

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PREUČEVANJE ODNOSOV ZNOTRAJ DRUŽINSKEGA PODJETJA

Ljubljana, junij 2012

NIKOLINA KEKIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) _____, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom

_____, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko _____ in sosvetovalcem/sosvetovalko _____.

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

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

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 DRUŽINSKO PODJETJE	2
1.1 Opredelitev družinskega podjetja.....	2
1.2 Prednosti in slabosti družinskega podjetja	6
1.2.1 Prednosti družinskega podjetja.....	7
1.2.2 Slabosti družinskega podjetja.....	8
2 DRUŽINSKI ODNOSI ZNOTRAJ PODJETJA	10
2.1 Odnosi.....	10
2.1.1 Odnos OČE – SIN	11
2.1.2 Odnosi med otroki (brati in/ali sestrami)	12
3 KONFLIKTI IN NJIHOVO REŠEVANJE	13
3.1 Definicija konfliktov	13
3.2 Vrste konfliktov	14
3.2.1 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikti	15
3.2.2 Intrapersonalni in interpersonalni konflikt.....	16
3.3 Vzroki za nastanek konfliktov	17
4 REŠEVANJE KONFLIKTOV V DRUŽINSKEM PODJETJU	18
5 PREUČEVANJE MEDOSEBNIH ODNOSOV ZNOTRAJ DVEH DRUŽINSKIH PODJETIJ	19
5.1 Metodologija.....	19
5.2 Opis podjetij	20
5.2.1 Opis podjetja ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.....	20
5.2.2 Opis podjetja Julija, d. o. o.....	21
6 REZULTATI POGLOBLJENIH INTERVJUJEV ZNOTRAJ OBRAVNAVANIH PODJETIJ	22
SKLEP	27
LITERATURA IN VIRI	29

PRILOGE

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Vrsta konflikta in njegov vpliv na učinkovitost podjetja</i>	<i>15</i>
<i>Slika 2: Predlogi za reševanje najpogostejših konfliktov znotraj obeh podjetij.....</i>	<i>26</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Alternativne definicije družinskega podjetja.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij</i>	<i>6</i>

UVOD

Družinska podjetja so posebna ravno zaradi ljudi v njih in zaradi njihovih medosebnih odnosov. V njih namreč delajo ljudje, ki nenehno spreminjajo svoje življenjske vloge ali pa samo dodajajo že obstoječim nove. Poleg poslovnih interesov, ki so pretežno največja skrb klasičnih podjetij, obstaja pri družinskih tudi skrb za interese družinskih članov oziroma njihova materialna varnost na dolgi rok.

Ob pomisleku na družinsko podjetje imamo ljudje največkrat stereotipne predstave, da gre za majhno podjetje, katerega vodita mož in žena. Oba v podjetje vlagata svoj trud in skupaj z njim rasteta. V predstavo o družinskem podjetju pa vključimo tudi otroke, ki z leti prispevajo k vedno večji uspešnosti. Že od otroštva se počasi vključujejo v družinski posel, kjer skupaj z ustanoviteljem, ki je navadno njihov oče, osvajajo znanja, potrebna za opravljanje pomembne vloge v podjetju in tudi kasnejši prevzem podjetja. Toda ta predstava je veliko preveč idealizirana, saj ne odkriva konfliktov, ki se pojavijo, ko se v podjetje vključi druga generacija. Do konfliktov lahko pripeljejo tudi razni vzorci, ki se prenašajo iz družine na podjetje, saj sta oba sistema, tako družinski kot poslovni, neločljiva. Ker je prepletanje družinskega in poslovnega sistema v družinskem podjetju neizogibno in ker kot takšno predstavlja plodna tla za raznovrstne spore, je potrebno že v osnovi posvetiti nekoliko več pozornosti težavam, ki ogrožajo poslovanje podjetja in hkrati tudi obstoj družine. Tudi Halbesleben in Wheeler (2007) sta zapisala, da se tesnost in intenzivnost odnosov med družinskimi člani verjetno kažeta tudi na delovnem mestu.

Bolwby (1982) v svojem delu opisuje, da so odnosi med družinskimi člani po intenzivnosti navadno najbolj čustveno obarvani odnosi med ljudmi. Kakor je možno, da med njimi obstaja močna vez in velika ljubezen, se ob pojavi kakšne večje konfliktne situacije ta ljubezen spreobrne v močno sovraštvo. Zelo hitro se lahko močno pozitivna čustva spreobrnejo v zelo negativna. In ko so prisotna takšna intenzivna čustvena doživetja, je težave, po besedah Vuchinicha (1998), veliko težje reševati logično in z razumom.

Ker v diplomskem delu veliko omenjam pojem družinski člani, bi ga rada za lažje razumevanje dodatno razjasnila. Pod tem pojmom imam v mislih osebe, ki so v krvnem sorodstvu oziroma osebe »v razmerju do človeka, iz katerega izhajajo ali s katerim imajo skupnega prednika«, osebe, ki niso v krvnem sorodstvu, a so povezane z družino, ker tvorijo zakonsko ali izvenzakonsko skupnost, in osebe, ki niso v krvnem sorodstvu, a imajo skupnega družinskega člana ob upoštevanju zgoraj opisanih meril (SSKJ, 2000).

Razmah nastajanja podjetij beležimo v začetku 90. let, med katerimi so ali pa še bodo mnoga postala družinska podjetja. Prav zaradi tega se je tudi pojavila potreba po resnejšem proučevanju le-teh (Duh, 2003, str. 9). Zato je moj glavni namen diplomskega dela raziskati in opredeliti težave, ki pestijo družinska podjetja, in jim hkrati ponuditi predloge za njihovo uspešno premagovanje. Poleg glavnega namena pa bi lahko odprtje problematike medosebnih odnosov znotraj družinskega podjetja spodbudilo nadaljnje raziskave na tem področju, ki bi

pripomogle k iskanju primernih rešitev za odpravljanje konfliktnih situacij znotraj podjetij. Za majhna podjetja, kot so družinska, je namreč lahko že en sam konflikt ključnega pomena, zato je izredno pomembno, da se jim posvetimo in jih sproti odpravljamo.

Kot cilj diplomskega dela izpostavljam predstavitev težav, s katerimi se soočajo v družinskem podjetju, in predstavitev možnosti za reševanje le-teh. Da bi uresničila cilje diplomske naloge, sem prebirala obstoječo literaturo o družinskih podjetjih, v okviru empiričnega dela pa sem opravila analizo, na podlagi katere sem oblikovala lastne ugotovitve, vezane na proučevano problematiko. Tako moje diplomsko delo poleg uvoda in sklepa obsega še šest poglavij. V prvem poglavju sem na kratko opredelila družinska podjetja in predstavila njihove prednosti in slabosti. V drugem poglavju sem se osredotočila na odnose znotraj družinskega podjetja, v okviru katerih sem izpostavila najpomembnejše in hkrati najboljčutljivejše odnose, in sicer odnos oče–sin in odnose med otroki (brati in/ali sestrami). Tretje poglavje govori o konfliktih, ki so pogosti v družinskih podjetjih. Znotraj tega poglavja so tudi našteje vrste konfliktov in razčlenjeni vzroki za nastanek le-teh. V naslednjem, četrtem poglavju diplomskega dela sem predstavila, kako se soočiti s konflikti v podjetju in jih uspešno tudi odpraviti. Peto in šesto poglavje pa zajemata empirični del diplomske naloge, znotraj katerega sem na podlagi opravljenih intervjujev interpretirala rezultate in izpostavila najpogostejše težave, s katerimi se srečujejo v obeh obravnavanih podjetjih. Diplomsko delo sem zaključila s sklepom, ki vsebuje diskusijo rezultatov, predloge za podjetnike obravnavanih podjetij in predloge za nadaljnje raziskave.

1 DRUŽINSKO PODJETJE

Družinska podjetja spadajo v obliko podjetništva, kjer je podjetje pod vodstvom ali v lasti ene ali več družin. Verjetno se na prvi pogled zdi, da pod pojmom družinsko podjetništvo najdemo samo manjša oziroma obrtniška podjetja. Načeloma gre večinoma za manjša podjetja, ampak kljub temu ne smemo posploševati. Obstajajo tudi primeri, ko so družine lastniki zelo velikih korporacij, ki imajo uveljavljene blagovne znamke po celemu svetu. Če pogledamo razviti svet, kamor sodijo Zahodna Evropa, Severna Amerika in Azija, lahko vidimo, da nam ta del sveta kaže povsem drugačno sliko te oblike podjetništva. V ZDA in Zahodni Evropi velja družinsko podjetništvo za enega izmed najpomembnejših oblik podjetništva. In kot sem že omenila, obstajajo številne velike korporacije, ki so v (so)lasti družin. Vsem dobro poznana imena iz svetovnega biznisa, ki spadajo pod to obliko podjetništva, so tako: BMW, Tetra Pak, Bata, Mercedes-Benz, Marks & Spencers, Benetton, Fiat, Ford in še mnoga druga. (Družinsko podjetje – prednost ali ovira, 2008; Pšeničny et al., 2000, str. 164–165)

1.1 Opredelitev družinskega podjetja

V dobro nadaljnje razprave bom sprva definirala pojem družinskega podjetja oziroma družinskega podjetništva. Že tukaj se pojavi težava. Obstaja veliko definicij različnih avtorjev o družinskem podjetništvu, kar vodi do omenjene težave, in sicer pomanjkanja enotne definicije družinskega podjetništva. Zaradi pomanjkanja enotne definicije pa dejansko ne

moremo nikjer najti točne podatke, iz katerih je razvidna statistika o natančnem številu družinskih podjetij (Rosenblatt et al., 1990, str. 3).

Torej kriteriji, ki ločujejo družinska podjetja od nedružinskih, niso natančno opredeljeni, zaradi česar ne moremo nikjer najti točnih statističnih podatkov o družinskih podjetjih. Za lažje razumevanje bom dala primer iz ZDA, kjer obstajajo različne ocene števila družinskih podjetij. Tako so nekatere raziskave pokazale, da kar devetdeset odstotkov vseh podjetij v ZDA predstavljajo družinska podjetja, drugi avtorji pa navajajo, da je skupna ocena družinskih podjetij v primerjavi s celotno strukturo podjetij petindevetdeset odstotkov in zopet tretji trdijo, da gre za šestindevetdesetodstotni delež (Duh, 2003, str. 13).

Obstaja zelo veliko strokovnih definicij za družinsko podjetništvo, ker je enostavno nemogoče najti razlago družinskega podjetja, ki bi vključevala popolnoma vse specifičnosti, ki so vezane na to obliko podjetništva. Govorimo o štirih različnih dimenzijah, katere je opredelila Handler (1989, str. 260). Obstajajo različne definicije znanih avtorjev, katere je poskušala opredeliti z vidika teh štirih dimenzij, ki pomagajo raziskovalcem družinskih podjetij pri opredelitvah teh podjetij.

Med te dimenzije sodijo:

- stopnja lastništva in/ali managementa,
- stopnja vpletenosti družine v podjetje,
- možnosti generacijskega prenosa
- in kombiniranje več definicij oziroma kriterijev.

Ne glede na različne dimenzije, s pomočjo katerih se postavljajo opredelitve družinskih podjetij, je splošno dejstvo, da so družinska podjetja tista, katera upravljajo člani ene družine. Se pravi, da o družinskem podjetju lahko govorimo takrat, ko je večinski delež v rokah posameznika ali članov iste družine (Barnes & Hershon, 1976). Prav tako pa obstaja tudi interes, da se bo v prihodnosti vodenje in lastništvo preneslo na naslednjo generacijo družine (Ward, 1990).

No, pa si pogledajmo besedno zvezo „družinsko podjetništvo“ malo podrobneje. Kot je Vadnjal (1999, str. 50) opisal v svojem delu, gre za organizacijo, v kateri delujeta dva sistema, in sicer poslovni racionalni sistem in pa družinski sistem, ki gleda na družinsko podjetništvo z vidika sociološkega pojma. Družinski sistem, ki opisuje to vrsto podjetništva z vidika sociološkega pojma, govori o tem, da je družina krvno povezana, zato družinski posel temelji na čustvenih osnovah, močni pripadnosti družinskim vrednotam, načelom in tradiciji in velikemu nasprotovanju spremembam. Družinsko podjetje, opredeljeno z vidika pravnega pojma, pa je podjetje, ki vključuje racionalni oziroma razumski sistem in ima povsem jasen ekonomski cilj, kot je na primer rast vrednosti kapitala (Družinsko podjetje – prednost ali

ovira, 2008). Le preišljena kombinacija uporabe obeh sistemov lahko vodi na pravo pot k uspehu.

Obstaja še kar nekaj definicij, ki opredeljujejo družinsko podjetje. Ker so za nas najbolj zanimive opredelitve, ki se nanašajo na mala in srednje velika družinska podjetja, je zanimiva definicija, katero je razvil Fillion (1991, str. 26), ki opredeljuje takšna podjetja kot podjetja, ki so vsaj v enainpetdesetih odstotkih v lasti družinskih članov, ki tudi delajo v tem podjetju. Da bi pa lahko podjetju rekli družinsko podjetje, pa je pomembno, da se je vsaj enkrat preneslo lastništvo na drugo generacijo, se pravi, da je podjetje v lasti te družine več kot samo eno generacijo.

Vahčić (1994) opredeljuje to zvrst podjetništva tako: »Družinsko podjetje je podjetje, ki zaposluje v prvi vrsti družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek.«

Kot vidimo, obstaja kopica opredelitev, saj vsak od omenjenih avtorjev postavi svojo trditev o družinskem podjetju, s katero izpostavlja določene značilnosti. Vendar imajo vse te definicije skupne že omenjene štiri dimenzije, katere je opredelila Handler (1989, str. 260). Tako je ta oblika podjetja vedno opredeljena s pomočjo teh štirih dimenzij, ki ločijo družinsko podjetje od nedružinskega.

Poglejmo si tabelo 1, ki je povzeta po Handler (1989, str. 259), v kateri so našteje različne opredelitve pojma družinsko podjetništvo, glede na to, katere od štirih najbolj znanih dimenzij so uporabljene.

Tabela 1: Alternativne definicije družinskega podjetja

Avtor	Definicija
LASTNIŠTVO – MENEDŽMENT	
Alcorn (1982)	Dobičkonosna organizacija, ki je lahko samostojen podjetnik, partnerstvo ali podjetje ... Če je del delnic v javni lasti, mora družina tudi operativno voditi posle.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi kontrolirajo člani ene same družine.
Barnes & Hershon (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov iste družine.
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je tisto, pri katerem na odločitve glede lastništva in vodenja vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988)	Podjetje, v katerem imajo člani družine večinski delež.
Stern (1986)	Podjetje, ki ga vodijo in so njegovi lastniki člani ene ali dveh družin.
VPLETENOST DRUŽINSKIH ČLANOV	
Beckhard & Dyer (1983) Davis (1983)	Podsistemi v družinskem podjetju: (1) podjetje kot entiteta, (2) družina kot entiteta, (3) ustanovitelj kot entiteta, (4) povezovalni sistem, na primer svet direktorjev. Gre za interakcijo med dvema organizacijama: družino in podjetjem, ki postavi osnovne značilnosti družinskega podjetja in definira njegovo izjemnost.
PREHOD MED GENERACIJAMI	
Churchill & Hatten (1987)	Ponavadi se v družinskem podjetju zgodi ali predvideva, da bo mlajši družinski član od starejšega prevzel kontrolo nad posli.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo se bo preneslo na naslednjo generacijo družine.
KOMBINIRANE DEFINICIJE	
Donnelley (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko, ko je zelo povezano z najmanj dvema generacijama družine; ta povezava pa ima vpliv na politiko podjetja in družinske načrte.
Rosenblatt, deMik, Anderson & Johnson (1985)	Podjetje, čigar večinski lastnik je ena družina, vanj pa sta (ali sta bila) vpletena najmanj dva družinska člana.

Vir: W. C. Handler; *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, (1989) stran 261

Kljub temu, da obstaja veliko definicij, ki izhajajo iz različnih izhodišč, sta nam zadevo

olajšala Neubauer in Lank (1998, str. 5–6), ki sta različna izhodišča povzela v naslednje točke:

- delež lastniškega kapitala je v lasti družine;
- družinski člani so zaposleni v družinskem podjetju;
- v družinskem podjetju so zaposleni tudi člani, ki ne pripadajo družini oziroma nedružinski člani in člani managementa;
- pričakovan vstop novih družinskih članov v prihodnosti;
- število generacij lastniške družine, ki so vključene v družinski posel;
- število družinskih članov, ki opravljajo funkcijo menedžerjev in/ali lastnikov;
- velikost podjetja in število zaposlenih;
- zavedanje zaposlenih, ki ne sodijo med družinske člane, da delajo v družinskem podjetju, in sicer s posebno lestvico vrednot.

1.2 Prednosti in slabosti družinskega podjetja

Družina deluje nekoliko drugače kot ostali poslovni sistemi, zato lahko te posebnosti družinskega podjetništva opredelimo tudi skozi njihove prednosti in slabosti.

Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednosti družinskih podjetij	Slabosti družinskih podjetij
• predanost poslu in družini	• rigidnost (togost)
• večja količina znanja in izkušenj	• poslovni izzivi
• fleksibilnost z vidika dela, časa in sredstev	• modernizacija zastarelih tehnik
• dolgoročno razmišljanje	• nadzorovanje prehoda med generacijami
• stabilna kultura	• pridobivanje kapitala
• zanesljivost in ponos	• nasledstvo
• hitro sprejemanje odločitev	• čustveni vplivi na poslovanje
• manjše gibanje zaposlenih	• vodstvo (leadership) in legitimnost

Vir: P. Leach; The Story Hayward Guide to the Family Business, (1991) str. 10

Tudi številni avtorji opredeljujejo posebnosti družinskega podjetja skozi njihove prednosti in slabosti (Kets de Vries, 1993; Leach, 1991; Neubauer, 1992). V nadaljevanju bom tako navedla in opisala nekatere prednosti in slabosti, za katere menimo, da prispevajo k lažjemu razumevanju in poznavanju družinskih podjetij.

1.2.1 Prednosti družinskega podjetja

Zelo pomembno je, da podjetje dodobra pozna svoje prednosti, ki jih ima na konkurenčnem trgu, in jih tudi zna v popolnosti izkoristiti.

- Predanost poslu in družini – Podjetniki in njihovi družinski člani si veliko bolj prizadevajo za ugled in položaj podjetja v družbi, saj je podjetje povezano z njihovim imenom. Tako bodo zaposleni v primeru slabega delovanja podjetja združili skupne moči in storili vse, kar je potrebno, da bi se podjetje zopet postavilo na noge, kajti s tem ne rešujejo samo obstoj podjetja, ampak tudi sebe in svoje ime. Podjetje, ki predstavlja družini vir zaslužka, tako postane velik del njihovega življenja. Ker je obstoj takšnega podjetja odvisen od truda, vztrajnosti in skupnih moči zaposlenih, je pripadnost takšnemu podjetju izredno močna. Vnema družinskih članov tako pozitivno vpliva tudi na morebitne nedružinske člane, ki so zaposleni v podjetju, saj se tako počutijo kot del neke celote, ki sloni k določenemu skupnemu cilju (Leach, 1991, str. 6).
- Večja količina znanja in izkušenj – Velika prednost družinskega podjetja je v izjemno velikem poznavanju podjetja, ki je v lasti družine. To je znanje, katerega se ne da kar tako naučiti, ker ga starši poskušajo prenesti svojim otrokom že od zgodnjih otroških let. In tako se to znanje prenaša iz roda v rod in ostaja globoko skrito pred večjo javnostjo. Se pravi, da gre za znanje (tehnologijo, poseben način opravljanja dela), ki ga konkurenca nima, zato se tudi tako skrbno ohranja znotraj družine (Leach, 1991, str. 6).
- Fleksibilnost z vidika dela, časa in sredstev – Zaposlene v družinskem podjetju motivirajo drugačni motivatorji kot zaposlene v klasičnem podjetju. Nekdo, ki dela v klasičnem podjetju in je brez možnosti za lastništvo, bo namreč veliko manj vlagal v to podjetje kot tisti, ki dela v družinskem podjetju in je to podjetje že ali bo nekoč njegovo. Člani družinskega podjetja, katerih osebni dohodek je v veliko večji meri odvisen od poslovanja podjetja, so tako pripravljene vlagati veliko več svojega časa, denarja in energije kot zaposleni v klasičnem podjetju (Rosenblatt et al, 1985, str. 98).
- Dolgoročno razmišljanje – To lastnost/značilnost družinskega podjetja lahko uvrščamo med prednosti kot tudi med slabosti. Prednost dolgoročnega razmišljanja je v tem, da ima družinsko podjetje bolj natančno izoblikovano predstavo o tem, kaj si želi doseči čez 10 ali več let, kar zmanjšuje tveganja na minimum. Problem pa se pojavi v tem, ko člani družinskega podjetja ne znajo poiskati vzrokov za odstopanja v podjetju, prav tako pa niso izurjeni za formalizacijo načrtov (Leach, 1991, str. 8).

- **Stabilna kultura** – Gre za jasno oblikovano in stabilno kulturo v podjetju, ki je običajno projekcija družinskih vrednot. Družinska podjetja tako predstavljajo stabilne sisteme in kot takšni so predstavljeni svojemu tržišču, kupcem, dobaviteljem in partnerjem, s katerimi sodelujejo. Stabilen sistem pa lahko zopet označimo tudi za slabost družinskega podjetja, kajti zelo hitro lahko postane ovira za nadaljnji razvoj podjetja. Takšen sistem lahko namreč zelo hitro postane zaprt sistem, ki ni pripravljen na spremembe, ki bi pripomogle k učinkovitejšemu poslovanju podjetja (Dyer, 1988, str. 39).
- **Zanesljivost in ponos** – Prav zaradi zgoraj opisane stabilne kulture in že vnaprej poznane poslovne etike in poslovnega sistema v podjetju si podjetje pridobi veliko poznanstev, katere tudi uspe dolgoročno ohraniti, in to vse zaradi tega, ker daje občutek varnosti, občutek sposobnosti in pa zanesljivosti. Mnogi poslovni partnerji veliko rajši poslujejo s podjetji z dolgoletno tradicijo, katerih poslovanje in način dela jim je že dodobra poznan (Syms, 1992, str. 55). Takšni odnosi so veliko bolj pošteni, prilagodljivi in posledično tudi veliko bolj vredni.
- **Hitro sprejemanje odločitev** – V družinskem podjetju so odločitve sprejete zelo hitro, in sicer zaradi tega, ker je celotna moč v rokah ustanovitelja. V primeru, da je pravica do odločanja dodeljena večjemu številu ljudi v podjetju, tudi ne bi smelo priti do večjih problemov, kajti vsi stremijo k istemu cilju in imajo enako vizijo o podjetju. Za sprejetje kakšne odločitve ni potrebna organizacija raznih sestankov in sej kot v klasičnih podjetjih, dovolj je le družinsko kosilo, kjer se odločijo za tisto, kar je najboljše za podjetje (Vadnjal, 1999, str. 11).
- **Manjše gibanje zaposlenih** – Fluktuacija zaposlenih v družinskem podjetju je navadno majhna. V primeru, če se že pojavi, je to s strani nedružinskih uslužbencev, ki sledijo lastnim interesom namesto interesom podjetja. Ker pa imajo zaposleni v družinskem podjetju neposredne stike z vodstvom podjetja oziroma s člani družine in ker ti tesni stiki med družino in ostalimi nedružinskimi sodelavci vodijo do pozitivnega in motivacijsko naravnane vzdušja, se v večini primerov tudi nedružinski sodelavci počutijo kot del družine in so usmerjeni k skupnemu cilju (Tagiuri & Davis, 1996, str. 207; Duh, 2003, str. 29).

1.2.2 Slabosti družinskega podjetja

Kos (2008) pravi takole: »Vse našteje prednosti lahko na neki točki postanejo tudi slabosti družinskih podjetij, pri čemer ta neželen prehod večinoma nastane kot posledica čustvenih konfliktov ali razhajanj.«

Torej ne glede na vse prednosti, ki jih premore družinsko podjetje, vedno v ozadju tli kup nevarnosti, ki s pomočjo malih iskric izbruhnejo v ogenj. Govorim predvsem o nevarnostih konfliktnih situacij, ki so prisotne v številnih družinskih podjetjih, in pa o razhajanju interesov posameznikov, zaposlenih v družinskem podjetju. Najpomembnejše pri tem je, da družina zna, kako uskladiti interese. Šele ko so interesi usklajeni, se lahko v podjetju vodi enotna

poslovna politika, ki predstavlja najučinkovitejše doseganje dobička (Družinsko podjetje – prednost ali ovira, 2008).

Med slabosti družinskih podjetij tako sodijo:

Rigidnost – Ker bi kakršne koli spremembe lahko ogrozile družinske člane znotraj podjetja, se zaposleni v podjetju rajši držijo metod, ki so že uveljavljene in sprejete. Ker se družinsko podjetje navadno prenaša iz roda v rod, se s tem prenašajo tudi vzorci iz preteklega delovanja podjetja. Podjetja so zelo ponosna na družinsko tradicijo, ki se je gradila skozi leta, zato bi uveljavljanje kakršnih koli sprememb v podjetju lahko pomenilo prekinitev te družinske tradicije. Poleg tega pa v novostih vidijo predvsem razna nova poslovna tveganja, ne vidijo pa možnosti za povečano rast in razvoj (Leach, 1994, str. 10).

Poslovni izzivi – Največje poslovne izzive za družinska podjetja predstavljajo: modernizacija zastarelih metod vodenja, upravljanje prehoda v novo generacijo in pridobivanje kapitala.

Pridobivanja kapitala v družinskih podjetjih predstavlja velik problem znotraj le-tega in to zaradi tega, ker je za njih značilno, da so glede tega izredno konzervativna. Družine namreč ne želijo biti financirane s strani zunanjih virov, ker se bojijo, da bodo tako izgubile večinski delež v podjetju. To pa posledično vpliva na ustavljanje rasti in razvoja, kar dolgoročno vpliva na zmanjšanje dobička.

Rigidnost oziroma togost in zastarele metode vodenja predstavljajo drugi poslovni izziv, s katerim se veliko družinskih podjetij bori neuspešno. Namreč, ko pride do sprememb na trgu, se družinska podjetja v večini primerov slabo prilagajajo in še naprej vztrajajo s svojimi izdelki, kar posledično vodi do propada (Leach, 1994, str. 10).

Nasledstvo – Gre se za slabost, ki je prisotna le v družinskih podjetjih. Med najpomembnejšimi interesi poslovanja podjetja je dolgoročna materialna varnost, do katere se pride le z uspešnim prenosom družinskega podjetja na naslednjo generacijo. To pa predstavlja eno od večjih težav družinskim podjetjem. Prenos družinskega podjetja je zahteven proces zato, ker je potrebno uskladiti in združiti lastniški, organizacijski, finančni, pravni in davčni vidik, ki jih dodatno še popestrijo čustveni vplivi. Ko ustanovitelj podjetja začne razmišljati o svojem umiku, mora dobro premisliti, komu bo prepustil svojo funkcijo. Do problema pride, če ima ustanovitelj več otrok. V primeru napačne odločitve lahko pride do družinskih konfliktov, ki se seveda potem prenesejo tudi v podjetje, kar pa je potem tudi lahko usodno za podjetje. Ko je tranzicija opravljena, se zgodi v podjetju velik preobrat. Podjetje pod novim lastnikom začne živeti in delovati drugače, spremeni pa se tudi kultura organizacije. Potrebno je zopet vzpostaviti zaupanje z dosedanjimi partnerji, kar vzame kar nekaj dragocenega časa. Da bi se podjetniki izognili morebitnim problemom, ki se pojavijo s prenosom nasledstva, pa nekateri že od samega začetka vzgajajo svoje bodoče naslednike v tej smeri, tako da se že od samega začetka ve, kdo bo prevzel katero funkcijo v podjetju (Aronoff, 2001, str. 34).

Čustveni vplivi na poslovanje – Čustva so pomemben dejavnik, ki vpliva na poslovanje v

družinskem podjetju. V družinskem podjetju se prepletata dva sistema – družinski in poslovni sistem, ki sta si v določenih vrednostih celo nasprotujoča. Oba sistema morata biti pravilno razmejena, kar je pa naloga družine. Tu so pa tudi čustveni vplivi, za katere ni nujno, da so slabi. Potrebna je samo določena kontrola, ki skrbi, da ti vplivi ne prevladajo nad poslovnimi, ki so ključni in najbolj pomembni za podjetje. Pomembno je samo pravo razmerje le-teh (Belak et al., 2003, str. 261–263).

Vodstvo in legitimnost – Problem vodstva se ponavadi pojavi v drugi generaciji družinskega podjetja (Rosenblatt, 1985, str. 65). Problem je v tem, da se naslednik ustanovitelja ni nikoli moral v podjetju preveč izkazati in mu je ključno mesto v podjetju bilo namenjeno že od rojstva. Prav zaradi tega predstavlja slabega vodja, na katerega se delavci težko obrnejo. Od pravega se pričakujejo točne informacije, natančna navodila in konkretne rešitve ob morebitnih problemih, za kar pa takšen vodja ni sposoben, saj je le blede senca svojega očeta.

2 DRUŽINSKI ODNOSI ZNOTRAJ PODJETJA

2.1 Odnosi

Eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vodijo do uspeha ali pa v drugi skrajnosti do razpada družinskega podjetja, so odnosi med družinskimi člani znotraj podjetja. Dobri družinski odnosi so bistvenega pomena za uspeh podjetja. Podjetja lahko preživijo razne ovire, kot so grožnje konkurence, ekonomski cikli, spremembe v tehnologiji in številni drugi faktorji, ampak razkroj medsebojnih odnosov bo zagotovo uničil posel in raztrgal družinske vezi. Tako neposredni kot oportunitetni stroški so lahko ključnega pomena. Če družinski člani preživijo samo eno uro na dan tako, da se izogibajo eden drugega ali z drugimi razglabljajo o družinskih problemih, že nastanejo stroški izgubljene produktivnosti, ki se kažejo na plačah zaposlenih. Še večje stroške pa lahko prinesejo priložnosti, ki so zamujene zaradi konfliktov.

Obstaja več načinov, s katerimi lahko dosežemo in ohranjamo dobre odnose. Dunn (1995, str. 22) je mnenja, da lahko dobre odnose dosežemo z vzpodbujanjem konfliktov, odprtim izražanjem osebnih mnenj in odpravljanjem konfliktov. Ward (1990, str. 49) pa navaja in hkrati opozarja, da izogibanje konfliktom lahko predstavlja veliko nevarnost. Zato je boljše, da se z njimi takoj soočimo in jih poskušamo rešiti. Pomembno se je zavedati pozitivnih posledic konfliktov. Na konflikte lahko gledamo tudi iz drugačne perspektive, in sicer tako, da predstavljajo gonilno moč za spremembe (Sharma et al. 1997, str. 14). Poleg konfliktov pa je za razvoj podjetja pomembna tudi tekmovalnost znotraj zdravih meja. Zdrava tekmovalnost namreč prav tako deluje kot nek spodbujevalec oziroma močna gonilna sila, ki vzpodbuja ljudi, da dovršijo in izboljšajo že obstoječe procese delovanja. V nasprotnem primeru, kjer tekmovalnosti ni, pa prav tako primanjkuje novih idej in izziva za spremembe obstoječega stanja (Ward, 1990, str. 49). Zdrava napetost, ki jo prinaša tekmovalnost, je ključnega pomena za inovacije in spremembe v podjetju, zato mora podjetje skrbeti, da ne izgubi netekmovalni duh. Do izgube le-tega pa lahko pride v podjetjih, v katerih nasprotovanje ni zaželeno in kjer dajo prednost družinski harmoniji. Izogibanje konfliktom in molčanje zaradi tega, da drugi ne

bi bili prizadeti, pa lahko družinsko podjetje drago stane. Ward (1990, str. 51) je tako podal naslednje tehnike, s pomočjo katerih člani družinskega podjetja ohranjajo družinsko skladje in hkrati tudi tisto zdravo napetost, ki vpliva na uspešno poslovanje podjetja: da bi zmanjšali medosebne konflikte znotraj družinskega podjetja, je pomembno, da so člani kar se da ločeni; lastniki oziroma vodilni v podjetju so tisti, ki morajo skrbeti za ustvarjanje vzdušja tekmovalnosti, ki spodbuja spremembe; člani znotraj družine naj bodo šolani za opravljanje potreb znotraj podjetja; priženjeni oziroma zakonski partnerji lastnikov ali vodilnih v podjetju morajo prav tako skrbeti za ohranjanje družinske harmonije, za kar pa potrebujejo informacije o finančnem in strateškem položaju družinskega podjetja, v katerem delujejo.

2.1.1 Odnos OČE – SIN

Najpomembnejši in hkrati najobčutljivejši odnos v družinskem podjetju je odnos med očetom in sinom. Psihološki dejavniki, ki se pojavljajo v zapletenem razmerju med protislovnim očetom (ki se ne želi odreči podjetja v popolnosti) in neučakanim sinom (ki želi čim prej neodvisno zavladati), lahko povzročijo velik spor, ki se lahko razširi na druge člane družine. In takšno podjetje, v katerega je včlanjeno veliko članov družine, ki so različnih starosti in odnosov, zaradi neprestanih konfliktov in nesoglasij med člani postane resno ogroženo (Levinson, 1996, str. 384).

Odnosi med očetom in sinom se spreminjajo glede na različne stopnje življenjskega cikla, v katerih se nahajajo. Kadar se oče in sin nahajata v tistih obdobjih življenja, ko so socialne interakcije relativno lahke, sta avtorja (Davis & Tagiuri, 1989, str. 48) zaključila, da bodo delovni odnosi med njima najverjetneje skladni.

Kakovost delovnih odnosov med očetom in sinom, kot sem že prej omenila, naj bi se spreminjala s tem, ko se premikata od enega razvojnega obdobja do drugega oziroma od enega preseka življenjskih stopenj do drugega. To je tudi potrdila študija 200 primerov razmerij med očetom in sinom (Benson et al., 1990, str. 44).

Zapleteno razmerje med tema dvema akterjema se začne že v zgodnji fazi družine, in sicer s tekmo za naklonjenost žene oziroma v primeru sina matere. Študija je tako opredelila nadaljnje življenjske stopnje sina in očeta, kjer se njune poti v določenih obdobjih razhajajo, v določenih pa zbližujejo. Teorije pravijo, da ko se sin nahaja v starostnem obdobju 17–25 let (takrat se tudi prvič zares zaposli v podjetju svojega očeta), takrat išče svojo lastno osebnost, išče sebe in svojo identiteto in se hkrati bori za svojo neodvisnost od staršev. Oče je takrat približno star nekje okoli 40 let. Ta čas je zanj čustveno nabit, saj se takrat začne zavedati, da se čas počasi izteka, zato začne poglobljeno razmišljati o tem, kaj si še želi od življenja. V tej stopnji življenjskega cikla se oče in sin ne razumeta najboljše, njun odnos je relativno slabe kakovosti. V tem obdobju imata oba marsikaj skupnega, vendar te enake skupne lastnosti ustvarjajo napetosti v odnosu, zaradi česar je komunikacija med njima slabše kakovosti.

Zatem pride obdobje harmoničnega odnosa. To je obdobje, ko je oče v 50. letih, sin pa v starosti med 27. in 35. letom. V tem obdobju sin navadno razvija svojo kariero, za kar pa

potrebuje idola in mentorja, ki je v večini primerov kar njegov oče. Tudi oče v tem obdobju postane veliko bolj umirjen in zrejši, je bolj objektiven in je pripravljen pomagati mlajši generaciji pri razvoju njihovih želja. V tem obdobju sta prav tako oba fizično in intelektualno na najvišjem nivoju, ko sta oba pripravljena enako prispevati v podjetju. Prav tako imata oba občutek, da so avtoriteta, odgovornosti, nagrade in priznanja enako razdeljena med njima (Davis & Tagiuri 1989, str. 53–54).

Potem pa se s staranjem očeta odnosi zopet vse bolj in bolj zapletajo. Takrat se sin nahaja nekje v starostnem obdobju 35–40 let, oče pa v 60. letih. Moški te starosti imajo običajno težave z upokojitvijo, začnejo se namreč zavedati, da prihaja čas, ko bodo morali počasi začeti zapuščati podjetje. Oče tako na vsak način poskuša postati neminljiv in nezamenljiv. Podjetje je njegova stvaritev, ki mu daje nek simbol socialne moči, zato ga ne želi kar tako izpustiti iz rok. S tem, ko je sin v tem starostnem razponu že dovolj zrel in izkušen za prevzem podjetja, je pripravljen, da postane neodvisen in da prevzame večjo odgovornost nase, toda zaradi očetovega nadzora in nepripravljenosti odhoda iz podjetja je nenehno zatiran.

Najbolj pomembna ugotovitev študije pa je (Davis & Tagiuri 1989, str. 72–73), da so nihanja v odnosu med očetom in sinom naravna. Ker so že vnaprej opredeljena, jih lahko predvidimo in se na njih tudi pripravimo. Bolj ko se oče in sin tudi sama začneta zavedati spoznanja, da se njune potrebe tekom časa spreminjajo in da se posledično morajo spremeniti tudi njuna pričakovanja v odnosu, manj bosta obtoževala eden drugega zaradi različnih razmišljanj in nasprotovanj.

2.1.2 Odnosi med otroki (brati in/ali sestrami)

Poleg odnosov med očeti in sinovi so v podjetju izredno pomembni tudi odnosi med brati in/ali sestrami, ki se v raziskavah kar pogosto navajajo kot vir konfliktov v družinskih podjetjih.

V podjetju se prav tako pojavljajo tudi drugi odnosi, in sicer odnos med očeti in hčerkami, odnos med mamo in sinom ter mamo in hčerko, vendar so ti odnosi veliko manj nagnjeni k konfliktom in posledično manj zanimivi za raziskave.

Ward in Aronof (1996, str. 419) ugotavljata, da je obstoj in nadaljnji razvoj družinskega podjetja v veliki meri odvisen od dobrih odnosov med brati in/ali sestrami. Vendar je ta odnos ponavadi še bolj napet kot pa odnos med očeti in sinovi. Rivalstvo med otroki je normalno, izhaja pa iz želje, ki jo ima vsak otrok, in sicer, da bi bil prav on ljubljenec svojega starša. Rivalstvo med otroki je normalno tako v družini kot v podjetju. V okviru družine gre za vzpostavljanje takšnih odnosov, ki stimulirajo zdrav razvoj otrok. Se pravi, na začetku gre za nedolžna kreganja okoli igrač, v podjetju pa se začnejo prerekati za nekoliko večje stvari, kot so avtoriteta, moč, položaj, denar, premoženje in podobne stvari. Ta vrsta odnosa potrebuje skrb in ogromno pozornosti, ker v nasprotnem primeru lahko ogrozi obstoj družinskega podjetja (Benson et al., 1990, str. 45).

Starši pogosto zagovarjajo odprto tekmovanje v družini in podjetju, s čimer zavedno ali nezavedno sprožijo konkurenco. Še zlasti, če se pojavi vprašanje, kdo bo vodja in kdo lastnik podjetja, se konkurenčnemu boju med brati in/ali sestrami skoraj ni mogoče izogniti. Vsak bi se namreč rad dokazal, želel biti prvi, uspešen in močen. Tudi ko starši zares dobro premislijo o svoji odločitvi in jo celo podprejo z objektivno razlago, se lahko pri drugem sinu (ki v tem primeru ni bil izbran) pojavi občutek jeze, žalosti, razočaranja. Vsemu temu pa se je možno izogniti, če pravočasno pristopimo k reševanju in negovanju tega odnosa (Kaj ogroža družinska podjetja, 2001).

Proces reševanja teh konfliktov je potrebno začeti še pred samim vstopom otrok v podjetje. Po mnenju Leacha (1994, str. 181) je smiselno upoštevati nekatera priporočila, in sicer:

- Vsak otrok naj bi si pridobil izkušenega mentorja, katerega izbere v krogu družinskih ali nedružinskih članov.
- Potrebno je, da si pred samim vstopom oblikuje lastno mnenje, stališča, določi argumente in na splošno da poišče samega sebe in si izoblikuje lastno identiteto.
- Že na samem začetku je zelo pomembno, da si otroci, ki bodo nekega dne vstopili v podjetje, pridobijo zaupanje in spoštovanje zaposlenih.
- Spremembe v podjetju je potrebno uvajati postopoma in ne naenkrat.
- Lastniki/menedžerji podjetja morajo razumeti konflikte med otroki, poiskati njihov vir in jih poskušati obvladati. Obvladajo jih pa lahko tako, da že od samega začetka jasno opredelijo cilje in pričakovanja, potrebna pa je seveda tudi odkrita in dobra komunikacija.
- Pomembno je tudi to, da se že na samem začetku opredelijo natančne vloge in odgovornosti otrok, kar bo vse skupaj lažje pripravilo na nasledstvo.

3 KONFLIKTI IN NJIHOVO REŠEVANJE

V življenju se ljudje znajdemo v številnih situacijah, ki pripeljejo do nesporazumov. Konflikti, ki so del vsakdanjega življenja, saj so prisotni tako zasebno kot tudi na delovnem mestu, se pojavljajo, ko imamo ljudje nasprotujoča si mnenja, interese, vrednote, cilje. Ker se jim je skoraj nemogoče izogniti, je pomembno, da na njih gledamo kot na probleme, katere je možno rešiti in iz katerih lahko izvlečemo tisto najboljše.

3.1 Definicija konfliktov

Beseda konflikt izhaja iz latinske besede »confligare«, ki pomeni nasprotovanje, nesoglasje, spor, boj, prepir (Verbinc, 1997, str. 367).

Če gledamo nanj široko, potem se za besedo konflikt skriva vsako srečanje neuskkljenih dejavnikov in na splošno soočenje neharmonije. Posledično konflikt pripelje do stanja, ko

skupnost ni zmožna več delovati optimalno. Vendar konflikt ni nujno slaba stvar. Na eni strani lahko predstavlja nevarnost, medtem ko na drugi priložnost za razvoj posameznikov in celotne skupnosti. Vse je odvisno od udeležencev konflikta, kako ga sprejmejo. Lahko ga uporabijo kot podlago za ustvarjanje ali pa za uničevanje.

Teorija pojmuje konflikt na različne načine. Skozi čas so se opredelitve različnih avtorjev skladno z razvojem smiselno spreminjale. Tradicionalen pogled je konflikte označil kot nekaj negativnega, nekaj, kar se enači z nasiljem in uničenjem, zato je zagovarjal, da se je konfliktom treba izogibati. Namesto da bi poskušali poiskati vir problema in ga nato odpraviti, so delali samo na tem, da odkrijejo krivca med sprotima stranema. Nekaj časa kasneje pa se je družba začela zavedati, da je konflikt povsem naravna stvar, ki se pojavlja v vsaki družbi in organizaciji. Sprejeli so ga celo kot pozitivnega, saj ima v sebi neko moč, ki terja spremembe.

Goričar (1975, str. 304) je opredelil konfliktno situacijo oziroma konflikt kot vsako strukturno pogojeno nasprotovanje v globalni družbi, kot tudi v njenih posameznih segmentih. Široko pojmovanje konflikta zajema tudi nenasilne oblike konfliktov, ki se kažejo v arbitražah, polemikah, pogajanjih. Medtem ko je pri ožji definiciji konflikta osnovni namen nekoliko drugačen, in sicer uničiti ali onemogočiti nasprotnika.

Vsak organizacijski proces, ki poteka v dveh nasprotnih smereh, je po mnenju Lipovca (1987, str. 249) konflikten proces. Takšen proces poteka v razmerju med dvema osebama, ki imata izoblikovano ne samo svojo vlogo, ampak si zamislita tudi, kakšna bi morala biti vloga drugega, da bi se skladala z vlogo, kot si jo je sam zamislil.

Konflikt je stanje duha. Če se nekdo od udeležencev konflikta ne zaveda oziroma ga ne prepozna, dojame, potem konflikt ne obstaja. Morajo ga namreč zaznati vsi udeleženci. Ko ena stran udeležencev zazna frustracije druge strani udeležencev, potem lahko rečemo, da se je začel proces konflikta (Huczynski & Buchanan, 1991, str. 547).

Možina (1994, str. 641) je mnenja, da do konflikta pride zaradi nezdržljivih ciljev, misli, želj, čustev med posameznimi člani v skupini, ki je lahko tudi organizacija.

Ko osebe vstopajo v medsebojna razmerja in imajo pri tem različne poglede na svojo vlogo in vlogo drugih, potem zlahka pride do konflikta. Po lastnostih medsebojnih vlog načrtujejo delovanje in se v uveljavljanju kontrolirajo. V samem procesu usklajevanja se prilagajajo – lahko je to prostovoljno ali s pritiski. Sodelovanje in konflikti sta dva pojma, ki sta močno povezana. Brez konfliktov namreč ni sodelovanja, ravno tako brez sodelovanja ni konfliktov. Konflikti nastajajo med ljudmi in to v dvosmernem organizacijskem procesu (Rozman, 2005, str. 66).

3.2 Vrste konfliktov

Pri razvrščanju konfliktov uporabljamo različne pristope in kriterije, tako da je delitev

konfliktov veliko. Delimo jih lahko glede na čas trajanja, glede na področje nastanka, na pojavno obliko, način manifestiranja, obseg ... Jaz se bom osredotočila na spodaj navedene opredelitve konfliktov, ki povedo več o samem konfliktu in nam dajo boljšo predstavbo, kako konflikt vpliva na učinkovitost v podjetju.

3.2.1 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikti

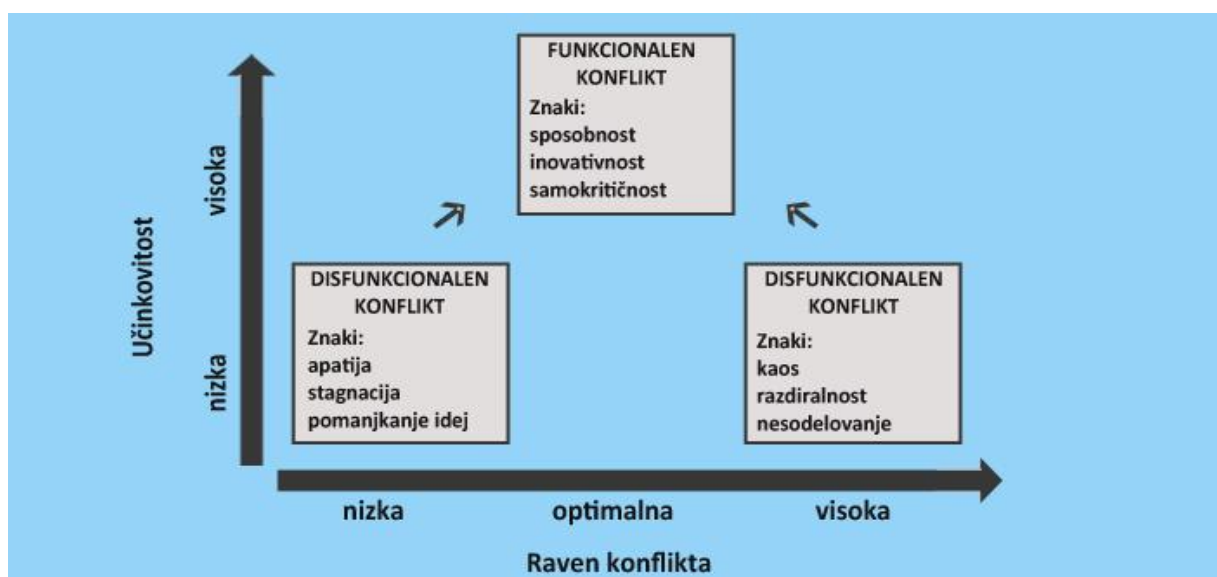
Glede na to, kako konflikti vplivajo na uspešnost organizacije, jih lahko razdelimo na (Možina, 2002, str. 601):

- funkcionalne in
- disfunkcionalne konflikte.

Funkcionalni konflikt je konstruktiven konflikt, ki pripomore k doseganju večje uspešnosti podjetja, pripomore k boljšemu poslovanju in razvoju in na splošno podpira temeljni cilj podjetja. V podjetju lahko pride do konflikta med dvema oddelkoma, ki imata isti končni cilj, njuni pogledi, kako doseči ta cilj, pa se razlikujejo. Ker želi vsak od oddelkov poiskati najboljšo možno rešitev, se med njima razvije tekmovalnost. Takšna oblika konflikta spodbuja konkurenčnost, pripadnost skupini in ima predvsem pozitivne vplive na rezultate podjetja (Robbins, 1984, str. 396).

Ravno nasprotno od funkcionalnega konflikta pa je disfunkcionalni. To je konflikt, katerega glavna značilnost je, da destruktivno vpliva na organizacijo, saj ovira in preprečuje doseganje vnaprej zastavljenih ciljev, onemogoča nemoten potek delovnega procesa, deluje razdiralno na odnose med zaposlenimi, povzroča nezainteresiranost za delo in otopelost. Skupine v podjetju si med sabo nasprotujejo in celo zavračajo skupne cilje.

Slika 1: Vrsta konflikta in njegov vpliv na učinkovitost podjetja



Vir: P. S. Robbins; Concepts and Practices, 1984, str. 396

S slike lahko razberemo, da je najboljša raven konflikta za podjetje optimalna raven. Vsak presežek ali primanjkljaj konflikta pa vpliva negativno na učinkovitost podjetja. Kakšne posledice bo imel konflikt na podjetje, je težko napovedati, saj se pozitivni in negativni vplivi konflikta v večini primerov prekrivajo. Ali bo konflikt funkcionalen ali se bo prevesil v disfunkcionalnega, je odvisno od stopnje konflikta oziroma od njegove ravni in še ostalih individualnih lastnosti konflikta (Robbins, 1984, str. 396).

3.2.2 Intrapersonalni in interpersonalni konflikt

Intrapersonalni ali osebni konflikt nastane, ko formalno predpisana vloga, ki je bila dodeljena določeni osebi, ne ustreza zamisli vloge te osebe. Iz tega je razvidno, da je to konflikt, do katerega pride zaradi neskladja vlog v podjetju. Tako trdi tudi Lipovec, ki je označil zgoraj opisani konflikt kot individualni-psihični konflikt (Lipovec, 1987, str. 250).

Poglejmo sedaj nekatere oblike intrapersonalnih ali osebnostnih konfliktov, kot jih opisuje Možina (1994, str. 644):

- Konflikt vloge sporočitelja – ta konflikt nastane v primeru, da zaposleni dobi nejasna ali nasprotujoča si navodila od sporočitelja.
- Konflikt med vlogami sporočiteljev – ta konflikt nastane v primeru, če sporočila raznih nosilcev vlog v podjetju, ki so usmerjena na določeno osebo, niso med seboj usklajena.
- Konflikt med osebo in vlogo – nastane, če se pojavijo razlike med zahtevami vloge, ki jo mora oseba izpolniti, in potrebami, željami, stališči, vrednotami in sposobnostmi te osebe.
- Konflikt med vlogami – poleg vloge v podjetju lahko posameznik opravlja še številne druge življenjske vloge izven podjetja. Samo delo v podjetju mu lahko vzame vedno več časa, zato se mora počasi odpovedovati določeni dejavnosti izven službe. Sčasoma se je posameznik prisiljen odpovedati tej dejavnosti v celoti, čeprav se zaveda, da mu je do sedaj zelo koristila (tako zdravstveno kot finančno).

Interpersonalni ali medosebni konflikt je po Možini (1994, str. 648) v širšem smislu pojmovan kot:

- nestrinjanje ali nezdržljivost s cilji, pravili, politiko, odločitvami in
- nesprejemljivo vedenje, ki mu sledijo jeza, razočaranje, nezaupanje, bojazen, užaljenost ali zavračanje.

Kot medosebni konflikt označujemo vsako situacijo, v kateri dejanje ene osebe ovira, onemogoča ali pa otežuje dejanje druge osebe. Pri zaposlenih takšen konflikt izhaja iz razlik v posameznikovih ciljih, iz razlik v načinih njihovega uresničevanja, lahko pa tudi iz razlik med potrebami in pričakovanji posameznika v odnosu do druge osebe. V te konflikte se morajo menedžerji resno poglobiti in poiskati ustrezne poti za njihovo reševanje (Lamovec, 1991, str.

61).

3.3 Vzroki za nastanek konfliktov

V okolju, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, so konflikti skoraj neizogibni. Tudi v organizacijski strukturi se konfliktom zato ni mogoče izogniti. Vzrok, zaradi katerega pride do konflikta v organizaciji, ponavadi ni en sam, ampak jih je več skupaj, ki se med seboj tudi prepletajo. V splošnem naj bi nastali zaradi različnih in popačenih prepričanj, zafrustriranosti in različnih vrednotenj, obravnavanj, konfliktnih odnosov in čustvovanja ter konfliktnosti in nagnjenja k agresivnosti (Brajša, 1994, str. 258).

Za reševanje konfliktov med sodelavci je za začetek zelo pomembno poiskati vzroke. Vzroke za konflikte je tako treba iskati zunaj konfliktne vsebine. Najbolj pogosto jih najdemo v osebnostih zaposlenih, v njihovih odnosih do konfliktne vsebine in v njihovi komunikaciji o konfliktni vsebini. Tako poznamo tri najpogostejše skupine vzrokov, ki se pojavljajo v podjetju, in sicer osebne, položajne in komunikacijske vzroke (Možina et al., 2002, str. 584).

Med najpogostejše vzroke medsebojnih konfliktov štejemo osebne vzroke. Vsak posameznik je osebnost zase in ima lastnosti, izkušnje, znanje, razumevanje, cilje, ki so značilni samo zanj. In te različnosti vsakega posameznika so v splošnem glavni vzroki za konflikte v organizacijah. Individualne razlike med posamezniki se lahko kažejo v njihovi zaprtosti ali odprtosti, impulzivnosti ali zadržanosti, požrtvovalnosti ali rezerviranosti, optimističnosti ali pesimističnosti. Izvor konfliktnosti pa se lahko pokaže tudi v osebnih lastnostih posameznikov, kot so poreklo, etnična, verska, politična in generacijska pripadnost, status ... (Vodopija, 2005, str. 13). Vzroki vsakdanjih nesporazumov se lahko na hitro spreobrnejo v vzroke nekoliko resnejših konfliktov, če se seveda prej omenjeni nesporazumi ne zgladijo takoj.

Drugi najbolj pogosti vzroki za konflikte med sodelavci so njihovi odnosi do konfliktne vsebine. Gre za položajne ali metakonfliktne vzroke konfliktov, ki kažejo na pomanjkanje sporazumevanja na vsebinski ravni zaradi različnih stališč, različnih pozicij in zornih kotov, različnih prepričanj, vrednotenj. Drugačno razumevanje in samo stališče do vsebine nam onemogoča rešitev konfliktne vsebine. Problem pa se pojavlja tudi v tem, da se o teh vzrokih v večini primerov ne pogovarjamo, enostavno jih rajši zanemarimo. Zelo težko se premaknemo s svojega stališča do vsebine, če se pa že, potem je ta premik zanemarljiv. S tem zapravljamo pogajalsko energijo, medtem ko konflikt vse bolj in bolj narašča.

V tretjo skupino vzrokov za konflikte pa uvrščamo komunikacijske vzroke konfliktov. Pri tej skupini vzrokov govorimo predvsem o medsebojnem nerazumevanju in nezaupanju med sodelavci, saj je komunikacija med njimi nerazumljiva, neiskrena in nejasna. Komunikacijski vzrok je lahko tudi pogovarjanje o določeni vsebini na neoseben način.

Tudi družinsko podjetje ni nobena izjema, če govorimo o prisotnosti konfliktov, in to predvsem zaradi nejasno opredeljenih vlog članov družine, ki so del tega podjetja. Za čim

manjše pojavljanje tovrstnih konfliktov znotraj podjetja bi morali lastniki oziroma ustanovitelji upoštevati naslednje točke (Duh, 1996, str. 396):

- Potrebno je jasno opredeliti vloge družine v upravljanju in vodenju podjetja, vključno z njihovimi odgovornostmi.
- Nič manj ni pomembna opredelitev kriterijev za vključevanje članov družine na vodstvene položaje v podjetju. Enaki kriteriji morajo veljati tudi za nedružinske uslužbenke, ker bodo v nasprotnem primeru izgubili potrebno motivacijo za uspešno sodelovanje znotraj podjetja. V vsakem primeru se morajo zavedati, da imajo enako možnost napredovanja po hierarhični lestvici kot ostali zaposleni.
- Pomembna pa je tudi opredelitev načina komuniciranja in sodelovanja med člani družine in ostalim vodstvom podjetja.

Kot smo do sedaj že ugotovili, so konflikti prisotni povsod, kjer se pojavljata vsaj dve osebi. In ti konflikti lahko predstavljajo resno oviro za nadaljnji obstoj in razvoj družinskega podjetja. Zato je zelo pomembno, da jim posvetimo dovolj pozornosti in jih poskušamo v najkrajšem možnem času tudi obvladati. Da bi jih pa lahko obvladali, jih moram poznati in razumeti. Zato je potrebno poznati tudi vzroke, zaradi katerih je konflikt sploh nastal. Le na takšen način bo družina prispevala k bolj zdravemu podjetju.

4 REŠEVANJE KONFLIKTOV V DRUŽINSKEM PODJETJU

Hutcheson (2002, str. 83) je mnenja, da je znotraj družinskega podjetja najpomembnejše sprotno reševanje konfliktov, kajti ko se enkrat začnejo težave kopičiti, lahko že en sam majhen konflikt vodi do velikih težav. Da bi konflikte lahko na ustrezne načine obvladali, jih moramo za začetek poznati in razumeti, zato je najbolj pomembno, da znotraj družinskega podjetja ni nobenih skrivnosti (White, 2007, str. 75). Če pa povzamemo besede iz Siliconindie (2005, str. 15), je komunikacija na prvem mestu po dejavnikih za preprečevanje konfliktov znotraj družinskega podjetja.

Za podjetje in družino predstavlja najbolj kritično točko, v okviru katere se pojavlja največ konfliktov, vprašanje nasledstva (Churchill & Hatten, 1997, str. 57). Nasledstvo je vedno kompleksno in zapleteno, saj vključuje v podjetju številne spremembe. Po nasledstvenem prehodu se morajo namreč na novo vzpostaviti družinski odnosi in tradicionalne strukture vplivov, na novo pa se morajo oblikovati tudi strukture menedžmenta in lastništva (Lansberg, 1996 str. 71). Da bi podjetja preprečila konflikte, ki so vezani na vprašanje nasledstva, je pomembno, da si sestavijo načrt prevzema. Načrtovanje nasledstva je pomembno zato, da se lahko harmonija družine in kontinuiteta podjetja preneseta naprej v naslednjo generacijo. Načrt mora biti sestavljen premišljeno z vidika prihodnjih potreb družine in podjetja (Lansberg, 1996, str. 70–71).

Za preprečevanje konfliktov je prav tako pomembno ločiti finance družinskega in poslovnega

sistema. Tega se moramo striktno držati še posebej pri prehodu na naslednjo generacijo, saj zaslužek po prenosu ne bo več v rokah ustanoviteljev, ampak njihovih naslednikov. V podjetju je nujno potrebno narediti finančni načrt in ga potem tudi v čim večji meri upoštevati, da bi se izognili morebitnim konfliktom. V primeru, da kljub temu pride do nesoglasij, ki bi lahko ogrozila obstoj podjetja, nam Marer (2000, str. 170) predlaga posvet z zunanjim strokovnjakom, ki nam pomaga določiti meje med družino in podjetjem.

Da bi se v čim večji meri izognili konfliktom v družinskem podjetju, pa je v veliki meri odvisno tudi od nas samih. Po besedah Žalerja (2008) je najboljše upoštevati tri zlata pravila, in sicer:

- Družina in otroci nam morajo predstavljati prioriteto. Na lestvici vrednot morajo biti postavljeni višje od podjetja. Za družino si je potrebno vzeti veliko časa. Potrebno je veliko komunicirati, da bi preprečili prenos težav iz podjetja na družino.
- Čeprav je določena stopnja tekmovalnosti v podjetju zaželjena, ne smemo prekoračiti te meje. V podjetju mora namreč družina držati skupaj pri bitki proti konkurentom.
- Ne sme se delati razlik med družinskimi in nedružinskimi člani znotraj podjetja. Vedenje v podjetju mora biti striktno profesionalno.

5 PREUČEVANJE MEDOSEBNIH ODNOSOV ZNOTRAJ DVEH DRUŽINSKIH PODJETIJ

5.1 Metodologija

Raziskava o medosebnih odnosih znotraj družinskega podjetja temelji na metodi kvalitativnega raziskovanja in metoda, ki sem jo uporabila v svojem diplomskem delu, je poglobljeni intervju. Ker je poglobljeni intervju dovolj odprt, da respondentu omogoča odprto izražanje svojih mnenj in mišljenj na določeno temo, se ta metoda osredotoča predvsem na pridobivanje nemerljivih podatkov (Berg, 2007). Poglobljeni intervju je ustrezen takrat, ko želimo priti do globljih informacij, katerih na popolnoma strukturiran način ni mogoče pridobiti zaradi preveč splošno ali preveč direktno postavljenega vprašanja, ki pri respondentu zbudi občutek nelagodnosti. Intervju med raziskovalcem in intervjuvancem poteka v obliki sproščenega pogovora, ki se navezuje na že vnaprej določeno temo. To, da skozi pogovor, ki ima nekoliko globlji pomen, pridobimo podrobnosti o posameznikovem vedenju, mišljenju in na splošno njegovih videnjih o določeni problematiki, predstavlja prednost poglobljenega intervjuja, saj tako podrobne raziskave ne bi mogli izpeljati na formalen način. Poglobljeni intervju pa ima tudi svoje slabosti, in sicer ga je po končani izvedbi težje analizirati, slabost pa se kaže tudi v tem, da rezultatov ni mogoče posplošiti na celotno populacijo, ker je

intervjuvancev malo, vzorec pa je nenaključen (Boyce & Neale, 2006).

Ker poglobljeni intervju nudi možnost diskusije in obravnavanja različnih tem s širše perspektive, sem se tudi sama lotila raziskovanja s pomočjo te metode. Za tovrsten intervju sem se odločila tudi iz razloga, ker so me zanimali različni pogledi in mnenja posameznikov o odnosih znotraj podjetja, o konfliktih, ki rušijo stabilnost teh odnosov, in vzrokih za nastanek le-teh. Intervjuje sem opravila z dvema družinskima podjetjema, znotraj katerih sem opravila pogovor s tremi respondenti, ki so na različnih položajih, kar daje večjo heterogenost raziskavi. Respondenti so tako s svojimi sodelavci v različnih odnosih, bodisi družinskih ali nedružinskih. Tako sem v podjetju ALU-K Kovinoplastika, d. o. o., opravila intervjuje z ustanoviteljem in direktorjem podjetja gospodom Jožetom Kapušinom, sinom ustanovitelja in bodočim naslednikom Janijem Kapušinom in predstavnico nedružinskega zaposlenega Antonijo Cindrić. V podjetju Konfekcija Julija, d. o. o., pa sem intervjuvala ustanoviteljico in direktorico podjetja gospo Anico Štrucelj, njeno hčerko in bodočo naslednico Natalijo Štrucelj in predstavnika nedružinskega zaposlenega in hkrati nezakonskega partnerja Natalije, Gregorja Mihajlovića. Pred začetkom opravljanja intervjujev sem si vnaprej pripravila vprašanja, katerih odgovori so temelj moje raziskave. Vprašanj se nisem striktno držala, so mi pa bila v veliko oporo pri vodenju pogovora. Za lažje opravljanje intervjujev sem uporabila snemalnik zvoka, tako da bi pogovor potekal čim bolj gladko in sproščeno brez vmesnih prekinitev. Posnete intervjuje sem nato prenesla v pisno obliko in jih skupaj z odgovori priložila na koncu diplomskega dela v Prilogi 2. V Prilogi 1 pa sem navedla okvirna vprašanja, po katerih sem intervjuje tudi izvajala.

5.2 Opis podjetij

5.2.1 Opis podjetja ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.

Prvi intervju sem opravila z družinskim podjetjem ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.,¹ s sedežem v Metliki. Nastanek podjetja sega v leto 1990. Od takrat je bilo podjetje prepoznavno pod imenom Kapušin Jože, s. p., vse do leta 2007, ko se omenjeno podjetje preoblikuje v podjetje ALU-K Kovinoplastika, d. o. o. Začetek obrti je nastal z idejo, kako popoldanski čas izkoristiti za kaj koristnega oziroma kako priti do več denarja. Tako je ustanovitelj Jože Kapušin začel z izdelovanjem kovinskih ograj, stopnišč, vrat ... Čez nekaj let, ko se je dodobra izučil v tem delu, je pustil tedanjo službo, kjer je bil zaposlen kot strojni tehnik, in odprl svojo obrt. V izgradnji je bila prva delavnica. Čez leta so se posli večali in potreboval je dodatno pomoč, tako da se mu je leta 1993 pridružil še en delavec, leta 1996 se je zaposlila tudi žena Sonja Kapušin, ki je prevzela računovodstvo, in 2001. leta se podjetju pridruži še dodaten delavec. V želji po boljšem zaslužku in lepšem delu so v proizvodni program

¹ Empirični del diplomske naloge temelji na opravljenem pogovoru z direktorjem podjetja ALU-K Kovinoplastika, d. o. o., Jožetom Kapušinom, bodočim naslednikom podjetja Janijem Kapušinom in predstavnico nedružinskega člana v podjetju, Antonijo Cindrić.

vključili izdelavo in montažo ALU stavbnega pohištva. S tem so zapolnili luknjo v njihovem programu in pokrili večji del Dolenjske in Kočevja. S pojavo novih in cenejših materialov so uvedli tudi PVC stavbno pohištvo, ki je v primerjavi z aluminijem veliko cenejši in tako dostopnejši večini.

V tem času so se specializirali za izdelavo PVC in ALU vhodnih vrat, oken, zimskih vrtov, pregradnih sten, fasadnih sten in še marsikaj drugega. Opustili so ključavničarska dela, s katerimi so začeli. Na trgu se je pojavilo veliko konkurentov, zato so morali izboljšati ponudbo. Postali so pooblaščen zastopnik za prodajo in montažo sekcionalnih garažnih in industrijskih vrat firme Guttomat in Hormann. Najeli so kooperante, kateri so za njih montirali, opravljali zidarska dela ... Tako so lahko ponudili vse od demontaže, izdelave novih oken do montaže, dodatnih polic, žaluzij, rolet, garažnih vrat, zidarskih in elektro-inštalaterskih del. V letu 2002 so pridobili certifikat za kakovost SQ – slovenska kakovost. Glede na njihovo dobro poslovanje in veliko povpraševanje so bili prisiljeni izgraditi nov in še večji proizvodno-poslovni objekt. V novem poslovnem objektu so tako odprli tudi dnevni bar, katerega vodstvo je prevzela gospa Sonja (žena ustanovitelja). Bar so odprli zato, da lahko zakonca nekega dne mirne vesti zapustita podjetje, vedoč, da sta za svoja sinova poskrbela. V obravnavanem podjetju je sedaj zaposlenih osem ljudi in od tega so trije zaposleni družinski člani. To so Jože Kapušin, ki je kot podjetnik in ustanovitelj podjetja eden od najpomembnejših dejavnikov uspešnosti malega podjetja. S svojimi odločitvami določa prihodnje dejavnosti delovanja podjetja. Sonja Kapušin je po poklicu komercialistka in je v podjetju zaposlena kot prokurist. V povezavi s tem opravlja vsa administrativna dela, dela povezana z računovodstvom ... Tretji stalno zaposelni družinski član v podjetju pa je njun starejši sin Jani Kapušin, ki je po izobrazbi strojni tehnik in v podjetju opravlja tehnična dela, skrbi za pripravo predračunov, za naročilo materiala in hkrati tudi vodi dela na gradbišču. Jani je tudi bodoči naslednik podjetja ALU-K Kovinoplastika. Ostali zaposleni, ki so nedružinski člani, so po poklicu konstrukcijski ključavničarji, izvajajo pa pripravo, izdelavo in montažo ALU, PVC in jeklenega stavbnega pohištva. Vsa ta leta do sedaj pa so se podjetju priključevali tudi štipendisti (pomagajo pri povečanem obsegu del) in zaposleni za določen čas. Prav tako pa se v bližnji prihodnosti podjetju načrtuje priključiti tudi mlajši sin, toda prej si želi dobiti primerno izobrazbo, zato tudi zdaj še obiskuje šolo in v podjetju pomaga le pri manjših in lažjih delovnih opravilih, kot so pomoč pri čiščenju delovnih prostorov, vlaganje gume v stavbno pohištvo ...

5.2.2 Opis podjetja Julija, d. o. o.

Drugo preučevano podjetje je podjetje Julija, d. o. o.², ki je oblikovano kot družba z omejeno odgovornostjo in spada med družinska podjetja. Podjetje ima sedež v Metliki (v Beli krajini).

² Empirični del diplomske naloge temelji na opravljenem pogovoru z direktorjem podjetja Konfekcija Julija, d. o. o., Anico Štrucelj, bodočo naslednico podjetja Natalijo Štrucelj in s predstavnikom nedružinskega člana v podjetju, Gregorjem Mihajlovičem.

Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja in prodaja tekstilnih izdelkov, ki jih podjetje trži pod blagovno znamko Julija. Nabava materiala je pretežno skoncentrirana v Italiji, Nemčiji, zadnji čas pa tudi na Bližnjem vzhodu. Proizvodnja podjetja je naslonjena na kupovanje materiala oziroma blaga (trikotažna industrija), sama proizvodnja pa zajema design, krojenje, šivanje in na koncu prodaja. Tako je v podjetju trenutno 9 zaposlenih, od katerih so štiri šivilje, dva polagalca materiala in en krojilec. Odjemalci so pretežno manjše trgovine v Sloveniji in na Hrvaškem.

Ustanoviteljica in lastnica podjetja je gospa Anica Štrucelj. Začetki njene podjetniške poti segajo v leto 1987. Ker je bila Anica Štrucelj pred začetkom svoje podjetniške poti zaposlena v tekstilnem podjetju Beti Metlika, kjer se je ukvarjala predvsem s tekstilstvom, in je v tem času, ko je bila tam zaposlena, pridobila kar nekaj znanja, se je leta 1987 odločila, da začne z lastnim konfekcijskim podjetjem. Z možem sta delala v istem podjetju, in sicer 20 let. Ker je belokranjsko okolje zelo povezano z trikotažno industrijo, sta vedela, da je uspeh podjetja zagotovljen. Ob začetku poslovanja so bili le trije zaposleni in ni bilo večje potrebe po organiziranju same strukture podjetja. Toda s časom, ko je podjetje raslo, je moralo priti tudi do razdelitve nalog in do vzpostavitve hierarhije. Ob začetkih je bilo podjetje klasično obrtniško, ko so nekako vsi skrbeli za vse, a z večanjem števila zaposlenih se je vzpostavila organizacijska struktura, ki jo podjetje Julija pozna tudi danes.

Anica Štrucelj tako še vedno opravlja naloge, kot so načrtovanje in organizacija dela, skrbi pa tudi za vse kreacije podjetja, ki vključujejo risanje in razmnoževanje krojev. Naloge, ki jih opravlja, zahtevajo poznavanje modnih trendov v svetu mode, zaradi česar se nenehno udeležuje različnih sejmov in modnih predstavitev po vsej Evropi. Občasno se za kakšne zahtevnejše kroje posvetuje tudi s strokovnjakinjo s tega področja. Anton Štrucelj opravlja naloge komercialnega direktorja, saj skrbi za vse finančne posle v podjetju. Njuna skupna naloga pa je celotna nabava osnovnega in pomožnega materiala iz tujine.

Robo, namenjeno končnim kupcem in trgovinam, zaposleni potniki vsakodnevno razvažajo po Sloveniji, nekaj pa se je nahaja tudi v skladišču v Ljubljani, na Viču. To skladišče je locirano v Ljubljani z namenom, da bi si grosisti lahko na dnevni bazi nabavljali zaloge za svoje trgovine. Poleg skladišča pa je odprta tudi njihova trgovina, ki predstavlja in hkrati ponuja vse njihove izdelke. Največjo konkurenco podjetju predstavljajo trgovine »Mercator«, »Leclerc«, »Interspar« in »Spar«, zaradi nizkih cen konfekcijskih izdelkov. Tekstilna podjetja, kot je podjetje Konfekcija Julija, d. o. o., pa imajo tudi svoje prednosti zaradi svoje majhnosti in posledično tudi fleksibilnosti, saj se lahko prilagajajo trgu in spreminjajo artikle na dnevni bazi, medtem ko je velikim organizacijam to onemogočeno.

6 REZULTATI POGLOBLJENIH INTERVJUJEV ZNOTRAJ OBRAVNAVANIH PODJETIJ

Rezultati empirične raziskave (intervjujev) so samo potrdili, da so družinska podjetja zares enkratna in posebna in to zaradi ljudi, ki so vključeni v njih. To posebnost tvorijo njihovi

medosebni odnosi, ki so na veliko bolj osebnem nivoju kot v klasičnem podjetju. Na vprašanje o medosebnih odnosih sem od vseh dobila približno enake, večinoma pozitivne odgovore. Oba direktorja proučevanih podjetij sta izpostavila, da so čustva tista, ki v določenih primerih poslovanja predstavljajo prednost, včasih pa tudi slabost. Zaupala sta mi, da veliko časa in pozornosti poskušata posvečati vsem zaposlenim (katerih je glede na kriterije družinskega podjetja malo) in s tem ustvarjati čim bolj sproščeno in prijazno klimo. Trudita se izogibati se subjektivnemu odnosu s sorodniki, tako da se ostali nedružinski člani ne bi počutili izpostavljeni. Tako se zaradi osebnega in neposrednega stika direktorjev z zaposlenimi tudi nedružinski člani počutijo skoraj kot del družine. Zaupala sta mi, da imata z nedružinskimi člani tako odprt odnos, da jim marsikdaj pomagata tudi pri težavah iz njihovega zasebnega življenja, v čemer vidim veliko prednosti, kljub temu pa se pri tem pojavi tudi kakšna slabost. Preveč prijateljski odnos namreč daje slabo podlago za vzpostavljanje avtoritete. Intervjuvanka Antonija (predstavnica nedružinske članice iz podjetja Alu-K Kovinoplastika, d. o. o.) mi je zaupala, da jo takšen preveč odprt odnos občasno tudi moti. Po njenem mnenju bi moral v podjetju biti strogo profesionalen odnos do vseh zaposlenih, tako družinskih kot nedružinskih, tako da čustva, zaradi katerih so družinska podjetja zelo ranljiva, ne bi prišla toliko v ospredje.

Kot sem že omenila, čustva lahko predstavljajo v podjetju tudi slabost. Pri obeh družinah se namreč pojavlja problem postavitve meje med privatnim in poslovnim življenjem. Kljub temu da se direktorja trudita ločiti privatno od poslovnega življenja, je to velikokrat skoraj nemogoče. Po njenih besedah je »iz glave težko izključiti« zasebne težave na delu in poslovne v zasebnem življenju, ker se tako doma kot v službi srečujeta z istimi ljudmi. Vpliv družine je med intervjuvanimi tako možno zaznati, ampak ne v takšni količini, da bi močno oviralo delo. Kljub temu pa prenašanje družinskih težav v poslovni svet družine ogrozi dobro komunikacijo med zaposlenimi. Vsaka preživeta minuta v tišini znotraj družinskega podjetja pa lahko pomeni tudi izgubljeno poslovno priložnost. Oba direktorja se zavedata omenjenega problema, s čimer sta že na pravi poti do njegove rešitve. Kljub zavedanju svojih napak pa je včasih težko ravnati tako, kot bi bilo najbolj pravilno.

Iz vsega tega zaključujem, da sta podjetji Alu-K Kovinoplastika, d. o. o., in Konfekcija Julija, d. o. o., veliko bolj socialno usmerjeni od ostalih klasičnih podjetij. To je razvidno tudi iz tega, da sta oba direktorja včasih preveč popustljiva do svojih zaposlenih in da sta večkrat pripravljena tolerirati določene pomanjkljivosti in napake. Občasno (ne velikokrat) to potem delavci preveč izkoriščajo, tako da jim povrnejo s premajhno količino spoštovanja in s podcenjevanjem ali zavračanjem dela.

Na vprašanje o morebitnem razlikovanju med družinskimi in nedružinskimi zaposlenimi sem prejela odgovore, da je razlikovanje ponekod možno začutiti. In sicer je opazno predvsem pri odnosu zaposlenih do samega dela. Družinski člani so namreč veliko bolj zagnani k delu, veliko bolj spoštujejo in cenijo delo in se trudijo za dobro ime podjetja. Posledično imajo tudi večje zaupanje v podjetju, odgovornosti in večje pravice v določenih situacijah.

Tudi nagrajevanje in sankcioniranje zaposlenih je bila tema pogovora. V podjetju Alu-K Kovinoplastika, d. o. o., sem od direktorja prejela odgovor, da se nagrajevanje in sankcioniranje sicer izvajata po nekih vnaprej določenih kriterijih, ampak se tudi potem naknadno prilagajata trenutnim situacijam. Sin ustanovitelja je dodal, da so nedružinski člani celo večkrat deležni nagrad kot družinski, saj podjetje stremi k temu, da bi bili delavci čim bolj motivirani za nadaljnje delo. Ker možnosti velikega napredovanja za nedružinske člane znotraj družinskega podjetja ni, si vodilni znotraj podjetja prizadevajo, da njihovi delavci začutijo, koliko jih spoštujejo, in ob dobro opravljenem delu tudi nagradijo. Tudi Antonija, ki je predstavnica nedružinskega člana znotraj podjetja, je priznala, da je ob vsakem dobro opravljenem delu primerno nagrajena, glede sankcij pa je dodala, da so po njenem mnenju včasih celo preblage. Približno enak odgovor pa sem dobila tudi v podjetju Konfekcija Julija, d. o. o.

Pri obeh proučevanih podjetjih bi izpostavila problem nasledstva, saj se v okviru tega problema pojavlja največ konfliktov. Prenos lastništva na naslednjo generacijo, ki je eden izmed najzahtevnejših in najdlje trajajočih procesov, s katerim se mora družina soočiti, je ključnega pomena za družinsko podjetje (Lovšin-Kozina, 2005, str. 35).

Na kakšen način bo potekal prenos, je po mnenju Glasa et al. (2003, str. 149) odvisno od naslednjih dejavnikov:

- kako je na prenos podjetja pripravljena starejša generacija, ki je podjetje tudi ustanovila;
- kako je na prevzem podjetja pripravljena nova generacija; pri tem upoštevamo osebno zrelost in psihološki odnos do pričakovanega nasledstva, ter strokovno pripravljenost;
- obseg opravljenega načrtovanega nasledstva;
- kako družinski člani sprejemajo vloge drugih v podjetju.

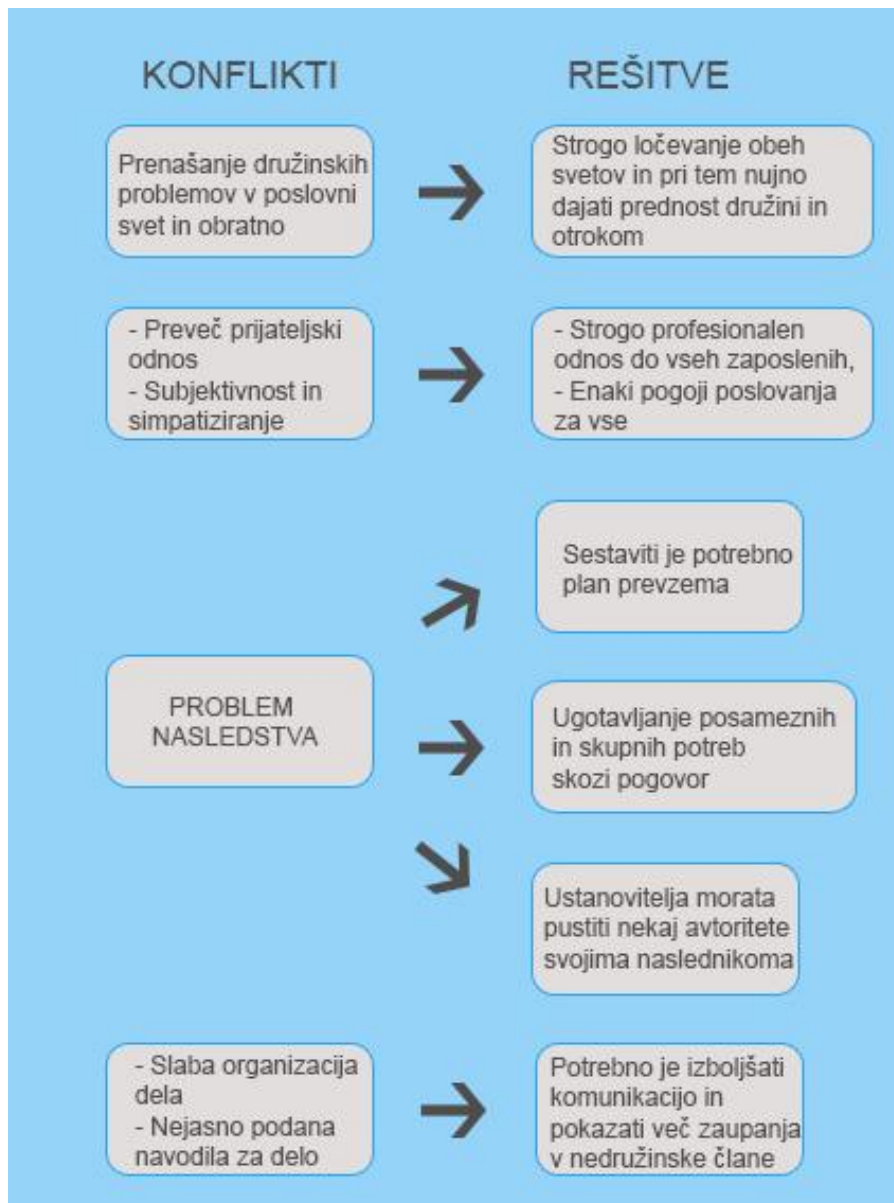
Obe podjetji, tako Konfekcija Julija, d. o. o., kot Alu-K Kovinoplastika, d. o. o., imata že določenega naslednika, razlikujeta pa se po stopnji prenosa oziroma prevzema, na kateri se nahajata. Podjetje Konfekcija Julija, d. o. o., ima že nekoliko starejšega ustanovitelja, zato je njihov prenos nekoliko v naprednejši fazi kot je to v podjetju Alu-K Kovinoplastika. Kljub temu pa se podjetji soočata s podobnimi težavami. Natančneje se s problemi, ki jih prinaša prenos lastništva, soočajo predvsem nasledniki. In sicer se glede na odgovore, ki sem jih prejela od naslednikov, največji problem pojavlja pri tem, da ustanovitelji velikokrat ne upoštevajo predlogov svojih naslednikov in jim skoraj nikoli ne pustijo popolnoma odprtih rok pri sprejemanju določenih poslovnih odločitev. Ustanovitelji imajo radi že utečen poslovni koncept, zato ne podpirajo sprememb, ki bi jih naslednja generacija rada vpeljala v podjetje, kljub temu da bi te spremembe lahko pozitivno vplivale na prihodnje poslovanje podjetja. Henning (2004, str. 14) trdi, da nasledniki ne smejo odrivati svojih staršev iz podjetja in se ne smejo braniti njihove pomoči, kajti s tem lahko veliko več izgubijo kot pa

pridobijo. In tega se zavedata oba naslednika. Kljub temu pa sta mnenja, da je zelo pomembno, da imata že sedaj določen prostor pri sprejemanju strateških odločitev, da se sama spopadata z novimi, nepričakovanimi situacijami in za svoja dejanja prevzemata tveganje na lastno odgovornost, kajti le tako bosta pridobila kvalitetne izkušnje za prihodnje poslovanje. Tako Jani kot Natalija si želita, da bi ju njuna starša pri pomembnih odločitvah podpirala, četudi se ravno ne strinjata z njunimi predlogi. Namreč, najbolj učinkovito učenje je učenje, ko se učimo iz svojih napak. Tako trdi tudi Welsch (2009, str. 19), ki pravi, da je prednost dolgoletnega poslovanja ravno to, da se učimo iz svojih napak. Tako v prvem kot drugem proučevanem podjetju sem dobila odgovore, da so razlike med generacijami in njihovimi mišljenji najpogostejši vzrok za konflikte. Starejšo generacijo je povozil čas, zaradi česar se spremembam težko prilagajajo, medtem ko so mlajše generacije (nasledniki) prisiljene vpeljati določene novosti, če želijo, da podjetje posluje tudi v prihodnosti.

Vzroke za konflikte pa lahko po njihovih navedbah najdemo tudi v slabi organizaciji dela, ki prihaja s strani ustanoviteljev. Neorganiziranost vodje je najbolj izrazita v obdobjih, ko sta zahtevnost in količina dela največji. Slaba organizacija pa vodi do nenatančno opredeljenih nalog in posledično slabega in površno opravljenega dela.

Ustanovitelji/starši so čustveno zelo vezani na podjetje in nanj gledajo kot na svojega otroka, zato se v praksi zelo težko ali pa celo nikoli popolnoma ne umaknejo iz podjetja, kar ima lahko za posledico zaviralen vpliv na naslednika. Zaradi ustanoviteljevega odlašanja z odstopom iz podjetja že samo strateško načrtovanje prehoda zajema energijo, pripravljenost in ogromno časa (Dwight, 2008, str. 126). Da do konfliktov ne bi prihajalo, je že vnaprej dobro določiti mejo, kaj točno bodo nasledniki prevzeli in kakšno funkcijo bodo še naprej ustanovitelji obdržali v podjetju.

Slika 2: Predlogi za reševanje najpogostejših konfliktov znotraj obeh podjetij



Pri pisanju diplomskega dela, sem naletela na določene omejitve, ki predstavljajo slabosti diplomskega dela. Ker so nekatera vprašanja bila mogoče zastavljena preveč osebno, so nekateri respondenti na njih odgovarjali preveč zadržano. Obstaja tudi možnost, da na vprašanja niso odgovarjali popolnoma iskreno (predvsem družinski zaposleni v podjetju), saj ko svoje življenje posvetiš podjetju, nanj več ne moreš gledati objektivno, zato je toliko težje izpostaviti njegove napake. Druga omejitev pri pisanju diplomskega dela je bila pomanjkanje strokovne podjetniške literature o tej vrsti podjetništva. Z vidika proučevanja je namreč omenjena tematika relativno mlada.

SKLEP

Z raziskavo sem prišla do zaključka, da je družina konfliktna skupina, ki ima močan vpliv na poslovanje podjetja. Alu-K Kovinoplastika, d. o. o., in Konfekcija Julija, d. o. o., konflikte znotraj podjetja rešujeta tako, da imajo redne sestanke, ki jim omogočajo sprotno reševanje težav. Na sestankih ima vsak zaposleni pravico do izražanja svojega mnenja, tako da se spoznajo vse plati problema. Nato ustanovitelj med predlogi za možno rešitev izbere tisto, ki je najbolj ugodna za celotno podjetje. Nemalokrat pa se v družinskem podjetju zgodi, da se pogajanja zaradi nesoglasij ustavijo na neki točki in se ne morejo premakniti naprej. Takrat nam lahko priskoči na pomoč zunanji svetovalec, ki je do vseh znotraj podjetja nevtralen in nam tako pomaga priti do najugodnejše rešitve za podjetje. (Sander & Bordone, 2006, str. 4–5).

Ker so odnosi med družinskim in poslovnim sistemom neločljivi, oba direktorja iz preučevanih podjetij prenašata družinske probleme v podjetje in obratno. Znotraj obeh podjetij pa največ konfliktov dvigne tudi vprašanje nasledstva. Ker so dobri družinski odnosi odločilnega pomena za obstoj in uspeh podjetja, je pomembno, da znotraj podjetja še naprej veliko komunicirajo in odprto izražajo lastna mnenja, kajti le tako bodo uspešno odpravili konflikte. Da bi se izognili konfliktom v podjetju Alu-K Kovinoplastika, d. o. o., in Konfekciji Julija, d. o. o., je zelo pomembno, da ustanovitelja pustita nekaj avtoritete svojim bodočima naslednikoma. Pomembno je tudi, da se skupaj s svojima naslednikoma veliko pogovarjata, kar jim bo v veliko pomoč pri ugotavljanju njihovih posameznih in skupnih potreb. Vse to jim lahko pomaga poiskati rešitve, s pomočjo katerih bodo ohranili dobre medsebojne odnose, kar bo posledično pozitivno vplivalo tudi na podjetje. Proces prenosa lastništva na naslednjo generacijo pa je zaradi svoje kompleksnosti lahko usodnega pomena za podjetje. Zato je zelo pomembno nasledstvo planirati vnaprej. In sicer, če podjetji še nimata sestavljenega plana prevzema, je zelo pomembno, da to storita čim prej. Plan prevzema jim bo v veliko pomoč pri prenosu harmonije družine in kontinuitete podjetja v naslednjo, mlajšo generacijo. Ena od večjih napak, ki se pojavlja v obeh podjetjih, je tudi subjektivnost do družinskih zaposlenih ali simpatiziranje oseb, ki so jim bolj všeč. Če se to pojavlja prepogosto in zaposleni začutijo selekcijo med njimi, lahko to vodi do slabše klime v podjetju zaradi nezadovoljstva zaposlenih, s katero potem dosežemo manjšo poslovno učinkovitost. Vedenje v podjetju mora biti profesionalno in do vseh enako, brez delanja razlik. Glede na to, da se te napake oba ustanovitelja v obeh podjetjih zavedata, sta že na polovici poti, da jo tudi uspešno odpravita.

Pomembno pa je tudi vedeti, da konflikti niso vedno slabi in so deloma celo priporočljivi. Konflikti so namreč lahko predstavljeni tudi kot gonilna moč za spremembe. Skupaj z zdravo tekmovalnostjo predstavljajo pomemben dejavnik pri razvoju podjetja. Potrebno jih je obvladovati in ohranjati v pravem razmerju, tako da ne puščajo negativnih posledic na podjetje, ampak da iz njih izvlečejo tisto najboljše.

Tematika družinskega podjetništva je z vidika proučevanja pri nas kot tudi v svetu relativno

mlada, zato je opaziti pomanjkanje strokovne podjetniške literature o tej vrsti podjetništva. Ker pa družinska podjetja predstavljajo v današnjem času enega izmed najpomembnejših dejavnikov razvijajočega se podjetništva in ker iz leta v leto njihovo število narašča, se posledično povečuje tudi zanimanje strokovnjakov za le-ta. Moj namen diplomskega dela je poleg bližjega spoznavanja odnosov znotraj družinskega podjetja tudi spodbujanje raziskovalcev k nadaljevanju raziskovanja te problematike. Predlagam še globljo raziskavo konfliktov, do katerih prihaja med zaposlenimi v družinskih podjetjih, in sicer priporočam bolj specializirano obravnavo le-teh. To pomeni, da bi posebej raziskovali konflikte, v katere so vključeni samo družinski člani, potem konflikte, v katerih sodelujejo samo nedružinski člani, in pa konflikte, ki se najpogosteje pojavljajo med družinskimi in nedružinskimi člani. Bodoči raziskovalci bi lahko prišli do še več razlogov za nesoglasja, ki se pojavljajo v družinskem podjetju in ponudili več predlogov za soočanje z njimi. Za podjetja bi to lahko prineslo ključ do uspešnega ohranjanja dolgoletne tradicije družinskega poslovanja, ki se prenaša iz generacije v generacijo.

LITERATURA IN VIRI

1. Aronoff, C. (2001, 30. avgust). Understanding Family-business Survival Statistics. supplyht.com. Najdeno 4. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.supplyht.com/Articles/Feature_Article/09e3d1443c278010VgnVCM100000f932a8c0
2. Barnes, L. B. & Hershon, S. A. (1976): Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review*, 54 (4), 105–114.
3. Belak, J. et al. (1993). *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba Obzorja.
4. Benson, B. et al. (1990). *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin.
5. Berg, B. L. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (6thed.). New York: Pearson.
6. Bowlby, J. (1982). *Attachment and Loss* (2nd ed.). New York: Basic Books.
7. Boyce, C. & Neale, P. (2006). Conducting In-Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input. Pathfinder International Tool Series, Monitoring and Evaluation 2. Najdeno 22. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.pathfind.org/site/DocServer/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf?docID=6301
8. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Churchill, N. C., & Hatten, J. K. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *American Journal of Small Business*, 11 (3), 51–64.
10. Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationship in Family Companies. *Family Business Review*, 2 (1), 47–74.
11. Duh, M. (1996). *Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij*. Kranj: Organizacija Kranj.
12. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: MER Evrocenter.
13. Dunn Barbara (1995). Success Themes in Scottish Family Enterprises. Philosophies and Practices Through the Generations. *Family Business Review*, 8 (1), 17-28.

14. Dwight, D. (2008). Transitioning the Family Business. *Washington Law Review*, 83 (2), 123–217.
15. Dyer, W. G., Jr. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1 (1), 37–50.
16. Fillion, L. J. (1991). *The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making. Paper presented at the conference: Small Business Marketing and Society.* Tbilisy, Georgia.
17. Glas, M., Vadnjaj, J., Grošelj, B., Szabó, A., Singer, S., Jović, M., & Sfiligoj, A. (2003). *Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih? Challenges and Opportunities of EU Enlargement for SMEs in CEI contries.* Piran: pospeševalni center za malo gospodarstvo.
18. Goričar, J. (1975). *Temelji obče sociologije.* Ljubljana: Državna založba.
19. Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2007). *The Costs and Benefits of Working with Those You Love: A Demand/Resource Perspective on Working with Family.* *Research in Occupational Stress and Well-Being* (str. 115–163). Greenwich, CT: Elsevier Ltd.
20. Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review*, 2 (3), 257–276
21. Henning, M. (2004). Your knowledge helps guide parents through letting-go speps. *Hotel & Motel Management*, 129 (15), 14–14.
22. Huczynski, A., & Buchanan, D. (1991). *Organizational Behaviour.* Cambridge: University Press.
23. Hutcheson, J. O. (2002). The Fires of Family Business. *Financial Planning*, 32 (8), 82–83.
24. Kets de Vries, M. F. R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organisational Dynamics*, 21 (3), 59–71.
25. Kos, B. (2008, 20. april). Družinsko podjetništvo. Blaž Kos. Najdeno 31. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/druzinsko-podjetnistvo.php>
26. Lamovec, T. (1991). *Spretnosti v medosebnih odnosih.* Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za produktivnost dela, Center za psihodiagnostična sredstva.
27. Lansberg, I. (1996). The Succession Conspiracy. C. E., Aronoff, J. H., Astrachan, J. L., Ward, (ed.). *Family Business Sourcebook II: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them: Concering Succession Planning, Growth, Financial Issues, Management, Psychological Issues, Woman in the Family Business, the Younger Generation, and the other issues family businesses face.* *Business Owner Resources*, str. 70–86.

28. Leach, P. C. (1991). *The Story Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
29. Leach, P. C. (1994). *The BDO Stay Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
30. Levinson, D. J. (1996). *Conflicts That Plague Family Business. Family Business Sourcebook II: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them*. San Francisco: Jossey Bass.
31. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
32. Lovšin, K. F. (2005). *Kritične točke uspešnega medgeneracijskega prehoda v slovenskih družinskih podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Marer, E. (2000). *Portrait of Conflict. Financial Planning*, 30 (6), 168–174.
34. Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Založba Didakta.
35. Možina, S. et al. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Založba Didakta.
36. Neubauer, H. (1992). Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen. H. J., Pleitner, (Hrsg./Ed.). *Die veränderte Welt – Einwirkungen auf die Klein – und Mittelunternehmen/A changing World: Its Impact on Small and Medium-sized Enterprises. Beiträge zu den „Recontres de St-Gall“/Papers presented to the „Recontres de St-Gall“, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG*, str. 171–197.
37. Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The Family Business, Its Governance for Sustainability*. New York: Routledge.
38. *Kaj ogroža družinska podjetja*. Najdeno 30. maja na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=477>.
39. *Družinsko podjetje – prednost ali ovira*. Najdeno 20. aprila na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=24>
40. Pšeničny, V. et al. (2000). *Podjetništvo*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
41. Rivers, W. (2009). Relationships Key to Family Business. Success The Family Business Institute, 5 (2). Najdeno 4. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.familybusinessinstitute.com/index.php/volume-5-articles/relationships-key-to-family-business-success.html>
42. Robbins, P. S. (1984). *Concepts and Practices*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
43. Roseblatt P, et al. (1985). *The Family in Business*. Oxford: Jossey-Bass Publishers.

44. Rosenblatt, P. C., De Mik L., Anderson R. M., & Johnson P. A. (1990). *The Family in Business*. San Francisco: Jossey Bass.
45. Rozman, R. (2005). *Potek konfliktov v dvosmernih organizacijskih procesih. VI. Znanstveno posvetovanje o organizaciji*. Zveza organizatorjev Slovenije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Sander, F. E. A., & Bordone, R. C. (2006). All in the Family: Managing Business Disputes with Relatives. *Negotiation, Special selection*, 3–5.
47. Sharma, P. et al. (1997). Strategic management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1–35.
48. Siliconindia (2005). Family Business Succession Planning. *Siliconindia*, 9 (6), 15–15.
49. Sorodnik. (b. l.). V Slovarju slovenskega knjižnega jezika. Najdeno 20. junija 2012 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=sorodnik&hs=1
50. Syms, M. (1992). *Mind Your Own Business and Keep It in the Family*. New York: MasterMedia Limited.
51. Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 3 (2), 199–208.
52. Vadnjal, J. (1999). *Družinsko podjetništvo* (skripta). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
53. Vahčič, A. (1994). *Podjetništvo in mala podjetja*. Management. Radovljica: Didacta.
54. Verbinc, F. (1997). *Slovar tujk* (12. Izdaja). Ljubljana: Cankarjeva založba.
55. Vodopija, B. (2005). *Učinkovita orodja vodenja*. Maribor: Založba Forum Media.
56. Vuchinich, S. (1998). *Problem Solving in Families*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
57. Ward, J. L. (1990). *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey Bass.
58. Ward, J. L., & Aronoff, C. E. (1996). Sibling Partnership. Family Business Sourcebook II: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them: Concerning Succession Planning, Growth, Financial Issues, Management, Psychological Issues, Woman in the Family Business, the Younger Generation and the other issues family businesses face. *Business Owner Resources*, str. 419–420.
59. Welsch, B. (2009). Learn From Your Mistakes. *Air Conditioning Heating & Refrigeration News*, 237 (14), 19–19.

60. White, P. E. (2007). Hidden Dragons: Handling Family Conflicts in Buy-Sell Agreements for Business. *Journal of Financial Planning*, 20 (1), 70–76.
61. Žaler, J. (2008). Konflikti in tekmovalnost v družinskem podjetju. Najdeno 3. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=643>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: Seznam okvirnih tem in vprašanj v intervjujih</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2: Intervju o medosebnih odnosih znotraj družinskih podjetij.....</i>	<i>2</i>

Priloga 1: Seznam okvirnih tem in vprašanj v intervjujih

1. Ali vas z ustanoviteljem podjetja veže kakršna koli sorodstvena vez?
2. Kakšno delo opravljate v podjetju in ali ste se za to delo usposobljeni?
3. Kako bi ocenili medosebne odnose v podjetju?
4. Na kakšen način bi poskusili izboljšati odnose v podjetju?
5. Kakšna je po vašem mnenju klima v podjetju?
6. Ali menite, da nesoglasja, ki nastanejo v okviru družine, vplivajo na klimo in poslovanje v podjetju? Če da, kje se to največkrat kaže?
7. Ali je v podjetju možno začutiti kakršno koli razlikovanje med družinskimi in nedružinskimi zaposlenimi? Če je, kje se ta razlikovanja največkrat pojavljajo?
8. Ali bi lahko rekli, da je kdo znotraj podjetja privilegiran?
9. Če se dotaknemo nagrajevanja in sankcioniranja, ali lahko rečete, da se le-to izvaja po že prej določenih kriterijih, ki so enaki za vse zaposlene?
10. Kako pogosto se v podjetju pojavljajo konflikti?
11. Kateri so najpogostejši razlogi za nastanek konfliktov?
12. Na kakšen način se konflikti, ki nastanejo v podjetju, rešujejo?
13. Ali reševanje konfliktov poteka drugače, ko so v konflikt vključeni samo družinski člani?
14. Ali se zaradi vpletenosti družine v podjetju pojavlja več konfliktov?

Priloga 2: Intervju o medosebnih odnosih znotraj družinskih podjetij

1. Ali vas z ustanoviteljem podjetja veže kakršnakoli sorodstvena vez?

Podjetje ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Jože Kapušin): Jaz sem ustanovitelj podjetja.
- Družinski zaposleni (Jani Kapušin): Da. Sem sin ustanovitelja podjetja.
- Nedružinski zaposleni (Antonija Cindrić): Ne.

Podjetje Konfekcija Julija, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Anica Štrucelj): Jaz sem ustanoviteljica podjetja.
- Družinski zaposleni (Natalija Štrucelj): Da, sem hčerka ustanoviteljice podjetja in tudi naslednica.
- Nedružinski zaposleni (Grega Mihajlović, fant naslednice podjetja): Ne.

2. Kakšno delo opravljate v podjetju in ali ste se za to delo usposobljeni?

Podjetje ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Jože Kapušin): Sem direktor podjetja. Moje naloge so predvsem vodenje firme, sklepanje poslov in organizacija dela v delavnici (z barom nimam stikov). Končal sem triletno kovinarsko šolo, nato pa sem opravil še dodatne kvalifikacije za poklicno šolo, tako da šolsko nisem podkovan z znanjem, katerega uporabljam danes, sem ga pa sčasoma osvojil s prakso.
- Družinski zaposleni (Jani Kapušin): Opravljam naloge komercialista, kar pomeni, da pripravljam ponudbe, nabavljam material, občasno ob večjem in zahtevnejšem projektu pomagam tudi v delavnici in pri sami montaži. Poleg tega pa pomagam pri vodenju bara in skrbim za nabavo. Ko sem pridobil izobrazbo strojnega tehnika, sem se vpisal naprej na visoko strojno šolo v Novem mestu, katere pa na žalost še danes nisem zaključil. Tako da lahko trdim, da sem za opravljanje svojega dela le delno usposobljen, in sicer mi moja izobrazba pomaga predvsem v delavnici, saj se pri okvari marsikatero mehanizacije lahko zanesejo name. Za delo v pisarni pa »šolsko« nisem usposobljen, ampak sem se s pomočjo svojega računalniškega znanja dela hitro priučil in osvojil potrebne programe, ki so pomembni pri samem izvajanju dela.
- Nedružinski zaposleni (Antonija Cindrić): Moje delo je delo poslovne sekretarke, kar pomeni, da opravljam administrativna dela. Ob vikendih pa občasno tudi priskočim na

pomoč v baru. Za opravljanje dela sem usposobljena, saj sem zaključila visoko poslovno šolo za upravljanje in poslovanje.

Podjetje Konfekcija Julija, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Anica Štrucelj): Zdaj sem že upokojena, vendar sem še vedno kar precej aktivna v podjetju. Moje delo tako obsega pakiranje artiklov, določena nabava materiala in na splošno vsestranska pomoč v podjetju. Trenutno pa je moje najpomembnejše delo delo mentorice, saj bi rada prenesla čim več koristnega znanja na svojo hčerko, ki je tudi naslednica tega podjetja. Po opravljeni srednji tekstilni šoli v Kranju sem se zaposlila in ob delu študirala še dve leti v Zagrebu. Končala sem višjo konfekcijsko šolo, tako da lahko rečem, da sem za svoje delo, katerega opravljam v podjetju, usposobljena.
- Družinski zaposleni (Natalija Štrucelj): Skrbim za nabavo materiala (primarnega in sekundarnega), organizacijo dela, na splošno pomagam pri vseh opravilih v podjetju. Doštudirala sem na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer sem pridobila neke osnove podjetništva. Ker pa v praksi zgleda to nekoliko drugače kot v teoriji, sem se v bistvu morala naučiti čisto vse od začetka.
- Nedružinski zaposleni (Grega Mihajlović, fant naslednice podjetja): Moje delo obsega predvsem urejanje administracije (plačevanje računov, fakturiranje ...). Dokončal sem srednjo ekonomsko šolo in imam namen naprej študirati ob delu. Lahko rečem, da sem deloma usposobljen za delo, ki ga opravljam, ampak zaradi pomanjkanja prakse v izobraževalnih programih si s pomočjo teorije težko predstavljaš samo delo. Tako da sem sčasoma v samem podjetju pridobil potrebne izkušnje in znanje za opravljanje dela, ki mi je dano.

3. Kako bi ocenili medosebne odnose v podjetju?

Podjetje ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Jože Kapušin): Medosebni odnosi v podjetju se z leti poslovanja spreminjajo. Zavedam se, da sem včasih preveč popustljiv do delavcev, kar mi je potem velikokrat povrnjeno s premajhno količino spoštovanja in včasih tudi z podcenjevanjem dela (zavračanje opravljanja dela). Delavci se namreč zavedajo, da ne bodo kar tako ostali brez službe, zato znajo to tudi izkoriščati. Glede na to, da gre pri nas za družinsko podjetje, se zna zgoditi, da mešam zasebno življenje s poslovnim, kar zna voditi do nepotrebnih konfliktov. Težko je ločiti ta dva sistema, ko pa z istimi ljudmi preživljaš štiriindvajset ur na dan. Ker imam rad odprt odnos z zaposlenimi, jim priskočim v pomoč tudi pri njihovih zasebnih problemih in to nas še bolj poveže v celoto in pripomore k boljšim odnosom v podjetju.
- Družinski zaposleni (Jani Kapušin): Medosebni odnosi so v redu. Moti me le odnos med

mano in očetom, saj velikokrat noče slišati ali upoštevati mojega mnenja, zaradi česar se počutim manj vreden. Tudi delavci v delavnici me zaradi očetovega odnosa do mene ne sprejemajo kot naslednika v podjetju. Namreč, v trenutkih, ko bi me moral pred delavci podpreti in stopiti na mojo stran, tega ne stori, zato v njihovih očeh izgubim avtoriteto. Moti me tudi nedodelana organizacijska struktura dela. Namreč, zaradi nezaupanja dela nedružinskim članom v podjetju sem sam včasih preobremenjen z delom.

- Nedružinski zaposleni (Antonija Cindrić): Medosebni odnosi v podjetju so na ravni dobrega razumevanja. Ker gre za družinsko podjetje in so odnosi veliko bolj pristni, me občasno zmoti preveč družinsko in neprofesionalno obnašanje. Odnosi so na splošno preveč prijateljski in premalo avtoritativni.

Podjetje Konfekcija Julija, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Anica Štrucelj): Medosebni odnosi v podjetju so zadovoljivi. Z vsemi zaposlenimi se trudim imeti odprto komunikacijo in odprt odnos. Prisluhnem njihovim željam in če je možno, jih tudi poskušam uresničiti. Zavedam se namreč, da če so zaposleni zadovoljni in so odnosi znotraj podjetja dobri, je tudi uspešnost poslovanja visoka.
- Družinski zaposleni (Natalija Štrucelj): Medosebni odnosi v podjetju so dobri. Občasno pa se pojavijo kakšni manjši (normalni) konflikti. Do konfliktov smo v našem podjetju odprti in jih tako rekoč do neke meje tudi podpiramo.
- Nedružinski zaposleni (Grega Mihajlović, fant naslednice podjetja): Odnosi med zaposlenimi v podjetju so v redu. Ustanoviteljica podjetja, gospa Anica, da izjemno veliko na dobro komunikacijo, s pomočjo katere vzdržujemo dobre odnose. Jaz osebno bi za še boljše odnose dal poudarek na nagrajevanje. In sicer ob vsakem dobro opravljenem delu bi dal večjo pozornost na nagrade, prav tako pa bi tudi za vsako storjeno napako zaposlenega opomnil. Pogovor je ključ za dobre odnose!

4. Na kakšen način bi poskusili izboljšati odnose v podjetju?

Podjetje ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Jože Kapušin): Uvedel bi nove načine motiviranja zaposlenih, organiziral bi več skupnih druženj z zaposlenimi, kar bi jih mogoče še bolj povežalo in tako bi se ustvarila ugodnejša atmosfera za opravljanje dela. Poskrbel bi pa tudi za boljšo informiranost zaposlenih.
- Družinski zaposleni (Jani Kapušin): Več iskrenega, odprtega pogovora z zaposlenimi in več osebnega kontakta z njimi, uvedel bi več koristnih sestankov, poskrbel bi tudi za boljšo organizacijo dela ...
- Nedružinski zaposleni (Antonija Cindrić): Za boljše odnose v podjetju je potrebno

vključiti več verbalne interakcije, vodja bi moral bolj prisluhniti željam mlajše generacije, potrebno bi bilo uvesti nove načine motiviranja zaposlenih in več pozornosti posvetiti nagrajevanju.

Podjetje Konfekcija Julija, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Anica Štrucelj): Odnose bi izboljšala tako, da bi zaposlenim posvetila še več časa, kot to počnem sedaj. Poiskala bi nove načine, s katerimi bi jih lahko za daljše obdobje motivirala ...
- Družinski zaposleni (Natalija Štrucelj): Poskrbela bi za dobre pogoje dela, organizirala bi skupna druženja, kjer bi se zaposleni še bolj sprostiti in s tem poskrbeli za boljše vzdušje v delovnem okolju. Poskrbela pa bi tudi za boljši pretok informacij do zaposlenih, saj so le-te bistvenega pomena za sproščeno in uspešno poslovanje.
- Nedružinski zaposleni (Grega Mihajlović, fant naslednice podjetja): Poudarek bi dal predvsem na denarnem nagrajevanju, kajti denar je dandanes najbolj potreben za preživetje in zato verjamem, da je tudi najboljši motivator vseh zaposlenih.

5. Kakšna je po vašem mnenju klima v podjetju?

Podjetje ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Jože Kapušin): S klimo v podjetju sem zadovoljen, zavedam pa se, da bi se še marsikaj dalo popraviti, da bi le-ta bila še boljša. Moram poudariti, da je na začetku delovanja podjetja klima bila nekoliko boljša, kot je danes, saj smo bili vsi skupaj bolj zagnani pri delu, bolj smo bili med sabo povezani, cenili smo delo in denar.
- Družinski zaposleni (Jani Kapušin): Klima v podjetju je dobra, občasno pa je čutiti tudi kakšno napetost. Zavedam se, da je vse to del tega poslovnega vsakdanjika. Zaradi prevzemanja vse večje odgovornosti v podjetju se nad mano posledično izvaja vedno večji pritisk. Kljub mojemu trudu, znanju in funkciji v podjetju pa se moje mnenje še vedno ne upošteva toliko, kot bi se moralo.
- Nedružinski zaposleni (Antonija Cindrić): Klima v podjetju je velikokrat napeta. Tako da se zna zgoditi, da se na delo odpravim z nekim odporom. Glede na mojo izobrazbo se po eni strani od mene včasih zahteva preveč, po drugi strani pa so moji predlogi za boljše poslovanje velikokrat neupoštevani.

Podjetje Konfekcija Julija, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Anica Štrucelj): Klimo v podjetju dela kolektiv in za naš kolektiv lahko rečem, da je dober. Delo poteka normalno, potrebno pa je poudariti, da je mladim treba ponuditi še veliko znanja in podpore, da bi podjetje lahko zaživel naprej pod

vodstvom mlajše generacije, in ravno zdaj se nahajamo v obdobju, ko se odvija proces prenosa nasledstva. Zato je tudi klima mogoče malo slabša, kajti ta proces zahteva veliko truda in napora.

- Družinski zaposleni (Natalija Štrucelj): Moram reči, da je klima v podjetju zadovoljiva. Tisto, kar me moti in posledično tudi vpliva na klimo v podjetju, je to, da bi rada ravnala tako, kot sama mislim, da je najboljše, in ne vedno tako, kot mislijo straži, da bi bilo v redu. Namreč, iz napak se učimo in napake nam dajejo najboljše izkušnje.
- Nedružinski zaposleni (Grega Mihajlovič, fant naslednice podjetja): Klima v podjetju je dobra. Edino, kar bi rad izpostavil, je nezmožnost sproščenega izražanja mnenja. Namreč, kot fant bodoče naslednice močno spoštujem njene starše, ki so tudi pripeljali podjetje do te točke, na kateri se nahaja danes, in zato težko oporekam njihovim odločitvam. Velikokrat bi kakšno stvar naredil drugače, kot so si to zamislili oni, ampak na žalost nisem v takšni poziciji, da bi jim lahko ugovarjal.

6. Ali menite, da nesoglasja, ki nastanejo v okviru družine, vplivajo na klimo in poslovanje v podjetju? Če da, kje se to največkrat kaže?

Podjetje ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Jože Kapušin): Nesoglasja na žalost včasih vplivajo na klimo v podjetju, vendar se trudim po najboljših močeh, da ne prepletam zasebnega in poslovnega življenja. Glede na to, da vsi delamo vse in smo v nenehnem kontaktu eden z drugim in ker imamo izoblikovano vsak svoje mnenje o določenih stvareh, je popolnoma razumljivo, da pride do majhnih nesporazumov med generacijami.
- Družinski zaposleni (Jani Kapušin): Moram priznati, da nesoglasja včasih vplivajo na klimo v podjetju, vendar skušamo probleme reševati sproti doma in ne v podjetju.
- Nedružinski zaposleni (Antonija Cindrič): Opaziti je, da družinska nesoglasja tu pa tam znajo vplivati na klimo v podjetju. V podjetju nastopajo ljudje, ki so povezani tako poslovno kot družinsko, in ko se pojavijo problemi, se zna zgoditi, da jih ne moreš kar tako izključiti iz glave, saj se v službi srečuješ z istimi ljudmi in ni začrtane meje. To, da družinska nesoglasja tu pa tam zanihajo klimo v podjetju, je popolnoma razumljiva stvar.

Podjetje Konfekcija Julija, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Anica Štrucelj): Absolutno. Lagala bi, če bi trdila, da družinska nesoglasja ne vplivajo na klimo. Največkrat do nesoglasij pride med mano in mojo hčerko in to samo zaradi tega, ker vsak moj nasvet vzame kot zatiranje nje same. Ostale probleme, ki se tičejo družine, pa poskušamo pustiti doma in jih tam tudi rešiti, kar pa ne pomeni, da nam to vedno tudi uspe.
- Družinski zaposleni (Natalija Štrucelj): Moram priznati, da vplivajo. In sicer so trenutno

to največkrat nesoglasja glede dela. Moti me, ko mama, ki je moja mentorica, poudarja moje napake pred drugimi. S tem izgubim avtoriteto v očeh delavcev in njihovo zaupanje v moje odločitve. Tukaj se največ kažejo ta nesoglasja, ki vplivajo na klimo znotraj podjetja.

- Nedružinski zaposleni (Grega Mihajlovič, fant naslednice podjetja): Klima definitivno upade, ko pride do kakšnih družinskih nesporazumov. Ko z istimi ljudmi delaš že nekaj časa in jih dodobra spoznaš, lahko opaziš, ko ni vse tako, kot bi moralo biti. Jaz osebno, kot nedružinski član, ne poskušam vstopati v njihove konflikte, ker nisem v poziciji, da bi se postavljaj na katero koli stran.

7. Ali je v podjetju možno začutiti kakršnokoli razlikovanje med družinskimi in nedružinskimi zaposlenimi? Če je, kje se ta razlikovanja največkrat pojavljajo?

Podjetje ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Jože Kapušin): Razlikovanje je možno začutiti v odnosu zaposlenih do samega dela. Sam se pa trudim, da jih obravnavam čim bolj enako, brez odstopanj. Trudim se, da med družinskimi in nedružinskimi zaposlenimi ne delam razlik, vendar ne zanikam dejstva, da je včasih težko ostati objektivni, ko je govor o nagrajevanju ali sankcioniranju družinskih članov.
- Družinski zaposleni (Jani Kapušin): Razlikovanje čutim predvsem v tem, da so družinski člani veliko bolj zagnani za delo kot nedružinski. Bolj cenijo in spoštujejo delo, skušajo sproti reševati probleme in ovire, ki jim prihajajo na pot. Na splošno se trudijo za boljše ime podjetja. Medtem ko nedružinski zaposleni pridejo, oddelajo in grejo, od sebe dajo zgolj minimum.
- Nedružinski zaposleni (Antonija Cindrić): Mislim, da se razlikovanje čuti. In sicer imajo družinski člani večje pravice, prenašajo večjo odgovornost in imajo večje zaupanje.

Podjetje Konfekcija Julija, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Anica Štrucelj): Kljub temu, da se trudim, da imam do vseh zaposlenih objektivni in pravičen odnos, moram priznati, da se v določenih situacijah težko izognem subjektivnosti. Namreč, v družinske člane imam nekako več zaupanja kot v nedružinske. Vem, da če jim bom zaupala neko nalogo, da bodo vanjo vložili več energije in truda. Razlikovanje pa je čutiti tudi pri sankcioniranju, saj boš za storjeno napako težje kaznoval svojega kot pa nedružinskega zaposlenega.
- Družinski zaposleni (Natalija Štrucelj): Mislim, da se razlikovanje čuti, in sicer mama kot ustanoviteljica podjetja se bo name včasih obrnila z višjim tonom kot na katerega koli drugega nedružinskega člana. Družinskim članom se bolj zaupa kot nedružinskim. Pa tudi komunikacija med družinskimi člani je veliko bolj odprta, kot če so v pogovor vključeni

nedružinski člani.

- Nedružinski zaposleni (Grega Mihajlović, fant naslednice podjetja): Moram priznati, da ne opažam veliko razlikovanja med družinskimi in nedružinskimi zaposlenimi. Spoštujem in cenim svoje nadrejene. Cenim priložnost, ki so mi jo ponudili, in vesel sem, da mi zaupajo. Edino, kar lahko izpostavim, je to, da opažam, da se tudi sam lažje obrnem na Natalijo (naslednico podjetja in hkrati mojo partnerico) kot pa na koga drugega v podjetju.

8. Ali bi lahko rekli, da je kdo znotraj podjetja privilegiran?

Podjetje ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Jože Kapušin): Ne, z vsemi delamo enako.
- Družinski zaposleni (Jani Kapušin): Kakšnega večjega privilegiranja v podjetju ni. Edino, kar bi lahko izpostavil, je to, da ima včasih nekoliko več privilegijev od ostalih naš najstarejši zaposleni. In sicer mu določimo boljši teren kot ostalim, dajemo mu lažje naloge ...
- Nedružinski zaposleni (Antonija Cindrić): Mogoče imajo včasih večje privilegije tisti, ki so v podjetju zaposleni dalj časa. Drugače pa kakšnega večjega privilegiranja v podjetju ni.

Podjetje Konfekcija Julija, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Anica Štrucelj): V podjetju ni nihče posebej privilegiran. Se pa zavedam, da so nedružinski člani drugačnega mnenja. In sicer verjamem, da menijo, da imajo družinski člani v podjetju večje privilegije od njih samih.
- Družinski zaposleni (Natalija Štrucelj): Menim, da v podjetju ni nihče posebej privilegiran. Seveda pa tukaj kot povsod drugod obstaja določena stopnja simpatiziranja. Nekdo ti je bolj všeč, nekdo malo manj. Kljub temu pa se ta stopnja simpatiziranja ne kaže v preveliki meri.
- Nedružinski zaposleni (Grega Mihajlović, fant naslednice podjetja): Menim, da v podjetju ni posebnih privilegijev za nikogar. Če si želiš dodate ugodnosti, si jih moraš tudi prislužiti!

9. Če se dotaknemo nagrajevanja in sankcioniranja, ali lahko rečete, da se le-to izvaja po že prej določenih kriterijih, ki so enaki za vse zaposlene?

Podjetje ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Jože Kapušin): Kar se tiče nagrajevanja, so nedružinski člani deležni večjih nagrad kot družinski, saj stremimo k temu, da bi bili delavci čim bolj motivirani za nadaljnje delo. Želimo si, da bi tudi opazili, koliko jih spoštujemo in ob

dobro opravljenem delu tudi nagradimo (bonus pri plači ...). Glede sankcioniranja pa priznam, da je veliko težje naložiti kazen svojemu kot nedružinskemu članu. Kljub temu pa se trudim zmanjšati stopnjo subjektivnosti na najnižjo raven, tako da zaposleni ne bi občutili razlikovanja.

- Družinski zaposleni (Jani Kapušin): Mislim, da se sankcioniranje in nagrajevanje izvaja po enakih predhodno določenih kriterijih. Edino, kar bi pripomnil, je to, da so sankcije za nedružinske člane včasih celo preblage. Če bi bile sankcije bolj stroge, bi se tudi delo in orodje posledično bolj cenilo.
- Nedružinski zaposleni (Antonija Cindrić): Menim, da se nagrajevanje in sankcioniranje izvaja pri vseh enako. Ne glede na to, kdo si in v kakšnem odnosu si z ustanoviteljem, za vsako dobro opravljeno delo prejmeš primerno nagrado in obratno, za vsako napako si temu primerno sankcioniran.

Podjetje Konfekcija Julija, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Anica Štrucelj): Zaradi boljših odnosov v podjetju se trudim biti enaka do vseh, zato tudi nagrajevanje in sankcioniranje izvajam po predhodno določenih kriterijih, ki so za vse enaki. Ne trdim, da je temu vedno tako, ampak se trudim. Družinske vezi mi včasih ne dopuščajo, da sankcioniram vse enako.
- Družinski zaposleni (Natalija Štrucelj): Nekega velikega razlikovanja ne opazim. Mogoče bi tudi tukaj lahko omenila določeno stopnjo simpatiziranja. Nekdo, ki ti je bolj všeč, ga boš lažje nagradil in težje kaznoval, kot nekoga, ki ti ni enako pri srcu.
- Nedružinski zaposleni (Grega Mihajlović, fant naslednice podjetja): Za vsako dobro opravljeno delo smo zaposleni tudi primerno nagrajeni po kriterijih, ki so enaki za vse. Nekih pretiranih sankcij v tem podjetju pa še nisem opazil. Namreč, nobena napaka ni tako velika, da se ne bi dala popraviti.

10. Kako pogosto se v podjetju pojavljajo konflikti?

Podjetje ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Jože Kapušin): Moram priznati, da vsakodnevno pride do kakšnega konflikta. Včasih gre le za manjša nesoglasja, občasno pa se pojavijo tudi kakšni večji nesporazumi. Veliko je odvisno od projekta, ki ga trenutno izvajamo. Namreč, če gre za zahteven projekt, pri katerem je potrebno imeti popolnoma razdelane vse aspekte že vnaprej in znotraj katerega se pojavlja veliko posrednikov, se kaj hitro zgodi, da postanemo izgubljeni, kar posledično privede do nesoglasij.
- Družinski zaposleni (Jani Kapušin): Konflikti so vedno prisotni, ampak v mejah normale. Kot podjetje smo odprti do njih, saj se zavedamo, da tudi oni morajo biti prisotni v poslu. Do teh največkrat pride zaradi slabše organizacije dela, napetosti pri izvedbi projekta

zaradi zastavljenega roka, slabe volje prisotnih ...

- Nedružinski zaposleni (Antonija Cindrić): Do konfliktov pride pogosto, ampak na srečo so ti konflikti zanemarljivi. Vse je odvisno od vremena, organizacije dela, nestrpnosti, privatnih problemov in na splošno od razpoloženja in splošnega počutja zaposlenih.

Podjetje Konfekcija Julija, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Anica Štrucelj): Majhni konflikti se pojavljajo večkrat mesečno, vse je odvisno od zahtevnosti dela, ki ga opravljamo. V obdobju zatišja je prisotnega več stresa, saj takrat prodaja močno upade, z njo pa posledično upade tudi motivacija in elan zaposlenih. V podjetju se ob pogledu na polne zaloge kopiči napetost, kar pripelje do manjših nesporazumov.
- Družinski zaposleni (Natalija Štrucelj): Manjši konflikti so del vsakodnevnega poslovanja v družinskih podjetjih. Nekih večjih konfliktov, ki bi jih bilo potrebno posebej izpostaviti, pa v našem podjetju ni.
- Nedružinski zaposleni (Grega Mihajlović, fant naslednice podjetja): Kot nedružinski član v podjetju se konfliktom izogibam. Drugače pa kakšnih večjih konfliktov nisem opazil. Tisti vsakdanji, ki so plod slabe volje, različnih karakterjev, nerazumevanja dodeljenih nalog, so nepomembni, saj se rešujejo enako hitro, kot so tudi nastali.

11. Kateri so najpogostejši razlogi za nastanek konfliktov?

Podjetje ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Jože Kapušin): Najpogostejši razlogi za nastanek konfliktov so slabo, površno ali nedokončano delo, starostna razlika med zaposlenimi, ki se kaže v različnih mnenjih in različno zastavljenih rešitvah. Zaradi moje popustljivosti pa pride občasno tudi do pomanjkanja spoštovanja s strani zaposlenih, kar lahko privede do manjših nesoglasij.
- Družinski zaposleni (Jani Kapušin): Slaba organizacija dela, pomanjkanje motivacije, porušen delovni ritem, do katerega privede preobremenjenost, večja zahtevnost dela, neorganiziranost vodje, neupoštevanje mojih predlogov za izboljšave v podjetju in zatiranje mojih idej.
- Nedružinski zaposleni (Antonija Cindrić): Največkrat so vzroki za konflikte nesoglasja med vodilnim in zaposlenimi, ki se pojavljajo zaradi medgeneracijske razlike. Prihaja do medsebojne tekmovalnosti, ki spodbuja nastanek konfliktov.

Podjetje Konfekcija Julija, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Anica Štrucelj): Do konfliktov največkrat privede slabo opravljeno

delo, pretirano pogovarjanje v delovnem času, kar pripelje do pomanjkanja discipline, pozabljenega opravljenega naročila ...

- Družinski zaposleni (Natalija Štrucelj): Mislim, da se konflikti največkrat pojavljajo zaradi slabo opravljenega dela, občasnega neupoštevanja mojih želja, prav tako tudi zatiranje mojih idej in vizij ...
- Nedružinski zaposleni (Grega Mihajlović, fant naslednice podjetja): Slabo opravljeno delo, nerazumljiva in dvoumna navodila za delo, pomanjkanje discipline ...

12. Na kakšen način se konflikti, ki nastanejo v podjetju, rešujejo?

Podjetje ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Jože Kapušin): Pri razreševanju konfliktov je najboljšo orodje pogovor in zdrava komunikacija. Problemu je vedno potrebno priti do dna, zato ga je sprva potrebno dobro spoznati z vseh strani, to pa lahko storimo le skozi pogovor z vsemi udeleženci. Nato moramo poiskati zanj rešitev, ki bo pripomogla k boljšemu poslovanju v podjetju. Najpomembnejše je, da si pred problemi ne zatiskamo oči, ampak jih sproti in sistematično rešujemo.
- Družinski zaposleni (Jani Kapušin): Odvisno od tega, ali je konflikt večji ali manjši. Manjšim konfliktom ne posvečamo preveč pozornosti, saj tako hitro kot nastanejo, tudi preidejo v pozabo. Večji konflikti pa se rešijo čez dan, dva ali celo tri dni. Ta čas delo poteka nemoteno naprej. Razlika je le v tem, da takrat opravlja vsak svoje delo v tišini. Ko se umirimo, takrat nastopi pogovor.
- Nedružinski zaposleni (Antonija Cindrić): V podjetju se trudijo reševati konflikte kar se da hitro, saj delo mora potekati nemoteno. Večja nesoglasja se rešujejo sproti s pogovorom, ki traja toliko časa, dokler obe strani ne najdeta skupnega sporazuma, ki bo ustrezal obema.

Podjetje Konfekcija Julija, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Anica Štrucelj): V podjetju imamo redne sestanke, kjer sproti rešujemo težave, kajti zavedam se, da v nasprotnem primeru lahko že majhen konflikt, ki se ne razreši pravočasno, pripelje do večje težave. Ker se trenutno nahajamo sredi procesa prevzema podjetja, ki je za družinsko podjetje lahko ključnega pomena, smo se pred možnimi konflikti zavarovali tako, da smo si že vnaprej sestavili načrt prevzema.
- Družinski zaposleni (Natalija Štrucelj): Pogovor je najbolj učinkovito zdravilo za odpravo konfliktov. Da bi podjetje dobro poslovalo, ne smemo znotraj njega imeti skrivnosti. Zato velikokrat organiziramo sestanke, kjer damo možnost, da vsak odprto spregovori o problemih in težavah, ki ga pestijo.

- Nedružinski zaposleni (Grega Mihajlović, fant naslednice podjetja): Konflikti se največkrat rešujejo s pogovorom, skozi katerega se zaposlene opozori na morebitne storjene napake in se jih pri večkratnem ponavljanju le-teh tudi primerno kaznuje. V podjetju dajo namreč veliko na red, katerega se je treba držati.

13. Ali reševanje konfliktov poteka drugače, ko so v konflikt vključeni samo družinski člani?

Podjetje ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Jože Kapušin): Trudim se, da rešujem probleme z vsemi zaposlenimi enako, vendar bi lagal, če bi rekel, da v primeru, ko so v konflikt vključeni samo družinski člani, ni prisotna tudi subjektivnost.
- Družinski zaposleni (Jani Kapušin): Ne, še vedno se konflikt rešuje s pogovorom. Edina razlika je v tem, da je ta pogovor poteka nekoliko drugače, kot bi potekal, če bi vanj bili vključeni tudi nedružinski člani. Namreč, zaposleni, ki smo povezani tudi sorodstveno, imamo bolj odprt pogovor, v katerem si upamo povedati več. Udeleženci v pogovoru bolj strastno branijo svoje stališče, od katerega ne odstopijo zlahka.
- Nedružinski zaposleni (Antonija Cindrić): Ne, še vedno se konfliktne situacije rešujejo s pogovorom. Razlika je le v tem, da se navadno ne rešujejo na sedežu podjetja, ampak doma.

Podjetje Konfekcija Julija, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Anica Štrucelj): Reševanje konfliktov ne poteka drugače, saj jih tudi z družinskimi člani rešujemo s pogovorom. V smislu načina pogovora pa lahko izpostavimo nekatere drugačnosti. Namreč, pogovor z družinskimi člani je veliko bolj sproščen in odprt. Lažje je povedati svojemu kot pa nedružinskemu zaposlenemu, da si z njegovim načinom dela nezadovoljen.
- Družinski zaposleni (Natalija Štrucelj): Reševanje konfliktov poteka na enak način. Razlike se kažejo le v tem, da v pogovoru med družinskimi člani lahko pride do večjega besednega spopada, saj so meje v družini nekoliko znižane in si v pogovoru lahko dovolijo več, kot pa če bi bil vanj vključen tudi nedružinski zaposleni, ki že mora pokazati več spoštovanja do svojih nadrejenih.
- Nedružinski zaposleni (Grega Mihajlović, fant naslednice podjetja): Ne, tudi v družinskem krogu se konflikti rešujejo s pogovorom, le da ta verjetno največkrat poteka doma za zaprtimi vrati.

14. Ali se zaradi vpletenosti družine v podjetju pojavlja več konfliktov?

Podjetje ALU-K Kovinoplastika, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Jože Kapušin): Mislim, da vpletenost družine v podjetju pripomore k večjemu številu konfliktov. Kljub temu se trudim postaviti mejo med podjetjem in družino. Zavedam se, da me je čas prehitel in da se težko prilagajam spremembam, a se še vedno trudim.
- Družinski zaposleni (Jani Kapušin): Da, in sicer se pojavlja zaradi tega, ker je oče še vedno v podjetju aktiven, najina mnenja pa se vse bolj pogosto razhajajo.
- Nedružinski zaposleni (Antonija Cindrić): Da. Oče ne sprejema sinovih novih idej in inovacij, ki jih skuša vnesti v poslovanje podjetja in ki bi zagotovo pripomogle k izboljšanju delovnega procesa. Velikokrat ne spoštuje njegova mnenja, kar vodi do konfliktov.

Podjetje Konfekcija Julija, d. o. o.

- Ustanovitelj podjetja (Anica Štrucelj): Popolnoma razumljivo je, da se konflikti bolj pogosto pojavljajo zaradi vpletenosti družinskih članov v podjetje. Namreč, težko je začrtati mejo med družino in poslom. Z istimi ljudmi se srečuješ štiriindvajset ur na dan in da ne prenašaš družinskih problemov v podjetje in obratno, moraš zares »biti čvrst karakter«.
- Družinski zaposleni (Natalija Štrucelj): Zagotovo je zaradi vpletenosti družine prisotnih več konfliktov. Kadar imamo kakšen nerešen problem znotraj družine, se kljub vsemu trudu težko povsem »odklopimo« in nanj pozabimo, kar je potem tudi vidno pri odnosih v podjetju. Trenutno se največ konfliktov, ki se prenašajo iz družine v podjetje in obratno, pojavlja zaradi prenosa lastništva. In sicer čutim, da imam še vedno premajhno stopnjo moči pri sprejemanju poslovnih odločitev.
- Nedružinski zaposleni (Grega Mihajlović, fant naslednice podjetja): Verjamem, da je konfliktov več, kot bi jih bilo sicer. Občasno je to napetost med družinskimi zaposlenimi začutiti, vendar ne v tolikšni meri, da bi lahko pustilo negativne posledice na poslovanje.