

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**POMEN SOCIALNEGA KAPITALA V UČEČI SE  
ORGANIZACIJI: PRIMER SLOVENSKEGA  
PODJETJA**

**Ljubljana, maj 2008**

**MARKO PERŠIČ**

## **IZJAVA**

Študent Marko Peršič izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Nade Zupan in v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 9. 5. 2008

Podpis:

---

# Kazalo

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Opredelitev področja preučevanja in problematike .....	2
1.2. Namen in cilj magistrskega dela .....	3
1.3. Opredelitev temeljne teze magistrskega dela .....	4
1.4. Raziskovalne metode .....	5
1.5. Struktura magistrskega dela .....	6
<b>2. UČEČA SE ORGANIZACIJA</b> .....	<b>6</b>
2.1. Ekonomija znanja .....	7
2.1.1. Organizacijsko učenje in znanje .....	7
2.1.2. Ustvarjanje novega znanja .....	8
2.2. Opredelitve učeče se organizacije .....	9
2.3. Model udejanjanja učeče se organizacije – Model FUTURE-O .....	11
2.3.1. Postavitev temeljev začetka reorganizacije .....	12
2.3.2. Izgradnja podpornih okolij .....	14
2.3.3. Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev .....	16
2.3.4. Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja .....	18
2.3.5. Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije .....	21
2.3.6. Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov .....	22
2.3.7. (Za)sidranje sprememb in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture ...	24
<b>3. SOCIALNI KAPITAL</b> .....	<b>25</b>
3.1. Opredelitve in pomen socialnega kapitala .....	26
3.1.1. Teorija socialnega kapitala .....	28
3.1.2. Socialna omrežja .....	29
3.2. Oblike socialnega kapitala .....	30
3.3. Viri socialnega kapitala .....	32
3.4. Učinki socialnega kapitala .....	34
3.5. Ravnanje s socialnim kapitalom .....	35
3.6. Povezava socialnega kapitala in znanja .....	36
<b>4. ORGANIZACIJSKA IDENTITETA</b> .....	<b>37</b>
4.1. Teorija organizacijske identitete .....	38
4.2. Teorija socialne identitete .....	39
4.3. Oblikovanje pozitivne organizacijske identitete .....	40
4.3.1. Pomen zakladnice znanja .....	40
4.3.2. Management organizacijske identitete .....	41
<b>5. RAZISKOVALNI MODEL MAGISTRSKEGA DELA</b> .....	<b>42</b>
5.1. Konceptualizacija raziskovalnega modela USO-SK-POI .....	44
5.2. Hipoteze raziskovalnega modela magistrskega dela .....	45
<b>6. METODOLOGIJA</b> .....	<b>46</b>
6.1. Opredelitev kvalitativnega raziskovanja .....	46

---

6.2. Značilnosti metodologije kvalitativnega raziskovanja.....	48
6.3. Raziskovalne metode magistrskega dela.....	50
<b>7. ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA PIVOVARNA LAŠKO, D.D.....</b>	<b>52</b>
7.1. Predstavitev podjetja Pivovarna Laško, d.d. ....	52
7.2. Analiza poslovanja Pivovarne Laško, d.d., v letu 2006 .....	55
7.3. Analiza raziskovalnega modela USO-SK-POI .....	59
7.3.1. Analiza rešitev študije primera.....	60
7.3.1.1. Vpliv modela USO na oblikovanje POI.....	60
7.3.1.2. Vpliv SK na oblikovanje POI.....	64
7.3.2. Zaključne ugotovitve študije primera.....	67
7.3.3. Priporočila managementu.....	70
<b>8. ZAKLJUČEK.....</b>	<b>77</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>80</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>I</b>

---

## Seznam tabel:

Tabela 1: Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije .....	8
Tabela 2: Prednosti in slabosti timske organizacijske strukture .....	15
Tabela 3: Koraki ciljnega modela ravnanja s človeškimi viri v USO .....	20
Tabela 4: Različne opredelitve socialnega kapitala .....	27
Tabela 5: Pridobitve socialnega kapitala.....	30
Tabela 6: Glavni viri socialnega kapitala .....	33
Tabela 7: Matrika različnih oblik znanja.....	36
Tabela 8: Glavne značilnosti kvalitativnega raziskovanja .....	46
Tabela 9: Ključni načeli kvalitativne raziskave .....	48
Tabela 10: Načrt kvalitativne raziskave študije primera podjetja Pivovarna Laško, d.d. ....	50
Tabela 11: Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja Pivovarna Laško, d.d. ....	53
Tabela 12: Osebna izkaznica podjetja Pivovarna Laško, d.d. ....	54
Tabela 13: Načrtovani rezultat poslovanja matične družbe PL za leto 2008 .....	58
Tabela 14: Cilji podjetja Pivovarna Laško, d.d. v letu 2008.....	61
Tabela 15: Problematična in zelo dobra področja v podjetju PL – model USO .....	62
Tabela 16: Problematična in zelo dobra področja v podjetju PL – vidik SK.....	63
Tabela 17: Glavni razlogi za spreminjanje organizacijske kulture .....	65
Tabela 18: Problematična in zelo dobra področja v podjetju PL – vidik oblikovanja POI.....	70
Tabela 19: Sinteza priporočil managementu podjetja PL .....	72

## Seznam slik:

Slika 1: Osnovni model magistrskega dela (model USO-SK-POI) .....	4
Slika 2: Razsežnosti tipizacije ideje o učeči se organizaciji .....	10
Slika 3: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji.....	11
Slika 4: Kontinuum udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O .....	12
Slika 5: Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije.....	23
Slika 6: McElroyeva shema umestitve socialnega kapitala .....	26
Slika 7: Vidiki (oblike) socialnega kapitala .....	31
Slika 8: Raziskovalni model magistrskega dela – model USO-SK-POI.....	43
Slika 9: Organigram Skupine Pivovarna Laško .....	55
Slika 10: Organizacijska struktura podjetja PL.....	67
Slika 11: Dejavniki, ključni za konstrukte raziskovalnega modela USO-SK-POI .....	68
Slika 12: Priporočila managementu za ravnanje s socialnim kapitalom v podjetju PL .....	75

---

## 1. UVOD

Dobrodošli v svetu nove ekonomije in novih tehnologij. V zadnjem desetletju se je v svetovnem gospodarstvu zgodilo mnogo sprememb. Dejstvo je, da se bodo morale organizacije prilagoditi novemu načinu poslovanja v prihodnosti. Današnje spremenjene razmere dela in poslovanja terjajo od nas organiziranost, ki bo organizacijam zagotovila preživetje (Cascio, Shurygailo, 2002, str. 1-3).

Na osnovi izzivov organizacijskega okolja, sodobnega managerskega modela, ki temelji na znanju, zahtev družbe znanja, vse večje vloge horizontalne interakcije, pregledu teoretičnih izhodišč učeče se organizacije, organizacijskega učenja in pomena managementa znanja je mogoče razviti celovit konceptualni model implementacije učeče se organizacije – model FUTURE-O (Dimovski et al., 2005, str. 123). Ta model je plod raziskovanja slovenskih avtorjev in je bil razvit s ciljem, da bi managerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi.

Model FUTURE-O temelji na elementih, ki predstavljajo kritične prehode v smislu že implementiranih sprememb na poti k učeči se organizaciji, in vključuje: (1) postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji, (2) izgradnjo podpornih okolij, (3) analizo funkcije planiranja, oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev, (4) oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja, (5) oblikovanje in implementacijo modela učeče se organizacije, (6) spremljanje procesa reorganizacije in ovrednotenje dosežkov, (7) konsolidacijo dosežkov na poti k učeči se organizaciji ter proces (za)sidranja sprememb v organizaciji in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture, implementacijo implicitnega znanja v osrednje procese organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 120-125).

V tem kontekstu v magistrskem delu poudarjam pomen socialnega kapitala v učeči se organizaciji. Socialni kapital je posebna oblika družbenih relacij, ki posameznikom omogoča, da sodelujejo in dosežejo svoje cilje. Nanaša se na norme in omrežja, ki omogočajo ljudem, da se kolektivno obnašajo (Woolcock, 2000, str. 226). Norme se oblikujejo, da bi omejile negativne zunanje učinke ali da bi spodbujale pozitivne zunanje učinke. Socialni kapital je sestavljen iz socialnih struktur, ki olajšajo določene akcije posameznikov (Coleman, 1988, str. 98-105).

Socialni kapital ima gotovo ključen pomen pri uresničevanju polno razvitega modela učeče se organizacije, ki preko zaupanja, izgradnje mrež ter skupnih vrednot bistveno prispeva h gradnji (pozitivne) organizacijske identitete (Penger, 2006, str. 74-77). Polno razvita učeča se organizacija trajno ohranja in razvija konkurenčni položaj, zato je ključno, da vodje zaznajo in razvijajo dimenzije socialnega kapitala, ki neposredno prispeva k trajni konkurenčni poziciji.

---

Model oblikovanja pozitivne organizacijske identitete določa, da učeče se organizacije skrbno razvijajo znanja in kolektivni um in tako omogočajo oblikovanje organizacijske identitete, ki je prepoznavna navznoter, do članov organizacije, in navzven, do zunanjih ciljnih skupin. Učeča se organizacija ima izoblikovano pozitivno organizacijsko identiteto z namenom, da vsi njeni člani zavestno stremijo k razvoju skupnih kognitivnih miselnih vzorcev. V primeru pozitivne oblike identitete govorimo o pozitivni socialni identiteti organizacije, ki določa, da vsi zaposleni, tudi vse managerske strukture, preprosto vedo, kaj je prav in kako se dela v organizaciji. Alvesson (2004, str. 161-165) ugotavlja, da v večini sodobnih organizacij zaposleni nimajo jasne slike o identiteti in socialnih pravilih, zato je nujno razviti in oblikovati ustrezne definicije realnosti, ki so ključne tako za zaposlene kot organizacijo.

### 1.1. Opredelitev področja preučevanja in problematike

Vsebina magistrskega dela vključuje izsledke najrazličnejših člankov, objav, raziskav s področja učečih se organizacij, sodobnega managementa, socialnega kapitala in organizacijske identitete. V magistrskem delu preučujem pomen socialnega kapitala v učeči se organizaciji. Sodobni model učeče se organizacije preko socialnega kapitala vodi do pozitivne organizacijske identitete.

Sodobne, učeče se organizacije vzpostavljajo nove prijeme na področju planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja poslovanja ter podpirajo in razvijajo pretok informacij vzdolž celotne hierarhične piramide (Daft, 2004, str. 15-20). Učeča se organizacija je po Sengeju (2004, str. 5-10) organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije, pri čemer jo odlikujejo naslednje značilnosti: (a) sistemsko mišljenje, (b) osebno obvladovanje posameznika, ki se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj, (c) sposobnost spreminjanja mentalnih modelov, (d) sposobnost ustvariti skupno vizijo in (e) sposobnost učenja v timu. Pri učečih se organizacijah se pokaže, da je hierarhična avtoriteta pogosto neprimerna za spremembe, ki zahtevajo domišljijo, dialog, vztrajnost, željo po spremembah pri vseh zaposlenih, ne le pri posameznikih.

Socialni kapital je premoženje v omrežjih. Govorimo o vpletenosti virov v omrežja. Tudi ena prvih definicij socialnega kapitala, ki je bila podana, ko so se sociologi resneje začeli ukvarjati s socialnim kapitalom, govori o medsebojni povezanosti (Bourdieu, 1985, str. 245-248).

Koncept socialnega kapitala je skupek dejanskih ali potencialnih virov, ki so povezani v posest trajnega omrežja ali v manj formalne odnose poznanstev (Bourdieu, 1985, str. 248). Raziskovalci na področju socialnega kapitala so opredelili socialni kapital kot enega ključnih dejavnikov pri razumevanju procesa ustvarjanja znanja. Med njima obstaja pozitiven odnos, saj socialni kapital direktno vpliva na kombiniranje in proces izmenjave ter zagotavlja relativno lahek dostop do želenih virov v mreži (McFadyen, Canella, 2004, str. 735).

---

Oblikovanje pozitivne organizacijske identitete temelji na stalni zavezi vseh članov v učeči se organizaciji k stalnemu učenju, da bi v čim večji meri razvili model učeče se organizacije, in k delovanju v smeri razvoja skupnih vrednot in kognitivnih vzorcev vedenja. Razvoj organizacijske identitete predstavlja nadgradnjo obstoječega modela učeče se organizacije.

Pozitivna organizacijska identiteta predstavlja tisto, kar organizacija poseduje/ima – kot element ali kot vir, in sicer kot kontinuiran proces ali kot nekaj, kar se v organizaciji godi in izvaja, in je v neprestanem procesu razvijanja (Ravasi, Rekom, 2003, str. 127-132). Organizacijska identiteta predstavlja socialno in psihološko vez, ki druži zaposlene in organizacijo. Gre za proces, v katerem postajajo cilji posameznika in organizacije vse bolj integrirani in skladni (Podnar, 2004).

**Predmet** preučevanja magistrskega dela so torej učeča se organizacija, socialni kapital ter organizacijska identiteta. Molekularni elementi modela učeče se organizacije s pomočjo primerne socialnega kapitala oblikujejo tako imenovano pozitivno organizacijsko identiteto učeče se organizacije. V nadaljevanju bom prikazal povezanost učeče se organizacije in socialnega kapitala, kar se odraža v rezultatu, in sicer pozitivni organizacijski identiteti.

Problematika magistrskega dela se torej dotakne večine organizacij, ki poslujejo v današnjem času. Potrebno je poudariti, da so spremenjene razmere na svetovnem trgu prinesle precejšnje težave večini organizacij, saj se je potrebno zelo hitro prilagoditi trgu. Glavni novi dejavniki uspeha so hitrost, fleksibilnost, integracija in inovacije. Managerji se morajo zavedati, da stalen proces učenja ni le količinski oziroma časovni pristop, ampak vsebuje tudi psihološki in socialni vidik učenja.

## 1.2. Namen in cilj magistrskega dela

**Namen** magistrskega dela ima strateško naravo, saj želim skozi teoretično vsebinsko in kvalitativno študijo primera slovenskega podjetja Pivovarna Laško, d.d., opozoriti na pomen socialnega kapitala v učeči se organizaciji pri oblikovanju pozitivne organizacijske identitete. Namen magistrskega dela je analizirati elemente učeče se organizacije v izbranem slovenskem podjetju Pivovarna Laško, d.d., ter preko socialnega kapitala vplivati na udejanjanje modela učeče se organizacije vse do polno razvite stopnje, ki se uresničuje skozi pozitivno organizacijsko identiteto.

**Temeljni cilj** magistrskega dela je preučiti (preko kvalitativnega raziskovalnega pristopa študije primera izbrane organizacije) in analizirati učečo se organizacijo po vseh sedmih elementih konceptualnega modela FUTURE-O in ugotoviti razvitost modela učeče se organizacije, identificirati pomen socialnega kapitala v organizaciji ter preučiti organizacijsko identiteto. Na podlagi kvalitativne analize izbrane organizacije bom managementu organizacije podal glavne zaključke analize in konkretne predloge izboljšav.



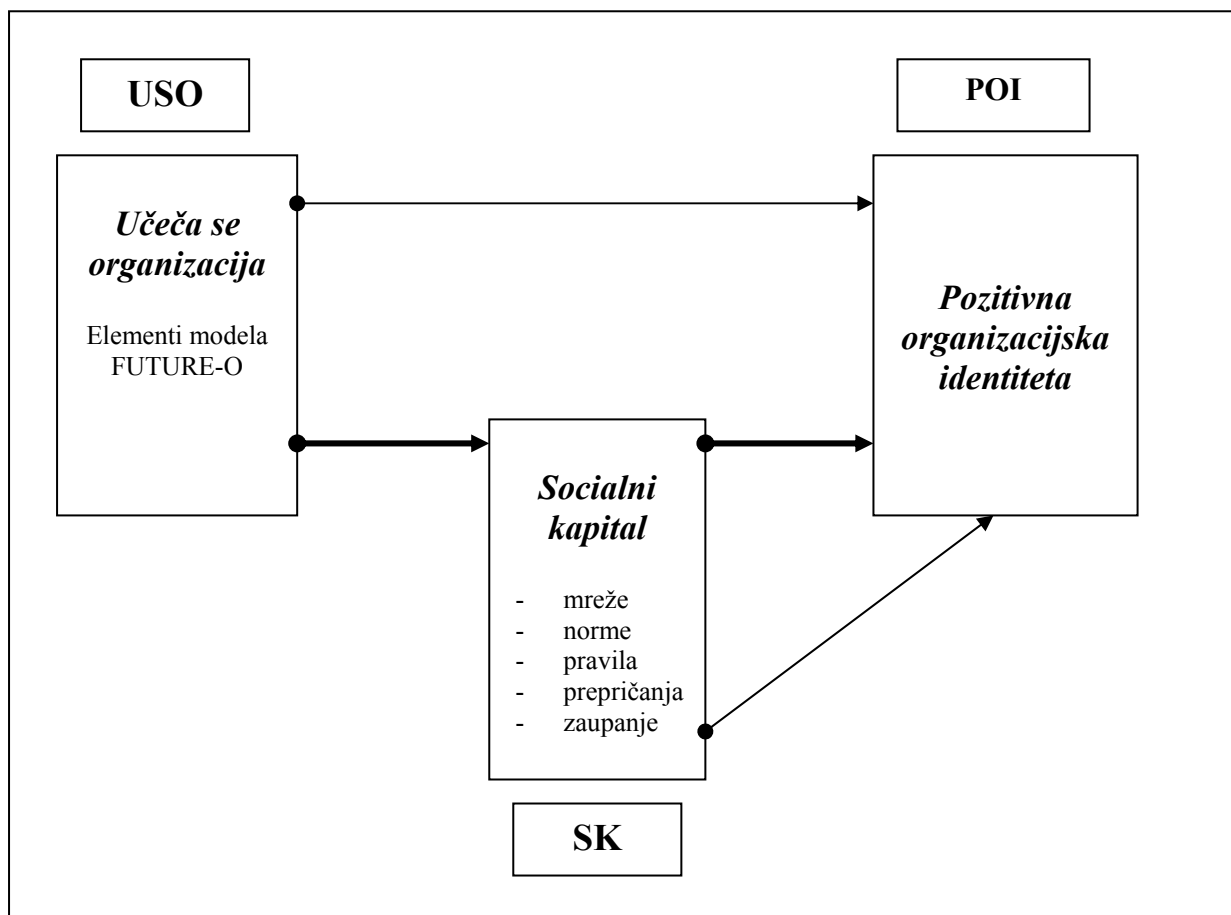
### 1.3. Opredelitev temeljne teze magistrskega dela

V magistrskem delu se bom osredotočil na tri temeljne vsebinske usmeritve, oziroma konstrukte in sicer (glej Sliko 1):

- Na elemente konceptualnega modela FUTURE-O in kako z udejanjem učeče se organizacije vplivamo na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete.
- Na socialni kapital in njegov pomen pri oblikovanju pozitivne organizacijske identitete.
- Na povezavo udejanjanja učeče se organizacije in pomena socialnega kapitala pri oblikovanju pozitivne organizacijske identitete.

Vse tri temeljne vsebinske usmeritve bom v magistrskem delu podrobno obdelal in s kvalitativno raziskavo izbranega slovenskega podjetja Pivovarna Laško, d.d., tudi preučil in podal sklepe ter zaključne ugotovitve.

Slika 1: Osnovni model magistrskega dela (model USO-SK-POI)



Vir: Lastna izdelava, 2007; Delno povzeto po Penger, 2006, str. 11.

---

Na podlagi že do zdaj omenjene problematike in v skladu z namenom je temeljna teza magistrskega dela naslednja: »*Uresničevanje konceptualnega modela udejanjanja učeče se organizacije (model FUTURE-O) prek socialnega kapitala vodi do izoblikovanja pozitivne organizacijske identitete, kar predstavlja osrednjo premiso v sodobni teoriji organizacije*«. S tem bom poskušal prikazati pomen socialnega kapitala v učeči se organizaciji pri oblikovanju pozitivne organizacijske identitete.

#### 1.4. Raziskovalne metode

Vsebinski teoretični tematski sklop temelji na uporabi več znanstvenih metod preučevanja. Osnovna metoda je splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, s pomočjo katere bodo zbrana dejstva, podatki in informacije o opredelitvah, pojavih in elementih modela učeče se organizacije. Preko metode konceptualizacije bo izdelan celovit konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije in oblikovanja pozitivne organizacijske identitete. Ti metodi bom nadgradil s pristopom širšega procesa spoznavanja, z uporabo metode deskripcije, ki bo zlasti uporabljena pri opredelitvi ekonomije znanja, organizacijskega učenja, socialnega kapitala ter organizacijske identitete. Skozi celotno magistrsko delo bo uporabljena metoda sinteze.

Empirično-raziskovalni del temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne študije primera slovenskega podjetja Pivovarna Laško, d.d., izvedenem in podprtem z uporabo več temeljnih kvalitativnih raziskovalnih metod, ki tak pristop raziskovanja določajo. Kvalitativno raziskovanje kot oblika sodobnega znanstvenega raziskovanja v zadnjih letih intenzivno pridobiva pomen, ravno zaradi številnih prednosti in edinstvenosti, ki jih je mogoče s takim pristopom, zlasti pri preučevanju razvoja teorije organizacije, pridobiti (Penger, 2006, str. 15). Pri izvedbi kvalitativne študije bom po vsebini sledil strukturi konceptualnega modela udejanjanja učeče se organizacije in pomena socialnega kapitala.

Izpeljana je sekundarna analiza arhivskih podatkov za potrebe razvoja vprašalnika in diagnosticiranja obstoječega stanja (Corti, Thompson, 2004, str. 327). Vključena je primarna analiza kvalitativnih podatkov, kjer v besedilu analiziram uporabljene ključne besede in posredovana temeljna sporočila.

Izpeljana je metoda kvalitativnega intervjuja (globinski intervju) na ravni višjega managementa. Nato sledijo opazovalne študije med posameznimi skupinami zaposlenih in udeležencev. Na primeru izbranega podjetja je v naslednji fazi kvalitativnega preučevanja izvedena analiza fokusnih skupin predvsem pri preučevanju pomena socialnega kapitala znotraj organizacije. Pri fokusnih skupinah skušamo pridobiti primarne podatke iz organizacije, preko simultanih osebnih intervjujev v skupini več udeležencev. Na koncu sem na osnovi metode indukcije in sinteze podal sklepne zaključke in priporočila managementu podjetja.

---

## 1.5. Struktura magistrskega dela

Magistrsko delo sem razdelil na osem poglavij. Uvodu magistrskega dela, kjer sem opredelil problematiko, namen, cilj, temeljno tezo in raziskovalne metode, sledi drugo vsebinsko poglavje, in sicer o učeči se organizaciji. V tem poglavju sem definiral ekonomijo znanja ter prikazal elemente modela udejanjanja učeče se organizacije. Sledi tretje poglavje, v katerem sem se posvetil socialnemu kapitalu. Podrobno sem definiral socialni kapital in obravnaval različne oblike, vire ter učinke socialnega kapitala. Na koncu tretjega poglavja sem opisal še povezavo socialnega kapitala in znanja ter posebej izpostavil pomen zaupanja. V četrtem poglavju sem se ustavil pri organizacijski identiteti organizacije. Prikazal sem različne načine oblikovanja pozitivne organizacijske identitete. Nato sledi peto poglavje, ki vključuje opredelitev raziskovalnega modela magistrskega dela (model USO-SK-POI). Podrobno sem obravnaval model udejanjanja učeče se organizacije in pomen socialnega kapitala na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete ter opredelil hipoteze raziskovalnega modela magistrskega dela.

V šestem poglavju sem opredelil raziskovalne metode magistrskega dela, in sicer sem podrobneje obravnaval kvalitativno raziskovanje. Sledi sedmo poglavje, v katerem sem predstavil analizo rešitev kvalitativne raziskave slovenskega podjetja Pivovarna Laško, d.d., s priporočili za management. V tem poglavju je sledila analiza rešitev modela učeče se organizacije in socialnega kapitala z zaključnimi ugotovitvami glede elementov učeče se organizacije za oblikovanje pozitivne organizacijske identitete Pivovarne Laško, d.d. V zadnjem poglavju sem magistrsko delo sklenil z zaključnimi ugotovitvami, ki sem jih spoznal v času raziskovanja omenjene problematike.

## 2. UČEČA SE ORGANIZACIJA

V tem poglavju bom predstavil temeljne razsežnosti učeče se organizacije (v nadaljevanju tudi kratica USO) kot koncepta, ki temelji na neprestanem pridobivanju, ustvarjanju in transformaciji znanja ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja. Z vidika sodobne teorije oblikovanja organizacije preučevanje razvoja učečih se organizacij strmo narašča (Senge, 1994, str. 15-17). Menim, da je razvijanje USO zelo dober odgovor na spremenjene razmere v globalnem dinamičnem poslovnem svetu.

Razvoj učečih se organizacij narekuje spremembe na področju managementa in organizacijske strukture, procesa komunikacije, procesa opolnomočenja, vodenja in oblikovanja organizacijske kulture.

Celovit konceptualni model FUTURE-O zato temelji na elementih in dinamični molekularni strukturi. Razvit je bil na osnovi izzivov sodobnega organizacijskega okolja, sodobnega managerskega modela, ki temelji na znanju, vse večje vloge horizontalne interakcije znotraj

---

sodobne organizacije, pregleda teoretičnih izhodišč učeče se organizacije, organizacijskega učenja in pomena managementa znanja (Dimovski et al., 2005, str. 123-127). Tako razvita USO predstavlja temelj sodobne organizacije, ki preko pomena socialnega kapitala vodi do izoblikovanja (pozitivne) organizacijske identitete.

## 2.1. Ekonomija znanja

V današnji globalni ekonomiji znanja preživetje oziroma razvoj organizacije od managerjev zahteva učinkovito odkrivanje, razumevanje in sprejemanje novega znanja in novih idej. V eri znanja so tehnologija, masovne komunikacije, ekonomsko življenje podprti s konkurenčnim iskanjem prednosti in dobička, ki izvira iz razširjanja novega znanja. Konkurenčna pozicija gospodarstev – predvsem v visoko industrializiranih državah – je že in bo v prihodnosti še toliko bolj določena s sposobnostjo ustvariti dodano vrednost z znanjem (Garvey, Williamson, 2002, str. 14-17). Za začetek učenja so potrebne nove ideje, saj učenje zahteva akcijo. To pomeni, da se mora znanje prenašati med ljudmi, ne pa biti dostopno zgolj nekaterim zaposlenim.

Okvir, znotraj katerega se generira novo znanje, je precej kompleksen in zapleten. Sistem razvijanja znanja v svetu je v domeni in pod kontrolo razvitih industrijskih družb. Govorimo o takšnem sistemu, kjer vladajo nepredstavljivo uspešni mehanizmi za generiranje podatkov oziroma informacij (Garvey, Williamson, 2002, str. 15). Takšen globalni sistem razvijanja znanja je zapleteno povezan s političnimi, z ekonomskimi in znanstvenimi povezavami, ki jih združuje globalna mreža komunikacij. Komunikacija stisne skupaj prostor kot tudi čas in nam dovoli doseči neskončne razdalje.

### 2.1.1. Organizacijsko učenje in znanje

Organizacijsko učenje je proces, ki se v organizacijah neprekinjeno nadaljuje. Četudi se v analizah pokaže, da določen tip ali način učenja ni najbolj primeren, gre kljub temu za proces učenja. Da bi lahko oblikovali proces učenja, ki je učinkovit, je potrebno opredeliti (Buckler, 1996, str. 33):

- Cilj, ki bo vodil napore učenja v pravi smeri.
- Okolje, ki bo spodbujalo učenje.
- Tehnike ali metode, ki omogočajo, da učenje postane učinkovito.

Organizacijsko učenje je torej določena oblika ali tip aktivnosti (procesov), ki se lahko pojavijo na katerikoli ravni analize ali kot del procesa organizacijske spremembe. Organizacijsko učenje je nekaj, kar je lahko prisotno v vsaki organizacijski strukturi (Selan, 2002, str. 9). Argyris in Schon (Grey, Antonacopoulou, 2003, str. 22-33) menita, da organizacijsko učenje ni samo skupek individualnih učenj, da pa se kljub temu organizacije učijo le s pomočjo izkušenj in aktivnosti posameznikov. Organizacijsko učenje ustvarja nove sposobnosti razumevanja, vpliva na vedenjske spremembe organizacije, zvišuje uspešnost in

učinkovitost organizacije ter trajno konkurenčno prednost. Posameznik pridobiva informacije iz različnih virov in to predstavlja različne izzive učenja.

V Tabeli 1 bom predstavil procese učenja na ravni organizacije, ki potekajo skozi obveščenos, zbiranje in interpretacijo informacij, ki obstajajo izven organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 223-224).

Tabela 1: Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije

<i>Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije</i>	<i>Časovna usmerjenost tehnike učenja</i>	<i>Reprezentativna tehnika učenja</i>
OBVEŠČENOST	<b>Zbiranje obvestil</b> je usmerjeno v <u>sedanjost</u> in zagotavlja, da organizacije spremljajo informacije, ki so trenutno na voljo.	1. Zbiranje obvestil 2. Iskanje 3. Poizvedovanje 4. Opazovanje
IZKUŠNJE	<b>Izkustveno učenje</b> je usmerjeno v <u>preteklost</u> in zagotavlja, da se organizacije učijo iz aktivnosti, ki so se že zgodile.	5. Krivulja učenja 6. Krivulja izkušenj 7. Pogled nazaj, ocena 8. Izkustveno učenje
EKSPERIMENTIRANJE	<b>Eksperimentiranje</b> je usmerjeno v <u>prihodnost</u> in zagotavlja, da organizacije gledajo naprej.	9. Raziskovalni eksperiment 10. Eksperiment za testiranje hipotez

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 223.

Zgoraj omenjene tehnike predstavljajo različne postopke, ki organizacije preskrbijo praktično z vsem, kar morajo vedeti, da bi ustvarile učečo se organizacijo (Dimovski et al., 2005, str. 225-227). Procesi so med seboj skladni, saj ima vsak drugačno orientacijo. Sedanjost, preteklost in prihodnost učeče se organizacije – gre torej za širok in popoln obseg delovanja. Izziv za managerje je, da spoznajo različne dostopne tehnike učenja organizacije, da se zavedajo njihovega obstoja in jih po potrebi lahko uporabijo in vključijo v svoje strategije učenja.

### 2.1.2. Ustvarjanje novega znanja

Znanje je osrednja sposobnost organizacije, ki bo v sodobnem, telekomunikacijskem svetu in prihajajoči dobi sodobne ekonomije omogočala konkurenčni položaj, saj bo eden pomembnejših temeljev za doseganje trajne konkurenčne prednosti (Dimovski et al., 2005, str. 105). V učečih se organizacijah se zavedajo pomena znanja zaposlenih, pri tem pa je vsekakor pomemben izvor znanja. Novo znanje je avtohtona kakovost (Pedler, 1996). Znanje, ki že obstaja, je novo le za tistega, ki ga pridobiva. Tako znanje je lahko zelo drago, težko dostopno ali celo nedostopno. Najdragocenejše je torej lastno, izvirno, ustvarjeno znanje

---

znotraj organizacije. Znanje zaposlenih kot kapital organizacije tako postaja najpomembnejši proizvodni in razvojni dejavnik, ki ga lahko z izvajanjem koncepta učeče se organizacije samo še povečujemo. Proces učenja organizacije je torej mogoče opredeliti tudi kot proces pridobivanja (knowledge generation), ustvarjanja (knowledge codification), ohranjanja (knowledge storage), prenašanja (knowledge transfer) in uporabe znanja (knowledge use) (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 57).

Nonaka in Takeuchi (1995, str. 57) poudarjata, da je teorija ustvarjanja znanja, ki sta jo razvila, sestavljena iz dveh dimenzij, in sicer epistemološke in ontološke. Na eni strani predstavlja epistemološka dimenzija znanje tako eksplicitno (explicit knowledge) kot tudi implicitno (tacit knowledge). Po tej teoriji se znanje ustvarja z interakcijo med eksplicitnim in implicitnim delom. Teorija loči štiri oblike prehajanja znanja: socializacijo (socialization), eksternalizacijo (externalization), kombinacijo (combination) in internalizacijo (internalization). Na drugi strani ontološka dimenzija predstavlja raven skupinske interakcije oziroma prehod znanja od posameznika preko skupin na raven celotne organizacije (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 57-60).

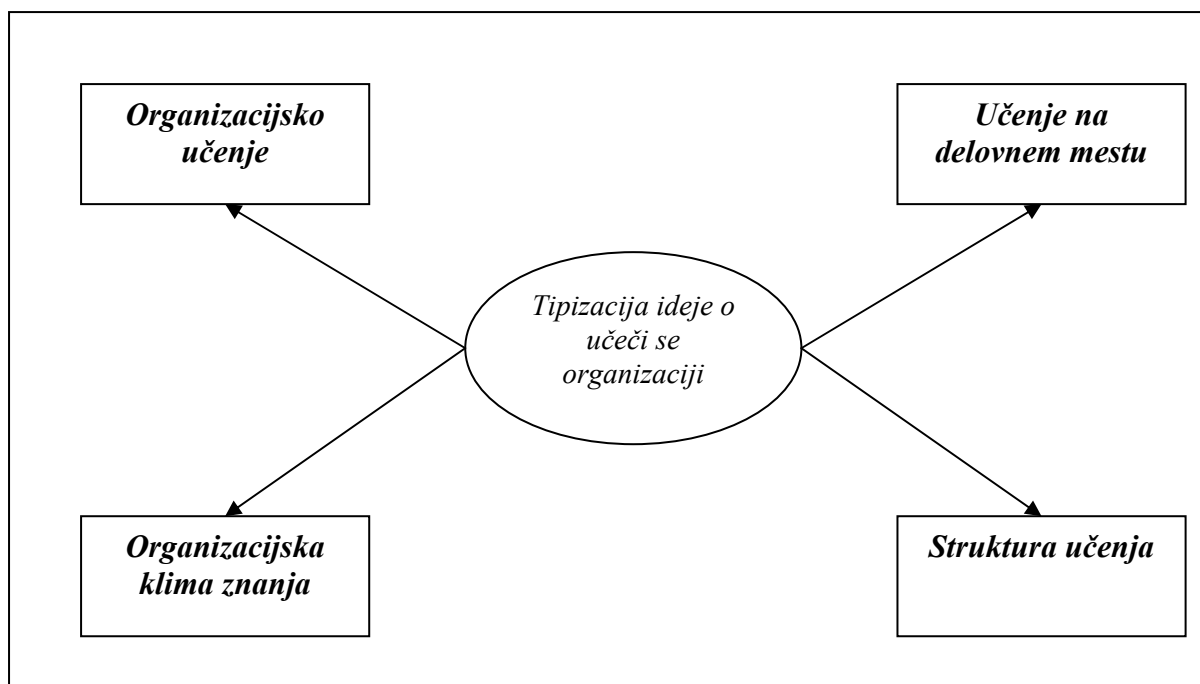
Pogoji učenja, kamor spadata okolje in prostor učenja, so poglavitni dejavniki uspeha implementacije organizacijskega učenja. Stimulativne pogoje učenja lahko v prvi vrsti ustvarjajo vrhnji managerji (Rifkin, Fulop, 1997, str. 137). Koncept okolja učenja predstavlja duzet pogojev (organizacijska klima, vrednote, norme itd.), h katerim lahko manager prispeva z implementiranjem točno določenih poslovnih politik in procesov.

## 2.2. Opredelitve učeče se organizacije

Mnogo avtorjev se je v dobi nove ekonomije trudilo opisati oziroma definirati učečo se organizacijo. Pri tem naletim na zelo različne definicije, ki se včasih med seboj precej razlikujejo. Pedler (Grey, Antonacopoulou, 2003, str. 53-60) je definiral učečo se organizacijo kot pospeševanje učenja vseh članov organizacije.

Garvin (1998, str. 51) je učečo se organizacijo definiral kot organizacijo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje ter spremeniti vedenje, ki odseva nova znanja in razumevanja. Avtorji zatrjujejo, da ne potrebujemo konsenza med različnimi definicijami, ampak jasnost definicij. Jasno bi bilo potrebno opredeliti sistematično razvrstitev idej o učeči se organizaciji. Tako bi lahko zajel različne pomene koncepta učeče se organizacije. Vse tipizacije do zdaj so bile deduktivne, kar pomeni, da so avtorji izhajali iz besedne zveze »učeča se organizacija«. Poudaril bi rad, da tipizacija ideje učeče se organizacije vsebuje štiri različne razsežnosti, ki se med seboj ne izključujejo. Govorim lahko samo o različnih vidikih koncepta učeče se organizacije. Vse štiri razsežnosti so prikazane na Sliki 2 (Grey, Antonacopoulou, 2003, str. 53-60).

Slika 2: Razsežnosti tipizacije ideje o učeči se organizaciji



Vir: Grey, Antonacopoulou, 2003, str. 53-60.

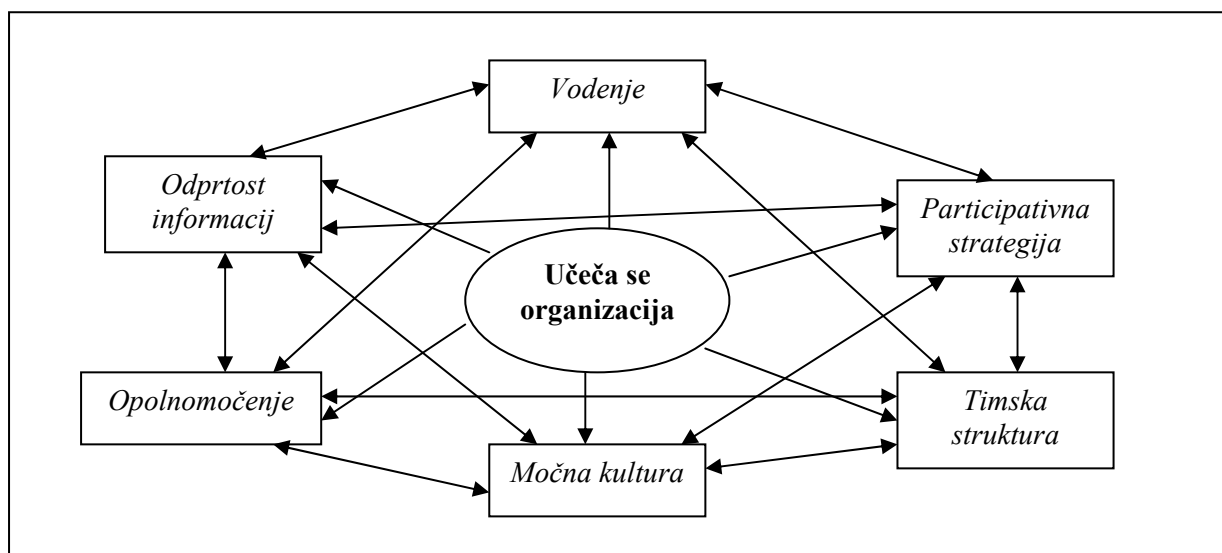
Senge (2004, str. 5-10) pravi, da učečo se organizacijo sestavlja pet elementov, in sicer:

- **Skupna vizija** (shared vision) – vsi v organizaciji morajo poznati neko prihodnje stanje organizacije. Tako imajo nekako ves čas pred očmi cilj, proti kateremu pluje organizacija.
- **Timsko učenje** (team learning) – organizacija mora delovati kot en velik tim. Seveda je ta razbit na manjše time, vendar je pomembno, da organizacija ustvari pogoje za timsko učenje.
- **Mentalni modeli** (mental models) – potrebna je nenehna želja po izpopolnjevanju, učenju in sposobnost za obvladovanje duhovnih vrednot, sprejemanje novih mentalnih modelov, pri čemer sodelovanje in usmerjenost navzven nadomestita konfliktno obnašanje in usmerjenost k sebi.
- **Osebno mojstrstvo** (personal mastery) – na dan morajo v takšnem okolju priti vse sposobnosti posameznikov znotraj tima.
- **Sistemsko mišljenje** (systems thinking) – zelo pomembno je razmišljanje posameznika na poti do skupnih ciljev organizacije. Gre za celovit pristop k preučevanju in premagovanju problemov na podlagi sodelovanja in kooperativnega duha.

Je pa tudi res, da se takšne spremembe, ki vključujejo tudi spremembo organizacijske kulture, ne zgodijo čez noč in se nanje lahko postopoma privadimo. Učeča se organizacija je torej organizacija, ki odpravlja kaos in neodločenost, ki zmanjšuje večnivojskost organizacij, povečuje decentralizacijo, spodbuja zaposlene, poudarja timsko delo, teži k oblikovanju med-

sektorskih delovnih skupin, uvaja mrežne odnose, poudarja nove tehnologije in nove oblike vodenja ter svetovanja (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 74). Slika 3 prikazuje, da učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na šestih področjih: na področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture.

Slika 3: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 74.

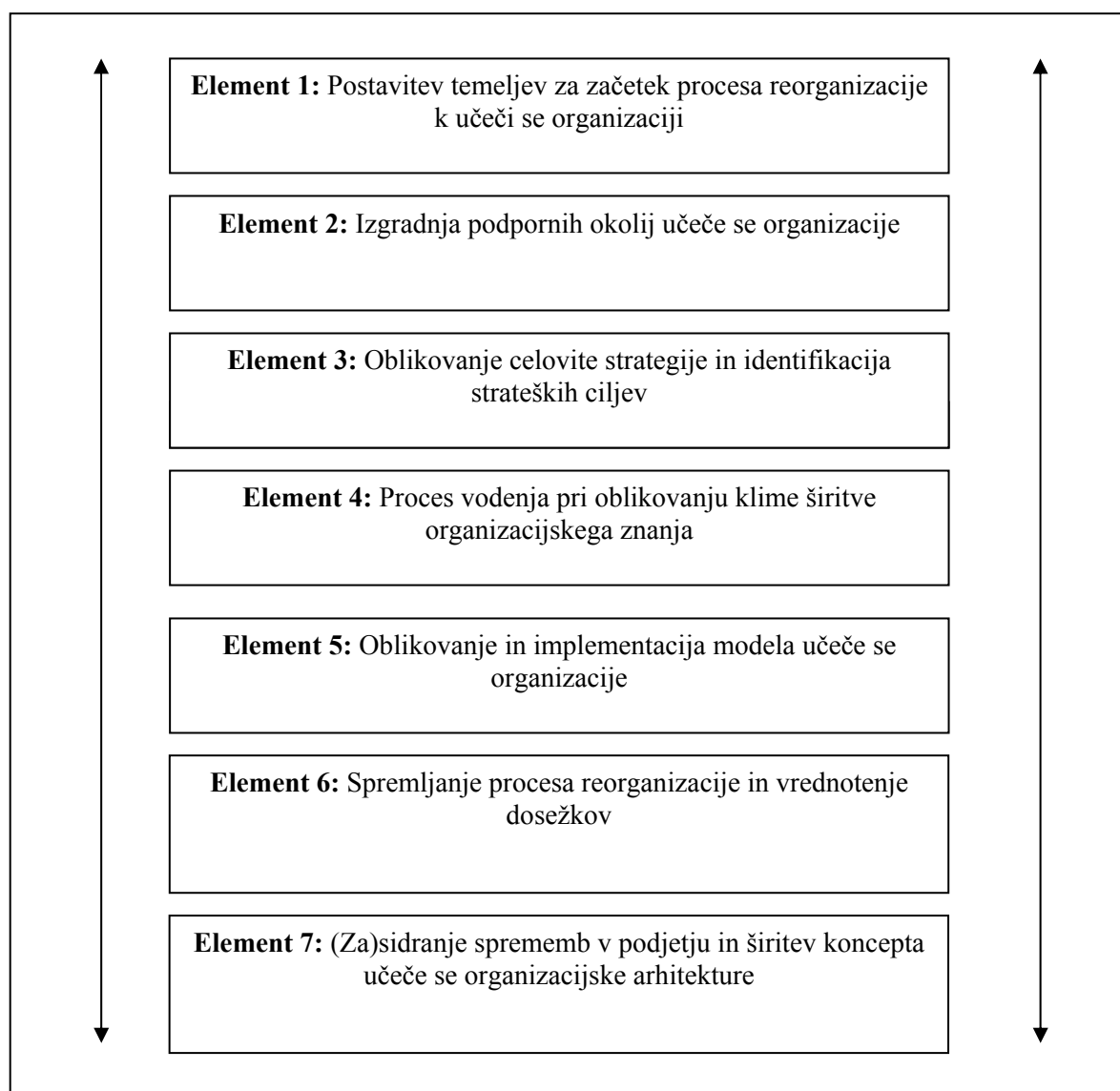
### 2.3. Model udejanjanja učeče se organizacije – Model FUTURE-O

Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije, model FUTURE-O, temelji na elementih, ki predstavljajo kritične prehode v smislu že implementiranih sprememb na poti k učeči se organizaciji. Omenjeni model v vsaki fazi odločevalcem in uresničevalcem nalaga standarde in aktivnosti za presojanje (Dimovski et al., 2005, str. 122-125). Aktivna preobrazba k učeči se organizaciji zahteva določene elemente, ki so predstavljeni na Sliki 4.

Konceptualni model FUTURE-O je bil razvit na osnovi izzivov sodobnega organizacijskega okolja, sodobnega managerskega modela, ki temelji na znanju, vse večje vloge horizontalne interakcije znotraj sodobne organizacije, pregleda teoretičnih izhodišč učeče se organizacije, organizacijskega učenja in pomena managementa znanja (Dimovski et al., 2005, str. 123). Model FUTURE-O je prvi slovenski celovit model, ki s pomočjo sedmih elementov vodi do polnorazvite učeče se organizacije.



Slika 4: Kontinuum udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 126.

### 2.3.1. Postavitev temeljev začetka reorganizacije

Pri pristopu k udejanjanju modela USO sledim načelu, po katerem jedro organizacijskega učenja predstavljajo procesi. Vsebina prvega elementa modela FUTURE-O je povezana z analizo strateškega managementa, podpore vrhnjega managementa na poti h konceptu učenja ter izdelave načrta za udejanjanje učeče se organizacije. Za dolgoročno uspešne organizacije je značilno, da so nenehno in skrbno predane učenju. Brez tega bi bilo namreč nemogoče, da bi preživele vse spremembe v okolju. Poleg vsakega posameznika v organizaciji se učijo tudi organizacije same.

---

Zelo pomembna je analiza procesa strateškega managementa organizacije. Strateški management vključuje niz medsebojnih korakov. Tako člani organizacije najprej analizirajo situacijo, nato se odločijo o oblikovanju strategij, ki jih za tem postavijo v akcijo ter na koncu ovrednotijo. Poznamo več modelov procesa strateškega managementa, ki se med seboj razlikujejo predvsem po številu faz in razporeditvi elementov.

Celoten proces strateškega managementa se tako deli na štiri osnovne elemente (Dimovski et al., 2005, str. 139-141):

- **Motrenje okolja**, ki je sestavljeno iz analize notranjega in zunanjega okolja.
- **Oblikovanje strategije**, kar pomeni izdelavo dolgoročnih usmeritev ali načrtov za obvladovanje priložnosti in nevarnosti glede na notranje prednosti in slabosti.
- **Uresničevanje strategije** je proces, v katerem management prevaja strategijo in politiko v realnost.
- **Spremljanje in kontrola**, s katerima management meri aktivnosti in primerja dejanske rezultate z želenimi.

Učeče se organizacije vedno upoštevajo kupce kot svojo najpomembnejšo interesno skupino. Ključna vrednota je zadovoljevanje kupčevih potreb. Zato organizacije izkoriščajo informacijsko tehnologijo, s katero vzdržujejo kakovostne stike s kupci. Uspešne organizacije se hitro odzovejo na probleme in priložnosti. V učečih se organizacijah se informacije izmenjujejo v vseh smereh, kar omogoča zaposlenim, da hitro ukrepajo pri reševanju problemov in priložnostih. Uspešne organizacije raje vodijo in prevzemajo priložnosti kot sledijo.

V kolikor želimo doseči maksimalen rezultat udejanjanja učeče se organizacije, se mora slednji proces začeti pri vrhnjem managementu, a hkrati istočasno vključiti vse zaposlene. Tako je vsekakor pomembno, da se model USO začne na samem vrhu organizacije, vendar v kolikor to ni mogoče, moramo proces nekje začeti in slednji se bo razširil po celotni organizaciji. V vsaki organizaciji je potrebno vzpostaviti pogoje za določene organizacijske spremembe. Pri vzpostavitvi pogojev pri udejanjanju učeče se organizacije morajo managerji vnaprej razmisliti tudi o morebitnih pristopih za lažje premagovanje ovir na poti k novi organizacijski paradigmi. Zaposleni se pogosto v prvi fazi bojijo sprememb, misleč, da bodo od njih zahtevale dodatne napore (Dimovski et al., 2005, str. 142-146).

Udejanjanje koncepta učeče se organizacije ima velik vpliv na celotno organizacijo, še posebej na organizacijsko kulturo in vrednote posameznikov. Ukrepi za spreminjanje morajo biti izbrani na način, da zagotavljajo rast podjetja. Pomembno vodilo pri spremembah je, da je potrebno v času udejanjanja učeče se organizacije čim manj vplivati na obstoječo organizacijo v smislu ustvarjanja nepričakovane klime v organizaciji, ki je posledica neznanih sprememb.

V kolikor želimo pri udejanjanju USO doseči maksimalne rezultate, mora vrhnji management ta razvoj aktivno podpreti, in sicer tudi če ideja ni primarno prišla s strani vodstva, temveč od

---

zaposlenih. Slediti je potrebno načelu molekularnega pristopa modela FUTURE-O, ki določa, da se morajo nova znanja in ideje razvijati in širiti po vsej socialni mreži organizacije ter da jih je potrebno čim prej integrirati v model organizacije. Vsekakor je potreben strateški dokument, tako imenovani akcijski načrt, ki predstavlja formalnopravni organizacijski akt razvoja modela USO (Penger, 2006, str. 41).

Zato organizacija v prvi fazi predvidi uvedbo strateškega tima za spremembe k udejanjanju učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 149). Glavna naloga strateškega tima je spremljanje in merjenje izboljšav na poti k razvoju odlične učeče se organizacije. Strateški tim pripravi akcijski načrt udejanja učeče se organizacije. Strateški tim mora v fazi postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji oceniti tudi želeno prihodnje stanje poslovnih potreb. Le z oceno zelenih poslovnih potreb poslovanja v prihodnosti bo mogoče v drugem elementu modela izbrati in izgraditi ustrezna podporna okolja.

### 2.3.2. Izgradnja podpornih okolij

Ravno tako kot velja za raziskovalce in razvojnike, velja tudi za iniciatorje učeče se organizacije, da razumejo pomen pravilnega pristopa k njenemu uvajanju. Ker je učeča se organizacija inovacija, je zaposlene treba prepričati, da gre za delujoč koncept, ki bo prinesel koristi organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 160).

Organizacije z bolj razvitim sistemom organizacijskega učenja praviloma dosegajo tudi višjo dobičkovnost sredstev, dodano vrednost, odnose med zaposlenimi ocenjujejo za boljše, kar velja tudi za stabilnost odnosov z dobavitelji in s strankami. Da bi zaposlene v organizaciji prepričali, da gre v konkretnem primeru za nekaj koristnega, je zlasti v primerih večjih organizacij potreben pilotski projekt. V tem primeru igra pobudnik projekta učeče se organizacije podobno vlogo, kot jo ima podjetnik. Disciplina managementa znanja je tista osrednja disciplina, ki omogoča, da se celovita korporacijska strategija učeče se organizacije začne aktivno uresničevati. Odnos med disciplino managementa znanja in učečo se organizacijo lahko določimo kot razmerje med podpornimi okolji (statični del – struktura) in modelom učeče se organizacije (dinamični del – proces in struktura).

Osnovna enota učeče se organizacije so timi, ki sami skrbijo za svoje usmerjanje, sestavljeni pa so iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi; ti menjujejo dela, da bi lahko izdelali celoten proizvod ali opravili celotno storitev (Dimovski et al., 2005, str. 161). Vodij v takšnih organizacijah praktično ni več, člani tima pa prevzemajo odgovornosti za usposabljanje, varnost, urnike dopustov in odločitve o metodah dela.

Timska organizacijska struktura ima številne prednosti in hkrati tudi nekaj slabosti. Vse prednosti in slabosti timske organizacijske strukture sem prikazal v Tabeli 2.

Tabela 2: Prednosti in slabosti timske organizacijske strukture

<i><b>Prednosti timske strukture</b></i>	<i><b>Slabosti timske strukture</b></i>
Prevzemanje določene prednosti funkcijske strukture	Večja možnost nesoglasij interesov zaradi timskega dela
Odstranjevanje mej med oddelki	Večja poraba časa zaradi skupinskih sestankov
Omogočanje lažjega doseganja kompromisov pri odločanju	Večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju
Krajši odzivni časi in hitrejše odločanje	Nenačrtovana decentralizacija
Večja morala in participacija članov	
Skrajševanje administrativnih postopkov	

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 161.

Da se izognemo zgoraj navedenim slabostim so priporočljive naslednje smernice, ki naj bi jih upoštevali vodje timov. Vodjem timov ni potrebno vedeti vsega, temveč se morajo zavedati svojih prednosti, s katerimi lahko koristijo celotni skupini. Vodje timov morajo poskrbeti, da se koncept timskega dela ne izraža le v besedah, temveč tudi v dejanjih. Vodje so tudi odgovorni za spodbujanje uravnotežene participacije vseh v timu. Prav tako so odgovorni za koordinacijo aktivnosti tima ter sprejemanje koncepta stalnega učenja na delovnem mestu.

V dobi konkurenčnosti managementa v končni fazi prispevajo vse ravni znanj in sposobnosti managementa. Če k tem znanjem dodamo še znanje, ustvarjeno iz razmerij do drugih udeležencev (kupci, dobavitelji, itd.), dobimo najvišje razvito strukturo znanj in sposobnosti učeče se organizacije, ki jo imenujemo zakladnica organizacijskega znanja. Primerna pripomočka pri procesu ustvarjanja in upravljanja zakladnice znanj in sposobnosti sta zemljevid in kartiranje znanja. Pri zemljevidih znanja ločimo dva tipa. Statični zemljevid znanja na enodnevni delavnici zasnujejo managerji vseh poslovnih funkcij in/ali produktivnih skupin v organizaciji. Ti zemljevidi omogočajo sinergijo različnih pogledov na organizacijsko stvarnost. Gre za sistematičen in večdimenzionalen pogled na organizacijo in lahko razumljivo vizualno predstavitev.

Zemljevid je obvladljiv in bogat z informacijami o znanju in odnosih v organizaciji. Izdelava zemljevida je hitra, koncept zemljevida pa je prilagodljiv in uporaben v vseh organizacijskih oblikah. Dinamični zemljevidi znanja pa se od statičnih razlikujejo po tem, da dodatno delujejo kot grafični uporabniški vmesniki in omogočajo dostop do obsežnejših in podrobnejših zbirk znanja in informacijskih virov (Dimovski et al., 2005, str. 181-185). Zemljevid znanja je torej vizualen prikaz organizacijskega znanja in odnosov med zaposlenimi v organizaciji. Njegova odlika je, da omogoča učinkovito komunikacijo in da posamezniki na različnih organizacijskih ravneh spoznavajo organizacijsko znanje (Hribernik, 2004, str. 5-7). Zemljevid znanja se lahko uporablja za neposreden prikaz znanja, ki je zajeto

---

v obliki besedila, zgodb, modelov, števil, ali je le kaŕipot, ki uporabnika usmeri k obseŕnejŕim zbirkam znanja v ozadju.

Kartiranje znanja je opredeljeno kot povezovanje delŕkov znanja ali informacij na naŕin, ki ustvarja neko dodano vrednost oziroma novo znanje. Dodana vrednost zemljevida znanja je znanje o intelektualnem kapitalu in izhaja iz tega, da s pomoŕjo kartiranja znanja lahko odkrijemo znanje, ki je bilo do takrat v veliki meri neizkoriŕeno, odkrijemo bolj kot ne skrite povezave med znanji ali manjkajoŕa znanja in neobstojeŕe povezave, ki bi bile potrebne za uŕinkoviteŕe poslovanje podjetja. Zavedati se je potrebno, da tehnologija sama po sebi ne privede do uŕeŕe se organizacije, vendar sta danes v izredno hitrem in konkurenŕnem okolju brez ustrezne informacijske podpore prenos in uporaba znanja praktiŕno nemogoŕa.

Informacijsko-komunikacijske tehnologije lahko v grobem razdelim v ŕtiri skupine (Dimovski et al., 2005, str. 188-194):

- **Sistemi za podporo odloŕanju** – DSS (Decision Support Systems). Predstavljajo podporo pri odloŕanju na vseh ravneh, podpirajo veŕ medsebojno odvisnih ali zaporednih odloŕitev, podpirajo vse faze procesa odloŕanja in jih je mogoŕe s ŕasom spreminjati glede na potrebe uporabnika. Sistemi za podporo odloŕanju tudi omogoŕajo izvajanje analiz občutljivosti in spodbujajo uŕenje.
- **Izvrŕilni informacijski sistemi** – EIS (Executive Information Systems). Ti sistemi so namenjeni viŕjim ravnem odloŕanja in so posledica delovanja zunanjih (poveŕana tekmovalnost, hitro spreminjajoŕe se okolje) in tudi notranjih dejavnikov (potreba po pravoŕasnih in natanŕnih informacijah, veŕji uŕinkovitosti).
- **Programska oprema za skupinsko delo.** Pri internih organizacijskih informacijskih sistemih je velik poudarek na pretakanju informacij v organizaciji, pri medorganizacijskih informacijskih sistemih pa gre za komuniciranje z okoljem.
- **Inteligentni sistemi** (nevronske mreŕe, ekspertni sistemi).

V ekonomiji znanja so v ospredju interaktivni, raŕunalniŕsko zasnovani sistemi za podporo skupinskemu odloŕanju. Managerji so lahko pri procesu odloŕanja neposredno navzoŕi ali pa geografsko oddaljeni in si podatke izmenjujejo prek virtualnih telekonferenc. Takŕen sistem lahko uporablja skupinsko programsko opremo ali internetne tehnologije. Zaradi informacijske tehnologije se proces odloŕanja v organizaciji moŕno spreminja (Dimovski et al., 2005, str. 193).

### 2.3.3. Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateŕskih ciljev

Strateŕsko planiranje je najpomembnejŕa funkcija v procesu managementa uŕeŕe se organizacije, saj postavlja temelje preostalim – organiziranju, vodenju in kontroliranju. Moderni pristopi k strateŕskemu planiranju teŕijo k decentraliziranemu planskemu osebju ali zaŕasnim medoddelŕnim planerskim skupinam, ki jih oblikuje niŕji management. Danaŕnje uŕeŕe se organizacije so pri decentralizaciji naredile ŕe korak naprej in v proces planiranja

---

vključujejo zaposlene na vseh ravneh organizacije, zaradi česar je organizacijska kultura dobila nove značilnosti ter poudarja zaupanje in vrednote, ki temeljijo na predanosti postavljenih strateških ciljih, viziji in poslanstvu (Dimovski et al., 2005, str. 195).

Cilj je želen rezultat, ki ga poskuša organizacija doseči (Dimovski et al., 2005, str. 217-219). Plan predstavlja načrt, kako doseči cilj. Beseda planiranje običajno vključuje obe ideji, saj pomeni določanje ciljev organizacije in definiranje sredstev za njihovo uresničenje. Celoten proces planiranja se začne z opredelitvijo poslanstva in s strateškimi cilji za organizacijo kot celoto. Poslanstvo in vizija organizacije sta ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost. Proces strateškega planiranja se torej začne z oblikovanjem poslanstva, ki definira temeljni namen organizacije, še posebej za zunanje občinstvo.

Opredelitev poslanstva je podlaga za strateško raven ciljev (na ravni organizacije) in planov; ta nato oblikuje taktično (na ravni oddelkov) in operativno raven (na ravni še manjših enot organizacije). Obseg in narava planiranja se razlikujeta glede na hierarhijo organizacijskih ravni. Višji managerji so odgovorni za planiranje strategij organizacije (strateško planiranje), srednji managerji za taktično in kratkoročno planiranje, na nižjih ravneh pa so managerji odgovorni za operativno planiranje. Vizija je notranja slika mogočega in zaželenega stanja organizacije. Pučko (1999, str. 129) opredeli vizijo kot zaznavo okolja, ki ga želita posameznik ali podjetje ustvariti dolgoročno, in pogojev, od katerih je uresničenje takšne vizije odvisna. Gre za nekakšno zasnovo nove, zelene prihodnosti organizacije, ki jo je mogoče enostavno sporočiti zaposlenim v podjetju in drugim v okolju podjetja. Predstavlja usmeritve, obenem pa motivira. Vizijo potrebuje vsaka organizacija, še zlasti tiste v krizi.

Vzpostavitev decentralizirane organizacije, ki temelji na alternativnem modelu managiranja, poteka postopoma, saj proces zahteva delegiranje pristojnosti in odgovornosti na nižje ravni. Bistvo alternativnega modela managiranja na vseh ravneh je osredotočanje na ustvarjanje vrednosti za kupce in lastnike. Temelji na opolnomočenju nižjega managementa v smislu sprejemanja odločitev in prevzemanja odgovornosti. Proces strateškega planiranja se spreminja (Dimovski et al., 2005, str. 204-207). Tradicionalno so bili strategije in planiranje domena vrhnjega managementa. V učeči se organizaciji pa procesa planiranja ne postavljajo le vrhnji managerji, temveč vse ravni v organizaciji.

**Tradicionalni pristopi** k planiranju. Tradicionalno je bilo planiranje v organizacijah izključno v rokah vodilnih managerjev, svetovalnih organizacij ali najbolj pogosto v rokah centralnih oddelkov za planiranje (Dimovski et al., 2005, str. 204). Gre za skupino specialistov, ki se ukvarja s planiranjem in poroča neposredno vrhnjemu managementu. Obstajajo številni problemi v zvezi s tradicionalnim planiranjem; od tega, da planerji pogosto niso v stiku z vsakodnevno realnostjo, s katero se soočajo nižji managerji in zaposleni v stiku s strankami, z dobavitelji, s konkurenti in z ostalim okoljem, pa do tega, da so letni formalni plani pogosto zelo rigidni in kot taki omejujejo organizacijo v hitro spreminjajočem se okolju in ji lahko

---

celo škodijo. Zato so se pojavili novi, moderni pristopi k planiranju, značilni za učeče se organizacije.

**Moderni pristopi** k planiranju. Da bi rešili probleme tradicionalnega planiranja, managerji preizkušajo nove pristope (Dimovski et al., 2005, str. 204). Ko se organizacije približujejo konceptu USO, odpravljajo centralne planske oddelke, namesto njih pa se pojavlja decentralizirano plansko osebje, ki se je razvilo, ko so bili eksperti za planiranje dodeljeni večjim oddelkom, da bi managerjem pomagali razviti njihove lastne strateške plane.

Torej sodobni, moderni pristopi planiranja težijo k decentraliziranemu planskemu osebju ali začasnim medoddelčnim planerskim skupinam, ki jih oblikuje nižji management. Današnje učeče se organizacije so privedle decentralizacijo še korak naprej s tem, ko vključujejo zaposlene na vseh ravneh organizacije v proces planiranja.

Pomembno je, da strateški tim za spremembe oceni temeljne situacijske spremenljivke organizacije. Najpomembnejša situacijska spremenljivka udejanjanja učeče USO je strategija. Obstaja več vrst definicij strategije. Pučko (2003, str. 170-175) opredeli strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev organizacije, katere uresničitev obeta doseganje strateških ciljev. Poznamo tri ravni strategije v učeči se organizaciji:

- **Na ravni korporacije**, organizacije kot celote, pri čemer govorimo o tako imenovani korporacijski ali celoviti strategiji. Korporacijske strategije se ukvarjajo z namenom in obsegom organizacije.
- **Na ravni strateške poslovne enote** govorimo o poslovni strategiji. Nanaša se na posamezna področja organizacije.
- **Na ravni posamezne poslovne funkcije** govorimo o funkcijski strategiji. Te strategije se ukvarjajo z učinkovitostjo izrabe sredstev na funkcijskih področjih za izpolnjevanje poslovnih in korporacijskih zahtev.

#### 2.3.4. Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja

Vodje, ki želijo zgraditi učečo se organizacijo, se morajo spoprijeti z izzivi. Izzive med drugim pomenijo oblikovanje forumov za učenje in ustvarjanje pravega ozračja, ki se kaže v mešanici izzivov in preizkušanj udejanjanja aktivnosti učeče se organizacije na eni strani ter kolegialnosti, sodelovanja in varnosti na drugi strani. Ključno je, da vodje to občutljivo ravnotežje aktiviranja učenja ohranjajo v celotnem razvoju do polno razvite učeče se organizacije.

Vodenje je edini način, s pomočjo katerega lahko podjetje naredi preskok v učečo se organizacijo. V njej se managerji učijo razmišljati na način »kontrolirati z« ostalimi, kar pomeni, da vodje gradijo odnose na skupni viziji in oblikujejo kulturo, ki pomaga to vizijo doseči.

---

Vodje imajo v učečih se organizacijah tri pomembne naloge (Dimovski et al., 2005, str. 236):

- **Ustvarjanje skupne vizije** - z vizijo organizacije razumemo neko notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja organizacije in gre največkrat za opis organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje, hkrati pa mora motivirati zaposlene, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj.
- **Oblikovanje organizacijske kulture** - učeča se organizacija izkorišča prednosti horizontalnih odnosov, vključno s timi, z delovnimi skupinami in s pogostimi sestanki ljudi iz različnih oddelkov organizacije.
- **Uslužno vodenje** - učeče se organizacije so zgrajene iz uslužnostnih vodij, ki delujejo na dveh področjih: za izpolnitev ciljev in potreb svojih podrejenih in za uresničenje poslanstva organizacije. Vodje cenijo druge ljudi, delijo moč, vzpodbujajo participacijo, občutek samozavesti pri drugih, kreativnost in polno pripadnost.

Ustrezno vodenje je pogoj, da se organizacija lahko prelevi v učečo se organizacijo. Managerji se navajajo kontrolirati skupaj z drugimi, medtem ko so v preteklosti predvsem kontrolirali zaposlene. Kontrolirati z drugimi pomeni, da ustvarjajo skupno vizijo in kulturo, ki jo pomaga uresničiti. V učečih se organizacijah ljudi usmerjajo tako, da vidijo sistem kot celoto, spodbujajo timsko delo, spožajo spremembe in povečujejo zmožnosti zaposlenih, tako da bi sooblikovali prihodnost.

Management je odgovoren za uspešnost in učinkovitost poslovanja. Managerji morajo pokazati, da so sami pripravljeni na udejanjanje sprememb, preden idejo o tem posredujejo zaposlenim. Njihova vloga v organizaciji se mora spremeniti, preiti morajo od besed k dejanjem. Prevzeti morajo participativni slog vodenja, ki omogoča, da vsi posamezniki kar najhitreje začnejo delovati v smeri udejanjanja učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 235).

Zaposleni predstavljajo glavno konkurenčno prednost učečih se organizacij, zato je ena temeljnih nalog managementa, da zadrži visoko sposobne ljudi v podjetju. Goldsmith (2007, str. 1) predlaga strategijo sedmih stopenj:

- Jasna opredelitev, katere zaposlene želimo obdržati.
- Zaposleni naj vedo, zakaj jih želimo obdržati.
- Zaposlenim je potrebno preskrbeti možnost identifikacije z organizacijo.
- Zaposlenim je potrebno dati možnost za razvoj in sodelovanje znotraj organizacije.
- Povečati je potrebno izziv.
- Sprostiti je potrebno neformalno kulturo.
- Priskrbeti je potrebno stalen dotok izmenjave idej in znanj znotraj organizacije, za tvorbo novih poslovnih projektov.



Participativni model vodenja opredeljuje pravila, ki omogočajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah (Vroom, Jago, 1988, str. 83). Participativni stil vodenja poudarja, da mora management spremeniti stil vodenja in se usmeriti k »variabilnemu odprtemu managerskemu stilu vodenja«, ki razume potrebe posameznih zaposlenih v različnih okoliščinah. Ciljni model ravnanja s človeškimi viri v učeči se organizaciji je sestavljen iz več glavnih korakov, in sicer sem jih prikazal v Tabeli 3.

Tabela 3: Koraki ciljnega modela ravnanja s človeškimi viri v USO

<b>Korak</b>	<b>Opis koraka</b>
Planiranje človeških virov	To pomeni predvidevanje potreb po človeških virih v prihodnosti z opisom, kakšni naj bodo ti ljudje. Novi pristopi k zaposlovanju so zlasti uporaba interneta ter novi pristopi zaposlovanja iz netradicionalnih virov zaposlenih.
Razvijanje uspešne delovne sile	Vključuje usposabljanje, ocenjevanje in napredovanje zaposlenih. Pri usposabljanju gre za planirana prizadevanja organizacije, da bi učila zaposlene o obnašanjih, povezanih z delom. Usposabljanja se največkrat izvajajo na delovnem mestu pod vodstvom izkušenih zaposlenih mentorjev. Pri ocenjevanju gre za opazovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenega, beleženje le-te ter posredovanje povratne informacije zaposlenemu s pohvalo, nagrado oziroma kritiko.
Vzdrževanje delovne sile	Vključuje kompenzacijo, strukturo plač in nagrad, bonuse in zaključek delovnega razmerja. Kompenzacija vključuje tako denarna plačila kot tudi nedenarne dobrine v obliki bonusov, ki jih organizacija nudi svojim zaposlenim kot nagrado poleg denarja. Pomen raznih bonusov postaja vedno večji. Za vzdrževanje uspešne delovne sile je potrebno včasih določeno delovno razmerje tudi končati.

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 245.

Organizacijska kultura, temelječa na zaupanju in odprtosti, vpliva na vedenje ljudi, obenem opredeljuje razmerja med ljudmi in določa, od koga se kaj pričakuje ter kako se je treba v danih situacijah odzvati. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da je kultura zbirka nenapisanih pravil za odzivanje v posameznih situacijah, je prevladujoča miselnost in občutje v nekem okolju. Zavedati se moramo, da se kultura kot prevladujoč način dela in miselnost ne moreta spremeniti čez noč, včasih so za to potrebne cele generacije. Za učečo se organizacijo je ključno udejanjanje kulture zaupanja in odprtosti ter s tem omogočanje razvijanja in širjenja znanja v organizaciji. Za organizacijo je najpomembnejše vzgojiti in obdržati inovativnega posameznika ter ga predvsem znati koristno uporabiti (Dimovski et al, 2005, str. 264-266).

---

### 2.3.5. Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije

Management mora oblikovati jasno in celovito strategijo poslovanja organizacije. Potrebno je razviti tudi izhajajoče poslovne strategije, vključno z določitvijo strateškega položaja na trgu. Pri določevanju poslanstva organizacije in strategij postane nujno potrebna tudi prenova organizacijske strukture. Vrhni management mora biti sposoben spodbujati učinkovito sodelovanje zaposlenih - EPDCA zanka učinkovitega vodenja. Naučiti se morajo: oceniti (angl. Evaluate) določeno situacijo, načrtovati (angl. Plan), delati (angl. Do), preveriti (angl. Check), izvesti (angl. Act). To pomeni, da bodo zaposleni vedno šli skozi celoten proces ocenjevanja, planiranja dela, preverjanja in popravljanja. To vodi do tako imenovane nikoli končane spirale izboljšav. Pristop učinkovitega vodenja, ki se odraža skozi spiralo nikoli končanih izboljšav, mora biti podprt s projektnim managementom in tehnikami planiranja (Dimovski et al., 2005, str. 274-279).

V dobi nove ekonomije in sodobnih tehnologij so opolnomočeni zaposleni kritično pomembni za uspeh organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 281). Opolnomočenje (angl. Empowerment) je bistveno pomembno za učeče se organizacije, saj sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje ter hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo glede na svoje znanje. Opolnomočenje pomaga organizacijam obdržati kakovostne kadre in njihovo znanje.

Opolnomočenje pomeni, da zaposleni pridobijo štiri skupine elementov, ki jim omogočajo svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog (Dimovski et al., 2005, str. 282-284):

- **Informacije** (zaposleni prejmejo informacije o uspešnosti organizacije, dostop imajo do vseh računovodskih in drugih informacij itd.).
- **Znanje** (zaposleni imajo na voljo znanje in veščine za doseg ciljev organizacije).
- **Moč** (zaposleni imajo moč samostojnega odločanja).
- **Nagrada** (zaposleni so nagrajeni glede na uspešnost celotnega podjetja z udeležbo pri dobičku ali lastništvom delnic).

Oprelitev vizije in poslanstva je ena ključnih nalog in odgovornosti vodilnih managerjev učečih se organizacij. Managerji morajo s pomočjo jasne vizije izraziti vrednote in prepričanja o tem, kakšna naj bo organizacija, kakšen je njen namen in kaj natančno želijo doseči. Višji management mora opredeliti bistvo poslovanja organizacije ter razviti program njegove uresničitve. S poslanstvom se opredelita prepričanje in namen organizacije. Poleg tega lahko poslanstvo opredeli tudi ciljne skupine, odnose s strankami, tržni položaj organizacije ali glavno konkurenčno razlikovalno prednost. Naloga vrhnjega managementa je, da pokaže popolno zavezanost opredeljenemu poslanstvu organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 304). Poleg poslanstva mora manager učeče se organizacije ustvarjati tudi skupno vizijo, ki predstavlja želeno dolgoročno sliko organizacije, ki jo zaposleni poznajo, razumejo in podpirajo ter so jo sposobni s skupnimi močmi uresničiti. Brez vizije zaposleni delujejo v

---

različne smeri, zaradi česar ne prihaja do dodajanja vrednosti k skupni celoti. Skupna vizija povečuje pripadnost podjetju, usmerja posameznike, jim daje energijo in krepi občutek za dolgoročnost. Skupni viziji se zaveže večina članov organizacije, ker odseva njihovo osebno vizijo (Dimovski et al., 2005, str. 304-305). V primeru, da se organizacijska in individualna vizija ne ujemata, zaposleni verjetno ne bodo delovali v skladu s cilji organizacije. Ključen pomen pri delitvi in širitvi vizije ima odprta komunikacija, s katero postane vizija vsem jasna, širi pa se tudi navdušenje za njeno uresničevanje.

Sistemsko mišljenje omogoča drugačen pogled na cilje in probleme. Ne gledamo jih več kot osamljene dogodke, temveč kot dele večje strukture – sistema. Tako posamezni dogodki in problemske situacije niso nepovezan splet, saj nam sistemsko mišljenje omogoča, da v njih prepoznamo vzorce in povezave. Razumevanje realne situacije vodi prek štirih faz. Prva faza je sam dogodek, pri katerem nas zanima, kaj se je pravkar zgodilo. Nato poskušamo prepoznati trende in vzorce z ugotavljanjem, kaj se dogaja in ali se je kaj podobnega že dogajalo v preteklosti. Tretja faza vključuje sistemske strukture, ki nam povedo, katere sile so vplivale na te dogodke, kakšni so bili vzorci v preteklosti. Zadnja faza pa se nanaša na pomen mentalnih modelov, z razumevanjem katerih dobimo pojasnilo, ali tudi naše mišljenje dopušča, da se situacije ponavljajo (Dimovski et al., 2005, str. 309).

Sistemsko mišljenje pomeni, da managerji razmišljajo dolgoročno in pri tem vidijo organizacijo kot celoto. Sistemsko mišljenje pripomore k temu, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v odnose in vzorce in jih spreminjamo z namenom doseganja trajne konkurenčne prednosti.

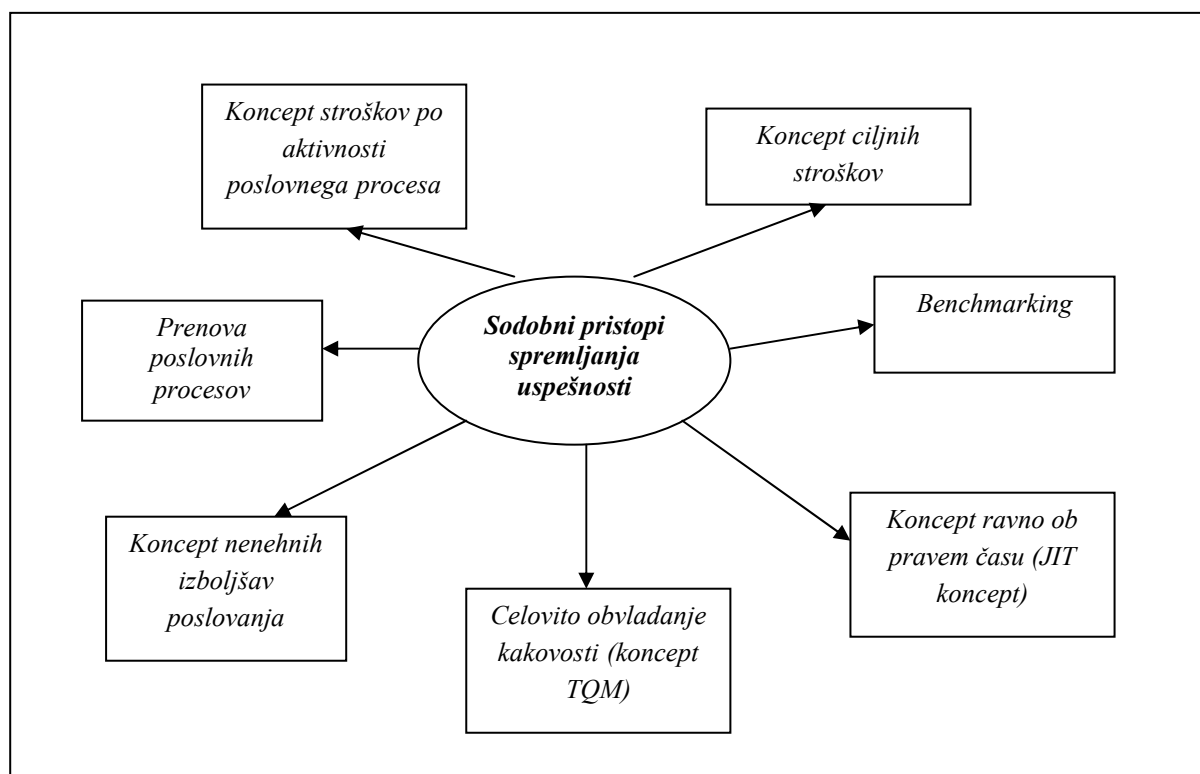
#### 2.3.6. Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Pri spremljanju procesa reorganizacije obstoječe organizacije v učečo se organizacijo in vrednotenju dosežkov mora organizacija spremeniti načina nadziranja iz birokratskega v decentraliziranega. Enako pomembno je, da so cilji posameznika, timov in organizacije skladni. Za umeščanje, kje na poti v učečo se organizacijo je trenutno organizacija, mora organizacija poleg finančnih kazalcev začeti uporabljati tudi nefinančne in se primerjati z najboljšimi v panogi. Da bi lahko udejanili učečo se organizacijo, se je treba seznaniti s cikli življenja, ki potekajo znotraj organizacij (Dimovski et al., 2005, str. 317). Obstaja veliko načinov opredeljevanja znanja, vendar je najpomembnejša razvrstitev z vidika ustvarjanja kompetenc organizacije tista, ki pravi, da nekatera znanja obstajajo zgolj v glavah posameznikov, druga so skupna pripadnikom nekega tima in nekatera, ki so priznana in v uporabi v celotni organizaciji. Ko se management učeče se organizacije odloči za udejanjanje učečega se modela, je treba razumeti večdimenzionalnost problema udejanjenja do polno razvite učeče se organizacije. Ključni element za proces poslovođenja znanja je vzpostavitev ravni oblikovanja znanj glede na posameznike, time in organizacijo kot celoto. Učeče se organizacije se odmikajo od stroge hierarhične kontrole proti večji decentralizaciji, deljenju informacij in opolnomočenju zaposlenih (Dimovski et al., 2005, str. 318-320). Birokratska

kontrola vključuje nadziranje in vplivanje na obnašanje zaposlenih s pomočjo uporabe pravil, pisne dokumentacije, sistemov nagrajevanja in drugih formalnih mehanizmov. V nasprotju s tem se decentralizirana kontrola zanaša na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje, da zagotavlja skladnost delovanja zaposlenih s cilji organizacije. Managerji se zanašajo na svoje zaposlene, da so vredni zaupanja in pripravljeni delovati uspešno brez obširnih pravil in tesnega nadzora. Kljub temu, da mnoge organizacije poskušajo zmanjšati birokracijo, pravila in procedure, ki omejujejo zaposlene, vse še vedno potrebujejo sisteme usmerjanja in nadziranja.

Managerji imajo na voljo več različnih pristopov h kontroli. Vedenjska kontrola je najcenejši in najučinkovitejši tip kontrole. Problem je v tem, da je proces njegove vzpostavitve lahko dolgotrajen in zahteven. Vedenjska kontrola je uporaba družbenih karakteristik, kot so organizacijska kultura, skupne vrednote, zavezanost, tradicije in prepričanja s ciljem, da bi zaposleni izvajali neko vrste samokontrole. Vedenjsko kontrolo najpogosteje uporabljajo majhne in neformalne organizacije. Ko govorimo o modelu učeče se organizacije in o inovacijah na področju managementa nasploh, je treba poudariti, da gre praviloma za koncepte, ki nadgrajujejo obstoječa znanja in recepte, kako povečati učinkovitost in uspešnost poslovanja organizacije. Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije so predstavljeni na Sliki 5 (Dimovski et al., 2005, str. 340-345).

Slika 5: Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 320-326.

---

### 2.3.7. (Za)sidranje sprememb in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture

Proces prenosa znanja v učeči se organizaciji ni izoliran proces, temveč je vpet v celoten management znanja v organizaciji in celoten management organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 349). Uspešnost prenosa znanja v učeči se organizaciji temelji na odstranjevanju medsebojnih in organizacijskih ovir za prenos znanj. V organizacijah se pogosto dogaja, da nimajo izdelanega posebnega sistema za shranjevanje novoustvarjenega znanja. Zlasti prenos implicitnih znanj v osrednje procese organizacije je težaven. Kultura pomeni skupek nenapisanih pravil, ki jih upoštevajo člani organizacije. V določenih situacijah pa pravil bodisi ne moremo uporabiti bodisi za tako situacijo ne obstajajo. Ljudje so prepuščeni svoji presoji in se velikokrat sprašujejo, kaj organizacija od njih pričakuje. V mnogih situacijah je duh kulture, ki jo razvija organizacija, vodilo zaposlenim. Kulturo je mogoče in tudi potrebno komunicirati; dajati primere in uspešne zglede, jasno izražati vizijo in poslanstvo organizacije, razvijati spodbudne principe in pravila ter širiti zgodbe o uspehu posameznih zaposlenih.

Kultura učeče se organizacije ima več razsežnosti (Dimovski et al., 2005, str. 356-359):

- Zaposleni podpirajo inovativnost in učenje (pri tem tvegajo in se učijo iz napak).
- Management daje jasna sporočila, navodila in izraža svoja pričakovanja.
- Management ne vodi z avtoriteto in ne ustrahuje podrejenih.
- Tudi management je pripravljen spraševati in se učiti ter spremeniti svoja stališča in načine dela.
- Management je pripravljen poslušati.
- Kultura učeče se organizacije je tako tehnično kot tržno orientirana.
- Zaposleni so zmotljivi in jim je dovoljeno učiti se iz napak.

Ko si učeče se organizacije prizadevajo implementirati implicitno znanje v osrednje organizacijske procese, uporabljajo različne prakse. Najpomembnejši dejavniki, ki odločajo o uspehu ali neuspehu prenosa znanja med zaposlenimi v organizaciji, so managersko vodenje, organizacijska kultura, organizacijska struktura, poslanstvo organizacije oziroma odnos med organizacijo in strankami, vrsta zaposlenih, oblika in uspeh poslovanja organizacije ter tehnološka podpora procesu prenosa znanja (Dimovski et al., 2005, str. 351). Prenos znanj je tudi v učeči se organizaciji večkrat oviran zaradi konfliktov, ki lahko izhajajo iz medsebojnih odnosov ali iz različnega razumevanja nalog in njihove izvedbe. Prenos implicitnih znanj v osrednje procese organizacije manager učeče se organizacije zagotavlja tudi z grajenjem medsebojnega zaupanja. Zaupanje je temelj komunikacije med zaposlenimi, saj je le na podlagi zaupanja mogoče zaznati morebiten konflikt, ga definirati in rešiti, edino to pa vodi v odnose, ki omogočajo prenos znanja.

Ena od osrednjih vlog današnjega managerja je, da zgradi generativno učečo se organizacijo, ki bo lahko odkrivala in razvijala nove poglede na svet, bodisi v smeri razumevanja strank oziroma kupcev bodisi razumevanja, kako bolje in uspešneje poslovati (Senge, 2001, URL:<http://www.ims-ils.com/cat4organiz.html>). Kljub zahtevam sodobnega sveta je še vedno

---

globoko zakoreninjena klasična oblika vodenja, ki managerja opredeljuje kot človeka, ki oblikuje usmeritve organizacije, sprejema ključne odločitve in vzpodbuja podrejene. Dokler bo prevladoval ta mit, se bodo managerji namesto systemskega pristopa in organizacijskega učenja raje osredotočali na kratkoročno dogajanje ter ohranjanje svoje karizmatičnosti. Vloga vrhnjega managementa je pomembna, ker managerji lahko različno interpretirajo okolje in razvijajo različne cilje. Izbira ciljev, strategij in oblike organizacije s strani vrhnjih managerjev občutno vpliva na uspešnost organizacije. Cilji in strategija niso fiksni. Vrhnji in srednji managerji morajo izbrati cilje za svoje enote, sposobnost pravilne izbire pa pomembno določa uspeh organizacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 39-41).

Rečemo lahko, da je vrhnji management ključni dejavnik uspešnega vzpostavljanja organizacijskega učenja (Garvey, Williamson, 2002, str. 72-74). Nobena bistvena aktivnost ali sprememba v organizaciji se ne zgodi, če ta ni vodena z vrha organizacije. Zato je nesmiselno začeti proces spreminjanja, če te poti ne podpira predsednik uprave oziroma generalni direktor organizacije. Če želimo, da je program sprememb uspešen, morajo managerji pomagati vzpostaviti takšno okolje, ki bo odprto za nova znanja in bo spodbujalo širjenje informacij in znanja med podrejenimi. Dober manager zaposluje ljudi, ki so pametnejši od njega, hkrati pa pomaga zaposlenim, da postanejo pametnejši od njega. Svoje delo prilagaja ciljem organizacije, ljudem pa omogoča spregledati celotno sliko organizacije. Ravno zaradi tega so managerji in vodje najpomembnejši dejavnik uspešne postavitve učeče se organizacije.

Učenje v organizaciji ne more biti uspešno, če se vodilni managerji ne angažirajo v procesu priprave novih vrednot, načel in prakse, primerne učeči se organizaciji (Pirc, 2001, str. 345). Prenašanje znanj na sodelavce se največkrat v praksi sooča z različnimi problemi, med katerimi so najbolj pogosti pomanjkanje časa, komunikacijskih spretnosti, motivacije in skrivanje znanja (znanje predstavlja temelj moči zaposlenih, s čimer si povečajo svojo konkurenčno prednost znotraj organizacije).

### **3. SOCIALNI KAPITAL**

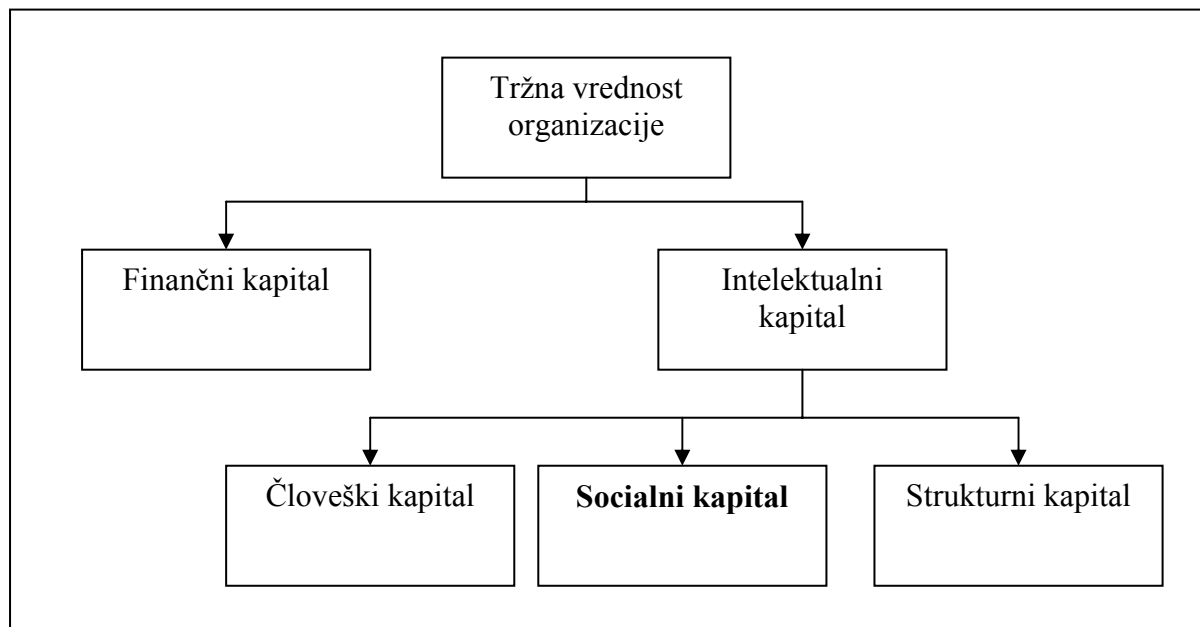
Koncept socialnega kapitala (v nadaljevanju tudi kratica SK) ni nov, saj je že dolgo poznan v sociologiji, politologiji, antropologiji in ekonomiji. Na začetku se je poudarjal predvsem pomen socialnega kapitala za posameznika, pozneje pa tudi njegov vpliv na razvoj človeškega kapitala, ekonomsko dejavnost organizacij in geografske regije. V osnovi gre za vrednost, ki jo ustvarijo povezave med ljudmi oziroma medčloveški odnosi. Mreža močnih osebnih odnosov zagotavlja osnovo za zaupanje, sodelovanje in skupno dejavnost.

Socialni kapital zajema socialno in kulturno povezanost družbe, norme, vrednote in institucije, ki vplivajo na medsebojno delovanje ljudi, in je nujno potreben za prihodnji razvoj in blaginjo družbe. Nanaša se na sposobnost posameznikov, skupin, organizacij, da si, zahvaljujoč članstvu v socialnih omrežjih in drugih strukturah, zagotovijo koristi oziroma da s

---

tem pripomorejo k izboljšanju učinkovitosti družbe. Umestitev socialnega kapitala lahko prikažemo z McElroyevo shemo, prikazano na Sliki 6 (McElroy, 2002, str. 32).

Slika 6: McElroyeva shema umestitve socialnega kapitala



Vir: McElroy, 2002, str. 32.

Socialni kapital pomeni, da gre za neke relacije med ljudmi, beseda kapital pa nakazuje na to, da imajo relacije vrednostno izraženo komponento. Drugače lahko socialni kapital opredelimo kot vir, ki pospešuje aktivnosti med ljudmi, oziroma gre za pogostost in pomembnost stikov, na katere se posameznik lahko zanese z namenom izboljšanja svojega položaja. Socialni kapital temelji na socialnih vezeh. Socialne vezi se razvijajo med posamezniki, organizacijami in družbami, ki se ponavadi medsebojno povezujejo zaradi svojih ali širših kolektivnih koristi (URL: <http://www.daimonion.si/socialni-kapital-in-linkedin.php>).

### 3.1. Opredelitve in pomen socialnega kapitala

Socialni kapital omogoča dostop do informacij, ki imajo ponavadi ključen pomen za doseg ciljev. Kljub temu, da gre pri socialnem kapitalu za fenomen, ki ga je družboslovje začelo podrobno preučevati šele v zadnjem obdobju, so številni avtorji pokazali na pomembno vlogo tega dejavnika razvojne uspešnosti.

Med njegovimi številnimi dimenzijami je v kontekstu družbenega razvoja najpomembnejši organizacijsko-sinergetični vidik. Drugače povedano: zaupanje in kooperativnost kot sestavini socialnega kapitala sta temelj za vzpostavljanje prožnih organizacijskih oblik koordinacije (Adam et al., 2004, str. 1-3).

Obstoječe opredelitve socialnega kapitala lahko razdelim v tri skupine (glej Tabelo 4) glede na to, kakšen vidik analize oziroma kakšne relacije zavzemajo, pri čemer je treba poudariti, da se različni pogledi prej dopolnjujejo, kot pa si nasprotujejo (Adler, Kwon, 2000, str. 88-93):

- Prva skupina, kamor spadajo predvsem sociologi, poudarja eksterne povezave med posamezniki, saj socialni kapital oziroma članstvo v omrežjih olajšuje delovanje posameznikov in skupin.
- Druga skupina, ki jo sestavljajo predvsem politologi in ekonomisti, poudarja interne povezave, značilne za skupine, organizacije, skupnosti, narode in podobno.
- Tretjo skupino sestavljajo avtorji z opredelitvami, kjer se eksterni in interni vidiki prepletata.

Tabela 4: Različne opredelitve socialnega kapitala

<b>Avtorji – 1. skupina</b>	<b>Opredelitve socialnega kapitala</b>
Baker	Socialni kapital opredeli kot vir, ki ga posamezniki pridobijo iz socialnih struktur in ga uporabijo za doseg lastnih ciljev.
Bourdieu	Socialni kapital opredeli kot gostoto in pomembnost socialnih stikov, na katere se posameznik lahko zanese, če želi izboljšati svoj položaj.
Burt	Socialni kapital opredeli kot odnose, ki posamezniku omogočajo uporabo finančnega in človeškega kapitala. Kot pogoj za pojav socialnega kapitala poudarja redke in šibke povezave, tako imenovane strukturne luknje.
Coleman	Socialni kapital opredeli s funkcijo, saj je produktiven in omogoča dostop do določenih ciljev, ki sicer ne bi bili dosegljivi. Kot pogoj za pojav socialnega kapitala poudarja zgoščenost mrež in pomen zaprtosti omrežij.
Portes	Socialni kapital opredeli kot sposobnost posameznikov, da dosežejo koristi s članstvom v socialnih omrežjih in drugih strukturah.
<b>Avtorji – 2. skupina</b>	
Fukuyama	Socialni kapital opredeli kot sposobnost skupine ljudi, da dela skupaj za doseg skupnih ciljev oziroma kot skupek neformalnih norm med člani neke skupine, ki omogočajo sodelovanje med njimi. Poudarja predvsem zaupanje.
Inglehart	Socialni kapital opredeli kot kulturo zaupanja, ki omogoča vzpostavljanje mrež oziroma prostovoljnih združenj.
Putnam	Socialni kapital opredeli kot značilnosti organizacije, to so mreže, zaupanje in norme, ki pospešujejo koordinacijo in sodelovanje zaradi obojestranskih koristi.
Thomas	Socialni kapital opredeli kot prostovoljne procese in sredstva v civilni družbi, ki omogočajo razvoj skupnosti.



Avtorji – 3. skupina	
Nahapiet, Ghoshal	Socialni kapital opredelita kot sredstva, ki jih lahko mobiliziramo skozi mreže povezav oziroma kot možne vire, ki jih omogočajo mreže odnosov med posamezniki ali socialnimi enotami.
Pennar	Socialni kapital opredeli kot mrežo socialnih odnosov, ki vplivajo na individualno obnašanje in s tem na ekonomsko rast.
Woolcock	Socialni kapital opredeli v povezavi z informacijami, zaupanjem in normami v socialnih omrežjih.

Vir: Adler, Kwon, 2000, str. 89-95.

Bourdieu s soavtorji (McFadyen, Canella, 2004, str. 735) govori o socialnem kapitalu kot o medsebojnih povezavah med ljudmi in prav tako o virih, utelešenih v teh medsebojnih razmerjih. Raziskovalci na področju socialnega kapitala so opredelili socialni kapital tudi kot ključni dejavnik pri razumevanju procesa ustvarjanja znanja. Med njima obstaja pozitiven odnos, saj socialni kapital direktno vpliva na kombiniranje in proces izmenjave ter zagotavlja relativno lahek dostop do zelenih virov v mreži. Adam (2001, str. 43-46) ugotavlja, da moderne družbe in organizacije ne morejo svojih razvojnih priložnosti in potencialov pretvoriti v konkurenčno prednost brez prisotnosti socialnega kapitala. Človeški kapital je namreč »mrtev kapital«, dokler se ga z ustreznimi mehanizmi ne spravi v obtok.

Iz danih definicij socialnega kapitala lahko sklenem, da temelj socialnega kapitala predstavljajo razmerja med ljudmi v organizaciji. Na tem mestu se navezujem na Lipovca (1987, str. 32-35), ker so po njegovi razlagi razmerja edini del organizacije. Ker pa je razmerij več vrst in obstaja medsebojna odvisnost zvrsti razmerij, je potrebno o organizaciji govoriti kot o povezavi medsebojnih razmerij med ljudmi. Ravno Lipovčeva opredelitev organizacije mi bo služila kot opora pri obravnavanju socialnega kapitala, saj tudi večina drugih avtorjev, ki obravnavajo socialni kapital, le-tega opredeljujejo kot medsebojne povezave oziroma razmerja med ljudmi.

Za posameznika velja, da ima velik socialni kapital, če lahko z osebnimi povezavami doseže veliko različnih družbenih okolij ali če ima tesne povezave v okviru svojega družbenega okolja. Tak posameznik je sproti in dobro informiran, ima lažji dostop do sredstev in vzvodov, ki jih nadzorujejo osebe, s katerimi je ustvaril odnose, in ima večji vpliv na dogajanje v svojih družbenih okoljih, zato običajno dosega večjo delovno uspešnost in hitreje napreduje (Kaše, Škerlavaj, 2006, str. 74).

### 3.1.1. Teorija socialnega kapitala

Kritika teorije človeškega kapitala je v tem, da razume razmerja le z vidika učinkovitosti, premalo pa posveča pozornost sociološko pogojenim dejavnikom. Ker pa je znanje vedno bolj

---

družbeno pogojeno, je za pravilno razumevanje znanja nujno teorijo človeškega kapitala nadgraditi s teorijo socialnega kapitala, ki izpostavlja pomembnost medsebojnih razmerij (Kešeljević, 2004, str. 62-64).

Glede na to, da socialni kapital opredeljujejo ravno medsebojna razmerja, je nujno potrebno poznati karakteristike medsebojnih razmerij, in sicer (Lengnick-Hall, 2003, str. 55-57):

- Razmerja imajo preteklost in prihodnost. Dogodki v preteklosti uokvirjajo pričakovanja in določajo merila za ovrednotenje sedanjosti. Pričakovanja za prihodnost pa so odvisna tudi od stopnje zaupanja in povezanosti med partnerji v določenem razmerju.
- Razmerja pogosto vsebujejo medsebojne vplive v smislu medsebojnih uslug sodelavcev. Če danes zaposleni v organizaciji naredi sodelavcu uslugo, pričakuje tudi, da mu jo bo drugi sodelavec nekoč vrnil. Z daljšanjem razmerja se ti medosebni vplivi počasi nevtralizirajo.
- Udeleženci v medsebojnih razmerjih razvijajo razumevanje narave razmerij in kaj lahko drug od drugega pričakujejo.
- Razmerja lahko rangiramo od nedimenzionalnih do multidimenzionalnih. Nedimenzionalno medsebojno razmerje predstavlja primer dveh sodelavcev v organizaciji, ki vstopata v razmerje samo na delovnem mestu in nikjer drugje. Dimenzionalnost razmerja pa nastopi v primeru stopanja teh dveh sodelavcev v medsebojni odnos tudi izven delovnega časa.

Možina s soavtorji (2000, str. 180-183) govori o dveh načinih oblikovanja razmerij v organizaciji, in sicer: (1) institucionalni način, kjer z vstopom v določeno organizacijo njeni člani ob izvajanju delovnih nalog, ki so določene v skladu z zakonsko regulativo, vzpostavljajo medsebojna razmerja, ki so dolžnosti, pravice in odgovornost pri delu ter (2) spontani način, kjer medsebojna razmerja pri delu nastajajo tudi v zvezi s številnimi osebnimi vprašanji in problemi. Pri tem načinu je pomembno, kako posamezniki med seboj komunicirajo.

### 3.1.2. Socialna omrežja

Socialni kapital je premoženje v omrežjih. Govorim o vpletenosti virov v omrežja. Koncept socialnega kapitala je skupek dejanskih ali potencialnih virov, ki so povezani v posest trajnega omrežja ali v manj formalne odnose poznanstev (Bourdieu, 1985, str. 248). Sam pojem predpostavlja, da je za obstoj omrežja nujna socialna vez. Socialno omrežje je odprt sistem, ki vključuje izmenjave z okoljem in izmenjave znotraj lastnih članov. Socialna omrežja niso naravno dana. Osnovana morajo biti s pomočjo investicijskih strategij od povezanih skupin do institucionalizacije, ki jih uporabljajo za svojo dobrobit (Portes, 1998, str. 3). Socialni kapital iz omrežij omogoča štiri vrste pridobitev, ki sem jih prikazal v Tabeli 5 (Lin, 2001, str. 6).

Tabela 5: Pridobitve socialnega kapitala

<b>Pridobitev</b>	<b>Opis</b>
Pretok informacij	Posameznik iz omrežja pridobiva koristne informacije o priložnostih iz izbir, ki drugače niso dosegljive. Pretok informacij predvsem zmanjšuje transakcijske stroške.
Vpliv oziroma kontrola	Če posameznik pripada skupinam, ki se med seboj poznajo (strukturna luknja), ima možnost kontrole nad pretokom informacij. Asimetrija informacij tudi dostikrat nastane v vertikalnem omrežju.
Socialno priporočilo (kredibilnost)	Posameznik na podlagi tega, da pripada določeni skupini, omrežju, pridobi kredibilnost (zaupanje) in preko tega pridobi vire, ki jih drugače ne bi.
Okrepitev identitete	Ker posameznik pripada določeni skupini, omrežju, pridobi veljavo v družbi. Ker je član skupine, ima možnost pridobiti vire iz te skupine. Status je močno povezan s socialnim kapitalom.

Vir: Lin, 2001, str. 6.

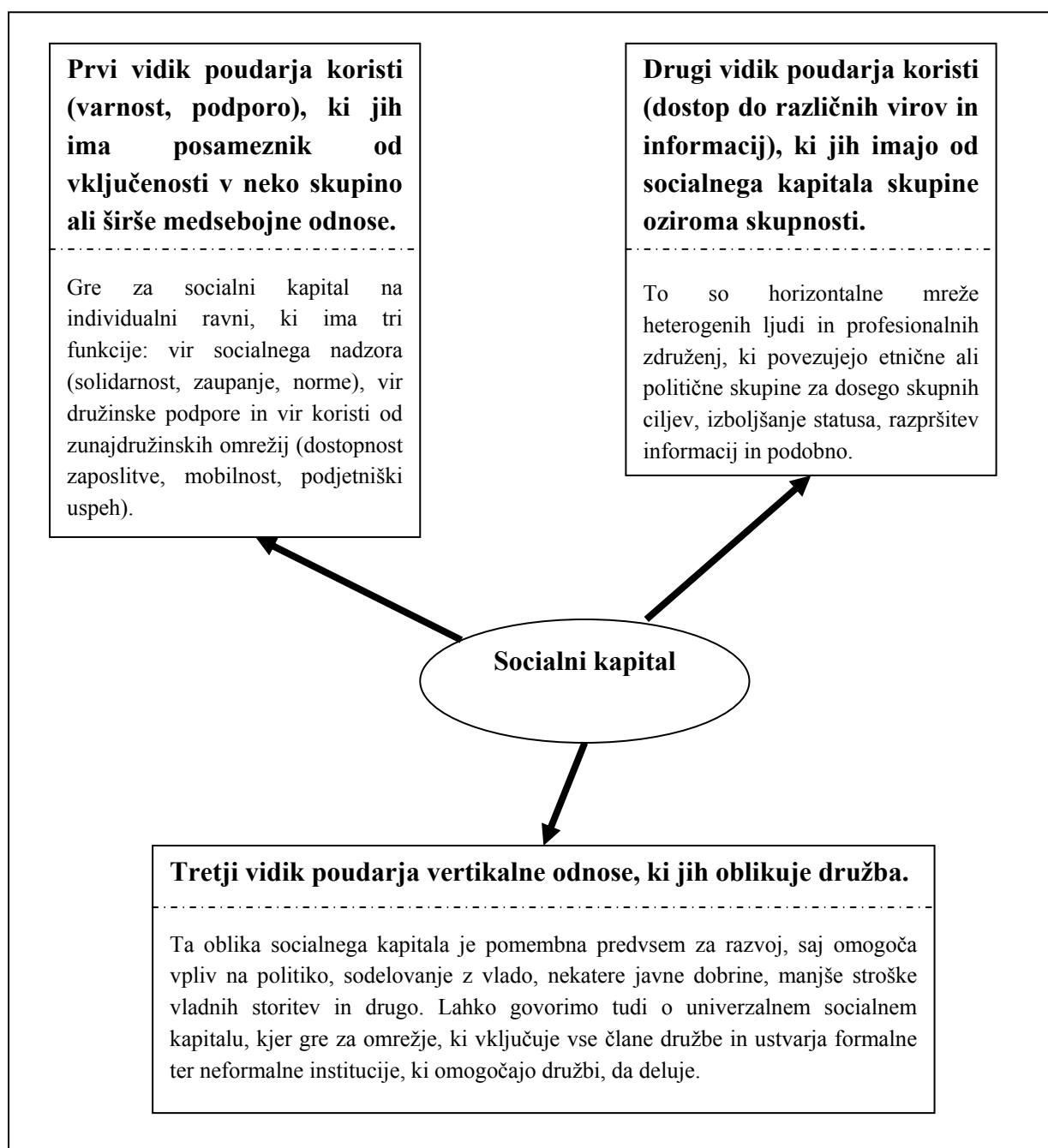
Omrežja lahko tipiziramo kot popolna, eno-, dvo- ali večmodalna, egocentrična in posebna diadna omrežja. Odvisno je, kako skupine med seboj razvrščamo. Če za omrežje vzamemo vsa poznanstva, je to popolno omrežje, če jih razvrstimo po skupinah z določenimi značilnostmi, pa prihaja do modalnih omrežij. Pri egocentričnih omrežjih razdelimo subjekte v ego in alter. Pri diadnih omrežjih so akterji teoretično med seboj povezani, vendar preučujemo tudi vzpostavljene vezi med akterji (Rovšek, 2002, str. 14).

### 3.2. Oblike socialnega kapitala

Z različnimi opredelitvami socialnega kapitala so tesno povezane različne oblike socialnega kapitala, saj podlago za oblikovanje socialnega kapitala sestavljajo zunanje spodbude ali prisile (hiter pretok informacij, večja učinkovitost in podobno), motivacija posameznikov, širše institucionalno okolje, izkušnje in tradicija.

Po eni od klasifikacij (Adam et al., 2001, str. 39-42), ki pri konceptu socialnega kapitala upošteva različne pristope, in sicer vidik posameznika, vidik skupine in vidik družbe v celoti, ločimo tri oblike socialnega kapitala, ki jih prikazujem na Sliki 7. Vidik posameznika je pomemben, ker poudarja koristi, ki so ključne za posameznika in jih ima od vključenosti v neke odnose. Vidik skupine poudarja pomen koristi skupine, ki jih ima od socialnega kapitala. Vidik družbe kot celote, pa poudarja vertikalne odnose, ki jih oblikuje družba.

Slika 7: Vidiki (oblike) socialnega kapitala



Vir: Adam et al., 2001, str. 39-42.

Adam (2004, str. 4-6) prav tako poudarja naslednje vloge socialnega kapitala pri vzpodbujanju družbenega razvoja:

- **Socialni kapital kot katalizator človeškega in intelektualnega kapitala.** Posedovanje znanja in kompetenc – celo ob predpostavki obstoja ekonomskega kapitala – ni zadostno za optimalno realizacijo razvojnih ciljev. Človeški kapital je lahko »mrtev kapital«, če ni spravljn v obtok z mehanizmi rekombinacije in rekonfiguracije, tako da je primeren za tehnološko uporabo ali za rešitev družbenih problemov.

- 
- **Socialni kapital kot osnova za višje ravni sinergije in koordinacije.** V različnih raziskavah sta poudarjeni potrebi po povezovanju med vlado in civilno družbo in po oblikovanju javno-zasebnega partnerstva. Tukaj še enkrat prihajata v ospredje povezovalna in premostitvena funkcija socialnega kapitala. V okoljih, kjer je ta oblika socialnega kapitala odsotna, ostaja velika verjetnost motenj v koordinaciji in posledično podoptimalna institucionalna učinkovitost.
  - **Socialni kapital kot »mazivo« omrežnih oziroma projektih organizacij.** Eden od problemov tranzicije je povezan z dominacijo birokratskih organizacij in nezadostno razvejenostjo ad hoc organizacijskih oblik. Birokratski tip organizacij je ohranjen tudi na tistih področjih, kjer bi morale biti razvite drugačne oblike organizacij in managementa. Višja raven razvoja predpostavlja organizacije, ki temeljijo na projektih, so manj hierarhične, bolj fleksibilne in hkrati predpostavljajo bolj zahtevno obliko vodenja in komunikacije.

### 3.3. Viri socialnega kapitala

Kje se nahaja socialni kapital? Človeški kapital se na primer nahaja v »glavah« posameznikov, medtem ko se socialni kapital nahaja v značilnostih njihovih odnosov z ostalimi ljudmi. Da lahko posameznik poseduje socialni kapital, mora biti povezan in imeti nek odnos z ostalimi osebami.

Vir socialnega kapitala so tako osebe, s katerimi prihaja v stik, kar pomeni, da izkoristi prednosti medsebojnega odnosa. Seveda ni nujno, da te osebe dopustijo izkoriščanje teh prednosti, ki izhajajo iz naslova njihovega socialnega kapitala (Portes, 1998, str. 6-8).

V literaturi zasledimo, da avtorji poudarjajo različne vire socialnega kapitala (Adler, Kwon, 2000, str. 89-95). Najpogostejši omenjeni vir so mreže. Te omenjajo: Bourdieu, Coleman, Portes, Putnam in Nahapiet. Avtorji, kot so Woolcock, North in Portes, omenjajo kot najbolj pogoste vire socialnega kapitala norme in vrednote.

O prepričanjih kot viru socialnega kapitala govorijo Portes, Nahapiet in Ghoshal. Zaupanje kot vir socialnega kapitala zasledimo pri Woolcocku, Adamu in Ingkehartu. Pomembno je omeniti, da Fukuyama enači socialni kapital in zaupanje. Putnam na drugi strani razume zaupanje le kot enega od virov socialnega kapitala.

Avtorji namenjajo izredno malo pozornosti formalnim virom socialnega kapitala, saj so najpogosteje omenjeni predvsem neformalni viri. Glavne vire socialnega kapitala sem predstavil v spodnji Tabeli 6 (Adler, Kwon, 2000, str. 95-103; URL: <http://www.daimonion.si/socialni-kapital-in-linkedin.php>).

Tabela 6: Glavni viri socialnega kapitala

<b>Vir</b>	<b>Opis</b>
<b>Mreže</b>	Za avtorje, ki se osredotočijo na notranje vezi znotraj določene družbe, termin mreža običajno pomeni neformalne medsebojne odnose, npr. članstvo v organizacijah, klubih in združenjih, ki se pojavljajo v neki družbi. Strokovnjaki, ki preučujejo mreže, se strinjajo, da je za razumevanje socialnega kapitala ključna podrobna analiza omenjenih mrež. Socialne mreže močno vplivajo na socialni kapital akterjev oziroma članov mreže na dva načina. Skozi neposredne vezi glavnega akterja in skozi posredne vezi, ki jim jih nudi kvaliteta celotne strukture širšega omrežja, znotraj katerega se nahajajo. Na osnovi svojih neposrednih in posrednih vezi si lahko posamezniki zagotovijo pomoč ali dostop do virov, ki jih potrebujejo.
<b>Norme</b>	Določeno število strokovnjakov meni, da socialni kapital temelji na normah, ki so prisotne v neki družbi. Portes in Putnam se osredotočita na normo splošne vzajemnosti. To pravilo govori o primeru, ko posameznik opravi neko delo drugi osebi, ki po načelu vzajemnosti opravi nekaj zanj. Norma splošne vzajemnosti veže neko skupnost in dejansko služi preoblikovanju egoističnih posameznikov v ljudi z vsaj malo občutka obveznosti do drugih ljudi, ki so člani skupnosti, združeni na osnovi skupnih interesov z občutkom za skupno dobro.
<b>Prepričanja</b>	Pri ljudeh, ki se med seboj sploh ne razumejo in nimajo skupnih interesov, je nemogoče, da bi se raven socialnega kapitala povišala. V odsotnosti skupnega prepričanja je namreč težko, da bi ljudje medsebojno sodelovali in bogatili raven socialnega kapitala. Socialni kapital izhaja iz splošnega prepričanja, ki omogoča posameznikom izmenjevati skupne ideje in daje vrednost skupnim izkušnjam. Tako medsebojna komunikacija in razumevanje med ljudmi omogočita oblikovanje skupnih pričakovanj, predvidevanj in pogledov na dogajanja, kar pospeši njihovo skupno aktivnost.
<b>Formalna pravila</b>	Formalne institucije in njihova pravila imajo lahko močan vpliv na socialni kapital, zaradi njihovega vpliva na prve tri omenjene vire, ki spadajo v skupino neformalnih virov. Formalna pravila institucij lahko preoblikujejo strukturo socialne mreže in vsebino socialnih vezi, zato lahko vplivajo tudi na norme in prepričanja.
<b>Zaupanje</b>	Zaupanje je psihološko stanje posameznikov, medtem ko je socialni kapital značilnost strukture družbe. Socialni kapital povzroča odnose z visoko ravno zaupanja, ta pa vpliva na formiranje visoke ravni socialnega kapitala. Obstaja tesna povezava med zaupanjem in ostalimi viri socialnega kapitala. Značilnosti mreže, skupnih norm in prepričanj ter formalnih pravil vplivajo na zaupanje in s tem na socialni kapital. Medsebojno zaupanje je rezultat domačnosti, podobnosti, značilnosti mreže, skupnih norm in enakih prepričanj ter formalnih pravil.

Vir: Adler, Kwon, 2000, str. 95-103; URL: <http://www.daimonion.si/socialni-kapital-in-linkedin.php>.

---

### 3.4. Učinki socialnega kapitala

Socialni kapital je javna dobrina, pri kateri se pojavljajo zunanji učinki. V ekonomiji govorimo o zunanjih učinkih ali eksternalijah v primerih, ko z neko aktivnostjo povzročimo bodisi škodo bodisi korist subjektu, ki ni neposredno vključen v to aktivnost. V prvem primeru govorimo o negativnih zunanjih učinkih, v drugem pa o pozitivnih (Tajnikar, 2003, str. 366). Pozitivni učinki socialnega kapitala so naslednji (Adler, Kwon, 2000, str. 99-110; URL: <http://www.daimonion.si/socialni-kapital-in-linkedin.php>):

- **Dostop do informacij.** Socialni kapital posamezniku pomaga in olajša dostop do širše palete različnih virov informacij. Raziskave socialnih mrež so pokazale, da imajo socialne vezi ključen pomen za dostop do informacij pri iskanju zaposlitve. Razvejano socialno omrežje managerju omogoča dostop do uporabnih informacij o poslovnih priložnostih, težavah in tveganjih. Informacijske koristi posameznikov v družbi ustvarjajo pozitivne zunanje učinke, ki jih iz tega naslova sprejema družba.
- **Moč in vpliv.** Nekateri osebe imajo večjo moč in vpliv kot ostale. Lep primer pridobivanja moči in vpliva iz naslova socialnega kapitala so uspešni podjetniki, ki so uspeli povezati in združiti nepovezane skupine posameznikov. Postali so glavni posredniki, ki imajo ključno besedo pri oblikovanju poslov. Prej nepovezane skupine tako služijo njihovim interesom, kar jim omogoča pridobivanje moči in vpliva.
- **Solidarnost.** Močne družbene norme in prepričanja, povezana z visoko stopnjo zaprtja socialne mreže, spodbudijo posameznika, da spoštuje skupna pravila in navade, kar zmanjša nujnost formalne kontrole. Organizacije z močno zavezanostjo svoji kulturi, s prisotnostjo močnih norm in solidarnostjo do drugih članov, pridobijo zaradi manjših stroškov kontrole ter zaradi višje stopnje zavezanosti posameznikov organizaciji.

Socialni kapital ima seveda tudi svoje slabosti. Ti negativni učinki, kot jih imenujem, oziroma tveganja socialnega kapitala, kot to imenujeta avtorja Adler in Kwon (2000, str. 96-112), se v literaturi poredko omenjajo. Takšni negativni učinki so (URL: <http://www.daimonion.si/socialni-kapital-in-linkedin.php>):

- **Stroški vzpostavljanja in ohranjanja odnosov.** Formiranje socialnega kapitala zahteva investicijo za vzpostavitev odnosov in ohranjanje le-teh, pri čemer se lahko pojavijo visoki stroški investicije. Kot katera koli druga investicija je lahko tudi ta v določeni situaciji stroškovno neučinkovita. Projektne skupine imajo lahko preveč močnih direktnih socialnih vezi z drugimi skupinami, kar se odrazi v podaljšanju časa, potrebnega za opravljanje nalog.
- **Informacijske koristi zmanjšajo moč in vpliv.** Omrežje, v katerega je vključen posameznik, je lahko zelo gosto in prepleteno z drugimi omrežji. Informacijske koristi posameznika za omrežje lahko povečujejo njegovo moč in vpliv. Vse je odvisno od tega, kakšna je relacija med posameznikom in omenjenim omrežjem.
- **Negativni učinki solidarnosti znotraj skupine.** Visoka stopnja solidarnosti med posamezniki znotraj skupine lahko omeji posameznika samo na odnose znotraj skupine, kar mu popolnoma zadostuje za njegove potrebe in tako oslepi njegov pogled

---

na okolico. Posledica tega so manjša kreativnost, zmanjšanje pretoka novih idej, zaviranje dostopa do novih informacij, povečanje neprilagodljivosti in večja ranljivost celotne mreže.

Razmerje med pozitivnimi in negativnimi zunanjimi učinki določa, kakšen bo vpliv socialnega kapitala na posameznika in skupino. Skupna neto vrednost zunanjih učinkov socialnega kapitala je lahko negativna in takrat govorimo o negativnem socialnem kapitalu. Kakšno bo razmerje med zunanjimi učinki socialnega kapitala, je odvisno od vsebine norm in prepričanj znotraj posameznih družbenih skupin, njihovih vlog v družbenem življenju in njihovega sovpadanja z družbenim okoljem.

### 3.5. Ravnanje s socialnim kapitalom

Managerji se v današnjem času srečujejo s ključnim vprašanjem, kako z medsebojnimi razmerji v organizaciji učinkovito ravnati. Problem ravnanja z medsebojnimi razmerji pa se pojavlja na več ravneh, in sicer (Prusak, Cohen, 2001, str. 85-88):

- Socialni kapital oziroma medsebojna razmerja so v večini organizacij pod pritiskom čedalje večje nestabilnosti okolja in prevlade virtualnosti, zato je kreiranje razmerij v turbolentnem poslovnem okolju izredno težavno.
- Socialni kapital je pod pritiskom tudi zato, ker malo managerjev razume, kako učinkovito investirati v medsebojna razmerja, drugi problem pa predstavlja tudi udejanjanje teh medsebojnih razmerij.

Pri tem Prusak in Cohen (2001, str. 85-87) pravita, da je problem ravnanja z medsebojnimi razmerji v organizaciji možno reševati na način ustvarjanja povezav med ljudmi, vzpostavljanja medsebojnega zaupanja ter povečanja sodelovanja med člani organizacije. Za vsako organizacijo je zato ključno pomembno, da se zaposleni med sabo dobro poznajo in da si tudi zaupajo, kar vodi v večjo učinkovitost, zaposleni se lažje in hitreje učijo in so pri delu bolj kreativni. Ravno močna medsebojna razmerja, ki omogočajo, da organizacije učinkoviteje funkcionirajo, predstavljajo socialni kapital organizacije.

Pri transferju znanja gre za proces prenosa znanja od tistih, ki ga posedujejo, do tistih, ki ga potrebujejo in kjer je komercialno koristno in uporabno. Naloga managementa je uskladiti način prenosa znanja z naravo samega znanja, upoštevati koristi in stroške posameznega prenosa ter zagotoviti ustrezno podjetniško klimo za prenos znanja (Kešeljević, 2004, str. 85-87). Za uspešen transfer znanja znotraj organizacije je namreč ključno pomembno ravno učinkovito ravnanje s socialnim kapitalom organizacije.

McFadyen in Canella (2004, str. 733-737) sta ugotovila, da so direktna razmerja med zaposlenimi v organizaciji veliko bolj pomembna pri ustvarjanju znanja kot pri prenosu znanja v organizaciji. Na eni strani je eksplicitno znanje kodificirano, zato je lažje prenosljivo od ene osebe do druge, pogosto tudi brez medsebojnih interakcij. Na drugi strani pa je



ustvarjanje znanja bolj odvisno od kombiniranja in izmenjevanja tihega znanja v organizaciji. Pri prenosu znanja ljudje pogosto iščejo odgovore na specifična vprašanja oziroma iščejo specifične informacije, za katere mislijo, da jih potrebujejo. Pri ustvarjanju znanja pa je izmenjevanje informacij pogosto nujno, pri čemer partnerji pri izmenjavi pogosto niso zmožni artikulirati specifičnega znanja, ki ga potrebujejo. Takšna oblika izmenjav zato zahteva zelo direktne interakcije med zaposlenimi v organizaciji.

### 3.6. Povezava socialnega kapitala in znanja

Znanje je skupek dejstev, resnic in podatkov, ki jih pridobimo z učenjem in jih vtisnemo v spomin, kar omogoča obvladovanje različnih nalog. Ustvarja se z dvema procesoma: s kombinacijo elementov (podatkov, informacij, izkušenj) in z izmenjavo (timsko delo, prenos znanja). Učenje je proces, kjer ljudje skozi medsebojne relacije (socialni kapital) v različnih okoljih pridobivajo znanje in informacije. Učenje prav tako pospešuje spremembe in razvoj.

Povezavo socialnega kapitala in znanja obravnavam na treh ravneh, in sicer (Nahapiet, Ghoshal, 2000, str. 122-129):

#### a) Organizacijska raven

Podjetniško organizacijo razumem kot socialno združenje, specializirano v učinkovitem ustvarjanju in prenosu znanja, kar ji prinaša konkurenčno prednost. Vedno večji pomen dobivajo organizacije, ki temeljijo na učenju oziroma znanju in ki lahko obstoječe znanje uporabijo v različnih situacijah. Socialni kapital povečuje sposobnost organizacije, da ustvarja in izkorišča svoje znanje. Poznamo štiri različne oblike znanja v organizaciji (glej Tabela 7):

- Vidno (eksplicitno) znanje/ tiho znanje.
- Individualno znanje/ družbeno znanje.

Tabela 7: Matrika različnih oblik znanja

	<b>Vidno (eksplicitno) znanje</b>	<b>Tiho znanje</b>
Individualno znanje	Individualno vidno znanje – »zavestno znanje« (shranjena dejstva, koncepti).	Individualno tiho znanje – »podzavestno mehansko znanje« (teoretično in praktično znanje ter sposobnosti).
Družbeno znanje	Družbeno vidno znanje – »objektivno znanje« (celotno znanje nekega področja ali skupnosti).	Družbeno tiho znanje – »kolektivno znanje« (znanje, dosegljivo z vzajemnim delovanjem).

Vir: Nahapiet, Ghoshal, 2000, str. 125-128.

---

Elementi socialnega kapitala, ki prispevajo k večji kakovosti učenja in ustvarjanju znanja na organizacijski ravni, so (Kilpatrik, Bell, Falk, 1998, str. 1-5):

- Mreže (podpora članom organizacij pri izvajanju sprememb).
- Prevzem obveznosti (zaupanje kot del procesa prevzemanja obveznosti in indikator o nastajanju socialnega kapitala).
- Skupne vrednote (struktura in postopki sestankov, način sprejemanja odločitev, skupni cilji).
- Prenos tihega znanja.

### **b) Medorganizacijska raven**

Socialni kapital pospešuje procese učenja tudi prek vzajemnega delovanja, saj kakovost teh odnosov vpliva na kakovost pridobljenega znanja. Medorganizacijsko učenje pomaga organizacijam pri vpeljevanju uspešnih sprememb, saj organizacije s pridobljenimi informacijami sprejemajo boljše odločitve in se zavedajo novih priložnosti. Organizacije, ki se prilagajajo in spreminjajo kot rezultat vzajemnega učenja, so učeče se organizacije, pri čemer gre lahko za medorganizacijsko ali znotrajorganizacijsko učenje. Medorganizacijsko učenje je pomembno predvsem za manjše organizacije, kjer so priložnosti za znotrajorganizacijsko učenje zaradi majhnega števila zaposlenih lahko omejene, zato so pritiski za dovezetnost, fleksibilnost in prilagodljivost še večji. Rezultat učinkovitega medorganizacijskega učenja so spremembe struktur ali strategij organizacije ter povečanje konkurenčnosti in učinkovitosti. Pri uvajanju uspešnih sprememb je nujno potrebna podpora, ki jo daje socialni kapital.

### **c) Institucionalna raven**

Socialni kapital na institucionalni ravni, ki vzpodbuja prenos znanja, obsega sodelovanje organizacij, univerz in države s ciljem večje učinkovitosti omenjenih partnerjev. Država lahko veliko prispeva k ustvarjanju in prenosu znanja s financiranjem oziroma spodbujanjem izobraževanja, raziskovalnih projektov in drugega. Skupnosti in institucije, ki se želijo učiti in pri tem ustvarjati socialni kapital, morajo razvijati skupen jezik in izkušnje, osebni razvoj, zaupanje v državo in identifikacijo z njenimi cilji, to pa bo spodbudilo razvoj mrež, skupnih vrednot in prevzemanje obveznosti, torej socialni kapital na institucionalni ravni. Socialni kapital ima pomembno vlogo pri vplivanju na spremembe in pri vzdrževanju okolja, ki je pripravljeno na prilagajanje in spreminjanje.

## **4. ORGANIZACIJSKA IDENTITETA**

Med vodilnimi slovenskimi raziskovalci, ki preučujejo in razvijajo sodoben pogled na teorijo organizacijske identitete, vključno s preučevanjem ugleda organizacije, korporacijskega komuniciranja in predanosti zaposlenih prek teorije socialne identifikacije, zasledimo Podnarja (2004, 259 str.). Ta v svojem znanstvenem delu celovito definira, da predstavlja

---

organizacijska identifikacija socialno in psihološko vez, ki družijo zaposlene in organizacijo. Gre za proces, v katerem postajajo cilji posameznika in organizacije vse bolj integrirani in skladni. Z vidika ravnanja pa gre za proces internega in zunanjega prepričevanja ter vplivanja vodje na zaposlene, česar posledica je, da se interesi posameznika združijo z interesi organizacije. Proces identifikacije je razumljen kot ključni komunikacijski proces v sodobni učeči se organizaciji, ki ne samo vpliva na to, kako zaposleni vidijo organizacijo, temveč vpliva tudi na delovne odločitve vseh. Tako se proces socialne in kognitivne identifikacije izvaja prek miselnih vzorcev posameznikov – značilnosti teh vzorcev so podobne vzorcem drugih članov organizacije in podjetja kot celote – in se izraža skozi visoko stopnjo podpore, predanosti in solidarnosti z organizacijo.

#### 4.1. Teorija organizacijske identitete

Pri taksonomiji organizacijske identitete sodobni raziskovalci ločijo med različnimi objekti identifikacije in posledično tudi med različnimi identifikacijami posameznika v učeči se organizaciji. Elementi oziroma objekti identifikacije, med katerimi posameznik v povezavi z organizacijo izbira, so številni. Študije razlikujejo med naslednjimi identifikacijami v delovnem okolju posameznika (Podnar, 2004, 259 str.):

- Identifikacija z delovnimi aktivnostmi (identifikacija z delom).
- Identifikacija s posameznimi podskupinami (skupinska identifikacija).
- Identifikacija z zunanjimi skupinami (zunajorganizacijska identifikacija).
- Identifikacija z organizacijo kot celoto (model USO).

Organizacijsko identiteto njena zagovornika Oliver in Roos (Penger, 2006, str. 126) definirata kot združitev treh perspektiv: (1) Organizacijska identiteta je stabilna in počasi spreminjajoča se dimenzija organizacije ter jo je vedno mogoče občutiti ne glede na to, kdo in kdaj jo opazuje. To pomeni, da jo je mogoče odkriti in uporabiti (prekopirati, posnemati, prevzeti). (2) Organizacijska identiteta je kontinuiran proces dela in aktivnosti posameznikov in skupin. Da bi člani organizacije imeli enake zaznave in vrednote, se morajo med seboj pogajati in stalno izmenjevati vložena tacitna znanja. (3) Identiteta posameznih skupin v organizaciji ima malo ritma in vzrokov. Njeno moč zaznamo šele, ko pride v timih do namernih sprememb vedenja.

Razvoj organizacijske identitete vsekakor predstavlja nadgradnjo obstoječega modela učeče se organizacije. Kot bom v magistrskem delu tudi v nadaljevanju prikazal, ima zelo pomemben vpliv na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete (v nadaljevanju tudi kratica POI) tudi socialni kapital. Vsi trije konstrukti predstavljajo osnovo za kvalitativno raziskavo izbranega podjetja Pivovarna Laško, d.d. (v nadaljevanju tudi kratica PL) in sestavljajo temeljno tezo magistrskega dela. Namen je, da učeče se organizacije obstoječ model USO nadgradijo z močnim poudarkom socialnega kapitala in oblikujejo pozitivno organizacijsko identiteto (model USO-SK-POI). Lahko trdim, da le redke učeče se

---

organizacije uspejo izoblikovati pozitivno organizacijsko identiteto, saj se ne zavedajo dovolj pomena in vpliva socialnega kapitala.

Organizacijska identiteta predstavlja obliko, skozi katero člani organizacije oblikujejo socialne skupine v povezavi s svojim zunanjim okoljem. Člani organizacije se razvijajo in izražajo samosvoj koncept znotraj organizacije (Alvesson, Empson, 2006, str. 1). Učeca se organizacija torej skozi čas razvija svojo POI, in sicer z namenom, da bi vsi njeni člani zavestno stremeli k razvoju kognitivnih dominantnih miselnih vzorcev in logik, ki se izoblikujejo v procesu identifikacije posameznikov z organizacijo (Penger, 2006, str. 131). Le v primeru, ko se posamezniki identificirajo z organizacijo, torej prek procesa osebne socialne identifikacije, se razvijejo pogoji za vzpostavitev pozitivnega modela organizacijske identitete. Razvita pozitivna organizacijska identiteta je rezultat neprestane harmonične interakcije članov znotraj socialne mreže, ki jo sočasno gradijo, ter vzorcev mišljenja in delovanja vseh zaposlenih, ki prek kognitivnih modelov posebej jajo identiteto organizacije.

## 4.2. Teorija socialne identitete

Konstrukti organizacijske identitete in organizacijske identifikacije pridobivajo vse večji pomen med praktiki in raziskovalci. Danes tako predstavljajo študije organizacijske identitete osrednjo organizacijsko strateško premiso, saj domena oblikovanja organizacijske identitete vse bolj prehaja od raziskovalcev k managerjem in vodjem v praksi. Ravasi in Rekom (2003, str. 120-125) v svoji zadnji študiji poudarjata, da so najnovejše raziskave teorije organizacijske identitete, teorije socialne identitete, teorije identifikacije, korporacijske reputacije, organizacijskega imagea in korporacijskega brandinga pripomogle k transparentnosti in uveljavitvi teh konceptov pri managerjih v učečih se organizacijah. Posebej se uveljavlja pomen razvoja socialne identitete, ki izhaja iz teorije socialne organizacijske identitete.

Podnar (2004, 259 str.) pojasnjuje, da posameznikova socialna identiteta ne izhaja zgolj iz organizacije kot celote, temveč tudi iz njegove delovne skupine, oddelka, tima, s katerim se srečuje pri delu, iz starostne skupine, ki ji pripada znotraj organizacije, in tudi iz strategije, vizije in poslanstva organizacije. Pri tem so identifikacije posameznika lahko formalne ali neformalne, kar dodatno otežuje proces njihovega upravljanja in razvoja. Izreden pomen za vzpostavitev procesa socialne identifikacije ima vprašanje sočasnosti, konsistentnosti, kompatibilnosti, konkurenčnosti oziroma konfliktnosti. Pomembno sporočilo teorije socialne in psihološke identifikacije posameznikov z organizacijo je, da različne identifikacije v določenem času in posamezniku obstajajo sočasno, prekrivajoče, in sicer ne glede na to, ali so višjega ali nižjega reda.

Odnos med različnimi identifikacijami je v teoriji pojasnjen s pomočjo kriterija pomembnosti, ki naj bi določal hierarhijo med njimi. Pomen določene identifikacije določata subjektivni pomen in situacijska relevantna. Za subjektivno pomembno identiteto velja tista, ki je v

---

središču posameznikovega občutka lastne identitete ali je kako drugače zelo pomembna za njegove cilje, vrednote in druge ključne lastnosti. Situacijsko relevantna pa je tista identiteta, ki je socialno primerna v danem kontekstu organizacije. Subjektivni pomen določajo interne preference, situacijskega pa eksterne norme.

Podnar (2004, 259 str.; Penger, 2006, str. 134-139) ugotavlja, da odgovor na vprašanje, kateri so tisti organizacijski dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko identifikacijo, še zdaleč ni preprost. Odvisen je namreč od procesa razvoja identifikacije, ki je lahko posledica podobnosti ali procesa posnemanja. V primeru podobnosti govorimo, da pride do procesa identifikacije takrat, ko posameznik misli, da so vrednote, simboli, norme in stališča organizacije podobni njegovim. V tem primeru so vrednote in lastnosti posameznika in njihova skladnost z organizacijskimi dober kazalec njegove organizacijske identifikacije. Če govorimo o identifikaciji kot o procesu posnemanja, so v ospredju dejavniki, kot je delovni položaj v organizaciji. Pri tem je bilo ugotovljeno, da dlje ko je posameznik v organizaciji, hitreje in lažje bo proces identifikacije stekel. Pomeni, da bolje kot posamezniki osvojijo organizacijske vloge, močnejše se identificirajo z organizacijo.

### 4.3. Oblikovanje pozitivne organizacijske identitete

Alvesson (2004, str. 163-174) pravi, da gre v modernih organizacijah za vprašanje tvorjenja organizacijske identitete, ter opozarja, da je ta lahko negativno ali pozitivno oblikovana. V primeru pozitivne oblike identitete govorimo o pozitivni socialni identiteti organizacije, ki določa, da vsi zaposleni, tudi vse managerske strukture, preprosto vedo, kaj je prav in kako se dela v organizaciji. Alvesson (2004, str. 166-171) ugotavlja, da v večini sodobnih organizacij zaposleni nimajo jasne slike o identiteti in socialnih pravilih, zato je nujno razviti in oblikovati ustrezne definicije realnosti, ki so ključne tako za zaposlene kot za organizacijo.

Ključni proces pri oblikovanju pozitivne organizacijske identitete temelji na procesu identifikacije (Ravasi, Rekom, 2003, str. 123-129). Ta se odvija na ravni posameznikov, medtem ko se proces oblikovanja organizacijske identitete odvija na ravni organizacije. Teorija identifikacije določa stopnjo, do katere so se posamezniki v učeči se organizaciji vključili in so prevzeli značilnosti organizacijske identitete v svojo osebno identiteto.

#### 4.3.1. Pomen zakladnice znanja

Organizacijska identiteta učeče se organizacije temelji na sistemu izgradnje zakladnice znanj. Rezultat učenja organizacije je ustvarjanje in razvoj organizacijskega znanja. Učenje organizacije neposredno vpliva na ustvarjanje organizacijskega znanja, ki tvori zakladnico managerskih znanj in sposobnosti. Management igra v organizaciji dve vlogi: gospodari z viri znanj (ravnateljstvo) in sočasno sam predstavlja vir znanja, saj razpolaga z ustreznimi znanji in sposobnostmi. Znanje velja za strateško najpomembnejši kapital organizacije. V spremenljivih tržnih razmerah je ustvajanje novih znanj in ohranjanje starih ena ključnih

---

nalog pri razvoju organizacije in ohranjanju njegove konkurenčne prednosti. Nova znanja omogočajo, da se organizacija pravočasno odziva na spremenjene pogoje delovanja (Penger, 2006, str. 137).

Možnosti kategoriziranja znanj v organizaciji je veliko, največkrat jih skupno opredelimo kot zakladnico znanj in sposobnosti managementa. Zakladnico je potrebno oblikovati na način, da vse njene sestavine skupaj ustvarijo ustrezne managerske zmožnosti za poslovanje učeče se organizacije in oblikovanje organizacijske identitete. Primarna naloga managementa je oblikovanje zakladnice managerskih sposobnosti, ki jih je potrebno ustvariti, poslovoditi in širiti. Temelji oblikovanja zakladnice izhajajo iz posameznih komponent organizacijskega znanja. Včasih je veljalo, da so vodstvena znanja posameznikov podarjena, a to ne drži. Tudi ta znanja managementa so le eden od dejavnikov, ki prek vodenja vplivajo na oblikovanje identitete organizacije in naprej na večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja (Penger, 2006, str. 137).

#### 4.3.2. Management organizacijske identitete

Sodobni avtorji teorije organizacijske identitete eksplicitno definirajo, da je edinstvenost organizacijske identitete v konceptu »dežnika«, kar pomeni, da njen razvoj in preučevanje povzemata in združujeta vse delne organizacijske koncepte o procesih in kulturi prenosa tihega znanja med posamezniki, timi in organizacijo ter zunanjimi organizacijami. Za namen identificiranja, poslovanja in oblikovanja organizacijske identitete je potrebno ugotoviti, ali je ta proces ali dejavnik organizacije. Ravasi in Rekom (2003, str. 127-132) definirata, da je organizacijska identiteta tisto, kar organizacija poseduje/ima – kot element ali kot vir, in sicer kot kontinuiran proces ali kot nekaj, kar se v organizaciji godi in izvaja in je v neprestanem procesu razvijanja.

Osrednja premisa managementa organizacijske identitete je oblikovanje integrativne teorije organizacijske identitete, ki povezuje procese identitete posameznikov in organizacijske identitete. Elsbach-Kramerjev model managementa organizacijske identitete tako vključuje in združuje teorijo socialne identitete in teorijo managementa organizacijskega vtisa. Raziskovanje organizacijske identitete in identifikacije poteka že dobro desetletje, a kljub temu še niso bili razviti eksplicitni vzorci in metode merjenja, zato bo na tem področju potrebnega še veliko raziskovanja in preučevanja.

Kljub temu pa so raziskovalci oblikovanja organizacijske identitete in razvoja identifikacije (posameznikov) že razvili in prevzeli različne metodološke pristope. Pri tem identifikacijo opredelimo kot zbir na agregatni ravni identificiranih lastnosti, kot sta na primer klima v organizaciji in zadovoljstvo pri delu. Koncept organizacijske identitete se navezuje na vidik globalnega (in ne timskega) posedovanja določenih konceptov, kot so strategija, poslanstvo in vizija (Penger, 2006, str. 136).

---

Oblikovanje pozitivne organizacijske identitete temelji na stalni zavezi vseh članov v učeči se organizaciji k stalnemu učenju, da bi v čim večji meri razvili model učeče se organizacije. Učeče se organizacije se stalno prilagajajo okolju in si želijo izboljšave na vseh področjih delovanja. Zato poglobljajo odnose z vsemi ciljnimi skupinami, dajejo močan pomen socialnemu kapitalu, razvijajo skupne organizacijske simbole, dobre prakse vodenja, zadovoljstvo kupcev in sledijo kulturi nenehnih sprememb, inovativnosti in stalnega učenja (Leonard, Sensiper, 2002, str. 488-492).

## **5. RAZISKOVALNI MODEL MAGISTRSKEGA DELA**

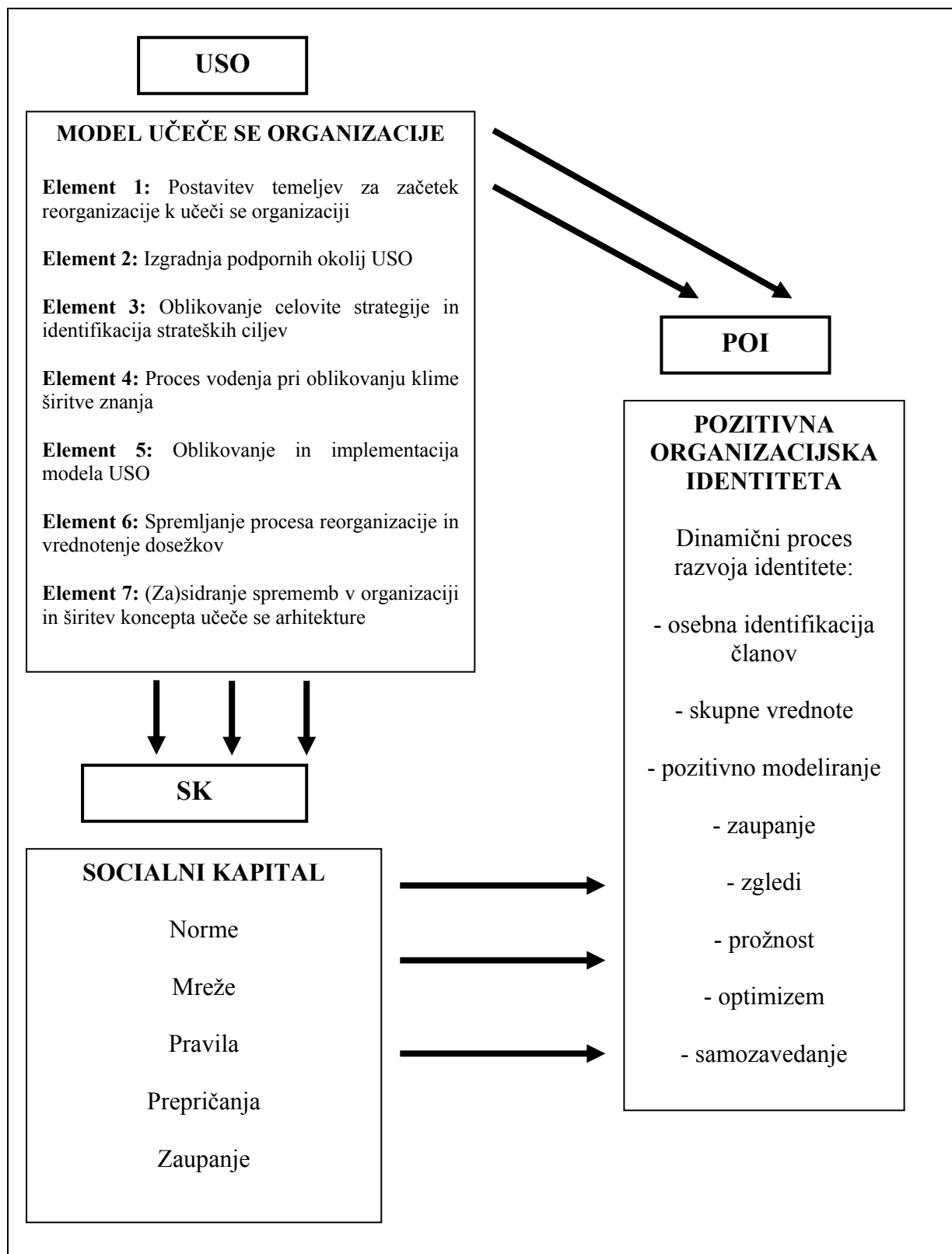
V obravnavani tematiki vseskozi navajam tri glavne konstrukte: model učeče se organizacije (USO), socialni kapital (SK) ter pozitivno organizacijsko identiteto (POI). Vse to sestavlja osnovni raziskovalni model magistrskega dela. Poudaril bi rad, da vsak posamezni konstrukt zajema določeno vsebino, vendar je bistvo v celotnem (povezanem) raziskovalnem modelu USO-SK-POI. Raziskovalni model je predstavljen na Sliki 8 v nadaljevanju magistrskega dela in je osnova za kvalitativno raziskavo študije primera izbranega podjetja Pivovarna Laško, d.d. (v nadaljevanju tudi kratica PL), ki sledi v 7. poglavju.

Raziskovalni model USO-SK-POI tako povezuje model udejanjanja učeče se organizacije, pomen socialnega kapitala ter oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. V kvalitativni raziskavi bom prikazal, da gre za povezavo med učečo se organizacijo in oblikovanjem pozitivne organizacijske identitete, prav tako pa gre tudi za povezavo socialnega kapitala in oblikovanjem pozitivne organizacijske identitete. Kvalitativna raziskava bo v nadaljevanju potrdila tudi, da model učeče se organizacije s pomočjo pomena socialnega kapitala vpliva na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete (raziskovalni model USO-SK-POI).

Vsekakor ima udejanjanje modela USO vpliv na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. S pomočjo kvalitativne raziskave bom v nadaljevanju pokazal, da obstaja med USO in POI močna povezava. Analiziral bom elemente modela FUTURE-O v podjetju Pivovarna Laško, d.d., in natančno diagnosticiral obstoječe stanje in podal tudi priporočila managementu organizacije za izboljšanje vpliva USO na pozitivno organizacijsko identiteto.

Prav tako bom diagnosticiral znotraj socialnega kapitala, kakšni so norme, prepričanja, zaupanje in socialne mreže v preučevanem podjetju PL, ter prikazal njegov vpliv v podjetju na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Kot vrhunec preučevanj izbranega podjetja PL bom v raziskovalnem modelu USO-SK-POI preučil povezavo učeče se organizacije in pomena socialnega kapitala na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete (npr. osebno identifikacijo članov, skupne vrednote, optimizem itd.).

Slika 8: Raziskovalni model magistrskega dela – model USO-SK-POI



Vir: Lastna izdelava, 2008.



---

## 5.1. Konceptualizacija raziskovalnega modela USO-SK-POI

Konceptualizacija modela učeče se organizacije, pomena socialnega kapitala in oblikovanja pozitivne organizacijske identitete sooblikuje osrednjo premiso 21. stoletja in od managementa zahteva poznavanje sodobnih managerskih vsebin, ki vključujejo elemente oblikovanja učeče se organizacije, ravnanja z vsemi oblikami kapitala (posebej s socialnim kapitalom) ter uresničevanje pozitivne organizacijske identitete. Vloga znanj, socialnih mrež in zaupanja kot gradnikov konkurenčne prednosti sodobne učeče se organizacije postaja temelj strateške paradigme uspeha, ki nujno potrebuje delovanje vseh zaposlenih v smeri uresničevanja skupne celovite strategije (Carolis, 2002, str. 704-712).

Razvoj učečih se organizacij narekuje spremembe na področju managementa in organizacijske strukture, procesa komunikacije, opolnomočenja, vodenja in oblikovanja organizacijske kulture. Celovit konceptualni model FUTURE-O zato temelji na elementih in dinamični molekularni strukturi. Razvit je bil na osnovi izzivov sodobnega organizacijskega okolja, sodobnega managerskega modela, ki temelji na znanju, vse večje vloge horizontalne interakcije znotraj sodobne organizacije, pregleda teoretičnih izhodišč učeče se organizacije, organizacijskega učenja in pomena managementa znanja (Dimovski et al., 2005, str. 123-127). Medsebojna povezava med učečo se organizacijo in socialnim kapitalom je tesno prepletena, saj se oba konstrukta medsebojno dopolnjujeta in povezujeta.

Prav gotovo bi lahko za socialni kapital rekel, da je katalizator, ki spravlja v obtok druge oblike kapitala (človeški, finančni) in jih s preoblikovanjem oziroma dopolnjevanjem naredi učinkovitejše in dostopnejše za uporabo. Socialni kapital je zato težje meriti kot ostale oblike kapitala, predvsem zaradi njegove neoprijemljivosti (Adam et al., 2001, str. 41-43). Socialni kapital povečuje učinkovitost dejanj, spodbuja kreativnost in inovacije ter pospešuje razvoj novih oblik povezovanj na vseh ravneh organizacije, kar pomembno vpliva na prenos znanja in učinkovitost poslovanja.

Pri razvoju organizacijske identitete gre za dinamičen proces (Hatch, Schultz, 2004, str. 385), ki se v praksi preverja s pomočjo kvalitativnega raziskovalnega pristopa študije primera. Identiteto organizacije sooblikujejo managerji ter vsi ostali zaposleni s svojim načinom delovanja. V dinamičnem poslovnem okolju morajo iti organizacije čez obstoječi model učeče se organizacije, stopiti morajo korak naprej od učeče se organizacije (Luthans, 2004, str. 45-50), kar pomeni, da morajo navzven do ključnih skupin deležnikov izoblikovati ustrezno pozitivno identiteto.

Celovit model organizacijske identitete določa, da učeče se organizacije skrbno razvijajo znanja in kolektivni um ter tako omogočajo oblikovanje organizacijske identitete, ki je prepoznavna navznoter, do članov organizacije, in navzven do zunanjih ciljnih skupin (Penger, 2006, str. 148).

---

## 5.2. Hipoteze raziskovalnega modela magistrskega dela

Do zdaj sem na splošno predstavil raziskovalni model USO-SK-POI, ki je rdeča nit magistrskega dela. Tako predstavljam osnovno sporočilo magistrskega dela, ki je združeno in opredeljeno v temeljni tezi v uvodu. Postavljeno temeljno tezo magistrskega dela podrobneje pojasnujem s spodnjimi tremi hipotezami.

**Hipoteza I (USO→POI):** vsebinsko zadeva prvi del magistrskega dela, in sicer model udejanjanja učeče se organizacije. Ta hipoteza določa, da udejanjanje učeče se organizacije s pomočjo molekularno-mrežnega pristopa elementov modela FUTURE-O (Dimovski et al., 2005, str. 130-135) vodi do pozitivne organizacijske identitete. Lahko rečem, da predstavlja pozitivna organizacijska identiteta najvišjo stopnjo razvoja učeče se organizacije (Senge, 1994).

Taka identiteta organizacije predstavlja najvišje razvito obliko organizacije v 21. stoletju, ki mora biti oblikovana za doseganje trajne uspešnosti na dinamičnem trgu ekonomije znanja in se mora v svoji razviti stopnji nenehno udejanjati navzven do širše družbene skupnosti (Penger, 2006, str. 149). Torej je potrebno s pomočjo modela udejanja učeče se organizacije izoblikovati pozitivno organizacijsko identiteto.

**Hipoteza II (SK→POI):** vsebinsko zadeva pomen socialnega kapitala ter določa, da je s pomočjo nekaterih oblik in virov socialnega kapitala mogoče izoblikovati pozitivno organizacijsko identiteto. Vsekakor socialni kapital pomeni, da gre za neke odnose med ljudmi, beseda kapital pa nakazuje na to, da imajo odnosi vrednostno izraženo komponento.

Socialni kapital temelji na socialnih vezeh. Te se razvijajo med posamezniki, organizacijami in družbami, ki se ponavadi medsebojno povezujejo zaradi svojih ali širših kolektivnih koristi (URL: <http://www.daimonion.si/socialni-kapital-in-linkedin.php>). Pozitivna organizacijska identiteta predstavlja obliko, s pomočjo katere člani organizacije oblikujejo socialne skupine v povezavi z njihovim zunanjim okoljem.

**Hipoteza III (USO→SK→POI):** vsebinsko zadeva oblikovanje pozitivne organizacijske identitete in določa, da moramo zato, da bi oblikovali pozitivno organizacijsko identiteto, udejaniti v organizaciji model USO ter zasidrati pomen socialnega kapitala na vseh managerskih ravneh. Ravno tretja hipoteza je ključna za dodano vrednost raziskovalnega modela magistrskega dela (model USO-SK-POI).

Iz nje izhaja tudi temeljna teza, ki pravi: »Uresničevanje konceptualnega modela (FUTURE-O) implementacije učeče se organizacije prek socialnega kapitala vodi do izoblikovanja pozitivne organizacijske identitete, kar predstavlja osrednjo premiso v sodobni teoriji organizacije.« Govorim o celovitosti modela, ki je osnova tudi za kvalitativno raziskavo izbranega podjetja Pivovarne Laško, d.d.

---

## 6. METODOLOGIJA

Z metodološkega stališča temelji teoretični tematski del na uporabi različnih znanstvenih metod preučevanja. Osnovna metoda je splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, s pomočjo katere bodo zbrana dejstva, informacije o opredelitvah in elementih preučevanega področja.

Raziskovalni del magistrskega dela izhaja iz sodobnega znanstvenega pristopa, kvalitativne raziskave študije primera organizacije Pivovarna Laško, d.d., ki je izveden in podprt z uporabo več temeljnih kvalitativnih raziskovalnih metod, ki takšen pristop raziskovanja določajo. Kvalitativno raziskovanje kot oblika sodobnega znanstvenega raziskovanja v zadnjih letih intenzivno pridobiva pomen, ravno zaradi številnih prednosti in edinstvenosti, ki jih je mogoče s takšnim pristopom, zlasti pri preučevanju razvoja teorije organizacije, pridobiti (Ograjenšek et al., 2005, str. 158). Pri izvedbi kvalitativne študije bom vsebinsko sledil strukturi raziskovalnega modela USO-SK-POI.

### 6.1. Opredelitev kvalitativnega raziskovanja

Kvalitativna raziskava ne ponuja številnih podatkov in ne odgovarja na vprašanje »koliko«, zato pri interpretaciji ne govorim o deležih. Z njo ne spoznam le mnenj sodelujočih, ampak izvem tudi, kaj je v ozadju njihovih mnenj, saj imajo možnost, da jih sami izrazijo. Zato se omenjena raziskava izvaja s pomočjo polstrukturiranega vprašalnika, ki v nasprotju z anketnimi vprašalniki kvantitativne raziskave nimajo povsod natančno strukturiranih vprašanj in vnaprej danih možnih odgovorov (Penger, 2006, str. 169).

Kvalitativno raziskovanje torej domuje na relativno avtonomni, od spoznavnoteoretskih pristopov neodvisni ravni raziskovalnih metod in tehnik. Bistvene značilnosti kvalitativnega raziskovanja in argumente v prid izboru kvalitativnega raziskovalnega pristopa je mogoče strniti v naslednjih osem skupin lastnosti, kot jih prikazuje Tabela 8 (Ograjenšek et al., 2005, str. 158-159).

Tabela 8: Glavne značilnosti kvalitativnega raziskovanja

<b>Značilnosti kvalitativne raziskave</b>
1. Poudarjen je pomen konteksta za razumevanje ekonomskih in poslovnih pojavov v določenem okolju; določen dogodek in dejanje sta odvisna od konteksta, v katerem se pojavita.
2. Poudarjen pomen študije primera je usmerjen na eno samo enoto, kjer operiram s širokim naborom spremenljivk za majhno število enot, kar raziskovalcu omogoča ustrezno poglobitev v raziskovalni problem.
3. Neposreden značaj analize kvalitativnih podatkov; raziskovalec naj se v odnosih s preučevanimi ljudmi vede naravno in nemoteče; svoj predmet naj preučuje v njegovem naravnem okolju.

<p>4. Induktiven značaj analize kvalitativnih podatkov; raziskovalec praviloma ne zbira podatkov zato, da bi ocenjeval predhodno opredeljene modele, hipoteze in teorije, pač pa s tem odkriva koncepte, vpogleda, kar pomeni, da je za kvalitativno raziskovanje kot celoto značilen fleksibilen raziskovalni načrt: raziskavo začnemo le z okvirno opredeljenim raziskovalnim problemom, ki ga je bolj natančno mogoče opredeliti šele v teku raziskave.</p>
<p>5. Procesnost analize kvalitativnih podatkov, saj analiza kvalitativnih podatkov običajno traja daljši čas. Na ta način je mogoče opazovati razvoj ekonomskih pojavov in družbenih odnosov, jih razčleniti in razkriti posamezne vzročne povezave.</p>
<p>6. Interpretacija z vidika zaznav opazovanih ljudi, kajti raziskovalec v analizi kvalitativnih podatkov ne išče objektivne resnice o določenem pojavu, ampak poskuša razumeti perspektive različnih ljudi. Vsaka področja človekovega življenja so zanj pomembna in enakovredna – nobeno ni preveč trivialno in zato za analizo nezanimivo. To tudi pomeni, da mora imeti raziskovalec sposobnost vživljanja v druge ljudi in razumevanja okvirov, znotraj katerih delujejo.</p>
<p>7. Visoka veljavnost in nizka zanesljivost analize kvalitativnih podatkov; ker je raziskovalec praviloma neposredno v stiku s svetom in z ljudmi, ki jih preučuje, mu informacije niso posredovane v obliki konceptov, definicij, pač pa jih dobi iz prve roke. To pomeni, da je veljavnost analize kvalitativnih podatkov visoka, njena zanesljivost (ponovljivost) pa nizka, saj raziskovalni pristopi niso standardizirani do takšne mere kot v analizi kvantitativnih podatkov.</p>
<p>8. Specifična vloga raziskovalca v okviru raziskovalne situacije; raziskovalec je v bistvu merski instrument, kar v raziskovalni proces vnaša celo vrsto vprašanj, od metodoloških do osebnih in etičnih. Kot zelo pomembno je potrebno poudariti tudi vprašanje dostopa do okolja, ki je predmet raziskave.</p>
<p>Kvalitativna raziskava je tista, pri kateri sestavljajo osnovno izkustveno gradivo, zbrano v raziskovalnem procesu, besedni opisi ali pripovedi in v kateri je to gradivo tudi obdelano in analizirano na besedni način ter brez uporabe merskih postopkov, ki dajo števila, in brez operacij nad števili.</p>

Vir: Ograjenšek et al., 2005, str. 158-159.

Proces zbiranja in analize kvalitativnih podatkov je dolgotrajen. Olajšajo in poenostavijo ga številna analitična orodja in tehnični pripomočki, s pomočjo katerih si lahko v vsakem trenutku v spomin priključimo podrobnosti opazovanja ali intervjuja, izvedenega pred več meseci. Med analitičnimi orodji velja omeniti (Ograjenšek et al., 2005, str. 160):

- Zapiske, tj. zabeležene rezultate opazovanj, vtise iz osebnih razgovorov, komentarje o značilnostih in razpoloženju opazovanih oseb oziroma sogovornikov, mnenja ter zamisli in spoznanja na osnovi analize kvalitativnih podatkov.
- Dnevnik, ki ga vodimo namesto zapiskov ali vzporedno s pripravo zapiskov, namenjen pa je kronološkemu beleženju raziskovalčevih mnenj, zamisli in spoznanj v procesu kvalitativnega raziskovanja.
- Prepise (transkripte) intervjujev, pripravljene na osnovi obstoječih zvočnih ali video posnetkov.
- Povzetke, pripravljene na osnovi zapiskov ali prepisov intervjujev. V njih povzamemo najpomembnejša spoznanja, ki nam bodo koristila pri nadaljnji analizi.

V magistrskem delu sem v študiji primera od analitičnih orodij uporabil zapiske oziroma vtise iz osebnih razgovorov ter povzetke, ki sem jih pripravil na osnovi prepisov intervjujev. Opravil sem pet intervjujev, in sicer z vrhnjimi managerji. Osnova zanje je bil vprašalnik iz Priloge 1. Obe orodji sta mi pomagali, da sem lažje zbiral kvalitativne podatke ter da sem lažje vseskozi sledil namenu in cilju magistrskega dela. Prav tako je bil že omenjeni vprašalnik osnova za fokusne skupine. Fokusne skupine so bile štiri, v njih pa sem pridobil bistvene informacije za kvalitativno analizo.

## 6.2. Značilnosti metodologije kvalitativnega raziskovanja

Kvalitativna raziskava poteka sekvenčno (in ne linearno kot kvantitativna), saj je za kvalitativno raziskovanje značilno, da je to postopno širjenje vednosti o predmetu raziskovanja, kar izražata pojma hermenevtični krog in sekvenčna analiza (Mesec, 1998), kot je opisano v Tabeli 9.

Tabela 9: Ključni načeli kvalitativne raziskave

<b>Ključni načeli procesa kvalitativnega raziskovanja</b>	
1. Značilnost hermenevtičnega kroga/spirale	Ko začnemo raziskavo, imamo o predmetu vedno že neko predstavo, naj je raziskava še tako preprosta in nedorečena. To izhodiščno razumevanje problema imenujemo predrazumevanje. To nas kot odprt pojmovni okvir v začetku raziskave usmerja pri opazovanju predmeta raziskovanja; odkritja o predmetu raziskovanja pa spremenijo naše predrazumevanje in ga razširijo; to spremenjeno razumevanje vodi do novega opazovanja, to pa do širšega razumevanja itd. Postopno širjenje spoznavanja je zajeto v pojmu hermenevtični krog oziroma spirala.
2. Značilnost sekvenčne analize	Kvalitativna raziskava poteka kot vrsta kratkih zaporednih raziskovalnih ciklov ali sekvenc, v katerih si sledijo formuliranje problema oziroma hipoteze, zbiranje gradiva in analiza, reformulacija problema, ponovno zbiranje gradiva, analiza. Kvalitativna raziskava sledi načelu sekvenčne analize. Izjemoma, kadar primer preučevanja ni obsežen in če okoliščine ne dopuščajo večkratnega odhoda na teren, se raziskava izvede v eni sami sekvenci, od definiranja problema, zbiranja empiričnega gradiva do analize in oblikovanja pojma, hipoteze, modela. V kolikor je raziskovalni problem obsežnejši in če okoliščine dopuščajo, sledi kvalitativni raziskovalni proces po načelu sekvenčnega pristopa.

Vir: Mesec, 1998; Penger, 2006, str. 162.

V okviru analize podatkov bom v magistrskem delu kombiniral deduktivni in induktivni raziskovalni pristop. Deduktivni raziskovalni pristop pomeni, da izhajam iz obstoječe teorije, nato na njeni osnovi pripravim načrt raziskave in v njenem kontekstu analiziram tudi v empiričnem projektu pridobljene podatke. Za uporabo induktivnega raziskovalnega pristopa

---

pa je značilno, da stremim k oblikovanju lastne teorije, temelječe na dovolj velikem številu primerov (Ograjenšek et al., 2005, str. 163-165). Izhodišče metod, temelječih na induktivnem raziskovalnem pristopu, je zbiranje primarnih kvalitativnih podatkov, ki mu sledi analiza, s katero odkrivam značilnosti raziskovalnega področja oziroma raziskovalnega problema (Ograjenšek et al., 2005, str. 163-165). Induktivna metoda prikaza in analize podatkov temelji na pripravi povzetkov ter grafičnih prikazov zbranih kvalitativnih podatkov. Pri deduktivni metodi usklajevanja vzorcev oblikujemo konceptualni model raziskave na osnovi obstoječe teorije, nato pa preverim ustreznost modela za razlago svojih ugotovitev. Namen deduktivne metode oblikovanja razlag je preverjanje teoretičnih domnev v okviru procesa zbiranja in analiziranja primarnih kvalitativnih podatkov.

Pomembne značilnosti metodologije kvalitativnega raziskovanja so tudi zanesljivost, veljavnost in triangulacija (Penger, 2006, str. 158-161). Za zanesljivost (angl. reliability) lahko na splošno rečem, da je raziskava tem bolj zanesljiva, čim bolj podobne rezultate dobim pri njenih ponovitvah. Če eksperiment večkrat ponovim in vedno dobim enake rezultate, je popolnoma zanesljiv. Veljavnost (angl. validity) razdelimo na notranjo in zunanjo veljavnost. Raziskava je tem bolj notranje veljavna, čim bolj zanesljivo ugotavlja vzročne odnose, tj. če ni dvoma, da določenim dogodkom nujno sledijo določeni drugi dogodki. Na drugi strani je raziskava tem bolj zunanje veljavna, na čim večji razpon različnih situacij lahko posplošimo njene ugotovitve. Ali ugotovitve, dobljene na enem primeru, veljajo tudi za drug primer ali več primerov – to je vprašanje posplošljivosti. Triangulacija (angl. triangulation) pa je uporaba različnih kvalitativnih metod z namenom navzkrižnega preverjanja raziskovalnih zaključkov. Kakovost kvalitativnih podatkov je torej smiselno navzkrižno preveriti tudi s pomočjo povezanih kvantitativnih podatkov, in kjer je le mogoče, uporabiti metodo triangulacije (Penger, 2006, str. 158-161). V magistrskem delu sem triangulacijo zagotovil tako, da sem raziskovalne zaključke intervjujev primerjal z raziskovalnimi zaključki opazovanj. V primeru ujemanja sem dobil kakovostne kvalitativne podatke.

Osnovni model kvalitativne raziskave je študija primera (angl. case-study). S študijo primera preučujem aktualne ekonomske in poslovno-organizacijske pojave v njihovem realnem kontekstu, pri čemer kombiniramo deduktivni in induktivni raziskovalni pristop ter uporabljamo naslednje metode zbiranja podatkov (Ograjenšek et al., 2005, str. 167):

- Analizo vsebine pomembnih dokumentov.
- Opazovanje vsakodnevnih aktivnosti.
- Vključevanje v vsakodnevne aktivnosti.
- Izvedbo globinskih intervjujev.

V kvalitativni raziskavi študije primera podjetja Pivovarna Laško, d.d., sem uporabil vse zgoraj omenjene metode zbiranja podatkov. Med prednostmi pristopa študije primera zasledimo zlasti (Mesec, 1998): (1) celovitost, vsestranskost, procesnost; (2) omogoča odkriti pomen posameznih podatkov v življenju posameznika v organizaciji; (3) raziskovalcu omogoča širši razpon osebnih izkušenj kot anketa; (4) raziskovalec se lažje vživi v svet

drugih; (5) študija primera je lahko izhodišče za anketo ali njeno dopnilo; (6) omogoča preučevanje izjemnih primerov, ki odstopajo od povprečja; (7) omogoča primerjavo različnih podatkov in oceno njihove ustreznosti in relevantnosti.

### 6.3. Raziskovalne metode magistrskega dela

V tem delu v nadaljevanju predstavljam načrt kvalitativne raziskave (glej Tabelo 10) in poti dokazovanja temeljne že postavljene teze in vseh treh že prej opredeljenih hipotez.

Tabela 10: Načrt kvalitativne raziskave študije primera podjetja Pivovarna Laško, d.d.

<b>1. FAZA:</b> Oblikovanje temeljne teze in treh hipotez raziskovalnega modela USO-SK-POI	
<b>2. FAZA:</b> Razvoj konceptualnega modela USO-SK-POI	
<b>3. FAZA:</b> Zbiranje gradiva kvalitativne raziskave (analiza pomembnih dokumentov in arhivskih podatkov); izpolnjevanje vprašalnika (analiza ključnih besed)	
<b>4. FAZA:</b> Kvalitativni intervju (osnova je vprašalnik iz Priloge 1)	
4.A. Globinski intervju (višji management)	4.B. Fokusne skupine (nižji management)
<b>5. FAZA:</b> Opazovanje udeležencev	
<b>6. FAZA:</b> Analiza raziskave in interpretacija rezultatov	
<b>7. FAZA:</b> Priporočila managementu organizacije	
<b>8. FAZA:</b> Zaključek raziskave	

Vir: Lastna izdelava, 2008.

---

Načrt kvalitativne raziskave je sestavljen iz osmih faz oziroma stopenj. V prvem koraku oblikujem temeljno tezo, ki je osnova za oblikovanje raziskovalnega modela USO-SK-POI. Temeljna teza magistrskega dela je naslednja: »Uresničevanje konceptualnega modela udejanjanja učeče se organizacije (model FUTURE-O) prek socialnega kapitala vodi do izoblikovanja pozitivne organizacijske identitete, kar predstavlja osrednjo premiso v sodobni teoriji organizacije.«

Prav tako oblikujem tri hipoteze, ki sledijo temeljni tezi in se vklapljajo v model. Prva hipoteza opredeljuje odnos med udejanjanjem modela USO ter oblikovanjem pozitivne organizacijske identitete. Tako določa, da udejanjanje modela USO vodi do oblikovanja pozitivne organizacijske identitete. Druga hipoteza magistrskega dela določa, da je s pomočjo socialnega kapitala mogoče oblikovati pozitivno organizacijsko identiteto. Tretja hipoteza pa določa, da moramo zato, da bi oblikovali pozitivno organizacijsko identiteto, udejaniti v organizaciji model USO ter zasidrati pomen socialnega kapitala na vseh managerskih ravneh.

Na podlagi oblikovanja temeljne teze ter treh hipotez v drugi fazi razvijem konceptualni model magistrskega dela (model USO-SK-POI). V tretji fazi začnem zbirati gradivo za kvalitativno raziskavo. Gre za analizo arhivskih podatkov za potrebe razvoja vprašalnika in diagnosticiranja obstoječega stanja. Za potrebe pridobivanja podatkov sem sestavil vprašalnik za različne ravni managementa (glej Prilogo 1). V besedilu sem analiziral uporabljene ključne besede in posredovana temeljna sporočila. Najpogostejše odgovore iz vprašalnika glede na raven managementa sem zbral v Prilogi 3.

Vprašalnik (anketo) sem sestavil in izvedel med različnimi ravnmi managementa v organizaciji. Vprašalnik sem razdelil desetim vrhnjim managerjem (od tega sem jih dobil nazaj izpolnjenih sedem), devetnajstim srednjim managerjem (od tega sem jih dobil nazaj izpolnjenih dvanajst) ter še šestintridesetim nižje zaposlenim (od tega sem jih dobil nazaj izpolnjenih devetnajst). Pri analizi pomembnih dokumentov sem poleg drugih dokumentov podrobno analiziral dokument »Poslovni načrt podjetja za leto 2008«. Na podlagi teh kvalitativnih primarnih podatkov sem v nadaljevanju analiziral model USO-SK-POI.

V četrti fazi sem opravil intervjuje z managementom. Opravil sem pet globinskih intervjujev z višjimi managerji ter opravil analizo fokusnih skupin z nižjimi managerji. Za oboje velja, da je osnova za intervjuje že prej omenjeni vprašalnik (Priloga 1). Fokusne skupine je sestavljalo po šest članov iz različnih sektorjev v podjetju. Skupaj so bile štiri fokusne skupine. V peti fazi je sledilo opazovanje udeležencev med vsakodnevnimi opravili. Zaposlene v podjetju sem opazoval dva meseca pri opravljanju različnih procesov. Opazoval sem jih prikrito in neprikrito. Pri opazovanju sem sestavil zapiske (glej Prilogo 2), ki so mi kasneje služili pri povzetku in diagnosticiranju obstoječega stanja. V naslednjem koraku kvalitativne analize sem analiziral ugotovitve in interpretiral rezultate raziskave. V sedmi fazi sem strnil glavna priporočila za management organizacije in nato zaključil kvalitativno raziskavo magistrskega dela.



---

## 7. ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA PIVOVARNA LAŠKO, D.D.

Kot sem že omenil, sem za kvalitativno raziskavo študije primera izbral slovensko podjetje Pivovarna Laško, d.d. Glede na to, da Skupino PL sestavlja več podjetji, sem za raziskavo izbral izključno matično podjetje Pivovarna Laško, brez pridruženih članic (lastniških povezav). Slovensko podjetje sem izbral iz razloga, ker je poslovno zelo uspešno in ker mi je management podjetja dovolil opraviti kvalitativno raziskavo.

Vsekakor lahko rečem, da je prav to poglavje najbolj ključno za razumevanje celotne vsebine magistrskega dela. V njem vidim posebno dodano vrednost, saj poleg preučevanja literature za teoretični del magistrskega dela v kvalitativni raziskavi študije primera podjetja Pivovarna Laško, d.d., preverim temeljno tezo, postavljen raziskovalni model USO-SK-POI ter izpolnim cilje in namen magistrskega dela. Lahko rečem, da je empirično-raziskovalni del nadgradnja teoretičnega dela in potrditev osnovnih teoretičnih izhodišč.

Izbrano podjetje je v zelo velikem obsegu prihodkov vezano na domači (slovenski) trg in v precej manjšem obsegu na izvoz. Glede na to, da potrošnja alkoholnih pijač vedno bolj upada zaradi različnih dejavnikov (kadilski zakon, prometni zakon), menim, da ima podjetje PL še precej rezerve, predvsem v smeri razvijanja in udejanjanja modela učeče se organizacije ter pomena socialnega kapitala v podjetju. Prav gotovo ima napredovanje pri obeh omenjenih konstruktih vpliv in pomeni novo oblikovanje organizacijske identitete podjetja. V to smer je zasnovan tudi raziskovalni model USO-SK-POI, ki ga bom v nadaljevanju tudi uporabil za pomoč pri kvalitativni raziskavi.

V tem poglavju bom najprej predstavil podjetje Pivovarna Laško, d.d., na kratko podal analizo poslovanja podjetja v letu 2006 in predstavil osnovna izhodišča poslovnega načrta za leto 2008. Nato bom analiziral rešitve kvalitativne raziskave in diagnosticiral obstoječe stanje v preučevanem podjetju PL s pomočjo raziskovalnega modela magistrskega dela (modela USO-SK-POI). Sledile bodo zaključne ugotovitve študije primera podjetja PL ter priporočila za management podjetja.

### 7.1. Predstavitev podjetja Pivovarna Laško, d.d.

Pivovarna Laško, d.d., je vodilno podjetje na področju proizvodnje piva v Sloveniji. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja in prodaja piva ter vode. Začetki podjetja segajo v leto 1825, ko je medicinar in lektor Franz Geyer v nekdanjem Valvasorjevem špitalu uredil obrtno pivovarno, katere poslopje stoji še danes. Vmes je bila pivovarna zaprta štirinajst let, in sicer od leta 1924 do leta 1938. Krivec za zaprtje je bila ljubljanska Pivovarna Union, ki je leta 1924 pokupila večino delnic Pivovarne Laško in jo zaprla, kar je močno prizadelo lokalno gospodarstvo. Nato so šele po štirinajstih letih zastopniki gostilničarskih zadrug zgradili gostilničarsko delniško pivovarno. Pivovarna Laško, d.d., je bila med svojim več kot 180-letnim delovanjem zaprta še med 2. svetovno vojno, in sicer dve leti, ko so jo okupatorske

---

bombe porušile, vendar je proizvodnja piva stekla že v letu 1946 (Letno poročilo za leto 2006, 2007, str. 15-20). V Tabeli 11 sem prikazal vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja PL.

Tabela 11: Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja Pivovarna Laško, d.d.

<p><b><u>VIZIJA</u></b></p> <p>Postati vodilni na področju proizvodnje in prodaje pijač. Utrjevati ugled posameznih priznanih blagovnih znamk tako na domačem kot na tujih trgih ter tako povečevati tržne deleže na posameznih tržiščih.</p>
<p><b><u>POSLANSTVO</u></b></p> <p>Združiti želimo večino slovenskih proizvajalcev pijač in tako postati ena večjih korporacij proizvajalcev pijač v jugovzhodni Evropi. Z visoko kakovostjo proizvodov si bomo prizadevali zadovoljiti potrošnika in s tem utrditi svoj poslovni imidž.</p>
<p><b><u>VREDNOTE</u></b></p> <p>Znanje, podjetnost, partnerstvo, odgovornost in spoštovanje. Na osnovi teh vrednot udeležujemo svoje usmeritve s premišljenimi strategijami na področjih trženja in razvoja ponudbe, organizacije in upravljanja s kadri, tehnološkega razvoja, upravljanja s finančnimi sredstvi in pozitivnim odnosom do širše družbe.</p>

Vir: Letno poročilo za leto 2006, 2007, str. 5.

Leto 1991 je za Pivovarno Laško, d.d., pomenilo pomembno prelomnico, saj je v Sloveniji prišlo do procesa privatizacije in pivovarna je postala delniška družba, ki ima danes približno 10.000 delničarjev. Vse delnice so navadne, imenske in so izdane v nematerializirani obliki. Največja delničarja sta Infond Holding, d.d., in Center naložbe, d.d. Med večjimi delničarji so še Bank Austria Creditanstalt AG, NFD 1 Delniški investicijski sklad, Delniški vzajemni sklad Triglav steber I ter Vzajemni sklad Probanka globalne naložbe (Letno poročilo za leto 2006, 2007, str. 45).

V podjetju se lahko pohvalijo z najsodobnejšo pivovarsko tehnologijo, ki jim omogoča stalno vrhunsko kakovost piva, hkrati pa jim takšna tehnologija omogoča tudi povečevanje proizvodnje piva. Pivovarna Laško, d.d., zaposluje 339 ljudi. Proizvodnja poteka v treh izmenah, kar pomeni tudi nočno izmeno (Letno poročilo za leto 2006, 2007, str. 33-37). Osnovne podatke podjetja PL sem predstavil v Tabeli 12.

Velik del finančnih sredstev, ki je namenjen marketinškim aktivnostim, organizacija vlaga v šport in kulturo. Tako je glavni sponzor Rokometnega kluba Celje Pivovarna Laško (naslov

evropskih prvakov leta 2004), Nogometnega kluba Maribor Pivovarna Laško, Košarkarskega kluba Pivovarna Laško (pokalni prvaki 2004), blejskih veslačev na čelu z olimpijskim dvojcem Čop-Špik. Poleg tega organizacija vlaga precej finančnih sredstev v kulturo, in sicer sponzorira prireditve v okolici in tudi drugje po Sloveniji – Cankarjev dom itd. Omeniti velja tudi teden piva v Laškem, in sicer v juliju, ki se imenuje Pivo in cvetje. To je tradicionalna prireditev, ki jo obišče več deset tisoč ljudi iz celotne Slovenije in tujine in predstavlja velik praznik za majhen kraj Laško.

Tabela 12: Osebna izkaznica podjetja Pivovarna Laško, d.d.

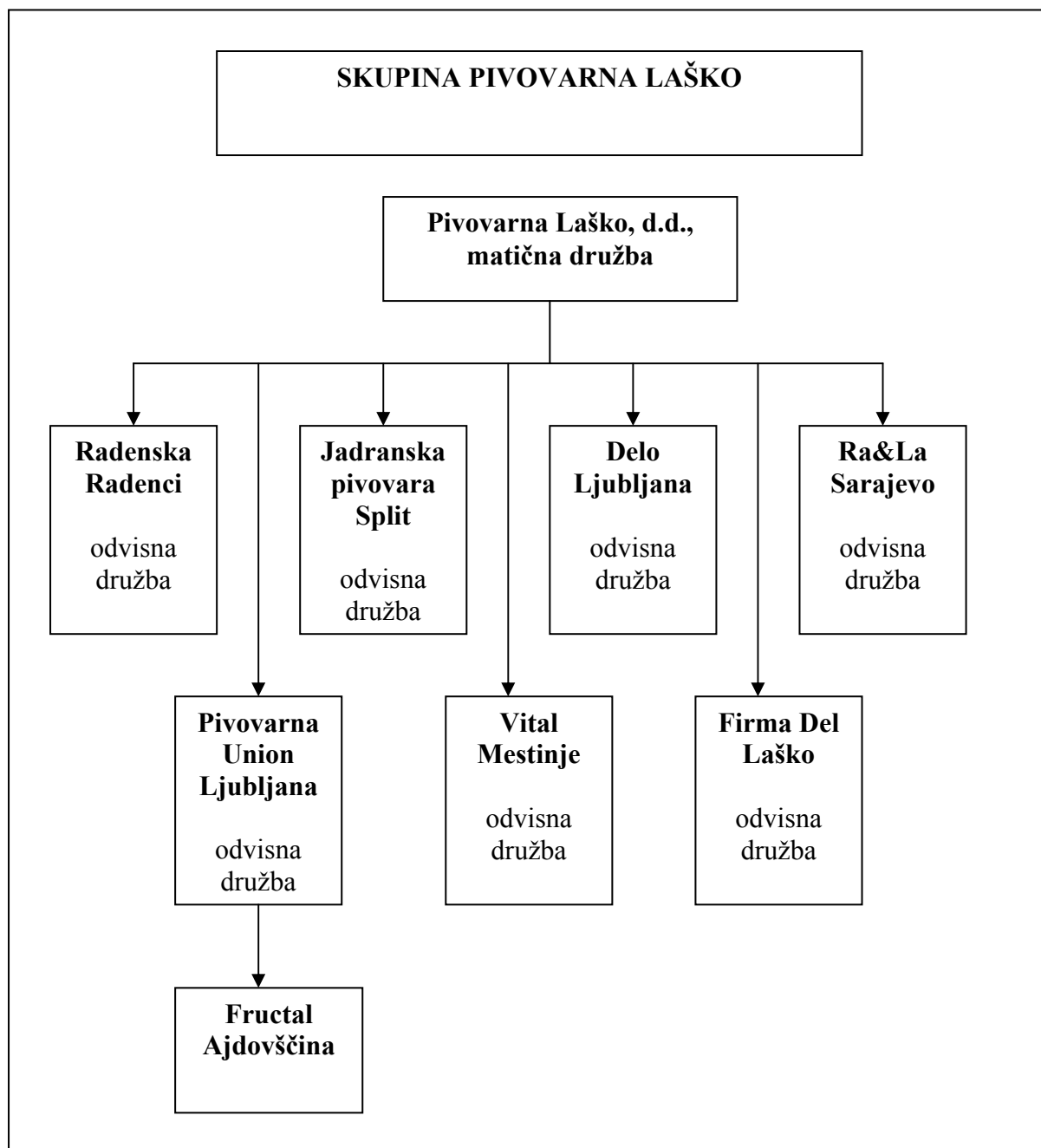
<b>PREDSTAVITEV OSNOVNIH PODATKOV PODJETJA PIVOVARNA LAŠKO, D.D.</b>	
<i>Podjetje</i>	Pivovarna Laško, d.d., Trubarjeva 28, 3270 Laško
<i>Matična številka</i>	5049318
<i>Davčna številka</i>	90355580
<i>Narava poslovanja in šifra dejavnosti</i>	proizvodnja piva in naravnih vod ŠD: 15960
<i>Datum vpisa v sodni register</i>	september 1995 pri Okrožnem sodišču v Celju
<i>Vodstvo podjetja</i>	Direktor g. Boško Šrot
<i>Oznaka delnice</i>	PILR
<i>Osnovni kapital</i>	36.503.305 EUR
<i>Telefon</i>	03/734 80 00
<i>Telefax</i>	03/573 18 17
<i>E-pošta</i>	info@pivo-lasko.si
<i>Spletna stran</i>	www.pivo-lasko.si

Vir: Letno poročilo za leto 2006, 2007, str. 19.

Skupino Pivovarna Laško (v nadaljevanju Skupina PL) sestavljajo matična družba Pivovarna Laško in odvisne družbe Pivovarna Union Ljubljana (vključno s Fructalom Ajdovščina), Radenska Radenci, Jadranska pivovara Split, Vital Mestinje, Delo Ljubljana, Ra&La Sarajevo ter Firma Del Laško. Skupina Pivovarna Laško združuje proizvajalce piva, mineralnih, izvirskih in naravnih vod, brezalkoholnih pijač, sirupov za proizvodnjo pijač, žganih in ostalih alkoholnih pijač, opravlja pa tudi storitve trgovine na drobno in veliko (Interni dokumenti PL, december 2007).

Organigram Skupine Pivovarna Laško je predstavljen na Sliki 9. V magistrskem delu sem za izbrano podjetje za kvalitativno raziskavo izbral matično družbo Pivovarna Laško, d.d. Tako se bodo vsa zbrana dejstva ter podatki v raziskavi nanašali izključno na matično podjetje PL.

Slika 9: Organigram Skupine Pivovarna Laško



Vir: Interni dokumenti PL, december 2007.

## 7.2. Analiza poslovanja Pivovarne Laško, d.d., v letu 2006

Kot sem že prej omenil, sem se v magistrskem delu povsem osredotočil na matično družbo Pivovarna Laško, d.d. Za občutek o velikosti in poslovanju Skupine Pivovarna Laško pa v tem delu navajam nekaj osnovnih podatkov tudi o poslovanju Skupine PL v letu 2006.

---

Skupina PL je v letu 2006 prodala 5,06 mio hektolitrov vseh pijač in za 3,7 odstotka povečala prodajo glede na predhodno leto. Zaradi izpada piva in mineralne vode na tujih trgih fizični plan prodaje ni bil realiziran. Skupina PL je v letu 2006 ustvarila 277 mio EUR čistih prihodkov od prodaje, kar je za 4 odstotke več kot v letu prej. Poslovni odhodki Skupine PL so v letu 2006 znašali 259,5 mio EUR in so bili večji kot v preteklem letu za 2,1 odstotka. Dobiček iz poslovanja Skupine PL je v istem letu znašal 25 mio EUR. Bilančna vsota Skupine PL je 31.12.2006 znašala 685,2 mio EUR in se je glede na predhodno leto povečala zaradi povečanja za prodajo razpoložljivih finančnih sredstev. Finančne naložbe so se povečale tudi zaradi prevrednotenja na višje poštene vrednosti. Kapital Skupine PL znaša 284,5 mio EUR (Letno poročilo za leto 2006, 2007, str. 82).

Ko omenjam cilje poslovanja Skupine PL za leto 2008, lahko izpostavim sledeče cilje (Poslovni načrt za leto 2008, 2007, str. 5):

- Načrtovanje prodaje 5,31 mio hl vseh vrst pijač.
- Zmanjšanje zaposlenosti za več kot 3%.
- Znižanje stroškov proizvodnje na enoto posameznega proizvoda.
- Nadaljevanje aktivnosti, ki so povezane z zmanjševanjem obremenitve okolja, predvsem na področju odpadnih vod in odpadkov.
- Planiran EBITDA znaša 69,5 mio EUR.

Vodilni prodajni artikel pri načrtovani količini pijač v Skupini PL še naprej ostaja pivo, ki predstavlja kar 42,3-odstotni delež skupne načrtovane prodaje pijač v letu 2008. Brezalkoholne pijače, kot so sadni sokovi, nektarji in ledeni čaji, predstavljajo v strukturi skupne prodaje 29,2-odstotni delež, 26,8-odstotni delež pa predstavljajo mineralne in izvirske vode ter vode z okusi. Brezalkoholni sirupi in ostali brezalkohol predstavljajo skupno 1,7-odstotni delež skupne načrtovane prodaje (Poslovni načrt za leto 2008, 2007, str. 8).

Skupino PL sem na kratko predstavil, v nadaljevanju pa se bom popolnoma osredotočil na matično podjetje Pivovarna Laško, d.d. Podjetje PL je v letu 2006 proizvedlo oziroma prodalo 1.083.644 hl piva in 47.567 hl naravne pitne vode Oda. Skupna količinska prodaja v letu 2006 je pri pivu na ravni prodaje iz leta 2005, pri naravni vodi pa beleži porast prodaje za 21 odstotkov. Pri tem je na slovenskem trgu podjetje PL prodalo 81 odstotkov celotne količine piva, izvozilo pa 19 odstotkov celotne količine piva. Glavni tuji trgi so predvsem države bivše Jugoslavije, in sicer Hrvaška, BiH, Srbija, Črna gora in Makedonija. Prodaja na tujih trgih je bila količinsko gledano glede na leto 2005 manjša za 16 odstotkov.

Več kot očitno je, da je za podjetje PL še vedno daleč najpomembnejši domači trg in potrošnja piva na njem. Skupna potrošnja piva vseh ponudnikov (domačih in tujih) je v letu 2006 znašala 1.699.000 hl in se je glede na leto 2005 povečala za 5,6 odstotka. V letu 2006 se je prav tako ohranil količinski tržni delež glede na leto prej.

---

Pivovarna Laško, d.d. tako dosega 51,9 odstotkov celotnega trga piva v Sloveniji. Glavne zaščitene blagovne znamke podjetja so: Zlatorog, Laško Club, Laško Temno, Laško Lahko, Export Pils, Bandidos, Oda. Več kot 80 odstotkov celotne prodaje pivovarne pomenita blagovni znamki Zlatorog in Laško Club (Letno poročilo za leto 2006, 2007, str. 22-29).

Pivovarna Laško, d.d., je v letu 2006 ustvarila 83,4 mio EUR čistih prihodkov iz prodaje, kar je za 6,8 odstotkov več kot v preteklem letu. V strukturi prihodkov iz prodaje predstavljajo prihodki na domačem trgu 88,8 odstotkov, prihodki na tujih trgih pa 11,2 odstotka.

Odhodki iz poslovanja, ki znašajo 69,2 mio EUR, so glede na preteklo leto večji za 4,9 odstotka, in to predvsem zaradi višjih stroškov storitev ter nabavne vrednosti prodanega blaga in materiala. Strošek amortizacije je v letu 2006 znašal 9,4 mio EUR in je bil v primerjavi s preteklim letom manjši za 0,8 odstotka. Pivovarna Laško, d.d., je v letu 2006 ustvarila 16 mio EUR dobička iz poslovanja, kar je za 20,8 odstotka več kot v letu 2005.

Denarni tok iz poslovanja (EBITDA) znaša 25 mio EUR in je v primerjavi z letom 2005 večji za 11,8 odstotka. Finančni prihodki so v primerjavi z letom 2005 večji za 34,1 odstotka. Finančni odhodki so zaradi povečanih finančnih obveznosti za najete kredite za 6,7 odstotka večji kot leta 2005 (Letno poročilo za leto 2006, 2007, str. 53).

Tako je podjetje PL v letu 2006 ustvarilo 9,1 mio EUR celotnega dobička, kar je za 41,6 odstotka več kot v letu 2005. Zaradi spremenjene davčne zakonodaje se je povečala obdavčitev za 174,9 odstotkov, vendar se je ugotovljena davčna obveznost za leto 2006 v celoti poračunala s terjatvami za odloženi davek, ki so bile oblikovane na osnovi učinkov iz prehoda na MSRP, ki so znižali zadržani dobiček. Čisti dobiček je v primerjavi z letom 2005 večji za 16,3 odstotkov in je znašal v letu 2006 6,1 mio EUR (Letno poročilo za leto 2006, 2007, str. 53).

Matična družba PL v letu 2008 načrtuje, da bo ustvarila 118,2 mio EUR prihodkov iz naslova načrtovanih in prodanih količin proizvodov in storitev. Načrtovani poslovni stroški v višini 99,2 mio EUR predstavljajo variabilne in fiksne stroške. Variabilne stroške so izdelali na osnovi normativov porabljenih surovin in repromaterialov ter ovrednotili z veljavnimi cenami. Stroške, ki imajo karakter fiksnih stroškov in so kot takšni neodvisni od proizvedenih količin, so načrtovali v okviru doseženih v preteklem letu.

V strukturi skupnih načrtovanih porabljenih sredstev znaša delež variabilnih stroškov 40,6 odstotka, pri omenjenih stroških pa skoraj 50 odstotkov predstavljajo stroški nepovratne embalaže (Poslovni načrt za leto 2008, 2007, str. 21). Načrtovani rezultat poslovanja PL za leto 2008 brez učinkov poslovanja odvisnih družb sem prikazal v Tabeli 13.

Tabela 13: Načrtovani rezultat poslovanja matične družbe PL za leto 2008

<b>I. CELOTNI PRIHODEK</b>		<b>125.748.804 EUR</b>
Prihodki iz poslovanja	91.288.804 EUR	
Prihodki od financiranja	6.160.000 EUR	
Drugi prihodki iz poslovanja	1.300.000 EUR	
Prihodki od prodaje trgovskega blaga	27.000.000 EUR	
<b>II. PORABLJENA SREDSTVA</b>		<b>112.368.844 EUR</b>
Variabilni stroški	29.218.578 EUR	
Fiksni stroški	42.750.266 EUR	
(- Amortizacija)	(7.838.989 EUR)	
(- Stroški dela)	(9.580.620 EUR)	
Stroški financiranja	13.400.000 EUR	
Nabavna vrednost trgovskega blaga	27.000.000 EUR	
<b>III. BRUTO DOBIČEK</b>		<b>13.379.960 EUR</b>
Davek od dobička	3.077.391 EUR	
<b>IV. NERAZPOREJEN DOBIČEK</b>		<b>10.302.569 EUR</b>

Vir: Poslovni načrt za leto 2008, 2007, str. 28.

Tržne raziskave in analize o prodaji in potrošnji piva na prebivalca kažejo, da potrošnja v zadnjem obdobju več ali manj stagnira, v določenem obdobju pa je bilo zaznati celo težnjo upadanja. Posledično se je zaradi takšnih dognanj izoblikovala strategija prodaje piva in ustekleničene naravne pitne vode za domači in tuji trg. Glede na neugodna gibanja prodaje piva v zadnjih letih ter spremenjene pogoje trženja posameznih blagovnih znamk, predvsem na domačem trgu, se na področju trženja teh blagovnih znamk v skladu s tem spreminja in prilagaja novo nastalim tržnim razmeram tudi prodajna politika PL. Zato bo PL v letu 2008 spremenila zunanjo podobo blagovne znamke za vse vrste proizvodov. Tako bo sledila svetovnim tržnim težnjam na področju piva (Poslovni načrt za leto 2008, 2007, str. 17).

Tudi v prihodnje si bo PL prizadevala, da bo ostalo osnovno vodilo tržne politike, kar največje zadovoljstvo zvestih potrošnikov. V podjetju PL se bodo trudili, da bodo potrošnikom ponujali proizvode, izdelane po najsodobnejši tehnologiji, kar omogoča vrhunsko kvaliteto. Ob vsem tem bodo tudi pospeševali prodajo piva v povratni embalaži. V letu 2008 načrtujejo na domačem in tujem trgu skupno prodajo 1.150.000 hl vseh vrst piva in pijač na osnovi piva. Pri načrtovani prodaji piva glede na asortiman ostaja še naprej vodilna blagovna znamka pivo Zlatorog z 68,2-odstotnim strukturnim deležem, 14,5-odstotni delež predstavlja blagovna znamka Laško Club, ki ji sledi blagovna znamka Export Pils s 7,1 odstotka. Blagovna znamka Bandidos s 6,4-odstotnim deležem nudi potrošnikom tako imenovane »trendovske« pijače, izdelane na osnovi piva in različnih arom, vse ostale vrste piva pa zavzemajo le 3,8 odstotka načrtovane skupne prodaje. V Pivovarni Laško v letu 2008

---

načrtujejo, da bo od planirane prodaje 1.150.000 hl piva 614.200 hl prodanih v nepovratni embalaži, kar predstavlja 53,4 odstotka. V podjetju bodo poskušali povečati delež prodaje piva v povratni embalaži predvsem zaradi večjega donosa pri prodaji v tovrstni embalaži (Poslovni načrt za leto 2008, 2007, str. 17).

### 7.3. Analiza raziskovalnega modela USO-SK-POI

V prejšnjih poglavjih sem že pojasnil bistvene značilnosti kvalitativne analize podjetja Pivovarna Laško, d.d. Vezano na cilje, namen in temeljno tezo magistrskega dela sem oblikoval raziskovalni model USO-SK-POI in opredelil dodatne tri hipoteze, ki pojasnjujejo vsebino omenjenega raziskovalnega modela. Glavni konstrukti raziskovalnega modela so trije, in sicer (Lastni model, 2007):

- Model udejanjanja učeče se organizacije (USO).
- Pomen socialnega kapitala (SK).
- Pozitivna organizacijska identiteta (POI).

Analizo raziskovalnega modela USO-SK-POI bom vsebinsko konceptualiziral tako, da bom najprej pri analizi rešitev študije primera diagnosticiral obstoječe stanje. To pomeni, da bom na podlagi kvalitativne raziskave opredelil obstoječe stanje udejanjanja učeče se organizacije s pomočjo elementov modela FUTURE-O. Preveril bom, v kolikšni meri se udejanjanje modela učeče se organizacije v izbranem podjetju. Prav tako bom raziskal, katera so tista področja v podjetju, ki so zelo dobra oziroma problematična z vidika udejanjanja modela učeče se organizacije v izbranem podjetju. Analiziral bom obstoječe stanje vloge in pomena socialnega kapitala v podjetju. To pomeni, da bom opredelil dobra in problematična področja z vidika konstrukta socialnega kapitala v podjetju PL. Prav tako bom pri analizi preveril, kakšna je organizacijska identiteta preučevanega podjetja oziroma kateri so tisti dejavniki, ki najbolj vplivajo na razvoj pozitivne organizacijske identitete.

Vsekakor pa je namen magistrskega dela mnogo širši. V nadaljevanju analize raziskovalnega modela USO-SK-POI bom v izbranem podjetju PL preveril, ali ima udejanjanje modela učeče se organizacije vpliv na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete v podjetju. Prav tako bom s pomočjo analize preveril, ali ima pomen socialnega kapitala kakšen vpliv na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete v podjetju. S pomočjo analize raziskovalnega modela USO-SK-POI bom v izbranem podjetju PL poskušal prikazati ter potrditi temeljno tezo magistrskega dela, da uresničevanje konceptualnega modela udejanjanja učeče se organizacije (model FUTURE-O) s pomočjo socialnega kapitala vodi do izoblikovanja pozitivne organizacijske identitete (Lastni model, 2007).

Po analizi obstoječega stanja raziskovalnega modela v podjetju PL bom podal zaključne ugotovitve kvalitativne raziskave v podjetju PL. Zaključne ugotovitve študije primera podjetja PL se bodo navezovala na celoten raziskovalni model USO-SK-POI. Nato bom za sam konec raziskave, na podlagi zaključnih ugotovitev, podal priporočila managementu podjetja PL.



---

Priporočila se bodo nanašala na različne dejavnike oziroma kriterije, seveda vezano na raziskovalni model USO-SK-POI oziroma na vse tri konstrukte raziskovalnega modela magistrskega dela (Lastni model, 2007).

### 7.3.1. Analiza rešitev študije primera

Pri diagnosticiranju in identificiranju obstoječega stanja razvitosti modela udejanjanja USO – modela FUTURE-O bom zajel vse elemente modela in poskušal ugotoviti, kako rezultati kvalitativne raziskave vplivajo na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Prav tako bom s pomočjo omenjene raziskave ugotavljal, kakšen pomen ima socialni kapital na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Vsekakor pa bom poskušal pri analizi študije primera podjetja PL ugotoviti, ali obstaja povezanost med udejanjanjem modela USO, socialnim kapitalom (SK) ter oblikovanjem pozitivne organizacijske identitete (POI). Pomembno je poudariti, da bom v tem delu podal analizo rešitev študije primera podjetja PL, in sicer vse ključne ugotovitve, ki se nanašajo na (Lastni model, 2007):

- Elemente modela FUTURE-O (obstoječa razvitost elementov modela FUTURE-O) ter njihov vpliv na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete (POI).
- Pomen socialnega kapitala (SK) ter njegov vpliv na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete (POI).
- Povezavo med udejanjanjem modela USO, socialnim kapitalom (SK) ter skupnim vplivom na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete (POI).

#### 7.3.1.1. Vpliv modela USO na oblikovanje POI

Do zdaj sem že spoznal, da je postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji zelo pomembna za vsako podjetje. Management podjetja PL se je zato v letu 2004 odločil, da bo postavil trdne temelje za reorganizacijo podjetja ter da se mora podjetje PL dolgoročno preoblikovati v učečo se organizacijo (Marketinški protokol za leto 2004, 2004, str. 3). Managementu podjetja se je zdel model USO zanimiv predvsem zato, ker so napovedi teženj v industriji pijač ugodne in je z dobro organizacijo podjetja mogoče dobro poslovati. Model USO temelji na istih vrednotah, kot jih ima PL, zato bi bila implementacija takšnega modela lažja kot implementacija kakšnega drugega modela. Prav gotovo je v tem kontekstu znanje tista vrednota, ki bo zelo pomembna za podjetje v prihodnosti (Rezultati analize vprašalnika, 2007).

Veliko ljudi misli, da podjetje PL posluje dobro zaradi monopola (skupaj z odvisnim podjetjem Pivovarno Union) na domačem trgu. Da to ni res, se je pokazalo v različnih pravnih postopkih in se kaže dejansko na trgu. Resda je tržni delež na domačem trgu izredno visok, vendar konkurenca pritiska na vse možne načine. Takšni pritiski se kažejo tako v trgovinskem segmentu prodaje kot tudi v samem gostinstvu. Dokazano je, da se potrošnik obnaša tako, da kar naroči v gostinskih lokalih, tisto tudi potem v trgovini kupi za domačo potrošnjo v gospodinjstvu. Razmere na domačem pivskem trgu v zadnjih letih niso najboljše. Iz tujine

---

prihaja čedalje večja konkurenca različnih vrst piv, kar sili proizvajalce v zniževanje stroškov ter tudi s tem posledično v zniževanje maloprodajnih cen. V Sloveniji je na novo uveljavljen tudi protikadilski zakon (poleg sorazmerno strogega prometnega zakona), kar zmanjšuje obisk gostinskih lokalov in s tem tudi potrošnjo alkoholnih pijač. Na drugi strani v raziskavi ugotavljam, da je agresiven nastop podjetja PL na tujih trgih nujen. Potencialni trgi, kjer je možnost izboljšanja tržnega deleža, so predvsem (Zapiski iz fokusnih skupin, 2007):

- Hrvaški trg.
- Trg BiH.
- Trg Srbije in Črne gore (združena zaradi podobnih značilnosti).
- Trg Makedonije in Kosova (združena zaradi podobnih značilnosti).

Na teh »balkanskih« trgih je prepoznavnost blagovnih znamk podjetja PL velika, saj so bili ti trgi v osemdesetih letih prejšnjega stoletja ključni za rast in poslovanje podjetja. Prodaja je bila tudi do trikrat večja, kot je zdaj na teh trgih. Za vnovično vrnitev na te trge bodo potrebni zelo veliki finančni vložki ter močna marketinška podpora, saj je na teh trgih prisotno veliko pivovarn. Na drugi strani pa je velik potencial tudi na trgih Evropske unije. Trenutno podjetje vsekakor nima pravega pristopa na teh trgih. Malo ljudi se ukvarja s temi trgi, ni prave strategije ter ni prave marketinške podpore za te trge.

Prav tako sem ugotovil, da je prisotnost na trgih Evropske unije sorazmerno majhna. Finančni vložki se ne povrnejo hitro, torej je delo na takšnih trgih dolgoročno in management bo potreboval veliko potrpljenja za uspeh na teh trgih (Zapiski iz fokusnih skupin, 2007). Razmišljanja managementa podjetja PL so šla v smeri, da je potrebno oblikovati in prilagoditi organizacijo podjetja nastalim razmeram, saj so se zavedali, da bo potrebno kar najbolje izkoristiti znanje zaposlenih. Slabost preučevanega podjetja je ta, da nima jasnega načrta učenja. Reorganizacijo je potrebno začeti s postavitvijo nove vizije, poslanstva, vrednot ter ciljev. Vizijo, poslanstvo ter vrednote podjetja PL sem podal že pri predstavitvi podjetja PL in lahko rečem, da so vsi korektno postavljeni. Cilje podjetja PL v letu 2008 pa sem predstavil v Tabeli 14 (Interno poročilo PL, 2007).

Tabela 14: Cilji podjetja Pivovarna Laško, d.d. v letu 2008

<b>Cilji podjetja PL v letu 2008</b>
Zadržati trenutni tržni položaj na domačem trgu.
Povečevati tržne deleže na tujih trgih.
Zmanjšati zaposlenost za več kot 3 odstotke.
Znižanje stroškov proizvodnje na enoto posameznega proizvoda.
Zmanjševanje obremenitve okolja (področje odpadnih vod in odpadkov).

Vir: Interno poročilo PL, 2007.

Podjetje PL je k spremembam v organizaciji pristopilo načrtovano, kar pomeni, da vedno oblikuje delovne skupine oziroma teame. Namen teh je, da spremljajo in uvajajo spremembe v organizaciji ter igrajo komunikacijsko vlogo med različnimi ravni v podjetju (relacija management-zaposleni). Takšni delovni teami so sestavljeni iz zaposlenih iz različnih oddelkov. Tako se člani takšnih delovnih skupin seznanjajo z različnimi informacijami ter jih prenašajo do posameznih interesnih skupin v podjetju. Pokazalo se je, da zaposleni v delovnih teamih v podjetju najdejo pozitivne zglede, kar bistveno pripomore k oblikovanju pozitivne organizacijske identitete. Kot sem ugotovil, je problematično področje v podjetju PL tudi slaba informiranost zaposlenih. Informacije so dostopne zgolj določenemu ožjemu krogu ljudi (Rezultati analize vprašalnika, 2007). Zaradi slabega pretoka informacij nastaja neobveščenost zaposlenih o spremembah, nato pa obstaja možnost upora zaposlenih proti spremembam. V kvalitativni raziskavi v podjetju PL sem ugotovil, katera so problematična področja in katera so zelo dobra področja z vidika udejanjanja modela USO v podjetju PL. Rezultate analize študije primera podjetja PL sem prikazal v Tabeli 15.

Tabela 15: Problematična in zelo dobra področja v podjetju PL – model USO

<b><u>Problematična področja</u></b>
1. Sodelovanje pri odločitvah (politika odločanja ni decentralizirana).
2. Motivacija (zaposleni večinoma niso motivirani za delo izven delovnega časa).
3. Napredovanje (zaposleni ne vidijo realnih možnosti za napredovanje).
4. Prenos znanja (v podjetju se ne spodbuja prenos znanja med zaposlenimi).
<b><u>Zelo dobra področja</u></b>
1. Cilji sektorja (zaposlenim so cilji sektorja, v katerem delajo, jasni in razumljivi).
2. Proces učenja (zaposleni so vključeni v stalni proces učenja v podjetju).
3. Delovno okolje (zaposleni radi pridejo v službo, ker se jim zdi delovno okolje prijetno).

Vir: Rezultati analize vprašalnika, 2007.

Pristop k procesu planiranja v podjetju PL je zelo tradicionalen (Intervju z managementom, 2007). Vse aktivnosti so v glavnem centralizirane v plansko-analitskem oddelku. To pomeni, da takšen oddelek nima neposrednega stika s trgom. To je slabo za podjetje in plani so ponavadi nerealno postavljeni. Prav tako ugotavljam, da so letni formalni plani zelo rigidni in precej omejujejo organizacijo v hitro se spreminjajočem okolju. V tem primeru področje, povezano s planiranjem, negativno vpliva na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Pri izgradnji podpornih okolij sem že omenil statični del organizacije – organizacijsko strukturo. Prav tako sem že opisal težave zaposlenih v podjetju PL pri vključevanju v projektne skupine ter pomanjkanje teamskega dela. Vsekakor obstoječa strma hierarhična organizacijska struktura ne omogoča fleksibilnosti ljudi. S tem je povezano šibko opolnomočenje zaposlenih. V raziskavi se je pokazalo, da je kot problematično področje izstopala centralizirana politika odločanja v podjetju (Zapiski iz fokusnih skupin, 2007).

V podjetju PL se model USO udejanja postopno, kar je ena od značilnosti mrežno-molekularnih pristopov. Model USO se torej ni uvedel povsod in v celoti, temveč se je najprej uveljavil v sektorju komerciale, nato pa se je razširil naprej na druge sektorje ter na celotno podjetje (Interni podatki, 2007). Zato v primeru udejanjanja modela USO ne moremo govoriti o posameznih fazah udejanjanja USO, ker ni pravega zaporedja postopkov. Osnovni gradniki, na katerih je postavljeno podjetje PL kot učeča se organizacija, so (Intervju z managementom, 2007):

- Jasno postavljena vizija, poslanstvo ter cilji podjetja.
- Vrhunska proizvodna tehnologija.
- Organizacijsko učenje (stalni proces učenja).
- Prijetno delovno okolje.

Pri izgradnji podpornih okolij bi omenil še dve področji. Prvo področje je informacijska tehnologija (v nadaljevanju tudi kratica IT). V zadnjih nekaj letih je le-ta v podjetju PL bistveno napredovala. Tako je podjetje od precej slabo razvite IT v nekaj letih prišlo na neko povprečno razvito raven (Rezultati analize vprašalnika, 2007). Na tem področju je še precej priložnosti in zaposleni vidijo veliko priložnost v razvijanju tako aplikacij kot tudi IT-sistemov.

Drugo področje pa se nanaša na zakladnico znanj. Preučevano podjetje ima precejšnjo težavo, saj nima razvite zakladnice znanj. Znanja v podjetju je veliko in sicer na različnih področjih, vendar podjetje do zdaj ni posvečalo posebne pozornosti shranjevanju znanja. Če oddide nekaj ključnih zaposlenih v podjetju, podjetje izgubi veliko bistvenih znanj. Tako kot pri udejanjanju modela USO sem v kvalitativni raziskavi v podjetju PL ugotovil, katera so problematična področja in katera so zelo dobra področja z vidika pomena socialnega kapitala v podjetju. Rezultate analize študije primera podjetja PL sem prikazal v Tabeli 16.

Tabela 16: Problematična in zelo dobra področja v podjetju PL – vidik SK

<b><u>Problematična področja</u></b>
1. Status v organizaciji (zaposleni večinoma niso zadovoljni s statusom v podjetju).
2. Pretok informacij (zaposleni ugotavljajo, da je pretok informacij močno moten in oviran).
3. Zaupanje (med zaposlenimi ne moremo govoriti o zaupanju).
4. Odnosi (med zaposlenimi ni pravih, močnih in trdnih odnosov).
<b><u>Zelo dobra področja</u></b>
1. Formalna pravila (zaposleni spoštujejo formalna pravila ter norme).
2. Povezave med zaposlenimi (zaposleni imajo veliko vezi in medsebojnih povezav v podjetju).
3. Motivacija (zaposlenim ni vseeno za motivacijo sodelavca).

Vir: Rezultati analize vprašalnika, 2007.

---

Pri procesu vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja sem naletel na kadrovske funkcije v preučevanem podjetju. V raziskavi ugotovljam, da ima le-ta še precej neizrabljenega potenciala (Rezultati raziskave z managementom, 2007). Predvsem gre za korenito reorganizacijo kadrovskega sektorja. Model ravnanja z ljudmi se bo z uveljavljanjem modela USO moral krepko spremeniti. Sistem planiranja potreb po novih kadrih v organizaciji ni najbolj razvit. Prav tako zaposleni v podjetju pogrešajo različne metode iskanja novih kandidatov za zaposlitev. Kadrovska struktura v podjetju je precej izkušena, zato ugotovljam, da podjetju primanjkuje svežih idej oziroma novih mladih ambicioznih kadrov.

#### 7.3.1.2. Vpliv SK na oblikovanje POI

Proces udejanjanja modela USO koordinira vrhni management podjetja PL, kar je zelo pomembno za uspeh implementacije tega koncepta. Uprava podjetja PL je potrdila strateške cilje podjetja, kar pomeni, da je cilj poslovanja zelo jasno načrtan. Tako jasno načrtan cilj poslovanja pomeni neposreden vpliv na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete, saj je cilj jasno postavljen ter vpliva optimizem zaposlenim, kar se odraža v identifikaciji zaposlenih s podjetjem PL. Moram reči, da sta optimizem kot tudi identifikacija zaposlenih s podjetjem pomembna člena pri oblikovanju pozitivne organizacijske identitete (Intervju z managementom, 2007). Ugotovim lahko, da za podjetje PL velja, da sta postavljena vizija, poslanstvo ter da so definirane vrednote podjetja. Strateški cilji so jasno definirani in znani tudi večini zaposlenih v preučevanem podjetju. To se je v raziskavi pokazalo za dobro, saj so se zaposleni identificirali s podjetjem in tako vplivali na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete (Rezultati analize vprašalnika, 2007).

Večji problem je strategija, torej pot do izpolnitve teh ciljev. Ugotovil sem, da strategija ni povsem jasno opredeljena in tudi ni znana zaposlenim. Kar pomeni, da obstaja v neki obliki negotovost, saj zaposleni niso seznanjeni s potmi do ciljev. Zaposleni v glavnem ne poznajo strategije in je tudi ne sooblikujejo (Rezultati analize vprašalnika, 2007). V raziskavi se je pokazala močna povezava med poznavanjem ciljev in strategij ter identificiranjem s podjetjem. V primeru, da so zaposleni seznanjeni s cilji in strategijami, se lažje identificirajo s podjetjem, kar, kot že vemo, vodi v oblikovanje pozitivne organizacijske identitete.

Ko govorim o zaposlenih v podjetju, moram omeniti, da so med seboj sorazmerno močno povezavani. V raziskavi sem ugotovil, da so bili v preteklosti res izjemno močno povezani (Zapiski iz fokusnih skupin, 2007). Bila je mreža močnih osebnih odnosov zaposlenih, ki je temeljila na zaupanju ter sodelovanju. S časom so se osebni odnosi v takšni mreži slabšali, vendar je še vedno v podjetju PL opaziti sorazmerno močno mrežo odnosov med zaposlenimi. Pri mreži takšnih močnih odnosov zaposlenih naletim na pojav, da se cilji posameznikov v podjetju ujamejo s cilji podjetja. Takšen pomen socialnega kapitala (mrež močnih osebnih odnosov) torej ugodno vpliva na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete (skladnost ciljev posameznika s cilji podjetja).

---

V tem vidim velik potencial, da obstaja v podjetju PL močna mreža osebnih odnosov. Okolje podjetja je specifično, saj je Laško majhen kraj in zaposleni se dobro poznajo, večina jih živi v Laškem in širši okolici. Socialni kapital v tem primeru povezuje celotno družbo na socialnem kot tudi na kulturnem področju. S ciljno usmerjenimi normami, vrednotami ter medsebojnim delovanjem zaposlenih se lahko oblikuje res pozitivna organizacijska identiteta.

Procesi dela imajo za vsako podjetje strateški pomen, saj z njimi opredeljujemo vsebino delovnega mesta. Procesi so v podjetju PL slabo opredeljeni po delovnih mestih. Vse skupaj izhaja iz precej stare sistemizacije delovnih mest. Nekateri procesi so neuporabni in se ne izvajajo, nekatere procese pa bi bilo potrebno dodati. S takšno potezo bi management podjetja redefiniral delovna mesta, jih na novo evaluiral in natančno opredelil procese dela za vsako delovno mesto (Zapiski iz fokusnih skupin, 2007). Spoznal sem že, da pozitivno organizacijsko identiteto oblikuje tudi identifikacija zaposlenih z delom (procesi), ki ga opravljajo.

Ko govorim o temeljih za začetek reorganizacije, se lahko najprej ustavim pri organizacijski kulturi. Ta je bila v preteklosti v podjetju PL izjemno pozitivno naravnana. Organizacijska kultura neposredno vpliva na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. V raziskavi sem ugotovil, da se organizacijska kultura spreminja ter da ni več tako pozitivno naravnana, kot je bila v preteklosti. Razloge za takšne spremembe, ki so jih v glavnem navajali zaposleni, prikazujem v Tabeli 17 (Rezultati analize vprašalnika, 2007).

Tabela 17: Glavni razlogi za spreminjanje organizacijske kulture

<b><u>Glavni razlogi za spreminjanje organizacijske kulture</u></b>
Nevključenost v projektne skupine v podjetju.
Majhne možnosti za napredovanje.
Ni razvitega sistema nagrajevanja.
Slabo opredeljeni procesi dela za posamezno delovno mesto.
Pomanjkanje teamskega dela.

Vir: Rezultati analize vprašalnika, 2007.

V veliko primerih kakšnih koli konfliktov oziroma težav je pogost vzrok slaba komunikacija. V podjetju PL sem ugotovil, da je komunikacija med zaposlenimi večkrat slaba (Rezultati raziskave z managementom, 2007). To velja tudi za komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi.

Vseh ravni v podjetju je precej, saj je v podjetju strma hierarhična struktura. Takšna organizacijska struktura ne omogoča hitrih reakcij na spremembe na trgu. Prenos informacij med hierarhičnimi ravni je počasen, komunikacija je slaba in večkrat motena. Ugotovil sem, da obstoječa komunikacija v podjetju slabo vpliva na oblikovanje pozitivne identitete, saj se

---

dobra komunikacija ne pojavlja kot skupna vrednota v podjetju, skupne vrednote pa bi po mnenju zaposlenih bistveno vplivale na pozitivno organizacijsko identiteto (Zapiski iz fokusnih skupin, 2007).

To lahko povežem s pomenom socialnega kapitala, ki se nahaja v razmerjih med ljudmi v podjetju. Ugotavljam, da če so takšna razmerja harmonizirana, prihaja do socialnih vezi, ki družijo zaposlene, to pa vpliva na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Članstvo v socialnih omrežjih omogoča lažje delo vsem zaposlenim, zato je pomen socialnega kapitala pri oblikovanju pozitivne organizacijske identitete v tem pogledu tako pomemben. Za vodenje ter kontrolo zaposlenih v podjetju PL bi prav tako lahko ugotovil, da sta problematični področji. Ugotovil sem, da je v podjetju prisotna klasična, birokratska kontrola zaposlenih. Trenutna kontrola v podjetju vključuje veliko formalnih pravil, pisne dokumentacije ter drugih formalnih mehanizmov. Prav tako se managerji na različnih ravneh premalo zavedajo pomena participativnega modela vodenja (Intervju z managementom, 2007).

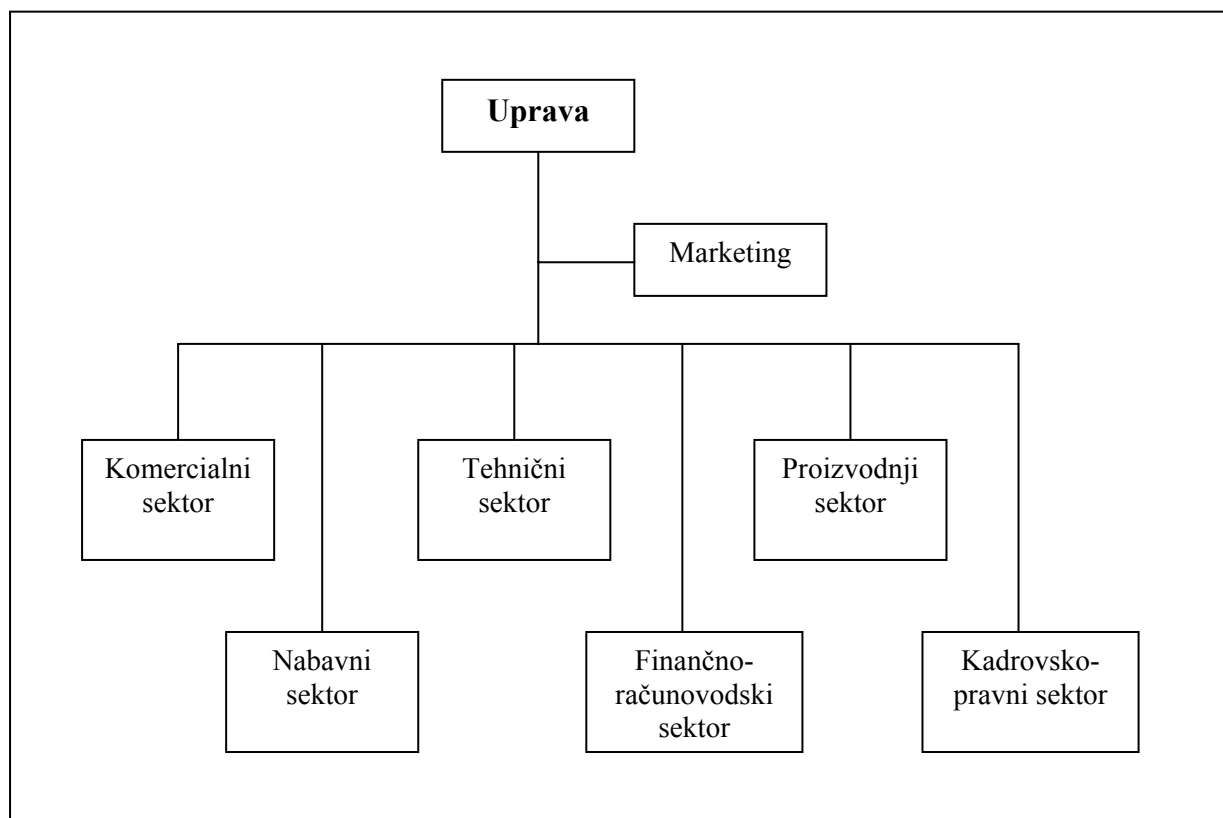
Zaposleni v podjetju PL malo sodelujejo pri odločitvah, imajo malo kompetenc in odločevalskih pristojnosti. Tako so vrhnji managerji bolj pomembni in težje zamenljivi. Spet lahko povežem na pomen socialnega kapitala. Status zaposlenega v podjetju ima velik pomen za ugled človeka v lokalnem okolju. Zaposleni si s svojim statusom močno okrepijo lastno identiteto.

V raziskavi sem ugotovil, da so vrhnji managerji večinoma zelo zadovoljni s statusom v podjetju. Tega pa ne morem potrditi za srednji in nižji management ter ostale zaposlene. Status zaposlenega v podjetju nedvomno vpliva na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. V raziskavi sem ugotovil, da ima kar nekaj vrhnjih managerjev v podjetju PL velik socialni kapital (Povzeto po intervjuju z managementom, 2007). To se kaže v tem, da imajo v lokalnem okolju močan vpliv. Sodelujejo pri aktivnostih v podjetju ter imajo tesne odnose z drugimi subjekti v lokalnem okolju. Lokalno okolje je v tem primeru toliko bolj specifično, saj je Laško majhen kraj in veliko prebivalcev se med seboj dobro pozna.

Lahko rečem, da če bi bili zaposleni bolj opolnomočeni ter da bi več sodelovali pri odločitvah, bi se lahko veliko bolj identificirali s podjetjem. To seveda vodi k oblikovanju pozitivne organizacijske identitete. Opolnomočenje (angl. empowerment) sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih. Obstoječa organizacijska struktura podjetja PL je razdeljena na sektorje in sem jo prikazal na Sliki 10 (Interni podatki, vodstvo, 2007).

Za nekaj ljudi v podjetju pa bi z lahkoto rekli, da imajo ogromen socialni kapital, saj njihove osebne povezave dosežejo veliko različnih in oddaljenih okolij. Takšni zaposleni so ključni v podjetju PL, saj so tisti, ki lahko dejansko udejanijo model USO, utrdijo pot pomenu socialnega kapitala ter vplivajo na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Ti zaposleni imajo odličen dostop do informacij, so uspešni ter imajo v rokah veliko odgovornost do lastnikov, zaposlenih ter okolja podjetja.

Slika 10: Organizacijska struktura podjetja PL



Vir: Interni podatki, vodstvo, 2007.

### 7.3.2. Zaključne ugotovitve študije primera

Organizacijska kultura se ne more oblikovati, še manj pa spremeniti čez noč. Potrebno je daljše časovno obdobje, v katerem se postopno gradi organizacijska kultura na gradnikih modela učeče se organizacije. Za podjetje je najpomembnejše vzgojiti in obdržati inovativnega posameznika ter ga predvsem znati koristno uporabiti (Dimovski et al., 2005, str. 265). Takšno udejanjanje modela USO neposredno vpliva na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete (POI). V tej smeri je bila postavljena tudi prva hipoteza raziskovalnega modela USO-SK-POI v tem magistrskem delu.

Oblikovanje pozitivne organizacijske identitete uspe redkim učečim se organizacijam. Zapomniti si moramo, da je takšno oblikovanje dolgotrajen proces dela in aktivnosti posameznih skupin. Celotno razmišljanje gre v globalno smer, kar pomeni, da so za pozitivno organizacijsko identiteto ključni dejavniki uresničevanje vizije, poslanstva ter oblikovanje skupnih vrednot. Pri tem ugotavljam, da gre pri oblikovanju pozitivne organizacijske identitete za podobne ključne dejavnike kot pri socialnem kapitalu. V raziskavi sem ugotovil, da v podjetju PL zaposleni presenetljivo dobro poznajo ključne dejavnike za oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Na Sliki 11 sem strnil mnenja zaposlenih v podjetju PL o

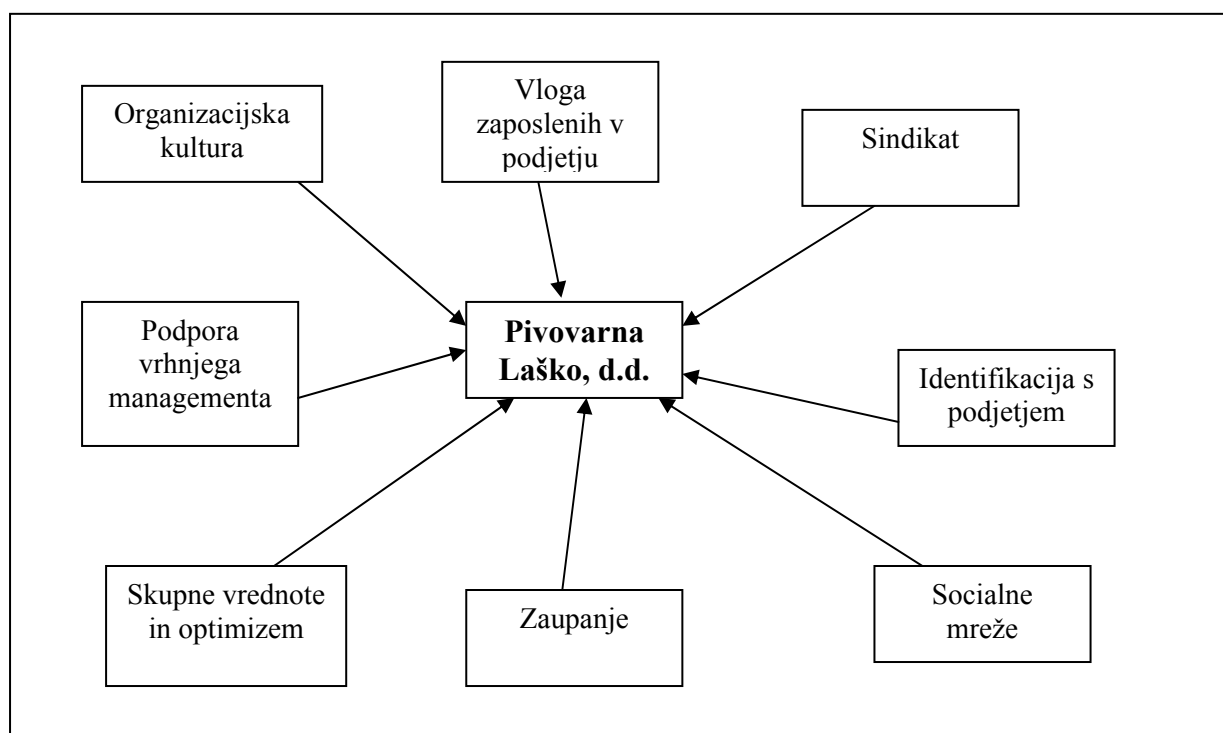


dejavnikih, ki so ključni za vse tri preučevane konstrukte raziskovalnega modela USO-SK-POI (Rezultati analize vprašalnika, 2007).

V kvalitativni raziskavi sem ugotovil, da zaposleni v podjetju PL svoje interese lahko združijo z interesi podjetja. To pomeni, da ima socialni kapital zelo pomembno vlogo pri oblikovanju pozitivne organizacijske identitete. Ugotovil sem, da situacija ni tako zapletena, kot jo morda vidijo nekateri zaposleni v podjetju, predvsem nižji management. V raziskavi ugotavljam, da je pomembno, da podjetje PL nadaljuje udeleževanje modela USO, hkrati pa mora precej več napora vložiti v razvijanje socialnega kapitala, in sicer (Rezultati analize vprašalnika, 2007):

- Zaposlenim mora podjetje PL omogočiti večji dostop do informacij.
- Spodbujati je potrebno še večje mreženje zaposlenih na vseh ravneh organizacije.
- Jasno oblikovati norme v podjetju.
- Postaviti formalna pravila v podjetju.
- Spodbujati zaupanje v podjetju.

Slika 11: Dejavniki, ključni za konstrukte raziskovalnega modela USO-SK-POI



Vir: Rezultati analize vprašalnika, 2007.

Da obstaja povezanost med pomenom socialnega kapitala in pozitivno organizacijsko identiteto, nam v raziskavi pokaže tudi naslednje. Pri konstrukt socialnega kapitala sem pri zaposlenih ugotovil, da je njegov pomen oblikovan glede na hierarhično raven zaposlenega. Kar pomeni, da so različne skupine zaposlenih v podjetju različno prepoznavale pomen socialnega kapitala na ravni posameznika, organizacije in družbe. Močna povezava zato na

---

tem mestu obstaja z oblikovanjem pozitivne organizacijske identitete. Socialni kapital močno vpliva na pozitivno organizacijsko identiteto, saj s pomočjo že prej omenjenih ugotovitev vpliva na zaposlene v smislu identifikacije z delom, s skupinami ter celotno organizacijo.

Poudaril bi rad, da v podjetju PL vsi zaposleni (tako managerji kot tudi ostali) s svojim načinom delovanja (obnašanja) sooblikujejo organizacijsko identiteto (Povzeto po intervjuju z managementom, 2007). Kar precej napora vseh zaposlenih v podjetju PL bo seveda še potrebno, da se bo oblikovala res pozitivna organizacijska identiteta, vendar naj to ostane kot velik izziv za management podjetja v prihodnjih letih. Kot rečeno, se pozitivna organizacijska identiteta v preučevanem podjetju počasi oblikuje. Seveda čaka management še ogromno dela, predvsem v smislu postavljanja oblike, znotraj katere bodo zaposleni lahko oblikovali socialne skupine ter oblikovali razmerja med seboj ter z okoljem. Pri tem mu bo v pomoč poznavanje pomena in vpliva socialnega kapitala. Zato je pomembno za management, da vztraja pri udejanjanju modela USO, saj takšen pristop vzpodbuja stalno učenje v podjetju in kot sem tudi že ugotovil, vseskozi razvija pozitivno organizacijsko identiteto.

V kvalitativni raziskavi sem med preučevanjem podjetja PL ugotovil, da v podjetju zaposleni večinoma menijo, da je podjetje PL proizvodno podjetje (Zapiski iz fokusnih skupin, 2007). Veliko informacij, ki sem jih pridobil v raziskavi, jasno kaže, da se veliko nižjih managerjev ter ostalih zaposlenih identificira s proizvodnim podjetjem, ki proizvaja pivo ter vodo. Takšne informacije so me v precejšnji meri presenetile. Ko sem se še bolj poglobil v iskanje vzrokov za takšno vedenje in opredeljevanje podjetja PL kot proizvodnega podjetja, sem ugotovil, da vse skupaj izvira iz preteklosti. Večina glavnih managerjev podjetja v preteklosti je izhajala iz proizvodno-tehničnega sektorja. Prek velikega socialnega kapitala so močno vplivali na organizacijsko kulturo, ki se je z leti dobro usidrila v podjetju. Tako so norme in prepričanja spodbujala proizvodno miselnost.

To pomeni, da je bilo ključno proizvesti kakovosten proizvod. Seveda bo v prihodnosti velik izziv za management podjetja PL predstavljala transformacija proizvodne miselnosti v tržno naravnano usmerjenost podjetja, ki kupca oziroma potrošnika postavlja v primarno vlogo glede na ostala področja v podjetju. Tako kot pri pomenu socialnega kapitala sem v kvalitativni raziskavi v podjetju PL ugotovil, katera so problematična področja in katera so zelo dobra področja z vidika oblikovanja pozitivne organizacijske identitete. Rezultate analize študije primera podjetja PL sem prikazal v Tabeli 18 (Rezultati analize vprašalnika, 2007).

Pri analizi študije primera podjetja PL sem ugotovil, kako optimalno doseči konstrukt oblikovanja pozitivne organizacijske identitete. Podjetje mora razviti udejanjanje modela USO in se tudi nujno zavedati pomena socialnega kapitala. Tako lahko učeča se organizacija s pomočjo pomena socialnega kapitala doseže pozitivno organizacijsko identiteto.

---

Tabela 18: Problematična in zelo dobra področja v podjetju PL – vidik oblikovanja POI

<b><u>Problematična področja</u></b>
1. Fleksibilnost zaposlenih.
2. Zaupanje med zaposlenimi.
3. Pozitiven odnos med zaposlenimi.
<b><u>Zelo dobra področja</u></b>
1. Izkušnje zaposlenih
2. Samozavest zaposlenih.
3. Razvitost socialne mreže in povezav med zaposlenimi.

Vir: Rezultati analize vprašalnika, 2007.

### 7.3.3. Priporočila managementu

V kvalitativni raziskavi študije primera podjetja Pivovarna Laško, d.d., ugotavljam, da je preučevano podjetje relativno dobro postavilo temelje za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji. Časovno gledano se je management podjetja udejanjanja modela USO lotil pozno, saj so ga v to prisilile šele razmere na trgu (Interni podatki, vodstvo, 2007). Podjetje mora poskrbeti za vzpostavitev res dobrih pogojev za organizacijske spremembe. Trdni gradniki modela USO so pogoj za uspešno poslovanje v prihodnosti.

Vrednote ter organizacijska kultura so temeljni gradniki udejanjanja modela USO. Ugotovil sem, da so vrednote v podjetju jasno opredeljene in da jih zaposleni v precejšnji meri poznajo (Rezultati analize vprašalnika, 2007). Managementu bi priporočil, da na osnovi teh že opredeljenih vrednot spodbuja razširjanje organizacijske kulture v podjetju. Gotovo bi moral biti cilj vrhnjega managementa dobro razširjena organizacijska kultura. Ta bi bistveno pripomogla k zmanjšanju odpora med zaposlenimi pri kakršnihkoli spremembah. Zaposleni v podjetju PL so precej nagnjeni k identificiranju s podjetjem. To pomeni, da bi se zelo hitro lahko poznal vpliv modela USO na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete.

Managementu bi predlagal boljšo komunikacijo z zaposlenimi. To bi poskušal storiti z intranetom, raznolikimi delovnimi sestanki po organizacijskih enotah oziroma s pogostejšim neformalnim druženjem vseh zaposlenih med seboj. Z boljšo komunikacijo bodo vse organizacijske spremembe bistveno lažje. Management mora prav tako poskrbeti za zadostno motivacijo srednjega managementa, ki je glavni nosilec sprememb v podjetju. Pri tem mora srednji management ves čas dobivati maksimalno podporo vrhnjega managementa, saj gre v podjetju PL za proizvodno usmerjeno podjetje.

Ugotovil sem, da je potrebno v podjetju ustvariti pravo ozračje za popolno udejanjanje modela USO ter za maksimalen vpliv na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Managementu podjetja PL bi priporočil oblikovanje forumov za učenje. Na teh forumih bi

---

lahko vsi zaposleni enakovredno sodelovali pri različnih izzivih, podajali svoje ideje in komentarje, hkrati pa bi še izboljšali medsebojno povezanost med zaposlenimi. To pa sem že ugotovil, da neposredno vpliva na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete.

Kot sem v kvalitativni raziskavi že opisal, je kot problematično področje v podjetju PL opredeljeno pomanjkanje teamskega dela (Rezultati raziskave z managementom, 2007). Managementu bi predlagal, da se maksimalno osredotoči na povezovanje zaposlenih ter seveda na teamsko delo. Povečanje tega dela bo prav gotovo prineslo novo razsežnost odnosov v podjetju PL. Tu se bo še kako videl celoten vpliv raziskovalnega modela USO-SK-POI. Udejanjanje modela USO bo povečalo teamsko delo, kar bo vplivalo na odnose med zaposlenimi (torej na socialni kapital), oboje pa se bo odražalo na oblikovanju pozitivne organizacijske identitete.

V podjetju PL je potrebno izdelati načrt udejanjanja modela USO. To je pomembno z vidika nadaljnje komunikacije med zaposlenimi v podjetju. Managementu bi priporočil izdelavo načrta z namenom jasno začrtati cilje modela USO ter nato načrt udejanjanja modela USO skomunicirati med čim bolj širok krog zaposlenih. Tako razširjen načrt udejanjanja učeče se organizacije bo lažje in hitreje izvedljiv. Prav tako sem ugotovil, da podjetje nameni premalo pozornosti inovacijam. V tem segmentu ima podjetje PL še res ogromno rezerve. Zaposleni pogrešajo množično inovativnost, ki bi razvijala delovne procese v višje faze (Zapiski iz fokusnih skupin, 2007). Management bi moral razmisliti o vzpodbujanju množične inovativnosti. Potreben bi bil razmislek o dodatnem nagrajevanju zaposlenih na področju inovacij ter širitve znanja.

Med priporočili managementu bi omenil tudi informacijsko tehnološko podporo. V raziskavi sem ugotovil, da IT ni najbolj razvito področje v podjetju (Intervju z managementom, 2007). Potrebna bi bila nujna vlaganja v IT, saj le-ta težko sledi zahtevnemu tempu globalnega trga in nove ekonomije. S hitrejšim razvojem IT v podjetju bi se lahko hitreje odzivali na spremembe, probleme ter priložnosti. Predvsem bi se bilo potrebno osredotočiti na različne sisteme za podporo odločanju na vseh ravneh ter na specifično programsko opremo. Opolnomočeni zaposleni imajo ključno vlogo pri udejanjanju modela USO. Managementu bi priporočil, da podjetje temeljito analizira svoje zaposlene ter ugotovi, kje lahko takoj začne proces opolnomočenja. Takšne poteze bodo ugodno vplivale na organizacijsko kulturo ter neposredno na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete.

Management v podjetju PL se mora veliko bolj posvečati pozitivnemu vplivu na zaposlene. Bolj mora biti aktiven na naslednjih področjih:

- Komunikacija z zaposlenimi.
- Uresničevanje vizije, poslanstva ter strateških ciljev.
- Oblikovanje organizacijske kulture.
- Oblikovanje norm in prepričanj.
- Zaupanje v podjetju.

Glede področja vodenja in kontroliranja bi managementu nujno priporočil participativno vodenje ter »kontrolno z ostalimi«, ki pomeni, da managerji gradijo odnose na skupni viziji in sooblikujejo kulturo, ki pomaga to vizijo doseči. Management mora poskrbeti, da se birokratska kontrola prelevi v decentralizirano kontrolno. To pomeni, da se kontrola nanaša na skupne vrednote, prepričanja ter zaupanje.

Na ta način ima udejanjanje modela USO vpliv na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev vsekakor spadata med najpomembnejše smernice modela udejanjanja USO. Za management podjetja bi bilo ključno definiranje dolgoročne strategije razvoja podjetja (npr. 2008-2012) za doseganje zastavljenih ciljev (glej Tabela 19). Tako natančno oblikovano dolgoročno strategijo bi nato management dobro skomuniciral v podjetju, tako da bi bila poleg ciljev vsem jasna tudi dolgoročna pot za doseganje le-teh (Lastni model, 2007).

V podjetju PL bi management moral razmisliti o kakšni novi obliki organizacijske strukture. Primerna bi bila produktno-matrična organizacijska struktura, ki bi jo moral management nadgraditi z natančnimi opisi procesov zato, da bi se rešil dvojne odgovornosti zaposlenih. Management podjetja bi moral v vsakem primeru znižati strmo hierarhijo, se posluževati horizontalne koordinacije ter uvesti decentralizirano odločanje.

Vse te omenjene poslovne poteze jasno opredeljujejo elementi modela FUTURE-O. Zato je še kako pomembno v čim večji meri udejaniti model USO, saj bomo na takšen način vplivali na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Management podjetja PL se mora zavedati, da bo model USO prinesel podjetju novo razsežnost poslovanja ter pomagal oblikovati pozitivno organizacijsko identiteto.

Tabela 19: Sinteza priporočil managementu podjetja PL

<b>Sinteza priporočil managementu podjetja PL</b>		
<b><u>1. Strategija</u></b>		
	<b>Priporočilo</b>	<b>Opis priporočila</b>
	Udejanjanje modela USO	Management mora nadaljevati aktivnosti za udejanjanje modela USO. To pomeni, da mora razvijati vseh sedem elementov modela FUTURE-O ter tako omogočiti delovanje vseh zaposlenih v smeri doseganja postavljenih ciljev.
	Vizija in poslanstvo	Kot sem v kvalitativni raziskavi ugotovil, sta vizija in poslanstvo natančno opredeljena, potrebna pa je večja vloga managementa pri identificiranju obeh pri zaposlenih.
	Upoštevanje pomena SK	Management mora več napora usmeriti v prepoznavanje pomena socialnega kapitala v podjetju PL ter ga neposredno in posredno vzpodbujati. Takšno vedenje bo imelo pozitiven vpliv na oblikovanje organizacijske identitete.

<b><u>2. Razvoj podjetja</u></b>		
	Priporočilo	Opis priporočila
	Povečevanje tržnega deleža na tujih trgih	To priporočilo je ključno za nadaljnjo rast podjetja PL. Na domačem trgu ni realno pričakovati rasti, po vsej verjetnosti se bo zaradi pritiska konkurence tržni delež začel zmanjševati. Management mora v strategijo nujno vključiti močan napad na tuje trge, tako evropske kot tudi »balkanske«.
	Povezanost z odvisnimi družbami	Močna povezanost podjetja PL z odvisnimi družbami je osnova za nadaljnji razvoj podjetja. Takšna povezanost vključuje tudi čim bolj enoten in skupen nastop na tujih trgih, kjer so tržni deleži vseh podjetij v SPL majhni.
	Oblikovanje pozitivne organizacijske identitete	Za razvoj podjetja PL v prihodnosti je zelo pomembno oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. POI mora biti ključna pri oblikovanju dolgoročne strategije podjetja.
<b><u>3. Trženjska usmerjenost podjetja</u></b>		
	Priporočilo	Opis priporočila
	Kakovost proizvoda ter storitev podjetja	Kakovosten proizvod ter kakovostna storitev (dostava, servis itd.) podjetja PL sta osnovi, iz katerih lahko izhaja v strategijo zapisana trženjska usmerjenost podjetja. Oba sta v podjetju PL visoko razvita, kar pomeni, da mora management samo nadaljevati pravilno začrtano pot.
	Partnerski odnosi s kupci	Partnerski odnos s kupci (tako trgovinskimi kot tudi gostinskimi) je dober, tesen ter učinkovit. Takšen odnos dobro vpliva na končnega potrošnika. Managementu bi priporočil še razširjanje tega dobrega partnerskega odnosa s kupci, kar vodi v večje zadovoljstvo vseh vpletenih ter seveda večjo učinkovitost poslovanja podjetja PL.
<b><u>4. Blagovna znamka</u></b>		
	Priporočilo	Opis priporočila
	Redesign blagovnih znamk	Potrebna je osvežitev designa blagovnih znamk ter korporacijske podobe podjetja PL. Kar nekaj časa se na tem področju v podjetju PL ni zgodila bistvena sprememba. Potreben bi bil »evropski« design, ki vključuje sodobne težnje oblikovanja ter ohranja tradicijo in vrednote obstoječih blagovnih znamk ter korporacijske podobe.
	Uveljavljanje blagovnih znamk	S pomočjo nove podobe bi bilo potrebno vložiti dodaten napor za uveljavljanje blagovnih znamk podjetja na vseh trgih. Marketinški vložek je velik, vendar je prepoznavnost blagovnih znamk podjetja ključna za uveljavitev in doseganje ciljnega tržnega deleža na določenem trgu.

<b>5. Informacijska tehnologija</b>		
	Prporočilo	Opis prporočila
	Centralni informacijski sistem	Za uresničitev postavljene strategije in doseganje strateških ciljev odigra odločilno vlogo dobro delujoč centralni informacijski sistem. Managementu bi prporočil, da informacijski sistem vsebuje čim več modulov, ki bi v največji meri povezali celotno podjetje.
	Razvoj novih informacijskih rešitev	Izziv pri razvoju novih informacijskih rešitev vidim predvsem v povezovanju z informacijskimi sistemi določenih kupcev in razvojem internetne prodaje itd.
<b>6. Razvoj socialnega kapitala podjetja</b>		
	Prporočilo	Opis prporočila
	Definiranje organizacijskih procesov	Pri razvijanju socialnega kapitala v podjetju bi managementu prporočil definiranje organizacijskih procesov na vseh ravneh v podjetju. V nekaterih delih podjetja so se procesi že definirali (komerciala), kar se je pokazalo za zelo pozitivno ter je ugodno vplivalo na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete.
	Pomen zaposlenih in socialnih mrež	V raziskavi sem ugotovil, da zaposleni v podjetju menijo, da nimajo pomembne vloge. Naloga managementa v podjetju je ta, da zaposleni dobijo občutek da sooblikujejo podjetje.
	Oblikovanje formalnih pravil, prepričanj, norm	Managementu prporočam, da vzpostavi jasna formalna pravila, ki bodo na transparenten način znana vsem zaposlenim. Prepričanja in norme se bodo skozi čas delno preoblikovale ter prav gotovo z zavedanjem pomena socialnega kapitala ugodno vplivale na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete.
	Postavitev standardov odličnega poslovanja v procesih	Postavitev standardov odličnega poslovanja je nujen element izgradnje modela USO. Seveda je potreben sistematičen pristop k postavitvi in uveljavljanju standardov, ki morajo vključevati vsa področja poslovanja s ciljem maksimizirati zadovoljstvo kupcev ter potrošnikov.
<b>7. Uresničevanje modela USO-SK-POI (v prihodnosti)</b>		
	Prporočilo	Opis prporočila
	Razvijanje učeče se organizacije	Ključno prporočilo za management podjetja PL. V strategiji se je potrebno osredotočiti na elemente modela FUTURE-O. Konstrukt USO je pomemben pri uresničevanju modela USO-SK-POI v prihodnosti.
	Razvijanje pomena socialnega kapitala	Poleg modela USO ključno prporočilo managementu podjetja PL. Ta dejavnik management v podjetju najbolj zanemarija. Močan pomen SK ter občutek zaposlenih, da sooblikujejo podjetje, sta pomembna pri razvijanju pomena SK te posledično uresničevanju modela USO-SK-POI.

<p>Oblikovanje pozitivne organizacijske identitete s pomočjo USO in SK</p>	<p>Uresničevanja modela USO-SK-POI v prihodnosti v podjetju PL pomeni oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. To priporočilo je vrhunec povezanosti vseh treh predstavljenih konstruktov. Management mora vzpostaviti takšne pogoje v podjetju, da se lahko razvije in uresniči model USO-SK-POI.</p>
--	--

Vir: Lastni model, 2007.

Managementu podjetja PL bi priporočil, da za vsako ceno uveljavlja strategijo sodelovanja in poudarja novo vizijo, poslanstvo, vrednote ter strateške cilje. Management podjetja PL bo vsekakor moral poskrbeti, da bodo nosilci sprememb (srednji management) visoko motivirani in polni znanja. Ugotovil sem, da je uspeh udejanjanja modela USO v podjetju PL v veliki meri odvisen od ljudi (Zapiski iz fokusnih skupin, 2007). Bistvena se mi zdita sodelovanje in komunikacija med zaposlenimi. Horizontalno povezovanje in koordinacija sta ključno pomembna za uspešno udejanjanje modela USO.

Kot sem že spoznal, moderni pristopi k planiranju težijo k decentraliziranemu planskemu osebju ali začasnim medoddelčnim planerskim skupinam, ki jih oblikuje nižji management. Za udejanjanje modela USO je zelo značilno, da v proces planiranja vključujejo zaposlene na vseh ravneh podjetja (Dimovski et al., 2005, str. 195).

To pomeni nove razsežnosti organizacijske kulture ter neposreden vpliv na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Pri procesu planiranja v podjetju bi priporočil managementu moderen pristop k planiranju. Nujen je decentraliziran pristop k planiranju. Takšen pristop je že uspešno uveden v nekaterih sektorjih v podjetju, zato bi ga bilo potrebno obvezno razširiti na celotno podjetje.

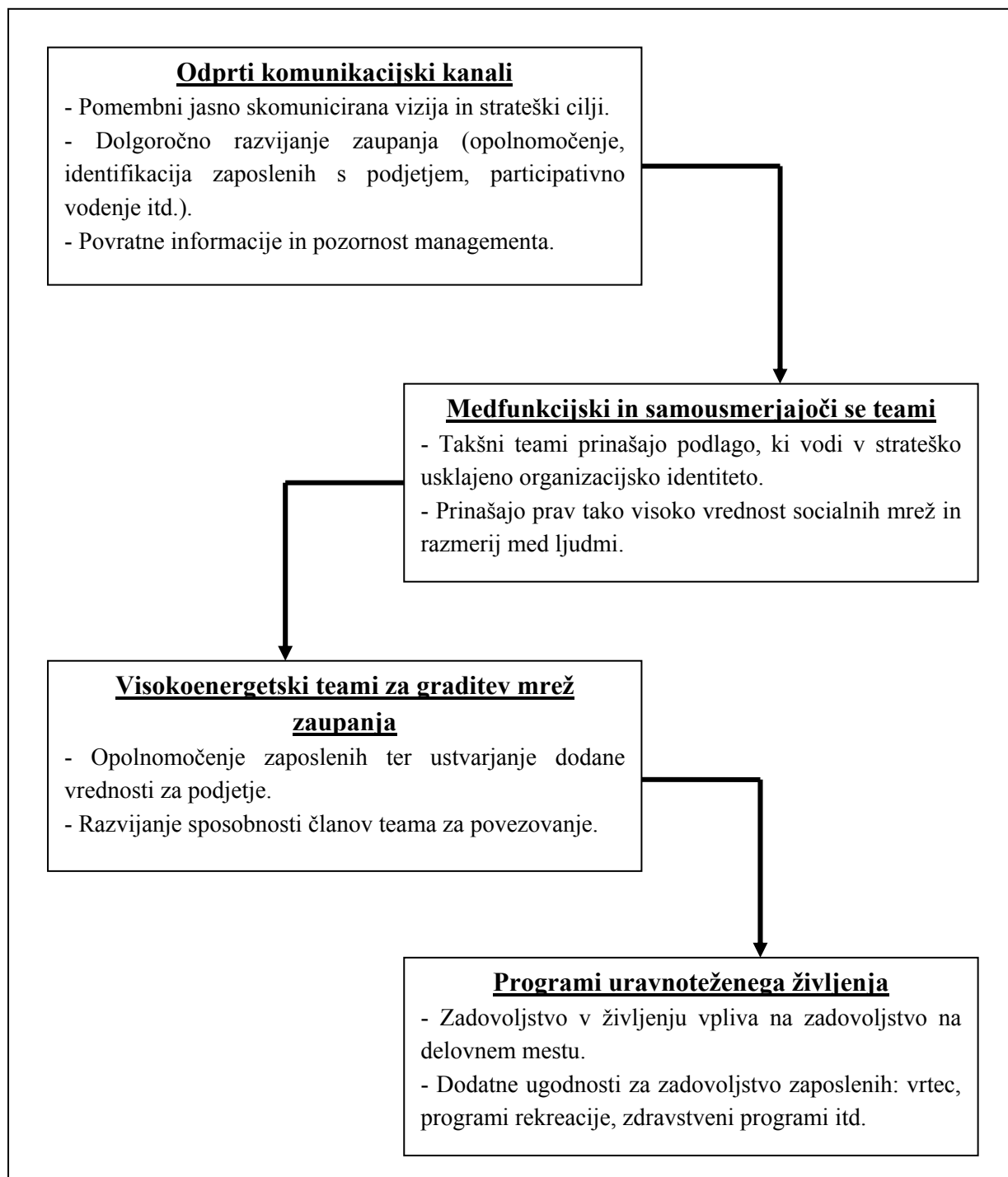
Na področju pridobivanja znanj bi managementu priporočil večji finančni vložek za izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Zaposleni bi se tako lahko v večji meri udeleževali različnih konferenc, seminarjev, tečajev tujih jezikov itd. Managementu bi priporočil ravnanje s socialnim kapitalom tako, kot sem ga prikazal na Sliki 12 (Zapiski iz fokusnih skupin, 2007).

Precej izboljšav v smeri udejanjanja modela USO bo podjetje moralo uvesti v kadrovskem sektorju. Priporočilo managementu je, da nujno izdela plan potreb po kadrih in uvede različna orodja za preizkus novih kandidatov za zaposlitev. Poleg intervjujev se lahko uporabljajo predvsem različni testi, ki pomagajo podjetju izbrati ustreznega človeka za posamezno delovno mesto. Prav tako priporočam managementu, da začne sodelovati z različnimi agencijami za iskanje kadrov, saj se le-te z iskanjem profesionalno ukvarjajo. Podjetje mora začeti spremljati razvoj uspešne delovne sile in sodelovati pri načrtovanju karier zaposlenih. Velik poudarek bi bil potreben pri napredovanju znotraj organizacije, saj je to področje pri



kvalitativni raziskavi označeno kot eno bolj problematičnih (Rezultati analize vprašalnika, 2007).

Slika 12: Priporočila managementu za ravnanje s socialnim kapitalom v podjetju PL



Vir: Zapiski iz fokusnih skupin, 2007; Penger, 2006, str. 75.

---

Pri udejanjanju modela USO je zelo pomemben sistem nagrajevanja. V današnjem času si kar težko predstavljam uspešno organizacijo brez stimulativenega sistema nagrajevanja. Iz njega izhaja tudi motivacija zaposlenih. V podjetju PL je precej nizka stopnja motivacije, kar je razumljivo (Rezultati analize vprašalnika, 2007). Managementu podjetja PL bi priporočil takojšnjo izgradnjo sistema nagrajevanja. Seveda vsi zaposleni niso enako delavni, uspešni, učinkoviti ali produktivni. Ker ni sistema nagrajevanja, se tudi bolj sposobni ne trudijo maksimalno, saj zato niso dodatno nagrajeni. Ugotovim lahko, da če bi bila nagrada višja, bi večina zaposlenih delala več, torej tudi izven delovnega (rednega) časa.

Kvaliteten proizvod je seveda predpogoj tržno usmerjenega podjetja. To seveda pomeni, da se vsi naporji zaposlenih usmerjajo v zadovoljevanje potreb kupcev. Takšni tesni odnosi s kupci bodo vsekakor pripomogli k večji trženjski naravnosti podjetja PL. Management se mora osredotočiti na izboljšanje kvalitete storitev, ki jih podjetje opravlja. To bo vplivalo na boljše odnose s kupci, dostave proizvodov ravno ob pravem času (angl. just in time), kvalitetno storitev servisa točilnih aparatov itd.

Zato bi managementu priporočil, da čim prej začne dolgoročen proces spreminjanja organizacijske kulture v smislu trženjske naravnosti podjetja. S tem bo s pomočjo socialnega kapitala (norm, prepričanj, socialnih mrež) vplival na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Kar se tiče ravnanja s socialnim kapitalom, lahko v raziskavi ugotovim, da podjetje PL poskuša delovati v smeri razvijanja procesov, vzpostavljanja pogojev za razvoj mrež, zaupanja, norm ter prepričanj (Zapiski iz fokusnih skupin, 2007).

## 8. ZAKLJUČEK

Udejanjanje modela učeče se organizacije (USO), pomen socialnega kapitala (SK) ter oblikovanje pozitivne organizacijske identitete (POI) so trije konstrukti, ki sem jih obravnaval v magistrskem delu. V njem utemljujem temeljno tezo ter potrjujem tri hipoteze, ki izhajajo iz raziskovalnega modela USO-SK-POI. Omenjeni model je moj lastni model, ki sem ga razvil s pomočjo pregleda teoretičnih izhodišč ter kvalitativnega raziskovanja študije primera podjetja Pivovarna Laško, d.d. Na primeru slovenskega podjetja PL lahko ugotovim in sklenem, da je bila potrjena temeljna teza magistrskega dela, da uresničevanje konceptualnega modela udejanjanja učeče se organizacije (model FUTURE-O) prek socialnega kapitala vodi do izoblikovanja pozitivne organizacijske identitete.

Konstrukt učeče se organizacije temelji na modelu FUTURE-O, ki temelji na molekularno-mrežnem pristopu. Predstavljen model ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih faz, temveč dinamično sodelovanje vseh članov učeče se organizacije v vseh procesih z namenom nenehnega oblikovanja organizacije v smeri oblikovanja pozitivne organizacijske identitete. V preučevanem podjetju je model USO v razvijanju, kar pomeni, da mora imeti management dovolj potrpljenja, znanja in predvsem volje, da uspe udejaniti omenjeni model.

---

Glavna problematična področja v podjetju PL glede udejanjanja modela USO so predvsem (Rezultati analize vprašalnika, 2007): (1) sodelovanje pri odločitvah, (2) motivacija, (3) napredovanje ter (4) prenos znanja. Na vseh teh področjih ima podjetje še veliko rezerv. Potreben je celovit strateški pristop managementa k reševanju problematike omenjenih področij. Zelo optimistično je, da se management zaveda pomena modela USO in njegovega udejanjanja v podjetju.

V kvalitativni raziskavi v podjetju PL sem ugotovil, da veliko elementov modela FUTURE-O neposredno vpliva na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. V analizi študije primera sem vse takšne povezave opredelil, prikazal ter managementu tudi priporočil, kako vplivati na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Glede na kvalitativno analizo v podjetju PL lahko ugotovim in potrdim prvo hipotezo magistrskega dela, in sicer da udejanjanje modela USO vpliva na pozitivno organizacijsko identiteto. Do takšnega sklepa sem prišel na podlagi analize študije primera, ki je nedvomno pokazala, da je večina dejavnikov in elementov modela USO vplivala na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Zato je za nadaljnji razvoj podjetja PL pomembna močna vloga vrhnjega managementa pri podpori udejanjanja modela USO v podjetju.

Pomen socialnega kapitala je še kako pomemben pri oblikovanju pozitivne organizacijske identitete. Glavna problematična področja pri socialnem kapitalu v podjetju PL so predvsem (Rezultati analize vprašalnika, 2007): (1) status v organizaciji, (2) pretok informacij, (3) zaupanje ter (4) odnosi. Management mora seveda na teh področjih najprej začeti ukrepe za izboljšanje pomena socialnega kapitala v podjetju. V magistrskem delu sem ugotovil, da socialni kapital opredeljuje razmerja med ljudmi v organizaciji. Govorim o relacijah med ljudmi, ki delujejo kot socialna in kulturna povezanost družbe. Takšna mreža močnih osebnih odnosov temelji na zaupanju, sodelovanju ter skupni dejavnosti.

V analizi študije primera podjetja PL sem ugotovil, da članstvo v socialnih omrežjih omogoča lažje delo ter vpliva na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Prav tako lahko rečem, da identifikacija zaposlenih s podjetjem močno vpliva na pozitivno organizacijsko identiteto. Ugotovil sem, da se management v podjetju zaveda velike razvitosti socialne mreže med zaposlenimi. To pomeni, da ima preučevano podjetje na področju pomena socialnega kapitala sorazmerno velik potencial. Podjetje že ima izdelano »infrastrukturo« socialnega kapitala oziroma ima trdne temelje za uspešno graditev pomena socialnega kapitala.

Z ugotovitvami glede pomena socialnega kapitala v podjetju PL lahko potrdim drugo hipotezo magistrskega dela, saj socialni kapital v podjetju vpliva na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Ugotovitve, ki izhajajo iz analize študije primera podjetja PL, kažejo, da bo pomen socialnega kapitala v podjetju ključen za uspešen nadaljnji razvoj podjetja. Seveda imam v mislih vrhnji management, ki se bo moral bolj posvetiti svojim zaposlenim in z njimi precej bolje komunicirati kot do zdaj. Težave se pojavljajo na več koncih v podjetju, a vendar zaenkrat niso kritične.

---

Vsekakor bo potreben resen pristop managementa, saj bo lahko že z nekaj potezami bistveno vplival na oblikovanje POI. Z izboljševanjem pomena socialnega kapitala bo managementu omogočeno oblikovanje pozitivne identitete. Konstrukt oblikovanja pozitivne organizacijske identitete predstavlja osrednjo premiso sodobne učeče se organizacije. Pozitivna organizacijska identiteta je socialna vez, ki druži zaposlene in podjetje. V njej so cilji posameznika skladni s cilji podjetja. Zaposleni se preprosto identificirajo z delom (procesom), različnimi podskupinami v podjetju, zunanjimi skupinami ali s podjetjem kot celoto. Pozitivna organizacijska identiteta je torej oblika, s pomočjo katere člani organizacije oblikujejo socialne skupine z okoljem.

V analizi študije primera podjetja PL sem ugotovil, da so problematična področja v podjetju povezana z oblikovanjem pozitivne organizacijske identitete, in sicer so (Rezultati analize vprašalnika, 2007): (1) fleksibilnost zaposlenih, (2) zaupanje med zaposlenimi ter (3) pozitiven odnos med zaposlenimi. Pozitivno organizacijsko identiteto dosežejo le redka podjetja, saj je zanjo potrebno veliko truda prav vseh zaposlenih na vseh ravneh v podjetju. Izpolnjenih mora biti veliko pogojev in vloženega mora biti ogromno truda za takšno oblikovanje POI.

V kvalitativni raziskavi v podjetju PL se je pokazalo, da ima oblikovanje pozitivne organizacijske identitete ključen pomen za nadaljnji uspešen razvoj podjetja ter doseganje zastavljenih ciljev. Zato bi še enkrat izpostavil identifikacijo zaposlenih s podjetjem kot najvišjo obliko identifikacije nasploh. Zato sem managementu podjetja PL priporočil, da posebno pozornost nameni združevanju interesov zaposlenih z interesi podjetja, saj bo le takšna skladnost vodila do identifikacije zaposlenih s podjetjem kot celoto, vse skupaj pa bo močno vplivalo na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Uporaba kvalitativnega raziskovalnega pristopa se je v magistrskem delu pokazala za izjemno učinkovito, saj sem lahko izkoristil vse prednosti takšnega raziskovalnega pristopa. Analiza študije primera slovenskega podjetja PL je kljub časovno dolgotrajnemu procesu raziskovanja dobro uspela ter izpolnila namen ter cilje magistrskega dela.

Glede na ugotovitve v tem delu lahko potrdim osnovno tezo magistrskega dela. S pomočjo raziskovalnega modela USO-SK-POI sem v preučevanem podjetju Pivovarna Laško, d.d., ugotovil, da udejanjanje modela USO prek pomena socialnega kapitala vodi do oblikovanja pozitivne organizacijske identitete. Na ta način sem potrdil tudi tretjo hipotezo magistrskega dela. Ta vsekakor predstavlja moj prispevek k raziskovanju omenjenih konstruktov ter povezav med njimi. Lasten raziskovalni model USO-SK-POI prispeva dodano vrednost magistrskega dela, ki ga zaključujem z mislijo: »Non progredi est regredi« - (»Če ne napreduješ, nazaduješ«).

---

## LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

1. Adam F. et al.: Socialni kapital – za SRS. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 2004. 10 str.
2. Adam F. et al.: Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 2001. 205 str.
3. Adler P.S., Kwon S.W.: Social Capital: The Good, the Bad, and the Ugly. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000, str. 90-118.
4. Adler P.S., Kwon S.W.: Social Capital: Prospects for a new concepts. Academy of Management Review, 2002, str. 15-45.
5. Albert S., Whetten D.A.: Organizational identity. V: Hatch M.J., Schultz M.: Organizational identity. Oxford, Oxford Management Readers, 2004, str. 80-121.
6. Alvesson M.: Organization: From substance to image. V: Hatch M.J., Schultz M.: Organizational identity. Oxford, Oxford Management Readers, 2004, str. 161-175.
7. Alvesson M., Empson L.: The Construction of Organizational Identity. Institute of Economics Research Lund, 2006, 27 str.
8. Argyris C., Schon Donald A.: Organizational Learning II. Addison-Wesley Publishing, 1996. 205 str.
9. Bourdieu P.: The Forms of Capital. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York: JG Richardson, 1985, str. 241-258.
10. Buckler B.: A Learning Process Model to Achieve Continuous Improvement and Innovation. The Learning Organization, Number 3, 1996, str. 33.
11. Carolis D.M.: The role of social capital and organizational knowledge in enhancing entrepreneurial opportunities in high-tech environments. V: Choo C.W., Bontis N.: The strategic management of intellectual capital and organization knowledge. Oxford University Press, 2002, str. 703-715.

- 
12. Cascio W., Shurygailo S.: E-Leadership and Virtual Teams. Elsevier Science, 2002. 16 str.  
[URL: <http://www.sciencedirect.com>], January 2002.
  13. Coleman J.: Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology, Chicago, 1988, str. 95-120.
  14. Corti L., Thompson P.: Secondary analysis of achieved data. V: Seale C., Gobo G., Gubrium J.F., Silverman D.: Qualitative research practice. London, Sage Publications, 2004, str. 327-344.
  15. Daft R.L., Marcic D.: Understanding management. 4. izdaja. Fort Worth, Thomson Learning, 2004. 573 str.
  16. Dimovski V. et al.: Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja (Model Future-O). Ljubljana: GV Založba, 2005. 388 str.
  17. Dimovski V., Colnar T.: Organizacijsko učenje. Ljubljana: Teorija in praksa, letnik 36, številka 5, 1999, str. 701-722.
  18. Dimovski V., Penger S.: Učeča se organizacija: Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. Ljubljana: Teorija in praksa, letnik 41, številka 5-6, 2004, str. 806-828.
  19. Dimovski V., Penger S., Škerlavaj M.: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
  20. Dimovski V., Penger S., Žnidaršič J.: Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, str. 66-312.
  21. Garvey B., Williamson B.: Beyond Knowledge Management. London: Prentice Hall, 2002. 213 str.
  22. Geppert M.: Beyond the Learning Organization, 2000. 197 str.  
[URL: <http://www.findarticles.com/p/articles>], December 2004.
  23. Goldsmith M.: Retaining High-Impact Performers, Leader to Leader.  
[URL: <http://www.marshallgoldsmith.com/articles/article.asp%>], September 2007.
  24. Grey C., Antonacopoulou E.: Essential Readings in Management Learning. London: Sage Publications, 2003, str. 22-60.

- 
25. Hatch M. J., Schultz M.: The dynamics of organizational identity. V: Hatch M.J., Schultz M.: Organizational identity. Oxford, Oxford Management Readers, 2004, str. 380-405.
  26. Jackson M. C.: System thinking: Creative holism for managers. Chichester, Wiley, 2003. 352 str.
  27. Kaše R.: Strateško ravnanje s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije. Magistrsko delo. Ljubljana, 2004. 99 str.
  28. Kaše R., Škerlavaj M.: Socialni kapital v slovenskih organizacijah. Ljubljana: HRM, 2006, str. 74-78.
  29. Kešeljević A.: Sodobni vidiki razumevanja znanja v ekonomiji. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 206 str.
  30. Kilparik S., Bell R., Falk I.: Groups of Groups: The Role of Group Learning in Building Social Capital. Centre for Research and Learning in Regional Australia.  
[URL: <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/library/falk2.pdf>], September 2007.
  31. Lang J. C.: Social Context and Social Capital as Enablers of Knowledge Integration. Journal of Knowledge Management, Badford, 2004, str. 85-108.
  32. Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Hall C. A.: HR' Role in Building Relationship Networks. Academy of Management Executive, 2003, str. 50-66.
  33. Leonard D., Sensiper S.: The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. Oxford, Oxford University Press, 2002, str. 488-492.
  34. Lin N.: Inequality in Social Capital. Contemporary Sociology, Washington, 2001, str. 6.
  35. Lipovec F.: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987, str. 34-219.
  36. Luthans F.: Positive psychological capital: Beyond human and social capital. Business Horizons, 47 (2004), str. 45-50.
  37. McElroy M. W.: Social Innovation Capital. Journal of Intellectual Capital, Bradford, 2002, str. 30-39.
  38. McFadyen A.M., Cannella A.Jr.: Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships. Academy of Management Journal, Mississippi State, 2004, str. 735-744.

- 
39. Mesec B.: Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu. Visoka šola za socialno delo, Ljubljana, 1998, 470 str.
  40. Mihalič R.: Management intelektualnega kapitala na prehodu v družbo znanja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2003. 10 str.
  41. Možina et al.: Osnove managementa. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 295 str.
  42. Nahapiet J., Ghosal S.: Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. Oxford, Oxford University Press, 2000, str. 125-128.
  43. Nonaka I., Takeuchi H.: The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995. 285 str.
  44. Ograjenšek I. et al.: Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2005, str. 150-172.
  45. Penger S.: Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2006. 307 str.
  46. Pirc A. S.: Pomen ravnateljeve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. Ljubljana: Organizacija, 2001, str. 340-350.
  47. Podnar K.: Ugled, organizacijska identifikacija in zavezanost zaposlenih. Doktorska disertacija. Ljubljana, 2004. 259 str.
  48. Portes Alejandro: Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. Annual Review Sociology, New Jersey, 1998, str. 2-20.
  49. Prusak L., Cohen D.: How to Invest in Social Capital. Harvard Business Review, Boston, 2001, str. 85-94.
  50. Pučko D.: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
  51. Pučko D.: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
  52. Putnam R.: Making democracy working. New Jersey: Princeton University Press, 1994. 258 str.
  53. Rapley T.: Interviews. V: Seale C., Gobo G., Gubrium J.F., Silverman D.: Qualitative research practice. London, Sage Publications, 2004, str. 15-35.



- 
54. Ravasi D., Rekom J.: Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2003), str. 118-130.
  55. Rovšek M.: Koalicijska omrežja in upravljanje medkoalicijskih konfliktov. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV, 2002. 91 str.
  56. Sanchez R.: *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford: Oxford University Press, 2001. 253 str.
  57. Selan M.: Organizacijsko učenje, Magistrsko delo, 2002. 111 str.
  58. Senge P. M.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday, 1994. 423 str.
  59. Senge P. M.: Umetnost ustvarjanja vrhunske organizacije. Zbornik mednarodnega simpozija o učečih se organizacijah. Ljubljana: Inštitut USP, 2004. 15 str.
  60. Senge P. M., Carstedt G.: *Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution*. MIT Sloan Management Review, 2001. 13 str.
  61. Tajnikar M.: Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen. Ljubljana: EF, 2003. 469 str.
  62. Vroom V. H., Jago A. G.: *The New Leadership*. New Jersey, 1988, str. 83.
  63. Woolcock M.: Social Capital: Impication for Development Theory. *Research and Policy*. The World Bank Research Observer, New York, 2000, str. 225-250.
  64. Zupan N.: Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 306 str.

## **VIRI**

1. Marketinški protokol za leto 2004. Laško: Pivovarna Laško, d.d., 2004.
2. Senge P.: *Organizational Leadership For The Year 2000*. 31. 3. 2005  
[URL: <http://www.ims-ils/cat4organiz.html>], March 2005.
3. Inštitut USP.  
[URL: <http://www.i-usp.si/slo>], May 2007.

- 
4. Interno gradivo Pivovarne Laško, d.d., Laško: Pivovarna Laško, d.d., 2006.
  5. Interni dokumenti Skupine Pivovarne Laško, d.d., Laško: Pivovarna Laško, d.d., 2005.
  6. Interni podatki, vodstvo. Laško, 2007.
  7. Interno poročilo Pivovarne Laško, d.d., Laško, 2007.
  8. Internetna stran Pivovarne Laško, d.d.  
[URL: <http://www.pivo-lasko.si>], May 2007.
  9. Internetna stran: The Sciencedirect TOP25 articles:  
[URL: <http://top25.sciencedirect.com/index.php?cat id=6&subject area id=4>], May 2007.
  10. Lastna raziskava. Laško, 2007.
  11. Lastni model. Povzet po intervjuju z managementom. Laško, 2007.
  12. Lastni model. Povzet po rezultatih analize vprašalnika. Laško, 2007.
  13. Lastni model. Povzet po rezultatih raziskave z managementom. Laško, 2007.
  14. Lastni model. Povzet po zapiskih iz fokusnih skupin. Laško, 2007.
  15. Letno poročilo za leto 2006. Laško: Pivovarna Laško, d.d., 2006.
  16. Poslovni načrt za leto 2008. Laško: Pivovarna Laško, d.d., 2007.
  17. Povzetek zapiskov opazovanj ter analize fokusnih skupin. Laško, 2007.
  18. Socialni kapital in LinkedIn.  
[URL: <http://www.daimonion.si/socialni-kapital-in-linkedin.php>], September 2007.

---

## **PRILOGE**

PRILOGA 1: Vprašalnik, uporabljen v raziskavi

PRILOGA 2: Povzetek zapiskov opazovanj ter analize fokusnih skupin

PRILOGA 3: Najpogostejši odgovori na vprašalnik glede na raven managementa

## PRILOGA 1: Vprašalnik, uporabljen v raziskavi

Izpolnite podatke			
Sektor, v katerem ste zaposleni:		Vaša starost:	
Število let delovne dobe:		Spol:	M            Ž
Število let v Pivovarni Laško:		Vaša izobrazba*:	1   2   3   4   5   6

\***Legenda za izobrazbo:** 1- osnovna šola, 2- triletna poklicna šola, 3- srednja šola ali gimnazija, 4- visoka strokovna šola, 5- univerzitetna šola, 6- magisterij ali specializacija.

### A. Učeča se organizacija (USO)

V kolikšni meri so za vašo organizacijo (Pivovarno Laško) značilni naslednji elementi.....

Elementi učeče se organizacije	Nikakor ne drži	Ne drži	Drži le deloma	Drži	Popolnoma drži
V naši organizaciji imamo izdelano <b>strategijo</b> , jo poznam in sooblikujem.	1	2	3	4	5
<b>Politika odločanja</b> je decentralizirana, vsi sodelujemo pri odločitvah.	1	2	3	4	5
<b>Poslanstvo in vizijo</b> organizacije poznam in ju razumem.	1	2	3	4	5
V organizaciji je <b>timska narava dela</b> , vsi smo povezani.	1	2	3	4	5
Sem <b>motiviran</b> , tudi za naloge izven delovnega časa.	1	2	3	4	5
Vključen sem v <b>projektno skupino</b> v organizaciji.	1	2	3	4	5
Z nadrejenim brez težav <b>neposredno komuniciram</b> .	1	2	3	4	5
Med sodelavci si zelo <b>zaupamo</b> .	1	2	3	4	5
Vsak dan uporabljam <b>informacijsko tehnologijo</b> in sem z njo zadovoljen.	1	2	3	4	5
<b>Organizacijska struktura</b> sledi strategiji.	1	2	3	4	5
<b>Procesi</b> dela so natančno opredeljeni.	1	2	3	4	5
Vsi zaposleni smo vključeni v <b>stalni proces učenja</b> .	1	2	3	4	5
<b>Cilji sektorja</b> , v katerem delam, so jasni in razumljivi.	1	2	3	4	5
Pri delu se dobro počutim, <b>organizacijska kultura</b> je dobra.	1	2	3	4	5
Redno se <b>izobražujem</b> , udeležujem seminarjev, tečajev itd.	1	2	3	4	5
<b>Delovno okolje</b> je prijetno, rad pridem v službo.	1	2	3	4	5

Elementi učeče se organizacije	Nikakor ne drži	Ne drži	Drži le deloma	Drži	Popolnoma drži
Na delovnem mestu se s sodelavci <b>dobro razumem</b> in z njimi tudi <b>dobro komuniciram</b> .	1	2	3	4	5
Organizacija vzpodbuja dobro delo in me za takšno delo <b>nagradi</b> .	1	2	3	4	5
Za višjo nagrado bi bil <b>pripravljen delati</b> še več ur.	1	2	3	4	5
Zdi se mi, da imam možnosti za <b>napredovanje</b> .	1	2	3	4	5
<b>Vodja</b> je zgled zaposlenim in ga spoštujem.	1	2	3	4	5
Rad se udeležujem <b>neformalnih druženj</b> in zabav.	1	2	3	4	5
V organizaciji se spodbuja <b>prenos znanja</b> med zaposlenimi.	1	2	3	4	5

Katera tri zgoraj omenjena področja (poudarjene besede) bi označili kot **problematična** v svoji organizaciji?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Katera tri zgoraj omenjena področja (poudarjene besede) bi označili kot **zelo dobra** v svoji organizaciji?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**KOMENTAR:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Dopolnite stavek ...**

V organizaciji se dobro počutim, ker \_\_\_\_\_.

Vlogo timskega dela v organizaciji vidim kot \_\_\_\_\_.

---

**B. Socialni kapital (SK)**

V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami ...

Socialni kapital	Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Strinjam se le deloma	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Omogočen mi je <b>dostop do informacij</b> , ki so relevantne.	1	2	3	4	5
V organizaciji je velika <b>povezanost med zaposlenimi</b> .	1	2	3	4	5
<b>Odnosi</b> med zaposlenimi so močni in trdni.	1	2	3	4	5
Vsi zaposleni delujemo za <b>doseganje skupnih ciljev</b> organizacije.	1	2	3	4	5
<b>Zaupanje</b> med zaposlenimi v organizaciji je popolno.	1	2	3	4	5
<b>Pretok informacij</b> je nemoten.	1	2	3	4	5
Uživam maksimalno <b>podporo sodelavcev</b> .	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s <b>statusom v organizaciji</b> .	1	2	3	4	5
Imam veliko vezi in <b>povezav s sodelavci</b> v organizaciji.	1	2	3	4	5
Svoje znanje in izkušnje <b>delim s sodelavci</b> .	1	2	3	4	5
Spoštujem <b>formalna pravila</b> in norme v organizaciji.	1	2	3	4	5
Zato ker se družim s pravimi ljudmi, imam v družbi <b>poseben status</b> .	1	2	3	4	5
Ni mi vseeno za <b>motivacijo sodelavcev</b> .	1	2	3	4	5

Katera tri zgoraj omenjena področja (poudarjene besede) bi označili kot **problematična** v svoji organizaciji?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Katera tri zgoraj omenjena področja (poudarjene besede) bi označili kot **zelo dobra** v svoji organizaciji?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

---

**KOMENTAR:**

---

---

---

**Dopolnite stavek ...**Vlogo sindikata vidim kot \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.V organizaciji smo zaposleni močno povezani med seboj, ker \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.**C. Pozitivna organizacijska identiteta (POI)**

Kako pomembni so spodnji dejavniki za razvoj organizacijske identitete v vaši organizaciji?

Pozitivna organizacijska identiteta	Nepomemben	Malo pomemben	Zmerno pomemben	Pomemben	Zelo pomemben
<b>Formalna</b> izobrazba.	1	2	3	4	5
Naložbe v <b>socialni kapital</b> .	1	2	3	4	5
<b>Pozitiven odnos</b> do dela.	1	2	3	4	5
<b>Samozavest</b> zaposlenih.	1	2	3	4	5
<b>Poistovetenje</b> zaposlenih z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Razvitost <b>socialne mreže</b> in povezav med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
<b>Pozitiven odnos</b> med sodelavci.	1	2	3	4	5
Iskanje <b>pozitivnih vrednot</b> .	1	2	3	4	5
<b>Fleksibilnost</b> zaposlenih.	1	2	3	4	5
<b>Izkušnje</b> zaposlenih.	1	2	3	4	5
Osebn <b>cilji</b> in <b>cilji</b> organizacije <b>so skladni</b> .	1	2	3	4	5
<b>Podpora</b> z vidika vrhnjega managementa.	1	2	3	4	5
<b>Zaupanje</b> med zaposlenimi.	1	2	3	4	5

Katera tri zgoraj omenjena področja (poudarjene besede) bi označili kot **problematična** v svoji organizaciji?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

---

Katera tri zgoraj omenjena področja (poudarjene besede) bi označili kot **zelo dobra** v svoji organizaciji?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**KOMENTAR:**

---

---

---

**Dopolnite stavek ...**

Z lahko se poistovetim z organizacijo, ker \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

V organizaciji smo zaposleni močno povezani med seboj, ker \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.



---

## PRILOGA 2: Povzetek zapiskov opazovanj ter analize fokusnih skupin

Tabela I: Značilnosti managementa PL (po modelu USO-SK-POI)

<i>Značilnosti vrhnjega managementa</i>
• Postavljena jasna vizija.
• Poudarjena funkcija nadziranja.
• Optimizem.
• Zadovoljni s statusom v podjetju.
• Oblikovanje organizacijske kulture.
• Samozavest.
• Skrb za razvoj podjetja.
• Navzven ustvarjajo velik (dober) vtis, znotraj je vsebine precej manj.
• Veliko koordinacije, počasno sprejemanje odločitev.
<i>Značilnosti srednjega managementa</i>
• Ni motivacije za spremembe.
• Večina jih je na delovnih mestih že precej let, v panogi, kjer je šlo vedno dobro, zato t.i. dinozavri ne razumejo zdajšnje vizije.
• Nesodelovanje pri oblikovanju strategije.
• Nezadovoljni s statusom v podjetju.
• Nefleksibilnost zaposlenih.
• Sorazmerno slabo plačani.
• Prilagodljivost razmeram v podjetju.
• Razmišljanje usmerjeno v preteklost.
<i>Značilnosti nižjega managementa</i>
• Velika identifikacija s podjetjem.
• Slaba informiranost.
• Nezadovoljni s statusom v podjetju.
• Močne socialne mreže.
• Velik pomen sindikata.
• Sorazmerno dobro plačani.
• Premajhno zavedanje o lastnem delu oziroma prispevku k uspehu podjetja.
• Visoko starostno povprečje zaposlenih.
• Visoko število nizko izobraženih zaposlenih.

Vir: Zapiski opazovanj ter analize fokusnih skupin, 2007.

Tabela II: Zelo dobra in problematična področja v podjetju PL (po modelu USO-SK-POI)

<i>Zelo dobra področja v podjetju</i>
• Vrednote PL = vrednote modela USO.
• Delo v teamih v nekaterih sektorjih podjetja.
• Jasno postavljene vrednote.
• Prijetno delovno okolje.
• Vrhunska proizvodna tehnologija.
• Spoštovanje formalnih pravil.
• Veliko različnih povezav med zaposlenimi v podjetju.
• Udejanjanje modela USO.
• Nadaljevanje partnerskega odnosa s kupci.
• Prepoznavanje blagovnih znamk podjetja.
<i>Problematična področja v podjetju</i>
• Nastop na tujih trgih (ni prave strategije).
• Načrt učenja.
• Slaba informiranost zaposlenih (slaba komunikacija).
• Centralizirana politika odločanja.
• Slabe možnosti zaposlenih za napredovanje.
• Šibak prenos znanja med zaposlenimi.
• Tradicionalen pristop k planiranju.
• Šibko opolnomočenje zaposlenih.
• Slabo razvita zakladnica znanj.
• Slaba opredelitev procesov po delovnih mestih.
• Vodenje in kontrola.
• Zaupanje med zaposlenimi.
• Slabo prepoznavanje pomena socialnega kapitala v podjetju.

Vir: Zapiski opazovanj ter analize fokusnih skupin, 2007.

### PRILOGA 3: Najpogostejši odgovori na vprašalnik glede na raven managementa

Vprašalnik za vrhnji management	FGTM-1

#### A. Učeča se organizacija (USO)

V kolikšni meri so za vašo organizacijo (Pivovarno Laško) značilni naslednji elementi ...

Elementi učeče se organizacije	Nikakor ne drži	Ne drži	Drži le deloma	Drži	Popolnoma drži
V naši organizaciji imamo izdelano <b>strategijo</b> , jo poznam in sooblikujem.	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Politika odločanja</b> je decentralizirana, vsi sodelujemo pri odločitvah.	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Poslanstvo in vizijo</b> organizacije poznam in ju razumem.	1	2	3	<u>4</u>	5
V organizaciji je <b>timska narava dela</b> , vsi smo povezani.	1	2	3	<u>4</u>	5
Sem <b>motiviran</b> , tudi za naloge izven delovnega časa.	1	2	3	<u>4</u>	5
Vključen sem v <b>projektne skupine</b> v organizaciji.	1	2	<u>3</u>	4	5
Z nadrejenim brez težav <b>neposredno komuniciram</b> .	1	2	3	4	<u>5</u>
Med sodelavci si zelo <b>zaupamo</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5
Vsak dan uporabljam <b>informacijsko tehnologijo</b> in sem z njo zadovoljen.	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Organizacijska struktura</b> sledi strategiji.	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Procesi</b> dela so natančno opredeljeni.	1	<u>2</u>	3	4	5
Vsi zaposleni smo vključeni v <b>stalni proces</b> učenja.	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Cilji sektorja</b> , v katerem delam, so jasni in razumljivi.	1	2	3	<u>4</u>	5
Pri delu se dobro počutim, <b>organizacijska kultura</b> je dobra.	1	2	3	<u>4</u>	5
Redno se <b>izobražujem</b> , udeležujem seminarjev, tečajev itd.	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Delovno okolje</b> je prijetno, rad pridem v službo.	1	2	3	<u>4</u>	5
Na delovnem mestu se s sodelavci <b>dobro razumem</b> in z njimi tudi <b>dobro komuniciram</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5
Organizacija vzpodbuja dobro delo in me za takšno delo <b>nagradi</b> .	1	2	<u>3</u>	4	5
Za višjo nagrado bi bil <b>pripravljen delati</b> še več ur.	1	2	<u>3</u>	4	5

Elementi učeče se organizacije	Nikakor ne drži	Ne drži	Drži le deloma	Drži	Popolnoma drži
Zdi se mi, da imam možnosti za <b>napredovanje</b> .	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Vodja</b> je zgled zaposlenim in ga spoštujem.	1	2	3	<u>4</u>	5
Rad se udeležujem <b>neformalnih druženj</b> in zabav.	1	<u>2</u>	3	4	5
V organizaciji se spodbuja <b>prenos znanja</b> med zaposlenimi.	1	2	3	<u>4</u>	5

### B. Socialni kapital (SK)

V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami...

Socialni kapital	Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Strinjam se le deloma	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Omogočen mi je <b>dostop do informacij</b> , ki so relevantne.	1	2	3	<u>4</u>	5
V organizaciji je velika <b>povezanost med zaposlenimi</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Odnosi</b> med zaposlenimi so močni in trdni.	1	2	<u>3</u>	4	5
Vsi zaposleni delujemo za <b>doseganje skupnih ciljev</b> organizacije.	1	<u>2</u>	3	4	5
<b>Zaupanje</b> med zaposlenimi v organizaciji je popolno.	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Pretok informacij</b> je nemoten.	1	<u>2</u>	3	4	5
Uživam maksimalno <b>podporo sodelavcev</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5
Zadovoljen sem s <b>statusom v organizaciji</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5
Imam veliko vezi in <b>povezav s sodelavci</b> v organizaciji.	1	2	<u>3</u>	4	5
Svoje znanje in izkušnje <b>delim s sodelavci</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5
Spoštujem <b>formalna pravila</b> in norme v organizaciji.	1	2	<u>3</u>	4	5
Zato ker se družim s pravimi ljudmi, imam v družbi <b>poseben status</b> .	<u>1</u>	2	3	4	5
Ni mi vseeno za <b>motivacijo sodelavcev</b> .	1	2	<u>3</u>	4	5

### C. Pozitivna organizacijska identiteta (POI)

Kako pomembni so spodnji dejavniki za razvoj organizacijske identitete v vaši organizaciji?

Pozitivna organizacijska identiteta	Nepomemben	Malo pomemben	Zmerno pomemben	Pomemben	Zelo pomemben
<b>Formalna</b> izobrazba.	1	2	<u>3</u>	4	5

Pozitivna organizacijska identiteta	Nepomemben	Malo pomemben	Zmerno pomemben	Pomemben	Zelo pomemben
Naložbe v <b>socialni kapital</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Pozitiven odnos</b> do dela.	1	2	3	4	<u>5</u>
<b>Samozavest</b> zaposlenih.	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Poistovetenje</b> zaposlenih z nadrejenimi.	1	2	3	<u>4</u>	5
Razvitost <b>socialne mreže</b> in povezav med zaposlenimi.	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Pozitiven odnos</b> med sodelavci.	1	2	3	4	<u>5</u>
Iskanje <b>pozitivnih vrednot</b> .	1	2	3	4	<u>5</u>
<b>Fleksibilnost</b> zaposlenih.	1	2	3	4	<u>5</u>
<b>Izkušnje</b> zaposlenih.	1	2	3	<u>4</u>	5
Osební <b>cilji</b> in <b>cilji</b> organizacije <b>so skladni</b> .	1	2	3	4	<u>5</u>
<b>Podpora</b> z vidika vrhnjega managementa.	1	2	3	4	<u>5</u>
<b>Zaupanje</b> med zaposlenimi.	1	2	3	4	<u>5</u>

<b>Vprašalnik za srednji management</b>	FGMM-1

#### A. Učeča se organizacija (USO)

V kolikšni meri so za vašo organizacijo (Pivovarno Laško) značilni naslednji elementi ...

Elementi učeče se organizacije	Nikakor ne drži	Ne drži	Drži le deloma	Drži	Popolnoma drži
V naši organizaciji imamo izdelano <b>strategijo</b> , jo poznam in sooblikujem.	1	<u>2</u>	3	4	5
<b>Politika odločanja</b> je decentralizirana, vsi sodelujemo pri odločitvah.	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Poslanstvo in vizijo</b> organizacije poznam in ju razumem.	1	2	<u>3</u>	4	5
V organizaciji je <b>timaska narava dela</b> , vsi smo povezani.	1	<u>2</u>	3	4	5
Sem <b>motiviran</b> , tudi za naloge izven delovnega časa.	1	<u>2</u>	3	4	5
Vključen sem v <b>projektne skupine</b> v organizaciji.	1	2	<u>3</u>	4	5
Z nadrejenim brez težav <b>neposredno komuniciram</b> .	1	2	3	4	<u>5</u>
Med sodelavci si zelo <b>zaupamo</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5

Elementi učeče se organizacije	Nikakor ne drži	Ne drži	Drži le deloma	Drži	Popolnoma drži
Vsak dan uporabljam <b>informacijsko tehnologijo</b> in sem z njo zadovoljen.	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Organizacijska struktura</b> sledi strategiji.	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Procesi</b> dela so natančno opredeljeni.	1	2	<u>3</u>	4	5
Vsi zaposleni smo vključeni v <b>stalni proces učenja</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Cilji sektorja</b> , v katerem delam, so jasni in razumljivi.	1	2	3	4	<u>5</u>
Pri delu se dobro počutim, <b>organizacijska kultura</b> je dobra.	1	2	3	<u>4</u>	5
Redno se <b>izobražujem</b> , udeležujem seminarjev, tečajev itd.	1	2	3	4	<u>5</u>
<b>Delovno okolje</b> je prijetno, rad pridem v službo.	1	2	3	<u>4</u>	5
Na delovnem mestu se s sodelavci <b>dobro razumem</b> in z njimi tudi <b>dobro komuniciram</b> .	1	2	3	4	<u>5</u>
Organizacija vzpodbuja dobro delo in me za takšno delo <b>nagradi</b> .	1	2	<u>3</u>	4	5
Za višjo nagrado bi bil <b>pripravljen delati</b> še več ur.	1	2	3	<u>4</u>	5
Zdi se mi, da imam možnosti za <b>napredovanje</b> .	1	<u>2</u>	3	4	5
<b>Vodja</b> je zgled zaposlenim in ga spoštujem.	1	2	3	<u>4</u>	5
Rad se udeležujem <b>neformalnih druženj</b> in zabav.	1	2	3	<u>4</u>	5
V organizaciji se spodbuja <b>prenos znanja</b> med zaposlenimi.	1	2	3	<u>4</u>	5

## B. Socialni kapital (SK)

V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami...

Socialni kapital	Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Strinjam se le deloma	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Omogočen mi je <b>dostop do informacij</b> , ki so relevantne.	1	2	3	<u>4</u>	5
V organizaciji je velika <b>povezanost med zaposlenimi</b> .	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Odnosi</b> med zaposlenimi so močni in trdni.	1	<u>2</u>	3	4	5
Vsi zaposleni delujemo za <b>doseganje skupnih ciljev</b> organizacije.	1	<u>2</u>	3	4	5
<b>Zaupanje</b> med zaposlenimi v organizaciji je popolno.	1	2	<u>3</u>	4	5

Socialni kapital	Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Strinjam se le deloma	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
<b>Pretok informacij</b> je nemoten.	1	2	<u>3</u>	4	5
Uživam maksimalno <b>podporo sodelavcev</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5
Zadovoljen sem s <b>statusom v organizaciji</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5
Imam veliko vezi in <b>povezav s sodelavci</b> v organizaciji.	1	2	3	4	<u>5</u>
Svoje znanje in izkušnje <b>delim s sodelavci</b> .	1	2	3	4	<u>5</u>
Spoštujem <b>formalna pravila</b> in norme v organizaciji.	1	2	3	4	<u>5</u>
Zato ker se družim s pravimi ljudmi, imam v družbi <b>poseben status</b> .	1	<u>2</u>	3	4	5
Ni mi vseeno za <b>motivacijo sodelavcev</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5

### C. Pozitivna organizacijska identiteta (POI)

Kako pomembni so spodnji dejavniki za razvoj organizacijske identitete v vaši organizaciji?

Pozitivna organizacijska identiteta	Nepomemben	Malo pomemben	Zmerno pomemben	Pomemben	Zelo pomemben
<b>Formalna</b> izobrazba.	1	2	3	<u>4</u>	5
Naložbe v <b>socialni kapital</b> .	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Pozitiven odnos</b> do dela.	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Samozavest</b> zaposlenih.	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Poistovetenje</b> zaposlenih z nadrejenimi.	1	2	<u>3</u>	4	5
Razvitost <b>socialne mreže</b> in povezav med zaposlenimi.	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Pozitiven odnos</b> med sodelavci.	1	2	3	<u>4</u>	5
Iskanje <b>pozitivnih vrednot</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Fleksibilnost</b> zaposlenih.	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Izkušnje</b> zaposlenih.	1	2	<u>3</u>	4	5
Osební <b>cilji</b> in <b>cilji</b> organizacije <b>so skladni</b> .	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Podpora</b> z vidika vrhnjega managementa.	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Zaupanje</b> med zaposlenimi.	1	2	3	<u>4</u>	5

<b>Vprašalnik za nižji management (zaposlene)</b>	FGE-1

### A. Učeča se organizacija (USO)

V kolikšni meri so za vašo organizacijo (Pivovarno Laško) značilni naslednji elementi ...

Elementi učeče se organizacije	Nikakor ne drži	Ne drži	Drži le deloma	Drži	Popolnoma drži
V naši organizaciji imamo izdelano <b>strategijo</b> , jo poznam in sooblikujem.	1	<u>2</u>	3	4	5
<b>Politika odločanja</b> je decentralizirana, vsi sodelujemo pri odločitvah.	1	<u>2</u>	3	4	5
<b>Poslanstvo in vizijo</b> organizacije poznam in ju razumem.	1	2	<u>3</u>	4	5
V organizaciji je <b>timska narava dela</b> , vsi smo povezani.	1	2	<u>3</u>	4	5
Sem <b>motiviran</b> , tudi za naloge izven delovnega časa.	1	2	3	<u>4</u>	5
Vključen sem v <b>projektne skupine</b> v organizaciji.	1	2	<u>3</u>	4	5
Z nadrejenim brez težav <b>neposredno komuniciram</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5
Med sodelavci si zelo <b>zaupamo</b> .	1	2	<u>3</u>	4	5
Vsak dan uporabljam <b>informacijsko tehnologijo</b> in sem z njo zadovoljen.	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Organizacijska struktura</b> sledi strategiji.	1	<u>2</u>	3	4	5
<b>Procesi</b> dela so natančno opredeljeni.	1	2	<u>3</u>	4	5
Vsi zaposleni smo vključeni v <b>stalni proces učenja</b> .	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Cilji sektorja</b> , v katerem delam, so jasni in razumljivi.	1	<u>2</u>	3	4	5
Pri delu se dobro počutim, <b>organizacijska kultura</b> je dobra.	1	2	<u>3</u>	4	5
Redno se <b>izobražujem</b> , udeležujem seminarjev, tečajev itd.	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Delovno okolje</b> je prijetno, rad pridem v službo.	1	2	<u>3</u>	4	5
Na delovnem mestu se s sodelavci <b>dobro razumem</b> in z njimi tudi <b>dobro komuniciram</b> .	1	2	<u>3</u>	4	5
Organizacija vzpodbuja dobro delo in me za takšno delo <b>nagradi</b> .	1	<u>2</u>	3	4	5
Za višjo nagrado bi bil <b>pripravljen delati</b> še več ur.	1	2	3	<u>4</u>	5
Zdi se mi, da imam možnosti za <b>napredovanje</b> .	1	2	<u>3</u>	4	5



Elementi učeče se organizacije	Nikakor ne drži	Ne drži	Drži le deloma	Drži	Popolnoma drži
<b>Vodja</b> je zgled zaposlenim in ga spoštujem.	1	2	<u>3</u>	4	5
Rad se udeležujem <b>neformalnih druženj</b> in zabav.	1	2	<u>3</u>	4	5
V organizaciji se spodbuja <b>prenos znanja</b> med zaposlenimi.	1	2	3	<u>4</u>	5

### B. Socialni kapital (SK)

V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami...

Socialni kapital	Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Strinjam se le deloma	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Omogočen mi je <b>dostop do informacij</b> , ki so relevantne.	1	2	<u>3</u>	4	5
V organizaciji je velika <b>povezanost med zaposlenimi</b> .	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Odnosi</b> med zaposlenimi so močni in trdni.	1	2	<u>3</u>	4	5
Vsi zaposleni delujemo za <b>doseganje skupnih ciljev</b> organizacije.	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Zaupanje</b> med zaposlenimi v organizaciji je popolno.	1	<u>2</u>	3	4	5
<b>Pretok informacij</b> je nemoten.	1	2	<u>3</u>	4	5
Uživam maksimalno <b>podporo sodelavcev</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5
Zadovoljen sem s <b>statusom v organizaciji</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5
Imam veliko vezi in <b>povezav s sodelavci</b> v organizaciji.	1	2	3	<u>4</u>	5
Svoje znanje in izkušnje <b>delim s sodelavci</b> .	1	2	<u>3</u>	4	5
Spoštujem <b>formalna pravila</b> in norme v organizaciji.	1	2	3	<u>4</u>	5
Zato ker se družim s pravimi ljudmi, imam v družbi <b>poseben status</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5
Ni mi vseeno za <b>motivacijo sodelavcev</b> .	1	2	3	<u>4</u>	5

### C. Pozitivna organizacijska identiteta (POI)

Kako pomembni so spodnji dejavniki za razvoj organizacijske identitete v vaši organizaciji?

Pozitivna organizacijska identiteta	Nepomemben	Malo pomemben	Zmerno pomemben	Pomemben	Zelo pomemben
<b>Formalna</b> izobrazba.	1	2	3	<u>4</u>	5
Naložbe v <b>socialni kapital</b> .	1	2	<u>3</u>	4	5

Pozitivna organizacijska identiteta	Nepomemben	Malo pomemben	Zmerno pomemben	Pomemben	Zelo pomemben
<b>Pozitiven odnos</b> do dela.	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Samozavest</b> zaposlenih.	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Poistovetenje</b> zaposlenih z nadrejenimi.	1	2	<u>3</u>	4	5
Razvitost <b>socialne mreže</b> in povezav med zaposlenimi.	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Pozitiven odnos</b> med sodelavci.	1	<u>2</u>	3	4	5
Iskanje <b>pozitivnih vrednot.</b>	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Fleksibilnost</b> zaposlenih.	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Izkušnje</b> zaposlenih.	1	2	<u>3</u>	4	5
Osebni <b>cilji</b> in <b>cilji</b> organizacije <b>so skladni.</b>	1	2	<u>3</u>	4	5
<b>Podpora</b> z vidika vrhnjega managementa.	1	2	3	<u>4</u>	5
<b>Zaupanje</b> med zaposlenimi.	1	2	3	<u>4</u>	5

Vir: Rezultati analize vprašalnika, 2007.