

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Aleksandra Rengeo**

**Mentorica:izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo-Mrčela**

**SOCIALNI KAPITAL V ORGANIZACIJI – PRIMER  
ZAVAROVALNICE TRIGLAV, D. D., OE MURSKA SOBOTA**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2005**

## **KAZALO:**

<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2. TEORETSKA OPREDELITEV SOCIALNEGA KAPITALA .....</b>	<b>5</b>
2.1 Opredelitve socialnega kapitala.....	5
2.2 Socialne vezi.....	8
2.3 Socialni kapital vs. človeški kapital .....	10
<b>3. SOCIALNI KAPITAL V ORGANIZACIJI.....</b>	<b>14</b>
3.1 Mrežna socialna struktura.....	14
3.2 Organizacijski socialni kapital.....	18
3.2.1 Elementi organizacijskega socialnega kapitala.....	18
3.2.1.1 Združljivost.....	18
3.2.1.2 Zaupanje .....	19
3.2.2 Razvijanje socialnega kapitala med zaposlenimi.....	23
3.2.3 Učinki organizacijskega socialnega kapitala .....	25
3.2.4 Pogoji za krepitev socialnega kapitala v organizaciji.....	30
3.3 Socialni kapital in koordinacija .....	32
<b>4. SOCIALNI KAPITAL V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, D. D., OE MURSKA SOBOTA .....</b>	<b>37</b>
4.1 Osnovna predstavitev Zavarovalnice Triglav d. d., OE Murska Sobota .....	37
4.2 Usmeritev in dejavnost Zavarovalnice Triglav, d. d., OE Murska Sobota.....	37
4.3 Organizacijska struktura Območne enote Murska Sobota in njeni kadri .....	39
4.4 Reorganizacija .....	41
4.5 Merjenje in operacionalizacija socialnega kapitala .....	44
4.6 Primerjava in analiza .....	47
4.7 Ugotovitve in predlogi ukrepov.....	61
<b>5. ZAKLJUČEK.....</b>	<b>67</b>
<b>6. LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>71</b>
<b>PRILOGA A .....</b>	<b>75</b>
<b>PRILOGA B .....</b>	<b>76</b>
<b>PRILOGA C .....</b>	<b>77</b>

## 1. UVOD

Sodobna organizacija se je dandanes prisiljena soočiti z globalno in ostrejšo konkurenco, s hitro razvijajočimi se tehnologijami ter z zahtevnejšimi potrebami kupcev, kar jo sili v nenehno izboljševanje kakovosti svojih proizvodov ter v inovacijske procese. Obdobje stabilnega in varnega okolja, v katerem so še na začetku prejšnjega stoletja delovala podjetja z jasno definirano hierarhijo, je minilo. Organizacije so bile in so prisiljene iskati alternative klasičnemu ukazovanju in jasni določitvi vlog. Od zaposlenih se ne zahteva več samo golo posredovanje naučenega znanja, ampak se od njih pričakuje, da na podlagi medsebojnega delovanja in izmenjavanja znanj in izkušenj dosegajo višje in boljše rezultate. V literaturi in praksi ta premik zaznamo kot prehod k adhokraciji, projektnemu menedžmentu, učeči se organizaciji ipd. Skupni element vsem pojmom je velik poudarek »na razvoju omrežij za komuniciranje znotraj organizacij z namenom usklajevanja, povezovanja, sodelovanja, medsebojnega učenja, inoviranja« (Makarovič, 2003: 90). Prav ti koncepti so predstavljali in predstavljajo socialni kapital. Gre za neekonomske dejavnike, ki so prav tako odločilnega pomena za organizacijo pri doseganju njenih zastavljenih ciljev in jih ne gre zanemariti v primerjavi z ekonomskimi dejavniki. Pri sodobni organizaciji je tako vse večji poudarek na tem, kako bodo ekonomski akterji med seboj sodelovali, vse manj pa, kdo in kako bo vladal. Sodelovanje temelji na zaupanju in oba predstavljata socialni kapital kot »sposobnost ljudi, da delajo skupaj, da bi dosegli skupne cilje v skupinah in organizacijah.« (Coleman v Kanjuo Mrčela, 2001: 169).

V svoji diplomski nalogi bom opredelila in analizirala koncept socialnega kapitala in ga umestila v delovanje in odnose v podjetju. Kakovostni medosebni odnosi v podjetju, ki temeljijo na skupnih normah, vrednotah, sodelovanju, zaupanju in medsebojni pomoči, omogočajo »pretakanje« znanja, informacij in izkušenj, ki se kažejo v kreativnejšem razmišljanju zaposlenih, v obliki novih idej, projektov in posledično na inovacijah in razvoju podjetja. S socialnim kapitalom zaposleni plemenitijo in širijo svoje znanje, sposobnosti in izkušnje, ki so ključnega pomena za podjetje. Menim, da je socialni kapital kljub negativnim posledicam in stroškom, ki spremljajo njegov pojav, pomemben

za kakovostne in uspešne delovne odnose v organizaciji. V nalogi bom, razen predstavitve koncepta socialnega kapitala, poskušala aplicirati teoretično znanje na analizo praktičnega primera. Analizirala bom zavarovalniško podjetje Zavarovalnice Triglav d. d., OE Murska Sobota. Podjetje se je v obdobju zadnjih dveh let soočilo s prestrukturiranjem poslovanja. Domnevam, da je preoblikovanje poslovanja vplivalo na kakovost in količino socialnega kapitala v podjetju. Tezo bom testirala na podlagi interno narejenih raziskav interne klime, s primerjavo vprašalnikov o medosebnih odnosih iz obdobja treh let ter s pomočjo intervjuja s članom vodstva podjetja (poslovnim sekretarjem). Poskušala bom oceniti stopnjo razvitosti in oblike socialnega kapitala v podjetju ter vpliv reorganizacije na socialni kapital.

V prvem delu naloge bom skozi analizo teoretičnih virov opredelila koncept socialnega kapitala. Nadalje bom posebej opredelila in analizirala organizacijski socialni kapital in njegov pomen na zaposlitveno razmerje in posledice za organizacijo. Prehod k t.i. mrežnim organizacijam od podjetij zahteva, da oblikujejo na zaupanju temelječo koordinacijo podjetja. Obravnavala bom socialni kapital kot pomemben vir, ki prispeva h koordinaciji podjetij, saj zaposlenim na podlagi medsebojnega sodelovanja in zaupanja omogoča skupno doseganje organizacijskih ciljev.

Drugi, empirični del naloge se bo nanašal na obravnavo socialnega kapitala v Zavarovalnici Triglav d. d., OE Murska Sobota. Na podlagi podatkov želim ugotoviti morebitne spremembe v medosebnih odnosih kot posledice poslovne reorganizacije. Glede na literaturo in analizo bom podala ugotovitve in napotke za nadaljnjo graditev socialnega kapitala v organizaciji.

V zaključnem delu naloge bom na podlagi analize teoretičnih konceptov in empiričnega dela podala sklepne ugotovitve o socialnem kapitalu na splošno in v konkretnem primeru Zavarovalnice Triglav d. d., OE Murska Sobota.

## 2. TEORETSKA OPREDELITEV SOCIALNEGA KAPITALA

### 2.1 Opredelitve socialnega kapitala

Koncept socialnega kapitala so avtorji v 90-ih začeli uporabljati za razlago neekonomskih vidikov razvoja. Med utemeljitelje koncepta sodijo Putnam, Coleman in Bourdieu. S konceptom socialnega kapitala se danes ukvarjajo številna področja, kot so sociologija, politika, gospodarstvo, izobraževanje, kar kaže na velik potencial socialnega kapitala ter na njegovo širino, uporabnost in raznovrstnost. S tem se ga postavlja ob bok tudi drugim »oprijemljivejšim« kapitalom - fizičnemu, finančnemu in človeškemu.

Pri definiranju in operacionalizaciji socialnega kapitala so avtorji obravnavali različne smeri in tako se je v literaturi pojavilo več različnih interpretacij, ki se nanašajo na vire, oblike in posledice socialnega kapitala. Literatura obravnava dve prevladujoči interpretaciji socialnega kapitala, in sicer *normativno-funkcionalistično opredelitev* in *socialni kapital iz perspektive kritične teorije družbe* (Kump, 2001: 149).

Po normativno-funkcionalistični interpretaciji avtorji obravnavajo socialni kapital kot norme in odnose, ki z zaupanjem in vzajemnostjo povezujejo skupnosti. Ta opredelitev izpostavlja predvsem pozitivne strani socialnega kapitala, raven analize je skupnost in socialni kapital je v »lasti« širše skupnosti in ne posameznika. Poudarjeni pozitivni učinki za člane skupnosti so predvsem socialni stiki, integracije in pridobivanje informacij. Coleman razlikuje tri oblike socialnega kapitala: prva oblika izraža raven zaupanja v socialnem okolju, obveznosti in pričakovanja, druga oblika se nanaša na sposobnost zbiranja informacij, v tretjo obliko pa sodijo norme in sankcije. Norme in sankcije spodbujajo ali ovirajo ljudi pri delu za skupno korist, pri čemer se posamezniki odrekajo neposrednim osebnim koristim. Coleman opredeljuje socialni kapital kot javno dobrino, ki se z uporabo povečuje, z neuporabo pa zmanjšuje (prav tam). Vse oblike socialnega kapitala imajo po Colemanu dve skupni lastnosti: »vsebujejo razsežnosti socialne strukture in omogočajo določena dejanja socialnih akterjev« (v Kanjuo Mrčela, 2001: 165). Coleman poudarja, da socialni kapital omogoča produktivnost, saj bo skupina, v

kateri obstaja zaupanje, dosegla več kot primerljiva skupina, v kateri zaupanja ni (prav tam). Putnam opredeljuje, da se socialni kapital »nanaša na obliko družbenih organizacij, kot so zaupanje, norme in omrežja, ki izboljšajo učinkovitost družbe z olajševanjem koordiniranih delovanj ...« (Putnam v Adam in Rončević, 2001: 8). Socialni kapital razume kot »manjkajoči člen«, ki je nujno potreben za ekonomski razvoj, saj so norme in mreže civilnega sodelovanja nujen pogoj za ekonomski razvoj. Avtor poudarja, da se socialni kapital izraža oziroma meri z udeležbo v prostovoljnih združenjih in društvih (verskih, športnih in umetniških društvih, sindikatih, strokovnih združenjih), s količino osebnih stikov in horizontalnih družbenih vezi, za katere trdi, da generirajo zaupanje ter z normami recipročnosti, ki omogočajo udeležbo v civilni družbi (Kanjuro Mrčela, 2001: 166). Tako Coleman kot Putnam izhajata iz zelo podobnih opredelitev, kjer so vzajemnost, zaupanje in horizontalne mreže temelji za vzpostavljanje in vzdrževanje socialnega kapitala in socialni kapital poseduje skupina in ne posameznik. Fukuyama poudarja, da je socialni kapital »sposobnost ljudi, da delajo skupaj za skupne cilje v skupinah in organizacijah« (Fukuyama v Adler in Kwon, 2002: 35). Tudi Fukuyama poudarja, da se socialni kapital oblikuje v prostovoljnih skupinah in organizacijah, katerih sodelovanje temelji na neformalnih pravilih, zaupanju, spoštovanju in vzajemnosti (Kump, 2001: 151). V ta sklop interpretacij lahko umestimo tudi definicijo OECD, ki opredeljuje socialni kapital »kot mreže, skupne norme, vrednote in razumevanje, ki spodbujajo sodelovanje znotraj in med skupinami« (OECD v Kump, 2001: 152). Avtorja Cohen in Prusak, ki obravnavata socialni kapital v organizaciji, letega definirata kot zalogo učinkovitih povezav med zaposlenimi, ki temeljijo na zaupanju, vzajemnem razumevanju, skupnih vrednotah in obnašanju, kar jim omogoča kooperativno delovanje (Cohen in Prusak, 2001: 4). Skupna točka avtorjev, ki obravnavajo socialni kapital z vidika širše družbe ali skupnosti, je, da poudarjajo lažje in kakovostnejše delovanje in doseganje zastavljenih skupnih ciljev zaradi prisotnosti socialnega kapitala. Socialni kapital skupnosti so mreže in vezi posameznikov določene socialne strukture, katerih značilnost so zaupanje, skupne norme in vrednote.

Drugi sklop definicij predstavlja reakcijo na normativno-funkcionalistično opredelitev, saj avtorji obravnavajo socialni kapital iz perspektive kritične teorije družbe, pri kateri je

raven analize posameznik in ne skupnost. Baker opredeljuje socialni kapital kot dobrino, ki jo posamezniki pridobivajo iz specifičnih socialnih mrež oz. struktur, ki jo nato uporabijo za doseg lastnih interesov in ciljev. Avtorji Belliveau, O'Reilly in Wade so socialni kapital prav tako opredelili s posameznikovo osebno izbrano mrežo odnosov, ki služi za doseganje osebnih koristi. Burt razume socialni kapital kot posameznikove vezi s prijatelji, kolegi ali z drugimi posamezniki in prav te vezi mu omogočajo »vnovčiti« njegov finančni in človeški kapital (v Adler in Kwon, 2002: 33–4). Pierre Bourdieu definira koncept kot »agregat dejanskih ali potencialnih resursov, ki so povezani s posedovanjem trajnih omrežij bolj ali manj institucionaliziranih odnosov vzajemnega poznanstva ali prepoznavanja« (Bourdieu v Portes, 1998: 3), kar pomeni, da je obseg socialnega kapitala posameznika odvisen od širine njegove socialne mreže, v okviru katere zavedno ali nezavedno investira v socialne odnose, ki mu prinašajo neko neposredno korist. Socialni kapital posameznika se razvija v odnosih, kjer potekajo nenehne izmenjave in medsebojna priznavanja. Prepričan je tudi, da je za oblikovanje socialnega kapitala nujno potreben obstoj ekonomskega, kulturnega in političnega kapitala (v Kump, 2001: 153-4).

Po pregledu definicij ugotovimo, da se avtorji pri normativno-funkcionalistični opredelitvi osredotočajo na neko širšo socialno skupino, institucijo in njeno notranje dogajanje. Literatura socialni kapital skupine opredeljuje tudi kot »notranji« socialni kapital. Notranji socialni kapital izraža, da ima skupina večje ali manjše prednosti pred drugimi skupinami zaradi povezav znotraj sebe, se pravi s svojimi subenotami, povezanimi v določeno omrežje (Makarovič, 2003: 82). Tu posamezniki na podlagi norm, vrednot, prepričanj in pričakovanj gradijo in oblikujejo medsebojne odnose, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju in sodelovanju. Medsebojno povezani deli družbe, skupnosti ali organizacije omogočajo uspešno delovanje kot celota in skupno doseganje ciljev ter konstruktivno reševanje konfliktov.

Druga skupina avtorjev pa obravnava socialni kapital z vidika posameznika v okviru neke skupine. Pri t. i. zunanjem socialnem kapitalu koristi socialnega kapitala pridobiva posameznik, ki je vpet v svoje omrežje in zaradi povezav z drugimi akterji, ki so prav

tako vpeti v svoja omrežja. Socialni kapital je resurs znotraj posameznikovih socialnih mrež in posameznik poseduje socialni kapital, kadar v interakciji z drugimi posamezniki pridobiva korist. Zanimajo ga lastni interesi, ki jih lahko uveljavlja od vključenosti v neko širše omrežje odnosov. Socialne vezi posameznikov so njegov individualen vir, ki se od akterja do akterja razlikujejo po količini in kakovosti socialnih vezi, ki jih poseduje.

Zaradi široke in nezadostne eksaktnosti definiranja in opredeljevanja je koncept socialnega kapitala naletel tudi na številne kritike, pri čemer ga obravnavajo tudi kot »lepotni dodatek« uveljavljenim ekonomskim strategijam pri reševanju problemov družbe.

Ker se sama osredotočam na vidik socialnega kapitala znotraj organizacije, me bo zanimal predvsem notranji socialni kapital, ki z vidika svoje funkcije posameznikom in skupinam na podlagi sodelovanja in zaupanja omogoča vzajemno delovanje in doseganje skupnih ciljev.

## **2.2 Socialne vezi**

Pri proučevanju socialnega kapitala je potrebno opredeliti tudi socialne vezi. Socialne vezi se razvijajo med posamezniki, organizacijami in družbami, ki se medsebojno povezujejo zaradi svojih ali širših kolektivnih koristi.

S teorijo strukturnih lukenj Ronald Burt poudarja, da posameznik povečuje svojo »zalogo« socialnega kapitala skozi socialne vezi, s tem da se povezuje s posamezniki, ki med seboj niso povezani. Posamezniku prinašajo koristi tiste socialne vezi, ki presegajo meje med medsebojno povezanimi skupinami in omogočajo dostop do drugih in drugačnih skupin. S tem posredniškim položajem dobi posameznik dostop do različnih in komplementarnih resursov (Makarovič, 2003: 83). Akter s posedovanjem raznovrstnih vezi med medsebojno nepovezanimi posamezniki in skupinami tako pridobiva nove



informacije in znanja, s čimer je lahko konkurenčen in pridobiva strateško prednost pred posamezniki, ki takih vezi nimajo.

Putnam razlikuje med notranjimi in zunanji vezi. Notranje obravnava kot vezivni (bonding) socialni kapital, zunanje vezi pa kot premostitveni (bridging) socialni kapital. Vezivni socialni kapital se nanaša na vezi med posamezniki in skupinami znotraj določene skupnosti, med katerimi se gradijo močne oziroma trdne vezi, ki krepijo skupinsko lojalnost in medsebojno sodelovanje. Te vezi povezujejo podobne, istomisleče člane skupine, vendar pa lahko prevelika notranja kohezivnost privede do izključenosti tistih, ki ne sovpadajo s skupino. Premostitveni socialni kapital temelji na povezovanju heterogenih skupin. Te vezi so šibkejše in izkoriščajo strukturne luknje, saj se med seboj posredno ali neposredno povezujejo različni posamezniki in skupine, drugačnost pa jim prinaša in omogoča večjo prilagodljivost in tekmovalnost (Putnam v Schuller, Baron in Field, 2000: 10).

Značilnost socialnih vezi spoznamo z razumevanjem močnih in šibkih vezi. Trdne vezi v skupnosti temeljijo na normativnem soglasju o vzajemnih obveznostih in solidarnosti in članom omogočajo privilegiran dostop do sprememb in dobrin. Uspešno skupinsko delovanje je odvisno od dveh faktorjev. Trdne vezi, ki temeljijo na zaupanju, solidarnosti ter medsebojni soodvisnosti, članom zagotavljajo dostop do resursov. Drugi element je družbena potrditev posameznika skozi gosto in povezano socialno strukturo, s čimer se ustvarja samoodzivnost (self-reinforcing) posameznikov, kar preprečuje njihovo izogibanje skupinskim normam in obveznostim t. i. »free riding«. Trdne vezi v skupnosti posamezniku predstavljajo podporo ter hkrati težnjo po istovetenju s skupinskimi normami (Rus, 1999: 18–19). Iz družinskih in prijateljskih vezi tako lahko posameznik pričakuje skoraj brezpogojno potrditev in pomoč. Močne vezi in vzajemna razmerja med akterji se lažje razvijajo in oblikujejo med ljudmi s podobnimi družbenimi karakteristikami, kot so izobrazba, dohodek, starost in poklic.

Posameznik kot individualen akter pridobiva moč iz šibkih vezi, saj mu minimalni normativni pritisk dovoljuje individualno strateško delovanje. Šibke vezi posameznika

oskrbujejo z različnimi informacijami in idejami, ki mu omogočajo uspešno soočenje s spremembami v okolju (Granovetter v Fukuyama, 1999: 202).

Za akterje, ki delujejo v mrežah, opremljenimi s ključnimi informacijami, je značilno, da imajo vzpostavljene vezi na področjih, kjer je velika verjetnost pojavljanja koristnih informacij in je zagotovljeno tudi pretakanje teh informacij. Posamezniki morajo biti prepričani v zanesljivost informacij in v prizadevnost vzpostavljenih vezi za osebne interese akterja. Zaupanje igra temeljno vlogo. V neizprosni konkurenci se namreč zanašaš na zanesljivost svojih osebnih vezi in je zato pomembno, komu zaupaš, in ne, ali sploh zaupaš. Če v odnosu kateri od akterjev zase meni, da je kakorkoli »boljši« od soakterja (rasist v odnosu s črncem, šovinističen tip moškega v odnosu z žensko), bo investicijo v odnos dojemal kot korektno spoštovanje do sebe – »superiornega«. Za te vezi je značilno, da ni vzajemnih pričakovanj in ne temeljijo na zaupanju, zaradi česar ni možno vzpostaviti vzajemnega sodelovanja in spoštovanja ( Burt v Nohria in Eccles, 1992: 63).

Pri opredeljevanju socialnega kapitala ugotovimo, da se le-ta nahaja v že vzpostavljenih socialnih vezeh med posamezniki, skupinami ter posamezniki znotraj skupin. Z intenzivnostjo notranjih vezi tako ugotavljamo stopnjo notranjega socialnega kapitala, z razvejanostjo zunanjih vezi pa stopnjo zunanjega socialnega kapitala.

### **2.3 Socialni kapital vs. človeški kapital**

Zaradi podobnosti in komplementarnosti socialnega kapitala z ostalimi pojavnimi oblikami kapitala (človeški, fizični, finančni, kulturni ...) bom socialni kapital primerjala s človeškim, saj sta po mojem mnenju najbolj povezana in dopolnilna ter predstavljata osnovo za ustvarjanje drugih kapitalov.

Pojem 'človeški kapital' je na začetku 60-ih uvedel Schultz in ga kakovostno opredelil kot skupek dveh virov: na eni strani prirojenih in na drugi pridobljenih sposobnosti, s čimer

je tudi utemeljil teorijo človeškega kapitala. Njena vsebina je »spoznanje, da ima človek produktivne sposobnosti, ki jih lahko poveča z vlaganji vase (šolanje in usposabljanje, premik na boljša delovna mesta) ...« (Kramberger, 1999: 102). Iz tega sledi, da se bo posameznik odločil za nadaljnje izobraževanje, če mu bo sedanja vrednost predvidenih prihodnjih donosov od sedanjega izobraževanja, predvsem boljša plača zaradi višje izobrazbe, predstavljala večjo vrednost od sedanje vrednosti stroškov, potrebnih za izobraževanje (prav tam: 102–3). Če poskušamo danes opredeliti poudarke teorije človeškega kapitala in s tem človeški kapital, kot ga razumemo v praksi današnjih organizacij, lahko povemo, da je človeški kapital »vir oziroma potencial, ki se skriva v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih, pri čemer je od načina upravljanja s človeškimi viri oziroma ravnanja z ljudmi pri delu (human resource management) v konkretnem podjetju odvisno, v kolikšni meri je dejansko izkoriščen« (Gostiša, 1999: 3).

Avtorja Coleman in Putnam ugovarjata človeškemu kapitalu, saj naj bi bil ločen od širših socialnih odnosov in poudarjal predvsem individualnost posameznika. Za Putnama socialni kapital, v primerjavi s človeškim ali fizičnim, predstavlja temelj za gospodarski razvoj. Prepričan je, da socialni kapital generira človeški kapital in posledično gospodarski razvoj in ne nasprotno, kot to trdi teorija človeškega kapitala. Coleman poudarja, da je socialni kapital komplementaren človeškemu kapitalu, pomembno pa je sprotno obnavljanje socialnega kapitala, da se ne ogrozi zaloga človeškega kapitala (Kump, 2003: 156).

Pomembnost socialnega kapitala z ostalimi kapitalskimi oblikami ugotavljamo skozi skupne lastnosti, ki jih označujejo. Te lastnosti so: odnosnost, učinkovitost, manifestnost in uspešnost (Dragoš, 2002).

- Odnosnost pomeni, da je socialni kapital in druge kapitale treba razumeti kot *družbeni odnos*. Sestavine socialnega kapitala postanejo namreč kapitalske, šele ko jih aktiviramo in uporabimo, kar pa je mogoče v odnosih z drugimi posamezniki ali s skupinami. Tako je potrebno socialni kapital vzeti kot potencial in ne kot nek dan resurs, ki »tiči« v ljudeh in organizacijah in ki ga aktiviramo vselej, ko ga potrebujemo in želimo.

- Učinkovitost označuje razmerje med vložki in učinki. Kot pri drugih oblikah se lahko nekateri elementi socialnega kapitala pomnožijo ali obrabijo, kar pa je odvisno od načine uporabe. Zaupanje kot ključna sestavina socialnega kapitala se lahko skozi konkretno situacijo poglobi in utrdi ali pa splahni.
- Manifestnost pomeni sposobnost, da kapital obnavlja samega sebe in to najbolj, ko je navzven viden in očiten. »Pojavno bistvo socialne in vsake druge oblike kapitala je ravno v tem, da bolj ko je viden, večji je, in ko je večji, je tudi bolj viden.« (Dragoš, 2002: 75). Tako bodo uspešne skupne akcije posameznikov in skupin okrepile medsebojno zaupanje in spodbudno vplivale na druge.
- Uspešnost se nanaša na cilje, ki jih lahko realiziramo. Določene cilje lahko dosežemo le s specifičnimi kapitalskimi oblikami, nekaterih ciljev pa ne moremo uresničiti brez uporabe socialnega kapitala. Kot poudarja Coleman, »skupina, katere člani izražajo zaupanje in med katerimi je razširjeno mnenje, da se eni lahko zanesejo na druge, bo zmožna uresničiti veliko več od primerljive skupine, v kateri primanjkuje zanesljivosti in zaupanja« (Coleman v Dragoš, 2002: 75).

Adam s sodelavci ugotavlja, da je socialni kapital pomemben in potreben, saj spravlja v obtok človeški kapital. Pri tem pa je pomembna kakovost in intenziteta medosebnih odnosov, preko katerih se prelivajo informacije, medsebojna pomoč in nove ideje (v Kump, 2003: 157–8). Rus kot ključno značilnost socialnega kapitala v primerjavi s finančnim in človeškim kapitalom navaja odsotnost jasno definirane lastninske pravice. (Rus, 1999: 17). Socialni kapital ni last posameznika kot individuuma, ampak ga posedujejo vsi akterji z medsebojnimi odnosi, ki temeljijo na izmenjavanju mnenj, izkušenj ter informacij. Socialni kapital bo tako višji v odnosih, ki temeljijo na zaupanju in sodelovanju. Zaradi lažjega in učinkovitejšega realiziranja ciljev bo prisotna stalna potreba po vzdrževanju teh odnosov.

Odnos med socialnim in človeškim kapitalom obravnavata tudi Shuller in Field ter poudarjata nekatere pomembne razlike med pojmom:

- socialni kapital je usmerjen na mreže in odnose, človeški kapital pa na posameznika;
- socialni kapital izhaja iz socialno zasnovanih vrednot in norm, človeški kapital pa iz ekonomske racionalnosti in transparentnosti informacij;
- socialni kapital merimo z močjo vzajemnih obvez in civilnega delovanja, človeški kapital pa je ovrednoten s številom let šolanja ali kvalifikacij;
- medtem ko socialni kapital »merimo« s kakovostjo življenja, lahko človeški kapital ovrednotimo s finančnim rezultatom (plača) vlaganja v izobraževanje (Kump, 2003: 157).

Kot vidimo, človeški kapital posamezniku na podlagi racionalnosti in preračunljivosti omogoča individualni razvoj in dosežke, ki jih posameznik dosega znotraj svojih socialnih mrež in odnosov. Le-te pa so bolj ali manj opremljene s socialnim kapitalom in predstavljajo poti, skozi katere posameznik razvija svoj človeški kapital. Vir za uspešno in vzajemno sodelovanje posameznikov, ki omogoča uporabo človeškega kapitala določenega posameznika, pa je socialni kapital v določeni socialni skupini. Uporaba človeškega kapitala lahko posamezniku ali skupini bistveno poveča konkurenčnost z vlaganji v odnose, ki temeljijo na zaupanju in sodelovanju. Socialni kapital dopolnjuje oziroma nadgrajuje človeški kapital, saj skozi mreže medosebnih odnosov omogoča povezovanje in nadgrajevanje znanja, spretnosti in izkušenj posameznikov.

### **3. SOCIALNI KAPITAL V ORGANIZACIJI**

Podjetja v stalni nuji k napredku in izboljšavam od svojih zaposlenih pričakujejo, da v svoje delo vložijo svoje široko znanje ter izkušnje in da ga opravijo kakovostno in učinkovito. Zaposleni bodo svoje delo opravili bolje in hitreje, če se bodo v organizaciji počutili dobro in bodo imeli občutek, da so nenadomestljiv »člen« v podjetju. Za dobro počutje zaposlenih pa so ključni odnosi med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi, ki spodbujajo zaupanje, sodelovanje in pripadnost zaposlenih. In prav ti odnosi predstavljajo organizacijski socialni kapital. Socialni kapital kot komplementaren socialni element na ekonomskem področju, ki se ga podjetja zavedajo, pomaga pri oblikovanju strategij, poslanstvu in viziji podjetja ter omogoča večjo produktivnosti zaposlenih.

#### **3.1 Mrežna socialna struktura**

Podjetje je samo po sebi mreža odnosov, in sicer so to na eni strani formalni odnosi, ki se največkrat nanašajo na pogodbene obveznosti in pričakovanja zaposlenih, na drugi strani pa mrežo sestavljajo tudi neformalne mreže zaposlenih. Neformalne mreže se med zaposlenimi razvijajo spontano, z medsebojnim sodelovanjem, s pomočjo in podporo. Značilnost teh odnosov je zaupanje in altruizem.

Po Adleru in Kwonu socialna struktura organizacije vsebuje tri vrste odnosov:

- 1) Hierarhične odnose, pri katerih spoštovanje avtoritete omogoča materialno in nematerialno varnost zaposlenih. Striktne obveznosti in dolžnosti, ki izhajajo iz pogodb, nevidno odražajo v organizaciji prisotno hierarhijo.
- 2) Tržne odnose, skozi katere se izmenjujejo proizvodi in storitve. Lastnost teh odnosov je, da so sporazumi in dogovori o sodelovanju specificirani in jasni, v primeru kršitve poslovnega sodelovanja pa so vnaprej znane tudi sankcije.

3) Družbene (socialne) odnose, v katerih se izmenjujejo naklonjenost in darila. Specifična značilnost teh odnosov je, da sodelovanje ni vnaprej dogovorjeno in poteka nedoločeno in nevidno. Razvijanje odnosov poteka ob določenih pogojih, kot sta sodelovanje in zaupanje (Adler in Kwon, 2002: 27–8).

Socialni kapital je del socialne strukture, ki je umeščena v osebne in organizacijske stike, saj so neformalni stiki ljudi vzpostavljeni tako v njihovi službi kot zunaj nje. Socialna struktura vsebuje različne oblike odnosov, ki so lahko ekonomski, profesionalni in osebni. Z različnimi tipi odnosov socialno strukturo razdelimo v več slojev, in sicer v plasti, kjer akterji sodelujejo v vseh odnosih, ter plasti, kjer posamezniki participirajo le v določenem tipu odnosa (Granovetter, Scott v Greve in Salaff, 2001: 111). Za posameznike, ki poleg trdnih vezi vzpodbujajo in realizirajo tudi šibke vezi, je značilno, da bodo sodelovali v širši in večji mreži odnosov znotraj socialne strukture podjetja. Skozi tako široko paleto vezi so zaposleni fleksibilnejši, prilagodljivejši in bolj informirani.

Rus opredeljuje tri stile oblikovanja socialnih mrež znotraj organizacije. »Stili so kulturna orodja vsakega posameznika in nastanejo kot trdne karakteristike njihovih navad.« (Swidler v Rus 1999: 120). Prvi stil oblikovanja socialnih mrež lahko definiramo kot personaliziran stil. Za ta stil je značilna personalizacija socialnih vezi, saj posamezniki razvijejo močne in dolgotrajne prijateljske vezi. Gre za oblikovanje vezi na horizontalni ravni, saj največ investirajo v t. i. »peers« stike. Ti stiki so največkrat neformalne narave in posamezniku v njegovi osebni mreži predstavljajo najožje vezi. Za institucionalen stil socialnih mrež je značilno, da se vezi oblikujejo okoli institucij oz. posameznikov med organizacijami. Tudi tu se oblikujejo trdne vezi in povezanost med člani mreže, vendar so te vezi že hierarhične narave in je manj prijateljskih vezi. Za funkcionalni stil pa so značilne šibke vezi in nastanejo zaradi potrebe po strateškem delovanju. Oblikujejo se kot odgovor na probleme ter odvisnosti od virov. Vezi ponavadi ostanejo šibke, saj se težko razvijejo v prijateljske odnose (Rus, 1999: 121–123).

Med zaposlenimi v organizaciji so vzpostavljene mreže in skupnosti (communities), ki predstavljajo primarno obliko sodelovanja med zaposlenimi ter vir in obliko socialnega kapitala v organizaciji. Tako mreže kot skupnosti v podjetju sestavljajo zaposleni s skupnimi interesi, z izkušnjami, s cilji in z nalogami. Sodelovanje je možno s stalno komunikacijo in z medsebojnimi vezmi, ki temeljijo na zaupanju in altruizmu. Razlika med mrežo in skupnostjo je v tem, da so skupnosti zaprtega tipa, v katerih obstaja jasno razlikovanje med mi in oni. Mreže so bolj odprte in spajajo večjo mrežo stikov in vezi zaposlenih znotraj organizacije. Skupna značilnost, ki omogoča delovanje mrež in skupnosti, je vzajemna pomoč in splošna recipročnost članov. Mreže in skupnosti predstavljajo »zalogo« organizacijskega socialnega kapitala. Socialni kapital organizacije se povečuje, ko zaposleni znotraj organizacije razvijajo svoj individualni socialni kapital skozi mreže, ki jim omogočajo dostop do moči, informacij, znanja in pot k drugim mrežam (Cohen in Prusak, 2001). Koristi, kot so članstvo, priznanje, učenje in znanje, ki jih zaposleni dobivajo skozi mreže in skupnosti, krepijo njihovo lojalnost organizaciji, v kateri so. V mrežah se razvijajo in negujejo zaupanje, razumevanje in vzajemnost, ki so osnova za sodelovanje in skupno delovanje zaposlenih, saj s tem plemenitijo in nadgrajujejo svoje znanje, pridobivajo nove izkušnje in se laže poistovetijo z organizacijskimi cilji. To za organizacijo pomeni neusahljiv vir novih idej in napredka.

Avtorja Pennings in Lee zaposlene znotraj organizacije delita v tri skupine: ključne skupine, stalne ali združene (associate) skupine in načasne ali marginalne skupine. Ključno skupino sestavljajo zelo pomembni in nenadomestljivi zaposleni. Ponavadi so to dolgoročno zaposleni in lastniki, katerih življenje je povezano z organizacijo. Stalno skupino sestavljajo »navadni«, povprečni zaposleni, ki imajo dobre možnosti za priključitev h ključni skupini organizacije. Ta skupina zaposlenih je pomembna za normalno in tekoče delovanje organizacije. Včasni skupini so posamezniki, zaposleni za določen čas, ter delavci po začasnih (sub-contractor) pogodbah. Zaradi svoječasnosti nimajo veliko možnosti za premik v katero drugo skupino. Socialni kapital, povezan s ključno skupino, je pomembnejši za organizacijo od socialnega kapitala običajne, redne skupine, saj je za člane ključne skupine bolj verjetno, da bodo uporabljali



socialne odnose v korist organizacije. Glede na to, da so tesno povezani z organizacijo in predstavljajo njeno »gonilno silo«, bodo vzpostavljali in vzdrževali socialne vezi z ljudmi na položajih, z ugledom, vplivom in avtoriteto (Pennings in Lee, 2001: 47–48). Za socialni kapital v vezeh, ki so strateškega pomena za organizacijo, je pomembno, da se ga organizacija zaveda in vlaga v njegovo vzdrževanje in krepitev. Primer takih notranjeorganizacijskih mrež in vezi so strateški projekti menedžerjev, razvojne skupine in raziskovalno medoddelčno sodelovanje. Le-te predstavljajo most pretakanja znanja in razvoj za organizacijo. Organizacija mora vzpostaviti združljivost teh skupin, saj so te pogosto medsebojno nezdružljive, ker vsaka skupina poseduje svoje specifično znanje, kar lahko privede do trenj pri sodelovanju, še posebej če ne prihaja do kompromisnega izmenjavanja znanj.

Cohen in Prusak poudarjata, da so za učinkovito delovanje mrež tako za posameznike kot organizacijo potrebne štiri značilnosti: znanje, dostop, angažiranost in varnost. Posamezniki morajo poznati znanje tistih, s katerimi sodelujejo, hkrati pa morajo mreže, v katerih delujejo, zagotavljati dostop do ljudi z znanjem. Aktivna angažiranost pogloblja nastajajoče vezi in utrjuje varnost, ki jo zaposleni potrebujejo. Organizacija bo z negovanjem in s spodbujanjem organskih socialnih vezi krepila svoj socialni kapital (Cohen in Prusak, 2001). Proučevanje in razvijanje teh odnosov je za podjetje ključnega pomena, saj so dobri odnosi in načini sodelovanja pogoj za zadovoljstvo zaposlenih, kar vsekakor vpliva na uspešno delovanje podjetja. Podjetju tako predstavlja izziv različne lastnosti, identitete posameznikov združiti v povezano, skladno enoto, ki v okolju nastopa kot enoten igralec. Pri tem pa je zelo pomembno ravnanje zaposlenih, saj le-ti «določijo medsebojno povezane vloge in razvijejo neformalne kroge hierarhičnih in horizontalnih odnosov z ostalimi tako znotraj kot zunaj organizacije» (Pennings in Lee, 2001: 47).

Ljudje tudi pri iskanju zaposlitve uporabijo svoje direktne ali indirektne socialne mreže za pridobitev določene službe, napredovanja, priznanja in velikokrat tako socialni kapital nadomesti človeški kapital, kot so znanje, sposobnosti, inteligenca, izkušnje (Knoke, 2001: 19). S socialnim kapitalom, ki se nahaja v mrežnih odnosih, lahko posamezniki razvijajo stare ali oblikujejo nove poklicne kariere.

## **3.2 Organizacijski socialni kapital**

»Organizacijski socialni kapital je definiran kot vir, ki odraža značilnost socialnih mrež znotraj organizacije. Realiziran je skozi kolektivno usmerjenost k ciljem in vzajemnem zaupanju.« (Leana, 1999: 538).

Medtem ko finančni in fizični kapital organizacije lahko obravnavamo kot izključno last podjetja, organizacijski socialni kapital opredelimo kot »last« organizacije in njenih članov. Organizacijski socialni kapital, kot uspešno in vzajemno kolektivno delovanje, je razumljen kot skupna last organizacije in njenih članov in »koriščenje« socialnega kapitala prinaša skupne učinke, ki so pomembni tako za zaposlene kot za organizacijo. Od preračunljivih posameznikov in organizacij ne moremo pričakovati vzajemnega vlaganja v socialni kapital, saj sami delujejo na osnovi preračunljivosti o lastni koristi (Leana, 1999: 541).

### **3.2.1 Elementi organizacijskega socialnega kapitala**

Literatura (Leana, 1999) kot osnovni komponenti organizacijskega socialnega kapitala opredeljuje združljivost (associability) in zaupanje.

#### **3.2.1.1 Združljivost**

Združljivost je definirana kot voljnost in zmožnost zaposlenih, da sodelujejo v kolektivnem delovanju zaradi primarnega doseganja skupnih ciljev ter pri tem podredijo svoje individualne želje. Kot element organizacijskega socialnega kapitala je pomembna združljivost in ne povezanost akterjev. Pri povezanosti posamezniki namreč težje vzpostavijo odnose, skupne norme in medsebojno odgovornost kot pogoje, potrebne za sodelovanje. Lastnost združljivosti je, da vsebuje povezanost kot zmožnost socialnega sodelovanja z drugimi in pripravljenost posameznikov, podrediti individualne želje zaradi

doseganja in višjega vrednotenja skupnih ciljev. Združljivost lahko primerjamo s kolektivizmom, ki je značilnost vseh, posameznikov, organizacij, skupin in kultur. S kolektivno kulturo označujemo sodelovanje med člani in skrb za skupno blaginjo. Skupina, za katero je značilna združljivost, bo izpostavljala in stremela h kolektivnim lastnostim skozi zmožnost in sposobnost posameznikov, da se poistovetijo s kolektivnimi cilji (Leana, 1999: 542). Za ohranjanje in rast organizacijskega socialnega kapitala je pomembno, da podjetja delo zaposlenih načrtujejo in koordinirajo tako, da pospešuje in zagotavlja skupno doseganje kolektivnih ciljev. Zavest zaposlenih, da so njihovi cilji in želje združljivi s sodelavčevimi, ustvarja pomembno nevidno povezanost med zaposlenimi, zaradi katere so pripravljeni vložiti več energije, časa in znanja za dosego organizacijskih načrtov.

### **3.2.1.2 Zaupanje**

Drugi element organizacijskega socialnega kapitala je zaupanje. Zaradi pomembnosti zaupanja kot ključnega elementa socialnega kapitala ga bom na tem mestu obravnavala širše in izpostavila dejavnike, ki jih avtorji poudarjajo pri proučevanju zaupanja kot oblike socialnega kapitala.

Na analitični ravni lahko zaupanje proučujemo skozi tri vidike: skozi omrežje horizontalnih povezav med posamezniki, skozi omrežje vertikalnih družbenih povezav in skozi družbena razmerja kot celote, v katerih obstajajo ali ne obstajajo pogoji za vzpostavitev zaupanja. Prva raven analize, ki poteka na horizontalni ravni, predstavlja zaupanje med ljudmi oz. akterji, vertikalne povezave analizirajo zaupanje ljudi v družbene skupine ali institucije, tretja raven pa opredeljuje zaupanje med različnimi družbenimi skupinami oziroma institucijami (Grootaert, 2001: 10–11).

Določena mera zaupanja je potrebna za sam obstoj tako družbe kot določene institucije. Zaupanje je pomemben koncept pri obravnavanju socialnega kapitala, saj je »vrednost socialnega kapitala odvisna od kakovosti in ravni zaupanja in sodelovanja na

ekonomskem področju« (Swedberg v Kanjuo Mrčela, 2001: 168). Misztal zaupanje opredeli kot dodatek oz. nadomestilo pogodbenim obveznostim in kot razmerje, ki odraža kakovost odnosov sodelovanja (prav tam). Predstavlja osnovo in pogoj za učinkovito sodelovanje med zaposlenimi in za vzpostavitev trdnih vezi znotraj organizacije. V organizacijskem okolju ima zaupanje dve karakteristiki. Za vzpostavitev učinkovitega kolektivnega delovanja je potrebna vsaj minimalna stopnja zaupanja med akterji, hkrati pa je tudi rezultat uspešnega skupnega sodelovanja v obliki utrjenega zaupanja, ki vzpodbuja in omogoča nadaljnje interakcije. Uspešno in učinkovito sodelovanje zaposlenih pa je potrebno za soočanje s stalnimi spremembami in z izzivi, ki so neizogibne in nujne za napredek podjetja.

Zucker (v Creed in Miles, 1996: 18) znotraj ekonomske strukture opredeljuje tri temeljne mehanizme »proizvajanja zaupanja«:

1. interakcijsko zaupanje (process-based trust),
2. kognitivno zaupanje (characteristic-based trust),
3. institucionalno zaupanje (institutional-based trust).

Prva oblika, interakcijsko zaupanje, temelji na recipročnosti. Zaupanje nastaja zaradi konstantnega izmenjavanja osebnih izkušenj ali pričakovanj posameznikov, ki sodelujejo v interakcijah. V odnosu je zaupanje mogoče zaradi sodelovanja med akterjem, ki zaupa, in tistim, ki se mu zaupa. Dolgotrajno ravnovesje ponavljajočih interakcij oblikuje sistem skupnih družbenih norm vzajemne obveznosti in pričakovanj glede enakovrednega sprejemanja. Skozi skupni sistem norm in pričakovanj ter varnosti in stalnosti relacij, ki vzpodbujajo zaupanje, zaposleni pridobivajo trajen občutek pripadnosti neki organizaciji.

Kognitivno zaupanje izhaja iz skupnih družbenih norm pričakovanj in sodelovanja, ki izhajajo iz družbene podobnosti. Je oblika zaupanja, ki izhaja iz pričakovanja, da nekomu lahko zaupamo ali pa ne zaupamo. Posameznik se bo lažje identificiral in zaupal tistemu, ki ima enake ali podobne lastnosti kot on sam, in sicer z vidika družbenega in finančnega položaja, etničnosti, starosti ipd. Posameznika bo skupni element vodil k zaupanju, ki bo posledično vzpodbujal zaupanje tistega, ki mu zaupa.

Tretja oblika zaupanja, institucionalno zaupanje, je zaupanje zaradi formalnih družbenih pravil in zakonov. Izhaja iz predpisov, ki jih posamezniki dojemajo kot dane in v takih skupnostih bodo zaupanje posamezniki sprejemali kot normativno obveznost. Člani skupnosti morajo zaupati in biti zaupanja vredni.

Pri splošnem pregledu definicij zaupanje delimo na (Leana, 1999: 543):

- šibko vs. trdno zaupanje (fragile vs. resilient trust),
- vzajemno vs. splošno zaupanje (dyadic vs. generalized trust).

Šibko zaupanje temelji na zavedanju o pričakovanih nagradah, ki jih akter lahko pričakuje iz odnosa. Do sodelovanja in zaupanja pride zaradi medsebojne odvisnosti partnerjev. Tyler in DeGoey ga opredeljujeta kot instrumentalno, Rousseau pa kot transakcijsko zaupanje. Transakcije, ki temeljijo na šibkem zaupanju, največkrat potekajo po formalnih, predpisanih načinih sodelovanja, kjer so stroški in koristi v ravnovesju. Nasprotno trdno zaupanje temelji na trdnih in večkratnih neformalnih vezeh med posamezniki in organizacijami. Značilnost stalnega zaupanja je, da nastane zaradi izmenjavanja medsebojnih izkušenj in z moralno predispozicijo partnerjev v interakciji. Omogočajo ga norme in vrednote določene skupine.

Medtem ko je vzajemno zaupanje zaupanje med dvema akterjema, med katerima poteka stalna interakcija in imata neposredne izkušnje drug z drugim, splošno zaupanje izhaja iz skupnih norm in delovanja celotne družbe. Po Putnamu je splošno ali generalno zaupanje lastnost okolja z visokim socialnim kapitalom (Putnam, 1995).

Ustvarjalnost omogoča in predstavlja konkurenčno prednost tako organizacijam kot posameznikom. »Sodelovanje in zaupanje skupaj predstavljata socialni kapital, ki pomeni sposobnost ljudi, da delajo skupaj, da bi dosegli skupne cilje v skupinah in organizacijah.« (Coleman v Kanjuo Mrčela, 2001: 169). Osnova učinkovitega ustvarjalnega sodelovanja je tako zaupanje. Zaupanje opredelimo kot »relativno trajno pozitivno čustveno in motivacijsko naravnost posameznika, skupine, ki vpliva na

njegovo, njeno značilno ravnanje.« (Mayer, 2004: 340). Ker nas zaupanje povezuje z drugačnimi od nas, postane lažje tako sodelovanje kot tudi sklepanje kompromisov. Številne študije so pokazale, da ljudje, ki zaupajo, tudi bolj uporabljajo strategije sodelovanja. Najpomembnejša posledica zaupanja po Putnamu je, da pospešuje sodelovanje. Ko ljudje zaupajo drug drugemu, jim ni treba vedno znova in znova postavljati pogoje za pogajanja vsakič, ko skušajo priti do skupne kolektivne odločitve (Putnam v Uslaner, 2002: 21). Zaupanje ni edina osnova sodelovanja, ampak le-tega lajša in omogoča reševanje kolektivnih problemov. Seveda lahko dosežemo sporazume tudi brez zaupanja, vendar je samo kolektivno delovanje lažje v zaupajočem okolju. Ljudje, ki zaupajo drugim, bolj verjetno tudi sodelujejo z drugimi, saj svojih interesov ne vidijo nezdržljivih z drugimi, čeprav se z njimi ne strinjajo.

V podjetjih, kjer je prisotno kratko obdobje sodelovanja, vodjem projektnih timov ostane pričakovanje, da bodo sodelavci projekte uspešno izvedli. Pričakovanje pa temelji na zaupanju v sodelavce, da bodo pravočasno in čim bolj kakovostno izpolnili pričakovanja. Od izpolnitve zaupanja pa je odvisna ustvarjalnost tima in odprta komunikacija, ki je ključna za ustvarjalno sodelovanje. Pri ustvarjalnem sodelovanju se tako vloge kot procesi nenehno spreminjajo in prehajajo z enih na druge člane skupine. Tako stanje je mogoče ohranjati le na osnovi visoke stopnje medsebojnega zaupanja, ki vodi v kohezivnost (povezanost) in koherentnost (skladnost in nadomestljivost) sodelavcev. Timi dosežejo nivo kohezivnosti z močno notranjo povezanostjo članov ter s tem, da se lahko izrazijo in uveljavljajo. Lahko pa se pojavi problem familiarnosti, ki zmanjša nujno potrebno socialno distanco in taki odnosi vodijo v »slepo« zaupanje, ki povzroča samoumevnost določenega ravnanja. Preraščanje tega stanja pa zahteva koherentnost, kar pomeni skladnost med člani, ki omogoča posamezniku, da ohrani svojo izvirnost (Mayer, 2004).

Zaupanje kot najpomembnejša komponenta sodelovanja med zaposlenimi vodi k ustvarjalni delovni klimi in s tem razvijanju kvalitetnih delovnih odnosov. V zaupajočem okolju bodo zaposleni bolj pripravljeni na spremembe ter lažje prevzemali zahtevnejše naloge in večjo odgovornost. Pomembno je, da podjetje razvije zaupajoče okolje z vsemi

svojimi subenotami, kot so stranke, dobavitelji, naročniki, konkurenti. Kot usklajena enota se bo podjetje učinkoviteje spopadalo z lokalnimi in globalnimi izzivi in jih uspešno premagovalo.

### **3.2.2 Razvijanje socialnega kapitala med zaposlenimi**

Zaupanje predstavlja primarno obliko razvijanja socialnega kapitala med zaposlenimi in v organizaciji. Zaposleni razvijajo socialni kapital tudi skozi druge procese, ki se dogajajo in so prisotni v podjetju.

Kot je bilo ugotovljeno, socialni kapital v podjetju predstavlja medosebne odnose med zaposlenimi. Vzpostavljenemu zaupanju med zaposlenima sledi zadolžitev za odnos oziroma občutek odgovornosti za nadaljevanje odnosa. Rusbult (v Nastran Ule, 2000: 209) poudarja, da je »zadolžitev odvisna od časa, truda, denarja in drugih sredstev, ki jih oba partnerja vložita v odnos. Zadolžitev sloni na investicijah (v najširšem pomenu) kot na plačilih (koristih), ki jih prinaša odnos«. Če začeta akterja razmišljati izključno o koristih ali tveganjih, se kakovosten odnos nagiba h koncu. Najpogostejši odnosi, ki se razvijajo med zaposlenimi v podjetju, so: sodelovanje, tekmovanje, nadvladje in podrejenost (Lipičnik, Možina, 1993: 72). Razen odnosa tekmovanja, ki temelji na egoističnih načelih akterjev, se socialni kapital zaposlenih in organizacije razvija v vseh odnosih. Odnosi sodelovanja predstavljajo vir za enakovredno počutje zaposlenih, s čimer oblikujejo večjo lojalnost in identifikacijo s podjetjem.

Trdni in stabilni odnosi predstavljajo eno obliko graditve in krepitev organizacijskega socialnega kapitala. Avtorica Leana (1999: 544-6) izpostavlja, da obstajajo substituti tem odnosom. Navaja tri načine negovanja socialnega kapitala, ki potekajo v podjetju:

- stabilni odnosi med člani organizacije;
- organizacijske norme recipročnosti;
- birokracija in jasno določene vloge.

Podjetja krepijo zalogo socialnega kapitala z zaposlitvenim razmerjem, ki nudi stabilnost in fleksibilnost zaposlenim, ki se nahajajo v trdnih medsebojnih odnosih. Visoko stopnjo socialnega kapitala omogoča zaposlovanje, ki vključuje investiranje v izobraževanje zaposlenih, stabilnost dela ter prepletanje dela in učenja. Velika fluktuacija in stalno zaposlovanje za določen čas slabi sposobnost posameznikov za oblikovanje trdnih odnosov, kar zavira nastajanje trdnega organizacijskega socialnega kapitala (prav tam).

Delovne norme in vrednote med zaposlenimi predstavljajo eno od oblik organizacijskega socialnega kapitala. Norme v določeni delovni skupini vključujejo: okvir, skozi katerega posameznik dojema objekte v okolju, predpisane navade in obnašanje zaposlenih, vedenje o sprejemljivem obnašanju ter pozitivne in negativne sankcije za sprejemljivo ali nesprejemljivo obnašanje zaposlenih. Cilj organizacije je, da zaposleni sprejmejo norme in vrednote podjetja ter se poistovetijo z njimi (McGrath v Steers, 1984: 227). Vrednote in način skupnega dela v podjetju so pomembno sporočilo novim članom, saj pomagajo pri njihovi socializaciji ter vplivajo na njihovo zaznavanje in primerno delovno vedenje. Leana poudarja, da napredovanje kot ustaljen način dela v podjetju vpliva na organizacijske norme na dva načina: z informacijo o napredovanju člani organizacije zaznajo, kakšen način dela in dejanja so v podjetju zaželena in cenjena, z odločitvijo o napredovanju pa podjetje vpliva tudi na posameznika, ki je napredoval, ter na njegovo zmožnost vplivanja na podrejene (Leana, 1999: 545).

Tretji način, s katerim podjetje neguje socialni kapital, je, da preprečuje stalno potrebo po trdnih in stalnih odnosih med posamezniki. To mu omogoča razvoj pravil in procesov, ki označujejo socialno strukturo delovnih mest in ne posameznikov. Coleman podarja, da je »socialna iznajdba organizacij struktura, katere elementi so delovna mesta in ne posamezniki, kar zagotavlja obliko socialnega kapitala, ki lahko vzdržuje stabilnost v nestabilnem delovanju posameznikov« (v Leana, 1999: 546). Racionalizacija birokracije z depersonaliziranjem položajev lahko nadomesti na odnosih in normah temelječ socialni kapital. Posamezna delovna mesta so opredeljena in strukturirana tako, da so kvalificirani posamezniki v veliki meri zamenljivi. Pomembno vlogo pri prepoznavanju možnih



usposobljenih posameznikov za določeno delovno mesto igrata izobrazba in strokovnost (prav tam).

Pomemben element razvijanja socialnega kapitala med zaposlenimi je tudi komunikacija, ki je vitalen proces vsakega podjetja. Komunikacije lahko potekajo na različne načine, navzdol ali navzgor, vodoravno ali navpično in mednivojsko. Znotraj določene delovne skupine poteka horizontalna komunikacija, ki je največkrat neposredna in neformalne narave. Zaradi neformalnosti so informacije bolj površne, netočne in manj obvezujoče. Več formalnih informacij najdemo v vertikalnem komuniciranju, ki poteka med nadrejenimi in podrejenimi. Mednivojska komunikacija povezuje delovne skupine ter oddelke, ki so na različnih hierarhičnih ravneh v podjetju, in prispeva k višji stopnji integracije celotnega podjetja. Ta komunikacija velikokrat poteka posredno, prek določenih predstavniških organov (Lipičnik, Možina, 1993: 87). Odprta komunikacija je pogoj za skupno delovanje in zaupanje in predstavlja eno od oblik socialnega kapitala v podjetju.

Razvijanje socialnega kapitala med zaposlenimi je odvisno od intenzivnosti in prisotnosti opisanih procesov v podjetju. Z odprto in neposredno komunikacijo bodo zaposleni lažje vzpostavljali trdne medosebne odnose, sprejemali delovne norme in vrednote podjetja in se poistovetili z njimi.

### **3.2.3 Učinki organizacijskega socialnega kapitala**

Socialni kapital ima v vlogi »nevidnega lepila« poleg pozitivnih tudi negativne posledice za organizacijo. Če jih podjetja prepoznavajo, lahko plemenitijo pozitivne in blažijo učinek negativnih plati ter s tem oblikujejo kakovostne delovne odnose.

Kot *pozitivne učinke* socialnega kapitala Adler in Kwon (2002: 29–30) opredeljujeta dostop do širšega vira informacij in znanja. Skozi socialne mreže lahko posamezniki pridejo do novih in zanesljivih informacij pri iskanju nove ali druge zaposlitve,

organizacije pa do znanj o boljših tehnologijah in inovacijah. Vpliv, nadzor in moč, ki jih avtorja obravnavata kot nadaljnjo pozitivno posledico socialnega kapitala, omogočajo akterjem skupno doseganje ciljev, ki je še posebej pomembno med nepovezanimi skupinami. Dosti lažje skupno doseganje ciljev pa je možno s prisotnostjo solidarnosti med člani skupin ter s trdnimi družbenimi normami in prepričanji.

Znotraj podjetniškega okolja organizacijski socialni kapital prinaša štiri primarne koristi (Leana, 1999: 547-8):

1. opravičuje individualno pripadnost kolektivni blaginji;
2. je mehanizem upravljanja kolektivnega delovanja;
3. pospešuje fleksibilnost organizacije dela;
4. pospešuje razvoj intelektualnega kapitala v podjetju.

- 1) Kot prvo korist avtorica poudarja, da organizacijski socialni kapital vzpodbuja posameznike, da svoje interese »odložijo« v dolgoročno korist delovne skupine in organizacijskih ciljev. Sodelovanje med zaposlenimi in vodji zaradi skupnih norm in vrednot je pomembno sredstvo usmerjanja racionalnih posameznikov. Če bo posameznik prepričan, da je njegovo delo nepogrešljiv del kolektiva, bo pripravljen vlagati več časa v doseganje skupnih organizacijskih ciljev in se bo veliko manj posvečal samokoristnim motivom in željam.
- 2) Organizacije vedno iščejo načine, kako zmanjšati transakcijske stroške, in med učinkovite rešitve negotovih in tveganih ekonomskih transakcij sodi stabilno zaposlitveno razmerje. Stabilna zaposlitev daje zaposlenim varnost in temelj za razvijanje organizacijsko-specifičnih znanj, veščin ter odpornost na spremembe. Pri proučevanju psiholoških pogodb avtorji Morrison&Robinson in Rousseau (v Leana, 1999: 548) le-te delijo na »relational« in »transactional« pogodbe med delodajalci in delojemalci. S »transakcijskimi« pogodbami podjetje nadzoruje zaposlene pri sprejemanju formalnih in neformalnih pravil v podjetju. Transakcijske pogodbe tako omogočajo delovanje določenih pravil, relacijske pogodbe pa služijo za »poganjanje« neformalnih vezi znotraj podjetja. V te vezi

so vpete skupne norme in splošno zaupanje in na teh temeljih »organizacijski socialni kapital pospešuje učinkovito kolektivno delovanje, saj postane substitut formalnim pogodbam, stimulacijski in kontrolni mehanizem, ki je nujen v sistemu, kjer ni ali pa je zelo nizek socialni kapital med člani organizacije« (Fukuyama v Leana, 1996: 549). Skozi kolektivno delovanje in neformalne vezi, temelječe na zaupanju, zaposleni lažje sprejemajo hierarhično delitev znotraj organizacije. Z vidika ekonomske teorije lahko povemo, da organizacijski socialni kapital zmanjšuje transakcijske stroške, saj neformalne vezi znižujejo stroške formalnega nadzora in sankcioniranja zaposlenih v podjetju.

- 3) Uspešnost organizacij je odvisna tudi od učinkovitega upravljanja kadrovskih virov. Menedžment kadrovskih virov se nanaša na vodenje, ravnanje in upravljanje kadrovskih virov v organizaciji, z namenom povečati storilnost zaposlenih za dvig uspešnosti poslovanja. Povečan prispevek zaposlenih povečuje produktivnost in s tem ustvarjanje dodatne vrednosti za odjemalce in usmeritev ljudi, s čimer se racionalizira poslovanje in zmanjšuje stroške (Možina, 2002). Za uspešno izvajanje teh prijemov pa je pomembna prisotnost zaupanja oz. odsotnost nezaupanja. Organizacijski socialni kapital s poudarjanjem kolektivne identitete in zanašanjem na splošno zaupanje zaposlenih pospešuje sprejemanje in učinkovanje fleksibilnejših oblik dela. Raziskave so pokazale, da je kredibilnost vodstvenega kadra pozitivno povezana z organiziranjem, vodenjem in kontrolo dela v organizaciji, saj izboljševanje delovnih razmer »zahteva sodelovanje, zaupanje in koordinacijo različnih reprezentativnih skupin v vsakem oddelku, s čimer bo prisotnost učinkovitih delovnih razmer bolj verjetna, če vodje teh skupin uspešno sodelujejo« (Leana, 1999: 549).
- 4) Kot četrto korist Nahapiet in Ghoshal (v Leana, 1999: 549) poudarjata, da socialni kapital z ustvarjanjem ugodnega okolja, ki omogoča spajanje in izmenjavanje informacij ter znanja, pospešuje razvoj intelektualnega oziroma človeškega kapitala. S skupnim jezikom, z metaforami in s pričakovanji, ki jih najdemo v

okoljih z visokim socialnim kapitalom, je posredovanje znanja in izkušenj veliko uspešnejše, saj socialne vezi predstavljajo most za dostop in širjenje informacij.

Socialni kapital ne prinaša vedno pozitivnih učinkov, ampak njegov pojav spremljajo tudi *negativne plati*. Med negativne strani socialnega kapitala uvrščamo zaprtost tesno povezanih socialnih skupin. Preprodajalci drog, teroristične skupine, mafija so primer skupin z visokim notranjim zaupanjem, ki ne sodelujejo in ne zaupajo ostali družbi in velikokrat navzven delujejo uničevalno in netolerantno. Učinek socialnega kapitala je tako razdiralen in povzroča socialno izključenost, saj ga ena skupina uporabi proti drugi ali širši skupnosti. Negativni socialni kapital opazimo tudi, ko posamezniki zaradi moči, nadzora in vpliva, ki ga želijo doseči, izkoristijo socialne mreže izključno za osebne koristi. Zaprtost socialnih skupin, diskriminacija drugačnosti in utrjenost tradicionalnih norm znotraj homogenih skupin zavira kreativnost, spremembe in s tem inovativnost ter razvoj družbe (Kanjuo Mrčela, 2001: 167).

Med negativne strani organizacijskega socialnega kapitala Leana (1999: 550) opredeljuje stroške, ki se nanašajo na:

- stroške vzdrževanja;
- predvidene inovacije;
- institucionalizirano strukturo moči.

Stroški vzdrževanja so nadalje opredeljeni kot stroški, povezani z vzdrževanjem obstoječih odnosov in norm ter stroški, povezani z vzdrževanjem »neizkoriščenih« virov (slack resources).

Za uspešno delovanje že vzpostavljenih delovnih odnosov v organizaciji moramo le-te konstantno vzdrževati in ohranjati. Sprejemanje novih članov in njihovo socializiranje z normami, vrednotami in načinom dela je stalen proces, ki je nujno potreben za nemoteno funkcioniranje podjetja. Visoka stopnja fluktuacije pomeni stalno rekrutiranje novih delavcev, s čimer nastajajo stroški časa in resursov.

Vzdrževanje organizacijskega socialnega kapitala zahteva tudi določeno stopnjo »neizkoriščenih« virov, kar je v izrednih razmerah poslovanja oteženo, saj se presežek

ohranja na minimumu in se delavci zaposlujejo »just in time«. Delovanje v takih razmerah zmanjšuje organizacijsko rezervo, ki je potrebna za vzdrževanje in razvoj človeških virov, hkrati je oteženo tudi oblikovanje in vzdrževanje dolgotrajnih odnosov zaupanja, ki so potrebni v timskem delu (prav tam).

Značilnost organizacijskega socialnega kapitala vpliva tudi na uvajanje in širitev inovacij v podjetju. Coleman (v Leana, 1999: 551) poudarja, da socialni kapital lahko predstavlja motnjo pri inoviranju, kar pa je odvisno od narave norm in odnosov v organizaciji. Pri dolgotrajnih odnosih in razdeljenih vlogah zaposlenih obstaja nevarnost, da zaposleni »zaspijo« na lovorikah vpetih norm, zaupanju in dolgotrajnih vezi med člani, kar predstavlja oviro pri dostopu novih idej, informacij in kreativnosti, to pa zmanjšuje inovativnost zaposlenih. Nesodelovanje podrejenih in nadrejenih je nadaljnja ovira pri dajanju predlogov, idej in sprememb iz nižjih položajev na višje. Nadaljnji strošek podjetja predstavlja tudi stalno delovno razmerje tistih zaposlenih, ki v podjetju delujejo izključno zaradi doseganja svojih egoističnih interesov.

Organizacijski socialni kapital lahko povzroča stroške v obliki slabega notranjega delovanja zaradi trdnih vodstvenih dogovorov. Janis (v Leana, 1999: 551) poudarja, da obstaja velika verjetnost, da pretirano koherentna vodilna skupina menedžerjev sprejema slabe odločitve ne zaradi pomanjkanja alternativnih možnosti, ampak predvsem zaradi preišljenih zadržkov (constrain consideration), ki so posledica trdnih medosebnih odnosov. Menedžerji se tako odločajo na podlagi medosebnih interesov in ne upoštevajo širših možnosti, zaradi česar se sprejemajo odločitve, ki niso vedno najboljše za organizacijo.

Ugotovimo, da pojav organizacijskega socialnega kapitala spremljajo določeni stroški in koristi. Če koristi visoke stopnje organizacijskega socialnega kapitala pretehtajo stroške, postane organizacijski socialni kapital pomemben neekonomski dejavnik, ki dopolnjuje ekonomske strategije in politike v podjetju. Za dolgoročno poslovanje in sam obstoj podjetja pa je potrebna vsaj minimalna stopnja socialnega kapitala, saj je pogoj za potrebno sodelovanje in delovanje podjetja.

### 3.2.4 Pogoji za krepitev socialnega kapitala v organizaciji

Notranji socialni kapital pomaga organizacijam čim bolj učinkovito organiziranje dela s tem, da krepijo in izkoriščajo socialne vezi svojih članov. Krepitev in vzdrževanje notranjega socialnega kapitala je povezano z zmanjševanjem ali odstranjevanjem ovir, ki so posledica hierarhične razporeditve vlog v podjetju. Dejavnike, ki prispevajo k vzdrževanju in krepitvi, Makarovič deli na ustvarjanje pogojev za komunikacijo med zaposlenimi, moč, prestiž in denar (Makarovič, 2003: 91).

- 1.) Avtor poudarja, da sta formalna in neformalna komunikacija med zaposlenimi odvisni od časa in fizično-prostorske urejenosti organizacije. Učinkovita komunikacija mora potekati preko hierarhičnih in funkcionalnih delitev v podjetju, s čim večjo možnostjo za medsebojno učenje, izmenjavo izkušenj in s krepitvijo pripadnosti notranji organizacijski kulturi. Čas in prostor sta pomembna dejavnika, s katerima zaposleni razvijajo formalno komunikacijo, povezano z delovnimi nalogami in neformalno, ki ni neposredno vezana na delo.
- 2.) Ena izmed oblik premika od klasičnih načinov odločanja je opolnomočenje (empowerment). Opolnomočenje zahteva določeno raven medsebojnega zaupanja, saj gre za prenos dela moči in pooblastil na nižje nivoje pri izvajanju določenih delovnih nalog. Ustvarjanje in koriščenje socialnega kapitala se kaže v obveščenosti članov organizacije o vodenju in prihodnjih odločitvah organizacije kot tudi v možnosti članov do soodločanja. Opolnomočenje krepi notranji socialni kapital z razbremenitvijo višjih organizacijskih nivojev, dviganjem odgovornosti in povezanosti na nižjih hierarhičnih nivojih ter s krepitvijo medsebojnega zaupanja in organizacijske pripadnosti (prav tam).
- 3.) Jasno razlikovanje s poudarjenimi statusnimi simboli med člani organizacije na višjih in nižjih ravneh negativno vpliva na zaupanje in socialni kapital v organizaciji. Organizacije z izrazitim statusnim razlikovanjem med svojimi člani slabijo socialni kapital, saj podjetje s tem »zmanjšuje zaupanje ter sposobnost komunikacije in sodelovanja, krepi medsebojno rivalstvo, zavist, medsebojno distanco in strah ter razbija občutek skupnosti znotraj organizacije« (Makarovič,

2003: 92). Najvidnejše je prostorsko ločevanje z ločenimi jedilnicami, parkirnimi mesti, mesti za druženje, velikost in lega pisarn ipd. Podjetje bo krepilo svoj notranji socialni kapital s slabitvijo statusne hierarhije med zaposlenimi, s čimer bodo zaposleni pridobili občutek nenadomestljivosti v podjetju.

- 4.) Prav tako velike razlike v denarnem nagrajevanju spodbujajo močno tekmovalnost posameznikov, s čimer je otežkočeno ali celo onemogočeno kolektivno delovanje. Podjetje mora biti pozorno tudi pri nagrajevanju skupin, saj se lahko med skupinami oblikuje nekonstruktivna konkurenca. Ustvarjanje prevelikih denarnih razlik tako med zaposlenimi in timi negativno vpliva na koooperativnost in delovne odnose v podjetju (Makarovič, 2003: 92).

V podjetjih lahko sodelovanje med zaposlenimi poteka tudi kot posledica odnosov moči, v smislu podrejanja in socializacije, kar pa ne predstavlja recipročnega sodelovanja, ki bi temeljilo na medsebojnem zaupanju (Fox v Kanjuo Mrčela, 2001: 170). Tako »prisiljeno« sodelovanje otežuje oblikovanje kakovostnih delovnih odnosov in s tem okolja z visoko stopnjo socialnega kapitala.

Avtorja Cohen in Prusak (2001: 111) poudarjata, da je za krepitev socialnega kapitala ključna neformalna komunikacija, ker posreduje neprecenljive informacije o delu in posreduje »družbeno govorico« (social talk), kot so govorice, pogovori in zgodbe na delovnem mestu in jo podjetje lahko spodbuja na več načinov: s tem da zagotavlja družabne prostore za svoje zaposlene, omogoča čas za »družbeno govorico«, je naklonjeno neposredni, »face-to-face« komunikaciji ter s sprejemanjem »uporabnega« govorjenja, ki vključuje tudi kramljanje. Družbena govorica bo z neprisiljeno, pogosto komunikacijo gradila odnose, ki temeljijo na zaupanju, povezanosti, vzajemnem razumevanju in spoštovanju. S temi elementi, ki označujejo visok socialni kapital, podjetje ustvarja pogoje, da zaposleni lažje in uspešno skupaj delajo.

### 3.3 Socialni kapital in koordinacija

Spremembe, s katerimi so se začele organizacije soočati proti koncu prejšnjega stoletja, so zahtevale prilagoditev novim razmeram tako v teoriji organizacije kot tudi organizacijski praksi. Odgovori na spremembe in izzive so vidni v premiku koordinacije, in sicer od hierarhične strukture utemeljiteljev Taylorja in Forda na eni strani k mrežni strukturi na drugi strani. Socialni kapital je skoraj nepogrešljiv element, ki spremlja bolj ali manj uspešna prilagajanja organizacij novim zahtevam.

Načine koordinacije (Makarovič, 2004: 133) lahko razlikujemo z dvema medsebojno neodvisnima dimenzijama, načrtnostjo in centralnostjo. Tako dobimo štiri idealno-tipske modele koordinacije družbenih sistemov ali organizacij. Posledica zahtevnejšega in kompleksnejšega okolja je premik od načrtno centralnega načina koordinacije k ostalim trem oblikam, saj se po Asbhyjevem<sup>1</sup> zakonu reakcija organizacij na kompleksnost povečuje z lastno kompleksnostjo. Načine koordinacije na ravni posamezne organizacije nam prikazuje spodnja shema 3. 1 (prav tam).

Shema 3. 1: *Idealno-tipski načini koordinacije v organizaciji glede na načrtnost in centralnost*

		Načrtno	
Centralno		Klasično menedžersko-birokratsko odločanje.	Opolnomočenje, adhokracija, učeča se organizacija, omrežja, projektni menedžment.
		Notranja kultura.	Notranji trg, tekmovalnost znotraj organizacije.
		Nenačrtno	

Vir: Tabela 2 v Makarovič, 2004: 133

<sup>1</sup> Po Ashbyjevem zakonu (v Makarovič, 2004: 133) oziroma zakonu potrebne raznovrstnosti sistem razvije toliko možnih odzivov, kolikor možnih vplivov vpliva nanj. Preživetje v kompleksnem sistemu je možno s povečevanjem lastne kompleksnosti.



Kot ugotavljata Lipnack in Stamps (1994: 41), novi načini koordinacije niso izpodrinili načrtne centralne hierarhije, ampak jo nadgrajujejo in dopolnjujejo v smislu zmanjševanja hierarhičnih nivojev in socialne distance. Notranja oziroma korporativna kultura, ki izhaja iz nenačrtno centralnega načina koordinacije, usmerja delovanje članov, tudi kadar nad njimi ni neposrednega nadzora.

Značilnost notranje kulture vpliva na razvoj ali nerazvoj socialnega kapitala znotraj organizacije. Pri tem je pomembna stopnja zaupanja, občutki pripadnosti in vrednote medsebojnega sodelovanja v podjetju (Makarovič, 2003: 88). Menedžment podjetja ne more načrtno in poljubno oblikovati notranje kulture, saj je le-ta nenačrtna posledica medčloveških interakcij, lahko pa ustvarja pogoje, s katerimi ugodno vpliva na kakovost odnosov v podjetju.

Premik k nenačrtno acentričnemu modelu koordinacije se kaže v obliki notranjih trgov in tekmovalnosti med člani organizacije. Tekmovalnost med zaposlenimi je posledica diferenciranega denarnega nagrajevanja, ki temelji na nagrajevanju razlike med delavčevim dosežkom in dosežkom njegovih sodelavcev. Posamezniki so tako zaradi doseganja višjega dosežka usmerjeni v individualno delovanje, kar slabi socialne vezi med organizacijo in njenimi člani ter minimizira medsebojno sodelovanje (Makarovič, 2003: 89).

Najobsežnejši premik, tako v literaturi kot praksi, zaznamo kot načrtno acentrični model koordinacije, ki ga avtorji obravnavajo z različnimi koncepti. Adhokracija je opredeljena kot struktura, kjer koordinacija temelji na vzajemnem prilagajanju, organski strukturi ter decentralizaciji na horizontalni in vertikalni ravni. Razumljena je kot somoobnavljajoča »ad hoc« struktura, ki je najprimernejša za inoviranje in neposredno reševanje problemov (Ilič, 2001: 218). Premik je v teoriji opredeljen še s koncepti projektnega menedžmenta, opolnomočenja, z modelom birokooperacije, učeče se organizacije, heterarhične oz. omrežne organizacije. Bistvo projektnega menedžmenta je tim, vezan na določen projekt, ki ga sestavljajo ljudje iz različnih oddelkov ali hierarhičnih nivojev. Uspešna realizacija

projektov bo odvisna od medsebojnega zaupanja in sodelovanja članov. Opolnomočenje ali participativno vodenje temelji na gostih, prepletenih vezeh in visokem medsebojnem zaupanju in »pomeni upoštevanje zaposlenih kot enakopravnih partnerjev, ne pa podrejenih ali manjvrednih organizacijskih akterjev« (Clegg in Hardy v Kanjuo Mrčela, 2001: 170). Osnova modela birokooperacije (Kanjuo Mrčela, 2001: 171) je uveljavljanje lastniške vloge zaposlenih v podjetju in s tem sodelovanje enakopravnih subjektov, čigar osnova je medsebojno zaupanje. Razvoj modela in uveljavljanje lastniških oblik omogoča nova podlaga zaupanja, ki temelji »na dejavnosti ljudi, njihovi samozavestni drži in ustvarjanju sistemov in institucij, ki bodo omogočali njihovo dejavno sodelovanje« (prav tam).

Izpostavila bom koncept učeče se organizacije in heterahično organizacijsko strukturo kot obliko koordinacije, ki jo ima zapisano v svoji strategiji podjetja in Potnem listu v družbo znanja Zavarovalnica Triglav d. d., OE Murska Sobota, zavarovalniško podjetje, ki ga analiziram v svojem empiričnem delu naloge. Zapisan koncept temelji na tem, »kako **spodbuditi** ljudi, da bi razvijali podjetje na čim bolj racionalen način. Središčna os so **ljudje**, njihova podjetniška inovativnost in pripravljenost na poslovne **spremembe** in **razvoj**« (Potni list v družbo znanja). Filozofijo učeče se organizacije poudarjajo Hellriegel, Jackson in Slocum (v Ilič 2001: 209) kot uporabo organskih struktur, strateškega povezovanja z dobavitelji, s strankami, tudi s konkurenti, uporabo različnih metod učenja in tako nastajanje mrežne strukture. Omrežja zagotavljajo spajanje dela ljudi z različnim znanjem, kar povečuje priložnosti in možnosti za učenje in razvijanje novih izdelkov in storitev. Učeča se organizacija zaradi potrebe po novih informacijah in inovacijah nenehno analizira svoje poslovno okolje (zaposlene, stranke, tehnologijo, konkurenco), s čimer lahko pride do organizacijske inovacije endogeno, iz same organizacije in njenega notranjega okolja (prav tam). Podjetje tako s konceptom učeče se organizacije pridobiva informacije in znanja s pomočjo premostitvenega socialnega kapitala in izkoriščanja strukturnih lukenj. OE Murska Sobota filozofijo »učeče se organizacije« dokazuje z naslednjimi značilnostmi, ki jih ima zapisane in jih tudi po najboljših močeh uresničuje:

- ima jasno vizijo, poslanstvo, opredeljene cilje in strategijo;
- organizacijsko kulturo (»Tako to delamo pri nas.«);
- vrednote zaposlenih, na katerih gradi kulturo;
- sprejemljivost za spremembe;
- oblikuje klimo, kjer se zaposleni učijo drug od drugega in od drugih podjetij;
- izobražuje in usposablja vse zaposlene;
- uči se iz tujih in lastnih izkušenj ter naučeno znanje hitro prenese v organizacijo;
- nagrajuje inovativne zaposlene;
- motivira zaposlene za dobro delo;
- stalno oblikuje nove ideje, rešuje probleme in išče nove možnosti za razvoj.

(Delovno finančni načrt OE Murska Sobota za leto 2002)

Kot vidimo, murskosoboška območna enota s sistemskim delovanjem in razmišljanjem, ki vključuje znanje in izobraževanje zaposlenih, vpliva na razvoj učečega se okolja, v katerem deluje in kar jo označuje kot učečo se organizacijo.

Teorija opredeljuje heterarhično organizacijsko strukturo kot organizacijo, ki jo označujejo strateški centri s koordinacijsko odgovornostjo za posebne dejavnosti, oblikovanje znotraj organizacijske mrežne strukture odnosov, ko gre za razmerja med zaposlenimi ali oddelki podjetja, in medorganizacijske mrežne strukture odnosov s konkurenti in z odjemalci, usklajevanje medosebnih odnosov ter sposobni kompleksni menedžment (Banfield v Ilič, 2001: 197–8).

Kot skupno točko različno pojmovanih konceptov, ki teoretično opredeljujejo premik v koordinaciji organizacij, lahko opredelimo potrebo po zaupanju in socialnem kapitalu. Alternativne oblike klasični hierarhiji poudarjajo, da je za delovanje sistemov potreben vir za razvoj omrežij za komuniciranje, ki omogočajo sodelovanje, povezovanje medsebojno učenje in inoviranje. Vsi opredeljeni koncepti vključujejo socialni kapital kot nujno potreben resurs. Ustvarjanje in ohranjanje socialnega kapitala skozi zaupanje in sodelovanje je tako ključnega pomena za funkcioniranje nehierarhičnih organizacijskih

struktur (Makarovič, 2003: 90). Zaradi jasnega dodeljevanja nalog in vlog v hierarhiji ni potrebe po višjem medsebojnem zaupanju. Potrebno raven zaupanja oziroma socialnega kapitala za razvoj bolj acentričnih oblik organizacije, ki temeljijo na sodelovanju, prikazuje shema 3.2.

Shema 3.2: *Potrebna raven socialnega kapitala glede na način koordinacije*

		Načrtno			
Centralno	ukazovanje/uboganje NIZKA	sodelovanje MAKSIMALNA			
	(pogoji za zaupanje in socialni kapital v notranji kulturi)	tekmovanje NIZKA/SREDNJA			
		Nenačrtno			
				Acentrično	

Vir: Tabela 4 v Makarovič, 2004: 140

Na konstantno spreminjanje in večjo zahtevnost poslovnega okolja, kar od podjetij zahteva razvijanje novih znanj, tehnologij in inovacij, so se podjetja odzvala z oblikovanjem fleksibilnejših organizacijskih struktur. Podjetje v skladu s tem, v kakšnem okolju deluje in kateri zunanji dejavniki vplivajo na njegovo poslovanje, izbere zanj ustrezno organizacijsko strukturo in koordinacijo. Premik od načrtno centralnega načina koordinacije, hierarhije k drugim oblikam koordinacije pomeni hitrejše odzivanje in prilagajanje podjetij na izzive okolja. Prenašanje pooblastil na nižje organizacijske ravni, sodelovanje, povezovanje pa temelji na visoki stopnji socialnega kapitala in maksimalnem zaupanju, kot »osnovi dolgoročnega ekonomskega razvoja« (Misztal v Kanjuo Mrčela, 2001: 168). Tudi konkurenca zahteva vsaj minimalno stopnjo socialnega kapitala in zaupanja kot pogoj, da se bosta akterja držala določil medsebojnega sodelovanja.

## **4. SOCIALNI KAPITAL V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, D.D. OE MURSKA SOBOTA**

### **4.1 Osnovna predstavitev Zavarovalnice Triglav d. d., OE Murska Sobota**

Zavarovalnica Triglav d. d. je pravni naslednik Vzajemne zavarovalnice, ki je bila ustanovljena 5. julija 1900 kot prva zavarovalnica, ustanovljena izključno s slovenskim kapitalom. Danes Zavarovalnica Triglav d. d. deluje kot delniška družba s poslovno mrežo dvanajstih območnih enot po vsej Sloveniji s pripadajočimi predstavništvi, zastopstvi in pogodbenimi poslovnimi mesti.

Območna enota Murska Sobota deluje v pomurski regiji že 57 let. Na področju Pomurja ima Območna enota še štiri predstavništva (v Gornji Radgoni, Radencih, Lendavi in Ljutomeru), 23 zastopstev in Škodni center, namenjen cenitvi avtomobilskih škod. Poslovanje v gospodarsko šibki regiji predstavlja poseben izziv, saj je široko vključena tudi v življenje Pomurcev. Tržni delež Območne enote Murska Sobota v regiji presega 80 odstotkov, v letu 2004 je realizirala 9 mrd zavarovalnih premij, dosežena premija na prebivalca je višja za približno 10 odstotkov, na gospodinjstvo pa za skoraj 20 odstotkov od povprečja v Zavarovalnici Triglav d. d. (Interno gradivo OE Murska Sobota, 2005).

### **4.2 Usmeritev in dejavnost Zavarovalnice Triglav, d. d., OE Murska Sobota**

Vizija podjetja je projekcija stanja v prihodnosti, ki ga želi posamezno podjetje dolgoročno ustvariti. Vizija je proces, ki lahko prerašča obstoječe strukture stanj in procesov v organizaciji in okolju in napoveduje realizacijo novih struktur, dogodkov in sprememb v prihodnosti, s čimer si podjetje zagotavlja prednost pred konkurenti. Pomemben motivacijski faktor je tedaj, ko je usmerjena na potrebe zaposlenih in strank (Možina, 2002: 13). Zapisana vizija Območne enote Murska Sobota s poudarkom na zaupanju, kakovostnih odnosih in pripadnosti zaposlenih vključuje tudi ključne prvine socialnega kapitala in se glasi: *»Želimo imeti navdušene stranke s trajnim zaupanjem.*

*Vzpostavljamo takšne kakovostne odnose, kjer oba partnerja najmeta skupni interes in se počutita zmagovalca. Pripadni zaposleni svobodno sproščamo svoje sposobnosti in smo stalni nosilci sprememb. Postanimo učeče se podjetje» (Potni list v družbo znanja).*

S poslanstvom je organizacija prepoznavna navzven in se ločuje od drugih, zaposlenim pa daje smisel obstoja in dela. Poslanstvo OE se glasi: *»Prevzemamo skrb za kakovostno in trajno zagotavljanje celovite varnosti naših strank s premoženjskimi in osebnimi zavarovanji ter upravljamo z njihovimi tveganji«* (prav tam). Organizacijska kultura sestoji iz vrednot, prepričanj in mnenj, ki so skupne vsem članom organizacije in jo Območna enota OE Murska Sobota gradi na odprtosti, zaupanju in zavzetosti. S knjižico Potni list v družbo znanja, ki jo je dobil vsak zaposleni, poslovni partnerji in drugi, Območna enota skrbi, da so vsi seznanjeni s kulturo, z vrednotami in usmeritvami podjetja.

Potrditev za kakovostno in učinkovito vodenje murskosoboške Območne enote Zavarovalnice Triglav dokazujejo prejeti certifikati kakovosti. Kot prva zavarovalnica v Sloveniji je že konec leta 1997 prejela certifikat kakovosti ISO 9002 in leta 2002 standard kakovosti ISO 9000. Poslovna dejavnost Zavarovalnice Triglav, d. d., in Območne enote Murska Sobota zajema:

- sklepanje zavarovanj,
- likvidacijo škod,
- upravljanje premoženja.

Murskosoboška območna enota si prizadeva za trajen razvoj podjetja z realiziranjem zastavljenih projektov in ciljev. Znotraj podjetja so tako ustanovili Center za razvoj človeških virov, ki omogoča zaposlenim razvijanje znanja, sposobnosti in izkušenj. Izobraževanje in razvijanje potencialov zaposlenih omogoča visoko tehnično-informacijska opremljenost in bogato založena knjižnica, ki se nahajajo v omenjenem Centru.

Poleg svoje osnovne dejavnosti Območna enota MS vidi svoje poslanstvo tudi v prihodnosti, razvoju in napredku pomurske regije, ki temelji na lastnem znanju in sposobnosti. Območna enota MS se finančno in organizacijsko vključuje v izobraževalne, kulturne in družabne sfere Pomurja. Poleg razvejane mreže štipendiranja in sponzorstva so ustanovili klub Pomurski akademski center, čigar vizija je ponuditi pomurskemu prostoru vrhunske izobraževalne in kulturne dogodke ter prizadevati si za razvoj in napredek Pomurja. Klub PAC deluje na štirih področjih: kultura, izobraževanje, druženje in društvene dejavnosti. Področja so namenjena trem segmentom javnosti: mladim, strokovni javnosti ter ljubiteljem glasbene, literarne in likovne umetnosti. V Pomurskem akademskem centru organizirajo razna strokovna srečanja, seminarje in okrogle mize, na katerih se izobražuje in usposablja menedžment podjetij iz Pomurja. Na področju druženja pa skupaj z drugimi organizacijami in društvi izvajajo številne aktivnosti z namenom ohranjanja in širjenja medsebojnega sodelovanja (Interno gradivo OE).

### **4.3 Organizacijska struktura Območne enote Murska Sobota in njeni kadri**

V notranji organizacijski strukturi Zavarovalnice Triglav, d. d., izvajajo vodstvene, razvojne in usklajevalne funkcije v Centrali v Ljubljani, kjer je tudi glavni sedež Zavarovalnice Triglav, d. d., medtem ko so območne enote pooblašene za funkcijo izvajanja.

Zavarovalnica Triglav, d. d., OE Murska Sobota, deluje na osnovi heterarhične organizacije z oblikovano notranjeorganizacijsko mrežo odnosov, ki zagotavlja prenos pooblastil in odgovornosti na posamezne nosilce vlog v delovnem procesu in medorganizacijsko mrežo, ki je usmerjena h kupcu oziroma k strankam podjetja in h konkurentom. S heterarhičnim modelom organizacije se podjetje odziva in prilagaja vse večjim zahtevam okolja. Premik od hierarhične strukture, ki temelji na vertikalnih odnosih in nadzoru, k mrežni oziroma heterarhični organizaciji, ki temelji na kooperativnih in lateralnih odnosih, podjetju zagotavlja večje inovacijske zmogljivosti,

hitrejšo prilagodljivost spremenljivemu poslovnemu okolju in iskanje novih trgov (Dunning v Ilič, 2001: 197).

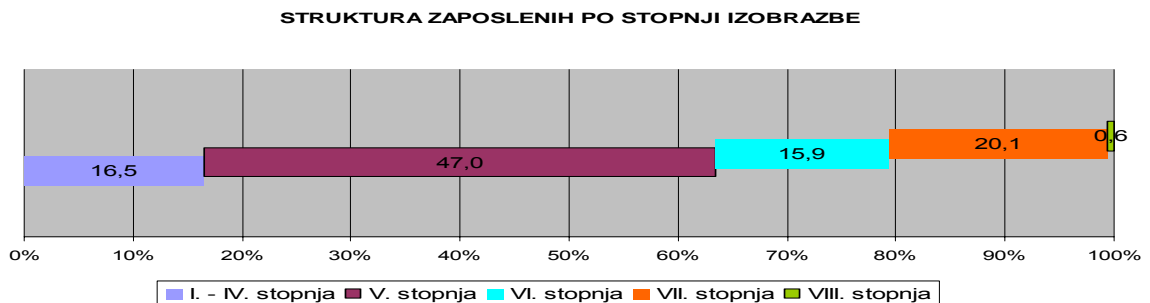
V OE Murska Sobota je bilo na dan 30. 6. 2005 164 zaposlenih, od katerih je 95 zaposlenih v t. i. produkcijski mreži, ostalih 69 so interni delavci oziroma zaposleni v podpori. Izmed vseh 164 zaposlenih je 105 moških in 59 žensk.

Zaposlene, ki sestavljajo produkcijsko mrežo oziroma zaposlene, ki so neposredno usmerjeni v pridobivanje zavarovanj, delijo v tri skupine:

- na univerzalne zastopnike, ki sklepajo vse vrste zavarovanj pri fizičnih osebah in manjših pravnih osebah,
- na specialne zastopnike, ki sklepajo samo osebna zavarovanja pri fizičnih osebah in
- na komercialiste, ki skrbijo za portfelj pravnih oseb ter vodijo in koordinirajo geografsko ločene skupine zastopnikov.

Pomemben podatek je tudi, da ima licenco za opravljanje zavarovalnih poslov tudi 39 interno zaposlenih delavcev, kar je skupaj z ostalimi zastopniki in komercialisti 125 ali tri četrtine zaposlenih. Glede stopnje izobrazbe zaposlenih (glej graf 4.1) v Območni enoti MS prevladuje srednješolska izobrazba s 47 % zaposlenih, sledi visokošolska oziroma univerzitetna s 20,1 % ter poklicna ali nižja stopnja izobrazbe s 16,5 % vseh zaposlenih. 15,9 % zaposlenih ima višješolsko izobrazbo, en zaposleni pa je magister znanosti s področja elektrotehnike.

Graf 4.1





V OE Murska Sobota je, glede na čas trajanja pogodbe o zaposlitvi, večina zaposlena za nedoločen čas (159 ali 96,9 % vseh zaposlenih), ostali (5 ali 3,1 % vseh zaposlenih) pa za določen čas. Glede delovnega časa je za polni delovni čas zaposleno 161 ali 98,2 % vseh zaposlenih, sklenjeno delovno razmerje, ki je krajše od polnega delovnega časa, pa imajo trije zaposleni (vir: Podatki o zaposlenih v OE Murska Sobota, 30. 6. 2005)

#### **4.4 Reorganizacija**

Zavarovalnica Triglav, d. d., OE Murska Sobota, se je začela konec leta 2003 oziroma v začetku leta 2004 soočati z organizacijskim prestrukturiranjem, in sicer z uvajanjem centralizacije v notranjo poslovno strukturo. Zavarovalnica Triglav, d. d., je s preoblikovanjem celotne notranje organizacijske strukture Zavarovalnice Triglav, d. d., zmanjšala vertikalno decentralizacijo Območnih enot. Zavarovalnica Triglav, d. d., se zaveda, da se bo stopnja konkurenčnosti v prihodnje zelo povečala in da se bo Slovenija s tem, ko je vstopila v EU, soočila s široko paleto tujih ponudnikov zavarovalnih storitev na Slovenskem. Kot so zapisali, se bo »Zavarovalnica Triglav morala preleviti iz nekoč skoraj monopolnega ponudnika storitev na slovenskem trgu v konkurenčno evropsko zavarovalnico. Zato bo potrebno stalno zviševati produktivnost in kakovost poslovanja.« (Naša pot, Zavarovalnica Triglav, d. d., 2005: 4). Zapisana vizija Zavarovalnice Triglav, d. d., v okviru novega razvojnega ciklusa, je, da bo: »Zavarovalnica Triglav leta 2007 največja zavarovalniška skupina v regiji jugovzhodne Evrope. V Sloveniji bomo v skupnih zavarovalnih storitvah ohranili sedANJI tržni delež, kot zavarovalno-finančna skupina pa bomo med prvimi tremi ponudniki finančnih storitev ...Zavarovalnica Triglav bo nosilec razvoja zavarovalno-finančne skupine z lastnim razvojem produktov in s prepoznavno znamko. To bomo dosegali z vzpostavljanjem celovitega odnosa s strankami ter z vlaganjem v razvoj znanja in v sodobne tehnologije« (Naša pot, Zavarovalnica Triglav, d.d., 2005: 15).

Cilje, ki jih Zavarovalnica Triglav želi s prestrukturiranjem doseči, delijo na štiri vidike, v okviru katerih imajo zastavljene posamezne cilje:

**Finančni vidik:** • rast bruto obračunane premije • izboljššan stroškovni količnik • izboljššan škodni rezultat • ohranjena visoka donosnost • kapitalska ustreznost povprečno 130 % nad zakonsko zahtevo • donos na kapital najmanj 7,5 %.

**Tržni vidik:** • ostati vodilna zavarovalnica v Sloveniji in ohraniti obstoječi tržni delež • zavarovalno-finančna skupina bo v Sloveniji med prvimi tremi ponudniki finančnih storitev • vstop na sosednje trge EU letu 2005 (Italija, Avstrija, Češka), v letu 2007 na trgih EU doseči 2 % celotne realizacije zavarovalnice • vzpostavljen celovit odnos s strankami.

**Vidik notranjih procesov:** • razvoj produktov in blagovne znamke • prenova procesov in informacijskih tehnologij za podporo procesom • koncentracija podpornih funkcij zavarovalnice • izgradnja modela korporativnega upravljanja in razvoja skupine Triglav.

**Vidik učenja in razvoja:** • kultura in vrednote skladne s strategijo • vzpostavitev celovitega sistema razvoja kadrov • prenova sistema nagrajevanja • prenos znanja in procesov na hčerinska podjetja.

(Naša pot, Zavarovalnica Triglav, d.d., 2005: 17).

Zavarovalnica Triglav, d. d., ugotavlja, da se je za uspešno poslovanje in konkurenčnost potrebno na izzive in spremembe primerno odzvati, da obdrži in izboljša svoj položaj ter tako vstopa v t. i. tretjo stopnjo sprememb. Drucker (v Možina, 2002: 29) poudarja, da po prvi razvojni stopnji organizacije, ki je pomenila razločevanje med lastniki in upravljalci, z nastankom profesionalnega menedžmenta in drugi stopnji, za katero je značilen razvoj decentralizacije in ločevanje med upravljalci in izvajalci, organizacije danes stopajo v tretjo stopnjo sprememb. Le-ta temelji na kakovostnih informacijah ter strokovnem in sposobnem osebju. Ključna v organizaciji sta komunikacija in znanje, ki ga sestavljajo informacije, izkušnje in strokovnost.

Zastavljene cilje želi Zavarovalnica Triglav uresničiti s strateškimi ukrepi, ki so jih združili v pet skupin:

- Reorganizacija poslovanja, s katero želijo okrepiti vlogo območnih enot pri prodaji in servisiranju strank. Poenotili bodo določene funkcije in procese območnih enot (finance, računovodstvo, informatiko, razvoj produktov ter strateško upravljanje s človeškimi viri), s čimer bodo območne enote osredotočene na prodajo storitev.
- Prenova procesov in informacijske podpore za doseganje učinkovitosti na eni strani ter prilagodljivosti, hitre odzivnosti in kakovostnega učenja na drugi strani.
- Razvoj človeških virov, kjer bodo vzpostavili poenoten in celovit sistem upravljanja s človeškimi viri, izgradili model kompetenc in prenovili sistem nagrajevanja.
- Poglobljanje odnosov s strankami, pri čemer si bodo prizadevali obdržati obstoječe stranke in poglobiti odnose z njimi. Individualizirali bodo pristop do strank ter oblikovali finančne centre s celovito ponudbo zavarovanj in drugih finančnih storitev.
- Krepitev skupine Triglav, ki jo sestavljajo Zavarovalnica Triglav, odvisna podjetja v tujini (predvsem zavarovalnice) in druge finančne institucije. Zgradili bodo model korporativnega upravljanja in razvoja skupine z oblikovanjem komercialnega modela (znanja, postopki, procesi), ki ga bodo prenašali na hčerinska podjetja.

(Naša pot, Zavarovalnica Triglav, d. d., 2005: 19).

Postopki in ukrepi, ki se že in se še bodo izvajali v Zavarovalnici Triglav, d. d., tako temeljito vplivajo na delovanje in poslovanje vseh območnih enot in s tem tudi na Območno enoto Murska Sobota. Posledica je prenos funkcij na višjo organizacijsko raven, ki so jih prej izvajale tudi območne enote, kar vpliva na zmanjšanje manevrskega poslovnega prostora območnih enot, zaradi neposrednih navodil s sedeža podjetja. »Na Centrali se izvajajo vodstvene, razvojne in usklajevalne funkcije družbe. Za enostaven in hiter dostop do storitev Zavarovalnice Triglav pa skrbi mreža območnih enot zavarovalnice po vsej Sloveniji«. ([www2.zav-triglav.si/stran.asp?id=65](http://www2.zav-triglav.si/stran.asp?id=65)). Območna enota Murska Sobota po spremembi še naprej deluje kot heterarhična organizacija, s tem da se temeljne odločitve potrjujejo na vrhu podjetja. Ker so bili sprememb deležni tako vodstveni kadri kot ostali zaposleni, so le-te vplivale na splošno »ozračje« v podjetju.

Ob doživljanju sprememb ima pomembno vlogo notranja oziroma korporativna kultura na nižji organizacijski ravni, torej v murskosoboški območni enoti, saj le-ta usmerja delovanje članov, tudi kadar nad njimi ni neposrednega nadzora. V OE Murska Sobota imajo notranjo kulturo sprejeto ter zapisano in jo gradijo na »odprtosti, zaupanju in zavzetosti« (Potni list v družbo znanja). Poistovetenje zaposlenih z sistemom vrednot notranje kulture vpliva na razvoj ali nerazvoj socialnega kapitala. Prisotnost kakovostnih delovnih odnosov ter skupnega sistema vrednot in prepričanj zaposlenih je še posebej pomembno, ko organizacija doživlja notranje spremembe, saj se zaposleni na spremembe odzivajo z negotovostjo in s strahom za svoje delovno mesto in prihodnost, kar posledično vpliva na njihov vložek v delo. Prisotnost in stopnja socialnega kapitala tako lahko ključno vpliva na doživljanje in navajanje zaposlenih na notranje spremembe.

#### **4.5 Merjenje in operacionalizacija socialnega kapitala**

Raziskovanje in merjenje odnosov, vezi, sodelovanja, vrednot in norm predstavlja izziv, saj je kakovost, intenzivnost in pogostost težko utemeljeno predstaviti v kvantitativni obliki. Avtorji pri proučevanju in opredeljevanju socialnega kapitala še niso našli enotnega konsenza o metodoloških pristopih in kazalcih merjenja koncepta. Različni teoretični pristopi raziskujejo socialni kapital skozi več dimenzij, in sicer z obsegom socialnih vezi in mrež, vrednot in norm ali z izraženim zaupanjem in s prostovoljnim članstvom v društvih.

Teoretični pristop, ki obravnava socialni kapital z vidika družbe oziroma skupnosti, meri stopnjo socialnega kapitala kot posledico skupnih dejavnikov, ki označujejo določeno skupnost. Znan je t. i. Putnamov instrument, ki meri socialni kapital s članstvom in participacijo najrazličnejših oblik v neformalnih mrežah, prostovoljnih organizacijah. Avtor tako v bistvu meri vedenjske spremenljivke, ki se kažejo v omrežjih, osebnih in družbenih vezi, zaupanju, normah in vrednotah akterjev (Putnam, 2001). Kot eno obliko kazalcev merjenja opredeljuje Putnam. Enostavno razlikovanje med družbami z visokim socialnim kapitalom (Nemčija, Japonska in ZDA) in nizkim socialnim kapitalom (Tajvan,

Italija, Francija) je podal Fukuyama v študiji o razvoju gospodarskih organizacij, saj avtor socialni kapital enači z zaupanjem. Uporaba ene spremenljivke kot merila socialnega kapitala pa ni zanesljiva za ugotavljanje kakovosti socialnih odnosov. Spremenljivka je lahko pod vplivom sprememb časa in če so le-te nepojasnjene, so lahko ugotovitve netočne (Adam in Rončević, 2001: 11).

Kot merilo za ugotavljanje socialnega kapitala posameznika je Ronald Burt uporabil t. i. strukturne luknje. Stopnja socialnega kapitala posameznika je odvisna od velikosti, gostote in hierarhičnosti omrežja, znotraj katerega se posameznik nahaja. Večja, redkejša in nehierarhična omrežja posamezniku zagotavljajo dostop do novih virov informacij, s katerimi si lahko izboljša svoj družbeno-ekonomski položaj znotraj določenega omrežja (Adam in Rončević, 2001: 12). V tem primeru je prisotna visoka stopnja socialnega kapitala posameznika. Proučevanje socialnega kapitala nam pomaga razumeti družbeno dogajanje kot posledico dejanj posameznikov in omejitev strukture. Coleman (v Kanjuo Mrčela, 2001: 168) poudarja, da nam socialni kapital služi, da s socialnimi normami, pravili in obveznostmi razumemo delovanje posameznikov na sociološkem področju ter na ekonomskem področju motive za individualno obnašanje za maksimizacijo koristi.

Splošno nenatančno merjenje in operacionalizacijo socialnega kapitala je mogoče omiliti z osredotočenjem na konkretno raven analize (Kanjuo Mrčela, 2001: 167), ki je v mojem primeru notranjeorganizacijsko okolje Zavarovalnice Triglav, d. d., OE Murska Sobota. Enega od načinov merjenja socialnega kapitala znotraj socialnih skupin, združenj in socialnih mrež posameznika je podal Putnam kot vertikalno vs. horizontalno merjenje. Hierarhična razdelitev družb, skupin ali organizacij zaradi delitve dela in statusa posameznikov nam omogoča merjenje in obravnavanje vezi in odnosov med posamezniki na isti stopnji hierarhije ali medsebojne odnose med različnimi hierarhičnimi nivoji (Schuller, 2000: 8). Podjetje proučujemo kot mrežo odnosov in vezi, ki se oblikujejo tako znotraj organizacije kot tudi z zunanjim okoljem. Zadovoljstvo z dejavniki, ki obkrožajo delovno mesto zaposlenega, vpliva na njegovo učinkovitost, motivacijo za nadaljnje delo in na sodelovanje s sodelavci za skupno doseganje organizacijskih ciljev. Socialni kapital podjetja so medosebni odnosi oziroma interakcije med zaposlenimi, ki se razvijajo skozi

stike, delovanje, komunikacijo in sodelovanje med posamezniki. Interakcija obsega vse procese med dvema ali več ljudmi, med posameznikom in skupino ali med skupinami; bistvo procesov je, »da gre za neke socialne »vmesnosti«, da premoščajo razlike med posamezniki, jih povezujejo v mrežo soodvisnosti« (Nastran Ule, 2000: 198). Socialna interakcija je potrebna za nastanek in ohranjanje medosebnih odnosov, ki so posledica trajnega ponavljanja interakcij, ki temeljijo na sodelovanju, zaupnosti, naklonjenosti itn. (prav tam).

Dejstvo, da Območna enota Murska Sobota izvaja neodvisno zunanjo raziskavo o interni klimi v podjetju že od leta 2001, pove, da Zavarovalnica Triglav, d. d., OE Murska Sobota, pripisuje veliko pomembnost t. i. neekonomskim dejavnikom, ki vplivajo na večjo učinkovitost in motiviranost zaposlenih ter tako na uspešnost poslovanja in posledično razvoj Območne enote. Raziskava je zelo obsežna in zajema ugotavljanje in razvrstitev dejavnikov zadovoljstva, proučevanje medsebojnih odnosov in ugotavljanje najpogostejših konfliktnih situacij. V najnovejši raziskavi o interni klimi za leto 2004 so analizirali tudi stopnjo identifikacije zaposlenih z vrednotami Zavarovalnice Triglav d.d.

V nadaljevanju naloge bom analizirala notranje okolje murskosoboške območne enote z vidika socialnega kapitala. Zaposleni različno zaznavajo notranje spremembe in zato me zanima, kako se odzivanje zaposlenih v OE Murska Sobota kaže v njihovih medsebojnih odnosih. Poskušala bom opredeliti stopnjo razvitosti in oblike socialnega kapitala v podjetju ter vpliv reorganizacije na socialni kapital. Socialni kapital bom ugotavljala skozi medsebojne odnose, in sicer s stopnjo komunikacije, sodelovanja, povezanosti, skupnega dela ter z najpogostejšimi strategijami reševanja konfliktov med zaposlenimi. Analiza bo potekala s primerjavo vprašalnikov med leti 2002, 2003 in 2004, uporabljenih v internih raziskavah, in sicer v Interni klimi 2002, Interni klimi 2003 in Interni klimi 2004. Rezultate vprašalnikov posameznih letih bom v odstotkih medsebojno primerjala.

Medsebojne odnose bom analizirala s pomočjo vprašalnikov, razdeljenih v tri sklope. Prvi sklop (glej prilogo A) vprašanj so nedokončane povedi, pri katerih so zaposleni dajali odprte odgovore in bili tako postavljeni v vsakodnevno vlogo na delovnem mestu.

Te odgovore bom primerjala med letoma 2002 in 2003. Drugi sklop vprašanj (glej prilogo B) so trditve in poglobitni problemi, ki podrobneje analizirajo medosebne odnose po ravneh, med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Zaposleni so ugotavljali pogostost dogajanja posameznih situacij in odzivanje na njih. Te odgovore bom primerjala med tremi leti, in sicer 2002, 2003 in 2004, s čimer bom dobila celotno sliko stanja pred prestrukturiranjem in po njem. Stopnjo socialnega kapitala v OE Murska Sobota bom poskušala oceniti tudi z analizo strategij reševanja konfliktov (glej prilogo C) in pogostostjo njihovega ponavljanja, in sicer s primerjavo med letoma 2002 in 2003. Primeri posameznih vprašanj so priloženi v prilogi diplomske naloge.

## **4.6 Primerjava in analiza**

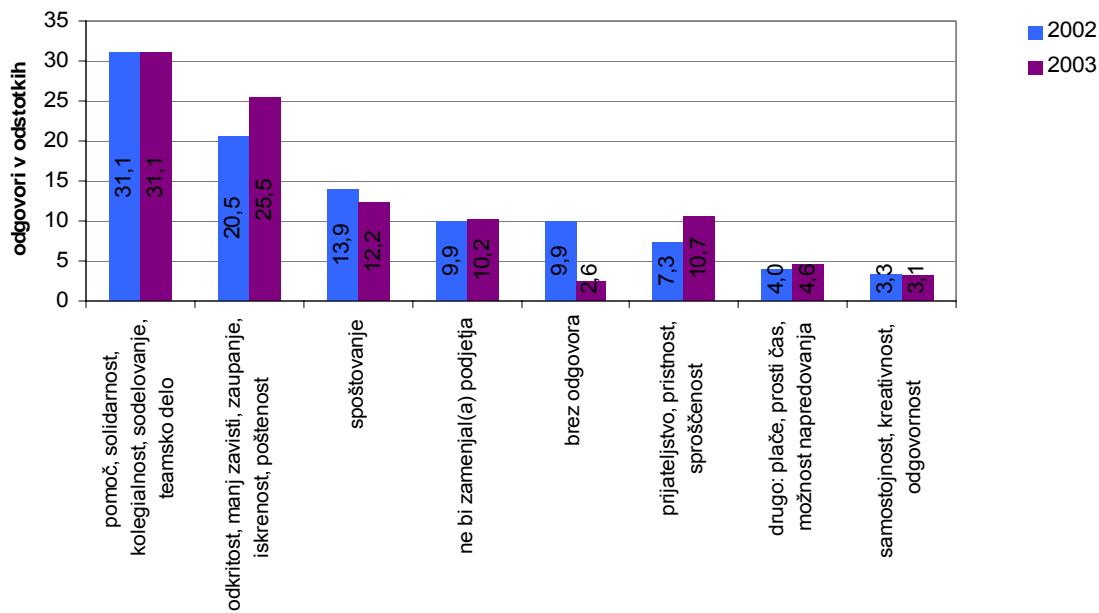
Podatki so bili zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika in v anketiranje so bili zajeti vsi zaposleni:

- 153 zaposlenih leta 2002,
- 160 zaposlenih leta 2003,
- 158 zaposlenih leta 2004..

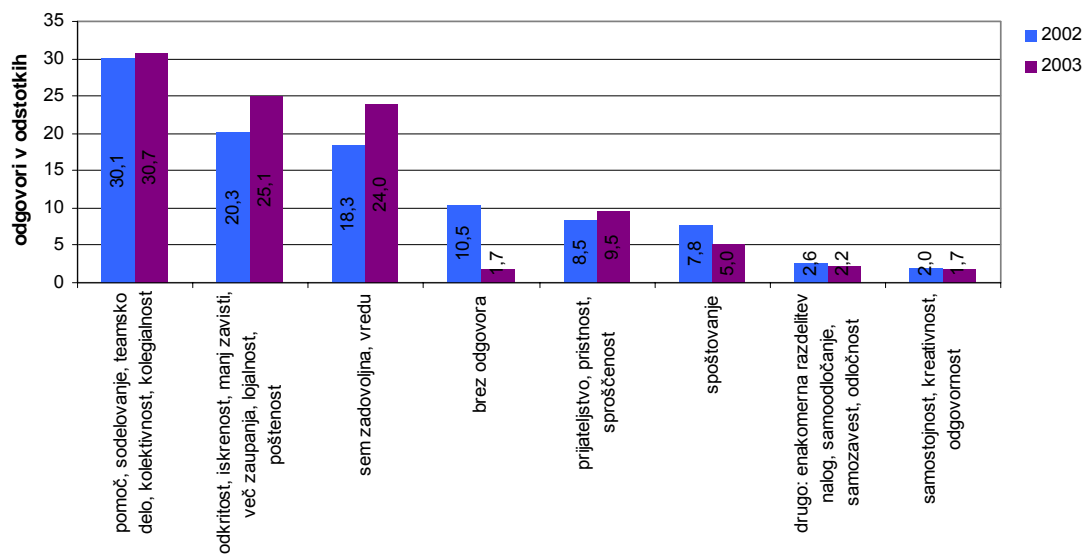
### **1. Nedokončane povedi**

Pri vprašanjih z nedokončanimi povedmi so zaposleni odgovarjali, kaj pogrešajo pri sodelavcih na splošno in po posameznih nivojih. Kodirani odgovori in primerjava rezultatov med leti 2002 in 2003 so v odstotkih prikazani v naslednjih grafih (graf 4.2, graf 4.3, graf 4.4 in graf 4.5):

**Graf 4.2** Če bi zamenjal-a podjetje, bi si pri novih sodelavcih želel-a več ...

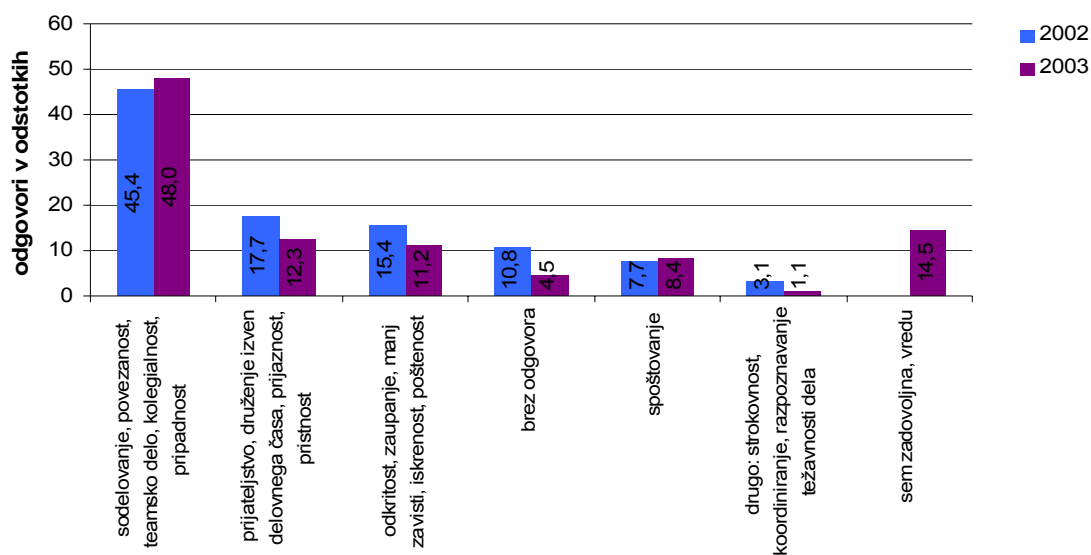


**Graf 4.3** V odnosih med mano in mojimi neposrednimi sodelavci v oddelku manjka ...

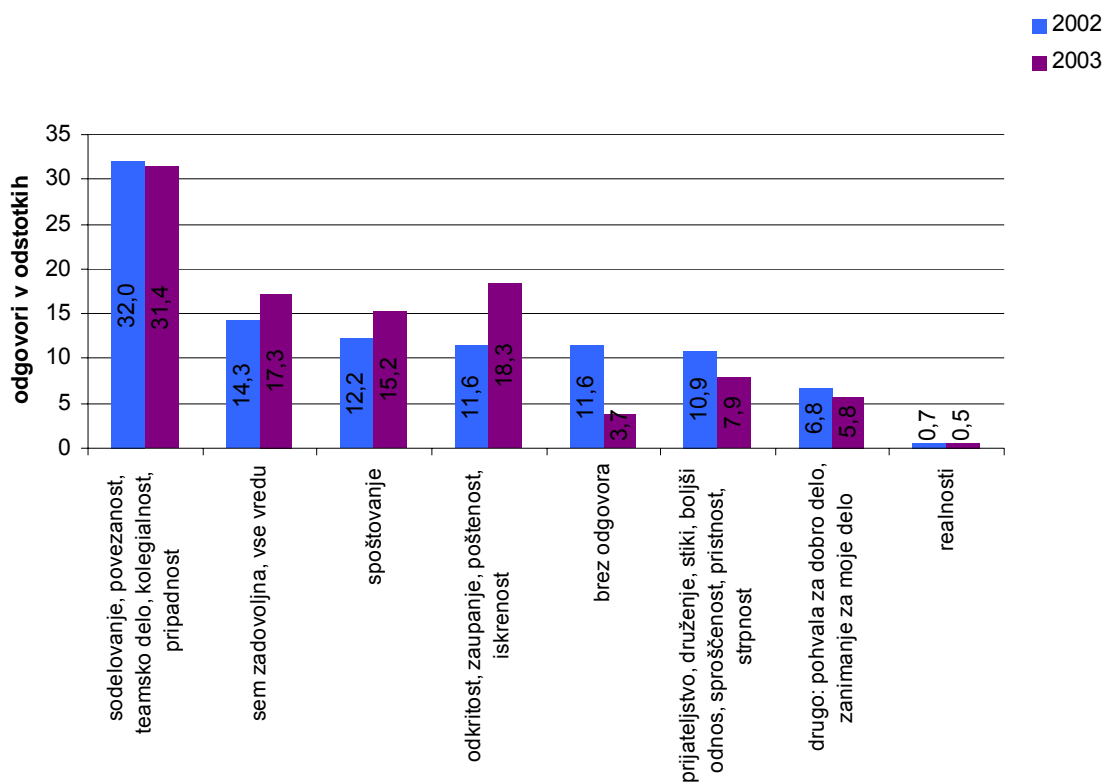




Graf 4.4 V odnosih med mano in mojimi sodelavci iz drugih oddelkov manjka ...



Graf 4.5 V odnosih med mano in mojimi nadrejenimi manjka ...



Celoten pregled primerjave odgovorov nakazuje, da se je splošno zadovoljstvo zaposlenih v letu 2003 povečalo (glej graf 4.2). V medsebojnih odnosih zaposleni, glede na najpogostejše odgovore pri vseh odnosih (nad 30 %), najbolj pogrešajo odnose sodelovanja, kolegialnosti in timskega dela, kar posledično vpliva na občutek po večjem zaupanju in iskrenosti. Zaposleni zaznavajo notranje okolje sproščeno in v prijateljskem vzdušju in sodelovanja primanjkuje predvsem v poslovnih procesih.

Tudi med sodelavci v istem oddelku (graf 4.3) se je splošno zadovoljstvo povečalo v primerjavi z letom 2002. Med sodelavci je narasla potreba po medsebojnem zaupanju, odkritosti in iskrenosti (iz 20,3 % na 25,1 %), kar je lahko vzrok nezadostne »face-to-face« komunikacije in pomanjkanja poistovetenja z normami in vrednotami delovne skupine. Vzrok za občutek nekolegialnosti in nekolektivnosti zaposlenih je tudi posledica splošnega pomanjkanja sodelovanja, pomoči in timskega dela, kar je opredeljeno tudi kot najpogostejši odgovor zaposlenih.

Iz primerjave medoddelčnih odnosov (glej graf 4.4) lahko sklepam, da so se povečali predvsem neformalni stiki in druženja, kar je vplivalo na okrepitev zaupanja, odkritosti in poštenosti med oddelki. Tudi v teh odnosih si zaposleni želijo več sodelovanja, povezanosti in timskega dela, kar kaže splošno najvišji odstotek odgovorov o pomanjkanju sodelovanja (iz 45,4 % na 48 %) v primerjavi z ostalimi odnosi. Pomanjkanje sodelovanja lahko razumemo tudi kot posledico specifične dela posameznih oddelkov.

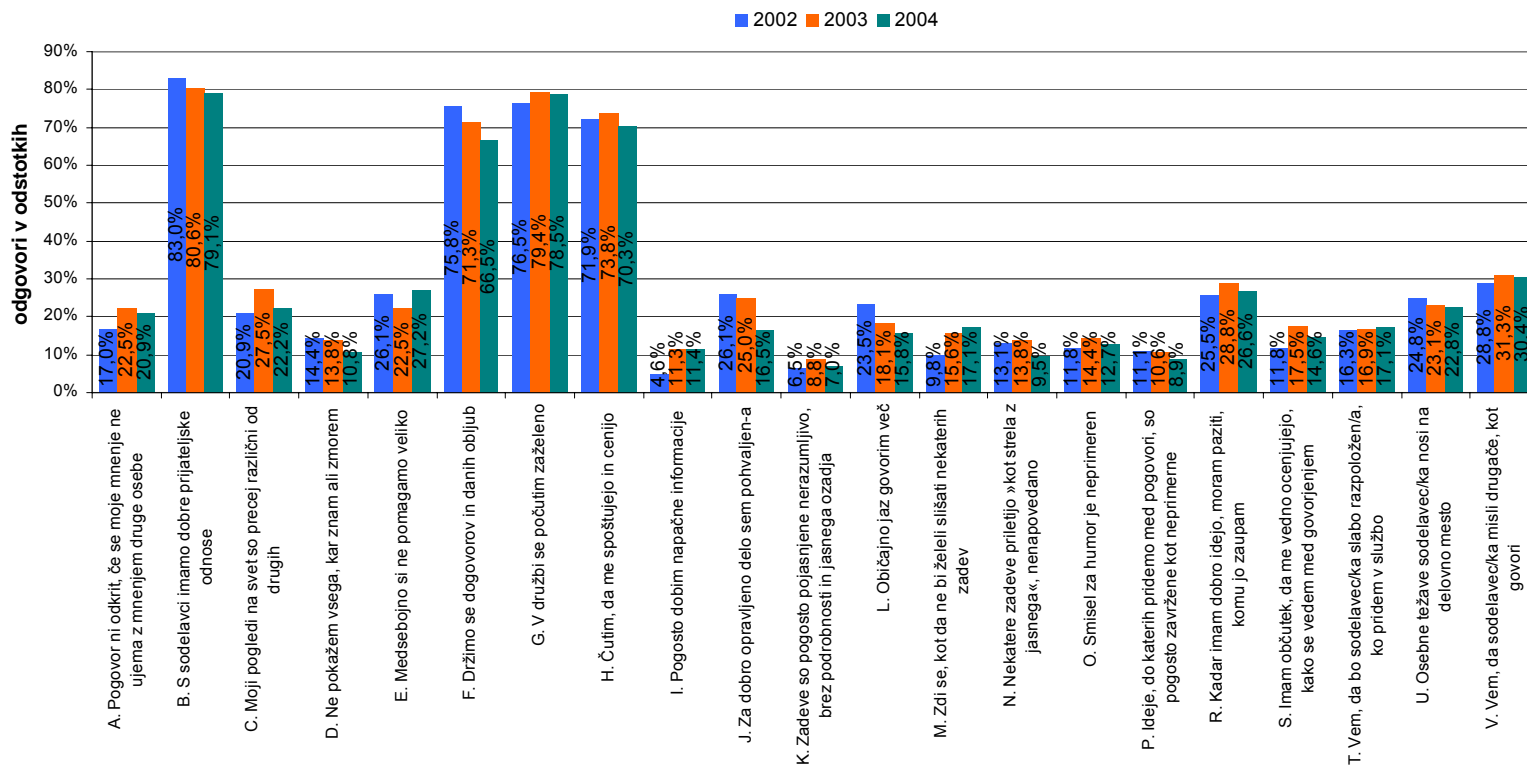
V odnosu do nadrejenih (glej graf 4.5) se je podrejenim v letu 2003 povečal občutek pomanjkanja odkritosti, zaupanja in spoštovanja do svojih vodij. Tudi v teh odnosih lahko kot vzrok opredelim splošno pomanjkanje sodelovanja in povezanosti. Nizek odstotek odgovorov v obeh letih kaže, da so zaposleni pohvaljeni za svoje delo in da njihovo delo ne ostane neopaženo, kar zelo pozitivno vpliva na krepitev socialnega kapitala.

Odnosi sodelovanja in zaupanja predstavljajo eno od oblik socialnega kapitala med zaposlenimi. Pomanjkanje sodelovanja, povezanosti in timskega dela v obeh letih kaže, da v podjetju prevladujejo odnosi poslovne narave, ki jih zaposleni dopolnjujejo z odnosi prijateljstva. Prisotnost socialnega kapitala zaznavam skozi aktivne mreže in vezi, v katerih zaposleni razvijajo odnose zaupanja in prijateljstva. Na podlagi splošnega zaznavanja zaposlenih, ki ocenjujejo pomanjkanje medsebojnega sodelovanja, pomoči, povezanosti in kolektivnosti, bi označila, da socialni kapital v podjetju ni močno razvit. Skozi primerjavo odgovorov med letoma 2002 in 2003 ugotavljam, da se količina socialnega kapitala ni okrepila, kar se kaže predvsem v obliki povečane potrebe po zaupanju, lojalnosti, iskrenosti in odkritosti v odnosih s sodelavci. Prav tako podrejeni v odnosu z nadrejenimi pogrešajo več odkritosti, spoštovanja in tudi zaupanja. Ker se je uvajanje sprememb v notranje okolje podjetja začelo konec leta 2003, predvidevam, da so le-te vzrok, da se socialni kapital podjetja ni okrepil. Vsako uvajanje sprememb za zaposlene in vodje pomeni novo stanje, ki ga bodo morali prevzeti in se nanj navaditi, zaradi česar tudi niso pripravljeni veliko vlagati v odnose. Splošna slika, ki kaže, da zaposleni najbolj pogrešajo sodelovanje, zaupanje in pripadnost ter izkazujejo zadovoljstvo s formalnimi dejavniki, povezanimi z delovnim mestom (plača, enakomerna porazdelitev vlog in nalog), potrjuje veliko pomembnost »neekonomskih« dejavnikov.

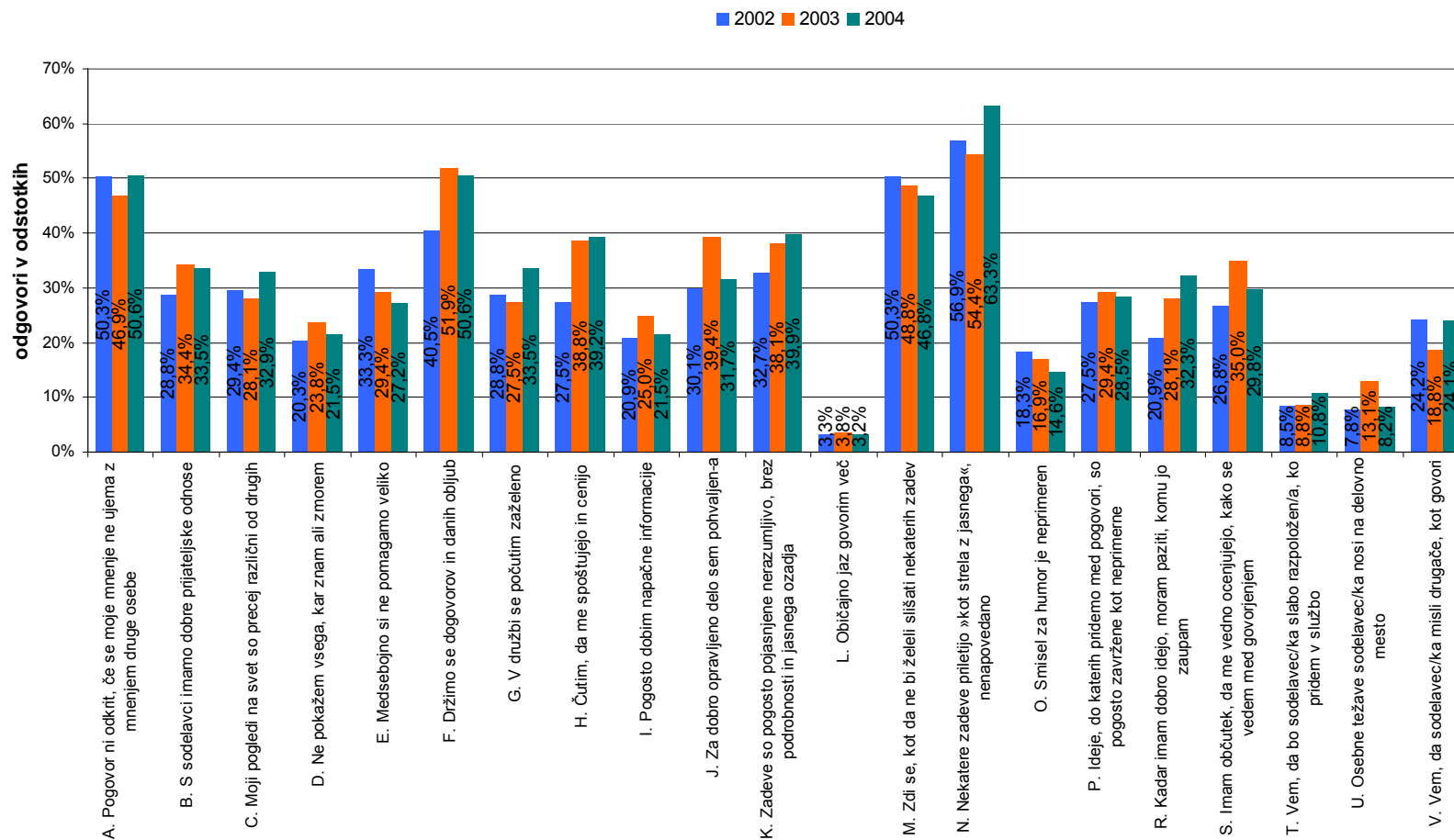
## **2. Trditve in poglavitni problemi**

Z vprašanjem, ki se nanaša na trditve in poglavitne probleme v podjetju, so zaposleni opredeljevali zaznavanje posameznih vsakodnevnih situacij, s katerimi se srečujejo na delovnem mestu. Pojavljanje tipičnih situacij v odnosih bom analizirala po ravneh (med sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi), posebej tudi kategorijo »se ne dogaja« in primerjala med leti 2002, 2003 in 2004 (glej grafe 4.6, 4.7, 4.8 in 4.9):

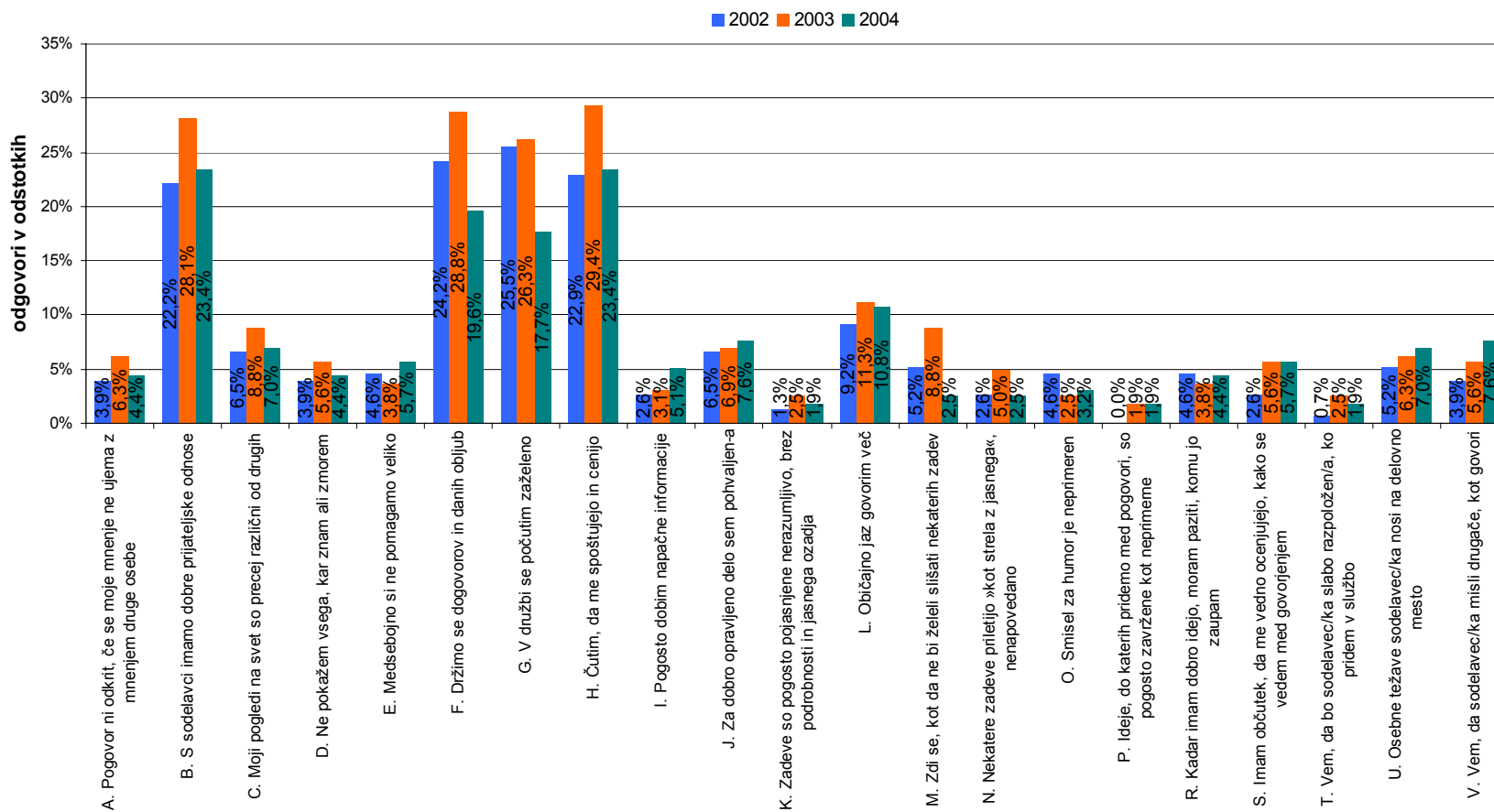
Graf 4.6 Se dogaja pri odnosih med sodelavci.



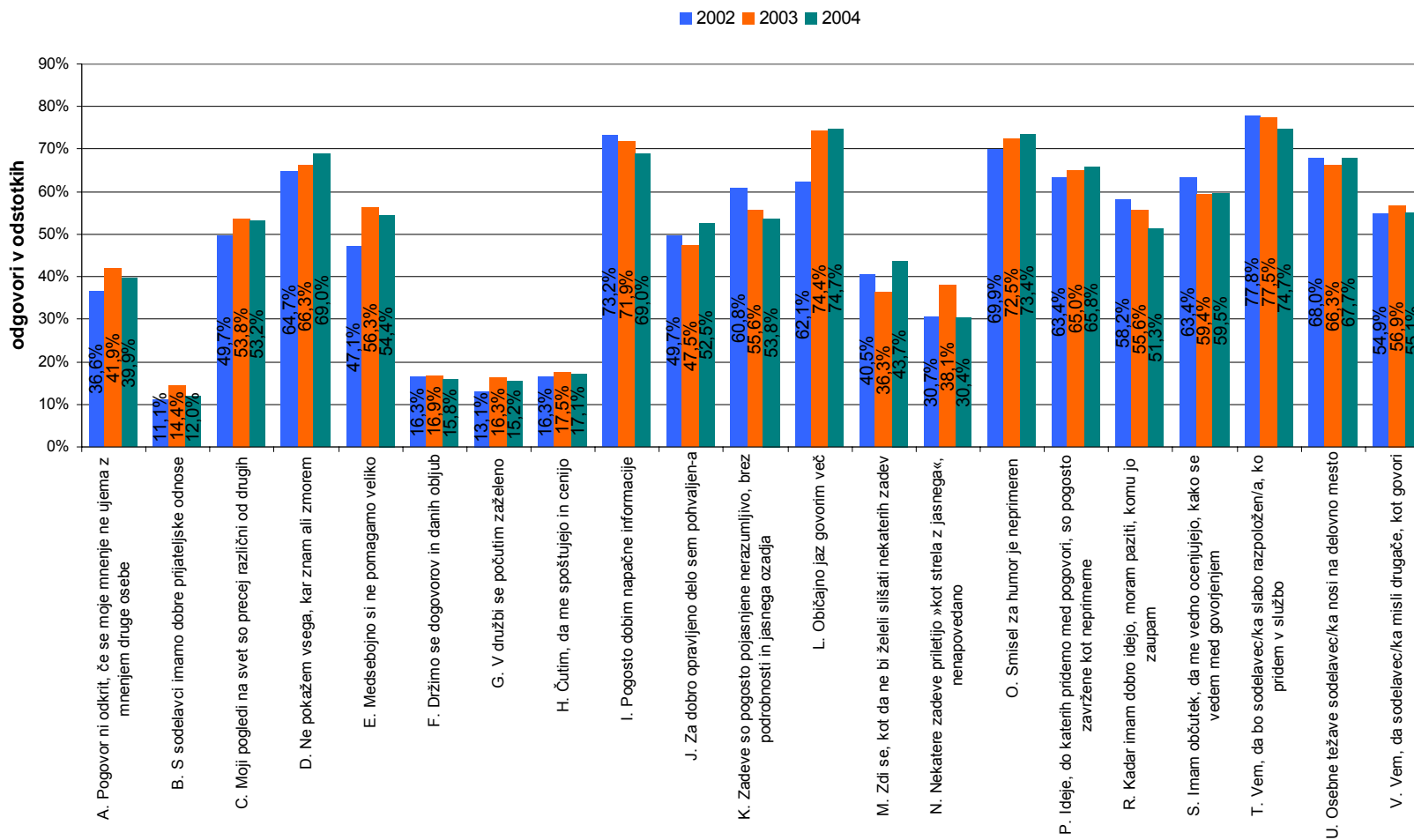
Graf 4.7 Se dogaja pri odnosih z nadrejenimi.



Graf 4.8 Se dogaja pri odnosih s podrejenimi.



Graf 4.9 Se ne dogaja ali mogoče izjemoma.



Če strnemo rezultate iz grafa 4.6, zaznamo v odnosih med sodelavci visok odstotek odgovorov o prijateljskih odnosih, zaželenosti, spoštovanju in izpolnjevanju dogovorov. V teh odnosih, po prejšnjih ugotovitvah, primanjkuje sodelovanja in zaupanja, s čimer je posledično prisoten tudi občutek tekmovalnosti in pretvarjanja, kar nakazujeta izjavi R – *»kadar imam dobro idejo, moram paziti, komu jo zaupam«* – in V – *»vem, da sodelavec/ka misli drugače, kot govori«*. Sodelovanje in pripadnost med sodelavci je okrnjena tudi z argumentom D – *»ne pokažem vsega, kar znam ali zmorem«*, saj sodelavci ne izkoristijo vseh svojih sposobnosti in zmožnosti.

S primerjavo med leti 2002–2004 v odnosih med sodelavci opazimo:

- občuten padec skupnega izpolnjevanja dogovorov in obljub (iz 75,8 % na 66,5 %) kar nakazuje izjava F – *»držimo se dogovorov in danih obljub«*;
- padec potrditve dela med sodelavci (iz 26,1 % na 16,5 %), ki so ga sodelavci zaznali z odgovorom J – *»za dobro delo sem pohvaljen-a«*;
- več dialoga med sodelavci kaže zmanjšanje vrednosti izjave L – *»običajno jaz govorim več«* (iz 23,5 % na 15,8 %);
- izogibanje nepričakovanim in nepredvidljivim informacijam zaznamo s porastom argumenta M – *»zdi se, kot da ne bi želeli slišati nekaterih zadev«*.

Prisotnost socialnega kapitala zaznamo v trdnih vezeh med sodelavci, ki temeljijo na zaželenosti, spoštovanju in prijateljskih stikih. Pomanjkanje zasledovanja skupnih ciljev, nepotrditev dela in izogibanje nepričakovanim informacijam med sodelavci bi opredelila kot glavne posledice zmanjšanja *»»zaloge«* obstoječega socialnega kapitala med sodelavci v letih od 2002 do 2004. Ocenjujem, da je uvajanje sprememb v notranje okolje podjetja povečalo medsebojno komunikacijo med sodelavci, hkrati pa se je med sodelavci okrepil tudi občutek tekmovalnosti, ki pa je običajen pojav ob soočanju z novostmi. Ugotavljam, da je socialni kapital med sodelavci razvit predvsem v posameznih osebnih vezeh, stkanih med njimi, ki temeljijo na prijateljstvu in spoštovanju, medtem ko ga v delovnih odnosih primanjkuje. Premalo pohval in povečano rivalstvo med sodelavci



otežuje zaupanje in uspešno sodelovanje med njimi, kar je pogoj za vzdrževanje in razvoj socialnega kapitala. S primerjavo vprašalnikov iz obdobja treh let ocenjujem, da se je prisotna količina socialnega kapitala v odnosih med sodelavci nekoliko zmanjšala. Poglobljanje odnosov z večjim sodelovanjem, zaupanjem in dialogom bo pozitivno vzdrževalo in krepilo obstoječi notranji socialni kapital med sodelavci.

Zaznavanje sprememb podrejenih v odnosu z nadrejenimi sem analizirala z grafom 4.7. Ugotavljam, da so podrejeni v letu 2004 zaznali »zbližanje« odnosov z nadrejenimi, saj se je pri podrejenih povečal občutek sodelovanja, zaželenosti, cenjenosti in zaupanja. V odnosu podrejeni zaznavajo tudi spremenjeno komunikacijo.

Spremembe so razvidne iz naslednjih izjav (glej graf 4.7):

- odgovor E – *»medsebojno si ne pomagamo veliko«* – se je zmanjšal (s 33,3 % na 27,2 %), medtem ko se je odstotek izjave F – *»držimo se dogovorov in danih obljub«* – zvišal kar za 10 % (s 40,5 % na 50,6 %). Obe izjavi odražata povečan občutek sodelovanja podrejenih z nadrejenimi.
- več zaupanja, samozavesti in upoštevanja v občutkih podrejenih nakazujeta izjavi G in H. Vrednost odgovora G – *»v družbi se počutim zaželeno«* – se je zvišal za 5 %, izjava H – *»čutim, da me spoštujejo in cenijo«* – pa za več kot 11 %.
- spremenjeno komunikacijo zaznamo iz odgovorov N in S. Podrejeni so dobili večkrat občutek, da *»zadeve priletijo kot strela z jasnega«*. Podrejenim se je hkrati zmanjšal občutek, da so nenehno ocenjevani v pogovoru z nadrejenimi. V letu 2004 se je v primerjavi s predhodnim letom ta občutek zmanjšal za več kot 5 %.

Na splošno ugotovimo, da so podrejeni bolj zadovoljni v odnosih do nadrejenih. Z zaznavanjem večjega sodelovanja in cenjenosti so se med leti verjetno poglobili tudi prijateljski odnosi. Ocenjujem, da se je socialni kapital podrejenih, kljub splošni želji po večjem sodelovanju in zaupanju iz ugotovitve pri nedokončanih povedih, glede na leto

2002 nekoliko okrepil. Spremenjena komunikacija kot oblika socialnega kapitala se kaže v tem, da so podrejeni izgubili občutek nenehnega ocenjevanja ter bili večkrat soočeni z nenapovedanimi in nepričakovanimi informacijami s strani nadrejenih. Lahko ugotovimo, da se je socialni kapital poglobil predvsem v neposlovnih, prijateljskih stikih, kar lahko zaznamo z občutnim porastom izjave R, kjer podrejeni ocenjujejo, da morajo biti previdni, komu zaupajo svojo idejo. Domnevam, da se je v odnosu podrejenih do nadrejenih okrepila predvsem neposredna komunikacija, ki temelji na neformalnih informacijah, ki so velikokrat netočne ter površne in ne toliko na uradnih, poslovnih zagotovilih. Večja združljivost poslovnih idej in predlogov z rešitvami nadrejenih bi vplivala na okrepitev socialnega kapitala podrejenih tudi na poslovnem področju.

Kot je razvidno iz grafa 4.8, se je pri nadrejenih v odnosu do podrejenih zelo zmanjšal občutek spoštovanja, zaželenosti in prijateljskih odnosov, kar je ravno nasprotno od dojetanja tega odnosa s strani podrejenih.

Spremembe opažam predvsem v primerjavi z letom 2003, kar nakazujejo tudi naslednje izjave:

- vrednost odgovora B – *»s sodelavci imam dobre prijateljske odnose«* – se je glede na leto 2003 znižala skoraj za 5 %, medtem ko se je od leta 2002 do 2003 povečala za več kot 5 %.
- glede na leto 2003 je viden občuten negativni padec izjav F, G in H. Povečan občutek nezaželenosti in nespoštovanja, ki so jo zaznali nadrejeni, najbolj prikazujeta odgovora F – *»držimo se dogovorov in danih obljub«* – in G – *»v družbi se počutim zaželeno«* – ki sta se zmanjšala za skoraj 10 %.

S primerjavo med leti ugotavljam, da se je količina socialnega kapitala nadrejenih zmanjšala predvsem v primerjavi z letom 2003, saj so zaposleni na vodstvenih položajih zaznali, da se je njihova »razdalja« do podrejenih povečala. Šibkejši odnos nadrejeni opredeljujejo skozi povečano neizpolnjevanje dogovorov in obljub podrejenih ter z občutkom nezaželenosti in nespoštovanja, kar je vplivalo tudi na okrnjenost prijateljskih

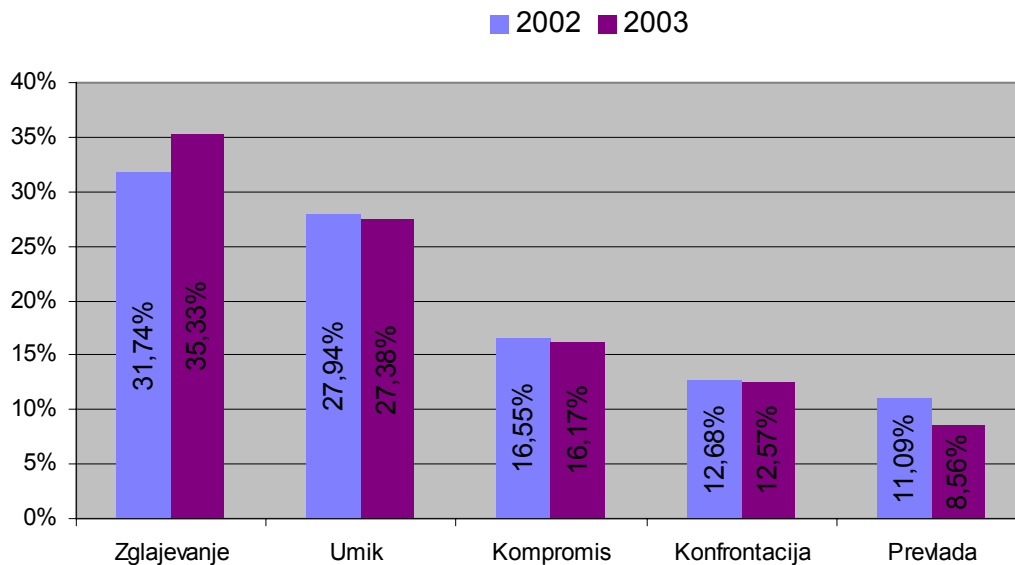
odnosov. Spremenjeno obliko komunikacije nadrejenih lahko ugotovimo s primerjavo odgovorov M in N (soočanje z nepričakovanimi in nezaželenimi informacijami v podjetju) med nadrejenimi in podrejenimi. Podrejeni so odgovora zaznali z zelo visokim odstotkom v primerjavi z nadrejenimi, ki praktično niso opredelili tovrstnega dogajanja. Skleпам, da so bili nadrejeni dobro formalno ali neformalno obveščeni o predvidenih spremembah v podjetju, vendar vodstvo ni hitro in primerno preneslo teh informacij na podrejene. Predvidevam, da so se vodje predvsem zaradi občutka negotovosti omejili na potrebno poslovno sodelovanje s podrejenimi, kar je vplivalo tudi na njihov povečan občutek nezaželenosti in necenjenosti. Ocenjujem, da je na okrnjenost socialnega kapitala nadrejenih vplivala predvsem zaprta, formalna komunikacija nadrejenih, ki ni vzpodbujala zaupanja in sodelovanja med nadrejenimi in podrejenimi. Razvijanje odprte vertikalne in mednivojske komunikacije vzpodbuja in krepi zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi ter predstavlja vir ustvarjalnega medsebojnega sodelovanja in uresničevanja projektov.

Lahko ugotovimo, da so zaposleni na splošno v kategoriji »se ne dogaja ali izjemoma« (glej graf 4.9) zaznali pozitivne premike v izjavah, ki se nanašajo na dialog in upoštevanje njihovih idej in mnenj. Znatno se je povečal odstotek izjave L – *»običajno jaz govorim več«* – ki nakazuje več dialoga med zaposlenimi, večjo sprejemanje idej pa zaznamo s precejšnjim zmanjšanjem izjave R – *»kadar imam dobro idejo, moram paziti, komu jo zaupam.«* Prisotnost in razvitost organizacijskega socialnega kapitala v podjetju lahko opredelimo na podlagi najnižjih odstotkov pri pozitivnih izjavah B, F, G in H, saj zaposleni v OE Murska Sobota zaznavajo zaželenost, spoštovanje, konstruktivno sodelovanje in prijateljske vezi. Organizacijski socialni kapital podjetja so delovni odnosi zaposlenih, ki temeljijo na zaupanju in sodelovanju in podjetju predstavljajo varno in uspešno okolje pri soočanju in reševanju zunanjih izzivov.

### 3. Tipične strategije reševanja konfliktov

Stalnica v poslovanju podjetja so tudi konflikti med zaposlenimi, ki so posledica skupnega delovanja oziroma sodelovanja posameznikov. Konflikti imajo pozitivne in negativne lastnosti. Pozitivni predznak konfliktov pomeni, da konflikti stremijo k rešitvam, odpravljanju stagnacije ter spoznavanju novih mnenj in idej, s čimer utrjujejo sodelovanje delovne skupine in uvajajo spremembe in inovacije. Negativna lastnost konfliktov je, ko posamezniki usmerjajo svojo energijo in čas le na reševanje le-teh in se ne osredotočajo na cilje projektov (Lipičnik, 1996). Vsako sodelovanje v delovni skupini lahko privede do nestrinjanja s predlogi in rešitvami članov, ampak le konstruktivno in k ciljem usmerjeno reševanje konfliktov bo privedlo k uspešni realizaciji projektov. Učinkovito reševanje konfliktov zahteva visoko stopnjo notranjega socialnega kapitala, tako v posameznih delovnih skupinah kot v notranjem okolju podjetja. Tipične strategije reševanja konfliktov v OE Murska Sobota in pogostost njihovega ponavljanja prikazuje graf 4.10:

Graf 4.10 Tipične strategije reševanja konfliktov.



Vir: Interna klima 2003, OE Murska Sobota.

Ugotovimo, da je najpogostejša oblika reševanja konfliktov v OE Murska Sobota zglajevanje, ki predstavlja pozitivno obliko reševanja konfliktov, sledi umik kot negativna strategija reševanja. Z zglajevanjem konfliktov na delovnem mestu poskušajo sogovorniki ugotoviti vzroke nesoglasij in s sodelovanjem, zaupanjem ter skladnostjo norm in vrednot le-te odpraviti. Umik pomeni, da se zaposleni niso pripravljene soočiti s konfliktom v celoti, kar je lahko posledica negotovosti, neodločnosti ali strahu pred višjim hierarhičnim položajem. S primerjavo ugotovimo porast strategije zglajevanja v letu 2003 glede na leto 2002 ter zmanjšanje prevlade kot strategije enostranskega reševanja konfliktov, s čimer ocenjujem, da je socialni kapital med zaposlenimi v OE Murska Sobota razvit in se je v letu 2003 nekoliko okrepil. Umik kot druga najpogostejša oblika reševanja konfliktov pa je pokazatelj, da socialni kapital ni močno razvit, saj med zaposlenimi primanjkuje zaupanja, volje in vzajemnega sodelovanja za konstruktivno reševanje.

#### **4.7 Ugotovitve in predlogi ukrepov**

Z analizo sem poskušala prikazati značilnost medosebnih odnosov med zaposlenimi v OE Murska Sobota. Potrebno je poudariti, da je zunanja raziskava o interni klimi v OE Murska Sobota, na podlagi katere sem uporabljala rezultate in jih analizirala, prišla do podobnih splošnih ugotovitev pri proučevanju medosebnih odnosov v podjetju. Sama sem medosebne odnose analizirala z vidika organizacijskega socialnega kapitala ter s primerjavo vprašalnikov iz obdobja treh let ocenjevala stopnjo razvitosti in oblike socialnega kapitala v podjetju.

Na podlagi splošne analize ugotavljam šibko stopnjo razvitosti socialnega kapitala v notranjem okolju Zavarovalnice Triglav, d. d., OE Murska Sobota. Zaposleni v murskosoboški območni enoti na splošno v medsebojnih odnosih pogrešajo sodelovanje, timsko delo in kolegialnost. Močnejšo stopnjo razvitosti socialnega kapitala zaznavam v neformalnih, osebnih in prijateljskih stikih med zaposlenimi v podjetju.

Podrobnejša slika pokaže, da se je splošno zadovoljstvo zaposlenih v letu 2003 glede na predhodno leto povečalo, vendar se negativni znaki kažejo v tem, da zaposleni pogrešajo predvsem sodelovanje, zaupanje in lojalnost. Analiza o nedokončanih povedih je pokazala, da si sodelavci v medsebojnih odnosih želijo več zaupanja, sodelovanja in kolektivnosti. Vzroke lahko iščemo v nezadostnem poistovetenju z normami in vrednotami delovne skupine. Prav tako je v odnosih z nadrejenimi prisotno mnenje, da primanjkuje sodelovanja in zaupanja. V letu 2003, glede na leto 2002, zaznamo, da so pogostejši neformalni stiki med oddelki povečali njihovo sodelovanje in zaupanje.

S primerjavo drugega sklopa vprašanj o trditvah in pogloblitnih problemih ugotovimo spremenjeno obliko komunikacije v odnosih podrejeni-nadrejeni predvsem med leti 2003 in 2004. Podrejeni so bili večkrat deležni nenapovedanih in nepričakovanih informacij s strani nadrejenih, hkrati pa so zaznali več zaupanja, prijateljstva in sodelovanja z njimi. Podrejeni verjetno niso bili deležni sprotnega in celovitega obveščanja o predvidenih spremembah, ki bodo sledile v podjetju. Tako se je zaposlenim povečal občutek, da informacije *»priletijo kot strela z jasnega«*, kar je lahko posledica zaprte in formalne komunikacije nadrejenih do podrejenih. Nezadostna komunikacija je lahko tudi vzrok, da se je podrejenim v letu 2004 zelo povečal občutek, da so premalo nagrajeni in pohvaljeni za svoje delo. Nadrejeni so posledično dobili občutek nezaželenosti, čeprav so podrejeni zaznali močnejše prijateljske odnose in sodelovanje v neformalnih, zasebnih stikih z nadrejenimi. Ocenjujem, da se je socialni kapital podrejenih okrepil predvsem v osebnih stikih z nadrejenimi, ne pa tudi v poslovnih odnosih. Potrebna prisotnost in razvitost socialnega kapitala med zaposlenimi v murskosoboški območni enoti se kaže pri reševanju konfliktov, saj je prevladujoča strategija reševanja situacij zglajevanje in se je v letu 2003 glede na leto 2002 okrepila. Zglajevanje namreč zahteva od obeh ali več akterjev konstruktivno sodelovanje in odprto komunikacijo za reševanje konflikta. Pri umiku kot drugi najpogostejši obliki reševanja v OE MS se zaposleni raje umaknejo in se ne želijo izpostavljati. To je lahko posledica neodkrite komunikacije ter splošnega pomanjkanja sodelovanja in zaupanja med zaposlenimi.

Na osnovi ugotovitev ocenjujem, da je uvajanje centralizacije negativno vplivalo na zalogo socialnega kapitala v OE Murska Sobota in na njegovo krepitev. Uvajanje sprememb v notranje okolje podjetja je zamajalo temelje varnosti in stabilnosti, kar se kaže tudi v odnosih med zaposlenimi. Zaposleni zaznavajo manj zaupanja in odkritosti, zmanjšalo se je sodelovanje na podlagi dogovorov in obljub, hkrati pa so zaposleni zaznali tudi manj potrditev za opravljeno delo, tako od sodelavcev kot od nadrejenih. Nadrejenim se je glede na preteklost zmanjšal občutek spoštovanja in zaželenosti, nasprotno pa se je podrejenim povečal občutek zaželenosti, vendar veliko bolj v osebnih stikih kot poslovnih odnosih. Pri uvajanju sprememb lahko organizacijski socialni kapital podjetja igra pomembno vlogo stabilizatorja. Trdni in kakovostni odnosi med zaposlenimi učinkovito blažijo negotovost, strah in nezaupanje v odnosih med vsemi zaposlenimi. Sklepam, da so v območni enoti prisotni stabilni in dolgotrajni medosebni odnosi, v katerih pa zaposlenim primanjkuje sodelovanja in zaupanja.

Potrebne informacije in podatke, predstavljene v nalogi, sem dobila tudi skozi intervju s predstavnikom vodstva podjetja - poslovnim sekretarjem<sup>2</sup>, kar zagotavlja verodostojnost informacij. Pogovor se je nanašal na oceno stanja po reorganizaciji, vpliv na zaposlene pri soočanju s potekom preoblikovanja ter na posledice in razmišljanja o nadaljnjih ukrepih. Okvirna vprašanja so zajemala opažanja vodstva, in sicer, kako nadrejeni zaznavajo spremembo med zaposlenimi, katere so najvidnejše posledice, ki jih opazijo ter kako se bodo odzvali na spremembo. Na podlagi osebnega intervjuja s sekretarjem ugotavljam, da v podjetju zaznavajo učinke centralizacije v različnih oblikah, »v medosebnih odnosih med zaposlenimi, odvzemu pooblastil ter zmanjševanju delovnih mest v območni enoti« (poslovni sekretar, 2005). Nadrejeni ugotavljajo, da so zaposleni bolj negotovi, nepripravljeni na tveganje in premalo samoiniciativni, kar vpliva na zmanjšanje ustvarjalnosti v območni enoti, ter da »težijo k obdržanju stanja« (poslovni sekretar, 2005). Najvidnejše posledice so zmanjšanje zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih ter povečana skrb zaposlenih za lastno socialno varnost. Posledice sprememb v OE se kažejo tudi v širšem okolju, saj se zmanjšuje vlaganje sredstev v regionalni razvoj Pomurja. Kot ugotavlja poslovni sekretar, dodatno negotovost in strah med

---

<sup>2</sup> Intervju s poslovnim sekretarjem v OE Murska Sobota, 29.aprila 2005.

zaposlenimi povzroča še nedokončani proces lastninjenja Zavarovalnice Triglav, d. d. Po besedah sekretarja v podjetju že intenzivno razmišljajo o novih strategijah, ki jih nameravajo uvesti kot odziv na spremenjeno naravo poslovanja. Sama ocenjujem, da je večletno merjenje interne klime dober pokazatelj, da se v OE Murska Sobota zavedajo pomembnosti odnosov med zaposlenimi ter pozitivnih ali negativnih vplivov na odnose, ki nastajajo zaradi sprememb.

Znanje zaposlenih je za podjetje ključnega pomena. Izkoriščanje tega znanja pa omogočajo trdni in dobri odnosi v podjetju, s čimer podjetje dobi strateško prednost pred konkurenti. Vlaganje v znanje svojih zaposlenih v OE Murska Sobota izkazujejo s Centrom za razvoj človeških virov ter z delovanjem po konceptu »učee se organizacije«. Vzdrževanje in krepitev notranjega socialnega kapitala bo podjetju omogočalo nadaljnje in uspešnejše plemenitjenje in širjenje znanja ter sposobnosti svojih zaposlenih. Ocenjujem, da je za vzdrževanje in krepitev socialnega kapitala v OE Murska Sobota potrebno dati večji poudarek:

- povečanju in poglobitvi medsebojnega sodelovanja in timskega dela,
- utrditvi zaupanja in vzajemnosti med zaposlenimi,
- spodbujanju čim bolj neposredne komunikacije, tako vertikalne kot horizontalne,
- razvijanju vezi, ki pospešujejo in omogočajo izmenjavanje, uporabo in širitev znanja,
- oblikovanju primerne sistema nagrajevanja, ki bo vzpodbujal sodelovanje in potrebno tekmovanje med zaposlenimi.

Ker bi omenjeni dejavniki prispevali k izboljšanju in trdnosti medosebnih odnosov zaposlenih, predlagam naslednje ukrepe:

### **1. Sodelovanje in zaupanje**

Organiziranje delavnic na temo kreiranja in realizacijo novih idej, predlogov in projektov za posamezne delovne skupine, ki bi potekale v ali zunaj delovnega okolja in kjer bi vodje imeli vlogo mentorja. V okviru delavnic bi zaposleni poglobljali medsebojno



sodelovanje, pomoč in zaupanje ter pridobivali nova znanja in izkušnje. Mentorji – vodje bi s posredovanjem potrebnih informacij in spodbujanjem timskega duha krepili komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi. Uspeh delavnic bi bil viden z uspešno realizacijo konkretnega projekta, ki bi prispeval k boljšemu delovanju in poslovanju ter večji prepoznavnosti Območne enote MS.

Razen delavnic bi k sodelovanju in zaupanju prispevalo tudi organiziranje druženja zaposlenih izven delovnega časa. Na piknikih, srečanjih ob posebnih priložnostih, izletih, športnih dnevih ali obisku adrenalinskega parka bodo zaposleni lažje negovali prijateljske, zasebne stike ter reševali morebitne delovne konflikte. Z oblikovanjem avtonomnih delovnih skupin, ki bi bile odgovorne za realizacijo določenih predlogov ali projektov, pa bi se povečala motiviranost zaposlenih za sodelovanje in pomoč. Če bodo zaposleni dobili občutek, da je njihovo delo pomembno in odgovorno, bodo vanj pripravljene vložiti več časa, energije in znanja. Posledično se bo večala identifikacija zaposlenih s podjetjem.

## **2. Komunikacija**

Pomembno je vzdrževanje neposredne komunikacije tako v formalni kot neformalni obliki. Na svetovnem spletu se lahko vzpostavi neformalni forum ali t. i. virtualno središče, kamor bi zaposleni naslavljali določena vprašanja, predloge, kritike, pohvale ipd. Zaposleni bi imeli možnost, da izrazijo svoje mnenje, povprašujejo ali komentirajo. Nadrejeni bi z odgovarjanjem na konkretna vprašanja ali s posredovanjem točnih informacij vzdrževali aktivno komunikacijo in zmanjševali negotovost zaposlenih.

Vodje lahko od zaposlenih zahtevajo pisanje »neuradnih« mesečnih poročil, kjer bi poročali o neformalnih elementih svojega dela. Zaposleni bi ocenili odnos sodelavcev, podrejenih ali nadrejenih glede pomoči, sodelovanja in posredovanja potrebnih informacij, s čimer bi nadrejeni dobili globlji vpogled v okolje posameznega delovnega mesta.

V OE MS bi lahko uvedli ali nadgradili objavljane občasne publikacije ali zloženk, s katerimi bi vodstvo podjetja zaposlene obveščalo o posebnih dogodkih, spremembah v

organizaciji ali javno pohvalili delo konkretnega zaposlenega oz. delovne skupine. Opisani mediji so lahko dobra podlaga za vzpodbujanje neposredne, »face-to-face« komunikacije in oblika, ki povečuje možnost prenosa znanja in izkušenj zaposlenih. Določena odprta vprašanja bi zahtevala širšo razlago ali izmenjavanje izkušenj, kar bi vzpodbudilo in povečalo neposredno komunikacijo tako med zaposlenimi kot z nadrejenimi.

Oblika, s katero lahko nadrejeni oblikujejo in negujejo neposredno komunikacijo, je izvajanje t. i. mesečnih okroglih miz posameznih oddelkov oz. skupin z vodji ali vodstvom OE MS. Z diskusijami bi se sproti reševale težave in nesoglasja, zaposleni bi imeli možnost pogostejše potrditve svojega dela, hkrati bi se tudi lažje in hitreje uskladili o nadaljnjem delu. Neposredna, »face-to face« komunikacija vzdržuje neposredne stike med zaposlenimi in je primarna oblika komunikacije, zaradi nove tehnologije ter pomanjkanja časa pa so postali »sekundarni« mediji ob pravilni uporabi pomemben in nepogrešljiv del komunikacije v podjetjih.

Realizacija ukrepov je odvisna tudi od tehničnih, organizacijskih in finančnih zmožnosti območne enote. Možnih je še veliko drugih načinov, ki bi prispevali k vzdrževanju in okrepitvi socialnega kapitala v podjetju. Če katere od predlaganih ukrepov v območni enoti že izvajajo, lahko podjetje uvaja njihovo nadgradnjo ter s tem ohranja korak s časom. Ker se v OE Murska Sobota zavzemajo za dobro počutje svojih zaposlenih, želijo oblikovati okolje podjetja, v katerem zaposleni sodelujejo in si zaupajo. Najsodobnejši koncepti ukvarjanja s človeškimi viri, vlaganje v izobraževanje in razvoj zaposlenih in večletno merjenje interne klime so pokazatelji, da se v OE Murska Sobota zavedajo, da so za uspeh podjetja ključni znanje zaposlenih in dobri medosebni odnosi.

## 5. ZAKLJUČEK

V današnjem svetu nenehne »tekme« je postalo proučevanje alternativnih oblik ekonomskega razvoja nujna, saj je postalo in predstavlja pomemben potencial napredka. V svoji diplomski nalogi sem poskušala prikazati pomembnost koncepta socialnega kapitala, ki je ključen za proučevanje medosebnih odnosov. Namen naloge je bil predstaviti socialni kapital v organizaciji in na podlagi teorije analizirati medosebne odnose v zavarovalniškem podjetju Zavarovalnice Triglav, d. d., OE Murska Sobota. Zavedam se, da bi bila za celovito in globljo analizo socialnega kapitala v murskosoboški območni enoti potrebna bolj sistematična in obsežno zastavljena raziskava, vendar so mi obstoječi rezultati interne raziskave, moje opazovanje ter pogovor s članom vodstva podjetja služili kot vir indikatorjev in podatkov za analizo, s katero sem dobila predstavo o obstoju socialnega kapitala ter temu, kako nanj vpliva sprememba (reorganizacija).

V prvem delu sem podala splošni teoretični pregled oblik in elementov socialnega kapitala, ki sem ga v nadaljevanju podrobneje umestila v notranje okolje podjetja. Socialni kapital obsega vzpostavljene socialne mreže in vezi med posamezniki in skupinami, ki na podlagi skupnih norm in vrednot vzpostavljajo medsebojno sodelovanje in vzajemnost med akterji.

Socialni kapital v podjetju predstavlja pomemben vir za večjo in učinkovitejšo uporabo človeškega kapitala (znanja) zaposlenih. Uspešno prelivanje znanja, informacij in novih idej je odvisno od trdnih in kakovostnih odnosov med zaposlenimi. Organizacijski socialni kapital odraža značilnost formalnih in neformalnih socialnih vezi znotraj organizacije in ga lahko opredelimo kot »last« organizacije in njenih članov. Kot osnovna elementa organizacijskega socialnega kapitala sta obravnavana združljivost in zaupanje. Združljivost pomeni, da zaposleni primarno uresničujejo skupne, organizacijske cilje in šele nato svoje individualne želje. Zaupanje kot osnovna oblika socialnega kapitala pa predstavlja osnovo za učinkovito in ustvarjalno sodelovanje zaposlenih. V zaupajočem okolju bodo zaposleni bolj pripravljeni na spremembe ter lažje prevzemali zahtevnejše

naloge in sprejemali strateške odločitve. Socialni kapital zaposleni razvijajo skozi odprto komunikacijo, s stabilnimi odnosi med člani organizacije, s sprejemanjem in poistovetenjem z delovnimi normami in vrednotami, jasno določenimi vlogami ter medsebojnim zaupanjem. Zaloga socialnega kapitala in njegova pravilna uporaba lahko podjetju prinašata pomembne koristi. Je mehanizem, s katerim zaposleni utrjujejo pripadnost podjetju, služi za usmerjanje kolektivnega delovanja ter pospešuje razvoj intelektualnega kapitala v podjetju. Podjetja se morajo hkrati zavedati tudi temnih strani socialnega kapitala. Tesno povezane skupine lahko delujejo destruktivno, saj preprečujejo vdor sprememb in novosti.

Socialni kapital je obravnavan tudi kot potreben vir za učinkovit prehod organizacij od klasične hierarhične strukture k alternativnim oblikam koordinacije. Delovanje novih oblik koordinacij namreč temelji na zaupanju in omrežju, ki omogoča sodelovanje, medsebojno učenje in inoviranje.

Zavarovalnica Triglav, d. d., OE Murska Sobota, je primer podjetja, ki se razvija kot »učee se podjetje« s heterarhično strukturo. Območna enota se je v obdobju zadnjih dveh let soočila s centralizacijo notranjega poslovanja. V empiričnem delu naloge sem analizirala značilnost medosebnih odnosov med zaposlenimi v OE Murska Sobota ter s primerjavo vprašalnikov ugotavljala vpliv reorganizacije na socialni kapital. Ocenila sem, da socialni kapital v OE Murska Sobota ni močno razvit. Pokazatelj, na podlagi katerega sem podala svojo ugotovitev, je splošno zaznavanje zaposlenih o pomanjkanju sodelovanja, timskega dela in kolegialnosti v delovnih odnosih. Nasprotno so zaposleni veliko bolj zadovoljni s t. i. ekonomskimi vidiki, kot so plača, možnost napredovanja, odgovornost, samostojnost ipd. Večjo stopnjo socialnega kapitala zaznavam v osebnih, prijateljskih stikih med zaposlenimi, ki so precej razviti.

Ugotovila sem, da je uvedba centralizacije konec leta 2003 zmanjšala zalogo socialnega kapitala v OE Murska Sobota ter negativno vplivala na njegovo krepitev. V letu 2004 se je v primerjavi z letom 2002 med zaposlenimi zmanjšalo zaupanje, odkritost in sodelovanje na podlagi dogovorov in obljub. V letu 2004 so zaposleni dobili manj pohval

za svoje delo tako od sodelavcev kot od nadrejenih, vodje pa so zaznali več strahu, negotovosti in nezaupanja med zaposlenimi.

Menim, da je Zavarovalnica Triglav, d. d., morala uvesti centralizacijo celotnega poslovanja, saj prihod večje in ostreje konkurence ter povečana kakovost ponudbe na zavarovalniškem trgu zahteva povezan in enoten nastop na trgu. S konkretnimi navodili in pooblastili s sedeža podjetja Zavarovalnica Triglav, d. d., lažje nastopa na domačem in tujem trgu kot enakovreden in zahteven tekmeč. Samo z zadovoljnimi zaposlenimi pa bo lahko razvijala njihovo pripadnost, strokovnost in znanje. Elementi, ki kažejo, da se v Območni enoti Murska Sobota zavedajo pomembnosti znanja svojih zaposlenih in dobrih medosebnih odnosov, ki spravljajo to znanje v obtok ter zadovoljstvo zaposlenih, so priznanja in projekti na tem področju:

- ◇ ustanovitev Centra za razvoj človeških virov, ki zaposlenim omogoča nadaljnje izobraževanje v sklopu podjetja;
- ◇ priznanje USP (Inštitut za razvoj učečega se podjetja) »Na poti k učečemu se podjetju« za leto 2000 in 2001,
- ◇ priznanje Inštituta SOFOS (Inštitut za izobraževalni management) »TOP 10« za leto 2002,
- ◇ merjenje interne klime, ki poteka že od leta 2001 in ki ga izvaja strokovni zunanji raziskovalec, podjetje Kainoto.

Ta priznanja in projekti potrjujejo dejstvo, da Območna enota MS deluje v skladu z nenehnimi spremembami okolja, v katerem se nahaja, in s tistimi v sami organizaciji. V delovanju in poslovanju organizacij so spremembe postale stalnica, ki jim morajo podjetja slediti in se jim prilagajati.

Z utrditvijo sodelovanja, zaupanja in z razvijanjem neposredne komunikacije bodo v Območni enoti MS prispevali k trdnim medosebnim odnosom. Menim, da se bodo v OE Murska Sobota z nastalo spremembo uspešno soočili in jo preoblikovali sebi v prid ter z razvijanjem dobrih in trdnih odnosov pridobivali in ohranjali pripadne zaposlene, kot so

to tudi zapisali: *»Pripadni zaposleni svobodno sproščamo svoje sposobnosti in smo stalni nosilci sprememb.«* (Potni list v družbo znanja).

Socialni kapital lahko razumemo kot vir novih družbeno-ekonomskih dosežkov, saj predstavlja kapital, s katerim lahko podjetje vpliva na zadovoljstvo in dobro počutje svojih zaposlenih. Zaposleni bodo skozi medosebne odnose, ki temeljijo na zaupanju in sodelovanju, bolj motivirani za delo ter se bodo lažje z njim poistovetili. Zadovoljni zaposleni bodo v svoje delo pripravljene intenzivno vlagati svoje znanje, izkušnje in sposobnosti. S tem bodo dosegli potrebno strokovnost, kakovost in izkušnje, s katerimi lahko podjetja uspešno konkurirajo in delujejo v nenehno spreminjajočem se poslovnem okolju.

## 6. LITERATURA IN VIRI

- Adam, Frane, Makarovič, Matej, Rončević, Borut, Tomšič, Matevž (2001): Sociokulturni-dejavniki razvojne uspešnosti: Slovenija v evropski perspektivi. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Adam, Frane, Rončević, Borut (2003): »Socialni kapital: opredelitve in raziskovalne strategije«. V: Makarovič, Matej (ur.): Socialni kapital v Sloveniji. Založba Sophia, Ljubljana str. 5–32.
- Adler, Paul S., Kwon, Seok-Woo (2002): »Social Capital: Prospects for a New Concept«. Academy of Management Review, 27, 1, str. 17–40.
- Burt, Ronald S. (1992): »The Social Structure of Competition«. V: Nohria, Nitin in Eccles, Robert G. (ur.): Networks and Organizations: Structure, Form, and Action. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 57–91.
- Cohen, Don, Prusak, Laurence (2001): In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Creed, Douglas W. E., Miles, Raymond E. (1996): »Trust in organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and Opportunity Costs of Controls«. V: Kramer, T. In Tyler R. (ur.): Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Sage, Thousand Oaks. str. 16–38.
- Delovno finančni načrt OE Murska Sobota za leto 2002.
- Dragoš, Srečo (2002): »Socialni kapital: dragocena, nejasna in nevidna dobrina«. Socialno delo, 41, 2, str. 71–89.
- Fukuyama, Francis (1999): The Great Disruption: Human nature and The Reconstitution of Social Order. Profile Books, London.
- Gostiša, Mato (1999): »Kaj je 'človeški kapital podjetja'«. Industrijska demokracija, 3, 2, str. 3–4.

- Greve, Arent, Salaff, Janet W. (2001): »The Development of Corporate Social Capital in Complex Innovation Process«. V: Gabbay, Shaul M, Leenders, Roger Th. A. J. (ur.): Social Capital of Organizations. JAI, New York, str. 107–134.
- Grootaert, Christiaan (2001): »Social Capital: The Missing Link?« V: Deker P. in Uslander Eric M. (ur.): Social Capital and Participation in Everyday Life. London: Routledge, str. 9–29.
- Ilič, Branko (2001): Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju. Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.
- Interno gradivo OE.
- Interno gradivo OE Murska Sobota, 2005.
- Interna klima 2002.
- Interna klima 2003.
- Interna klima 2004.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra (2001): »Socialni kapital in lastniške strategije v slovenskih podjetjih«. V: Stanojениć, Miroslav (ur.): Uspešna nedozorelost: Socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji. FDV, Ljubljana, str. 162–189.
- Knoke, David (1999): »Organizational Networks and Corporate Social Capital«. V: Leenders, Roger Th. A. J, Gabbay, Shaul M. (ur.): Corporate Social Capital and Liability, Kluwer Academic, London, str. 17–42.
- Kramberger, Anton (1999): Poklici, trg dela in politika. Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.
- Kump, Sonja (2003): »Socialni kapital in izobraževanje odraslih«. V: Matej Makarovič (ur.): Socialni kapital v Sloveniji. Založba Sophia, Ljubljana str. 148–169.
- Leana, Carrie R. (1999): »Organizational Social Capital and Employment Practices«. Academy of Management Review, 24, 3, str.538–555.
- Lipičnik, Bogdan (1996): Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov. Zavod RS za šolstvo, Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan, Možina, Stane (1993): Psihologija v podjetjih. DZS, Ljubljana.



- Lipnack, Jessica, Stamps, Jeffrey (1994): *The Age of the Network: Organizing Principles for the 21st century*. O. Wight, Essex Junction.
- Makarovič, Matej (2003): »Socialni kapital v Sloveniji«. V: Matej Makarovič (ur.): *Socialni kapital v Sloveniji*. Založba Sophia, Ljubljana str. 80–104.
- Makarovič, Matej (2004): »Socialni kapital kot neizkoriščen vir«. V: Svetlik, Ivan, Ilič, Branko (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Založba Sophia, Ljubljana.
- Mayer, Janez (2004): »Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje«. *Organizacija. Revija za management, informatiko in kadre*, 37, 6, str. 339–344.
- Možina, Stane (2002): *Management kadrovskih virov*. FDV, Ljubljana.
- Nastran Ule, Mirjana (2000): *Temelji socialne psihologije*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Naša pot, Zavarovalnica Triglav, d.d., 2005; Brošura za zaposlene.
- Penning, Johannes M, Lee, Kyungmook (1999): »Social Capital of Organizations: Conceptualization, Level of Analysis, and Performance Implications«. V: Leenders, Roger Th. A. J, Gabbay, Shaul M. (ur.): *Corporate Social Capital and Liability*, Kluwer Academic, London, str. 43–67.
- Podatki o zaposlenih v OE Murska Sobota, 30.6.2005.
- Portes, Alejandro (1998): »Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology«. *Annual Review of Sociology*, 24, 0\_12, str.1–24.
- Potni list v družbo znanja, Zavarovalnica Triglav d.d. OE Murska Sobota.
- Putnam, Robert D. (1995): »Bowling Alone: America's Declining Social Capital«. *Journal of Democracy*, 6, 1, str. 65–78.
- Rus, Andrej (1999): *Social capital, Corporative Governance and Managerial Discretion*. Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.
- Schuller, Tom, Baron, Stephen, Field, John (2000): »Social Capital: A Review and Critique«. V: Baron, Stephen, Field, John, Schuller, Tom (ur.): *Social Capital: Critical Perspectives*. Oxford University Press, New York, str. 1–38.
- Steers, Richard M. (1984): *Introduction to Organizational Behavior*. Glenview, Scott, Foresman and Company, Illinois.
- Uslander, Eric M. (2002): *The Moral Foundations of Trust*. Cambridge University Press, New York.

## **Spletni viri:**

- Putnam, Robert (2001): Social Capital Measurement and Consequences, Vol. 2, No. 1, Spring 2001. V: Canadian Journal of Policy Research: [http://www.isuma.net/v02n01/putnam/putnam\\_e.shtml](http://www.isuma.net/v02n01/putnam/putnam_e.shtml) (11. 5. 2005).
- Schuller, Tom (2000): The Complementary Roles of Human and Social Capital, University of London, Birkbeck College: <http://www.oecd.org/dataoecd/5/48/1825424.pdf> (11. 5. 2005).
- Zavarovalica Triglav, d.d.: <http://www2.zav-triglav.si/stran.asp?id=65> (25. 5. 2005).

## **Intervju:**

- Intervju z g. Viktor Vildom, poslovnim sekretarjem v OE Murska Sobota, 29. aprila 2005.

## PRILOGA A

### 1. Nedokončane povedi

**Skušajte dokončati poved s kratkimi besedami ali z besednimi zvezami.**

A. Če bi zamenjal-a podjetje, bi si pri novih sodelavcih želel-a več ...

---

B. V odnosih med mano in mojimi neposrednimi sodelavci v *oddelku* manjka ...

---

C. V odnosih med mano in mojimi sodelavci iz *drugih oddelkov* manjka ...

---

D. V odnosih med mano in mojimi *nadrejenimi* manjka ...

---

Vir: Interna klima 2003, OE Murska Sobota.

## PRILOGA B

### 2. Trditve in poglobitni problemi

**Pri naštetih trditvah razmislite, ali se tovrstne situacije dogajajo pri vašem delu in ali so prisotne pri delu z nadrejenimi, sodelavci, podrejenimi, ali se ne dogajajo. Pri posamezni trditvi je možnih tudi več odgovorov.**

#### Primeri:

Trditve	Se dogaja pri odnosih med sodelavci.	Se dogaja pri odnosih z nadrejenimi.	Se dogaja pri odnosih s podrejenimi.	Se ne dogaja, ali mogoče izjemoma.
Pogovor ni odkrit, če se moje mnenje ne ujema z mnenjem druge osebe.		X		
Moji pogledi na svet so precej različni od drugih.	X			
Ne pokažem vsega, kar znam ali zmorem.				X
Medsebojno si ne pomagamo veliko.	X	X	X	

Vir: Interna klima 2003, OE Murska Sobota.

## PRILOGA C

### 3. Tipične strategije reševnja konfliktov

Ocenite, kako pogoste so naslednje situacije v vašem delovnem okolju in kako jih običajno rešujete, če se pojavljajo. V kolikor se vam zdi, da se situacija ne pojavlja, ni treba ocenjevati vaših reakcij.

#### Primeri:

<b>1. Kadar potrebujem pomoč, mi nadrejeni ne pomagata:</b>	<b>1.A Ko se zavem, je moja reakcija na to naslednja:</b>
<input checked="" type="radio"/> 1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Občasno 4. Skoraj nikoli 5. Nikoli	1. Pomagaj si sam in bog ti bo pomagal 2. Saj nima pojma, znam sam <input checked="" type="radio"/> 3. Saj ga razumem, se pa trudi 4. Kolikor ti meni, toliko jaz tebi 5. Odkrito povem, da me to moti

Ocenjujem reakcijo, ker se situacija pojavlja



<b>2. Obseg in vsebina informacij o dogajanju v podjetju je slaba:</b>	<b>2.A Ko se zavem, je moja reakcija na to naslednja:</b>
1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Občasno 4. Skoraj nikoli <input checked="" type="radio"/> 5. Nikoli	1. Kaj me briga, važno da delam 2. Saj mi je vse jasno, vem pa več kot drugi 3. Če primerno povprašam, zvem vse potrebno 4. Dajem toliko informacij, kot jih prejmem 5. Jezi me, zato to odgovornim povem

Ne ocenjujem reakcije, ker se ne pojavlja



Vir: Interna klima 2003, OE Murska Sobota

