

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
MEDOSEBNI ODNOSI V DRUŽINSKEM PODJETJU

Ljubljana, september 2009

DARJA PIKELJ

IZJAVA

Študentka Darja Pikelj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Nade Zupan, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 9. 9. 2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. DRUŽINSKO PODJETJE	2
1.1. Opredelitev družinskega podjetja	3
1.2. Primerjava med družinskim in klasičnim podjetjem	5
1.3. Prednosti družinskega podjetništva	6
1.4. Slabosti družinskega podjetništva	9
2. DRUŽINA IN POSEL	11
2.1. Ključni ljudje v družinskem podjetju	12
2.2 Medosebni odnosi med družinskimi in nedružinskimi zaposlenimi	15
2.3 Motivacija, nagrajevanje in sankcioniranje zaposlenih	16
3. PROBLEMI, S KATRIMI SE SOOČAJO DRUŽINSKA PODJETJA	17
3.1. Družina kot izvor konflikta	17
3.2 Tipični družinsko-poslovni konflikti	19
4. PREUČEVANJE MEDOSEBNIH ODNOSOV V DVEH DRUŽINSKIH PODJETJIH ...	20
4.1. Namen in metodologija	20
4.2. Opis podjetij	20
4.3. Rezultati preučevanja medosebnih odnosov v izbranih podjetjih	23
5. PREDLOGI ZA REŠEVANJE KONFLIKTOV V DRUŽINSKEM PODJETJU	25
SKLEP	26
LITERATURA IN VIRI	28
PRILOGE	

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Opredelitve družinskega podjetja</i>	3
<i>Tabela 2: Temeljne razlike med družinskim in klasičnim podjetjem</i>	6

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Model treh krogov družinskega podjetja</i>	4
<i>Slika 2: Prikaz družinskih/nedružinskih članov v podjetju</i>	21
<i>Slika 3: Prikaz družinskih/nedružinskih članov v podjetju</i>	23

UVOD

Družinska podjetja so v gospodarstvu postala stalnica. V celotnem gospodarstvu predstavljajo ogromen delež in prav zaradi tega je z gospodarskega vidika ter družbe kot celote zelo pomembno, da se ta podjetja razvijajo in ostajajo dolgoročno aktivna.

Uspešna družinska podjetja ponujajo posebno priložnost za kombinacijo kariere in zasebnega življenja družinskim članom, ženskam in nedružinski uslužbencem, veliko pa močna družinska podjetja prispevajo tudi lokalni skupnosti v kateri živijo in delujejo (Syms, 1992, str. 11).

Vodenje družinskega podjetja se močno razlikuje od vodenja klasičnega podjetja. Družinska podjetja so v družbi zelo pomembna, saj zagotavljajo nova delovna mesta, socialno varnost in gospodarsko rast. Družinska podjetja se morajo za dolgoročen obstoj na tržišču poleg vseh težav, s katerimi se spopadajo klasična podjetja, spoprijemati tudi s konflikti, ki zadevajo družino in njene vplive v posel. Sem sodijo poleg konfliktov med družinskimi člani, tudi konflikti, ki se ustvarijo med družinskimi in nedružinskimi zaposlenci zaradi razlikovanj med njimi. Medsebojno prepletanje družine in podjetja je tako močno, da so konfliktne situacije tako med družinskimi člani kot tudi med nedružinskimi člani pravzaprav neizbežne. Vsi ti konflikti pa ovirajo poslovanje podjetja in povečujejo napetost v družini. Zaradi naštetih posledic, ki jih konflikti povzročajo, je potrebno preprečiti mešanje osebnega področja s poslovnim ter obratno. Ker sta oba sistema nenehno v kontaktu in nenehno udarjata drug ob drugega, se konfliktov ne da v celoti preprečiti, se jih pa da omejiti na najmanjšo raven. Stvar družine je, da določi mejo, katere je dovoljen vpliv družine in od koder se začne poslovni sistem s svojimi vrednotami.

Namen diplomskega dela je opozoriti na težave, s katerimi se spopadajo družinska podjetja, in s tem spodbuditi bolj učinkovite debate in načine reševanja omenjenih problemov med zaposlenimi in težav v podjetju nasploh. Za družinska podjetja, ki so povečini mala lahko že en sam konflikt pomeni propad, zato je ključnega pomena način reševanja le-teh.

Cilj diplomskega dela je na podlagi teoretičnih znanj in opravljene analize predstaviti probleme, ki nastanejo pri vodenju družinskih podjetij, v katera so vključeni tako družinski kot tudi nedružinski člani, ter predstavitev posledic, ki jih takšna vedenja prinesejo z vidika zaposlenih, vodij ter z vidika podjetja kot celote. Kot drugo pa predstavitev možnosti reševanja teh problemov.

Pri pisanju diplomskega dela sem uporabila metodo uporabe strokovne literature, intervjuja, na koncu pa še metodo primerjave teorije in prakse. Pregledala sem obstoječo literaturo na temo mojega diplomskega dela.

Za praktični del diplomskega dela sem opravila intervjuje z zaposlenimi v dveh družinskih podjetjih. Obravnavani podjetji sta zaradi želje direktorjev prikriti in v nadaljevanju označeni kot Družinsko podjetje A in Družinsko podjetje B. V intervju sem v vsakem podjetju vključila dva družinska in dva nedružinska člana. Na podlagi pridobljenih podatkov sem naredila analizo in primerjavo medosebnih odnosov v obeh podjetjih.

S pridobljenim znanjem in podatki o stanju medosebnih odnosov v preučevanih podjetjih bom potrdila oziroma ovrgla naslednje hipoteze:

1. Družinska podjetja imajo bolj osebni in razumevajoč odnos z zaposlenimi kot klasična.
2. V družinskih podjetjih prihaja do konfliktov, ki so plod vpliva družine na podjetje.
3. Družinski člani so v podjetju privilegirani.
4. Pojavlja se razlikovanje pri sankcioniranju in nagrajevanju družinskih in nedružinskih članov v podjetju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz kazala, uvoda, teoretičnega vsebinskega dela, praktičnega dela, ki obsega analizo dveh podjetij, sklepa in na koncu literature, virov in prilog.

Vsebinski del je najbolj obširen del diplomskega dela in je razdeljen na teoretični del, ki je povzet iz strokovne literature ter na praktični del, ki temelji na analizi praktičnih primerov dveh preučevanih družinskih podjetij. V prvem delu sem predstavila teorijo družinskih podjetij, definirala sem družinsko podjetništvo, njegove prednosti in slabosti, medsebojne odnose med zaposlenimi ter medsebojne vplive, ki se prenašajo iz družine v podjetje in obratno. Drugi del obsega opis obeh preučevanih podjetij, predstavitev rezultatov ter njuno primerjavo. Zaključni del predstavlja sklep, kjer navajam ugotovitve analize praktičnih primerov; na tem mestu pa sem tudi potrdila ali ovrgla svoje hipoteze. V zadnjem delu je navedena še uporabljena literatura in viri ter priloge.

1. DRUŽINSKO PODJETJE

Definicij družinskega podjetništva je več, te pa se med seboj razlikujejo glede na kriterije, ki jih postavljajo avtorji za vodilne oziroma odločujoče. Glavni dejavniki, ki pogojujejo, ali je podjetje družinsko ali klasično, pa so večinoma število družinskih članov v podjetju, število generacij, ki so aktivno vključene v podjetju, porazdelitev vodilnih funkcij v podjetju ter porazdelitev lastniških deležev. Prav zaradi pomanjkanja enotne definicije družinskega podjetništva nikjer ne moremo pridobiti točnih podatkov o številu obstoječih družinskih podjetij.

1.1. Opredelitev družinskega podjetja

Z vprašanjem, katera podjetja lahko štejemo med družinska, so se ukvarjali številni avtorji, ki pa imajo različne vidike na to kateri kriteriji morajo biti za nastanek le-teh izpolnjeni.

V tabeli 1 so podane različne definicije, ki opredeljujejo, kaj naredi podjetje družinsko:

Tabela 1: Opredelitve družinskega podjetja

Lastništvo- management	
Alcorn (1982)	»Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija... Če je del delnic v odprti lasti, mora družina podjetje tudi voditi.«
Barry (1975)	»Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine.«
Barry (1989)	»V družinskem podjetju ima večinski delež družina.«
Barnes & Hershon (1976)	»Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.«
Handler (1989)	»Družinska podjetja so tista, kjer zasedajo glavne poslovodne funkcije družinski člani.«
Lansberg, Perrow & Rogolsky (1988)	»Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom.«
Stern (1986)	»Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin.«
Soodvisni podsistemi (vpletenost družine v podjetje)	
Beckhard & Dyer (1983)	»Podsistemi v sistemu družinskega podjetja... vključujejo (1) podjetje kot entiteto, (2) družino kot entiteto, (3) lastnika kot entiteto in (4) povezujoče se organizacije, kot je svet direktorjev.«
Davis (1983)	»Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost.«
Vahčič (1995)	»Družinsko podjetje zaposluje v prvi vrsti družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek.«
Generacijski prenos	
Churchill & Hatten (1987)	»To, kar ponavadi razumemo z »družinskim podjetjem«... je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem.«
Syms (1992)	»V podjetje morata biti vpleteni vsaj dve generaciji družine.«

Ward (1987)	»Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine.«
Več pogojev	
Donnelley (1964)	»Podjetje pojmuje kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družine.«
Rosenblatt, de Mik Anderson & Johnson (1985)	»Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje.«

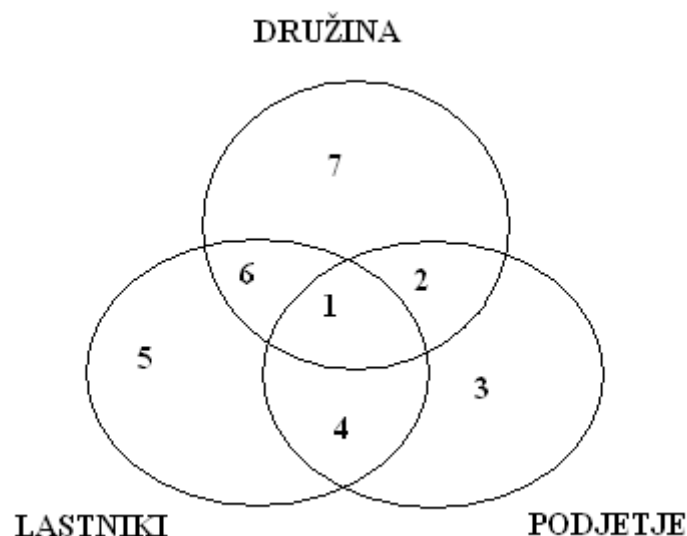
Vir: M. Duh, *Družinsko podjetje: razvojni management družinskega podjetja*, 2003, str. 199.

Kelbl (1999, str. 6) zagovarja teorijo, da se za družinsko podjetje šteje tisto podjetje, ki je ali bo tesno povezano z vsaj dvema rodovoma družine, kadar ima ta vez vzajemni vpliv na politiko podjetja in na interese ciljne družine.

Drugi avtorji opisujejo družinska podjetja kot edinstvene in kompleksne organizacije s posebnimi značilnostmi. Swartz (1996, str. 228) je opredelil družinsko podjetje kot pristop dveh sistemov. Eden izmed sistemov je družina drugi pa podjetje, ta sistema sta dve ločeni enoti v pomenu struktur, različnih interesov, ciljev. Tagiuri in Davis (1992, str 42) sta ta sistem dopolnila in mu dodala še eno komponento. Menila sta, da je za bolj natančen prikaz cele vrste družinskih podjetij nujno potrebno ločiti med (pod)sistemoma lastništva in managementa znotraj podjetja.

Model treh krogov družinskega podjetja je natančneje prikazan v Sliki 1.

Slika 1: Model treh krogov družinskega podjetja



Legenda:

- 1 – zaposleni družinski člani – lastniki
- 2 – zaposleni družinski člani, ki nimajo lastništva
- 3 – nedružinski uslužbenci
- 4 – nedružinski uslužbenci, ki imajo lastništvo
- 5 – zunanji vlagatelji
- 6 – družinski člani, ki niso zaposleni v podjetju, vendar so lastniki deležev
- 7 – družinski člani, ki niso vpleteni v posle

Vir: J. Magretta, *Governing the Family-owned Enterprises*, 1998, str. 113-123.

Model treh krogov opisuje sistem družinskega podjetja kot tri neodvisne, vendar prekrivajoče se (pod)sisteme: podjetje, družina in lastništvo. Katerikoli posameznik v družinskem podjetju spada v eno od sedmih področij, ki jih tvorijo prekrivajoči se krogi, ki predstavljajo (pod)sisteme (Magretta, 1998, str. 113-123).

Na opredelitev pojma družinsko podjetje vplivajo tudi drugi dejavniki, najbolj pogosto pa so definicije kombinacije vseh zgoraj naštetih kriterijev. Ena izmed pomembnejših razlik med družinskimi in drugimi podjetji je ta, da so družinska podjetja izpostavljena tranziciji, se pravi prenosu upravljaljskih, lastniških in poslovnih pravic na drugo generacijo.

Vadnjal (1996, str. 12) pravi, da družinsko podjetje omejujejo tri razsežnosti, po katerih se loči od drugih podjetij to so; lastništvo in management, vpletenost družinskih članov v upravljanje in vodenje podjetja ter pripravljenost na prehod iz roda v rod.

Če bi se morala odločiti, kateri kriterij je najbolj primeren pri odločevanju o družinskem podjetju, bi se odločila za razporeditev lastniških deležev med družinske člane. Na podlagi tega kriterija namreč vidimo, koliko vpliva ima družina dejansko na vodenje in poslovanje podjetja.

1.2. Primerjava med družinskim in klasičnim podjetjem

Družinska podjetja so posebna vrsta podjetij in se od klasičnih podjetij razlikujejo v več pogledih. V največji meri se vidijo razlike pri managiranju oz. poslovodstvu podjetja, saj lastnika obeh podjetij vodijo različne vrednote. Pri družinskih podjetjih se čuti močna povezanost z družino, njihova vpletenost v posel ter načelo osebnega vodenja podjetja. Lastništvo je porazdeljeno med družinske člane, medtem ko je pri klasičnem podjetju razpršeno med družabnike.

V tabeli 2, so prikazane temeljne razlike v poslovanju med družinskim in klasičnim podjetjem.

Tabela 2: Temeljne razlike med družinskim in klasičnim podjetjem

Družinsko podjetje	Klasično podjetje
Emocionalno, subjektivno odločanje	Racionalno, objektivno odločanje
Dolgoročno planiranje	Kratkoročno planiranje
Privrženost, lojalnost podjetju	Ni velike lojalnosti
Relativno mala ali srednje velika podjetja	Srednje velika in velika podjetja
Lastništvo v rokah družine	Več lastnikov, delničarji
Preživetje podjetja	Želja po dobičku
Sproščeni, »prijateljski« odnosi med zaposlenimi	Odnosi med zaposlenimi so striktno poslovni
Zaprti sistem	Odprt sistem
Boljše plače, skrb za zadovoljstvo zaposlenih	Plače glede na kolektivne pogodbe
Konservativni način vodenja	Moderni način vodenja
Dolgoročna tradicija, prenos iz roda v rod	Specifično znanje na oddelkih
Minimalna fluktuacija zaposlenih	Relativno velika fluktuacija zaposlenih
Stabilna, močna kultura	Nestabilna kultura
Prednost zaposlitve družinskih članov pred nedružinskimi	Vseeno

Vir: J. Vadnjal, *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*, 1996, str. 71-73; J. Vadnjal, *Konflikti v družinskih podjetjih*, 1999, str. 4-5.

1.3. Prednosti družinskega podjetništva

Družinsko podjetništvo ponuja veliko konkurenčnih prednosti na trgu. Družinska podjetja so že v osnovi zasnovana povsem drugače kot klasična. V njih se čuti močna privrženost ustanovitelja in njegove družine podjetju in volja do dela. Tesni odnosi med družino in podjetjem lahko v podjetju predstavljajo slabost, vendar pa hkrati tudi ogromno prednost, saj se za vsakega družinskega člana ve, kaj se lahko od njega pričakuje, katere so njegove prednosti in slabosti in kako/na kakšen način jih lahko temu primerno izrabijo. V nadaljevanju bom predstavila nekaj najpomembnejših prednosti, ki jih ponujajo družinska podjetja.

Spodaj so povzete temeljne prednosti družinskih podjetij, ki jih kot ključne navajajo naslednji avtorji: Davies (1988, str. 83); Davis (1996, str. 207); Duh (2003, str. 29); Dyer (1988, str. 39); Leach (1991, str. 6-8, 1994, str. 8); Syms (1992, str. 55); Tagiuri, Rosenblatt (1985, str. 98) in Vadnjal (1996, str. 16; 1999, str. 12).

- *Razmišljanje na dolgi rok*: za družinska podjetja je v primerjavi z drugimi podjetji značilno planiranje na dolgi rok, saj imajo izoblikovane predstave o tem, kaj želijo doseči v naslednjih 10 ali 15 letih. Tak način strateškega planiranja zmanjšuje stopnjo tveganja na minimum in omogoča lažje premagovanje nepredvidljivih ovir.

- *Fleksibilnost časa in dela:* družinska podjetja se lažje prilagajajo novim okoliščinam in izzivom trga zaradi njihove prilagodljivosti v času in delovnih potrebah. V družinskih podjetjih zaposleni zgrabijo priložnost, ki jim pride na pot, in žrtvujejo več svojega prostega časa ter so se pripravljene za nekaj časa odreči določenemu znesku denarja, saj vedo, za kaj se žrtvujejo. Zaposlene v družinskem podjetju motivirajo drugačni motivatorji kot zaposlene v klasičnih podjetjih. Kot lastnik oz. možen dedič družinskega podjetja se bo veliko bolj prilagajal in dajal samega sebe v podjetje kot nekdo, ki dela v klasičnem podjetju brez možnosti za lastništvo. Prav zaradi tega so taki ljudje pripravljene dati podjetju veliko več energije, motiviranosti, časa in denarja kot tisti v klasičnem podjetju.
- *Znanje in izkušnje:* za družinska podjetja velja, da razpolagajo z vrsto specifičnih znanj in izkušenj, ki jih prenašajo iz roda v rod. To so znanja, ki se jih ne da naučiti, ampak jih starši svojim otrokom priučijo skozi leta. Otroci teh staršev podjetje spoznavajo in v njem delajo skozi celo otroštvo, poznajo vse korake od začetka do konca, vedo, kako stvari potekajo in so vanj dejansko vključeni celo svoje življenje; lahko rečemo, da z njim odraščajo. Te izkušnje pa se pokažejo kot neprecenljive v procesu prenosa iz ene generacije na drugo.
- *Predanost družini in poslu:* družinski člani, ki so vpleteni v poslovanje podjetja se nanj čustveno navežejo, saj se lahko z njim poistovetijo. Vsi družinski člani lahko v podjetju najdejo kanček sebe, saj se z vsemi svojimi močmi trudijo, da posel uspe, oz. da podjetje funkcionira najbolje. S tem vanj vlagajo svoje najboljše lastnosti. Družinski člani zaradi te predanosti v podjetje vlagajo več kot bi sicer v katerokoli podjetje in se na podlagi tega trudijo za čim boljše odnose v podjetju, poskušajo preprečiti morebitne konflikte, prenašajo določene slabosti itd. V družinskih podjetjih se čuti močna pripadnost podjetju, saj je le-ta plod skupnih moči zaposlenih, truda in vztrajnosti. Tu se vidi še ena prednost, saj v primeru slabega delovanja podjetja zaposleni na vse načine poskušajo podjetje zopet oživeti, saj s tem ne rešujejo samo podjetja, za katerega se čutijo odgovorni, ampak tudi košček sebe. Ne smemo pozabiti, da je glavni razlog za tako veliko motiviranost preživetje družine, saj je le-ta odvisna od preživetja podjetja, ki jim daje vir zaslužka. Povezanost družinskih članov v podjetju pa daje vnemo tudi nedružinskim delavcem, ki se počutijo kot del neke celote, za katero vsi trdno delajo. Moramo poudariti, da so odnosi med zaposlenimi v družinskem podjetju drugačni; bolj osebni kot v klasičnem podjetju.
- *Stabilna kultura podjetja:* tu se vidi še en vidik močne vpletenosti družine v podjetju, ki pa predstavlja veliko prednost. Stabilna kultura družine se izraža tudi v podjetju. Odnosi znotraj podjetja samega so načrtani točno in jasno, v središču je po večini ustanovitelj v krogu svojih zaposlenih, ki točno vedo kakšna je poslovna etika in poslovni sistem v podjetju. Tu ni nobenih dilem kako stvari delujejo vse je jasno opredeljeno s strani družine. V tem pa lahko kasneje vidimo tudi slabost.

- *Zanesljivost:* družinska podjetja sama po sebi predstavljajo stabilnost in zanesljivost, saj delujejo z dolgoletno tradicijo. Mnogi poslovni partnerji prav zaradi tega raje sodelujejo z njimi. Podjetje začne z dna in počasi napreduje in raste, medtem si pridobi ugled, poštenost, pridnost in zaupljivost drugih podjetij. Ljudje na vodilnih mestih se ne menjujejo pogosto, zato se lahko vzpostavijo trdni odnosi med dobavitelji in poslovnimi partnerji, ki so globlji kot drugod. Poslovni partnerji poznajo način poslovanja teh podjetij. Vedo, da so korektni in to jim daje občutek bolj profesionalne obravnave. Zato so ti odnosi vredni veliko več, so bolj prilagodljivi in pošteni. Družinski podjetniki so ponosni na svoja podjetja in so zaradi tega pripravljeni vanj vložiti veliko, brez zahtev po povračilu časa itd. Za njih je največjega pomena to, da podjetje deluje dobro, to je tisto, kar jih dejansko osrečuje.
- *Hitro sprejemanje odločitev:* zaradi razporeditve lastništva v družini so odločitve sprejete hitro, saj večinoma o teh odločitvah odgovarja ena oseba, ki pa lahko novosti začne vpeljevati v delovni proces nemudoma. Tudi če je lastništvo razdeljeno med več družinskih članov, načeloma ne prihaja do velikih težav, saj imajo vsi podobno vizijo o podjetju in strmiijo k enem cilju - to je preživetje in stabilen položaj na tržišču. Težave se pojavijo takrat, ko želijo predstavniki mlajše generacije vplesti nove načine, inovacije v podjetje in izboljšati njegovo produktivnost kljub že dobremu položaju podjetja na trgu. To predstavlja klasičen konflikt dveh vpletenih generacij v podjetje, saj imata obe dober načrt, a različna mišljenja.

Sprejemanje odločitev je vsekakor hitrejše v družinskem podjetju kot v klasičnem, kjer se soočajo z razpršenim lastništvom in je zaradi različnih interesov težko najti

skupno pot. To za družinska podjetja predstavlja konkurenčno prednost, saj je v današnjem svetu hitrost odločilnega pomena.

- *Ustvarjanje novih delovnih mest:* družinska podjetja se razvijajo in s svojo rastjo ustvarjajo nova delovna mesta. Zaposleni radi delajo v podjetjih, kjer je odnos med zaposlenimi na drugačnem nivoju kot v klasičnih podjetjih. Odnosi so bolj osebni in »prijateljski«; zaradi tega se zaposleni počutijo udobno in jim ni težko delati veliko, saj so z delom zadovoljni. Tudi delo je opravljeno veliko bolj kvalitetno. Družinska podjetja veliko prinesejo tudi k skupnosti.
- *Osebni stil vodenja:* odnosi med zaposlenimi so veliko bolj sproščeni, vsi točno vedo, kaj se od njih pričakuje, saj jim družina pove, kaj je njihov cilj. Zaposleni imajo veliko lažji dostop in neposredne stike z najvišjim vodstvom - družino. Osebni stil vodenja in tesni stiki s podjetniško družino in sodelavci vodijo do pozitivnega motivacijskega delovnega vzdušja. Vodilni v družinskem podjetju so veliko bolj tolerantni do svojih zaposlenih, imajo močan moralni čut.

1.4. Slabosti družinskega podjetništva

Vsaka prednost je lahko obenem tudi slabost. Tudi družinska podjetja se srečujejo z mnogimi slabostmi, ki škodujejo »zdravemu« poslovanju podjetja. Ena izmed največjih slabosti družinskega podjetja je hkrati tudi njegova največja prednost. Tu mislim na močno povezavo družine in podjetja, njuno medsebojno sodelovanje, usklajevanje in sklepanje kompromisov. Če je meja med družino in poslom jasno določena in ne prihaja do nepotrebnih trenj v podjetju, je to absolutna prednost za podjetje. Če pa je ta meja zabrisana in prihajajo v podjetje tudi konflikti, ki se prenašajo direktno iz družine, pa to štejemo za ogromno slabost, saj zaradi neprofesionalnosti družine posledično trpi poslovanje podjetja.

Sledijo povzetki avtorjev, ki so slabosti družinskih podjetij razdelili na naslednje segmente: Aronoff (2001, str. 34); Belak (2003, str. 261-263); Leach (1994, str. 10-11); Rosenblatt (1985, str 65); Ward (1990, str. 200).

Poglavitne slabosti so predstavljene v naslednjih točkah.

- *Togost pri vodenju:* v družinska podjetja je zelo težko uvesti novosti saj je njihovo delovanje večinoma togo. V podjetju se delovni vzorci, ki jih je uvedel ustanovitelj prenašajo naprej, zato so spremembe včasih zelo strogo ocenjene. Izjava »Tako je vedno delal naš oče« nam jasno prikaže vzorce, ki so se ohranili iz preteklosti in zavračanje sprememb. Ko posel prevzame mlajša generacija, polna idej se lahko kaj hitro ustavi pri teh idejah ter podjetje pelje naprej po stari poti, saj želi ugoditi svojim prednikom, kar predstavlja ogromno slabost. Tako začnejo tudi najbolj perspektivna podjetja zaostajati za svojimi konkurenti in izgubijo ogromno tržnih priložnosti, saj se ne prilagajajo spremembam. V nekaterih podjetjih pa se sprememb v poslovanju preprosto bojijo in enostavno vztrajajo pri načinu poslovanj, ki ga poznajo in obvladajo.
- *Nasledstvo:* v družinskih podjetjih se ponavadi vse zakomplicira pri prenosu lastništva. Kako določiti pravega naslednika, kakšne lastnosti mora imeti, ali je res dober vodja, ve kako peljati podjetje naprej glede na načrtane cilje, ali ima res takšno vizijo kot jaz, ali se lahko vmes izgubi in pozabi na prioritete, ali predati podjetje sinu le zato, ker je moj sin ali raje poiskati zunanjega managerja? To so le nekatera izmed vprašanj, ki se plečejo po glavah ustanoviteljem družinskih podjetij, ko se soočajo s prenosom podjetja na drugo generacijo. Če ima ustanovitelj več otrok, mora temeljito premisliti, komu predati mesto managerja v podjetju in komu omogočiti napredovanje na nižjih ravneh poslovanja. Ta proces je izjemno težaven, saj lahko ob napačni odločitvi ali ob neustreznem pojasnilu pride do družinskih konfliktov, ki se preslikajo v podjetje in so lahko v najhujšem primeru tudi usodni. Ustanovitelj mora pri prenosu ugoditi tako interesom podjetja kot tudi interesom posameznikov. Prav zaradi teh problemov pri prenosu lastništva podjetniki danes že od samega začetka vzgajajo svoje otroke za določene funkcije, tako da se že v samem začetku ve, kdo bo naslednik

in zakaj. Ta način sicer olajša prenos, lahko pa ga še dodatno zakomplicira v primeru, da »določeni naslednik« na koncu ne želi prevzeti podjetja.

- *Vpliv družine v poslovanje, čustveni vpliv:* v družinskem podjetju prihaja do interakcije dveh sistemov: družinskega in poslovnega, ta pa temeljita na različnih vrednotah. Konflikti so tako rekoč neizogibni, saj se prekrivajo različni cilji in prioritete obeh sistemov. Vpliv »konservativne družine« močno zaznamuje delovanje novodobnega podjetja. Te konflikte je potrebno jemati resno in jih reševati sproti.
- *Vodstvo in legitimnost:* za dobro delovanje podjetja je potrebno dobro in učinkovito vodstvo. Pomanjkanje pravega vodje je pojav, ki se pogosto zgodi v drugi generaciji družinskega podjetja. Do tega pride, ko na izbiro ni pravega kandidata za vodenje podjetja, ali ko se prenese lastništvo na dva ali več naslednikov z enako formalno močjo. Ko pride do konflikta, ni nikogar, ki bi bil razsodnik in bi imel zadnjo besedo, zato prihaja do nejasnih navodil, podvajanja podatkov, zaposleni postanejo zmedeni in so v dilemi, saj ne vedo, koga naj poslušajo, kdo je »glavni.« Zato je treba pri prenosu oz. pri družinskih podjetjih nasploh temeljito preučiti možnosti in preprečiti takšne situacije, to odgovornost pa nosi ustanovitelj sam. Podjetje mora imeti vedno nekoga, na katerega se lahko delavci kadarkoli obrnejo. Od njega se pričakujejo točna navodila, informacije ter konkretne rešitve.
- *Poslovni izzivi:* najpogostejši poslovni izzivi, kjer se družinska podjetja ne znajdejo najbolje, so: modernizacija zastarelih metod vodenja, upravljanje prehoda v novo generacijo in pridobivanje kapitala. Prav zaradi zastarelih metod vodenja in rigidnosti poslovanja je propadlo veliko podjetij v tujini, ker so kljub spremembam na tržišču vztrajala s svojim izdelki. Problemi pa lahko nastanejo že zaradi manjših odločitev; zaplete se lahko že pri vsakodnevnih aktivnostih, kot so na primer pridobivanje finančnih sredstev - financiranje, prevzemanje odgovornosti, način trženja ipd. Družinska podjetja so po večini še vedno zelo konservativna pri pridobivanju finančnih sredstev, kar lahko pojasnimo kot nekakšen poskus dokazovanja družine, da lahko podjetje financira sama. Le malo katera družina lahko to nudi svojemu podjetju, ko je v fazi rasti. Nekatera družinska podjetja zavračajo možnost financiranja iz zunanjih virov, saj se bojijo, da bodo izgubili upravljalno večino v podjetju. Rigidnost družinskih podjetij predstavlja ogromno slabost na trgu, saj se zaradi nje zaustavlja napredek, rast in zamujajo enkratne priložnosti na trgu. Vsi pa poznamo rek »priložnost zamujena ne vrne se nobena« in ta rek v poslovnem svetu še kako velja. Če želiš biti najboljši, moraš biti na izzive pripravljen v istem trenutku ko se pojavijo.

2. DRUŽINA IN POSEL

Družina je prvi sistem, ki ga otrok spozna. V njem mu je v fazi odraščanja dodeljena vloga šibkejšega. Z nivoja najšibkejšega spremlja dogajanja v družini, se prilagaja in privaja na hierarhijo v družini in na neizbežne konflikte in boje za prevlado (Kelbl, 2002, str. 8).

Ta socialni sistem s svojimi značilnostmi vpliva na osebnost otroka v vseh fazah njegovega razvoja. Otrok si staršev ne more izbrati. Starši so tisti, ki določajo otrokov svet in ga uvajajo v objektivni svet družine in širše družbe (Čačinovič, 1998, str. 23).

Enotnost in povezanost med starši pomeni, da podpirata drug drugega in si vzajemno povečujeta občutke varnosti in gotovosti. Vlogi zakoncev in staršev se ne smeta izključevati, temveč dopolnjevati. V odnosu do otrok morata roditelja upoštevati drug drugega in jim pokazati in dokazati, da je mogoče starševstvo uskladiti. Koalicija med staršema se vzpostavlja predvsem na razlikah. Otroci sprejemajo razliko med staršema ob pogojih, da to razliko sprejemata tudi sama (Čačinovič, 1998, str 52;53).

Kot sem že omenila sta družina in posel nezdržljiva sistema, saj si nasproti stojita družina in posel. Sistema se opirata na različne vrednote, se prepletata in s tem ustvarjata konflikte. Vrednote družine se prenašajo v podjetje, saj je družina pomemben notranji vplivni dejavnik pri vodenju in razvoju podjetja. To prinaša podjetju mnogo prednosti, hkrati pa tudi nevarnosti, saj se podjetja z močim vplivom družine in njenih članov le težko prilagajo novim managerskim izzivom. Družina ima ogromen vpliv na delovanje podjetja; če so v družini urejeni medosebni odnosi, bo podjetje delovalo urejeno, tekoče, če pa se v družini pojavljajo nesoglasja in vsakodnevni konflikti, se bodo le-ti preslikali tudi v poslovanje podjetja. Družina temelji na čustvih, zato pri vodenju družinskega podjetja prevladuje skrb za družinske člane, njihovo enakost; njihovo članstvo v podjetju je neomejeno. Vse vrednote družine se avtomatsko pretvorijo v poslovne. Ravno obratno pa je, če pogledamo iz poslovnega vidika. Vrednote, ki zaznamujejo ta sistem so nečustveni, racionalni odnosi; vse deluje na podlagi dejstev. Poslovanje temelji na nalogah, na zahtevanju in nagrajevanju. Članstvo ni doživljenjsko; če ne dosegaš rezultatov, si odpuščen. Zato ne smemo zanemariti vpliva enega sistema na drugega. Vplivi, ki jih družina ne more racionalno omejiti, predstavljajo probleme v obeh sistemih, na žalost večinoma v negativni smeri. Zato mora družina, če želi čim bolj omejiti in preprečiti nepotrebne konflikte, nujno postaviti meje, do kam lahko pusti vpliv družine v podjetje in obratno. Potrebno je določiti pravo mero družinskih in poslovnih vrednot ter najti neko ravnovesje. Če en sistem preveč vsiljuje svoje vrednote drugemu, spet pridemo do konfliktov. Prekrivanje je iz tega vidika povsem normalno, saj so posamezniki ujeti v oba sistema in živijo v obeh hkrati. Lahko bi rekli, da uspešna družinska podjetja ustvarijo neko simbiozo med obema sistemoma in na ta način nevede pretvorijo, prilagodijo vrednote družine poslu in obratno.

Navzkrižje interesov, ki jih povzroča družina z vdiranjem v poslovni sistem, je Benson (1990, str. 8) razdelil tako:

- Družinske vrednote pritiskajo na poslovne. Posledice le-teh so težave v podjetju in napetost med družinskimi člani;
- Družinskim članom se izplačuje večje plače, kot jih imajo drugi uslužbenci in kot so tržne. Plače družinskih članov so lahko tudi nižje od tržnih;
- Družinski spori ter čustveni konflikti se ne ustavijo pred vrati podjetja, ampak v veliki meri vplivajo na poslovno odločanje;
- Enakopravnost v družini se prenaša v podjetje, zaradi česar v podjetju ni prave hierarhije;
- Poslovne odločitve upoštevajo družinske interese;
- Oba sistema imata skupno »blagajno«, zato lahko premoč družinskega sistema, ki temelji na potrošnji, povzroči oslabitev poslovnega sistema;
- Medsebojni odnosi se iz družine prenesejo v posel, zato lahko nekaj, kar je v družini povsem sprejemljivo, v poslu postavi posameznika v neugoden, manjvreden položaj,
- Zaposlovanje družinskih članov, še posebej otrok, je samoumevno. Sprejeti so na neko delavno mesto, ne glede na svoje sposobnosti in izobrazbo. Če prostega delovnega mesta ni, se po potrebi le-to ustvari.

2.1. Ključni ljudje v družinskem podjetju

Družbene povezave znotraj družine, kakor tudi med družino in podjetjem, so za razvoj družinskega podjetja pogosto značilne in odločilne. Priložnosti in nevarnosti v družinskem podjetju v veliki meri zaznamujeta struktura in procesi spreminjanja v družini (Wagner, 1994, str. 18).

Družinska podjetja so enkratna prav zaradi ljudi, ki so vključeni vanje. Ti ljudje niso slučajni izbor zaposlenih, ki opravljajo vloge svetovalcev, managerjev in vlagateljev, temveč so člani družine, ki hkrati igrajo več vlog. To so očetje, matere, sinovi, hčere, možje, žene, brati, sestre, hkrati pa tudi lastniki, managerji in delavci. Načeloma je v družinska podjetja vsaj v začetnih fazah vključenost omejena zgolj na dva ali tri posameznike družine, kasneje pa se z razvojem število povečuje, hkrati pa se povečuje tudi vključenost družinskih vrednot in mešanje obeh sistemov. Vsak pripadnik družine ima osebne značilnosti, mnenja, cilje in probleme, ki jih neposredno vključuje v podjetje samo, zato je za razumevanje delovanja in

razvoja družinskega podjetja ključnega pomena razumevanje teh vodilnih akterjev v podjetju (Leach, 1991, str. 25).

Kot ključne ljudi v družinskem podjetju štejemo naslednje:

1. Ustanovitelj

Glede na definicije ločimo tri vrste ustanoviteljev. To so: lastniki, vodje in tehniki.

- Lastniku je najpomembnejše lastništvo in oblast nad vsakim delčkom podjetja; rad ima kontrolo nad vsem. Podjetje tako ne more rasti nad določeno mejo, management ni nikoli profesionaliziran. Ta ustanovitelj ima visoka pričakovanja do svojih otrok, predvsem do sinov, da se bodo vključili v podjetje, vendar pa jih vseskozi nadzoruje, tako da otroci postanejo v podjetju uporni ali pasivni (Leach, 1991, str. 25).
- Tudi vodja želi imeti oblast v svojih rokah, vendar pa je njegova oblast centralizirana in hkrati učinkovito delegirana. Vodja spodbuja otroke, jih poskuša vključiti in uvesti v podjetje in jim v podjetju najti zanje primerno mesto. Zanj je značilno, da je izredno ponosen na dejstvo, da je njegovo podjetje družinsko. Ne pusti, da karkoli ogrozi njegov dosežek (podjetje).
- Tehnik ustanovitelj je oseba, ki je ponosna na svoj dosežek, izdelek. Pogovora o managementu in administraciji ne pozna, zaradi tega se že v začetni stopnji razvoja podjetja ta funkcija prepusti nedružinskim zaposlenim. Njegovo bistvo je izdelava svojega produkta/storitve do potankosti.

V slovenskem gospodarstvu se srečujemo predvsem s tipi lastnikov in tehnikov ustanoviteljev, v redkih primerih pa s tipom vodja ustanovitelj (Vadnjal, 1996, str. 23), kar predstavlja veliko slabost, saj se zaradi tega družinska podjetja ne razvijajo po svojih optimalnih potencialih, temveč se ustavijo na določeni ravni, do koder je ustanovitelj sposoben peljati podjetje.

2. Mož ali žena kot lastnik/manager

Ustanovitelj, ki v podjetju nastopa kot manager družinskega podjetja in obenem tudi kot glava družine, je primoran usklajevati nasprotujoče si odgovornosti. Za večino podjetnikov je značilno, da so pogosto težavne, zakomplicirane osebnosti, saj imajo močan ego in so zelo individualistični posamezniki, ki vedno vsiljujejo svoj prav. Pri njih prevladuje osebno zadovoljstvo pred finančnim povračilom. To so ponavadi zelo karizmatične osebe, željne osebnih dosežkov, kreativne in zelo motivirane, z močno fizično energijo ter sposobnostjo neprestanih aktivnosti (Leach, 1991, str. 29 - 30). To jim ponavadi uspeva, dokler je podjetje še dovolj majhno. Prav tako te lastnosti veljajo tudi za ženske ustanoviteljice/lastnice družinskih podjetij. Njihov preboj v poslovni svet je težji kot za moške lastnike podjetij. Glavni razlog je prav v konfliktu med žensko podjetnico in njeno tradicionalno vlogo, katero ji pripisuje družba. Motivi ženske lastnice so enaki motivom moškega lastnika, poudarjena je svoboda, neodvisnost, samozadovoljstvo. To so motivatorji, ki so v precejšnji prednosti pred

dobičkom, ki ga ustvarja njihovo podjetje. Ženska igra nenadomestljivo vlogo pri vzpostavitvi komunikacije in pri reševanju sporov v podjetju. Oboji, tako moški kot tudi ženske, pa potrebujejo trdno podporo družine (Leach, 1991, str. 33).

3. Zakonski pari

Primerov zakonskih parov kot ustanoviteljev podjetja je v današnjem svetu čedalje več. Žena predstavlja v poslu enakopravnega partnerja. Za ta tip ustanoviteljev je poleg usklajenosti značajev in kreativnosti izrednega pomena, da sta partnerja uravnotežena in sposobna timskega dela. Konflikti se pojavijo pri sprejemanju odločitev, kajti nekateri enostavneje sprejemajo pomembne odločitve ločeno, drugi pa skupaj in z natančno definicijo vlog. Prednost takšnega lastništva je v medsebojnem zaupanju zakonskega para, kot npr. v primeru družabništva izven družine, saj imata zakonca skupne družinske potrebe (Hadler, 1992, str. 132). Slabost tega lastništva pa je v tem, da ob razpadu zakona ponavadi pride tudi do propada podjetja.

4. Sinovi

Od sinov se v večini pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje ne glede na njihove želje. Če se oče in sin dobro razumeta, lahko postaneta nepremagljiva partnerja v podjetju. Na žalost pa je taka situacije prej izjema kot pravilo. Odnosi med očetom in sinom so ponavadi prav vir nesoglasij in konfliktov, ti pridejo iz družine v podjetje, slednjemu pa lahko povzročijo destruktivne posledice (Leach, 1991, str. 34; Vadjal 2005, str. 25).

5. Hčere

Z vse večjim udejstvovanjem žensk v poslovnem svetu tudi vloga hčerk v družinskih podjetjih vse bolj pridobiva na pomenu. V določenih primerih oče celo daje prednost hčerki za naslednika pred sinom. Razlog tiči v dejstvu, da oče v hčeri ne vidi tekmeca; s tem je odnos oče - hči veliko manj stresen in težaven. Oče lažje sprejme predloge hčere kot sina. Hčere pomagajo očetu v družinskem podjetju bolj iz ljubezni kot iz kakršnegakoli poslovnega interesa. Še vedno pa ostaja nek vtis, da hčere niso enakovredne sinovom in so v podjetju zaželeno samo takrat, ko sinov ni, ali če so najstarejši otrok (Leach, 1991, str. 35).

6. Priženjeni

Vključitev priženjenih v družinsko podjetje ponavadi ni enostavna, s seboj pa prinaša tudi svoje prednosti in slabosti. Podjetniške družine so po večini dokaj premožne, izjemno močne in povezane. Priženjenim je mnogokrat ponujena možnost zaposlitve v podjetju ter celo možnost lastništva. Vendar pa se priženjeni lahko počutijo izobčene iz družine. Razlog je v tem, da je ponavadi zakonski partner, četudi ni zaposlen v podjetju, dostikrat vključen v razprave in sestanke, medtem ko on ni. Prav tako pa obstaja možnost, da se izvaja pritisk nad priženjenim za vključitev v podjetje, kar pa lahko posledično privede do sklepanja drugih zaposlenih, da je priženjeni dobil zaposlitev samo zato, ker se poročil v družino (Leach, 1991, str. 36 - 38).

7. Nedružinski zaposleni

Nedružinski zaposleni imajo v družinskem podjetju prav tako pomembno vlogo. To so ljudje s čisto drugačnim karakterjem, ki jim je uspelo preživeti v zelo zahtevnem poslovnem okolju. Takšna služba ne ustreza prav vsakomur, saj predstavlja veliko odrekanj ob dejstvu, da nikoli ne bodo enakovredni družinskim članom, zaposlenim v podjetju, ob zavedanju, da je njihova možnost napredovanja omejena (Syms, 1992, str. 193). Prav tako pa predstavljajo neprecenljiv dejavnik pri uvajanju naslednikov (otrok) v delovni proces. Nedružinski zaposleni po večini prevzamejo delo mentorja naslednikom, ki začnejo svojo pot v podjetju iz samega dna (Vadnjal, 1996, str. 27).

8. Več družin v podjetju

Družina je tista, ki odloča o razvoju podjetja, kajti vse temelji na odnosu družine do podjetja. Kultura družine in njene vrednote odločajo o tem, katere odločitve se bodo sprejele ter kam se bo podjetje usmerilo. Vrednote in interesi družine so tisti, ki odločajo o tem, kolikšno tveganje bodo sprejemali, kakšna bo hitrost razvoja rasti. Prav tako vplivajo na prenos moči na naslednjo generacijo. Ko govorimo o več družinah v enem družinskem podjetju, je to ponavadi povezano s prehodom v drugo oz. tretjo generacijo. V družinskih podjetjih konstantno prihaja do nesoglasij in konfliktov, ko pa je v podjetje vključeno več družin, so konflikti samo vprašanje časa. Ti konflikti so lahko posledica rivalstva za prevlado, samouresničevanja, nepriznavanja avtoritete itd. Po drugi strani pa lahko vpletenost več družin v eno družinsko podjetje predstavlja prednost, saj lahko bratje in sestre vzpostavijo boljše medsebojne odnose kot pa npr. ljudje, ki niso odraščali skupaj. Povsem drugačna situacija je, če govorimo o več družinah v enem podjetju. Npr., ko te družine niso produkt glavne družine, ki je ustvarila podjetje. Tu je mišljeno sodelovanje bratrancev, sestričen z družinami, kjer so pa že vidne razlike v družinskih vrednotah in pogledih na poslovanje. V tem primeru je potrebno točno določiti funkcije v podjetju, odgovornost posameznih vodij, odločanja in lastniške deleže, ne da bi se ogrozila družinska dominacija na vodilnih mestih (Leach, 1991, str. 39).

2.2 Medosebni odnosi med družinskimi in nedružinskimi zaposlenimi

V družinska podjetja so vključeni starši, sinovi, hčere, brati in drugo sorodstvo. Zaposlovanje družinskih članov zahteva veliko previdnosti. Za nekatere je delo s sorodniki dosti težje kot delo z osebo, ki ni član družine, drugi pa lahko ravno preko skupnega dela vzpostavijo s sorodniki odlične odnose (Brecelj, 1998, str. 16).

Dobri družinski odnosi so pogoj za uspešno delovanje podjetja. Prvenstveno morajo biti v podjetju dobro zasnovani medosebni odnosi med družinskimi člani, da lahko uspešno prisostvujejo tudi nedružinski zaposleni (Vadnjal, 1996).

Kot sem že večkrat omenila, so konflikti v družinskem podjetju neizbežni, slej kot prej pa se konfliktom, ki se pojavljajo med sorodniki, pridružijo tudi konflikti med družinskimi in nedružinskimi zaposlenimi. Pogonski motor družinskih podjetij je družina, zato se nedružinski zaposleni velikokrat počutijo zapostavljene (Vadnjal 1996, str. 32). Vse temeljne odločitve se odvijajo in sprejemajo brez njih, čeprav v podjetje prav tako vlagajo veliko. Četudi govorimo o obeh »vrstah« zaposlenih v podjetju, je odnos nedružinskih zaposlenih do družinskega podjetja še vedno drugačen, kot bi ga ti zaposleni imeli do klasičnega podjetja. Družinska podjetja so po večini mala do srednje velika, kar pomeni, da je število zaposlenih mnogo manjše kot v klasičnem podjetju. Medosebni odnosi med zaposlenimi so v družinskem podjetju bistvenega pomena. Klima, ki prevladuje v družinskih podjetjih, je veliko bolj sproščena, pogovori so veliko bolj osebni, prevladuje osebni pristop vodij in vseh družinskih članov do nedružinskih zaposlenih, zato se tudi slednji počutijo kot nek dodatek družine. Tudi nedružinski člani se posvetijo temu podjetju, kot da bi bil delček podjetja tudi njihov. Celotno podjetje deluje kot ena velika družina, čeprav je meja med njimi točno določena. Do konfliktov prihaja predvsem na mestih, kjer enako delo opravljata dva zaposlena, en kot član družine in drug kot nedružinski zaposlen, a se med njima delajo razlike, npr. višina mesečnega plačila, različne sankcije ob enakih napakah, nagrajevanja, možnosti napredovanja za enega, za drugega ne itd. Družinski člani se lahko do nedružinskih članov nosijo vzvišeno in dajejo nedružinskim članom občutek manjvrednosti in podrejenosti.

2.3 Motivacija, nagrajevanje in sankcioniranje zaposlenih

V klasičnih podjetjih imajo ponavadi nek vzorec, oziroma že v predispoziciji določene mejnike, kdaj si zaposlen zasluži nagrado, kazen ali napredovanje. Vse te bistvene zahteve so zapisane v pravilniku. Pri družinskih podjetjih po večini teh administrativnih aktov ni.

Družinska podjetja ne delujejo toliko po zapisanih pravilih temveč bolj po dejanski učinkovitosti, pri čemur pa prihaja tudi do subjektivnosti v povezavi z družinskimi člani. Le redkokatera družinska podjetja imajo vsa pravila za katerokoli situacijo točno določena in zapisana v pravilniku. Pri družinskih podjetjih se takšne stvari določajo sproti, bolj natančno so določeni dolgoročni cilji in sama vizija podjetja. Bistvo družinskih podjetij je, kot sem že prej omenila, dolgoročni obstoj podjetja in finančna oskrbljenost družine. To ne pomeni, da pri družinskih podjetjih ne dajejo poudarka na zaposlene. Ravno nasprotno, pri teh podjetjih je značilno, da se za zadovoljstvo delavcev trudijo bolj kot klasična podjetja. Vendar se pri nagrajevanju, sankcioniranju in napredovanju prikazujejo subjektivne odločitve vodilnih.

Prvenstven cilj družinskih podjetij je preživetje posla in s tem hkrati tudi družine. Vodje pri napredovanju ponavadi dajejo prednosti družinskim članom pred nedružinskimi. Najprej pogledajo ali kdo ustreza določenemu delovnemu mestu pri družinskih članih, šele nato izven njega. Zelo pogosto pa se zgodi, da je na določeno delovno mesto sprejet družinski član,

četudi ne ustreza predvidenim kriterijem, na pa kandidat izven družine, čeprav je bolj kvalificiran za delovno mesto.

Podobne stvari se dogajajo pri nagrajevanju in določanju plače ter drugih ugodnostih. Družinskim članom je večkrat spregledano, medtem ko nedružinski člani dobijo za enake napake (uspehe) kazen (manjšo nagrado). Zelo težko je določiti nek objektivni način, kako biti pravičen do vseh. Družina močno vpliva na delovanje podjetja. Vse njene vrednote se zrcalijo v podjetje, zato se tudi skrb za bližnje prikazuje v poslu, čeprav je to včasih neupravičeno.

3. PROBLEMI, S KATRIMI SE SOOČAJO DRUŽINSKA PODJETJA

Konflikt je splošen pojav, ki je povsod prisoten in neizbežen. Lahko ima dobre in slabe učinke, zato ga je treba nadzorovati, da ostane tvoren in koristen. Konflikte je potrebno obvladovati, da pri njihovem razreševanju zmanjšamo ali preprečimo negativne izide in zagotovimo pozitivne izide (Belak, 1993, str. 367).

Konflikti kot rezultat rivalstva, samouresničevanja med družinskimi člani, med očetom in sinom, brati in nedružinskimi zaposlenimi in družinskimi člani imajo zelo škodljiv vpliv na vse posredno in neposredno vpletene. Družinski člani morajo v podjetju čim prej ugotoviti, kako te spore preprečiti, oziroma kako se lotiti reševanje ob nastanku le-teh (Vadnjal, 1996, str. 35).

Konflikti se pogosto pojavijo kot rezultat kombinacije dveh sistemov, ki sta si v svojih temeljih tako različna, da lahko skupaj delujeta le z določeno mero kompromisa. Zaradi prepletanja družinskega in poslovnega sistema so dobri družinski odnosi osnova uspešnemu poslovanju družinskega podjetja. Konflikti predstavljajo resno oviro za uspešen obstoj in razvoj družinskega podjetja, če niso ustrezno obvladani. Da bi te konflikte lahko na ustrezne načine obvladali, jih moramo poznati in razumeti (Duh, 2003, str. 95).

3.1. Družina kot izvor konflikta

Družina je konfliktna skupina, ki sama po sebi povzroča spore in nesoglasja in se vedno znava srečuje z nalogo, da te konflikte odpravlja, bodisi skupaj v dogovarjanju, sporazumevanju ali pa v spopadu oz. boju drug proti drugemu (Čačinovič, 1998, str. 10). Prepletanje obeh sistemov, družinskega in poslovnega, ponuja idealne okoliščine za nastanek konflikta. Najslabša reakcija na konflikt je ta, da se podjetje/lastnik/manager na konflikt ne odzove in ga preprosto »pomete pod preprogo,« saj nesoglasja slej kot prej spet pridejo na površje.

Prepletanje poslovnih in družinskih vrednot vodi k nastanku konfliktov. Glas (2003, str. 147) navaja, da je za uspešno poslovanje potrebno:

- preprečiti zaostrovanje konfliktov; potrebno je njihovo uravnavanje na temelju razumevanja odnosov v družini in njihove psihološke podlage,
- preprečiti prenašanje napetosti v konflikte z neposredno, včasih strokovno vodeno komunikacijo med družinskimi člani.

Družinski problemi, ki se rodijo v družini in jih družinski člani prenašajo iz družine v podjetje (Glas, 2007) :

- konflikti med otroki, drugimi sorodniki,
- globoki občutki prizadetosti in jeze,
- vstop družinskega člana v podjetje,
- aktivno proti pasivnem lastništvu,
- dva sprta sorodnika v podjetju,
- težavnost dela z družinskimi člani.

Vsi ti dejavniki zaostrojujejo situacijo v podjetju, spodbujajo konflikte in kvarijo dobro vzdušje v podjetju. To so povečini subjektivni dejavniki, ki nimajo bistvene povezave z delovanjem v podjetju, a nanj močno vplivajo. Zaradi konfliktov med npr. očetom in sinom se pomembne odločitve prelagajo in dajejo na stran, ker do njih nikoli ne pride, saj se vedno znova pregrevajo stare zamere. Člani družine, ki so vključeni v podjetje, tekmujejo med sabo, a hkrati od ustanovitelja pričakujejo, da bodo dobili najboljše položaje ne glede na sposobnosti. Zelo močen dejavnik, ki spodbuja konflikte, je ljubosumje in nevoščljivost med brati, sestrami.

Problemi družinskih podjetij, kjer se pojavlja neskladje družinskih in poslovnih ciljev, se nanašajo na dileme (Glas, 2000, str. 96):

- kako vključiti v podjetje mlado generacijo,
- kako nagrajevati družinske člane,
- kako izbrati pravega naslednika,
- kako (ali sploh) vključiti v podjetje zakonce otrok,
- ali omogočiti tudi zaposlenim, ki niso družinski člani, napredovanje na najvišja mesta, da postanejo solastniki podjetja,
- kdaj in kako prenesti lastništvo podjetja na naslednjo generacijo,
- kako reševati spore v družini, da to ne bi pretirano obremenjevalo poslovanja.

Osveščenost o konfliktih, ki niso omejeni samo na posameznikove medosebne odnose v družini, se veča. Konfliktnost se iz družine prenaša v družinsko podjetje. Če se v družini nismo naučili reševanja konflikta, tega ne bomo sposobni niti v podjetju (Kebl, 2002, str. 13).

Problemi, s katerimi se soočajo lastniki/ ustanovitelji družinskega podjetja:

- pomanjkanje zaupanja in spoštovanja do zakoncev,
- posredna ali pomanjkljiva komunikacija,

- neodločnost, komu prepustiti podjetje.

Kombinacija vseh treh opisuje probleme, ki so značilni predvsem za lastnika ustanovitelja. Lastnik ni sposoben prepustiti odgovornosti komu drugemu; vse mora imeti pod kontrolo, čeprav tega fizično ne zmore. Nihče dela ne opravi tako dobro kot on, nima zaupanja v svoje sodelavce/partnerje, povzroča pritiske na ostale vpletene družinske in nedružinske člane podjetja. S svojo odločnostjo spravlja ostale na podrejen, ponižen položaj.

Problemi, ki nastajajo v družinskem podjetju zaradi nezadovoljstva nedružinskih zaposlenih (Glas, 2007):

- družina jih ne vključi v proces odločanja, načrtovanja poslovanja,
- pomanjkanje zaupanja v vodjo,
- dileme kompetentnosti vodij – družinskih članov,
- prodaja podjetja,
- diverzifikacija družinskega premoženja,
- izbira naslednika med več kandidati.

Nedružinski zaposleni opravljajo pomembno funkcijo v družinskih podjetjih, vendar pa njihovo delo še daleč ni tako nagrajeno kot delo družinskih zaposlenih. Zgoraj naštetih so najbolj pogosti dejavniki, zaradi katerih pride do konflikta med družinskimi zaposlenimi in nedružinskimi zaposlenimi. Nedružinski člani so prav tako močno privrženi in lojalni podjetju, vendar je njihova vloga pri načrtovanju zanemarljiva. Nedružinski zaposleni večinoma ne sodelujejo pri razvoju in planiranju. Njihovo napredovanje je omejeno navzgor do določene točke. Velikokrat pride do konflikta tudi zato, ker pride do nasproti se stoječih navodil, ki jih delavci dobijo od lastnika ali več lastnikov in preprosto ne vedo, kaj morajo storiti. Del zaposlenih stoji za enim lastnikom, drugi del z drugimi. Tako se ustvarjajo še dodatna zaostrovanja, ne le med lastnikoma, temveč tudi med skupinama delavcev. Nedružinskim članom je prav tako omejena beseda, če pride do prodaje podjetja, oziroma te sploh nimajo. V podobnem stanju nemoči pa se znajdejo tudi, ko se izbira naslednika.

3.2 Tipični družinsko-poslovni konflikti

Najbolj poznan in pogost konflikt, ki se zgodi v družinskem podjetju, je konflikt zaradi "stare prtljage." Povod za takšen konflikt so stare zamere, ki temeljijo na subjektivnosti. Nastanejo zaradi ljubosumja, nespoštovanja, občutka depriviranosti ali obveznosti med družinskimi člani, bodisi brati, sestrami, očetom in sinom. Konflikti nastanejo zaradi nesoglasja pri politiki zaposlovanja in odhoda, različnega vidika glede opredelitve vlog, sodelovanja pri odločanju, danih pristojnosti, politiki plač in priznanju.

Glas (2007) navaja različne vrste konfliktov, do katerih prihaja znotraj podjetja, in sicer:

- *Poslovni konflikt* - vključuje razlike, povezane z delovnimi in poslovnimi zadevami, kot so recimo nestrinjanje glede pomembnosti finančnih podatkov, strateških ciljev podjetja in drugih nesoglasij s področja dejavnosti podjetja.
- *Sorodstveni konflikt* - vključuje medsebojna razmerja posameznih članov ožje ali širše družine, njihova čustva in prenos družinskih odnosov in hierarhije v družinsko podjetje in obratno.
- *Procesni konflikt* - zajema predvsem nesoglasja z metodami dela, načinom delitve dela med člane družine, načini reorganizacije in drugimi ukrepi.

4. PREUČEVANJE MEDOSEBNIH ODNOSOV V DVEH DRUŽINSKIH PODJETJIH

4.1. Namen in metodologija

Da bi ugotovila dejansko stanje medosebnih odnosov v družinskem podjetju, sem preučila dve družinski podjetji in z njima opravila intervjuje. Obravnavani podjetji sta na željo obeh direktorjev anonimni in sta v nadaljevanju označeni kot Družinsko podjetje A in Družinsko podjetje B.

Za metodo intervjuja sem se odločila z razlogom pridobivanja čim bolj natančnih podatkov in možnosti diskusije. Vprašalnik intervjuja je priložen v prilogi 1. V vsakem od njiju sem opravila 4 intervjuje, in sicer 2 intervjuja z družinskima in 2 z nedružinskima članoma v podjetju. Intervjuje sem opravila individualno, odmaknjeno od drugih zaposlenih. Na ta način sem najbolje zagotovila anonimnost odgovorov in čim bolj točne podatke. Zaradi prevelikega obsega vseh opravljenih intervjujev so le-ti priloženi na koncu diplomskega dela v prilogi 2.

4.2. Opis podjetij

Obe preučevani podjetji ustrezata kriterijem družinskega podjetja. V obeh podjetjih so poleg ustanoviteljev zaposleni tudi njihovi družinski člani; vsa moč odločanja je v rokah ene osebe; tudi lastništvo je v rokah družine. Obe družinski podjetji sta usmerjeni v proizvodnjo in imata približno enako število zaposlenih. Prvo izmed njiju zaposluje 24 delavcev drugo pa 28. Zaradi njune podobne organizacijske strukture, števila zaposlenih in usmerjenosti v proizvodnjo sem lahko opravila realno primerjavo. Podjetji sem izbrala namensko ravno zaradi njune primerjalne vrednosti.

Opis družinskega podjetja A

Preučevano družinsko podjetje se ukvarja s predelavo plastičnih mas. Natančneje podjetje deluje na dolgoletni tradiciji proizvodnje polietilenskih izdelkov. Podjetje ponuja širok

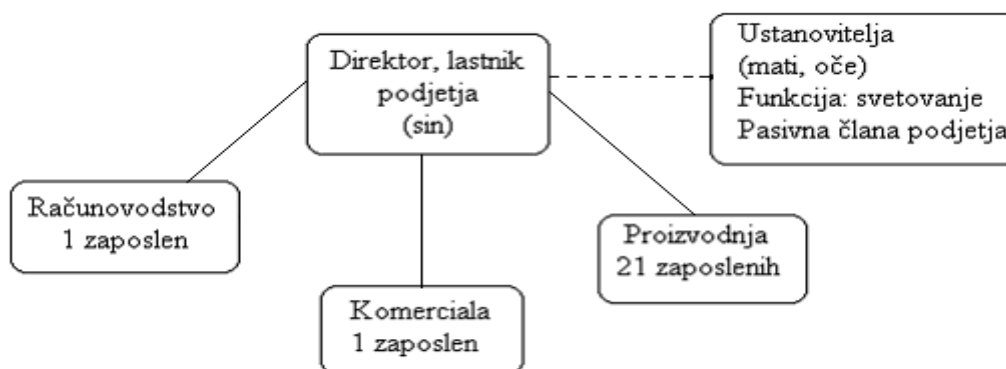
spekter izdelkov, in sicer PE folije, narejene iz štirih vrst PE (LD PE, HD PE, LLDPE in regeneriranih materialov), ter PE vreče. PE folije so lahko prozorne ali poljubno obarvane po želji kupca. Folije lahko vsebujejo razne druge dodatke, kot so UV - stabilizatorji, antistatiki, drsno oziroma nedrsni dodatek. PE folije po želji tudi potiskajo v flexo tehniki do 6 barv, kar naredi izdelek bolj atraktiven, oziroma predstavlja reklamo. Tudi PE vrečke proizvajajo v poljubnih barvah in jih po naročilu tudi potiskajo na željo stranke prav tako do 6 barv.

Njihovi izdelki so vsestranski, zaradi njihove uporabnosti v industriji, kmetijstvu, trgovini in gradbeništvu. Izdelki se uporabljajo za strojno pakiranje, za embalažo, zaščito, kaširanje, za prekrivanje kmetijskih izdelkov, pakiranje različnih materialov (gradbenih materialov, zemlje, peska, živil, sadja, mesnih izdelkov). Ponujajo različne vrste PE vrečk, kot npr. vrečke za led, vrečke za smeti, vrečke za zaščito oblek, reklamne vrečke, nosilne vrečke, zbirne vrečke, vrečke z zadrgo itd. Vse navedene vrečke so lahko izdelane v različnih oblikah, bodisi kot proste, navite na rolo ali spete v bloke.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1991. Ustanovitelja sta zakonski par. Skozi leta so dejavnost podjetja nenehno povečevali, posodabljali in širili izbor izdelkov. Podjetje je začelo z 8 zaposlenimi, danes pa je v podjetju zaposlenih 24 delavcev. Uspešno so izvedli tudi prenos lastništva na drugo generacijo. Danes je direktor in lastnik podjetja mlajši sin, starša pa igrata pasivno vlogo v podjetju kot svetovalca.

Podjetje štejejo za družinsko, ker sta ustanovitelja zakonca, v podjetju sta delovala tudi oba sinova. Podjetje se je preneslo na drugo generacijo družine, tretja pa je v procesu uvajanja v poslovanje. Člani tretje generacije družine so trenutno še premladi za aktivno delovanje v podjetju, vseeno pa se v proizvodnjo vključujejo med počitniškim delom. V prihodnosti načrtujejo tudi vključitev tretje generacije v podjetje, zato že sedaj spoznavajo delovanje podjetja in pridobivajo izkušnje v proizvodnji. Lastništvo je v rokah družine, vsa moč odločanja pa je v rokah sina, ki je danes tudi direktor podjetja.

Slika 2: Prikaz družinskih/nedružinskih članov v podjetju



Legenda:

Povezava ustanovitelja z družinskimi zaposlenci - - - - -

Povezava ustanovitelja z nedružinskimi zaposlenci ———

Opis družinskega podjetja B

Podjetje proizvaja kovinske dele in izdelke za vojaške programe. Nudijo obširen spekter tako proizvodov kot tudi storitev.

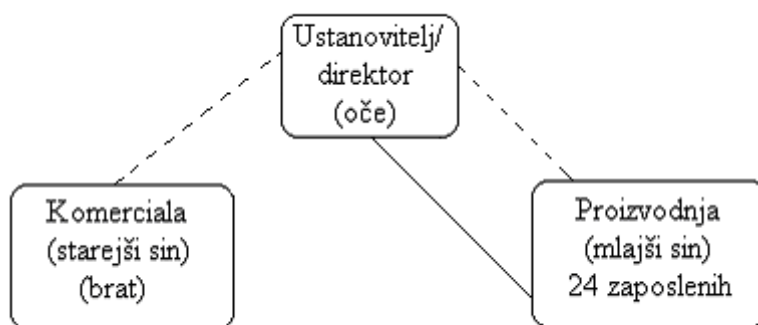
Podjetje je specializirano za izdelavo nizkoserijskih delov po naročilu, katere že leta uspešno izdelujejo za NATO, slovensko vojsko in ostale zahtevnejše stranke. Ta proizvodnja v podjetju predstavlja kar 80 % celotne proizvodnje. Ukvarjajo se tudi s proizvodnjo lastnega programa 3D - nastavljivih nasadil za okna in vrata. Ta program tržijo že 15 let tako v Sloveniji kot tudi v tujini. Ponujajo različne vrste nastavljivih nasadil in sicer: 2D - nasadila, 3D - nasadila, 1016, 323, S 212, S412, special, vložke in okrasne tulke. Po naročilu izdelujejo tudi poljubne izdelke iz kovine, lesa ali umetnih mas. Izdelujejo specialne verige po naročilu za vse neobičajne velikosti koles vseh vozil. Verige so ustrezno testirane na natezno trdnost, so termično obdelane ter galvansko zaščitene. Proizvajajo verige za tovornjake, traktorje, delovna vozila v gozdarstvu, viličarje in tudi za osebna vozila.

Podjetje poleg proizvodov ponuja tudi kvalitetne storitve, in sicer terminčne obdelave konstrukcijskih jekel (žarjenje, normaliziranje, poboljšanje, cementiranje, karbonitriranje) ter možnost štancanja različnih proizvodov.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1993. Od ustanovitve je počasi širilo svojo ponudbo izdelkov in dopolnjevalo stare proizvode. Danes zaposluje 28 delavcev, od tega so v podjetju 3 zaposleni, ki so v krvnem sorodstvu z ustanoviteljem. Ustanovitelja sta dva, vendar v podjetju deluje samo eden, ki je hkrati tudi direktor podjetja. Direktor ima popolno moč pri odločanju.

Podjetje štejemo za družinsko, saj so v podjetju 4 člani družine aktivni; ustanovitelj/direktor, njegova dva sinova ter ustanoviteljev brat. Podjetje še vedno vodi prva generacija družine, vendar če bo interes sinov, se bo le-to čez nekaj let preneslo na enega od njiju. Sinova sta v podjetju vključena že od otroštva. Naprej sta v njem delala med počitnicami, nato preko študentskega dela ter ob vikendih. Danes je starejši sin redno zaposlen v podjetju, mlajši pa zaenkrat še vedno dela preko napotnic študentskega servisa. V podjetju so občasno delajo tudi ostali otroci ter nečak in nečakinja.

Slika 3: Prikaz družinskih/nedružinskih članov v podjetju



Legenda:

Povezava ustanovitelja z družinskimi zaposlenci - - - - -

Povezava ustanovitelja z nedružinskimi zaposlenci ———

4.3. Rezultati preučevanja medosebnih odnosov v izbranih podjetjih

Rezultati intervjujev so pokazali, da so odnosi med zaposlenimi v družinskem podjetju res na bolj osebnem nivoju kot v klasičnem podjetju, kar potrjuje teorijo opisano v prvem delu diplomskega dela. Oba direktorja sta mi povedala, da se trudita z zaposlenimi imeti osebni in neposreden stik. Oba poskušata v podjetju narediti čim bolj prijazno klimo, s čim manj nepotrebni pritiski. To jima omogoča relativno malo število zaposlenih, kar je značilno za družinska podjetja. Oba se zavedata, da je zadovoljstvo na delovnem mestu osnova za dobro opravljeno delo. Vidi se povezava s teorijo, da so takšni direktorji veliko bolj razumevajoči in odprti, saj večina ustanoviteljev družinskih podjetij začne na samem dnu in šele nato napreduje z rastjo podjetja. Takšni direktorji poznajo celoten delovni proces in vsako funkcijo, ki se odvija v njem, saj imajo s celotnim poslovanjem podjetja lastne izkušnje. Na podlagi tega so veliko bolj razumevajoči in pripravljeni pomagati ali usmerjati zaposlene. Pozitiven odziv sem dobila tudi od drugih zaposlenih, tako od družinskih kot nedružinskih članov. Vsi so poudarili, da so odnosi osebni in tako rekoč že mejijo na prijateljska, saj se počutijo povezane s podjetjem in drug z drugim. Tudi tu je za takšno stanje razlog malo število zaposlenih. Delavci se med seboj dobro poznajo, poznajo pozitivne in negativne plati posameznika, zato lahko le-te uporabijo v prid pri delu, kar pa ne pomeni, da pri delu ne prihaja do nesporazumov v podjetju. Zaradi tega jih je manj.

Družinska podjetja so veliko bolj socialno naravnana kot klasična, kar se vidi v obeh primerih. Oba direktorja v podjetju tolerirata nekatere napake in pomanjkljivosti. Na vprašanje o medosebnih odnosih sem dobila skorajda enak odgovor pri vseh osmih intervjujih. Vodilni poskušajo ohraniti mejo med poslom in družino ter se izogibati subjektivnemu odnosu v povezavi s sorodniki. Glede na odgovore jim to po večini dobro uspeva. Nihče se ni pritoževal nad medosebnim odnosom med družinskim in nedružinskim

zaposlenim. Pojavljajo se odstopanja pri nekaterih stvareh, kjer imajo družinski člani prednost pred ostalimi, vendar po besedah delavcev do tega ne prihaja na pomembnih področjih. To razumevanje bi lahko pripisali sprejemanju dejstva delavcev, da delajo v družinskem podjetju, kjer možnosti za napredovanje do vrha ni, ali pa jih to dejansko ne moti.

Na vprašanje kakšna, so pravila pri nagrajevanju in sankcioniranju, sem dobila odgovor, da se to po večini dogovarja sproti. Obe podjetji imata neko osnovno shemo o sankcioniranju, kdaj ukrepati, na kakšen način in sankcije pa se določijo sproti, glede na nastalo »škodo.« Ravno tako je shema zelo osnovna pri nagrajevanju. Pri obeh podjetjih se po večini nagrajuje le s plačilom nadur in glede na učinkovitost, kar pa delavce v obeh podjetjih nikakor ne motivira. Spet je vidna povezava s teorijo, da imajo družinska podjetja področja poslovanja opredeljena preveč ohlapno. Razlog tiči v tem, da je v obeh podjetjih ustanovitelj - tehnik. Direktorja imata ogromno tehničnih znanj s področja delovanja podjetja, manjka pa jima managerskih sposobnosti in znanj, zato na poslovanje prepogosto gledata le s tehničnega vidika, na organizacijo dela in postopke pri managementu ravnanju z ljudmi pri delu pa enostavno pozabita. Zaradi ohlapnosti pravil se dopušča oz. prihaja tudi do dvojnih meril pri sankcioniranju. Vsi vprašani so priznali oz. vsaj namignili na možnost dvojnih meril pri sankcioniranju, če je v napako pri poslovanju vpleten družinski ali nedružinski član. Vsi verjamejo, da bi se kazen naložila tudi družinskemu članu, vendar ta ne bi bila enaka, kot če bi enako napako storil nedružinski član podjetja. Pričel bi se določen postopek, konflikt pa se ne bi reševal na očeh vseh v podjetju, temveč za zaprtimi vrati ali doma.

Kot najbolj pogost razlog za konflikte v podjetju navajajo nesoglasja v zvezi z delom, bodisi s samo organizacijo dela, razporejanjem na delovna mesta, razporejanjem nalog ali samim načinom dela. Velikokrat pride do nesoglasij glede opravljanja določenih nalog. Oba direktorja navajata, da so problematični nekateri delavci, ki bi si najrajše sami določali delovne naloge in izbirali delovna mesta, a zanje niso kvalificirani. Tu se zopet vidi pomanjkanje znanj delavcev v družinskih podjetjih. V družinskih podjetjih ponavadi delajo delavci iz različnih strok, ki se priučijo znanj za določeno delovno mesto a jim manjka osnovnih znanj za ostala področja v podjetju. Tudi v obeh danih primerih je tako; določeni zaposleni imajo ustrezno izobrazbo, več pa je tistih, ki so izobraženi za čisto nekaj drugega. Načeloma to ne predstavlja problemov, če vsi zaposleni vedno delajo na istem delavnem mestu in opravljajo vedno enako delo, ki se ga priučijo. Problem se pojavi, ko se začne kazati nezadovoljstvo in naveličanost delavcev, ker iz dneva v dan opravljajo enako delo. Vodja v takem primeru nima veliko izbire, saj se zaveda, da takšnega delavca ne more premakniti na kar katerokoli drugo delovno mesto. Pojavi se vprašanje, ali je delavca sploh mogoče premesti drugam. Takšne situacije ustvarjajo napeto ozračje v podjetju, pritiske s strani delavcev, ki pa jih občutijo vsi zaposleni. Točno s tem problemom se spoprijemata obe podjetji.

Vpliv družine je po besedah vprašanih možno zaznati, vendar ne vpliva bistveno na poslovanje podjetja. Kot kaže sta obravnavani podjetji našli neko ravnotežje med družino in poslom ter iz družine v podjetje vpeljali samo dobre lastnosti. Vpliv družine se vidi že po

samem vodenju, pri prenosu družinskega podjetja A na drugo generacijo. Naslednik je zaradi vrednot družine ohranil enak oz. malce posodobljeni način vodenja svojih staršev. Z delavci ima enak pristop kot ga je imela mati pred njim. Podobno se kaže tudi pri družinskem podjetju B, kjer se sin ravna po vzorcih svojega očeta. S sodelavci dela po enakem principu kot oče, odnos temelji na enakopravnosti, poštenosti in korektnosti. Če družina ne bi imela močnega vpliva na poslovanje, bi se sin lahko obnašal drugače (vzvišenost). Podobno pa bi se lahko zgodilo, če bi imela družina premočan vpliv v podjetju in bi pričakovala, da bo sinu na podlagi sorodstvene vezi dana vloga nadrejenega. Podjetjema dobro uspeva družinske konflikte pustiti pred vrati podjetja. Po besedah vprašanih še ni prišlo do nekih pomembnih konfliktov med družinskimi člani, oz. poudarjajo, da če je do njih prišlo jih oni niso zaznali. To pomeni, da ima družina dober način reševanja takšnih problemov. Če do konfliktov pride, zaradi tega podjetje in zaposleni ne trpijo. V družinskem podjetju A so prepričani, da bo do konfliktov slej kot prej spet prišlo, ko se bodo vanj vključili vnuki. Čeprav se je prenos lastništva šele dodobra opravil, je potencialnih naslednikov iz tretje generacije veliko.

V obeh podjetjih se konflikti rešujejo s pogovori in skupinskimi sestanki, odvisno pač od pomembnosti konflikta. Vsi problemi se rešujejo z neposredno komunikacijo vpletenih in direktorja. Direktor se osebno pogovori o problemu in posluša vse vidike problema, posluša predloge za možno rešitev in na koncu sam poda rešitev za nastali konflikt. Tu spet zaznamo osebni pristop vodje/direktorja, ki je značilen za družinska podjetja, prav tako tudi avtoriteto in moč odločanja ene same osebe. Tako kot pri sankcioniranju tudi pri reševanju konfliktov vsi vprašani puščajo možnost subjektivnosti, bodisi zaradi sorodstvene povezave z ustanoviteljem bodisi zaradi boljšega odnosa s posamezniki v podjetju. Načeloma so pravila enaka za vse, a vedno se pojavijo izjeme.

5. PREDLOGI ZA REŠEVANJE KONFLIKTOV V DRUŽINSKEM PODJETJU

Konflikti povzročijo nelagodje na delovnem mestu in v družini kot taki, ker jih vidimo kot prelom v odnosih. Dejstvo je, da so konflikti neizbežna sestavina človeških odnosov, saj gre za razlike v pogledih posameznih oseb. Reševanja konfliktov se je treba lotiti konstruktivno, razumeti je potrebno, da so neizbežni in celo pomembni/koristni za popolno, zdravo komunikacijo. Brez konfliktov ni inovacij in izboljšav. Konflikti so dejansko priložnost, ne le grožnja (Glas, 2007).

Če želimo iz danega konflikta izvleči njegovo dobro stran, se je treba le-tega lotiti na sledeč način. Prva stvar, ki jo mora direktor narediti, je, da ustvari varno okolje (brez groženj), kjer se lahko vsi zaposleni izrazijo odprto, avtentično in brez tveganj. Če želi od zaposlenih dobiti njihova osebna mnenja in posledično tudi učinkovite rešitve problema, se mora izogniti nepotrebnim kritikam, smešenju ter kakršnimkoli neprijetnim situacijam, ki bi znale nastati. Nujno potrebno je uporabiti sistematični pristop k reševanju sporov ter spodbuditi proces dialoga. Naslednja stvar, ki jo mora narediti direktor oz. vodja, je identificirati temo oz.

dilemo, ki je nastala, da vsi udeleženi vedo, o čem gre debata. Opredeliti je potrebno motivacijo vsakega posameznika posebej, da se dileme lahko rešijo. Treba je vedeti, na kak način lahko k komu pristopiš, da bo učinek najboljši. Nato se pojasni vse vidike dileme ter našteje vse pridobljene rešitve. Direktor mora opisati, kakšna je idealna rešitev za podjetje, kaj mora nujno vključevati. Nato se prediskutirajo rešitve, ki ustrezajo direktorjevim pogojem. Naredi se lestvica in na podlagi podanih kriterijev izbere tista možnost, ki je za podjetje v danem trenutku najbolj ugodna. Vedno je potrebno pustiti možnost za ugovor na to opcijo. Ko se izbere način reševanja konflikta – dileme, se delo šele začne (potrebno je to še speljati). Direktor mora imeti reševanje dileme pod nadzorom, da se vse spelje, kot je bilo zamišljeno, oz. da se rešitev primerno prilagodi okoliščinam, če se le-te spremenijo.

Šele s pogovorom o konfliktu vidimo, zakaj je do njega dejansko prišlo, kakšni so razlogi zanj, kaj je bil povod ter, način kako te dejavnike odstraniti iz poslovanja. Zato je pri reševanju konfliktov izjemnega pomena razumeti oba pogleda konfliktne situacije ter na ta način dognati predpostavke ravnanja drugih. V vsakem sporu je potrebno poudariti dobro, pozitivno stran, ki smo jo našli pri pogovoru, ter možnost izboljšave. Posvetiti se je potrebno tudi odkritju trenutnih pomanjkljivosti, vendar nanje ne smemo gledati s “katastrofičnim” pogledom (Glas, 2007).

Za učinkovito reševanje konfliktov je potrebno veliko potrpežljivosti in posluha predvsem s strani direktorja. Pogovor mora potekati tekoče, brez nepotrebnih prekinitev; direktor mora poskrbeti za mir in poslušnost drugih. Osredotočiti se je potrebno na podane dileme v poslovanju, nikakor ne na osebe ali osebnosti, ki so jih predstavile oz. izpostavile. Med procesom razglabljanja ne sme direktor nikoli, ne glede na situacijo, eksplicitno poudarjati svojega položaja v podjetju ter upravičevati, zakaj bi moglo biti tako, kot pravi on. Vsi udeleženci v razpravi morajo biti enakopravni. Ne sme se ustvarjati nobenih nepotrebnih pritiskov ali imeti zadržkov za izražanje mnenj na določen problem. Na vsak predlog se je potrebno odzvati razumno, racionalno, z upoštevanjem drugih. Šele ko to uspemo, se lahko izognemo dodatnim napadom. Način nagovora je zelo pomemben zato se je potrebno izogibati stavkom kot npr: “Jaz” in ne “Vi”. Predlagam, da se uporabi “Moti in prizadene me, če me nenehno prekinjajo”, ne pa “Vi ste nemogoči, nenehno me prekinjate. Na ta način je dal nadrejeni spet nehote vedeti, da je »nekaj več« od ostalih udeleženi (Glas, 2007).

SKLEP

Skozi celotno diplomsko delo sem ugotavljala, kateri so tisti glavni problemi s katerimi se srečujejo družinska podjetja. Z analizo praktičnih primerov sem lahko naredila primerjavo med podjetjema in hkrati z obstoječo teorijo družinskega podjetništva. Na podlagi praktičnega dela sem lahko identificirala glavne dejavnike, ki povzročajo konflikte, ter način kako se letem izognemo.

Z opravljeno analizo sem potrdila oz. ovrgla hipoteze, ki sem jih predstavila v začetnem delu diplomskega dela.

Ugotovila sem, da ima družina močan vpliv na poslovanje podjetja, vendar se da ta vpliv dobro omejiti na način, ki ni obremenjujoč za poslovanje. Potrdila sem hipotezo, da imajo družinska podjetja bolj oseben in razumevajoč odnos z zaposlenimi kot klasična. To hipotezo, sta potrdila oba obravnavana primera družinskega podjetja. V obeh podjetjih so namreč medosebni odnosi neposredni in temeljijo na osebni ravni. Delavci v obeh podjetjih delujejo na poslovno-prijateljskih odnosih. Direktorja se trudita imeti konstanten oseben stik z vsemi zaposlenimi. Njun odnos do zaposlenih ni le striktno posloven, saj zaposlenim prisluhneta tudi glede problemov, s katerimi se spopadajo izven podjetja, jih poskušata razumeti ter jim pomagati pri reševanju. Vidi se poslovno-socialna naravnost obeh podjetji.

Prav tako sem potrdila hipotezo, da v družinskih podjetjih prihaja do konfliktov zaradi vmešavanja družine, hkrati pa sem iz obeh primerov dobila potrdilo, da je možno le-te reševati korektno in na način, ki ne škoduje poslovanju. Obe podjetji sta potrdili, da do teh konfliktov prihaja, vendar ne pogosto, saj imata dobro začrtano mejo, do kje je vpliv družine dovoljen.

Hipotezo, da so družinski člani v podjetju privilegirani na podlagi pridobljenih podatkov, nisem ne ovrgla ne potrdila. Ne glede na opravljene intervjuje nisem pridobila konkretnih dejstev, da do privilegiranja prihaja zgolj zaradi sorodstvene povezave ali le na podlagi delavnosti in pridnosti zaposlenih na delovnem mestu. Do privilegiranja pride v tej meri, da imajo bolj pridni in angažirani delavci več možnosti pri »izberi« dela ter pri opravljanju delovnih nalog.

Zadnjo hipotezo, da se v podjetju pojavljajo razlikovanja pri sankcioniranju in nagrajevanju družinskih in nedružinskih članov sem delno potrdila, delno pa ovrgla. V obeh podjetjih se namreč strinjajo, da prihaja do majhnih odstopanj in subjektivnosti predvsem pri določanju sankcij. V nobenem od preučevanih podjetij še ni prišlo do velika konflikta, ki bi potreboval temeljito analiziranje in reševanje. Menijo pa, tako direktorja kot ostali zaposleni, da bi se v tem primeru naredile razlike, če bi bil v konflikt vključen družinski član ali nedružinski član podjetja. Pri nagrajevanju ne prihaja do subjektivnosti, saj imata podjetji pravila nagrajevanja osnovana zgolj na produktivnosti delavcev.

Glede na dano situacijo v obeh podjetjih, bi direktorjema svetovala, naj nadaljujeta z osebnim pristopom z zaposlenimi, organizirata čim več skupinskih sestankov, na katerih se odprto pogovarjajo o nastalih problemih ter o problemih, ki se lahko zgodijo. Na ta način se bodo problemi reševali hitreje, do določenih pa sploh ne bo prihajalo. Predlagam, da naj poskrbita za boljšo obveščeno v podjetju, da vsak zaposlen ve, v kakšnem stanju se nahaja podjetje ter kakšni so načrti za prihodnost. Na ta način bodo zaposleni vedeli, kaj se od njih pričakuje in

se hkrati počutili kot pomemben del podjetja. Podjetji morata nujno narediti nov sistem nagrajevanja, ki bo ponujal več stimulacije in bo njune delavce motiviral ter jim dajal nove moči za delo. Kot problem se je ponavljal primanjkljaj denarja, zato morata direktorja delavcem dati možnost dodatnega zaslужka ob doseganju določenih kriterijev. To je za omenjene delavce v tem trenutku najboljši motivator.

LITERATURA IN VIRI

1. Aronoff C. (2001). *Understanding family Bussines survival statistics*. Supply House Times.
2. Belak J. et al. (1993). *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba Obzorja.
3. Belak J. et al. (2003). *Integralni management in razvoj podjetja*. Gubno: Mer Evrocenter.
4. Benson B., Crego E. T., Drucker R. H. (1990). *Your Family Bussines-A success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Bussines One Irwin.
5. Brecelj M. (1998). *Vodenje družinskega podjetja*. (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Čačinovič G. (1998). *Psihologija družine*. Ljubljana: ZPS d.o.o.
7. Davis P., Steren D. (1988). *Adaptation, Survival and Growth of the Family Bussines: An itegrated System Prespective*. Family Bussines Review, str. 69-85.
8. Duh, M.(1995). *Posebnosti politike malih in srednje velikih podjetij s primerom družinskega podjetja*. (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
9. Duh, M. (2000). *Posebnosti managementa družinskega podjetja*. Gubno: Mer Evrocenter. (str. 38/55).
10. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Mer Evrocenter.
11. Dyer W. G., Jr (1988). *Cultur and Continuity in Family Firms*. Family Bussines Review, str. 37 – 50.
12. Glas M. (2000). *Družinsko podjetništvo*.Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Glas M. (2007). *Upeš*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Handler. W.C. (1989). *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Bussines*. Family Bussines Review, str. 257-267.

15. Kelbl J. (2002). *Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Leach P. (1991). *The stoy Hayward Guide to the Family Bussines*. London: Kogan Page.
17. Leach P. (1994). Tje BDO Stay Hayward Guide to The Family Bussines. London: Kogan Page.
18. Magretta J. (1998). *Governing the Family-owned Enterprises*, an Interview wiht Finland's Krister Ahlstron. Harvard Bussines Review, str. 113-123.
19. Rosenblatt Paul et. al. (1985). *The Family Bussines*. Oxford: Jossey-Bass Publishers.
20. Simič T. (2006). *Specialistično delo. Prenos lastništva v družinskem podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Swartz D. J. (1996). *Toward a Model of Justice in Ownership Succession: An Exploratory Stuy of the Intergenerational Transfer of Family Bussines Ownership. Ph.D. Thesis*. California: School of Professional Psychology.
22. Syms M. (1992). *Mind Your Own Bussines And Keep It In the Family*. New York: Mastermedia Limited.
23. Tagiuri R., Davis J.A. (1992). *On the Goals of Successful Family Companies*. Family Bussines Review, str. 42.
24. Vadnjal J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*, (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Vadnjal J. (1997). *Težave zaposlovanja sorodnikov*. Podjetnik, str. 10.
26. Vadnjal J. (1999). *Konflikti v družinskih podjetjih*. Podjetnik, str. 48 - 50.
27. Ward J. (1990). *Keeping The Family And The Bussines Healthy*. Jossey-Bass.

KAZALO PRILOG

<i>Priloga št. 1: Vprašalnik intervjuja</i>	<i>1</i>
<i>Priloga št. 2: Intervju o medosebnih odnosih v družinskih podjetjih.....</i>	<i>2</i>

Priloga št. 1: Vprašalnik intervjuja

1. Koliko časa ste že zaposleni v tem podjetju?
2. Ali ste v kakršnemkoli sorodstvu z ustanoviteljem podjetja?
3. Kakšno je vaše delovno mesto v podjetju?
4. Ali delate na delovnem mestu, za katerega ste usposobljeni?
5. Kako bi ocenili klimo v podjetju?
6. Kakšni so po vaši oceni medosebni odnosi v podjetju?
7. Ali družinska nesoglasja vplivajo na klimo v podjetju? Na kakšen način?
8. Kakšna je komunikacija med vami in direktorjem?
9. Kakšna je komunikacija med vami in družinskimi člani?
10. Ali čutite razlikovanje med družinskimi in nedružinskimi zaposlenimi? Kje se to razlikovanje prikazuje?
11. Ali se nagrajevanje/sankcioniranje izvaja po enakih predhodno določenih kriterijih za vse zaposlene v podjetju?
12. Imate občutek, da je kdo izmed zaposlenih v podjetju privilegiran? Zakaj?
13. Se zaradi vpliva družine pojavlja več konfliktov, kot bi se jih sicer? Na kakšen način?
14. Pride kdaj do konfliktov izključno zaradi očitanja sorodstvene vezi z ustanoviteljem?
15. Kako pogosto prihaja do konfliktov?
16. Kateri je najpogostejši razlog za konflikt? Zakaj menite da je temu tako?
17. Na kakšen način se reši konflikt, če pride do njega?
18. Se konflikt rešuje po enakem princip, če so vanj vključeni samo družinski člani?
19. Kako bi izboljšali odnose med zaposlenimi?

Priloga št. 2: Intervju o medosebnih odnosih v družinskih podjetjih

Intervjuje sem opravila v dveh družinskih podjetjih. V vsakem podjetju sem opravila intervju z dvema družinskima članoma, ki delujeta v podjetju in z dvema nedružinskima zaposlenima. Zaradi želje direktorjev po anonimnosti sta podjetji navedeni kot družinsko podjetje A in družinsko podjetje B.

Spodaj so zapisani odgovori vseh intervjujev.

1. Koliko časa ste zaposleni v podjetju?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: 10 let
- Ustanoviteljica podjetja: 18 let (danes v pokoju)
- Nedružinski zaposleni št. 1: 10 let
- Nedružinski zaposleni št 2: 5 let

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: 16 let
- Družinski zaposleni: 2 leti
- Nedružinski zaposleni št. 1: 10 let
- Nedružinski zaposleni št. 2: 8 let

2. Ali ste v kakršnemkoli sorodstvu z ustanoviteljem podjetja?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: da, ustanovitelja podjetja sta moja starša
- Ustanoviteljica podjetja: sem ustanoviteljica
- Nedružinski zaposleni št. 1: ne, nisem v nobenem krvnem sorodstvu z ustanoviteljem
- Nedružinski zaposleni št 2: ne, nisem v nobenem krvnem sorodstvu z ustanoviteljem

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: sem ustanovitelj podjetja
- Družinski zaposleni: ustanovitelj podjetja je moj oče
- Nedružinski zaposleni št. 1: ne, nisem v nobenem krvnem sorodstvu z ustanoviteljem
- Nedružinski zaposleni št. 2: ne, nisem v nobenem krvnem sorodstvu z ustanoviteljem

3. Kakšno je vaše delavno mesto v podjetju?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: sem direktor podjetja
- Ustanoviteljica podjetja: prokurist in svetovalec
- Nedružinski zaposleni št. 1: računovodja

- Nedružinski zaposleni št 2: delavec v proizvodnji

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: sem direktor podjetja
- Družinski zaposlen: zaposlen sem v proizvodnji
- Nedružinski zaposleni št. 1: opravljam funkcijo priprava proizvodnje
- Nedružinski zaposleni št. 2: delavec v proizvodnji

4. Ali delate na delovnem mestu za katerega se usposobljeni?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: sem usposobljen za to delovno mesto. Podjetje deluje z dolgoletno tradicijo, ki se prenaša iz roda v rod. V način poslovanja in delovanja sta me vpeljala starša že v zgodnjih letih, ko sem samo občasno pomagal v podjetju. Prevzel sem njune načine poslovanja in jih kasneje preoblikoval in dopolnil.
- Ustanoviteljica podjetja: to je težko reči; z možem sva z zbranimi izkušnjami odprla podjetje in vse začela iz ničle. Po eni strani sem usposobljena za to delo, saj sem iz te stroke, po drugi pa nimam visoke izobrazbe, ki naj bi jih imeli direktorji podjetij.
- Nedružinski zaposleni št. 1: da, imam narejeno srednjo ekonomsko šolo
- Nedružinski zaposleni št. 2: moja izobrazba ni povsem ustrezna delovnem mestu, ki ga v podjetju opravljam. Po poklicu sem električar, vendar sem pridobil in se naučil potrebnih znanj tako, da lahko delo opravljam korektno in na način, ki se od mene pričakuje.

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: imam narejeno poklicno šolo ter potrebna znanja iz stroke, v kateri deluje podjetje. Vodstvena znanja sem pridobil skozi leta z izkušnjami.
- Družinski zaposleni: opravljeno imam fakulteto iz računalništvo in informatike. V podjetju delam - pomagam že od majhnega. Skozi leta sem pridobil potrebna znanja za opravljanje mojega delovnega mesta.
- Nedružinski zaposleni št. 1: da, imam 30 let delovnih izkušenj v tej stroki, natančno na področju varnosti pri delu.
- Nedružinski zaposleni št. 2: imam poklicno šolo iz te stroke.

5. Kako bi ocenili klimo v podjetju?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: moram reči, da sem s klimo v podjetju zadovoljen. Vem, da bi se dalo določene stvari še izboljšati, toda s trenutnim stanjem sem resnično zadovoljen. Delo poteka brez večjih komplikacij, tekoče; odnosi med zaposlenimi v podjetju so dobri. Delavci pridejo na delo dobre volje, kar mi kot direktorju pomeni veliko.
- Ustanoviteljica podjetja: Če primerjam stanje v podjetju danes in pred leti, ko sem bila v podjetju direktorica jaz, bi rekla, da sta obe stanje dobri vendar v povsem različnih

pogledih. Ko sem bila direktorica jaz, je bilo podjetje še majhno in vsi zaposleni so bili starejši. Do danes se je podjetje precej povečalo, razvilo, število zaposlenih je trikrat večje kot prej, zato je tudi klima drugačna. Ko nas je bilo zaposlenih 8 je bilo zelo sproščeno vzdušje, prijateljski odnosi med zaposlenimi, bili smo si blizu. Danes je delavcev veliko več in je težje obdržati tak intenziven odnos z vsemi. Lahko rečem, da četudi je klima drugačna danes kot pred leti, sem z njo zadovoljna, še vedno prevladuje osebni kontakt, čeprav je manj intenziven.

- Nedružinski zaposleni št. 1: z mojega vidika je klima dobra. Razumem se z vsemi zaposlenimi, nimam problemov z delovnimi nalogami, saj je vse vnaprej jasno določeno. Smo kolektiv, ki dobro funkcionira in se dopolnjuje.
- Nedružinski zaposleni št. 2: klima je ugodna, razumem se s sodelavci in z direktorjem. Imamo odprt odnos. Prihaja do nesporazumov, vendar se le-ti rešijo hitro in če potegnem črto, sem v tem podjetju mnogo bolj zadovoljen kot v prejšnjem, in to ravno zaradi odnosa z direktorjem.

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: klima v podjetju je po mojem mnenju dobra. Z zaposlenimi imam osebni odnos; želim vedeti, kaj se njimi dogaja, razumeti njihovo stisko in probleme. Trudim se, da so odnosi korektni in trdni. Želim, da se zaposleni počutijo dobro, da so zadovoljni z okoljem, v katerem delajo. Zadovoljni delavci so dobri, pridni in zelo produktivni.
- Družinski zaposleni: klima je dobra. Med seboj se razumemo, ni sovražnih odnosov. V proizvodnji držimo en z drugim in si znamo pomagati. Z nekaterimi smo tudi dobri prijatelji v prostem času.
- Nedružinski zaposleni št. 1: v podjetju je dobro vzdušje; nad nami se ne izvaja pritiskov. Klima je v delovnem okolju dobra. Med seboj se razumemo, ni »nekih grdih pogledov ali česa podobnega«.
- Nedružinski zaposleni št. 2: zadovoljen sem s pogoji na delovnem mestu, s sodelavci se razumemo in prav tako tudi s šefom.

6. Kakšni so po vaši oceni medosebni odnosi v podjetju?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: trudim se, da obravnavam vse zaposlene na enak način. Vodenje prevladuje na osebni ravni, rad imam neposreden stik z zaposlenimi. Na ta način vedno vem, kaj se z njimi dogaja, razumem njihove probleme in jim lahko tudi pomagam. Zavedam se dejstva, da so nezadovoljni delavci slabi delavci. Tudi delavci se med sabo dobro razumejo, seveda nekateri bolj kot drugi, v delavnicah je veselo in dobro ozračje.
- Ustanoviteljica podjetja: moram reči, da so odnosi v podjetju zelo dobri. Delavci se med seboj dobro razumejo, med njimi prevladuje prijateljska komunikacija, skrbijo drug za drugega in si pomagajo. Opažam pa neko »mejo« med delavci, ki so bili v

podjetju zaposleni že prej, in med novimi. Tudi med njimi so odnosi dobri, vendar so manj osebni.

- Nedružinski zaposleni št. 1: kot sem že rekla, po mojem mnenju so medosebni odnosi na zelo dobrem nivoju. Med delavci ni zaznati nekih trenj, tekmovanj, zavidanja. Med seboj si pomagamo, ne samo pri poslovnih težavah, temveč tudi pri družinskih. Ta povezava se posebno vidi pri delavcih, zaposlenih v proizvodnji. Odnosi so prijateljski in osebni. Odnosi med nami in direktorjem so striktno poslovni.
- Nedružinski zaposleni št. 2: načeloma se z vsemi delavci dobro razumemo, še posebej s kolegi, ki delamo skupaj v delavnici. Toda saj veste, vedno je nekdo v podjetju, ki kvari vzdušje med zaposlenimi, brez tega ne gre nikjer. Na našo srečo je takih zelo malo. Tudi z direktorjem imamo vsi dober, korekten odnos, saj je tudi on korekten do nas, za to lahko rečem da imamo srečo.

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: vse zaposlene poskušam obravnavati na enak način. Zaposleni se med seboj dobro razumejo, prav tako tudi z mano. Z njimi poskušam imeti čimbolj osebni kontakt, jih razumeti, jim pomagati in na ta način zagotoviti zadovoljstvo na delovnem mestu. Z razumevanjem zaposlenca uspeš najti njemu ustrezen motivacijski dejavnik, kar pa poveča njegovo zadovoljstvo in produktivnost na delu.
- Družinski zaposleni: kot sem že prej rekel, so odnosi med zaposlenimi dobri. Ni nas tako veliko, zato dobro poznamo drug drugega. Vsak dan se gledamo na delovnem mestu in delujemo kot neka drugačna družina. Imamo dobre odnose, ne prihaja do nekih problemov. Velikokrat pride do nesoglasij, a le za kratek čas.
- Nedružinski zaposleni št. 1: odnosi v podjetju so popolnoma poslovni, ko pa zapustimo firmo, se družimo in smo prijatelji. Striktno ločeni odnosi med službo in v prostem času. Osebno nimam nobenih problemov s sodelavci. Z nekaterimi imam bolj trden odnos kot z drugimi, stvar osebnosti in karakterja.
- Nedružinski zaposleni št. 2: s sodelavci smo v prijateljskih odnosih. Z nekaterimi seveda bolj kot z drugimi. Dobro se razumemo in ni težko priti vsako jutro na delo. Direktor skrbi za dobro vzdušje v podjetju in našo povezanost.

7. Ali družinska nesoglasja vplivajo na klimo v podjetju? Na kakšen način?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: do družinskih konfliktov ne prihaja. Moja starša ne delata več v podjetju, sta le pasivna svetovalca. Jaz sem direktor in imam popolno moč odločanja, zato starša samo svetujeta in usmerjata, če je potrebno. Povesta svoje mnenje glede določenih idej, novosti, ampak odločitev sprejem jaz. Njuno mnenje ni obvezujoče, odločam jaz in na način, ki je za podjetje najbolj ugoden. Trudim se po največjih močeh, da ne prepletam družine in posla.
- Ustanoviteljica podjetja: družinskih konfliktov je malo ali skorajda nič. Sin je direktor podjetja, on odloča o poslovanju, midva z možem ga le še opominjava na nekatere možnosti, ideje. Konfliktov ni več, saj je vse odločanje v njegovih rokah. Če bi bila še

vedno aktivno vključena v podjetje, verjamem, da bi se pojavilo več konfliktov, saj imamo vsi različne poglede na stvari. Vseeno pa menim, da do večjih nesoglasij ne bi prihajalo tudi v takšni situaciji, saj smo že v samemu začetku poslovanja podjetja določili mejo med družino in podjetjem. Družinskih problemov nismo nikoli nosili v podjetje. Za število nesporazumov, ki so se pojavili skozi leta poslovanja, pa lahko rečem, da je bilo minimalno.

- Nedružinski zaposleni št. 1: od kar delam v tem podjetju je meja med družino in podjetjem striktno določena. Vedno je na prvem mestu podjetje in njegovo uspešno poslovanje, šele nato družina. Do konfliktov prihaja, da pa bi rekla, da do njih prihaja zaradi vmešavanja družine, ne morem. Ta nesoglasja se ne prenašajo v posel, vsaj ne na tak način, da bi jih jaz kdaj občutila.
- Nedružinski zaposleni št. 2: družina ima pomemben vpliv v podjetju. Glede konfliktov moram reči, da jih je malo. Težave, ki nastanejo zaradi vmešavanja družine, se razčistijo v družini, ne prenašajo se na podjetje. Nikoli nisem opazil večjih konfliktov med družino.

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: v podjetju je striktno ločeno družina – podjetje. Nekateri vzorci se logično prenašajo iz enega v drugo, vendar se družinski nesporazumi ne nosijo v podjetje. Kvečjemu bi lahko rekli, da se to dogaja v obratni smeri. Konflikti se prej prenašajo iz podjetja v družino.
- Družinski zaposleni: ne, ti konflikti ne vplivajo na poslovanje podjetja. Zavedam se, da je moj oče direktor vendar je na delovnem mestu zame samo direktor. Če se kdaj spreva, se o tem pogovoriva doma in tega ne nosiva v službo. Najini konflikti so redki, če pa se pojavijo, so posledica najinih različnih karakterjev.
- Nedružinski zaposleni št. 1: kot sem že rekel, so odnosi striktno poslovni. Odkar sem v podjetju, še nisem videl ali občutil družinskih preprirov. Rekel bom, če do njih pride, se ne rešujejo v podjetju.
- Nedružinski zaposleni št. 2: z lastnimi očmi še nisem videl, da bi se oče, sin ali brata med sabo prepirali. Po mojem mnenju se ti konflikti dogajajo za zaprtimi vrati, vsekakor pa ne vplivajo na poslovanje. Točno je določeno, kdo je pristojen za kaj in do kje.

8. Kakšna je komunikacija med vami in direktorjem?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: sem direktor
- Ustanoviteljica podjetja: s sinom je komunikacija je dobra, odprta. Z njim se z možem razumeva, spoštujeva njegove odločitve in mu zaupava.
- Nedružinski zaposleni št. 1: z direktorjem se razumeva zelo dobro, poslovanje z njim je pravi užitek. Nikoli se ne spreva zaradi kakršnihkoli težav, takoj se o njih

pogovoriva in jih rešiva sproti. Komunikacija temelji na osebnem pristopu in je odprta, korektna, sproščena in spoštljiva.

- Nedružinski zaposleni št. 2: z direktorjem imam neposreden stik vsak dan, pogovarjamo se o različnih stvareh, predlogih za delo, delovnih nalogah itd. Zadovoljen sem z najinim odnosom, saj vem, da mu lahko povem o težavah in me ne bo pogrjal, temveč mi bo pomagal najti rešitev. Od njega vedno veš, kaj se pričakuje in to mi je všeč. Vse stvari pove direktno, brez olepševanj. Njegov odnos se mi zdi zelo korekten.

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: sem direktor
- Družinski zaposleni: z očetom se dobro razumeva, z mano ne dela nič drugače kot z drugimi zaposlenimi in to mi je všeč. Včasih si rečeva kakšno preveč, saj se poznava že celo življenje, a se to nikoli ne zgodi v podjetju.
- Nedružinski zaposleni št. 1: imava neposredni, osebni stik. Dobro se razumeva, vse rešujeva korektno. Odnos je dober, ker vem, kaj se od mene pričakuje in to tudi naredim.
- Nedružinski zaposleni št. 2: z direktorjem se razumeva imava neposredni stik. Komunikacija vedno temelji na delovnih nalogah. Zadovoljen sem, ker vedno vse pove jasno in direktno, tako vedno vem kaj se pričakuje od mene in ne prihaja do nesporazumov. Všeč mi je, ker svoje slabe volje ne prenaša na nas.

9. Kakšna je komunikacija med vami in družinskimi člani?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: z ostalimi družinskimi člani se razumem zelo dobro, še vseeno pa poskušam ohraniti neko mejo med podjetjem in družino in s tem poskušam preprečiti nepotrebne konflikte.
- Ustanoviteljica podjetja: zelo dobra, zdaj imamo že vsi izkušnje na tem področju, zato vemo, do katere točke se lahko spustimo.
- Nedružinski zaposleni št. 1: komunikacija z ostalimi družinskimi člani je podobna komunikaciji z direktorjem. Prav tako poteka na osebni ravni, spoštovanju in poštenosti.
- Nedružinski zaposleni št. 2: z vso družino se dobro razumem. Tudi z otroki/vnuki ustanovitelja/lastnika, ki pridejo poleti na počitniško delo, ne prihaja do konfliktov. Ni nekega sovražnega ali nespoštljivega odnosa, prav nasprotno takrat je v delavnici še bolj sproščeno in še več smeha.

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: v našem podjetju je komunikacija enaka za vse zaposlene, ne dela se razlik med družinskimi in nedružinskimi člani.

- Družinski zaposleni: z vsemi se obnašam enako. Ne delam razlik med sodelavci. Pri odnosu z očetom sem bolj zadržan kot doma, saj je na delovnem mestu moj šef. Verjetno včasih vseeno odreagiram bolj domače in ne tako strokovno, kot bi se od mene pričakovalo.
- Nedružinski zaposleni št. 1: ne morem reči, da so odnosi kaj drugačni. Spoštujem nadrejene in ni važno, ali so v sorodstvenem razmerju z direktorjem ali ne. Tudi oni se do mene obnašajo na enak način. Odnosi v podjetju so na zelo dobrem nivoju.
- Nedružinski zaposleni št. 2: razumem se z vsemi, z nekom bolj, z drugim manj, vendar to ni posledica sorodstvenih vezi z direktorjem.

10. Ali čutite razlikovanje med družinskimi in nedružinskimi zaposlenimi? Kje se to razlikovanje prikazuje?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: ne delam razlik med zaposlenimi. Nekaj je družina, drugo je posel.
- Ustanoviteljica podjetja: ni razlik. Vsi opravljajo enako delo in so zanj enako nagrajeni.
- Nedružinski zaposleni št. 1: pri delu se obravnava vse enako, ni odstopanj. V proizvodnji delajo vsi vse in enako, mogoče se vidi kakšna razlika pri razporeditvi dela.
- Nedružinski zaposleni št. 2: osebno ne vidim nekega velikega razlikovanja.

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: poskušam ohraniti objektivni vidik in biti korekten, pošten do vseh v podjetju. Ne zanikam dejstva, da se lahko subjektivnost pokaže pri kakšnem sankcioniranju ali podobno. Preferiranja pa zaradi sorodstvenih povezav ni. Na sestankih so vključeni vsi.
- Družinski zaposleni: oče z mano de dela nič drugače kot z ostalimi. Tudi jaz sem začel na dnu in sem bil primoran opravljati čisto vse naloge kot ostali. Meni osebno se ne zdi, da se delajo razlike.
- Nedružinski zaposleni št. 1: na to, kar jaz vidim v podjetju, bom rekel, da ne prihaja do privilegiranja.
- Nedružinski zaposleni št. 2: direktor ne dela razlik med nami, vsaj očitnih ne. Tudi družinski člani morajo delati vse naloge, od začetka do konca. Nekateri karakterji so preveč naporni za bolj osebne odnose, manj pripravljeni za nove delovne naloge mogoče lahko rečem, da tu prihaja do razlik. Bolj pridni imajo ugodnosti.

11. Ali se nagrajevanje/sankcioniranje izvaja po enakih predhodno določenih kriterijih za vse zaposlene v podjetju?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: nagrajevanje in sankcioniranje se izvaja po statutu. V njem je določeno, kaj narediti glede na »prekršek.« Ja, včasih prihaja do subjektivnosti, saj se

z enim zaposlenim bolje razumeš kot z drugim in avtomatsko reagiraš drugače. Stopnjo subjektivnosti poskušam spraviti na minimum. Po večini se držimo statuta.

- Ustanoviteljica podjetja: od vedno smo se trudili biti pošteni z vsemi, vendar prihaja do trenutkov, ko se nehote odzoveš za enako stvar na drugačen način. Smo le ljudje in do čustvenih vplivov prihaja, zato v tem primeru, če ugotovimo, da bi dali komu lažjo »kazen« kot drugemu, damo obema lažjo ali pa sploh ne.
- Nedružinski zaposleni št. 1: nekih nesoglasij v podjetju ni, zato le redko pride do sankcioniranja. V primeru kaznovanja dveh zaposlenih (družinski član in nedružinski član) se mi zdi, da bi prišlo do razlike. Nagrajevanje temelji na učinkovitosti zaposlenega, če je uspešen dobi dodatek, če je neuspešen (napake itd.), se mu trga od plače.
- Nedružinski zaposleni št 2: iz lastnih izkušenj vam ne morem povedati, kako bi bilo, če bi bil vpleten družinski član. Verjetno bi dobil lažjo kazen kot mi, je le družina. Pri sankcioniranju v proizvodnji pa veljajo enaka pravila. Če nekaj storiš narobe moraš, to tudi popraviti. Ob večjih napakah so tudi denarne kazni.

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: nagrajevanje in sankcioniranje se izvaja po sistemu, ki velja za vse zaposlene enako. Ko kdo stori napako, bo zanjo odgovoren in primerno kaznovan. Pri nagrajevanju velja enako, ni razlik v nagradah. Nimamo pa nekih točno zapisanih pravil.
- Družinski zaposleni: da. Pri teh stvareh ne vidim razlikovanja.
- Nedružinski zaposleni št. 1: nimamo nekih pisanih pravil. Plačan sem po urah dela, tudi nagrade so na podlagi nadur. Če narediš napako, jo moraš popraviti. Ni nekih hudih sankcij; delavci ne nosijo veliko odgovornosti. Če pa do napake pride, to ni dobro za podjetje. Napako moramo sicer popraviti, pri napakah najbolj trpi podjetje, ne tisti, ki jo je povzročil.
- Nedružinski zaposleni št. 2: nikoli ni bilo nekih pretiranih sankcij. Napake, ki se pojavljajo se dajo hitro popraviti. Do razlikovanja bi verjetno prišlo, če bi bil neposredno vpleten kdo od družine, vendar ne namenoma. Družina je le družina.

12. Imate občutek, da je kdo izmed zaposlenih privilegiran? Zakaj?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: nikomur ne dajem potuhe.
- Ustanoviteljica podjetja: trenutno se to ne kaže. Kaj pa se bo zgodilo, ko se podjetju aktivno pridružijo še vnuki, pa ne znam reči.
- Nedružinski zaposleni št. 1: v podjetju ni privilegijev za nikogar. Če si želiš napredovanja, si ga moraš izboriti z dobrim delom in vztrajnostjo.
- Nedružinski zaposleni št 2: v proizvodnji ni nikogar, ki bi imel zaradi tega boljše delovne okoliščine od drugih. Vidi se, da se direktor z določenimi zaposlenimi razume bolje kot z drugimi, da jih ima raje, vendar ne dela nekih razlik med nami.

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: ne. Z vsemi delam enako. Če je delavec dober in priden, dobi nagrado, če ni, je ne dobi. To ne predstavlja privilegija, le nagrado za dobro opravljeno delo in motivacijo za naprej.
- Družinski zaposleni: z nekom v službi se razumeš bolje kot z drugimi, pri delovnih nalogah mu greš bolj na roko, ne kompliciraš, če ni potrebe. Kakšnega večjega privilegiranja ni.
- Nedružinski zaposleni št. 1: tisti, ki je bolj vztrajen, trmast, je na boljšem mestu. Če si Tiho, ostaneš tam, kjer si. Ugodnosti si moraš izboriti.
- Nedružinski zaposleni št. 2: nekateri se bolje razumejo z direktorjem, zato imajo včasih prednost pred ostalimi. Pridni so nagrajeni in imajo tudi več ugodnosti.

13. Se zaradi vpliva družine pojavlja več konfliktov, kot bi se jih sicer? Na kakšen način?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: zaradi družine ne. Kot sem že prej rekel, imam 100% lastništvo in vse odločanje je v mojih rokah, starša se ne vtikata v poslovne odločitve. Mati včasih reče kaj bolj direktnega in v šali, da je ne poslušam več, vendar se ta debata ne razvije naprej.
- Ustanoviteljica podjetja: mislim, da ne. Družina se v tej trenutni fazi ne spušča preveč v poslovanje podjetja. Z mozem sva le še pasivni del družinskega podjetja, sina usmerjava in mu pomagava pri poslovnih težavah, a konfliktov ne ustvarjava. Vnuki so še premajhni, da bi se začeli v podjetju udeleževati in tekmovati za »prevlado« ter na ta način povzročati probleme v podjetju.
- Nedružinski zaposleni št. 1: družina ima točno zarisano mejo med družinskimi zadevami in poslovnimi. Resnih preprirov in nesoglasij nisem nikoli zaznala.
- Nedružinski zaposleni št. 2: konflikti se ponavljajo vedno, zaradi takšnih ali drugačnih okoliščin. Osebnost nisem zaznal večjega števila nesoglasij zaradi vpliva družine. Zdi se mi, da se o takšnih stvareh pomenijo doma.

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: da, vendar so to manjši konflikti, ki se rešujejo sproti. Absolutno se konflikti pojavljajo bolj pogosto, kot bi se sicer, saj funkcioniramo v družini in podjetju naenkrat. Skupaj preživimo skoraj cele dneve in vidimo stvari iz obeh strani, kot poslovni partner in kot oče (oz. sin, brat).
- Družinski zaposleni: družinske težave poskušamo reševati doma. Verjetno se kdaj nehote prenesejo v službo, ampak nima vpliva na poslovanje.
- Nedružinski zaposleni št. 1: ni konfliktov med družinskimi člani, nisem jih še občutil.
- Nedružinski zaposleni št. 2: včasih se čuti napetost med očetom in sinom, vendar se naprej ne razvije.

14. Pride kdaj do konfliktov izključno zaradi sorodstvene vezi z ustanoviteljem?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: ne, oziroma, če je prišlo do takšnega konflikta, ta ni prišel do mene.
- Ustanoviteljica podjetja: ne, trenutno stanje v podjetju je zelo mirno, prenos lastništva je uspel brez večjih zapletov, sin je trenutno edini aktiven družinski član v podjetju. Menim pa, da bo do konfliktov prišlo, ko se bodo aktivno vključili vnuki.
- Nedružinski zaposleni št. 1: oba direktorja, tako zdajšnji kot prejšnji, sta delala enako z vsemi zaposlenimi. Če je prišlo do kakšnih razlik, so bile te minimalne in za posameznika nepomembne, zato se nikoli nismo spuščali v takšne debate ali očitjanja.
- Nedružinski zaposleni št. 2: odkar delam v tem podjetju, nisem zasledil še nobenega konflikta, ki bi letel točno na sorodstveno povezavo z direktorjem. Lahko da do tega še pride, ko se bo število družinskih članov v podjetju spet povečalo. Moje mnenje je sicer, da se vodenje ne bo bistveno spremenilo niti takrat, ker se nihče od otrok ne nosi vzvišeno in radi pomagajo v podjetju.

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: ne, vsi družinski člani so v podjetju samo delavci, nihče se ne nosi vzvišeno kot nekdo ali nekaj več, zato tudi ne prihaja do teh očitjanj.
- Družinski zaposleni: z ostalimi zaposlenimi se razumem, nikoli mi ni tega nihče očital. Menim, da oče objektivno obravnava vse zaposlene, nasploh vse, kar se tiče dela.
- Nedružinski zaposleni št. 1: ne, nikoli. Te zadeve ima družina dobro urejene. Delo je delo.
- Nedružinski zaposleni št. 2: sin, ki dela z nami je enakovreden. Nikoli se ne obnaša kot nekdo, ki je nekaj več, zato se zaradi tega nismo nikdar skregali. Včasih na kakšno stvar odreagira bolj sunkovito in mogoče ne vedno utemeljeno, ampak ga razumemo. Družina je do nas dobra, zakaj bi mi potem delali nepotrebne probleme.

15. Kako pogosto pride do konfliktov?

Primer podjetja št.

- Direktor podjetja: odvisno kakšnih. Do majhnih nesporazumov lahko dnevno, tedensko, mesečno, kakšni večji pa nekje 1-2-krat letno.
- Ustanoviteljica podjetja: konflikti so v podjetju stalnica, ko imaš enkrat toliko zaposlenih, je vedno nekje nekaj narobe. Nekateri se pojavljajo tedensko, mesečno. Odvisno, za katero stvar se gre in koliko je pomembna.
- Nedružinski zaposleni št. 1: tedensko se zgodijo kakšni majhni konflikti med delavci, ki pa se zgladijo ravno tako hitro, kot nastanejo. Tu govorim o manjših konfliktih. Nikoli se še ni zgodilo, da bi se dva zaposlena npr. stepla ali kaj podobnega.
- Nedružinski zaposleni št. 2: med nami so konflikti kar pogosti, ampak govorim o malih konfliktih, ki so ponavadi plod slabe volje, lovljenja rokov naročil nič kaj bolj resnega. Večji konflikti se pojavljajo nekje na pol leta.

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: konflikti so stalnica. Do konfliktov prihaja tudi dnevno pri delu, govorimo o nesoglasjih, ki se rešujejo sproti. Nekateri konflikti se pojavljajo na določene intervale: npr. preizkušanje moje meje, nerealne želje delavcev. Do večjih težav in konfliktov pa prihaja nekje dvakrat na leto.
- Družinski zaposleni: večkrat pride do nesoglasij, večinoma v zvezi z opravljanjem dela. Ti konflikti se rešujejo sproti. Vsak bi določeno stvar rešil na drugačen način, o teh zadevah nato odloča oče.
- Nedružinski zaposleni št. 1: dnevno nastajajo manjša nesoglasja zaradi razporeditve dela. Večjih nesoglasij ni, o vsem pomembnem odloča direktor.
- Nedružinski zaposleni št. 2: skoraj vsak dan imamo kakšno nesoglasje. Ponavadi zaradi opravljanja dela, različnih karakterjev, slabih dnevov posameznikov itd.

16. Kateri je najpogostejši razlog za konflikt? Zakaj menite, da je temu tako?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: najpogostejši razlogi za konflikte so: slabo opravljanje dela, neprimerno obnašanje, pomanjkanje spoštovanja, niso vsi delavci sposobni za opravljanje svojega dela, premalo motivacije.
- Ustanoviteljica podjetja: pomanjkanje motivacije za delo, nesposobnost opravljanja zahtevanega dela. Večina zaposlenih je zelo pridnih, nekateri pa mislijo, da jim bo delo kar dano in da se jim ni treba truditi.
- Nedružinski zaposleni št. 1: v podjetju sta prisotni dve generaciji zaposlenih, eni so v podjetju že od same ustanovitve, drugi so prišli, ko se je lastništvo preneslo na sina oz. s širitvijo podjetja. Med njimi prihaja do nestrinjanja, tekmovanja, kdo bo boljši, nagajanja pri delu, vendar vedno speljejo stvari do konca. Delo nikoli ne trpi »preveč« zaradi tega. Mislim, da se to dogaja iz dokazovanja drug drugemu. Starejši mlajšim dokazujejo, da so še vedno sposobni delati tako dobro, kot oni ali še boljše, saj delajo v podjetju že od samega začetka. Mlajši pa starejšim, da ne zmorejo več vsega itd.
- Nedružinski zaposleni št. 2: nestrinjanje glede delovnih nalog, odgovornosti. Nekateri si želijo delati bolj pomembne naloge, za kar pa niso usposobljeni, a se konstantno pritožujejo nad svojim delovnim mestom.

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: najpogostejši razlog je razporeditev delovnih nalog. Določeni zaposleni bi sami izbirali, kje bi delali, kaj bi delali in na enem delovnem mestu ne bi delali vsega. Na koncu se največkrat izkaže, da zaposleni za svoje »želeno« delovno mesto ni usposobljen in sposoben.
- Družinski zaposleni: zaradi opravljanja delovnih nalog, ki bodisi niso opravljene ali pa je bilo premalo narejenega dela. Ni določenih normativov.

- Nedružinski zaposleni št. 1: zaradi dela samega po sebi ter denarja. Nimamo določenih normativov, nikoli ni narejeno dovolj in nikoli ni dovolj denarja.
- Nedružinski zaposleni št. 2: zaradi dela. Premalo narejenega ali le-to ne dobro opravljeno. Dostikrat pride do konflikta, kdo bo kaj počel. Nekateri želijo izbirati delovna mesta, kar pa ni vedno mogoče, realno.

17. Na kakšen način se reši konflikt, če pride do njega?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja : vsak konflikt se reši s pogovorom. Pogovorimo se, zakaj je prišlo do tega. Vedno hočem vedeti obe strani problema, nato pa jaz povem, kako in kaj naprej. Imamo tudi skupinske sestanke, vendar redko, nekje enkrat letno.
- Ustanoviteljica podjetja: pogovori, pogovori in še enkrat pogovori. Če hočeš iz konflikta kaj ugotoviti, mu moraš priti do dna. Poudarjam in zagovarjam odkrite pogovore med delavci in šefi, sproščenost pri pogovorih o problemih, brez zadržkov izpostaviti težave. Takšen je bil vedno moj način reševanja problemov, sin ta istem pelje naprej, vendar ima malce težjo nalogo, saj ima pod sabo večje število zaposlenih in težje spremlja vso dogajanje.
- Nedružinski zaposleni št. 1: nujen je pogovor z odgovornim - direktorjem razprava, kaj je narobe, predlagati je treba rešitev. Če je kdo naredil kaj eksplicitnega, ga čaka »kazen.«
- Nedružinski zaposleni št. 2: razprava o problemu o čem se sploh gre, zakaj je do problema prišlo, kdo je odgovoren za npr. napake itd. Sledi rešitev, ki jo poda direktor, in sankcije, če so potrebne.

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: ko pride do konflikta, se skliče sestanek. O problemu se pogovori. Poslušajo se vse strani/zgodbe problema, vidiki problema s strani posameznika, da se oceni in razume problem. Vedno se naredi zapisnik. Vsak zaposleni v našem podjetju ima svojo kartoteko. V njej so zabeleženi vsi pretekli dogodki; od nagrad, kazni, konfliktov vsak ima svoj »dnevnik.« Na ta način vodimo neko evidenco osebnosti, značaja zaposlenega v primeru, da se nekorektno obnašanje ponavlja. Reševanja konflikta se lotimo sistematično in iz njega poskušamo vedno dobiti neko pozitivno stran in rešitev, ki je najbolj pravična do vseh zaposlenih in do podjetja.
- Družinski zaposleni: za reševanje večjih konfliktov se skliče sestanek. Na sestanku smo udeleženi vsi. Tam se prediskutira o problemu in možnih rešitvah.
- Nedružinski zaposleni št. 1: skliče se delavne sestanke. Udeležba je obvezna. Sestanki se izvajajo vedno popoldne, po službi. Debatira se o težavah, pregleda problem iz vseh vidikov, na koncu direktor pove, kako se ga bo rešilo oz. na kakšnem način.
- Nedružinski zaposleni št. 2: konflikti se rešijo s pogovori. Usedemo se in o težavi odkrito pogovorimo.

18. Se konflikt rešuje po enakem principu, če so v njega vključeni družinski člani?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: da, vendar priznam, da je v takem primeru nekaj subjektivnosti
- Ustanoviteljica podjetja: vedno sem poskušala biti objektivna in po večini primerov mi je to uspelo. Priznam pa, da ko je bil v konflikt vpleten moj sin, sem bila prej subjektivna kot objektivna. Tudi če se še toliko trudiš, mejo med družino in poslom kdaj zabrišeš. Konflikt se je reševal s pogovorom, vendar doma in sankcije so bile drugačne.
- Nedružinski zaposleni št. 1: verjetno bi se rešilo enako s pogovorom, vendar ne v firmi, temveč doma.
- Nedružinski zaposleni št 2: mislim, da bi bila kazen tudi zanje (če bi bila predpisana za nas), vendar bi se vse skupaj rešilo potihem in za zaprtimi vrati.

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: do sedaj še nismo imeli konkretnega konflikta med družinskimi člani, ki bi zahteval podrobno obravnavo oz. bi predstavljal ovire pri poslovanju. Če bi do tega prišlo, bi se ga lotil po enakem principu, vendar verjetno ne bi naredili zapisnika.
- Družinski zaposleni: z očetom nisva imela še nobenega velikega konflikta; upam, da bo tako tudi v prihodnje. Če pa bi do njega prišlo, bi se le-ta verjetno rešil na bolj mil način, oziroma nikakor ne pred vsemi delavci ampak doma. Sankcije bi vsekakor bile, vendar po mojem mnenju ne bi bilo odprte debate.
- Nedružinski zaposleni št. 1: kot sem že rekel, še nisem videl večjih konfliktov med družinskimi člani. Če do njih prihaja, so pred našimi očmi skriti. Verjetno bi bil direktor subjektiven, če bi šlo za njegovega sina.
- Nedružinski zaposleni št. 2: absolutno bi bile olajševalne okoliščine, če bi do tega prišlo. Družina je družina. Menim, da direktor razlikovanja ne bi naredil namenoma, ampak bolj nagonsko. Sankcioniranje za nastalo težavo bi sledilo, hkrati pa bi se vključil očetovski nagon zaščititi otroka.

19. Kako bi izboljšali medosebne odnose v podjetju?

Primer podjetja št. 1

- Direktor podjetja: več pogovorov z zaposlenimi, več skupinskih sestankov, večja obveščenost zaposlenih, še več neposrednega kontakta s posamezniki.
- Ustanoviteljica podjetja: pogovori, skupna druženja, novi motivacijski program
- Nedružinski zaposleni št. 1: nov način nagrajevanja, motiviranja
- Nedružinski zaposleni št 2: nagrajevanje, bolj odkriti, direktni pogovori, več informacij oz. boljša obveščenost

Primer podjetja št. 2

- Direktor/ustanovitelj: še več sestankov in pogovorov z zaposlenimi, tako individualnih kot tudi skupinskih. Odkrite debate, poslušanje mnenj zaposlenih, pogovori glede družinskih problemov zaposlenih, problemov na delovnem mestu. Ustvariti čim bolj sproščeno vzdušje, kjer lahko vsak izrazi svoje mnenje brez strahu po kritiki.
- Družinski zaposleni: več pogovorov, novi načini motiviranja zaposlenih
- Nedružinski zaposleni št. 1: nov sistem nagrajevanja, stimulacije, boljši način motiviranja zaposlenih, glede na to, da je denar vedno problem
- Nedružinski zaposleni št. 2: motivacija, bonusi za dobro delo, več stimulacije.