

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV ZDRUŽITVE PODJETIJ GRADIS
INŽENIRING, GRADIS TEO IN GRADIS JESENICE
NA ZAPOSLENE**

Ljubljana, september 2009

NATAŠA KUNČIČ

IZJAVA

Študentka Nataša Kunčič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Mateja Lahovnika in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10. 09. 2009

Podpis:

UVOD	1
OPREDELITEV PROBLEMATIKE	1
NAMEN	3
CILJ	3
TEMELJNA HIPOTEZA	4
UPORABLJENE ZNANSTVENE METODE	4
ZASNOVA MAGISTRSKEGA DELA	5
1 TEORETIČNA OPREDELITEV ZDRUŽITEV	6
1.1 NOTRANJA IN ZUNANJA RAST PODJETJA	6
1.2 OSNOVNE OBLIKE ZDRUŽITEV	7
1.3 MOTIVI ZA ZDRUŽEVANJE PODJETIJ	9
1.4 KRITIKA ZDRUŽEVANJA	13
2 PROCES ZDRUŽITVE TREH PODJETIJ	14
2.1 PREDSTAVITEV PODJETIJ	14
2.1.1 Zgodovina združenja Gradis	14
2.1.2 Predstavitev podjetja Gradis Inženiring d.d.	15
2.1.3 Predstavitev podjetja Gradis TEO d.d.	15
2.1.4 Predstavitev podjetja Gradis Jesenice d.d.	16
2.2 PROCES ZDRUŽEVANJA	17
2.2.1 Pobuda za združitev in vizija o novem podjetju	18
2.2.1.1 Zbiranje idej, pobud, predlogov	18
2.2.1.2 Ocenjevanje predlogov	19
2.2.1.3 Odločitev o nadaljevanju združitve	20
2.2.2 Načrtovanje združitve podjetij – taktična faza	20
2.2.2.1 Pregled preteklega poslovanja in planiranje prihodnjega	21
2.2.2.2 Planiranje organizacijske strukture	23
2.2.3 Izvajanje združitve – operativna faza	25
2.2.3.1 Formalna ustanovitev novega podjetja	26
2.2.3.2 Urejanje nove poslovne stavbe in selitev	28
2.2.3.3 Pričetek delovanja združenega podjetja	28
2.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI ZDRUŽITVE	29
2.3.1 Prednosti združitve	29
2.3.1.1 Povečanje moči podjetja glede na konkurenco	29
2.3.1.2 Večja finančna neodvisnost podjetja	30
2.3.2 Slabosti združitve	30
2.3.2.1 Prenagljena odločitev o združitvi	31
2.3.2.2 Neupoštevanje mnenja zaposlenih	32
2.3.2.3 Vprašanje informacijske tehnologije	33
3 VPLIV ZDRUŽITVE NA ZAPOSLENE	34
3.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE	34
3.2 VPLIV ZDRUŽITVE NA SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE	38
3.2.1 Kulturo je treba analizirati na različnih ravneh	38
3.2.2 Temeljne predpostavke se oblikujejo v obrazce, vzorce	39
3.2.3 Kultura je vezana na skupino ljudi in vsajena vanjo	39
3.2.4 Kulturni elementi so po definiciji naučene rešitve problemov	39
3.2.5 Problemi eksterne adaptacije	40
3.2.6 Interna integracija	41
3.2.7 Učenje novih članov skupine	42

3.3	VPLIV ZDRUŽITVE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	44
3.3.1	Delovni pogoji zaposlenih.....	49
3.3.2	Zadovoljstvo zaposlenih s plačo	51
3.3.3	Sodelovanje zaposlenih in timsko delo	53
3.3.4	Enakovrednost zaposlenih.....	54
3.4	UPIRANJE SPREMEMBAM IN RAZLOGI ZANJ	56
3.5	RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH TER ODNOSIH MED NJIMI Z ANALIZO REZULTATOV	58
3.5.1	Opredelitev cilja raziskave	59
3.5.2	Oblikovanje vprašalnika.....	59
3.5.3	Analiza rezultatov	60
3.6	MOŽNI UKREPI ZA IZBOLJŠANJE STANJA V PODJETJU	67
	SKLEP	70
	LITERATURA IN VIRI	72
	PRILOGE	1

UVOD

OPREDELITEV PROBLEMATIKE

Število prevzemov in združitvev se je v zadnjih letih močno povečalo. Veliko podjetij je videlo v procesu združevanja priložnost za hitro rast podjetja ter za povečanje njegove vrednosti. Bešter (1996, str. 90) meni, da maksimiranje vrednosti podjetij ni edini cilj menedžerjev. Vsak menedžer ima svoje lastne predstave in želje glede velikosti podjetja, ki ga vodi, in glede dejavnosti, s katerimi naj bi se to ukvarjalo. Mnogi prevzemi so tako posledica želja menedžerjev, da bi se preusmerili v nove dejavnosti z višjimi stopnjami rasti.

Huges in Singh (1982, str. 1) menita, da je število prevzemov pričelo naraščati po drugi svetovni vojni, okrog leta 1950 predvsem v Veliki Britaniji in ZDA. Sleuwaegen in Valentini (2006, str. 11 – 13) pa razdelita prevzeme in združitve v pet valov, in sicer: prvi val od leta 1887 do 1906, drugi val od leta 1918 do 1929, tretji val od leta 1958 do 1971, četrti val od 1978 do 1989 ter zadnji, peti val od leta 1993 do danes.

Kljub naraščajočemu številu priključitev pa strokovnjaki s tega področja opažajo, da vsi procesi priključitev niso uspešni, zato so pričeli proučevati uspešnost le-teh oziroma razloge za neuspeh. Svetovalci Booz Allen & Hamiltona (Lahovnik, 1998, str. 75) so v svoji raziskavi ugotovili, da je bilo v različnih panogah v povprečju 49 % priključitev podjetij uspešnih, 39 % neuspešnih, v 12 % primerov pa so bili rezultati neizraziti.

Raziskave, ki so bile izvedene, so pokazale, da je vzrok relativno visoke neuspešnosti priključitev podjetij v tem, da se zanemarija pomen integracije prevzetega podjetja v poslovni sistem prevzemnika. Izkazalo se je tudi, da podjetjem povzroča najmanj težav iskanje primernih kandidatov za prevzem. V veliko primerih je premalo pozornosti namenjeno tako imenovanim «mehkim poslovnim vprašanjem», ki so ključnega pomena za uspeh (Lahovnik, 2001, str. 20).

Tudi Goldberg (1986, str. 299) meni, da človeški faktor največkrat odloča o tem, ali bo neka združitev uspela ali ne. Velikokrat se preveč poudarja finančne vidike združitve in se premalo časa nameni problemom s kadri. Tu gre predvsem za vprašanja, ki se lahko pojavijo po združitvi, in sicer: zaposlovanje ali odpuščanje zaposlenih, prerazporejanje zaposlenih med različnimi oddelki, plačila in dodatki ter odpravnine, struktura delovnih nalog, disciplinski ukrepi, varnostni ukrepi, dopusti, bolniške odsotnosti in upokojevanje, delitev dobička in drugo. Strokovnjaki menijo, da bi morali vodilni čim več vprašanj predvideti in rešiti že pred samo združitvijo, saj bi se s tem izognili težavam po združitvi.

V zadnjem desetletju se je stanje na področju gradbene dejavnosti močno spremenilo. Zaradi velike konkurence je prihajalo do prevzemov manjših gradbenih podjetij, s čimer so

velika gradbena podjetja eliminirala svoje konkurente. Nekatera gradbena podjetja so prenehala s poslovanjem, ker se niso pravočasno odzvala na spremenjene razmere. Konkurenčni boj je zahteval vedno več truda za pridobitev poslov preko javnih naročil in tudi za prodajo stanovanj za znanega kupca. V konkretnem primeru so se vodilni treh gradbenih podjetij zavedali razmer na trgu, zato so pričeli raziskovati možne poti za nadaljnjo rast in razvoj podjetja. Rešitev so videli v združitvi podjetij. Podjetja so v preteklosti že sodelovala, saj so se njihove dejavnosti dopolnjevale. Eno podjetje se je ukvarjalo z inženiringom, drugo je imelo lasten laboratorij za preiskave vgrajenih materialov, tretje pa je bilo operativno podjetje.

Iz razgovora z direktorjem enega izmed treh podjetij sem ugotovila, da je sam proces združevanja potekal precej hitro, saj se je ideja o združitvi pojavila meseca marca leta 2004, 29. 10. 2004 je bila družba že vpisana v register in 02. 11. 2004 je pričela z delovanjem. Menim, da je bilo premalo časa namenjenega planiranju združitve, zaradi česar vodilni niso bili pripravljeni na težave, ki so se pojavile po združitvi.

Podjetja, ki so se združevala, so prihajala iz različnih okolij, imela so vsaka svojo kulturo organizacije, različne postopke in metode dela, različno izobrazbeno strukturo zaposlenih ter različno politiko plačevanja zaposlenih. Starostna struktura zaposlenih je bila relativno visoka, zato je bilo prilagajanje novemu načinu dela ter spreminjanje delovnih navad za zaposlene še težje. Vodstvo bi zato moralo prikazati nov način dela kot nekaj pozitivnega, kar bi skrajšalo delovni proces in olajša delo zaposlenim, saj bi ga tako zaposleni hitreje sprejeli.

V podjetju prihaja do preobremenjenosti določenih zaposlenih, saj so delovne naloge neenakomerno porazdeljene, prav tako podjetje nima razvitega timskega dela. Lahko bi dejali, da obstaja pomanjkanje kolektivnega duha, v smislu pomoči sodelavcem, ki so preobremenjeni. Preobremenjeni zaposleni ustvarjajo nadure, ki jih težko koristijo, saj imajo večino časa preveč delovnih nalog, ki jih je potrebno opraviti. Podjetje prav tako nadur ne plačuje. To vodi v nezadovoljstvo zaposlenih in v občutek, da je njihovo delo necenjeno. Do razlik prihaja tudi pri opremljenosti pisarn in pri informacijski tehnologiji. Nekateri zaposleni imajo najnovejše računalnike, tiskalnike ter ostalo pisarniško opremo, medtem ko je pri drugih popolnoma zastarelo.

Posamezni oddelki v podjetju predstavljajo subkulture organizacije. Navadno imajo dislocirani oddelki svojevrstno kulturo, prav tako se kultura lahko precej razlikuje med oddelki ali enotami, ki so sicer »na istem dvorišču«, vendar je med njimi malo stikov in malo sodelovanja (Kavčič, 1994, str. 190). V obravnavanem podjetju bi lahko rekli, da obstajajo tri subkulture glede na to, iz katerega podjetja zaposleni prvotno izhajajo. V vsakodnevni praksi je čutiti, da zaposleni, ki so prej pripadali istemu podjetju, med seboj čutijo nekakšno vez in si danes medsebojno zaupajo in pomagajo. Zanimivo je predvsem

dejstvo, da se zaposleni iz posameznih »bivših« podjetij danes bolje razumejo, kot so se pred združitvijo.

Vodilni podjetja so po združitvi zaposlenim obljubili, da se razmere v podjetju eno leto ne bodo spremenile. To obljubo so prelomili, saj se je velikemu delu zaposlenih osebni dohodek znižal zaradi ukinitve variabilnega dela plačila. Takšna odločitev je v današnjih časih neustrezna, saj zaposleni niso motivirani za uspešno delo. Nujno bi bilo torej spremeniti politiko nagrajevanja zaposlenih v podjetju, in sicer bi ta morala temeljiti na rezultatih dela zaposlenih.

NAMEN

Namen mojega magistrskega dela je, da prikažem, kako lahko neustrezen postopek združevanja vpliva najprej na klimo, nato pa še na kulturo organizacije. Skušala bom čim bolj nazorno prikazati pasti združevanja treh podjetij z vidika negativnega vpliva na kulturo in klimo. Menim, da so v današnjih časih, ko se okolje, v katerem podjetje deluje, neprestano spreminja, ključnega pomena za uspeh prav zaposleni, ki predstavljajo konkurenčno prednost, in kapital podjetja, saj s svojim znanjem, sposobnostmi in veščinami pomembno vplivajo na uspešnost podjetja. Zato se morajo vodilni zavedati, da je zadovoljstvo zaposlenih z razmerami v podjetju odločilen faktor njihovega uspešnega dela. V kolikor management ne posveti dovolj pozornosti postopku združevanja ter želi čim hitreje speljati sam postopek, se bodo v času po združitvi začele kazati negativne posledice slabe priprave. V konkretnem primeru so se vodilni podjetij odločili, da svojih zaposlenih ne bodo vključili v postopek združevanja. Zaposleni tako niso imeli možnosti izraziti svojega mnenja, pričakovanj (z organizacijskega vidika), niso vedeli, kakšno vlogo bodo imeli v novem podjetju in katero delovno mesto bodo zasedli. Negotovost zaposlenih se je odražala na vsakem koraku.

CILJ

Cilj mojega magistrskega dela je predstavitev združitve treh podjetij v novo podjetje ter vpliv združitve na klimo in kulturo organizacije. Preučevala bom literaturo s področja združitvev in prevzemov, poslovne prakse v konkretnem primeru, identificirala bom probleme, ki so nastali pri združitvi treh podjetij v novo podjetje z vidika reakcij ljudi ter sprememb na klimo podjetja ter kasneje na kulturo. Razmere v podjetju bom aplicirala na zaposlene, in sicer na njihovo zadovoljstvo (nezadovoljstvo) in na njihova pričakovanja v prihodnje. Po pogovoru z vodstvom sem ugotovila, da se je fluktuacija v podjetju po združitvi močno povečala, zato bom skušala ugotoviti, kakšne spremembe bi bile potrebne, da bi se zmanjšala, saj je odhod zaposlenih že zaskrbljujoč, ker iz podjetja odhajajo najboljši zaposleni.

Nastajanje in spreminjanje kulture okolja je na splošno toliko počasnejše, kolikor več ljudi zajema. Obravnavanje deželnih kultur na najpreprostejši ravni se zadovoljuje z razvrščanjem kultur po podobnih pojavnih znakih – značilnostih obnašanja ljudi (Tavčar, 2002, str. 182). Večje je število zaposlenih, težje je spremeniti kulturo. V konkretnem primeru je prišlo do usklajevanja treh različnih kultur – različnih metod dela, vrst komuniciranja, prepričanj zaposlenih. Prav tako je upiranje kulturnim spremembam povezano z velikostjo spremembe, in sicer: večje so spremembe, večje je upiranje.

TEMELJNA HIPOTEZA

V magistrskem delu bom skušala potrditi hipotezo, da bi bila združitev uspešnejša, če bi vodilni že v fazi načrtovanja združitve namenili več pozornosti mehkim dejavnikom združitve. Menim, da je bilo premalo časa namenjenega komuniciranju z zaposlenimi o procesu združevanja, o njihovem nadaljnjem delu v podjetju, o delovnih mestih ter nalogah, ki jih bodo po združitvi opravljali. S tem bi preprečili negativna pričakovanja zaposlenih. Vodstvo ni predvidelo težav, do katerih bi združitev privedla iz organizacijskega vidika. Menim, da bi bilo smotrno pred samo združitvijo, v vseh treh podjetjih, organizirati sestanke, na katerih bi lahko tudi zaposleni izrazili svoje mnenje o združitvi. Na vseh nivojih odločanja bi morali razmisliti o pozitivnih in tudi negativnih straneh, ki bi jih združitev prinesla. Pri tem bi morali vodilni upoštevati mnenje podrejenih. Mnenja in predlogi zaposlenih bi konstruktivno vplivali na nadaljnje odločitve na višjih nivojih odločanja.

UPORABLJENE ZNANSTVENE METODE

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabljala pristop znanstvene deskripcije in se posluževala predvsem sekundarnih podatkov. Za osnovo bom uporabljala strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, in sicer knjige, revije in znotraj revij posamezne članke. Prav tako mi bodo v pomoč, pri odkrivanju stanja združitve v praksi, že napisana diplomska in magistrska dela. Posluževala se bom tudi virov, zbranih na medmrežju, saj leti, v času hitrega razvoja informacijske tehnologije, pomenijo velik vir podatkov.

Uporabila bom tudi interno gradivo združenja Gradis, ki izhaja že več desetletij, ter interno revijo podjetja, s katero podjetje obvešča zaposlene o novostih. Zaposleni lahko posredujejo veliko koristnih informacij, zato bom napravila anketo, s pomočjo katere bom ugotovila, kaj zaposleni menijo o združitvi ter njenih posledicah. Velik vir podatkov mi bo predstavljala tudi spletna stran podjetja, saj podjetje tam tekoče informira svoje zaposlene o novostih glede organizacije v podjetju, novih članicah podjetja, deležih, ki jih ima podjetje v drugih družbah, referenčnih objektih, projektih v izvajanju ter o ostalih pomembnih informacijah, ki kažejo na uspešnost podjetja na trgu. Opravila bom tudi intervju glede združevanja z bivšim direktorjem enega od podjetij.

Za boljše razumevanje poteka združitve podjetij in dejavnikov uspešnosti združitve bom uporabila metodo študije primerov ter poiskala združitve v praksi, ki so se izkazale za uspešne. Za boljšo primerljivost rezultatov bom poiskala primere združitve iz gradbene dejavnosti. Menim, da mi bodo te raziskave pomagale ugotoviti, kaj je pri konkretni združitvi podjetje napravilo narobe, in kako lahko sedaj izboljša stanje v podjetju. V praksi smo bili zadnje čase priča primerom združitve domačih podjetij s tujimi, ki mi bodo v pomoč z vidika združevanja različnih kultur med sabo.

Pri pisanju bom uporabila tudi metodo dedukcije, to je sklepanje iz splošnega na konkretni primer. Poiskala bom splošne značilnosti združitve in njihovih posledic na zaposlene ter na poslovanje podjetja, to pa primerjala s konkretnim primerom združitve. Prav tako bom ubrala tudi obratno pot in s pomočjo metode indukcije sklepala iz konkretnih poslovnih praks na splošne značilnosti procesa združitve podjetja.

ZASNOVA MAGISTRSKEGA DELA

Svoje magistrsko delo bom razdelila na štiri vsebinska poglavja: v uvodu bom opredelila problem, namen in cilj. Menim, da se je potrebno v začetku najprej seznaniti s terminom združitve, zato bom v prvem poglavju s pomočjo teorije opredelila osnovne oblike združitve in razloge zanjo. Ker velikokrat združitve niso tako uspešne, kot vodstvo pričakuje pred združitvijo, bom pregledala tudi kritike združevanja.

V drugem poglavju bom predstavila podjetja, ki so se kasneje združila, in nato še sam proces združitve. Postopek združitve bo tekkel od pobude za združitve, preko načrtovanja do izvajanja združitve in na koncu do pričetka delovanja novega podjetja. Nazadnje bom v tem ključnem poglavju opisala še prednosti in slabosti združitve.

V povezavi s predhodnim poglavjem bom v naslednjem poglavju opisala vpliv združitve na zaposlene. Ta del bo predstavljal samo jedro moje magistrske naloge. V začetku bom teoretično opredelila termin klime in kulture v organizaciji, nato opisala vpliv združitve na sestavine organizacijske kulture in na zadovoljstvo zaposlenih ter razloge za upiranje zaposlenih spremembam. S pomočjo izvedene raziskave o zadovoljstvu zaposlenih bom vodstvu podjetja skušala predlagati ukrepe za izboljšanje stanja v podjetju. Temu zahtevnemu delu bo sledil še sklep, v katerem bom predstavila rezultate svojega magistrskega dela, ter literatura in viri.

1 TEORETIČNA OPREDELITEV ZDRUŽITEV

1.1 NOTRANJA IN ZUNANJA RAST PODJETJA

V današnjem svetu morajo podjetja v boju za obstanek na konkurenčnem trgu stremeti k nenehnemu ustvarjanju nove in večje vrednosti podjetja ter s tem k rasti. V nadaljevanju bom zato najprej na kratko opisala vrste rasti.

Poznamo notranjo in zunanjo rast podjetij. **Notranjo rast** lahko podjetje doseže s povečanjem obsega poslovanja v obstoječih zmogljivostih ali z izgradnjo novih kapacitet. Pri tem lahko količinsko povečamo obseg proizvodnje ali pa spremenimo tehnično-organizacijske postopke tako, da se poveča število vrst proizvodov ali uvedejo dodatne stopnje predelave, obdelave ali dodelave delovnih predmetov. V prvem primeru govorimo o multiplikativni rasti, v drugem primeru pa o mutativni rasti gospodarskih organizacij (Grmek, 2006, str. 5).

Pred odločitvijo o notranji rasti podjetja je potrebno temeljito preučiti vse negativne in pozitivne dejavnike, ki nanjo vplivajo. Če gre za večji projekt (izgradnjo novih zmogljivosti), je potrebno izdelati celoten investicijski program, spremljevalne predračune stroškov, prihodkov, osnovnih izkazov poslovanja in finančno analizo, podprto s kazalci, kot sta stopnja donosnosti in vračilna doba. Prav tako moramo poleg podjetja samega analizirati še konkurente, kupce, dobavitelje in panogo kot celoto.

Podjetja se pri svojem poslovanju srečujejo z naslednjimi notranjimi dejavniki rasti (Ignjatović, 2005, str. 8): širina poslovnega programa, razpoložljivost in razmestitev posameznih proizvodnih dejavnikov v podjetju, organizacija podjetja kot celote ter kakovost menedžmenta. Podjetja, ki imajo diverzificiran poslovni program z neko osrednjo konkurenčno prednostjo, rastejo najhitreje.

Večina podjetniške rasti se odvija z notranjo ekspanzijo, pri kateri podjetje postopno raste s povečevanjem obsega proizvodnje v obstoječih obratih. Glavna slabost notranje rasti je relativno dolgo časovno obdobje, ki preteče od vstopa na novo področje in do časa, ko podjetje z novo razvito poslovno enoto doseže dobiček. Alternativni način pridobitve nove tehnologije je licenciranje. Z njim se izognemo tveganju razvoja novih izdelkov, lahko pa se zgodi, da pridobitelj ne pridobi nujno svežih znanj.

Drugi, bistveno hitrejši način rasti, je rast preko prevzemov in združitvev. Tako notranji kot zunanji dejavniki se neprestano spreminjajo, zato je razumljivo, da so v različnih okoliščinah primerne različne oblike rasti. (Banič, 2004, str. 1).

Zunanja rast se realizira v procesu združevanja podjetij. Pri tem se gospodarske zmogljivosti v okviru narodnega gospodarstva ne spreminjajo, temveč prihaja do

drugačnega kombiniranja obstoječih zmogljivosti. Zaradi povezovanja aktivnosti lahko nastajajo sinergije, ki predstavljajo povečano tržno vrednost podjetja zaradi učinkovitejšega izkoriščanja strateških sredstev kot posledice povečanja razlikovalnih lastnosti. Razlikovalne lastnosti so značilnosti podjetja, ki jih druga nimajo, kot so struktura podjetja, inovacije, ugled in drugo (Ignjatović, 2005, str. 10).

Med zunanje dejavnike rasti štejemo splošne pogoje gospodarjenja, značilnosti panoge, v kateri se nahaja podjetje, obstoječe tržne priložnosti in morebitne zunanje ekonomije. Ker je podjetje le majhen del družbenega procesa reprodukcije, je v veliki meri odvisno od dinamike celotne družbe. Značilnosti panoge so zelo pomembne, saj obstajajo panoge, ki imajo velik potencial za rast in take, pri katerih so možnosti za rast podjetja manjše.

Zunanja rast je veliko hitrejši način, da podjetja pridejo do zelenega cilja, zato se vodilni v teh podjetjih velikokrat poslužujejo tega mehanizma. Združevanja torej pomenijo odgovor na zahteve trga po hitrem razvoju izdelkov in tehnologij. V ozadju se skrivajo tudi želje lastnikov po povečanju premoženja ali pa zasledovanje lastnih interesov vodstva, ki so lahko tudi v škodo lastnikov.

Neven, Nutall in Seabright (1993, str. 11, 12) opozarjajo, da predstavlja rast podjetij s pomočjo združevanj lažjo pot do monopolne moči podjetij. Podjetjem tako ni treba tekmovali med seboj ter prepričevati kupce za nakup njihovih izdelkov. Zato avtorji poudarjajo, da je nadzor združevanj izrednega pomena.

Dejavniki, ki dajejo prednost zunanji rasti so naslednji (Lahovnik, 1998, str. 14):

- nekatere cilje je mogoče hitreje doseči s priključitvami podjetij;
- stroški notranjega razvoja organizacije lahko presegajo stroške priključitve;
- nižje tveganje, nižji stroški in krajši čas, ki so lahko povezani z doseganjem večjega tržnega deleža skozi priključitve drugih manjših podjetij;
- podjetje lahko uporablja svoje vrednostne papirje kot vir financiranja, ki omogoča pridobitev kontrolnega deleža v ciljnim podjetju, kar večkrat ni mogoče, v primeru poskusa pridobitve enakih virov in premoženja, z notranjim razvojem;
- ciljna podjetja ne izkoriščajo svojega premoženjskega potenciala in potenciala menedžmenta tako učinkovito, kot bi to lahko izkoristilo podjetje priključevalca;
- obstajajo davčne prednosti;
- obstajajo priložnosti za dopolnjevanje virov ciljnega podjetja in podjetja priključevalca in s tem možnosti za nastanek sinergij.

1.2 OSNOVNE OBLIKE ZDRUŽITEV

Na splošno lahko rečemo, da poznamo združitve in prevzeme podjetij. **Združitve** delimo na spojitve in pripojitve, **prevzem** je lahko z odkupom delnic ali odkupom premoženja. V nadaljevanju se bom osredotočala samo na spojitve, saj je v primeru, o katerem pišem,

dejansko prišlo do spojitve treh podjetij. Pred tem bom navedla še pravno podlago združitvev in prevzemov.

Oblike združevanja opredeljuje Zakon o gospodarskih družbah, postopek obravnavanja združitvev kot možnega omejevanja konkurence pa opredeljuje Zakon o varstvu konkurence (v nadaljevanju ZVK) v 12. členu. Združitve ZVK pojmuje v širšem smislu, kar pomeni, da v to kategorijo ne šteje zgolj spojitve, nakupov in prodaj podjetij, temveč tudi povezanost obvladujočega in obvladovanega podjetja (Plahutnik, 1998, str. 68).

Spojitve je oblika poslovnega združevanja podjetij, pri katerem pride do ustanovitve nove delniške družbe, v našem primeru Gradis skupina G d.d., na katero preidejo premoženje in obveznosti družb, ki se spajajo (Gradis Inženiring d.d., Gradis TEO d.d. in Gradis Jesenice d.d.). Novoustanovljena družba tako nastopa v vlogi prevzemne družbe, družbe, ki se spajajo, pa v vlogi prevzetih družb. Delnice družb, ki se spajajo, se zamenjajo za delnice nove delniške družbe. Glavna prednost združitvev pred ostalimi oblikami je zelo enostaven prenos lastništva premoženja podjetja, ki je s formalno združitvijo podjetij dejansko samodejen.

Poglejmo si še nekatere opredelitve različnih pojmov v procesu združevanj in prevzemov podjetij, ki se uporabljajo pri nas. Pri terminologiji igra pomembno vlogo tudi velikost podjetij. Pri različno velikih podjetjih se manjše pripoji večjemu, enako velika pa se spoji. V slovenski praksi se termin združitve nanaša predvsem na **spojitve**, kjer je poudarjena enakovrednost moči partnerjev, pravno pa se podjetja združita v eno pravno osebo. Do **pripojitve** pride, ko eno podjetje kupi drugo, ga integrira v svoje poslovanje, kupljeno podjetje pa preneha obstajati. S prevzemom označujemo nakup enega podjetja s strani drugega, pri čemer je poudarek predvsem na spremembi lastniške strukture (Lavrenčič, 2005, str. 2).

Spojitve imajo v primerjavi s pripojitvami v nekaterih primerih prednosti. Kadar se združujeta različno veliki podjetji, se večkrat manjše podjetje pripoji večjemu. Če sta podjetji približno enako veliki, je pogosto težko doseči soglasje kateregakoli izmed nadzornih svetov podjetij, s katerim bi prenehalo obstajati ravno njihovo podjetje. V tem primeru se oblikovanje novega podjetja izkaže za najbolj elegantno rešitev (Mohorič, 2004, str. 7).

Pri spojitvi gre običajno torej za enakovredna partnerja, ki v novo podjetje vneseta vsak svoje konkurenčne prednosti. V konkretnem primeru so bila podjetja pred združitvijo enakovredna, po njej pa je predsednik uprave pričel z degradiranjem ostalih članov uprave ter sebe postavil za izvršnega direktorja. S tem je reorganiziral družbo in uvedel enotirno vodenje. Ostalim trem članom uprave to ni ustrezalo, saj so z njegovim načinom vodenja podjetja izgubili svoje funkcije in status v podjetju ter možnost soodločanja.

V obravnavanem primeru je šlo za tako imenovano vodoravno oziroma horizontalno združitev, saj so se med seboj združila podjetja iz iste panoge. Te vrste združitve so bile v zadnjih letih med najpomembnejšimi, saj so podjetja tako dosegla višjo tržno moč in izboljšala konkurenčnost na globalnem trgu.

Najpogostejši razlog za te vrste združitve je izkoriščanje ekonomij obsega v proizvodnji in distribuciji z namenom zniževanja stroškov in povečevanje konkurenčnih prednosti. Poveča se tudi tržna moč podjetja prevzemnika. Države s protimonopolno zakonodajo omejujejo preveliko tržno koncentracijo z namenom ohranjanja konkurenčnih trgov, ki zagotavljajo učinkovito delovanje ekonomskega sistema (Lahovnik, 2006, str. 5).

1.3 MOTIVI ZA ZDRUŽEVANJE PODJETIJ

Motivi za povezovanje podjetij so različni. Najpomembnejši med njimi je povečanje vrednosti združenega podjetja. O sinergiji govorimo, če se združita dve podjetji v novo podjetje in je vrednost skupnega podjetja višja od vsote vrednosti teh dveh podjetij pred združitvijo ($2+2=5$). Za doseglo sinergij je potrebna visoka stopnja sodelovanja med podjetji, ki izhaja iz prenosa menedžerskih izkušenj in veščin, znanja s področja proizvodnje in trženja, kakor tudi s področja tehnologije.

Motive za združitev podjetij delimo tudi sledeče (Lavrenčič, 2005, str. 4):

- **ekonomski motivi:** razpršitev tveganja, ekonomije obsega, druge oblike znižanja stroškov, obrambni mehanizem, odgovor na tržne neuspehe, povečana dobičkonosnost in večje bogastvo delničarjev;
- **osebni motivi:** povečati ugled vodilnih in višino nagrad na podlagi povečane prodaje in dobička; izziv, ki ga ponuja takšen projekt;
- **strateški motivi:** zasledovanje tržne moči, prevzem konkurenta, pridobitev surovin, ustvarjanje ovir za vstop v panogo.

Pogoji na trgu gradbenih projektov v smislu količine projektov, konkurence, rokov dokončanja projektov ter višine cen za izvedbo so vedno ostrejši. Določena stopnja tveganja pri izvajanju projektov vedno obstaja. Problem postaja sedanji trg realizacije gradbenih projektov z visokimi investicijskimi vložki, saj pogoji konkurence, usmerjena visoka tehnologija, pogoji gospodarjenja in drugi vplivi na projekt ter kratki, težko dosegljivi roki izvedbe postavljajo notranje podjetništvo in projektni menedžment v mnogo pomembnejšo vlogo kot kdajkoli poprej (Petrič, 2005, str. 2).

Zaradi zgoraj navedenega menedžerji vidijo rešitve za uspešno delo v združevanju podjetja z drugimi podjetji v panogi ali izven nje. Tudi v konkretnem primeru so se vodilni odločili za združitev, saj so videli v njej možnost večjega uspeha pri pridobivanju pomembnih projektov, njihovega pravočasnega uresničevanja ter stroškovne učinkovitosti izvajanja teh projektov.

Sinergične učinke lahko dosežemo na več načinov, in sicer: operativne ekonomije obsega, finančne ekonomije obsega, razlike v učinkovitosti menedžerskih skupin in povečana tržna moč (Alibegović, 2004, str. 11). V nadaljevanju bom na kratko opisala te sinergije ter jih navezala na konkreten primer.

Operativne sinergije lahko podjetje doseže s povečevanjem prihodkov in zmanjševanjem stroškov. Pri zniževanju stroškov podjetje s povečanjem obsega proizvodnje zmanjšuje povprečne proizvodne stroške. Ekonomije obsega podjetje dosega do točke, ko doseže optimalno velikost, ko začno zopet stroški naraščati se pojavijo diseconomije obsega.

Podjetja lahko povečajo prodajo ter s tem prihodke na naslednje načine:

- z navzkrižnim trženjem;
- lahko se poslužujejo širjenja in poglobitve asortimana izdelkov;
- lahko v že močno blagovno znamko vključijo izdelke iz pridruženega podjetja, ki še niso poznani v očeh kupcev;
- eno podjetje ima dobro razvito distribucijsko mrežo, drugo podjetje ima dober izdelek, vendar slabo distribucijsko mrežo, zato se povežeta.

V konkretnem primeru je s pomočjo spojitve podjetij prišlo do višje stopnje izkoriščenosti razpoložljivih sredstev, večje specializacije in avtomatizacije. Novo podjetje je pridobilo dodatno delovno silo, nova delovna sredstva, predmete dela ter nova znanja. Pomembno vlogo igra tudi nova organizacijska shema podjetja. Podjetje je imelo pod svojim okriljem več dejavnosti, ki so se med seboj prepletale, s čimer je doseglo bolj racionalno vodenje projektov ter doseganje zadanih ciljev. S tem mislim na operativno vejo dejavnosti, preiskave materialov s pomočjo laboratorija ter vodenje projektov s pomočjo inženiring veje podjetja. Te dejavnosti so med seboj močno prepletene, se dopolnjujejo in tako sestavljajo celoto skupnega podjetja.

Druga vrsta sinergij so **finančne sinergije**. V konglomeratnih podjetjih je mogoče dosegati ekonomije obsega pri stroških izdaje vrednostnih papirjev in transakcijskih stroških. Na finančnih trgih pride združeno podjetje lažje in ceneje do posojil (manjša podjetja veljajo za bolj tvegana). Z izdajo obveznic lahko večja podjetja dosežejo nižjo obrestno mero oziroma nižjo ceno izposoje denarnih sredstev. Pri izdaji vrednostnih papirjev prihaja do fiksnih stroškov (stroški tiskanja, zavarovanje vrednostnih papirjev), ki se razporedijo na večjo količino izdanih vrednostnih papirjev (Alibegović, 2004, str. 13).

V konkretnem primeru so glavne finančne sinergije, ki jih je združitev prinesla cenejši nakup gradbenega materiala, predmetov dela in delovnih sredstev (zaradi velikega povečanja obsega poslovanja in s tem nakupa materiala si je podjetje izborilo pri svojih glavnih dobaviteljih boljše finančne pogoje), podjetje ima večjo možnost pridobitve ugodnih posojil, lažje in hitreje lahko pridobi bančne garancije, manjša je možnost bankrota ter nesolventnosti podjetja, pomembno je tudi dobro ime in moč blagovne

znamke. Podjetje ima tudi večjo pogajalsko moč s svojimi konkurenti, dobavitelji, investitorji, državo, zaposlenimi ter tudi okoljem.

Naslednja pomembna sinergija je **izničenje razlike v učinkovitosti menedžerskih skupin**, kar pomeni, da naj bi se učinkovitost menedžerske skupine slabšega podjetja povečala na raven učinkovitosti menedžerske skupine boljšega podjetja (Bešter, 1996, str. 42).

Lahko se zgodi, da se podjetja združijo, ker enemu primanjkuje ustreznih vodstvenih kadrov in s tem pridobi spretnosti, znanja in izkušnje, ki jih prej ni posedovalo. Velikokrat združitve motivira prepričanje, da lahko menedžment prevzemnega podjetja bolje upravlja s ciljnim podjetjem ter da se bo vrednost ciljnega podjetja pod njegovim vodstvom povečala. V obravnavanem primeru je podjetje Gradis Jesenice d.d. pridobil velik projekt izgradnje stanovanjske soseske za Stanovanjski sklad Republike Slovenije. Za uspešno izvedbo tega projekta je potreboval dodatne strokovnjake s področja gradbeništva. Te strokovnjake je posedoval Gradis Inženiring d.d., kar je bil tudi eden izmed razlogov za združitve. Direktor podjetja Gradis Jesenice d.d. je sebe postavil na čelo združenega podjetja, saj je sebe videl kot najprimernejšega kandidata. Njegovo vodenje je bilo zelo avtokratsko, v smislu neupoštevanja mnenja drugih članov uprave in ostalih podrejenih.

Naslednji razlog, ki je bil po mojem mnenju pri konkretni združitvi eden izmed pomembnejših, je **povečana tržna moč** podjetja. S povečano tržno močjo se pogosto poveča stopnja koncentracije v gospodarstvu, kar omogoča monopolne dobičke. To pa država s protimonopolno politiko preprečuje. Gradis skupina G d.d. je kot združeno podjetje doseglo večjo prepoznavnost na gradbenem področju ter je lažje konkuriralo ostalim podjetjem, saj je sedaj posedovalo več znanja, tehnologije ter finančnih sredstev za uspešno pridobivanje pomembnih projektov.

Ostali motivi (v tem primeru po mojem mnenju niso bili odločilni za združitve):

- **davčni razlogi**: ta motiv je redko realen, saj skoraj ni primera v praksi, ko bi se podjetja združila zaradi minimiziranja davka. Menim, da tudi v tem primeru ta razlog ni bil odločilnega pomena;
- **diverzifikacija**: ko se podjetja združijo predvsem zaradi tega, da bi razširila svojo dejavnost v nove dejavnosti ter s tem zmanjšala tveganja ali povečala dobiček. V konkretnem primeru je prišlo do združitve treh dejavnosti, ki so že obstajale pri posameznem podjetju. Novih dejavnosti podjetje ni prevzelo, temveč je povežalo tri komplementarne dejavnosti in s tem povečalo nadzor nad delom posameznih enot podjetja ter zmanjšalo stroške vodenja podjetja.
- **ohranjanje samostojnosti**: podjetje se združi z drugim podjetjem, ker je tarča sovražnega prevzema, ter s tem poveča svojo vrednost na trgu in se zaščiti pred nezaželenim prevzemom. V preteklosti smo že bili priča sovražnega prevzema članice GIZ Gradisa s strani konkurence zaradi eliminiranja konkurence. V letu dni po

združitvi je podjetje Gradis skupina G d.d. doseglo prepoznavnost na trgu, ugled, razvilo je blagovno znamko ter bilo prisotno na vseh področjih gradbene panoge. Podjetje je prevzelo pomemben delež projektov izgradnje stanovanj preko nacionalne varčevalne sheme ter s tem še poudarilo svojo uveljavljenost na trgu.

- **rast in osebne ambicije po gracioznosti:** ta motiv je bil po mojem mnenju pomemben za direktorja jeseniškega podjetja, saj je bilo to manjše gradbeno podjetje z večkratnimi finančnimi težavami. Z združitvijo pa je postal vodilni dobro stoječega podjetja v osrednji Sloveniji, pridobil je ugled v gradbenem svetu, sodeloval je s pomembnimi člani skupnosti ter bil večkrat prisoten na javnih prireditvah. S tem je dokazal svojo moč, saj je podjetje čez noč zraslo v večje in močnejše, kar je odlikovalo predvsem njega kot vodilnega. Preko svojega dela si je pridobil tudi pomemben delež v podjetju.

V nadaljevanju bom povzela še druge razloge za povezovanje podjetij.

Do spojitve prihaja, ker ima določen lastnik ali pa menedžment v določenem podjetju interes za povezovanje. Interesi so lahko različni (Baša, 2004, str. 3):

- **čas:** za povezovanje potrebuje podjetje veliko časa, podobno kot za diverzifikacijo (vpeljava novih aktivnosti v podjetje). Združitev predstavlja primerno pot, če je pomembno, v kolikšnem času podjetje pridobi oziroma ohrani svojo konkurenčno prednost;
- **trg:** s spojitvijo je lažje osvojiti trg. Če so trgi razdeljeni med posamezna podjetja ali če obstajajo zakonske omejitve vstopa na trg, potem pomeni spojitev obliko vstopa na trg;
- **spisek poslovnih partnerjev:** s povezovanjem z drugimi podjetji pridobimo tudi njihove poslovne partnerje (kupce, dobavitelje ...);
- **usposobljenost:** s spojitvijo pride podjetje do novih kadrov z novimi znanji, ki nudijo možnost širjenja poslovanja na druga področja ter s tem povečanje učinkovitosti;
- **premoženje:** z združitvijo pride podjetje do premoženja (tehnologije, znanja) po nižji ceni, saj bi za lasten razvoj porabili več denarja in več časa;
- **nadzor:** pri združitvah podjetje pridobi večjo možnost nadzora nad podjetji, zato so te povezave lahko nadomestek za skupne naložbe ali druge pogodbene povezave. Hkrati z večjim nadzorom podjetje pridobi tudi večjo varnost v poslovanju med podjetji.

Tajnikar (2000, str. 27) pa deli motive za združitve in prevzeme na:

- **strateške in finančne:** prvi so povezani z uresničevanjem podjetniških strategij, drugi pa vplivajo na vrednost podjetja in finančne učinke;
- **zunanje in notranje:** notranji izboljšujejo predvsem organizacijsko plat, medtem ko zunanji vzpostavljajo boljše pogoje nasproti poslovnemu okolju (partnerji, država ...);
- **motive za generično ali diverzificirano rast;**
- **motive glede na posamezne funkcije** v podjetju.

Dimovski (1997, str. 28) razloge za združevanje deli na finančne, tržne, poslovodstvene in davčne. Med **finančne** uvršča razmerje med zadolženostjo podjetja in trajnim kapitalom,

razprševanje, ekonomijo financ, združitve poveča vrednost podjetja zaradi novih informacij, ki jih je generalni proces združevanja, management je motiviran, da izpelje strategijo, ki vodi do večje vrednosti podjetja ter sedenje na zlatem rudniku (nove informacije trg vrednoti kot superiorne). Med **tržne** razloge šteje željo po vstopu na nov trg in povečanje že obstoječih trgov, kompatibilnost proizvodov, možnost trženja več proizvodov, prevzemanje obstoječih distribucijskih kanalov, podjetja se združujejo zaradi želje po monopolizaciji. **Poslovodstveni** razlogi so strategija eliminacije konkurentov, osebni motivi menedžerjev, zvišanje učinkovitosti menedžerjev, ekonomija obsega, vertikalne integracije in problem agenta. Med **davčne** razloge sodijo zniževanje davčne osnove, povečanje možnosti za naložbe ali zniževanje davkov.

Skupno vsem tem motivom je maksimiranje koristi, ki naj bi jih imela podjetja od združevanja. Podjetja lahko tako veliko hitreje dosegajo rast, prodajo, dobiček ali tržni delež kot bi ga z notranjo rastjo. Za horizontalne združitve (konkreten primer) so značilni sledeči motivi: ekonomije obsega, povečanje tržne moči, obrambni mehanizem, prevzem konkurenta, ustvarjanje ovir za vstop v panogo ter zniževanje stroškov.

1.4 KRITIKA ZDRUŽEVANJA

Načeloma se smatra, da združitve podjetij ne ustvarjajo novih resursov, temveč pride le do preureditve lastništva. Nekateri menijo celo, da združitve zmanjšujejo vrednost podjetij ter da naj bi podjetja z notranjo rastjo poslovala bolje kakor tista, ki so rasla z združitvami. Združitve ne združujejo le podjetij, temveč tudi menedžerske skupine, pri čemer lahko pride do tega, da skupini ne delujeta, kakor je bilo predvideno, ampak se celo ovirata. Pride lahko celo do tega, da se management ukvarja sam s seboj, namesto da bi bil osredotočen na poslovne probleme.

Prevečkrat se v praksi osredotoči na sinergije, ki jih bo združitve prinesla, nihče pa ne predvidi dis-sinergij, do katerih lahko pride zaradi motenj v poslovanju. Motnje povzročajo aktivnosti v procesu združitve, trki različnih organizacijskih kultur, negotovost, osebni konflikti med novimi sodelavci. Nujno je postaviti strateško vizijo, ki predvideva ustvarjanje dolgoročne konkurenčne prednosti, ne le kratkoročnih izboljšav.

Združitve lahko pripelje do odpuščanja zaposlenih, zato se ji ljudje podzavestno upirajo. V konkretnem primeru odpuščanj ni bilo, je pa management s svojim vodenjem podjetja poskrbel za nezadovoljstvo ljudi ter za prostovoljne odhode ljudi iz podjetja (fluktuacija je po združitvi zrasla na zaskrbljujočih 17 odstotkov). Vodilni bi morali pri procesu združevanja odkrito komunicirati z zaposlenimi, s čimer bi ohranili ključni kader.

Razlogi za neuspešno združitve so lahko sledeči (Banič, 2004, str. 18):

- menedžerji na različnih ravneh imajo različne poglede na združitve;

- vzdušje v povezavi s celotnim projektom lahko vpliva na kvaliteto sprejemanja odločitev. Pri tem gre predvsem za čustveni vidik: združitve in prijateljske povezave se odvijajo s pridihom evforije, sovražni prevzemi so običajno pod vtisom negativnih čustev;
- različna pričakovanja menedžerjev na različnih ravneh glede koristi, ki jih prinaša združitev;
- različni motivi zaradi katerih posamezne menedžerske skupine podpirajo združitev.

Ponavadi delimo dejavnike, ki so pomembni za uspeh združitve na »trde« in »mehke«. Med **trde dejavnike** uvrščamo oceno sinergijskih učinkov, planiranje integracije in skrbni pregled poslovanja ciljnega podjetja (due diligence - eden najpomembnejših korakov pri združitvi). **Mehki dejavniki** so izbor vodstvene ekipe, reševanje kulturnih vprašanj in komuniciranje. V zadnjem času se daje vedno večji pomen organizacijskim in planskim dejavnikom združitve. Predvsem organizacijska kultura oblikuje v podjetju določene stalnice, ki jih združitve in prevzemi pogosto razbijajo. Pri tem se najbolj izpostavljajo problemi boja za oblast med menedžmentom, nejasen način vodenja in izvajanja procesov, slabo komuniciranje, sovražnost med skupinami, beg možganov in drugo.

Vse zgoraj navedeno lahko uniči ves trud zaposlenih pri skrbnem načrtovanju združitve. Zato menim, da je kultura organizacije eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti združitve podjetij, saj je skupaj s klimo organizacije to ena izmed najglobljih in najvplivnejših dimenzij v podjetjih. Prav zaradi tega bom tej tematiki posvetila obširno poglavje v nadaljevanju mojega magistrskega dela.

2 PROCES ZDRUŽITVE TREH PODJETIJ

2.1 PREDSTAVITEV PODJETIJ

2.1.1 Zgodovina združenja Gradis

Blagovna znamka GRADIS je bila v preteklosti skupna blagovna znamka, ki so jo uporabljala podjetja, ki so sestavljala poslovni sistem GIZ Gradis. Zaščitena je bila pri uradu za patente v Republiki Sloveniji. Gradis je bil ustanovljen 4. oktobra 1945 z uredbo o ustanovitvi gradbenega podjetja, da bi v času nagle povojne obnove, kot vodilno gradbeno podjetje, izvajalo obnovo od vojne porušenih objektov ter izvajalo dela na izgradnji industrijskih, energetskih in infrastrukturnih objektov (Interno gradivo združenja Gradis ob 40 letnici delovanja, 1985, str. 5).

Blagovna znamka GRADIS je z leti postala znak kvalitete, strokovnosti in solidnosti tako na domačem trgu kot tudi na nekaterih tujih trgih. Gradisova podjetja so povezovala njihova skupna imena, tradicija, projekti, kadri, znanje na tehničnem in tehnološkem področju ter tudi finančno in organizacijsko področje. V času največje moči Gradisa so bila

vsa Gradisova podjetja povezana v združenje GIZ Gradis, zaradi česar so bila močnejša. Z leti se je enotnost ter povezanost podjetij pričela krhati, podjetja so strmela k večji samostojnosti, pričela so se odcepljati od združenja, kar je imelo za posledico propad več članic (glej prilogo 1).

2.1.2 Predstavitev podjetja Gradis Inženiring d.d.

Podjetje Gradis Inženiring d.d. je bilo pred združitvijo član združenja GIZ Gradis in je bilo registrirano za opravljanje naslednjih dejavnosti (Poslovník kakovosti podjetja Gradis Inženiring, 2003):

- marketing;
- inženiring storitve (organiziranje, usklajevanje, vodenje, izvajanje del – izdelava dokumentacije, gradnja objektov, izvajanje organizacijskih, tehnoloških, tehničnih, ekonomskih, finančnih in pravnih storitev);
- priprava, izvedba in trženje poslovno stanovanjskih objektov za trg;
- izvajanje strokovnega nadzorstva nad izvedbo del;
- posredovanje premičnin in nepremičnin ter opreme v zakup;
- posli zunanjetrgovinskega prometa.

V podjetju so za članice združenja GIZ Gradis opravljali aktivnosti pri pridobivanju in izvedbi del na skupnih projektih (avtocestni in cestni program, energetika, visokogradnje, sanacijska dela) izvajali so investicijska dela za znanega naročnika in neznanega kupca (stanovanjsko gradnjo). Podjetje je pri izvajanju investicijskih del za znanega naročnika nastopalo samostojno, skupaj s članicami GIZ Gradis ali pa z drugimi podjetji.

Pri investicijski gradnji podjetja izvajajo projekte za v naprej znane naročnike oziroma investitorje, ki so lahko posamezniki, podjetja ali javne institucije. Projekte pridobivajo z direktnimi naročili ali preko razpisov. Pri tržni gradnji pa podjetja nastopajo kot investitorji in izvajalci hkrati. Gradi se za trg, za neznan kupce (Grad, 2006, str. 13).

Cilj vodstva podjetja Gradis Inženiring d.d., kot ključne članice sistema GIZ Gradis, je bil pred združitvijo podjetja dolgoročna poslovna uspešnost in trdnost družbe. Zato je družba razvijala vrednote v korist lastnikov, naročnikov in zaposlenih, negovala je partnerske odnose z odjemalci, dobavitelji in drugimi pogodbenimi partnerji, ter med zaposlenimi v družbi (Friedl, 2002, str. 4).

2.1.3 Predstavitev podjetja Gradis TEO d.d.

V zadnjih letih postajajo čedalje pomembnejše, nekoč kar nekoliko zanemarjeno področje gradbene dejavnosti, sanacije. S pomanjkanjem sredstev za investiranje v novogradnje (oziroma racionalnejše porabe denarja) in z ugotavljanjem, da tudi beton ni tako trpežen

material, kot so včasih menili, dobiva ta specializirana gradbeniška dejavnost svoje pravo mesto (Gradisov vestnik, 1995, str. 10). Z njo pa je rasel pomen podjetja Gradis TEO d.d.

Gradis TEO d.d. je bil pred združitvijo srednje velika delniška družba, ki je bila organizirana v tri sektorje, in sicer operativni sektor, gradbeni laboratorij in komercialno upravni sektor. Operativni sektor je izvajal manjša sanacijska in gradbena dela vseh vrst ter srednje velike gradbene projekte po principu inženiringa. Komercialno upravni sektor je tržil nepremičninsko premoženje družbe (oddaja poslovnih prostorov v najem) in opravljal režijska dela v družbi. Organizacijsko je bilo to podjetje enovito, ki ga je s polnimi pooblastili in brez omejitev zastopal direktor družbe (pogovor z bivšim direktorjem podjetja Gradis TEO d.d.).

Laboratorijska dejavnost tega podjetja je bila razdeljena na tri področne laboratorije: laboratorij za geomehaniko, beton in asfalte, bitumne in hidroizolacije. TEO je v letu 1999 prenovil poslovne prostore ter gradbeni laboratorij, ki je večji del realizacije ustvaril z izvajanjem QA-QC aktivnosti na skupnih Gradisovih projektih v okviru avtocestnega programa. V gradbenem laboratoriju so izvajali vse vrste preiskav, meritev in preizkusov, projektno so se ukvarjali z zagotavljanjem, kontrolo in dokazovanjem kakovosti raznih gradbenih del. Izvajali so tehnično svetovanje, inženirske storitve in razvojno raziskovalne projekte ter sproti spremljali razvoj stroke in regulative. Operativno se je podjetje ukvarjalo s prenovami stanovanjskih, poslovnih in industrijskih objektov ter s sanacijami in rekonstrukcijami premostitvenih objektov. Izvajali so tudi individualno stanovanjsko gradnjo za trg in v manjši meri strokovni ter izvajalski inženiring.

2.1.4 Predstavitev podjetja Gradis Jesenice d.d.

Od treh podjetij, ki so se ob koncu leta 2004 spojila, je bilo podjetje Gradis Jesenice d.d. v najslabšem položaju. Podjetje se je zadnjih deset let nenehno srečevalo z velikimi težavami pri poslovanju, ki so vodile tudi v dve prisilni poravnavi. V letu 1999 je na čelo podjetja stopil nov direktor, ki je pričel s svojo trdo roko sanacijo podjetja. V osnovi je bilo podjetje operativno gradbeno podjetje, vendar je s pridobljenimi deli izgradnje Mercatorjevih centrov dobilo zametke inženiring podjetja.

V letu 1999 so pridobili nekaj velikih in zahtevnih projektov (izgradnja centra AMZS na Dunajski cesti, izgradnja poslovnega centra na Jesenicah, rekonstrukcija in dozidava igralnice in hotela Larix v Kranjski gori, izgradnja telovadnice na Jesenicah, itd.), ki so jih uspešno izpeljali, ter si s tem pridobili reference za prihodnost. Podjetje je že v letu 1999 videlo prihodnost v povezovanju podjetij sistema Gradis (Gradisov vestnik, 1999, str. 19).

Konec leta 2000 so se že pokazali pozitivni rezultati vodenja podjetja s strani novega direktorja. Podjetje je imelo konstantno polno zasedene kapacitete, objekte je izvajalo kvalitetno in v dogovorjenih rokih in s tem pridobivalo zaupanje investitorjev. S

kvalitetnimi tehničnimi in kadrovskimi resursi so kljub veliki konkurenci na gradbenem trgu zagotavljali dolgoročno uspešno poslovanje (Gradisov vestnik, 2000, str. 14).

Podjetje je na področju graditve objektov izvajalo vse vrste objektov, od stanovanjske gradnje do industrijskih, energetskih, poslovnih, gostinskih, reprezentančnih, turističnih objektov, premostitvenih objektov na avtocestah in železnicah, zunanjih ureditev in kanalizacij ter ostale infrastrukture. V okviru podjetja so formirali delavnico betonskih izdelkov, tesarsko delavnico, ki je nudila izdelavo opažev in ostalih lesenih konstrukcij ter železokrivnico, kjer so pripravljali potrebno armaturo za dobljene projekte.

2.2 PROCES ZDRUŽEVANJA

Sudarsanam prevzeme in združitve razdeli na tri faze (Banič, 2004, str. 17): pripravo, pogajanja in integracijo. V **fazi planiranja** podjetja razvijajo strategijo združitve in postavljajo kriterije ter iščejo možne združitvene kandidate. V prvo fazo procesa združevanja spada tudi strateško ocenjevanje možnega združitvenega kandidata in preverjanje upravičenosti združitve. V **fazi pogajanj** podjetja pripravijo ponudbene strategije, finančne ocene ter ovrednotijo združitvenega kandidata. V tej fazi pride do pogajanj, financiranja in izvedbe združitve.

Pogajanja običajno vodi posameznik z dobrimi pogajalskimi izkušnjami. Pogajalsko ekipo običajno sestavljajo tudi pravniki, davčni svetovalci, računovodje, investicijski bančniki ter ostali finančni strokovnjaki. Pred neposredno izvedbo združitve je potrebno opraviti še skrben pregled in revizijo poslovanja ter tako odkriti morebitna tveganja, ki se lahko pojavijo. Analiziranje izvedbe združitve nam prikaže pravne, davčne, računovodske in finančne posledice različnih možnih pristopov k uresničitvi združitve (Strašek, 2004, str. 35).

Ko se kandidata odločita za združitev, podpišeta o tem pogodbo, kjer so opredeljene vse podrobnosti, ki so pomembne za formalno združitev in nadaljnje delovanje podjetja. Glavni del pogodbe so navadno poročta, ki so ponavadi predmet dolgih pogajanj in pomenijo zaščito pred tem, da bi kupec dobil »mačka v žaklju«. Poročta so možna na vsako sredstvo, pravico ali dolžnost (na lastništvo delnic, točnost finančnih poročil, pravno urejenost poslovanja, okoljevarstvene zadeve). Ponavadi se v pogodbi odgovornost iz poročtev omeji do določenega zneska in datuma (Šmon, 1997, str. 41).

V **fazi integracije** pride do ocenjevanja organizacijske kulture ter razvoja integracijskega pristopa. V to fazo spada še usklajevanje strategije, organizacije, kulture ter rezultati združitvenega procesa. Partnerji, ki sodelujejo v procesu združitve, morajo imeti jasno definirane vloge in pričakovanja v združenem podjetju, saj se tako izognejo negativnemu vplivu integracije na uspešnost združitve podjetij. Vsi sodelujoči morajo biti seznanjeni s

tistim delom plana združitve, ki jih neposredno zadeva. Strategijo morajo razumeti in jo podpirati, morebitne nejasnosti, različne poglede in mnenja je potrebno čim prej rešiti.

V fazi razvoja strategije, pregleda kandidatov in analize bonitete je možnost neuspeha kar 30 odstotna. V fazi pogajanj in sklenitve pogodbe je 17 odstotna možnost neuspeha, medtem ko je faza integracije ključnega pomena, saj je tu verjetnost neuspeha največja (kar 53 odstotna). Iz navedenega sledi, da bi morali v podjetju dati največ poudarka dobro izvedeni integraciji po združitvi ter začetni fazi (Čargo, 2004, str. 13).

Za učinkovito in uspešno izvedbo procesa poprevzemne integracije je po mnenju strokovnjakov kritičnih prvih sto dni, saj se zaposleni v tem času prvič srečajo z načrtovanimi spremembami tako na operativnem kot na strateškem nivoju.

2.2.1 Pobuda za združitev in vizija o novem podjetju

Pred samo združitvijo je zelo pomembno postaviti jasno vizijo združitve, kar pomeni, da morajo imeti podjetja jasno predstavo o tem, zakaj se sploh združujejo. Še bolj od postavitve vizije pa je važno, da se podjetja, ko opredelijo skupno vizijo, le-te tudi natančno držijo. Pogosto se zdi, da za konkretno združitev ni bilo dobrega razloga, a je do nje vseeno prišlo.

Menedžment mora pred odločitvijo o prevzemu preveriti konsistentnost vizije prevzema s splošno vizijo podjetja. Glavno vodilo pri oblikovanju strategije prevzemov so cilji, ki jih želi menedžment doseči, ti pa so običajno pogojeni z motivom prevzema. Z oblikovanjem strategije podjetje opredeli osnovno smer njegovega razvoja, dolgoročne cilje in načine za doseg teh ciljev. Dobro načrtovana strategija še ni jamstvo za uspeh, vendar veliko pripomore k odkrivanju potencialnih problemov, do katerih prihaja pri prevzemu (Grmek, 2006, str. 20).

Razvoj in oblikovanje ustrezne vizije je v današnjem času zaradi hitrosti sprememb postalo veliko pomembnejše opravilo kot kdajkoli prej, saj vizija pomaga, da podjetja prenesejo spremembo, ki jo združitev prinaša, ter se z njo okoristijo in izrabijo vse njene možnosti. Za oblikovanje jasne vizije mora podjetje natančno preučiti pet področij in sicer: stranke, zmogljivost, konkurenti, stroške in kulturo (Mažgon, 2003, str. 12).

2.2.1.1 Zbiranje idej, pobud, predlogov

Naslednji korak je po mojem mnenju zbiranje idej, pobud in predlogov. Rečemo lahko tudi, da gre v tem koraku za razvijanje strategije združitve, ki bi vodila do zelenih ciljev. Podjetja se pri tem soočajo s tremi ravnmi strategije, in sicer korporacijskimi (podjetje kot celota), poslovnimi (raven poslovnih enot) in funkcijskimi (produktivno izkoriščanje virov podjetja).

Kot lahko vidimo iz spiska referenc podjetij (glej prilogo 2), so vsa tri podjetja že pred združitvijo sodelovala pri različnih projektih ter si nudila oporo pri izvajanju projektov. Zato ni nič čudnega, da so se vodilni treh podjetij pričeli ukvarjati z idejo o združitvi. Največjo prednost združitve so videli predvsem v dopolnjevalnih aktivnostih podjetij, s katerimi bi dosegli boljšo skupno učinkovitost ter zmanjšali šibke točke. Podjetja so se že od prej poznala, zato je bil korak iskanja možnih kandidatov odveč.

Pomemben razlog za sprožitev ideje o združitvi s strani direktorja jeseniškega podjetja je bil projekt Izgradnje 630 stanovanj za investitorja Stanovanjski sklad Republike Slovenije na Poljanskem nabrežju. Gradis Jesenice d.d. je imel za izgradnjo tega projekta premajhne kapacitete, premajhne finančne vire in premalo usposobljenega kadra.

Vodilni v podjetjih so v združitvi podjetij videli možnost za: doseganje hitrejše stopnje rasti, večje stabilnosti poslovanja, širšega poslovnega programa in manjšega tveganja, doseganja finančnih učinkov ter dostopa do surovin in materiala (po nižjih cenah), boljše izrabe zmogljivosti, nižjih stroškov režije in drugih pozitivnih rezultatov. Cilji so torej bili doseganje ekonomije obsega, prilagoditev kritičnim in porajajočim se soodvisnostim v okolju podjetja, razširitev proizvodnega programa in povečanje tržnega položaja, vstop v nove panoge ter izkoriščanje finančnih možnosti.

Podjetja, ki poslujejo znotraj iste panoge, so približno enako velika, imajo podobno zgodovinsko ozadje in so usmerjena k podobnim strateškim ciljem, imajo večje možnosti za kulturno ujemanje in posledično večjo verjetnost za uspeh združitve. V konkretnem primeru so torej imela podjetja prednost pri združevanju, saj so zaradi podobnosti imele boljše možnosti za uspeh.

2.2.1.2 Ocenjevanje predlogov

V konkretnem primeru bi lahko rekli, da do pravega ocenjevanja predlogov ni prišlo, saj so vodilni idejo o združitvi takoj sprejeli kot dobro in so videli samo pozitivne strani združitve. Nihče od njih pa ni pomislil, da ni združitev samo vprašanje formalne združitve podjetij, njihovih finančnih sredstev in kapitala, temveč tudi mehkih delov organizacije. To je predvsem združitev zaposlenih in kultur podjetij. V praksi se največkrat zgodi, da višji in srednji menedžment aktivno načrtuje združitev, nižja raven menedžmenta pa je praviloma izključena. Na ta način težje pride do odtekanja zaupnih informacij v zvezi z združitvijo.

Potrebno je torej oblikovati ustrezno skupino, ki je zadolžena za izvedbo priključitve. Sestava skupine je odvisna od velikosti kandidata za priključitev, sorodnosti ciljnega podjetja in načina priključitve. Z večanjem obsega transakcije narašča tudi potreba po aktivni vključitvi najvišjega poslovodstva podjetja v proces priključitve. Vključeni morajo biti tudi tisti linijski menedžerji, ki bodo neposredno odgovorni za poslovanje ciljnega

podjetja po priključitvi. Podjetje lahko vključi tudi zunanje svetovalce (Lahovnik, 1998, str. 44).

Podjetje, ki razmišlja o prevzemu ali priključitvi podjetja, bi moralo opraviti tudi analizo in vrednotenje ciljnega podjetja. Analize, ki se jih podjetja večkrat poslužujejo, so sledeče (Lahovnik, 2000, str. 158): finančna analiza ciljnega podjetja, analiza poslovanja ciljnega podjetja, ocena prihodnjega denarnega toka, pravna analiza ciljnega podjetja, vrednotenje premoženja, analiza okolja, tržna analiza, analiza presežnih delavcev, ocena stroškov prestrukturiranja ter analiza privlačnosti panoge.

2.2.1.3 Odločitev o nadaljevanju združitve

Odločitev o združitvi lahko analiziramo z dveh zornih kotov: racionalnega in organizacijskega. **Racionalni pristop** temelji na strateški in finančni oceni združitve dveh ali več podjetij in oceni pričakovane vrednosti združenega podjetja. Prednost racionalnega pristopa je tudi v tem, da poizkuša vrednostno oceniti stroške in koristi združitve. **Organizacijski pristop** združitve za razliko od racionalnega vključuje tudi organizacijske dejavnike v fazi odločitve o združevanju in v združitvenem procesu. Organizacijski pristop doda mehke dejavnike k racionalnemu pristopu. Racionalni pristop daje poudarek na strateško in finančno oceno združitvenih kandidatov z namenom vrednostno opredeliti smiselnost združevanja (Mencin, 2002, str. 21).

Med procesom združevanja prihaja do osnovnih vprašanj, kot so: kako dejansko združiti dve podjetji, ali ju je bolje povezati takoj ali pa proces integracije izvajati postopno in počasi ter v kolikšni meri se lahko zanesemo na ključne kadre ciljnega podjetja. Občutljivo je področje kadrov in organizacijske kulture. Potrebno je preprečiti, da bi se ljudje delili na poražence in zmagovalce (Macur, 1996, str. 77).

Vodilni združenega podjetja so se odločili za nadaljevanje združitve, saj so videli več prednosti kot slabosti. Kasneje se je izkazalo, da veliko problemov, ki so se kasneje pokazali za zelo pereče, niso predvideli. V nadaljevanju bom opredelila, katerim področjem bi morali nameniti svojo pozornost, da bi se izognili določenim težavam.

2.2.2 Načrtovanje združitve podjetij – taktična faza

Na integracijo lahko gledamo z več perspektiv (Grmek, 2006, str. 23):

- **socialno-kulturna:** predstavlja integracijo poslovnih, organizacijskih kultur med podjetji;
- **kadrovsko-menedžerska:** vključuje integracije menedžerjev v korporacijske strukture;
- **fizična:** pomeni združevanje virov in sredstev podjetij, integracijo proizvodne tehnologije, proizvodnih linij, infrastrukture ...;

- **procesna (proceduralna):** vključuje integracijo, kombiniranje postopkov ter sistemov na operativni in strateški ravni, standardizacijo in harmonizacijo postopkov.

V konkretnem primeru se je ideja o združitvi teh treh podjetij pojavila v marcu 2004. V aprilu so vodilni skušali kupiti članico GIZ Gradisa, in sicer Gradis gradbeno podjetje Ljubljana. Pri tej nameri so bili premagani s strani večjega konkurenčnega podjetja. To je vodilne še spodbudilo k takojšnjemu dogovoru o združitvi, da bi bili skupaj močnejši v boju proti konkurenci. V začetku maja so že pričeli z aktivnostmi za združevanje. Sklenili so dogovor s podjetjem SOCIUS, ki je bil strokovni partner v procesu združevanja in jim je nudil podporo pri vseh aktivnostih (cenitve, ipd.). Junija so se vodilni dogovorili glede uprave nove družbe, razdelili so si funkcije v upravi ter odločili o vrednostih združujočih se družb (Gradis Jesenice d.d. 45 %, Gradis TEO d.d. 34 %, Gradis Inženiring d.d. 21 %). Dne 30. 06. 2004 je bila podpisana pogodba o združitvi. V juliju in avgustu so potekale aktivnosti za organiziranje nove družbe, priprava na skupščine, dne 01. 09. 2004 so bile že izvedene vse tri spojivne skupščine. V septembru in oktobru so nadaljevali z organizacijo nove družbe ter konec oktobra ustanovili hčerinske družbe. Vzporedno s temi aktivnostmi so adaptirali poslovne prostore in 29.10.2004 vpisali novo podjetje v register, 02.11.2004 so že pričeli s poslovanjem v novih poslovnih prostorih (pogovor z bivšim direktorjem Gradis TEO d.d.). Iz zgoraj napisanega sklepamo, da je konkretna združitev oziroma sam proces potekal izredno hitro, saj je vse skupaj trajalo le dobrega pol leta.

V nadaljevanju se bom na kratko osredotočila na pregled poslovanja in planiranje prihodnjega poslovanja ter na planiranje organizacijske strukture.

2.2.2.1 Pregled preteklega poslovanja in planiranje prihodnjega

Združitve so pogosto povezane s številnimi težavami, zato so lahko neuspešne. Zahtevajo dolgotrajna pogajanja, nujno pa je seveda najti ustrezen posel ali finance. Neuspeh je mogoče povezati tudi z napačno oceno vrednosti podjetij, ki se združujejo. Gledati je potrebno na pričakovane donose v prihodnosti in ne samo na vrednost premoženja podjetja.

Vrednotenje podjetja je pomembno z vidika lastnikov in ravnateljev. Ocenjena vrednost podjetij je podlaga za pogajanja. Največkrat opravljajo vrednotenje podjetij neodvisne zunanje institucije zaradi izničevanja vpliva posameznih strank v procesu združevanja. V tej fazi so pomembna **notranja vrednost podjetja**, ki je seštevek diskontirane sedanje vrednosti denarnih tokov v prihodnosti in diskontirane končne vrednosti podjetja, **prevzemna vrednost**, ki je vrednost, ki jo je pripravljen plačati prevzemnik z namenom, da bi pridobil kontrolo nad ciljnim podjetjem, in **likvidacijska vrednost**, ki predstavlja razliko med ocenjeno tržno vrednostjo sredstev in vsemi obveznostmi podjetja.

V članku avtorice Žnidaršič-Kranjc (1989, str. 32) lahko preberemo, da je v tržnih gospodarstvih neto sedanja vrednost investicije najbolj priporočen kriterij investicijskih odločitev. V pogojih, ko so tudi gospodarske organizacije blago, ki se kupuje in prodaja na trgu, pa tudi kriterij nakupa oziroma združevanja gospodarskih organizacij. Ista avtorica v drugem prispevku (1990, str. 224) opozarja, da moramo v postopku ocenjevanja gospodarske organizacije zajeti tudi neekonomsko oziroma finančno neizmerljive faktorje. Opredelitev višine in pomena teh faktorjev je zahtevnejša kot sam postopek finančnega vrednotenja.

Pri prevzemu delniške družbe je potrebno zagotoviti varstvo manjšinskih delničarjev, kar se lahko zagotovi bodisi z institutom obvezne ponudbe za nakup delnic od vseh delničarjev bodisi z drugim ustreznim pravnim institutom, ki pa mora zagotavljati enak nivo varstva manjšinskih delničarjev kot obvezna ponudba. Vsi delničarji morajo biti enako pravno obravnavani (Kocbek, 1996, str. 11).

Združitev mora biti izvedena v skladu s pozitivno zakonodajo, ki velja na področjih sedežev vpletenih podjetij. Za združitev podjetja pripravijo ustrezno pogodbo, ki jo podpišejo predstavniki podjetij, potrdijo nadzorni sveti in nato z večino glasov odobrijo ali zavrnejo delničarji vpletenih podjetij. Ob registraciji podjetja se običajno oblikuje statut podjetja (Bešter, 1996, str. 30).

Priprava spojitve obsega izdelavo osnutka pogodbe, ki so jo dolžna izdelati vodstva udeleženih podjetij. Temeljne sestavine so zakonsko predpisane (menjalno razmerje, časovne razmejitve glede uveljavljanja pravic delničarjev ...). Uprave sodelujočih družb so dolžne izdelati poročilo o združitvi, v katerem je temeljni poudarek namenjen menjalnemu razmerju ter metodologiji vrednotenja podjetij v zvezi s tem. Revizijo spojitve mora opraviti pooblaščen revizor. Revizijsko poročilo mora presoditi vprašanje menjalnega razmerja ter vrednotenja, s poudarkom na ustreznosti izbora metod vrednotenja. Pogodba o združitvi velja, ko jo potrdi skupščina vsake družbe. Delničarjem morajo biti dani na vpogled vsi dokumenti, pomembni za odločanje – spojitvena pogodba, letni obračuni in poročila, poročila uprav glede spojitve in revizijsko poročilo. Spojitvena pogodba mora biti potrjena v notarski obliki (Bohinc, 1996, str. 6).

Podjetja je potrebno oceniti in s to oceno primerjati stroške spojitve. Izdelati je potrebno podroben poslovni načrt, v katerem se oceni vse elemente tržne, proizvodne, organizacijske in kadrovske narave, ki vplivajo na pričakovane donose podjetja in s tem na njegovo vrednost (Zidar, 2005, str. 6).

Na osnovi pogovora z bivšim direktorjem Gradisa TEO d.d. menim, da so imela vsa tri podjetja dobra izhodišča za poslovanje v naslednjih letih. V združeno podjetje so prinesla različno premoženje, in sicer finančno premoženje, premoženje realne tržne vrednosti (nepremičnine) ter pridobljene projekte za naslednja leta. Gradis TEO d.d. je imel veliko

premoženja naloženega v nepremičnine, Gradis Inženiring d.d. je imel prav tako veliko premoženja v nepremičninah ter v istem letu zelo uspešno zaključen projekt, ki je prinesel podjetju velik dobiček. Gradis Jesenice d.d. je imel od treh podjetij najmanj vrednosti v nepremičninah, vendar pa je imel sklenjenih projektov za tri leta v naprej, kar je pomenilo stanovitnost pri poslovanju podjetja ter tekoče poravnavanje obveznosti. Združena so bila torej močnejša v finančnem pogledu, v pogledu realnega premoženja ter tudi v pogledu pridobljenih projektov za prihodnja leta.

2.2.2.2 Planiranje organizacijske strukture

Zelo pomembno je pred samo združitvijo opredeliti vodstvo novega podjetja. Večina podjetij se hoče temu področju izogniti, vendar pa se to v praksi ni izkazalo za dobro načelo. Vprašanje vodstva se ne razvije samo od sebe, zato je bolje to vprašanje opredeliti pred samo združitvijo, saj v nasprotnem primeru podjetja zapravljajo dragocen čas in vire, hkrati povzročajo negotovost in zmanjšujejo motivacijo zaposlenih. Kot posledica tega lahko iz podjetja odhajajo usposobljeni ljudje (beg možganov) ali pa se stranke usmerjajo h konkurenci. Dejstvo, ki ostaja, je, da ima vsak vodilni svoj stil upravljanja in vodenja podjetja, ravno zaradi tega je nujno opredeliti vodstvene funkcije že pred samo združitvijo. Vodstvo mora v novo vodstveno ekipo postaviti ljudi, ki so najboljši za opravljanje specifičnega dela (iz katerekoli družbe), ljudi, ki bodo spodbujali delovanje v novi družbi, podpirali nov kulturni model in se bodo sposobni spoprijeti z novo nastalo situacijo. V kolikor ni vodstvo vnaprej opredeljeno, bo kasneje najverjetneje prišlo do težav. V konkretnem primeru je bil eden izmed tedanjih vodilnih le tri leta pred upokojitvijo, zato je bil puščen ob strani pri sprejemanju odločitev o vodstvu novega, združenega podjetja, čeprav je ravno on vodil najbolj uspešno podjetje, ki v vseh letih poslovanja ni imelo težav.

Vodilni iz podjetij, ki so se združila v skupno podjetje Gradis skupina G d.d., so si pred združitvijo razdelili svoje vloge pri vodenju, in sicer so se dogovorili, da bo podjetje vodila štiričlanska uprava. Za predsednika uprave so določili direktorja jeseniškega Gradisa, ki je imel pri vodenju in odločanju vedno zelo trdo in neizprosno roko, člani uprave pa so bili bivši predsednik uprave Gradis Inženiringa, Gradisa TEO ter finančni direktor Gradisa Inženiring, ki je veljal za dobrega gospodarja finančnih sredstev. Kasneje se je izkazalo, da nihče od navedenih članov uprave ni imel pravice odločanja oziroma soodločanja, niti ne pravice izraziti svoje mnenje ter pričakovati, da ga bo predsednik uprave upošteval. Tako so bile vse odločitve (tako pomembne kot manj pomembne) v rokah predsednika uprave, ki je leto dni po združitvi uvedel enočlansko upravo, sebe imenoval za izvršnega direktorja, ostale člane uprave pa je razrešil pravic in obveznosti ter jim odvzel dogovorjeno plačilo in vse nagrade za uspešno opravljanje funkcij.

Vodilni v podjetjih bi morali zaposlenim razložiti, kaj se od njih pričakuje, ter jih spodbujati h komuniciranju in sodelovanju z vsemi zaposlenimi v podjetju. Sodelovanje vseh zaposlenih bi lahko spodbujali z izvajanjem skupnih delovnih nalog, pri katerih bi

delili znanje, izkušnje ter načine dela. Vodilni bi morali podrejenim nuditi oporo v primeru težav ter skrbeti za njihovo izobraževanje, če bi se izkazalo, da določeni zaposleni ne razpolagajo z znanjem ali izkušnjami za uspešno opravljanje delovnih nalog. Skrbeti bi morali za komunikacijo med zaposlenimi, saj je temeljna naloga komunikacije prepričati udeležence, da verjamejo v vizijo in delajo tako, da jo uresničijo. Temeljni cilj komunikacije je doseči nemoteno delovanje nove družbe. Pomanjkanje komuniciranja povzroča največjo škodo, saj komunikacija poteka v vsakem primeru, le da gre v primeru nekomuniciranja za škodljivo komunikacijo, saj vodstvo v tem primeru nima kontrole nad sporočili, na pomenu pridobiva neformalna komunikacija, pričnejo se pojavljati nepreverjene, neresnične in zlonamerne govorice. Komuniciranje mora potekati v vseh fazah združevanja podjetja, saj se s tem zmanjša odpor proti združitvi. Komunikacija mora torej vedno ostati v rokah vodstva (na vseh ravneh). Voditelji morajo določiti smer komunikacije, se obdati z ustreznimi ljudmi, ki lahko usmerjajo njihovo osebje ter učinkovito razporedijo sredstva. Zavedati se je potrebno, da so najučinkovitejše sredstvo za komunikacije znotraj določenega podjetja neformalne komunikacijske poti. Zanje ni potrebno nobeno usposabljanje, pa vendar zelo uspešno delujejo.

Pomembno je torej zgraditi dobre komunikacijske kanale, saj je komunikacija med različnimi kulturami vedno težavna, ker je kultura družbe zelo specifičen jezik. Velikokrat podjetja najamejo strokovnjake, t.i. menedžerje za komunikacijo, katerih naloga je izboljšati in olajšati prehod iz dveh oziroma več podjetij v eno. Kljub temu se je v praksi že velikokrat izkazalo, da je to področje premalo obravnavano. V združenem podjetju bi moralo vodstvo več pozornosti posvetiti komunikaciji z zaposlenimi, strankami in poslovnimi partnerji. To pomeni, da bi moralo biti aktivno sodelovanje med vsemi interesnimi strankami v podjetju, ne le odločanje in ukazovanje od zgoraj navzdol, ki povzroča negotovost, razočaranje, občutek nezaželenosti in nepotrebnosti ter tudi vzbuja dvome o poštenosti in odprtosti vodstva.

S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami. Odprte komunikacije omogočajo učinkovito sodelovanje in zaupanje med zaposlenimi. Dialog, preprosta organizacija in humani delovni odnosi delajo zadovoljne, samoiniciativne, lojalne in odgovorne zaposlene. Komunikacija ni nujno prirojena, temveč se jo je možno naučiti. Temeljiti mora na realistični oceni dejstev in ne sme biti pretirano optimistična, saj zaposleni pogosto ne verjamejo obljubam o blesteči prihodnosti, še posebej, če imajo slabe izkušnje s preteklimi obljubami. Primerno komuniciranje krepi zaupanje, s čimer se izboljša uspešnost podjetja ter olajša reševanje problemov. Temeljiti mora na odprtosti in odkritosti. Ne sme biti enosmerno, saj je lahko vir informacij o zadovoljstvu zaposlenih z razmerami v podjetju.

Ugotovimo lahko, da je za podjetje izrednega pomena interno komuniciranje, saj skrbi za zdrave in dobre odnose med vodstvom in zaposlenimi ter med samimi zaposlenimi. V kolikor je nivo internih komunikacij na zadovoljivem nivoju, se poveča pripadnost

podjetju, poveča se sposobnost prilagajanja negotovemu zunanjemu okolju, zaposleni so samozavestnejši in samostojni. S pomočjo dobrih internih komunikacij se gradi močna lastna organizacijska kultura, poveča se konkurenčnost organizacije in uveljavlja se timsko delo (Koštomaj, 2004, str. 14).

V konkretnem primeru je vodstvo dalo premalo poudarka graditvi dobrih internih komunikacij, zato ni opazilo nezadovoljstva zaposlenih, ki je sčasoma naraščalo. Zaposleni do trenutka, ko je bil postopek združevanja že v fazi zaključevanja, sploh niso vedeli, da ta postopek poteka (v podjetju so se pojavljale le govorice o tem, da naj bi do združevanja prišlo), kar je pustilo za posledico nezaupanje vodstvu. V kolikor bi vodilni hoteli popraviti stanje v podjetju, bi morali pričeti z izboljšavami ravno na področju komunikacij, saj nepoznavanje situacije v podjetju v zaposlenih vzbuja strah in skrbi.

Področje, ki je po mojem mnenju najbolj pomembno in ga je nujno temeljito obravnavati pred samo združitvijo, je področje kulture. To je področje, kjer se največkrat pojavijo problemi, saj družbe pogosto ne priznavajo, da obstajajo kulturne pregrade, ki zahtevajo veliko časa in napora za odstranitev. Ker je kultura močno ukoreninjena v zaposlenih, jo je nemogoče spremeniti v kratkem času. Več o tem bom spregovorila v nadaljevanju magistrske naloge.

2.2.3 Izvajanje združitve – operativna faza

Pomemben element strategije priključitve je integracija priključenega podjetja. Za uspešno priključitev je potrebno napraviti načrt integracije, ki vsebuje (Lahovnik, 1998, str. 69):

- določitev menedžerjev, ki bodo neposredno odgovorni za poslovanje ciljnega podjetja;
- opredelitev različnih kompenzacijskih programov, s katerimi bi motivirali ključne kadre ciljnega podjetja, da bi ostali v podjetju po priključitvi;
- določitev stopnje avtonomije priključenega podjetja;
- izvedba analize, s katero se določi, katere funkcije bodo prenesene na matično podjetje in katere bodo ostale v pristojnosti ciljnega podjetja;
- identifikacija področij, na katerih bi lahko prišlo do nasprotij med kadri podjetja priključevalca in ciljnega podjetja;
- ugotovitev in opredelitev postopkov za premostitev razlik v organizacijski kulturi med podjetjema.

Integracijski načrt je torej dokument oziroma zbirka dokumentov, ki natančno predvidi, kako in kdaj se bodo glavni viri, sredstva, procesi in obveznosti tako prevzemnika kot prevzetega podjetja združili za doseganje strateškega cilja novega podjetja. Poznan mora biti ključnim zaposlenim, ki so odgovorni za integracijo. V konkretnem primeru so presenetljivo hitro izvedli celoten postopek združevanja, zato so nekatere dele integracijskega načrta preprosto izpustili. Vodilni bivših treh podjetij so s pomočjo zunanjega podjetja Socius vodili postopek združevanja, ostali zaposleni so bili izključeni.

2.2.3.1 Formalna ustanovitev novega podjetja

Prvi korak vsake združitve podjetja oziroma v našem primeru spojitve je podpis pisma o nameri. Pismo o nameri je nekakšna predpogodba, ki opredeli in predvidi dogodke v prihodnosti. S podpisom te listine se stranki zavežeta, da si bosta prizadevali uresničiti spojitev po svojih najboljših močeh. Hkrati imenujejo delovne skupine iz posameznih poslovnih funkcij, si razdelijo naloge, pripravijo predloge za organiziranost ter določijo zunanje sodelavce (notarje, cenilce, revizorje, zunanje sodelavce ...).

Prav tako morajo podjetja, ki se spajajo, podpisati pogodbo o spojitvi, ki je dejansko dogovor o prenosu premoženja prevzetih družb na novoustanovljeno družbo. Pogodba mora določiti menjalno razmerje delnic družb, ki se spajajo, za delnice novoustanovljene družbe, morebitna denarna doplačila, kadar menjalno razmerje, v katerem se zamenjajo delnice prevzete družbe, ni enako eni ali več delnicam prevzemne družbe ter način in postopek prenosa teh delnic.

Nujen pogoj za veljavno sklenitev pogodbe o spojitvi je soglasje volje pogodbenih strank o vsebini medsebojnih pravic in obveznosti. V vlogi pogodbenih strank nastopajo gospodarske družbe; voljo, potrebno za sklenitev tega obligacijsko-pravnega posla, pa v njihovem imenu oblikujejo in izvajajo korporacijski zastopniki. Pogodbe o spojitvi zato v imenu družb sklepajo uprave, ki morajo od skupščine vsake izmed družb, ki so udeležene pri spojitvi, doseči soglasje. Pogodba je sicer lahko sklenjena že prej, veljati pa začne šele s potrditvijo skupščin. Pogodba mora biti sklenjena v obliki notarskega zapisa (obličnost pogodbe je opredeljena z zakonom). Pogodbo morajo pregledati uprave družb, revizorji, ki so neodvisni zunanji strokovnjaki (lahko se zbere enega skupnega revizorja za vse udeležene družbe) ter nadzorni svet. Nadzorni svet pregleda pogodbo o spojitvi, poročila uprav družb ter poročilo revizorja. Nadzorni svet mora izdelati poročilo o skladnosti postopkov in dokumentov z zakonom. Prav tako mora utemeljiti ekonomsko smotrnost spojitve. Na koncu odločajo o spojitvi še skupščine družb oziroma delničarji.

Spojitev stopi veljavo z dnem vpisa v sodni register. S tem dnem preide premoženje spojenih družb na novo družbo, hkrati pa prenehajo obstajati družbe, ki so se spojile. S tem dnem postanejo delničarji prejšnjih družb avtomatsko delničarji novoustanovljene družbe. Z zakonom je predpisano, da se lahko spajajo le družbe, ki so v sodnem registru vpisane najmanj dve leti.

Kot sem že omenila, so vodilni treh podjetij dne 30. junija 2004 podpisali pogodbo o združitvi, prvega septembra pa so že potekale spojitvene skupščine vseh treh podjetij. Novo podjetje Gradis skupina G d.d. je bilo vpisano v sodni register 29. 10. 2004, z novembrom je podjetje že pričelo z delovanjem. Vodilni so si pred samo združitvijo razdelili vloge oziroma funkcije v upravi. Predsednik uprave je postal jeseniški direktor. Ostala dva bivša direktorja sta postala člana uprave za marketing in tehnično področje,

finančni direktor bivšega podjetja Gradis Inženiring d.d. pa je postal član uprave za finančno področje.

Podjetja morajo za uspešno integracijo po združitvi zasledovati sedem strategij. V nadaljevanju jih bom opredelila.

Strategije uspešne integracije podjetij so (Skoko, 2004, str. 32):

- **vizija:** oblikovanje jasne vizije in strategije je nujno za zagotovitev uspešne integracije. Biti mora ambiciozna in spodbujajoča. Zagotavljati mora splošna načela o delovanju družbe, tekmovanju s konkurenco, omogočati mora finančne in operativne cilje. Za stvarno vizijo je pomembna poštena in objektivna analiza podjetij, ki se združujejo.
- **vodstvo:** pri vodstvu je pomembna hitrost, saj čim hitreje družba postavi vodstvo, tem večja je možnost za rast družbe. Postavljeno mora biti že pred združitvijo oziroma tik po njej, saj v kolikor družbe niso hitre pri dodeljevanju vodstvenih vlog, zapravljajo dragocen čas in vire, hkrati pa povzročajo negotovost in zmanjšujejo motivacijo delavcev.
- **rast:** rast pomeni dodano vrednost združitve, ki jih omogočajo kombinirani viri družbe in bi morala biti glavni razlog za odločitev o združitvi. Velikokrat se v procesih združevanj prezre priložnost za rast, kot je skupna prodaja izdelkov ali izmenjava znanja na področju raziskav in razvoja, ter se preveč osredotoči na zmanjševanje stroškov, ker družbe zanese kratkoročni uspeh, ki pa ni trajen.
- **zgodnji uspehi:** so posledica hitrih in trajnih ukrepov, izvedenih kmalu po združitvi, ki z dejanji podprejo besede. Kažejo na izboljšanje, saj pomagajo okrepiti in razširiti prodajo delnic. Možnosti za zgodnje uspehe so zunanje (odnosi s strankami, dobavitelji) in notranje (prodaja sredstev, izmenjava znanja, izboljšanje delovnega okolja). Zgodnji uspehi kažejo delničarjem in zaposlenim svetlejšo prihodnost zanje in za družbo. Rezultate morajo dati hitro, biti otipljivi, preprosti in zlahka razumljivi.
- **kulturne razlike:** kultura je splošen pojem, ki zajema obnašanje, cilje, interese posameznikov in njihov jaz. Je izredno pomembna za učinkovitost delovanja organizacije, saj je vsak posameznik znotraj podjetja drugačen. Zagotavlja pravila in odzivanje na negotovost, zagotavlja občutek pripadnosti in medsebojnih odnosov ter pravila, s katerimi lahko posameznik uveljavlja svoje osebne interese. Po združitvi je včasih smiselno pustiti kulture nedotaknjene in ločene. V kolikor to ni možno, je potrebna združitev kultur, tako da sestavimo najboljše sestavine organizacij in ustvarimo kulturo na višji ravni. Napaka, ki jo družbe pogosto naredijo, je, da nočejo priznati, da obstajajo kulturne pregrade in da jih ni mogoče na hitro odstraniti.
- **komunikacija:** temeljni cilj komunikacije je doseči nemoteno delovanje nove družbe, da bi uresničili vrednost združitve. Podjetja oziroma vodilni pogosto nimajo prave komunikacije z interesnimi skupinami med samim potekom prevzema. Ne zavedajo se, da vedno komunicirajo, tudi če obstaja pomanjkljiva komunikacija (pošiljajo zaposlenim informacije, neformalna sporočila, ki so lahko pomembnejša od formalnih).

- **obvladovanje tveganj:** združitve, ki obetajo visoke donose in trdno rast, so povezane z visokim tveganjem. V kolikor se izogibamo tveganjem, je možnost, da se bodo pričakovani visoki donosi zmanjšali. Pripravljenost na tveganja je osnova za rast. S tveganji, ki se jih da premagati, se je potrebno spopasti, saj s tem zmanjšamo pomen tveganj, ki jih ni mogoče premagati. Pogostokrat žal družbe slabo obvladujejo različna tveganja, saj o njih sploh ne razpravljajo. S tem se tveganja spremenijo v grožnje, ovire in katastrofe.

Za uspešno združitev so pomembna naslednja načela (Lavrenčič, 2005, str. 11):

- vztrajaj na inovativnih operativnih strategijah;
- ne vstopi v posel, če ne najdeš vodilne osebe;
- ponudi dobre spodbude vodilnim v podjetju;
- poveži sistem nagrajevanja s spremembami v denarnem toku;
- pospeši hitrost izvajanja sprememb;
- neguj dinamična razmerja med lastniki, menedžerji in nadzornim svetom;
- najemi najboljše ljudi.

2.2.3.2 Urejanje nove poslovne stavbe in selitev

Z združitvijo podjetij se je močno povečala kompleksnost organizacije. Zaradi dejstva, da so se podjetja prej nahajala vsako na svoji lokaciji, so se vodilni v procesu združevanja odločili, da se bodo podjetja selila na novo lokacijo, saj bodo tako zaposleni lažje sprejeli selitev ter ne bo prihajalo do vprašanj: »Zakaj smo se morali mi seliti, oni pa ne?«.

Aktivnosti v zvezi z urejanjem nove poslovne stavbe so se pričele poleti leta 2004. Vodilni treh podjetij so se dogovorili, da bo direktor Gradis Inženiring d.d. zadolžen za organizacijo vseh del v zvezi z urejanjem novih prostorov. Stavba je bila v lasti podjetja Gradis TEO d.d., zato nakup novih prostorov ni bil potreben, temveč so izkoristili obstoječ objekt, ki so ga prenovili. Novo podjetje se je v začetku nahajalo v tretjem nadstropju (v ostalih prostorih so bili najemniki), kasneje so uredili tudi prostore v drugih nadstropjih, saj se je podjetje ter število zaposlenih povečevalo. Dejansko selitev so zaposleni opravili zadnji petek v mesecu oktobru 2004, ko so vse svoje dokumente in predmete dela preselili na novo lokacijo. V začetku novembra je pričelo podjetje Gradis skupina G d.d. delovati na novi lokaciji.

2.2.3.3 Pričetek delovanja združenega podjetja

Podjetje Gradis skupina G d.d. je ob pričetku delovanja najprej postavilo poslanstvo ter vizijo podjetja, ki sta zapisana tudi na spletni strani podjetja (<http://www.gradis-skupinag.si>), in sicer: »**Poslanstvo** Gradis skupine G d.d. je, z jasno vizijo celovite palete specialnih dejavnosti v gradbeništvu krepiti in izgrajevati skupni ugled med našimi naročniki ter kot poslovno in kapitalsko povezan sistem doseči gospodarnejše poslovanje

in uresničevati cilje z zmanjšanim tveganjem in nižjimi stroški. Lastnikom in delničarjem bomo zagotovili dolgoročno stabilnost njihovih naložb in s tem povečali njihovo realno vrednost. Pomembno poslanstvo je tudi ustvarjati okolje, ki bo omogočalo nadaljnjo strokovno rast zaposlenih in dvig strokovnosti družbe kot tudi gradbene panoge«. **Vizija podjetja je:** »Postati pomemben nosilec razvoja na področju gradbeništva v Sloveniji in širšem evropskem prostoru ter na ta način soustvarjati prostor, v katerem živimo, dvigovati zavedanje o varovanju okolja ter biti aktiven kreator estetike bivanja«.

Večina zaposlenih je prvič videla in spoznala svoje nove sodelavce šele ob selitvi podjetij na novo lokacijo. Po selitvi so bili vsi zaposleni povabljeni na večerjo, kjer je pozdravni govor opravil novi predsednik uprave. Po večerji so bili zaposleni razdeljeni v oddelke (glede na to, katera dela so prej opravljali), nato so se vodje oddelkov s svojimi podrejenimi umaknili v skupni prostor, kjer so tekli pogovori o načinu dela in o posameznih delovnih nalogah zaposlenih. Zaradi netočno definiranih nalog posameznikov v istem oddelku je še od začetka prihajalo do velikih težav glede delitve nalog. Dogajalo se je, da so bili nekateri preobremenjeni, drugi pa premalo. To je povzročilo slabo voljo in nesoglasja med zaposlenimi ter tudi zmanjšan učinek dela.

2.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI ZDRUŽITVE

2.3.1 Prednosti združitve

Med glavnimi prednostmi združitve je najpomembnejša enostavnost prenosa lastništva nad premoženjem podjetja, ki je s formalno združitvijo podjetij dejansko samodejen. Poleg tega združitve omogoča učinkovito izrinjanje manjšinskih delničarjev, ki nasprotujejo sklepu skupščine delničarjev o združitvi podjetij, in zagotavlja, da bo prevzemnik postal stoddostni lastnik ciljnega podjetja. Delničarji imajo pravico zahtevati od prevzemnika, da odkupi njihove delnice po »pošteni ceni«, namesto zamenjave delnic ciljnega podjetja za delnice združenega podjetja. Skupščino delničarjev je mogoče izkoristiti tudi za dopolnitve in spremembe statuta delniške družbe in ga tako prilagoditi potrebam združenega podjetja (Bešter, 1996, str. 34).

2.3.1.1 Povečanje moči podjetja glede na konkurenco

Ena izmed večjih prednosti združitve v konkretnem primeru je povečanje moči podjetja glede na konkurenco. Pred združitvijo so bile članice GIZ Gradisa srednja gradbena podjetja, ki so bila pogosto premagana pri pridobivanju projektov s strani večjih konkurentov. S pomočjo združitve je bilo novo podjetje v konkurenčnem boju močnejše ter je lažje kljubovalo svojim večjim konkurentom. Bilo je bolj usposobljeno na področju kadrov, imelo je več delovnih sredstev in predmetov dela ter večja finančna sredstva.

2.3.1.2 Večja finančna neodvisnost podjetja

Kot sem že zgoraj omenila, je podjetje z združitvijo povečalo finančna sredstva ter s tem finančno neodvisnost. Podjetje je lažje pridobilo posojila ter tudi pod ugodnejšimi pogoji, hitreje je prišlo do vseh potrebnih garancij s strani banke, ki so temeljnega pomena predvsem pri sodelovanju na javnih natečajih ter imelo tudi večja sredstva pri izboljšanju poslovnih odnosov s svojimi najtesnejšimi poslovnimi partnerji. Po združitvi je imelo podjetje Gradis skupina G d.d. boljše boniteto, ter s tem tudi večji ugled pri poslovnih partnerjih.

2.3.2 Slabosti združitve

Med glavnimi slabosti združitve je samodejen prevzem vseh znanih in neznanih, spornih in nespornih obveznosti ciljnega podjetja. Poleg tega je treba za združitve podjetij sklicati skupščine delničarjev vseh vpletenih podjetij in od njih pridobiti večino glasov (večinoma dve tretjini). Skupščine zahtevajo pripravo ustreznih gradiv, ki zahtevajo čas in povzročijo stroške. Delničarji, ki ne želijo prodati svojih delnic, imajo pravico plačila v denarju namesto delnic združenega podjetja in imajo pravico zahtevati ocenitev poštene cene njihovih delnic, če se ne strinjajo z dogovorjenimi v pogodbi o združitvi. Časovno zamudo povzročajo tudi določila v statutih delniških družb, glede pravočasnega obveščanja delničarjev o sklicu skupščine (Bešter, 1996, str. 34).

Glavne skupine problemov, ki jih je treba pričakovati v fazi poprevzemne integracije, so problemi organizacijskih rešitev (koliko samostojnosti pustiti priključeni enoti), notranji politični in kulturni problemi integracije (kakšne položaje, moč in vpliv bodo imeli posamezniki v organizacijski hierarhiji, koliko so organizacijske kulture obeh podjetij različne), problemi, ki jih odkrivamo z zamudo (izvirajo iz spoznanja dejanskih razmer v podjetju, iz procesa uničenja starih vrednot v priključenem podjetju, iz neustreznega poslovanja ...), in končno problemi, ki jih je treba razreševati v pripravljalni fazi procesa integracije (dokapitalizacija, postavljanje tima, ki vodi proces integracije) in v fazi dejanskega prenosa sposobnosti med obema enotama (Kocjančič, 2004, str. 34).

Na področju ravnanja s človeškimi viri bi morali menedžerji posebno pozornost namenjati vprašanju, kot so: presežno število zaposlenih oziroma strah pred izgubo delovnega mesta in s tem socialne varnosti, negotovost kariere, kar je povezano s predhodno povedanim, preselitev kadrov na druge lokacije, spremembe vedenja in tudi vprašanje zaupanja novim sodelavcem. Na vsa ta vprašanja bi morali odgovoriti tudi vodilni v našem primeru. Stanje, do katerega je po združitvi prišlo v novem podjetju, kaže, da tem vprašanjem ni bilo namenjene dovolj pozornosti. Kmalu po združitvi se je izkazalo, da so se zaposleni razdelili v skupine, glede na to iz katerega podjetja so prvotno izhajali, kar je še pomembnejše, pa je dejstvo, da so se ti zaposleni sedaj bolje razumeli kot pred združitvijo ter so si stali ob strani in si pomagali. S časoma je postalo jasno, da zaposleni

nikoli ne bodo delovali kot enotno podjetje – miselnost »mi in vi« je ostala zakoreninjena v ljudeh.

2.3.2.1 Prenagljena odločitev o združitvi

Velikokrat je v procesu priključitve premalo pozornosti namenjeno tako imenovanim »mehkim poslovnim vprašanjem«, ki so ključnega pomena za uspeh priključitve. Gre za vprašanja, kot so: realno ovrednotenje trga proizvodov ali storitev ciljnega podjetja, lojalnost obstoječih kupcev do ciljnega podjetja, imidž, konkurenčni položaj ciljnega podjetja v panogi, organizacijska kultura ter nenazadnje razvita poslovna strategija ciljnega podjetja. V kolikor podjetje priključevalec ne nameni posebne pozornosti tem vprašanjem, se le-ta izkažejo problematična v fazi integracije priključenega podjetja v poslovni sistem priključevalca, ko je pogosto že prepozno, da bi jih lahko uspešno razreševali (Lahovnik, 2000, str. 38).

Združitve podjetij se pogosto izkažejo za neuspešne, pri čemer je eden glavnih razlogov pogosto prav kulturna neusklajenost. Kulturna usklajenost ne pomeni nujno kulturne enakosti, temveč združljivost, dopolnjevanje in umeščanje skupnih, podobnih in popolnoma različnih kulturnih elementov, ki se pojavijo v združenem podjetju. Visoka stopnja usklajenosti organizacijskih kultur pozitivno vpliva na uspešnost združitve (Kerin, 2006, str. 25).

V konkretnem primeru so imeli izključno vlogo v procesu združevanja vodilni podjetij, še posebej jeseniški direktor. Zaposleni so bili obveščeni o združitvi, ko je sam postopek že potekal, ter niso imeli možnosti odločanja in izražanja mnenj. Glede na to, da gre pri vodenju za urejanje odnosov z zaposlenimi, si mora vodja pridobiti zaupanje zaposlenih, ki je rezultat odkrite in poštene medsebojne komunikacije. V tem primeru je vodstvo popolnoma zgrešilo način predstavitve postopka združitve zaposlenim. Lahko bi rekli, da je bil jeseniški direktor avtokratski vodja, saj je večinoma ukazoval, dajal naročila in izvajal sankcije. Je striktno ločeval med podrejenostjo in nadrejenostjo, ni bil pripravljen za pogovore, temveč je uporabljal zgolj enosmerno komuniciranje. Zaposleni so se zato počutili preganjane in popolnoma usmerjane ter vodene.

V današnjih časih bi moral biti vodja demokratičen, kar vodi do kulture podjetja, za katero so značilni pripadnost, zavzetost in odgovornost. Tak vodja zaupa v zaposlene, jih smatra za zanesljive, ustvarjalne, ter se zaveda dejstva, da smo si ljudje različni in da lahko vsak posameznik veliko doprinese k podjetju. Ljudje si želijo videti smisel svojega dela, želijo biti spoštovani ter videti v svojih delovnih nalogah nekakšen izziv. V kolikor bi vodstvo podjetja zaposlenim bolje predstavilo združitev ter njene prednosti, bi zaposleni dali priliko tako vodstvu kot tudi združitvi. Tako pa je bila združitev nekako vsiljena ljudem, brez vsakršnih vprašanj, zato so se ljudje odzvali v nezaželeno smer – pričeli so se upirati

spremembam. Vodilni bi morali več časa nameniti zaposlenim, njihovim čustvom ter se nanje pravilno odzvati. Pokazati bi morali, da so zaposleni zanje ter za podjetje pomembni.

2.3.2.2 Neupoštevanje mnenja zaposlenih

Zaposleni se morajo zavedati, da smo si ljudje različni ter da ima vsakdo pravico, da izrazi svoje mnenje. Kljub temu se dogaja, da se nekateri podrejeni bojijo svojih nadrejenih ter jih je strah, da bodo sankcionirani, v kolikor se ne bodo v vsem strinjali z njimi (kljub temu da v resnici mislijo drugače). Vsak zaposleni mora imeti pravico, da izrazi svoje mnenje, ter s svojim delom, znanjem in sposobnostmi prispeva k razvoju organizacije. Različnost ljudi obogati vsako organizacijo. Včasih podrejeni ne ločijo med podrejenostjo in ponižnostjo, zato mislijo, da se ponižajo, če se podredijo. Lahko pride tudi do tega, da zaposleni menijo, da jih nadrejeni ponižuje, če jih sili, da opravijo nalogo, ki se njim zdi nesmiselna. Odnosi morajo biti vzajemni, obe strani morata sodelovati, komunicirati, slišati, ne samo poslušati, pripravljeni morata biti sprejemati predloge. Dialog je za dobre medosebne odnose temeljnega pomena.

Za zaposlene je pomembno, da imajo v organizaciji pravico osebnega izražanja, pravico do ustvarjanja novih medosebnih odnosov, pravico do individualnosti, neodvisnosti in osebnega razvoja. Zaposleni želijo biti kreativni in misliti s svojo glavo. Pomembno je, da dobijo od sodelavcev in nadrejenih povratne informacije. Pri odnosih prihaja tudi do konfliktov, ki pa pozitivno vplivajo na razvoj. Nujno je le, da se jih sproti rešuje.

Nujno je torej, da menedžment razvija in vključuje zaposlene, in sicer na področjih:

- usposabljanja: uvajanje, obseg, namenskost, prisotnost na različnih ravneh;
- sistema nagrajevanja in priznanj;
- prenosa pooblastil na delavce;
- odnosa delovodje-delavci;
- zbiranja in izvajanja predlogov izboljšav;
- timskega dela;
- zadovoljstva zaposlenih – absentizem, fluktuacija (Rusjan, 2005/2006, str. 3).

V procesu združevanja je potrebno zagotoviti aktivno sodelovanje linijskih menedžerjev, in sicer že v fazi pogajanj o prevzemu. Ločevanje funkcije planiranja od uresničevanja planov ima namreč vrsto slabosti (Lahovnik, 2001, str. 25):

- delavec ima manjši občutek dosežka, če izvaja načrt, pri nastajanju katerega ni sodeloval;
- delavec kaže manjši nagib k temu, da bi potrdil pravilnost načrta z njegovo uspešno izvedbo, če ni sodeloval pri njegovem oblikovanju;
- v načrtu, ki je odrejen od nekoga drugega, je prisotno praviloma manj fleksibilnosti in prostora za modifikacijo ter iniciative za izboljšave;
- načrt, ki nam ga postavijo drugi, slabše razumemo;

- načrt, ki je oblikovan brez ljudi, ki ga bodo uresničevali, bo praviloma prispeval k njihovemu slabšemu učinku;
- ločevanje obeh funkcij povzroča več komunikacijskih težav in prispeva k večjim zmotam in odstopanjem od načrta;
- ločevanje obeh funkcij spodbuja konkurenčne občutke med načrtovalci in izvajalci;
- ločevanje obeh funkcij omogoča zanemarjanje interesov izvrševalcev pri oblikovanju načrtov.

V konkretnem primeru lahko iz pogovorov z zaposlenimi ter iz lastnih občutij zaključim, da v proces združevanja nismo bili vključeni. Še večjo oviro vidim v pomanjkanju komunikacij na vseh nivojih podjetja. Pomanjkanje komunikacij in nepripravljenost vodij za pogovore o težavah zaposlenih pri delu je vodilo v njihovo nezadovoljstvo ter odpor do dodatnih nalog, ki jim prej niso bile predpisane. Mnenja zaposlenih glede delovnih nalog, roka njihove izvedbe, preobremenjenosti pri delu ali neustreznega plačila, kljub ustreznemu argumentiranju niso bila sprejeta. Zato so zaposleni vedno bolj opuščali formalno komuniciranje v podjetju, stopnjevalo pa se je neformalno komuniciranje, predvsem zlonamerne govorice, raznašanje čenč po podjetju ter vsesplošno nestrinjanje z vodilnimi v podjetju. Menim, da so si vodilni napravili veliko škodo, ker niso prisluhnili svojim podrejenim, saj bi tako lahko preprečili negativno klimo v podjetju, ki se je kmalu odražala tudi izven podjetja.

2.3.2.3 Vprašanje informacijske tehnologije

Ena izmed omejitev uspešnosti združevanja je tudi zmotno mišljenje, da je mogoče enostavno povezati informacijsko tehnologijo več podjetij. V Gradis skupini G d.d. so se po združitvi zavedali, da bodo morali izbrati informacijsko tehnologijo, ki se je v preteklosti izkazala za najboljšo. Z informacijsko tehnologijo mislim na vso potrebno računalniško opremo ter programe za potrebe računovodske službe, za izdelavo kalkulacij pri ponudbah, urejanje pošte ter druge programe, ki so nujno potrebni za nemoteno delo. Vodilni posameznih oddelkov so se sami odločili, katere programe bodo obdržali in katere ne, brez posvetovanja z zaposlenimi, kar je po mojem mnenju popolnoma neustrezno. Programov vodilni niso dovolj poznali, saj jih pri svojem delu niso uporabljali. Na komercialnem področju so prevzeli računalniški program Gradisa Jesenice. S tem programom so delali kalkulacije oziroma analize cen za potrebe oddajanja ponudb. Tudi v računovodskem in finančnem sektorju so prevzeli program Gradisa Jesenice. Edino v tajništvu so ohranili način dela podjetja Gradis Inženiring, in sicer so ohranili vzpostavljeni sistem vpisovanja ter skeniranja pošte ter posredovanja pomembnih dokumentov po elektronski pošti omejenemu številu uporabnikov, ponavadi upravi. Najbrž so ta sistem ohranili, ker drugi dve podjetji nista imeli tako razvitega sistema vpisovanja prispele pošte.

Zaposleni so se pritoževali, ker so bili navajeni in naučeni delati s svojimi programi. Posamezni zaposleni so bili prepričani, da je bil program, s katerim so prej delali, boljši,

kvalitetnejši ter enostavnejši za uporabo. Kljub temu so bili ukazi s strani vodstva močnejši od mnenja zaposlenih. Kot sem že večkrat omenila, zaposlenih vodstvo v nobenem trenutku (niti pred združevanjem niti po njem) ni vprašalo za njihovo mnenje. Dodatno je na občutek neenakosti zaposlenih prispevalo tudi dejstvo, da so nekateri zaposleni dobili novo računalniško opremo – boljše in sodobnejšo – ostali pa so morali prenesti stare računalnike in ostalo opremo iz prejšnjih lokacij.

Če samo navedem primer za lažjo osvetlitev problema. Vodstvo je ob vselitvi v novo stavbo razdelilo nadstropje na tri dele. V prvem delu se nahaja vodstvo podjetja (člani uprave, tajništvo in pravna služba) in je opremljen po najnovejših trendih. Zaposleni imajo na voljo najnovejše računalnike, tiskalnike, skenerje in drugo. V tem delu naletimo tudi na dve veliki plazmi. Seveda ni treba poudarjati, da je v tem delu vse pohištvo in oprema nova. V srednjem delu se nahajajo pisarne dveh tehničnih direktorjev, kadrovske službe, razvoj projektov ter recepcija. Tudi ti zaposleni razpolagajo s primerno opremljenostjo pisarn, ki je bila kupljena ob vselitvi na novo lokacijo. V tretjem delu pa se nahajajo finančna služba, komercialni oddelek, priprava dela in obračunski oddelek. V tem delu se nahaja pohištvo, ki je bilo preneseno iz prejšnje lokacije, računalniki in tiskalniki so stari. Zaposleni so se, glede na to, kje se nahajajo, razdelili na: parketarje (vodstvo ima v svojem delu po tleh položen lep afriški teak), keramičarje (srednji del ima položeno keramiko) in tapisonarje (tretji del ima po tleh položen tapison). Zaposlenim se zdi tako poimenovanje zabavno, vendar se v resnici čutijo manjvredne ter prizadete zaradi razlik, ki jih občutijo.

3 VPLIV ZDRUŽITVE NA ZAPOSLENE

3.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

V današnjem času se je menedžment podjetja začel zavedati pomembnosti kulture organizacije, zato je prav, da razložim, kaj ta pojem sploh pomeni.

Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme. Kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb (Kavčič, 1994, str. 177).

Kulturo organizacije tvorijo nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno. Seveda se kultura večinoma ne izraža neposredno, temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe in okolja. Gre torej za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, ki pa pomembno oblikujejo našo življenjsko držo (Lipičnik, 1998, str. 81).

Kultura organizacije zagotavlja red in konsistenco v vedenju zaposlenih, določa način dela in odzivanja podjetja na vplive okolja ter zmanjšuje nejasnosti in potrebo po formalizaciji procesov. Je mehanizem za oblikovanje vedenja zaposlenih (Češnovar, 2005, str. 1)

Kulturo ločimo tudi na kulturo v ožjem ter širšem pomenu. V ožjem pomenu pomeni kultura usklajen sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ga uporablja kot podlago za odločanje med različnimi možnostmi. Kultura v širšem pomenu pa pomeni poleg vrednot še prepričanje in način ravnanja, pravila, norme, postopke, tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih posamezna skupina uporablja (Gorogranc, 2002, str. 3).

Ne smemo pa zamenjevati organizacijske kulture z organizacijsko klimo oziroma vzdušjem, ki je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Ti znaki ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajni in vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji (Kavčič, 1994, str. 191). Lipičnik (1998, str. 74) klimo označi tudi kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti.

Za pripravo ustrezne klime je pomembnih pet dejavnikov (Bašič, 2005, str. 32):

- razumevanje organizacije in kulture obeh podjetij;
- hotenje delavcev obeh podjetij, da po združitvi delajo skupaj;
- sposobnost obeh podjetij, da si izmenjujeta znanje in sredstva;
- previdnost pri pomoči drugemu podjetju glede ustvarjanja klime;
- jasni cilji glede združitve.

Kulture ni mogoče predpisati, saj se pomembne sestavine kulture uveljavijo z načinom dela, z osebnim zgledom in so skoraj nevidne. V organizaciji vedno poteka proces privajanja in odvajanja na organizacijsko kulturo. Skupinska kultura v organizaciji bistveno vpliva na življenje in delo zaposlenih, kar predstavlja način skupnega mišljenja, čustvovanja in delovanja. Management kar največ prispeva k ustvarjanju take ali drugačne kulture (Možina, 2002, str. 572).

Ključna dejavnika oblikovanja in spreminjanja kulture sta skupinsko učenje in skupna zgodovina. Velik vpliv na kulturo ima tudi vodstvo kot osnovni vir vrednot in verovanj, ki članom organizacije pomagajo pri reševanju problemov notranje integracije in zunanjega prilagajanja. Ravno na podlagi reševanja teh problemov se oblikuje kultura. Če vodstvo nekaj predlaga in to deluje, postane njegova kulturna predpostavka postopoma predpostavka vseh članov organizacije (Novak, 2003, str. 31).

Kultura je v ljudeh vcepljena in se je vedno niti ne zavedajo. Ravna jo v skladu z njo. Za organizacijsko kulturo je značilen časovni horizont, kar pomeni, da se oblikuje skozi daljše časovno obdobje in je tudi ne moremo spremeniti čez noč (gre za razvojni proces).

Organizacijska kultura lahko pomeni tudi element diferenciacije ene organizacije od druge. Bolj kot so si kulture organizacij različne, večje težave je moč pričakovati. Vsako podjetje ima drugačno kulturo, kar še posebej velja, v kolikor se podjetja razlikujejo po velikosti, dejavnosti, geografski lokaciji in ostalih lastnostih. Strokovnjaki so razvili celo indeks kulturne kompatibilnosti, ki meri skladnost dveh kultur, saj se v primeru, da pride do soočanja povsem različnih kultur organizacij, pojavi dejstvo, da bo potrebno določene elemente kulture spremeniti. Kot sem že omenila, gre pri tem za dolgotrajen in kontinuiran proces. V obravnavanem primeru so imela vsa tri podjetja svojo kulturo organizacije. Glede velikosti so si bila podjetja enakovredna, vsa podjetja so delovala v gradbeni dejavnosti, njihove dejavnosti so se dopolnjevale, geografsko sta se dve podjetji nahajali v osrednji Sloveniji, eno podjetje pa je bilo iz gorenjske regije.

Spreminjanje kulture naj poteka v več zaporednih korakih (Tavčar, 2002, str. 193) :

- analiziranje in spoznavanje obstoječe kulture;
- opredeljevanje ciljev organizacije po spremembi kulture;
- spreminjanje kulture kaže obravnavati v delovnih skupinah poslovodij in sodelavcev;
- uvajanje spremembe naj poteka postopno – ocenjevanje vedenja, opredeljevanje želenega, prikazovanje in priporočanje novih načinov vedenja;
- oceniti doseženo.

Razlik v kulturi organizacij je veliko in segajo na sledeča področja (Grmek, 2006, str. 37):

- način poslovanja (pogostost in število ravni poročanja, običaji vodenja delovnih sestankov in poslovnih predstavitev);
- medsebojni odnosi pri delu (prijaznost in sodelovanje nasproti ostrim zahtevam in egoizmu, način reševanja problemov je lahko skupinski in premišljen ali pa prevladuje hiter tempo dela);
- vrednote, ki jih ljudje cenijo (nekje cenijo številke, določene kazalce, kar kaže na profitno naravnost poslovanja, drugje so cenjene dobro opravljene zadolžitve);
- način nagrajevanja;
- pripravljenost zaposlenih sprejemati tveganje;
- kulturne razlike, ki izvirajo iz nacionalnih kulturnih razlik med državami.

Oblikovanje kulture delimo na neposredne in posredne mehanizme. **Neposredni** nimajo osnove v dokumentih in uradnih zapisih podjetja in so posledica medsebojnih razmerij v organizaciji: čemu vodstvo posveča največ pozornosti, reakcije vodstva na kritične dogodke in krize, natančno oblikovanje vloge vodij, kriterije za napredovanje, kadrovanje, upokojitev. **Posredni** mehanizmi so organizacijska oblika in struktura, najrazličnejši sistemi in rutinski postopki v organizaciji, oblika fizičnega prostora in arhitekture, zgodbe, miti, parabole o pomembnih dogodkih in ljudeh v organizaciji, formalna stališča in trditve o organizacijski filozofiji. Osnovo imajo v formalnih odnosih, dokumentih in uradnih zapisih (Novak, 2003, str. 32).

Večina strokovnjakov pripisuje vrhu podjetja največji vpliv za oblikovanje in spremembo kulture, saj imajo le-ti v svojih rokah vrsto mehanizmov, kot so kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje. Seveda kulturo oblikujejo tudi drugi sodelavci, zato lahko rečemo, da kulturo podjetja oblikujejo vsi zaposleni.

Mešanje organizacijskih kultur imenujemo akulturacija. Način akulturacije neposredno vpliva na dolgoročni uspeh ali neuspeh strategije priključitve. Organizacijsko kulturo priključene enote je pogosto težko spremeniti. Strategija priključitve je uspešnejša, ko matično podjetje pri priključevanju upošteva značilnosti organizacijske kulture priključenega podjetja. Poznamo različne načine akulturacije (Lahovnik, 2000, str. 44):

- **integracija**, kjer ohrani priključeno podjetje svojo organizacijsko kulturo in posluje v simbiozi z matičnim podjetjem;
- **asimilacija**, kjer prevladajo institucije in kulturni vzorci dominantnega podjetja, in gre lahko za učinek »talilnega lonca« ali učinek pritiska. Pri prvem priključeno podjetje prostovoljno sprejme kulturo matičnega podjetja, pri drugem pa je v to enostavno prisiljeno;
- **zavračanje**, ko gre za naklepno ločitev kultur matičnega in priključenega podjetja, katere možni posledici sta umik in samodejna izločitev ali izločitev kot posledica odločitve matičnega podjetja;
- **opustitev stare kulture in ne sprejemanje nove.**

Praktično nemogoče se je naučiti drugih kultur, lahko se z njimi le spoznamo. V večini primerov se izkaže za najboljšo rešitev vzpostavitev nove kulture, saj lahko **prevlada ene izmed kultur** povzroči občutek manjvrednosti za zaposlene, katerih kultura ni bila izbrana. Je pogost pojav v primeru združitve dveh ali več družb različnih velikosti. Zaposlene je potrebno pred združitvijo seznaniti s pojmom kultura (kaj je, zakaj je pomembna), analizirati je potrebno razlike med kulturami, saj bomo na takšen način lahko predvideli morebitne težave, do katerih bi prišlo, ko bi se podjetja dejansko združila. Druga možnost je, da podjetja **pustijo kulture ločene**, za kar se odločijo, kadar gre za združitev podjetij iz povsem različnih sektorjev. Ta način bistveno zmanjšuje možnost komunikacij in doseganja strategij. Tretja, najboljša možnost je, da podjetje **oblikuje novo, sestavljeno kulturo**, ki izkorišča prednosti vseh kultur podjetij. Vodstvo nove družbe mora kljub razlikam v kulturah navzven delovati enotno in s tem dajati ostalim zaposlenim zgled. Seveda je ta najboljša pot tudi najtežja in jo je v praksi težko izpeljati. Zadnja možnost je, da zaposleni **ne sprejemajo nobene od kultur**.

Kultura organizacije je zahteven, paradoksen fenomen, saj tudi, ko jo »vidimo«, ne zmoremo njenega natančnega opisa. Tiste organizacije, ki ne razumejo lastne kulture, bodo poskušale z napačnimi ali zgrešenimi prijemi. Posledice so lahko usodne: ne le neuspeh programov spreminjanja organizacijske kulture, ampak celo spodkopavanje vrednot in norm, ki so bile uspešne v preteklosti. Tiste organizacije in menedžerji v njih, ki razumejo

lastne kulturne vzorce, uspešno prepoznavajo teme in strategije, ki lahko motivirajo kritične mase ljudi (<http://www.dialogos.si/>).

Če sedaj navežem zgoraj navedeno na podjetje Gradis skupina G d.d., je kultura organizacije obnašanje zaposlenih, pravila, ki se jih držijo, ter prepričanja in vrednote, ki so jim skupne. V kulturo organizacije štejemo obnašanje zaposlenih od trenutka, ko zjutraj vsak zaposleni postavi avtomobil na mesto, kot mu je shemi zapisano, vstopi v poslovno stavbo in začne s svojim delovnim dnevom. Zaposleni ob prihodu na delovno mesto zabeležijo na računalnik prihod, ko gredo iz službe, svoj odhod. Beležijo torej prisotnost na delovnem mestu. Tudi vsakdanja dejanja zaposlenih, kot so jutranji pozdravi, pitje kave, pogovori o delu in osebni pogovori, sprejem obiskovalcev, poslovnih partnerjev in ostalih zunanjih sodelavcev so vkoreninjeni v poslovno obnašanje, zato sodijo v kulturo organizacije. V podjetju je ustaljena navada, da se vsakega obiskovalca sprejme v recepciji podjetja, se ga vpiše v knjigo gostov in najavi zaposlenemu, s katerim je dogovorjen. Obiskovalca se posede in se mu ponudi okrepčilo, nato ga zaposleni, s katerim je dogovorjen, pride iskat in odpelje v sejno sobo ali svojo pisarno. Cilj je tudi točnost sprejema obiskovalca oz. nezaželeno je, da se obiskovalca pusti dolgo čakati.

3.2 VPLIV ZDRUŽITVE NA SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Za temeljito obravnavo kulture organizacije se mi zdi pomembno tudi obravnavanje njenih sestavin ter navezava teh na konkretni primer. Te sestavine organizacijske kulture bom povzela po Kavčiču (1994, str. 178) ter jih v nadaljevanju podrobneje analizirala. Sestavine so: kulturo je treba analizirati na različnih ravneh, temeljne predpostavke se oblikujejo v obrazce, vzorce, kultura je vezana na skupino ljudi in vsajena vanjo, kulturni elementi so po definiciji naučene rešitve problemov, problemi eksterne adaptacije, interna integracija in učenje novih članov skupine.

3.2.1 Kulturo je treba analizirati na različnih ravneh

Kultura organizacije se na samem začetku kaže na ravni tistega, kar zaposleni skupaj ustvarijo. Obnašanje zaposlenih nas vodi do vrednot, ki ob globlji obravnavi vodijo do temeljnih predpostavk, ki so naučene in močnejše od vrednot. V obravnavanem podjetju se proces kulture začne s proizvodi oziroma storitvami. V gradbenem podjetju vsi zaposleni, vsak s svojo nalogo, prispevajo k proizvodu celotnega podjetja, ki je lahko poslovno-stanovanjski kompleks, avtocesta, hidroelektrarna ... Zaposleni s svojim delom in trudom prispevajo k skupnemu rezultatu. Obnašanje zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog nas vodi do vrednot, ki se kažejo v tem, da vsakdo vloži maksimalen trud in napor za doseganje skupnega cilja. Zaposleni so povezani znotraj posameznih oddelkov, kot tudi med oddelki samimi. Tako so na primer zaposleni v finančno-računovodski službi povezani med sabo znotraj oddelka in navzven z nabavno službo, z vodji projektov, s komercialnim oddelkom in tudi z vodilnimi, ki jim morajo dnevno poročati. Podjetje je

organizacijsko tesno povezano med seboj, saj drugače ne more funkcionirati. Temeljne predpostavke so tipično nezavedne in določajo, kako člani skupine zaznavajo, mislijo in čutijo. So naučene postopoma ter so vzete kot pravilne. So močnejše od vrednot.

3.2.2 Temeljne predpostavke se oblikujejo v obrazce, vzorce

Kultura organizacije omogoča oblikovanje rutin v vsakdanjem obnašanju zaposlenih, kar omogoča, da vsak zaposleni bolje obvladuje kompliciranost vsakdanjega poslovnega življenja. To bi v konkretnem podjetju pomenilo, da so vse delovne naloge opredeljene vnaprej in da zaposleni točno vedo, kaj morajo delati in kako. V pomoč zaposlenim sta ISO standard za kakovost in varstvo pri delu. V procesu pridobivanja ISO standardov so bili aktivno udeleženi vsi zaposleni. Nekateri strokovnjaki menijo, da takšno zapisovanje delovnih nalog in aktivnosti zaposlenih ni dobro, saj zaradi tega podjetje ostane zadaj v času in se ne spreminja skupaj s spreminjanjem okolja. Vendar imajo podjetja, ki se udeležujejo javnih natečajev, v določenih primerih prednost, če imajo pridobljen ISO standard, na nekaterih natečajih pa je ISO standard celo pogoj za prijavo. Jaz osebno mislim, da je zaposlenim olajšan proces opravljanja delovnih nalog, če je vnaprej določeno in zapisano, kaj so naloge vsakega posameznika v zagotavljanju skupnega cilja podjetja. Ta opis delovnih nalog se izkaže še posebej zaželen ob prihodu novega zaposlenega na že obstoječe delovno mesto, saj mu je olajšan prihod ter seznanitev z delovnimi nalogami. S tem se zmanjša posameznikova negotovost.

3.2.3 Kultura je vezana na skupino ljudi in vsajena vanjo

Predpogoji, da je kultura organizacije vezana na skupino ljudi, so: da je skupina dovolj dolgo živela skupaj, saj ima tako pomembne skupne probleme; da je imela skupina priložnost skupaj reševati probleme in opazovati rezultate teh rešitev in da je skupina sprejela nove člane. Če te tri predpogoje navežem na konkretno podjetje, ugotavljam, da so vsi pogoji v podjetju prisotni, torej je kultura organizacije vezana na skupino ljudi in je vsajena vanjo. Od združitve dalje so bili zaposleni primorani razširiti krog sodelovanja na večje število ljudi. Ob tem se je pojavila težava, ker so bili zaposleni iz treh različnih podjetij, iz treh različnih okolij ter so bili navajeni na različne načine dela, kar še danes povzroča težave. Problemi se tako, kot v vsakem drugem podjetju, pojavljajo dnevno, zato morajo zaposleni sodelovati med seboj. Tretja predpostavka je bila v največjem obsegu realizirana ob združitvi, skozi celo leto, vse do danes, saj so zaposleni, ki se niso hoteli prilagoditi na nov način dela in vodenja podjetja, odhajali iz podjetja.

3.2.4 Kulturni elementi so po definiciji naučene rešitve problemov

Sem štejemo dva tipa učenja, in sicer pozitivno reševanje problemov in izogibanje napetosti. **Prvi tip** učenja prinaša pozitivne in negativne okrepitve glede na to, ali se rešitev pokaže za ustrezno ali ne. Za ponazoritev bom uporabila primer javnega natečaja.

Podjetje v praksi hitro ugotovi uspešnost pri pridobivanju poslov preko javnih natečajev, in nato ukrepa. V kolikor se ugotovi, da je uspešnost pri pridobivanju poslov preko javnih naročil nizka, je potrebno takoj ukrepati, in sicer je potrebno postopek spremeniti tako, da odpravimo slabosti, ki so lahko sledeče: prepozen pričetek pridobivanja ponudbene dokumentacije, prepozno oddajanje ponudbe, ki pomeni takojšnjo izločitev podjetja iz natečaja, oddajanje nepopolne ponudbene dokumentacije in drugo. Potem, ko ocenimo slabosti, moramo najti ustrezne rešitve in jih izvajati. Čas pokaže uspešnost rešitev.

Drugi tip učenja prikaže rešitev kot takšno, ki zmanjšuje napetost ali pa ne. Za ta primer lahko prav tako uporabimo postopek javnih naročil, saj ponazarja napeto situacijo, do katere pride med oddajanjem ponudbe. Postopek priprave ponudbe javnih naročilih (predvsem avtocestnega programa) je zapleten in dolgotrajen, pri čemer gre za sodelovanje večjega števila zaposlenih, ki so odvisni drug od drugega. Cilj vseh je pravočasno in popolno oddana ponudbena dokumentacija. Med samim procesom lahko prihaja do zelo stresnih situacij, saj je potrebno priskrbeti veliko število dokumentov (na nekatere dokumente se čaka precej časa), usklajujemo zadnje detajle ponudbe, lahko se zgodi, da pozabimo zaprositi za določene dokumente. Pri vsem tem smo omejeni s časom. Ponavadi so v roku enega tedna znani rezultati natečaja in s tem tudi rezultati uspešnosti zaposlenih. Za zmanjšanje napetosti v tem procesu bi lahko razdelili naloge med več zaposlenih (vsak bi bil odgovoren za del ponudbene dokumentacije), lahko bi prej pričeli s pripravo ponudbene dokumentacije, omejili bi število oddanih ponudb (v preteklosti se je dogajalo, da so se vodilni odločili oddati več kompleksnih ponudb v enem dnevu, kar je vodilo v hitenje pri pridobivanju dokumentov ter s tem do napak). S tem bi zmanjšali napetost med zaposlenimi, odpravili bi strah pred napakami ter odpravili razne konfliktno situacije.

3.2.5 Problemi eksterne adaptacije

To so dejavniki, ki določajo, ali bo skupina preživela. Povezujejo se s cikli reševanja problemov, kamor sodijo različna soglasja o strategiji skupine, ciljih, sredstvih skupine za doseganje ciljev, merilih uspešnosti skupine ter soglasje o dopolnilih in popravkih, če skupina ni uspešna.

V obravnavanem podjetju je opazno pomanjkanje določenih razvojnih soglasij. Določeni zaposleni prejemajo naloge od več nadrejenih, pri čemer pride do njihove preobremenjenosti, večjega števila nadur (podjetje nadur ne izplačuje, koriščenje le-teh ni omogočeno) in nezadovoljstva zaposlenih. Naloge so torej neenakomerno razdeljene med zaposlene, kar povzroči, da so nekateri preveč obremenjeni, drugi pa nezadostno. Vsi zaposleni imajo postavljene cilje in stremijo k doseganju teh ciljev. Zaradi različne obremenjenosti so nekateri pri tem bolj uspešni, drugi pa manj.

Delitev dela povečuje učinkovitost. Povečuje kakovost, znižuje stroške in sploh omogoča izvedbo, ki je posameznik ni sposoben. Vsak zaposleni prevzame del celotne delovne

naloge. Vsaka delitev pa ni smotrna – če je nekdo preveč obremenjen, drugi pa premalo, učinkovitost ne bo porasla. V delitvi prihaja do razmerij med ljudmi tehničnih, komunikacijskih, motivacijskih ter oblastnih. Neposreden cilj teh razmerij je zagotavljanje smotrnosti doseganja cilja podjetja (Rozman, 1999, str. 187).

Žal pa je razvoj soglasja o sredstvih, ki jih skupina lahko uporabi pri doseganju ciljev, zelo slab. Sistem nagrajevanja ni oblikovan, zato zaposleni niso motivirani za uspešno delo in doseganje ciljev. Prihaja tudi do neenakomerne delitve dela med zaposlene, saj imajo določeni zaposleni preveč zadolžitve, drugi pa premalo. Za to so odgovorni nadrejeni, ki slabo ocenijo zadolžitve zaposlenih, njihov obseg in zahtevnost. V podjetju se večkrat ravna po pregovoru: »Konja, ki vleče moraš, še bolj obremeniti.«, kar pa krha medsebojne odnose med zaposlenimi in povzroča slabo klimo v podjetju.

3.2.6 Interna integracija

Skupina se mora zediniti glede več faktorjev. Razviti mora skupen jezik, doseči soglasje o mejah skupine in kriterijih za vključevanje v skupino in izključevanju iz nje. Prav tako mora razviti soglasje glede kriterijev prijateljstva in ljubezni ter nagrad in kazni.

Ob združitvi podjetij je menedžment s pomočjo zunanjih sodelavcev oblikoval oddelke in razporedil zaposlene znotraj njih. Pri tem je prišlo do težav, saj so bili razporejeni v isti oddelek zaposleni, ki so prej pripadali različnim podjetjem. Pojavil se je torej problem združevanja ljudi iz različnih okolij in združevanja različnih kultur organizacije. Med temi zaposlenimi se še danes kažejo težave v iskanju skupnega jezika. Dogaja se, da zaposleni še danes oblikujejo neformalne skupine glede na to, iz katerega podjetja so izhajali. Že pred združitvijo so se vodilni odločili, da bo združeno podjetje locirano v Ljubljani na novi lokaciji, zato so se morala vsa tri podjetja seliti. Zaradi veliko daljše vožnje na delo so bili prikrajšani in nezadovoljni zaposleni bivšega Gradis Jesenice.

Naslednji vzrok za slabe odnose med zaposlenimi je tudi plačni sistem. Vodstvo je po združitvi poenotilo plačilo za vse zaposlene, tako da so obdržali enak fiksni del plačila in ukinili variabilnega, kljub temu da je bilo dogovorjeno, da se stvari ne bodo spremenile najmanj leto dni po združitvi. Zaposlenim iz bivših ljubljanskih podjetij je to močno poslabšalo zaslužek in prišlo je do močnega upada motivacije za delo in do nezadovoljstva. Dodatno je prišlo do neenakosti, ker so določeni zaposleni dobili individualno pogodbo o delu, ostali pa kolektivno. Zaupanje v vodstvo podjetja je bilo torej izgubljeno že kmalu po združitvi, saj so zaposleni videli, da vodstvo ne drži svojih obljub. Položaj zaposlenih (glede razdeljevanja delovnih nalog, nagrad, napredovanja) se je poslabšal, kar je negativno vplivalo na klimo v podjetju.

Na področju odnosov med zaposlenimi je opaziti pristen odnos med zaposlenimi, ki so prej pripadali istemu podjetju. Nekateri zaposleni so se prilagodili novonastali situaciji in so se

vklopili med zaposlene »drugih podjetij«, večina pa je obdržala distanco. Pri sodelovanju zaradi službenih obveznosti so pripravljene delati drug z drugim, pristnega prijateljstva pa ne moremo pričakovati. Zaposleni še vedno ob zaključku leta priredijo tri novoletne zabave, saj se tako počutijo bolj domače in sproščeno. Vodstvo priredi tudi skupno novoletno zabavo, ki pa deluje prisiljeno in hladno.

Predvidevam, da bo takšno vzdušje v podjetju vedno bolj prisotno in se bodo razmere ter odnosi slabšali, razen če bo večji del ljudi, ki so bili zaposleni v podjetjih pred združitvijo, zapustil podjetje. Nujno bo moralo priti do sprememb na ravni nagrajevanja in kaznovanja zaposlenih. Zaposleni sedaj čutijo nepošteno nagrajevanje in napredovanje. Zaradi tega je fluktuacija v podjetju že zaskrbljujoča in vodstvo nima več veliko časa za korektivne ukrepe in preprečitev najhujšega.

3.2.7 Učenje novih članov skupine

Člani skupine se morajo naučiti stabilizacije notranjega in zunanjega okolja organizacije. Ne bi bilo smotno, če bi vsaka nova generacija v skupini uvajala nov jezik, nove percepcije in načine mišljenja ter pravila medsebojnih odnosov. Novi člani seveda prinašajo nove ideje in povzročajo kulturne spremembe, vendar pa ti procesi potekajo vzporedno in znotraj kulture organizacije.

Združitev je prinesla veliko sprememb v podjetje. Potrebno je bilo poenotiti računalniške programe, kar je imelo za posledico dodatno izobraževanje zaposlenih na tem področju. To poenotenje je bilo zahtevno in dolgotrajno. Največ težav je prineslo poenotenje programov v finančno-računovodski službi. Prav tako je bilo potrebno poenotiti način dela in delovne postopke. Zaposleni so morali med seboj uskladiti medsebojne obveznosti, se prilagoditi drug drugemu, sodelovati med seboj, si pomagati v primeru preobremenjenosti. Na žalost ugotavljam, da so zaposleni med seboj zelo različni glede delovnih navad in občutka do sočloveka, saj si večkrat pomagajo med seboj le zaposleni, ki so že prej sodelovali drug z drugim. Videti je torej, da so zaposleni še vedno razdeljeni na skupine in le redki so pripravljene na timsko delo. Teh sposobnosti oziroma delovnih vrednot ne prinese učenje in dodatno izobraževanje, temveč občutek humanosti, ki ga človek ima ali pa nima.

Za nadgradnjo znanja v podjetju je zelo pomemben prenos znanja med njegovimi udeleženci. Pri tem lahko zelo veliko vlogo odigrajo ravno za to izšolani notranji trenerji, saj zaradi poznavanja notranjega okolja, znanje in trening uspešneje prenašajo na svoje sodelavce kot zunanji izvajalci.

Kavčič (1994, str. 180) loči tudi opazljive sestavine kulture organizacije, ki so sledeče: vrednote, norme, tipični obrazci vedenja, vzorniki, običaji in obredi, komunikacije ter proizvodi in storitve. V nadaljevanju jih bom podrobneje analizirala ter navezala na obravnavani primer.

Vrednote

Vrednote so ponotranjena merila posameznika za presojanje, katero ravnanje je pravilno in katero napačno. Za konkretno podjetje predstavljajo vrednote strmenje zaposlenih k ravnanju, ki ima za posledico zadovoljne kupce stanovanj in naročnike del, kakovostne proizvode, uspešnost podjetja, ki se kaže skozi dobiček, ter drugo. Najpomembnejše vrednote, ki jih vodstvo skuša približati zaposlenim, so kakovostno izvedena dela po sprejemljivih stroških. V podjetju se zavedajo, da je zadovoljna stranka, pa naj bo to kupec stanovanja ali pa naročnik del, nujen pogoj za uspeh danes in jutri, kar omogočajo pridobljene dobre reference.

Norme

Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. V združenem podjetju se norme kažejo v obliki predpisanega časa prihoda in odhoda na delo, predpisano je tedensko število delovnih ur, možnost in način koriščenja dopusta ter najave le-tega, višina dovoljene porabe mobitela (višina stroška uporabe mobilnega telefona v službene namene). Vodstvo je namesto izplačevanja stroška prehrane razdelilo bone za prehrano v restavraciji v poslovni zgradbi, čemur so se zaposleni neuspešno uprli. Prav tako je predpisan način izkazovanja potnih stroškov vodij projektov in ostalih stroškov, do katerih običajno prihaja v delovnem procesu.

Tipični obrazci vedenja

Tipični obrazci vedenja so v širše skupine povezane prvine obnašanja, ki so tipične za neko skupino in to skupino ločujejo od drugih. Na obravnavanem primeru lahko sem štejemo sprejem gostov oziroma zunanjih sodelavcev, ki zajema vljudnostni pozdrav, pogostitev obiskovalcev ter njihova najava zaposlenim, s katerimi imajo sestanek. V podjetju želijo s svojim obnašanjem do zunanjih obiskovalcev sporočiti, da so veseli obiskov in da jim veliko pomeni njihov prihod. Želijo vzbujati občutek prijaznega okolja, v katerega se bodo obiskovalci radi vračali tudi v prihodnje.

Vzorniki

Vzorniki so uspešni voditelji ali člani organizacije, katerih delovanje je bilo za organizacijo izjemno koristno. Pogosto gre za ustanovitelje ali dolgoletne uspešne voditelje organizacije. V gradbeništvu, konkretno v združenju GIZ Gradis, so skozi dolgoletna obdobja članice združenja vodili posamezniki, ki so si med zaposlenimi pridobili določen ugled in zaupanje. Zaposleni, ki so bili zaposleni v različnih članicah več let (od dvajset do trideset let), opažajo danes spremembe na slabše na področju vodenja podjetij. Prevladuje mnenje, da so v preteklosti voditelji teh uspešnih podjetij strmeli k vodenju podjetja, ki bi predstavljalo trdno podjetje, ki deluje v dobro zaposlenih, javnosti in nenazadnje okolja. Danes je veliko voditeljev, ki želijo uspeh le zase, ne pa za podjetje kot celoto. Tudi v

javnosti odmeva vse več primerov, kjer deluje vodstvo podjetja ne gleda na zaposlene, na javnost ter okolje, temveč le gleda vsak nase in na svoje dobičke in profite, ki izhajajo iz bolj ali manj uspešnega vodenja.

Običaji in obredi

Sem spadajo proslave obletnic, obeleževanje večjih uspehov, tipi dogodkov, ki so deležni posebne obravnave. V podjetjih gradbene dejavnosti je najpomembnejši običaj, ki se ga izvaja, otvoritev gradbene jame, ki pomeni praznovanje ob pričetku gradbenih del. Praznuje se lahko zalitje temeljne plošče in tudi zaprtje objekta (ko je objekt pod streho). Ponavadi si ta praznovanja ne sledijo na kratek rok, saj gradnja velikih objektov traja več let. Povabljeni na teh praznovanjih so ponavadi vsi zaposleni, izvajalci in podizvajalci, drugi zunanji sodelavci, občinski veljaki in ostali pomembni gostje iz poslovnega sveta. Podjetje prav tako vsako leto pripravi novoletno zabavo za zaposlene in najpomembnejše podizvajalce. Iz vrst zaposlenih je ustavljena praksa, da vsak zaposleni ob rojstnem dnevu pripravi manjšo pogostitev.

Komunikacije

Komunikacije so živčni sistem organizacije in so ključnega pomena za njeno funkcioniranje. Zaposleni v konkretnem podjetju s sistemom komuniciranja niso zadovoljni. Do težav prihaja pri delegiranju delovnih nalog, saj ni jasne meje, kdo delegira določenemu zaposlenemu, zato se dogaja, da en podrejeni prejema naloge od več nadrejenih, zato je preobremenjen. Zaposleni v primeru težav ne vedo, na koga se lahko obrnejo oziroma so jim izkušnje pokazale, da ne dosežejo pri svojem nadrejenem želenega učinka, zato se raje ne obračajo nanj. V obravnavanem podjetju se medsebojni odnosi med zaposlenimi krhajo tudi zaradi govoric oziroma čenč. V prihodnosti bo torej nujno izboljšati komunikacijski kanal med zaposlenimi na različnih ravneh.

Proizvodi in storitve

Pri tej sestavini gre za vrste stvaritev človekove dejavnosti. Proizvodi in storitve celotnega podjetja zajemajo izgradnjo objektov, kot so poslovno stanovanjski kompleksi, energetski objekti in avtocestni programi. Podjetje nenehno stremi k čim bolj kakovostni izgradnji objektov ob racionalizaciji stroškov. Izjemno pomembno je tudi, da so objekti zgrajeni v roku, ki ga postavi naročnik del, in je tudi zapisan v pogodbi. Prav tako je pomembna odprava napak v garancijski dobi, ki mora biti pravočasna in ob nizkih stroških. Seveda vsi v podjetju stremijo k temu, da je napak čim manj, saj je s tem manj nepotrebnih stroškov.

3.3 VPLIV ZDRUŽITVE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Osnovni razlog za neuspeh združitve je velikokrat nerazumevanje vodilnih, da združevanje podjetij niso samo združitve bilanc, resursov, poslovnih prostorov, opreme in drugih

opredmetenih sredstev, temveč zajemajo tudi neotipljive vire, med katerimi gre poudariti predvsem človeške in organizacijske vire, ki jih ima podjetje (Kerin, 2006, str. 25).

V procesih prevzemov se pri zaposlenih pojavijo trije učinki (Kocjančič, 2004, str. 36):

- **učinek »zmagovalcev in poražencev«:** vodstva poudarjajo, da gre za »združevanje enakovrednih«, vendar pa kljub temu pride do razmišljanja med zaposlenimi, da je ena organizacija zmagala, druga izgubila. To se kaže v odnosih med pripadniki zmagovalcev in poražencev, ki lahko porušijo sistem vrednot v podjetju;
- **učinek »kaj se bo zgodilo z mano«:** zaposleni se soočajo s strahom, kakšen vpliv bo imelo združevanje na njihovo zaposlitev, pozicijo in pristojnosti. Pojavlja se vprašanje, kakšen bo odnos do zaposlenih, ali se bo zamenjalo vodstvo, ali bodo ostali skupaj z dosedanjimi sodelavci in podobno. Gre predvsem za vprašanje vpliva prevzemov na individualni ravni, ki se kaže v spreminjanju osredotočenosti z delovnih obveznosti na lastno eksistenco;
- **učinek »kulturene izolacije«:** do tega učinka pride zaradi kulturnih razlik, na primer pri prevzemanju odgovornosti se izoblikujejo posamezniki in skupine, ki se izolirajo.

Zaposleni so največkrat tisti, ki so v procesih združevanja korporacij najbolj zapostavljeni. Pogosto so slabo obveščeni o samem dogajanju, kar povzroča negotovost, strah in v določenih primerih celo agonijo, njihove koristi se preko racionalizacije poslovanja (od zniževanja plač do odpuščanja) prenašajo na delničarje. Tako se zaposleni soočajo s procesom spreminjanja okoliščin, ki zahteva tudi odziv. Najprej se soočajo z različnimi odpori in zavračanjem, ki je lahko tudi posledica nekakšnega kolektivnega duha, sčasoma se strah in žalost prelevita v sprejemanje in olajšanje, saj se posamezniki začnejo prilagajati novim razmeram na delovnem mestu. Šele takrat lahko nastopi nekakšna naklonjenost in sprostitev, ki znova omogoča učinkovito izvajanje delovnih nalog ter oblikovanje novega kolektiva (Raubar, 2004, str. 9).

Menedžment obravnavanega podjetja ni upošteval, da je imelo vsako od treh podjetij pred združitvijo svojevrstno kulturo organizacije ter da ni mogoče zaposlenih »dati skupaj« iz treh podobnih, a kljub temu različnih podjetij in pričakovati, da bodo kar čez noč začeli delovati kot eno podjetje. Čas po združitvi je pokazal, da je zadovoljstvo zaposlenih neprestano upadalo. Kljub temu da so vodilni in zaposleni pričakovali, da se bo oblikovala nova kultura, skupna vsem zaposlenim, se je izkazalo, da so zaposleni obdržali vsak svojo kulturo in so se upirali spremembam. Zaposleni, ki so se zaposlili v podjetju kasneje, ko je bilo že združeno, so delovali v skladu z neko novo kulturo. Ti zaposleni so lažje opravljali svoje zadolžitve, saj so jim bile te predstavljene že pred samo zaposlitvijo, prav tako niso imeli večjih težav s komunikacijo z nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi. Bili so neobremenjeni s preteklostjo podjetij in odnosov med zaposlenimi. Medtem ko novo zaposleni niso imeli večjih težav s prilagajanjem, je večina ostalih zaposlenih odšla iz podjetja, saj se niso mogli ali hoteli prilagoditi novim razmeram v podjetju. Na koncu so ostali večinoma starejši, ki niso mogli najti boljše zaposlitve.

Vodilni bi morali, za izognitev nastanku take situacije, že pred samo združitvijo nameniti več časa preučevanju kulture organizacije ter oceni vpliva združitve na že obstoječe kulture organizacije. Ena možnost je, da bi dali izpolniti vprašalnik, ki bi opisoval kulturne razsežnosti obetajoče združitve. Druga možnost je, da bi zaposlili posebne skupine, ki bi vodile razprave z vodji oddelkov in direktorji podjetij, kar bi omogočilo spoznati razlike v kulturah ter te razlike spoštovati. Neupoštevanje razlik v kulturah podjetij in vsiljevanje sprememb in kulture zaposlenim se kaže v odtujevanju le-teh od lastnega podjetja ter v iskanju nove zaposlitve, saj so prisiljeni delati pod povsem drugačnimi pogoji. Dejstvo je, da ima največ možnosti za odhod ravno najboljši kader, kar predstavlja za podjetje dodaten strošek, čas in napor za iskanje novih zaposlenih. Moramo se zavedati tudi, da lahko pomenijo razlike v kulturah tudi vir povečane učinkovitosti. V nadaljevanju bom navedla integracije, do katerih lahko pride na področju kulture organizacije v postopku združitve.

Z vidika kulture organizacije ločimo štiri oblike integracije (Vesel, 2005, str. 9):

- **kulturni prevzem:** prevzemnik zamenja kulturo prevzetega podjetja s svojo dominantno kulturo. Uspeh integracije je odvisen od predhodnega ugleda prevzemnika, z vidika poštenosti, kredibilnosti ter uspešnosti v preteklih prevzemih.
- **kulturno zlitje:** poskuša se ustvariti zlitje ali asimilacija različnih kultur v novo skupno kulturo. Značilno je za združevanje enakovrednih partnerjev, načrt integracije je osredotočen na najboljše lastnosti kultur podjetij. Uspeh je odvisen od predhodnega dobrega mnenja zaposlenih o zaposlenih v drugih podjetjih, fleksibilnosti v času pogajanj, učinkovite komunikacije, odsotnosti močnih egov vodilnih ter vzajemnega delovanja med podjetji.
- **kulturni pluralizem:** temelji na oceni možnih koristi, do katerih lahko pride, če se ohranijo motivacijski ter kreativni elementi prevzetega podjetja oziroma subkulture v podjetjih. Osnovna predpostavka je, da moč podjetja izvira iz raznolikosti poslovanja.
- **kulturni odpor:** v tem primeru pride do močnih konfliktov z vidika kulture organizacije. Razlike v kulturah tu izničijo večino tistega, kar so podjetja nameravala doseči. Pride do zamenjav managementa, padca tržnega deleža, težav oziroma do popolnega neuspeha pri doseganju operativnih sinergij in strateških ciljev.

V konkretnem primeru združevanja treh podjetij bi morali vodilni stremeti k temu, da bi prišlo do kulturnega zlitja, saj so podjetja izhajala iz iste dejavnosti in so bila med seboj v večji meri enakovredna. Žal so vodilni, kot sem že večkrat omenila, premalo pozornosti namenili kulturi in niso predvideli, do katerih problemov bi lahko prišlo pri oblikovanju nove kulture organizacije. Lahko bi organizirali delavnice z zaposlenimi, na katerih bi se zaposleni med seboj spoznali, razkrili načine dela in delovne navade. Tako bi zaposleni sami odkrili, kateri način dela je boljši, hitrejši in uspešnejši. Ta način bi nato uveljavili znotraj oddelkov, ki bi jih sestavljali zaposleni s podobnimi načeli, načinom dela in mišljenjem. To bi lahko bila rešitev za uspešno sodelovanje zaposlenih, katerih naloga je doseganje postavljenih ciljev. V procesu združevanja je bilo občutno premalo časa namenjenega komunikaciji med zaposlenimi in vodstvom. Menedžerji so preveč časa

namenili organiziranju svojih pozicij, odgovornosti, delovnih nalog in tudi ugleda ter moči. V kolikor bi gledali tudi na potrebe in želje zaposlenih ter upoštevali njihove predloge, ki bi temeljili na izkušnjah pri delu, ne bi naleteli v procesu združevanja na njihov odpor. Zaposleni bi morali biti vključeni v sam proces od začetka do konca, saj bi bili tako na tekočem z razvojem dogodkov in bi vodstvo oskrbovali s povratnimi informacijami, ki bi pomagale pri njihovih odločitvah.

Najuspešnejše organizacije imajo strokovnjake za človeške vire in korporativno komuniciranje vključene v delovno skupino, ki izvaja skrbni pregled. Najboljši oddelki za ravnanje s človeškimi viri in oddelki za korporativno komuniciranje se pripravijo za prevzem vnaprej, tako da imajo že pred objavo združitve ali prevzema pripravljene opomnike, načrte aktivnosti in osebe zadolžene zanje. Smiselno je, da so v integracijski tim vključeni strokovnjaki vseh sodelujočih podjetij, ki pripravijo primerjavo organizacijskih kultur podjetij, način vodenja in vrednot, ki prevladujejo v podjetjih (Novak, 2003, str. 49).

V nadaljevanju bom opredelila dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu ter jih navezala na konkretni primer.

Dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, imenujemo **motivatorji**. Ti so zanimivo delo, delovni dosežki, priznanje za rezultate, odgovornost, osebni razvoj, napredovanje in strokovni razvoj. Na nezadovoljstvo pa vplivajo **higieniki**, kot so kvaliteta nadzora, plača, status, varnost zaposlitve, delovni pogoji, medosebni odnosi, politika podjetja. To so zunanji dejavniki in nimajo motivacijskega učinka na posameznika. Ni torej dovolj, če sodelavcem zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja. Da bi jih res motivirali, jim je potrebno priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela (Krstić, 2004, str. 12).

V obravnavanem primeru so vodilni svoje zaposlene obravnavali kot nekaj samoumevnega in so jim posvečali premalo pozornosti. Premalo je bilo komunikacije med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, ni bilo pohval njihovega dela, niti občutka varnosti zaposlitve ter dobrega plačila za opravljene naloge. Med zaposlenimi je prihajalo do neenakovrednega položaja glede delovnih pogojev, delovnih nalog (preobremenjenosti pri delu), plačila za delo in nagrad, napredovanja in ostalega. Stanje nezadovoljstva zaposlenih se je po združitvi odražalo v begu v bolniški stalež, sodnih sporih, predčasnih upokojitvah, prenehanju delovnega razmerja. Zaposleni so bili nezadovoljni zaradi sledečih razlogov:

- **neustreznega delovnega mesta**, ki jim je pripadlo po združitvi: večina zaposlenih, pred združitvijo ter po njej, ni vedela, katero delovno mesto bodo zasedli po združitvi. Vodstvo ni dalo jasno vedeti, ali bodo zaposleni obdržali svoja delovna mesta ali bodo zasedli nova (ki jih do sedaj niso opravljali). Vodstvo je s tem, ko ni zaposlenim jasno povedalo, kaj bodo njihove delovne naloge in področja dela po združitvi, v podjetje prineslo negotovost in strah med zaposlene, saj le-ti niso vedeli, kaj bodo njihove

naloge in ali jim bodo kos. Ta negotovost je v zaposlenih povzročila kaos, zmedo ter manjše psihološke težave, ki so se odražale v odsotnosti z dela. Nekateri zaposleni so izgubili status in moč, drugim se je povečalo število nalog zaradi povečane fluktuacije.

- **višine plače:** vsem zaposlenim je bilo pred združitvijo obljubljeno, da se jim plače ne bodo spremenile najmanj leto dni po združitvi, česar se vodilni niso držali. Že nekaj mesecev po združitvi so v podjetju pričeli z drastičnimi spremembami plač, in sicer so ukinili variabilni del plačila, kar je zaposlenim bivših podjetij iz ljubljanske regije močno poslabšalo položaj, saj je variabilni del predstavljal večji del plačila. Medtem so zaposlenim bivšega gorenjskega podjetja pred združitvijo občutno povišali plače, kot nekakšen bonus zaradi daljšega prevoza na delo. Do neenakovrednega obravnavanja zaposlenih je prišlo tudi pri razdeljevanju vodilnih pozicij, kar se je odražalo tudi v dveh vrstah pogodb o zaposlitvi – vodilni kadri in tudi nekateri drugi zaposleni so podpisali individualne pogodbe (s katerimi so bili deležni višjih plač in bonitet), ostali zaposleni so dobili v podpis kolektivno pogodbo o delu. To je še dodatno zaostriło odnose med zaposlenimi ter poslabšalo mnenje o združitvi.
- **bonitet:** pred združitvijo so bili zaposleni ljubljanskih podjetij deležni raznih bonitet, kot so uporaba službenih avtomobilov, mobilcelov, možnosti kolektivnega zavarovanja, ženske so imele možnost brezplačne mamografije enkrat letno ter drugo. Po združitvi so bile bonitete ukinjene za večino zaposlenih (izvzet je bil zopet le vodilni kader).
- **moralne degradacije:** vodilni treh podjetij so si pred združitvijo razdelili vodilne pozicije v novem podjetju. Za predsednika uprave so izbrali bivšega jeseniškega direktorja, bivša ljubljanska direktorja sta v novem podjetju zasedla mesti vodilnih za komercialno in tehnično področje. Nihče od njiju ni pričakoval, da bo že čez eno leto predsednik uprave spremenil organiziranost družbe in tako sebe razglasil za izvršnega direktorja, ostale vodilne pa degradiral na nižje položaje, jim znižal plačilo ter odvzel vse bonitete, kljub njihovim dogovorom pred samo združitvijo. Na vodilna mesta je nato postavil zaposlene, ki jih je cenil on, jim razdelil odgovorna delovna mesta, višje plače in ostale ugodnosti. Nekateri zaposleni bivših ljubljanskih podjetij so obdržali ista delovna mesta, ampak zgolj »na papirju«. Dejansko so se njihove pravice, obveznosti ter pristojnosti močno zmanjšale v primerjavi s tistimi pred združitvijo. V praksi je najbolje kombinirati vodilne iz vseh podjetij, ki se združujejo, saj mešana sestava vodilne ekipe zmanjša občutek ogroženosti in zapostavljenosti zaposlenih iz enega ali drugega podjetja. Predvsem od vodstva se pričakujejo določene reakcije v smislu ustvarjanja klime in kulture. Najslabša reakcija vodstva je ta, da le čaka, kaj se bo zgodilo ali pa, da zaposlenim daje nerealne obljube, ki jih ne misli izpolniti. V konkretnem primeru je do tega tudi prišlo, saj je bilo zaposlenim pred združitvijo obljubljenega veliko, izpolnjenega pa zelo malo.
- **spremenbe lokacije delovnega mesta:** na tem področju so bili v težji situaciji jeseniški zaposleni, saj so prej potrebovali do službe od 5 do 10 minut, sedaj pa so se bili primorani vsak dan voziti z Jesenic v Ljubljano, kar jim je močno podaljšalo vožnjo na delo. Seveda niso imeli vpliva na proces združevanja, so pa dobili nekakšno odškodnino za daljšo vožnjo na delo (vsem zaposlenim so pred združitvijo povečali

plačo, poleg tega so zaposleni lahko s kombiniranjem prevoza prihranili na stroških prevoza na delo). Zaposleni ostalih dveh podjetij so se ravno tako selili, vendar pa niso imeli vpliva na združitev in nikakršnih dogovorov s svojimi nadrejenimi.

Vse zgoraj navedeno je vplivalo na občutek neenakovrednosti med zaposlenimi in spodbudilo oblikovanje neformalnih skupin glede na to, kateremu podjetju so zaposleni pred združitvijo pripadali. Zaposleni istega bivšega podjetja so se bolje razumeli, med seboj so sodelovali ter si pomagali. Slaba stran teh neformalnih druženj je bilo širjenje govoric, kar je dodatno poslabšalo klimo v podjetju. Prihajalo je tudi do različnega obravnavanja zaposlenih s strani nadrejenih, kar je znižalo uspešnost dela nekaterih zaposlenih zaradi občutka, da kljub trudu in trdemu delu niso enaki ostalim. Povečale so se napetosti med skupinami zaposlenih ter s tem tudi stopnja stresa na delovnem mestu. Vodilni bi morali že pred združitvijo oblikovati mehanizme spodbud za ključne zaposlene, ki bi bile lahko v obliki nagrad in nadomestil, novih možnosti za osebni razvoj, napredovanja, izboljševanja kakovosti delovnega okolja in drugo.

V nadaljevanju tega poglavja magistrskega dela bom podrobnejše obravnavala štiri področja, na katerih so se pojavile težave po združitvi, in sicer na področju delovnih pogojev zaposlenih, zadovoljstva zaposlenih s plačo, sodelovanja zaposlenih in timskega dela ter enakovrednosti zaposlenih.

3.3.1 Delovni pogoji zaposlenih

Delovne razmere so delo samo, delovni pogoji, sodelavci, fizični delovni pogoji, delovni čas in podobno. Delovne razmere so najpomembnejši vir zadovoljstva pri delu posameznika. Prav tako so odnosi s sodelavci pomemben indikator zadovoljstva z delom. Prav tako ne smemo zanemariti fizičnih pogojev dela – hrup, temperatura na delovnem mestu, delovni čas in drugo. Prav tako mora biti zaposlenim zagotovljena ustrezna opremljenost pisarn (George, Jones, 1999, str. 79).

Navzven vidne navade in običaji nam omogočajo vpogled v organizacijsko kulturo podjetja. Zato se moramo vprašati, ali je poskrbljeno za varnost v podjetju, koliko je nedelovnih prostorov (kadilnice, čajne kuhinje, jedilnice), ali zaposleni delajo za zaprtimi vrati, kako so opremljeni prostori oziroma v kakšnem stanju so, ali so parkirna mesta rezervirana za vse zaposlene ali samo za vodilni kader, ali obstajajo prostori za rekreacijo, otroški vrtec in podobno, ali obstajajo mehanizmi za komuniciranje zaposlenih z vodilnimi in sodelavci (oglasne table, ozvočenje), kako so bile dodeljene pisarne in koliko ljudi je v njih. Vsa ta vprašanja oziroma odgovori nanje nam pokažejo odnos vodilnih do zaposlenih in posledično zadovoljstvo zaposlenih s pogoji dela.

Za dobre odnose med zaposlenimi je pomembno, da ni nikomur nič vsiljeno. Poslovne in **delovne naloge** se morajo določiti sporazumno, dogovarjanje je nujno, saj povečuje

zaupanje in omogoča učinkovitejše delo. Vodstvo mora zaposlenim omogočiti natančna navodila za delo in nasvete, če so potrebni. Vplivati mora na čim bolj kvalitetno izvedbo nalog z natančno opredelitvijo delovnih nalog. Prav tako je zelo pomembno, da so zaposleni seznanjeni s sistemom napredovanja, spodbujati je potrebno individualno načrtovanje kariere ter povečevati pripadnost podjetju. Za dobro opravljene naloge je potrebno zagotoviti priznanja ter nagrade, saj bodo zaposleni le tako stimulirani za uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog tudi v bodoče. Vodstvo mora strmeti k povečanju povezanosti med zaposlenimi na podlagi učenja in razvijanja njihovih sposobnosti.

Pomembno se mi zdi, da so funkcije in naloge, tako zaposlenih kot tudi vodstva samega, primerno razdeljene ter da se v podjetju tega tudi držijo, da ne pride do preobremenjenosti posameznikov. V vsakem podjetju slej kot prej pride do kakšnih problemov, ki jih imenujemo poslovni problemi, saj se nanašajo na poslovanje podjetja. V nadaljevanju bom nekaj besed namenila tej temi.

Poslovne probleme razvrščamo po (Pučko, 1998, str. 176):

- **ravni upravljanja** ali poslovodenja, ki je pristojna za razreševanje problema;
- **po ročnosti**, to je dolžini dobe, v kateri je mogoče problem razrešiti;
- **po fazah poslovnega** (reprodukcijskega) **procesa**.

To delitev sem omenila, ker menim, da je predvsem pri prvi delitvi v konkretnem primeru prihajalo do tega, da se je predsednik uprave ukvarjal s problemi na vseh ravneh poslovanja podjetja. Hotel je imeti vse odločitve v svojih rokah, tudi manj pomembne, zato mu je primanjkovalo časa za pomembne odločitve oziroma probleme, do katerih je prišlo. Razlog za takšno obnašanje je po mojem mnenju v tem, da je premalo zaupal v sposobnosti odločanja svojih podrejenih. To pa privede do večjih težav, saj en posameznik ne more biti zadolžen in odgovoren za razrešitev prav vsakega problema, ki se pojavi v podjetju. Dolgoročno pride do preobremenjenosti tega posameznika in do opustitve delovnih nalog, ki so v njegovi pristojnosti in bi jih moral on opraviti. Prav tako ostanejo problemi, katerih razrešitev je odvisna od njega, nerazrešeni.

Menedžment je ob združevanju poskrbel za opremljenost pisarn, vendar so bile razlike v **opremljenosti s pripomočki za delo** med višjim in nižjim nivojem velike, kar je dodatno poslabšalo klimo v organizaciji. Zaposleni na višjih nivojih so dobili novo opremo, nove računalnike, tiskalnike in ostalo, zaposleni na nižjih nivojih so morali staro opremo in računalnike preseliti s prejšnjih lokacij. Prav tako so se vodilni odločili, da bodo poenotili računalniške programe, zato so se morali določeni zaposleni naučiti programov, ki jih do sedaj še niso uporabljali. Tudi na tem področju je prišlo do težav, saj so zaposleni menili, da so bili programi, s katerimi so prej delali, boljši.

Vodilni so tem vprašanjem namenili premalo pozornosti, saj niso predvideli, da bodo pri zaposlenih sprožila občutke nezadovoljstva in neenakovrednosti. Odnosi med sodelavci so

se tako dodatno slabšali in zaostrovali. Fizični pogoji dela in delovni čas pri zaposlenih niso predstavljali večjih težav, saj se na tem področju po združitvi ni veliko spremenilo.

3.3.2 Zadovoljstvo zaposlenih s plačo

Menim, da danes večina zaposlenih dela zato, da omogočijo sebi in svojim najbližjim življenje, kot si ga želijo. Enim to uspeva bolje, drugim malo slabše. Plačilo zaposlenim bi moralo biti odraz njihovega znanja, sposobnosti in izkušenj. Moralo bi odražati njihov trud za doseg dobrih rezultatov dela ter jih stimulirati, da bi se trudili za čim boljše izpolnjevanje delovnih nalog. Ne bi smelo biti zgolj plačilo, ki omogoča preživetje. Vodilni bi morali zaposlene za dobro opravljanje nalog nagraditi, in sicer z dodatki za uspešnost, z izplačilom dela dobička, dodatkom za posebne zmožnosti in za zvestobo podjetju. Vodilni bi se morali posluževati mehanizma zniževanja plač oziroma kaznovanja zaposlenih v skrajnih primerih (ob neizpolnjevanju delovnih nalog, ob ponavljajočih se napakah zaposlenih, neuspešnosti pri delu, nespoštovanju statuta družbe in drugo). Mehanizem zniževanja plač ima za posledico znižanje stroškov in s tem boljše poslovne rezultate ter višjo ceno delnic, vendar s tem pridobijo le delničarji v škodo zaposlenih.

Če ima zaposleni občutek, da daje organizaciji več, kot dobiva od nje v obliki plače, se bo v njem rodil občutek neenakosti. Ta občutek se skozi čas spreminja, saj starejši delavec pričakuje za svoj vložek od organizacije več kot mlajši, ker starejši zaposleni v svoj vložek ne šteje samo konkretnega dela, temveč tudi svojo zvestobo organizaciji, izgubljene živce in podobno, česar mu po njegovem mnenju nihče ni nikoli plačal (Lipičnik, 1998, str. 172).

Primerjave med plačami med starejšimi in mlajšimi ter moškimi in ženskami vplivajo na občutek pravičnosti med zaposlenimi. V kolikor zaposleni čutijo, da prihaja do neenakosti, lahko pričnejo ovirati delovni proces, zmanjšujejo intenziteto dela, zahtevajo pravičnejše plačilo (večje oziroma takšno, ki ustreza njihovem zaznavanju višine plače glede na vložke), predčasno prekinjajo delo in povečujejo odsotnost z dela, skušajo prepričati kolege, naj si pri delu manj prizadevajo. V konkretnem primeru je bilo zaznati večjo neenakost med moškimi in ženskami predvsem pri vodstvenih pozicijah, saj na višjih položajih ni bilo nobene ženske. Vsi člani uprave so bili moškega spola, prav tako šefi oddelkov. Najvišji položaj, ki so ga ženske v novem podjetju lahko zasedle, je bilo delovno mesto vodje projekta. Pri tem moram poudariti, da pri stopnji izobrazbe ni bilo razlik med moškimi in ženskami, tako da to ne bi smel biti razlog za slabšo zasedenost vodilnih položajev s strani žensk.

Lipičnik (1998, str. 162) meni, da na delovno motivacijo zaposlenega vplivajo:

- **razlike med posamezniki** – ljudje se med sabo razlikujejo po individualnih značilnostih, osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih, ki jih s sabo prinesejo na delo. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izziv.

- **značilnosti dela** – so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij.
- **organizacijska praksa** – sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji.

V obravnavanem podjetju so bili zaposleni močno nezadovoljni s plačilom za opravljeno delo. Plačilo je bilo fiksno in ni vsebovalo nikakršne stimulacije oziroma nagrajevanja po učinku in uspehu zaposlenih. Menedžerji bi morali takoj po združitvi intenzivno pričeti vzpostavljati sistem nagrajevanja zaposlenih, s katerim bi pri zaposlenih spodbudili učinkovito in uspešno opravljanje delovnih nalog. Z vzpostavitvijo poštenega sistema nagrajevanja bi zaposleni čutili, da so si enakovredni ter da je njihov trud za dobro delo poplačan s prejeto nagrado. Druga stvar, ki bi jo morali vodilni uveljaviti, je vzpostavitev sistema komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi, saj zaposlenih niso poslušali, niti niso namenjali pozornosti njihovem nezadovoljstvu. Pogovori nadrejenih s podrejenimi bi morali potekati na individualni ravni, saj se tako zaposleni lažje odprejo ter zaupajo svoje težave. To bi omogočilo boljše poznavanje zaposlenih, njihovega dela, sposobnosti ter znanja, kar je predpogoj za nagrajevanje. Vodilni bi morali primerjati dosežke zaposlenih, uspehe pri opravljanju delovnih nalog, izboljšanje rezultatov ter jih nagrajevati, zato da ne bi prihajalo do nepoštenega nagrajevanja. Menim tudi, da bi morali vodilni pred vzpostavljanjem kakršnih koli plačnih sistemov, sistemov nagrajevanja in ostalega v prvi vrsti spoznati vse svoje zaposlene, česar pa nikoli niso storili. To je nujni pogoj za pravilno razvrstitev zaposlenih v oddelke, pravilno razdeljevanje nalog, pristojnosti, odgovornosti in posledično pošteno plačevanje in nagrajevanje zaposlenih.

V nadaljevanju bom izpostavila kriterije za podeljevanje nagrad.

Podjetja uporabljajo nagrade, da bi z njimi motivirala ljudi. Kriteriji za podeljevanje nagrad pa so lahko sledeči (Krstić, 2004, str. 32):

- **senioriteta**: nagrade se podeljujejo glede na leta, ki jih je posameznik preživel v podjetju;
- **veščine in izobrazba**: nagrade se podeljujejo glede na spretnosti in znanja, ki jih ima posameznik, ne glede na to ali jih tudi uporablja pri svojem delu;
- **zahtevnost delovnega mesta**: dela, ki se jih hitro nauči in so rutinska, so slabše nagrajena;
- **odgovornost**: zaposleni, ki pri delu nosijo določeno mero odgovornosti s sprejemanjem odločitev, so nagrajeni bolj od tistih, katerih delo je vnaprej določeno in standardizirano;
- **vložen napor**: menedžer v tem primeru upošteva vloženi trud posameznika, čeprav leta ni bil uspešen pri svojem delu;
- **uspešnost**: v tem primeru je nagrada odvisna od rezultatov dela posameznika.

Zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki s terminoma pravičnost oziroma nepravičnost. Pravično je takrat, ko za enake vloške dobijo enako, in nepravično, če za

enako delo dobijo različno plačilo. Ko zaposleni občutijo nepravilnost, se zgodi, da povečujejo svoje vloške, da bi s tem opravičili večje nagrade (ko občutijo, da so nagrajeni bolje kot drugi), ali pa zmanjšujejo svoje vloške, da bi nadomestili manjšo nagrado, kot so jo prejeli drugi. Lahko se zgodi, da se zaposleni poslužujejo tudi drugih zakonitih ali drugačnih poti, kot so predčasno zapuščenje dela, kraja imetja iz organizacije in drugo. Velikokrat se zaposleni primerjajo z ostalimi in želijo, da se jih pravično obravnava. V kolikor imajo občutek, da nepravilnost ni odpravljena, zapustijo svoje delodajalce (Lipičnik, 1998, str. 175).

V našem primeru so zaposleni po preteku enega leta po združitvi zaznali, da so razlike v plačilu za opravljeno delo velike. Nagrade so prejeli zaposleni, ki so bili v dobrih odnosih z vodilnimi, ostali niso bili deležni motiviranja za dobro delo s pomočjo nagrad. Kar je še dodatno vplivalo na slabe odnose v podjetju in upad delovne vneme je dejstvo, da so zaposleni, ki so prihajali v podjetje po združitvi, dosegli boljše pogoje za delo, višje plačilo ter so imeli boljše izhodišča za ostala pogajanja kot zaposleni, ki so bili prvotno združeni v podjetje. To je dodatno povečalo napetosti in nesoglasja med zaposlenimi, saj, kot sem že omenila zaposleni, bivših treh podjetij niso imeli uspeha pri pogajanjih za doseganje boljših delovnih pogojev in plačila. Zaradi navedenega je sčasoma pričelo prihajati do množičnih odhodov iz podjetja.

3.3.3 Sodelovanje zaposlenih in timsko delo

Medosebni odnosi so eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev organizacije. Izvirajo iz ljudi, iz njihovih osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Pomembni so za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale, za humanizacijo ljudi in njihovega dela (Koštomaj, 2004, str. 2).

Vsako podjetje bi moralo strmeti k uveljavljanju odnosov sodelovanja med zaposlenimi, ki nastanejo, ko so sodelavci usklajeni, delovne naloge se opravljajo uspešno, uspešnost dela se povečuje, sodelavci se med sabo spoštujejo in si zaupajo, si pomagajo, skupaj rešujejo probleme, ki nastajajo. Zavedati se moramo, da so ljudje različni, imajo različno znanje, izkušnje in sposobnosti. Skupina ljudi ve in zna več, imajo več izkušenj za reševanje problemov ter za iskanje rešitev. Zato je nujno poudarjati in spodbujati sodelovanje zaposlenih. Razlike in nasprotja sprožijo prilagajanje ljudi, kar povzroči bolj kakovostne odnose. Zelo je pomembno, da se ljudje ne pretvarjajo, da so nekaj, kar niso. Ljudje morajo imeti iskren, jasn in preprost odnos s sogovorniki. Zaupanje in jasno ter pošteno sodelovanje je ključ za uspeh.

Kot sem že predhodno omenila, so vodilni treh podjetij tik pred združitvijo organizirali srečanje vseh zaposlenih, kjer je bilo predstavljeno vodstvo novega podjetja, nova organizacijska shema podjetja, glavne veje podjetja ter okvirne naloge zaposlenih znotraj

posameznih oddelkov. Glavno vlogo pri predstavitvi delovanja novega podjetja je imel bodoči predsednik uprave, ki je zaposlene tudi nagovoril. Govor je pri zaposlenih vzbudil strah in negativne občutke, saj je vseboval grožnje o tem, kaj se bo zgodilo z zaposlenimi, če ne bodo delali tako, kot bo on hotel. Kljub temu da je bil sposoben direktor (kar je v preteklosti dokazal, saj je bilo podjetje, preden je on prevzel vodenje, v velikih težavah), mu je močno primanjkoval čut za soljudi ter razumevanje psihologije človekove narave. Na podjetje je gledal zgolj iz vidika uspešnosti podjetja, pri tem pa je zanemaril vprašanja glede zadovoljstva zaposlenih. Po nagovoru zaposlenih so vodilni glavnih področij zbrali zaposlene svojih oddelkov, jim predstavili nove sodelavce ter naloge in delovne zadolžitve. Vodilni so poudarjali sodelovanje zaposlenih v duhu timskega dela, ki bi vodilo v uspešno sodelovanje zaposlenih in posledično v uspeh posameznih oddelkov in podjetja kot celote.

Na žalost je čas po združitvi pokazal, da so bili zaposleni v preteklosti navajeni na drugačen način dela, ki je bil daleč od sodelovanja ter timskega dela. Vsak je opravljal izključno svoje delo in naloge, med seboj si zaposleni niso pomagali. Po združitvi so se odnosi med zaposlenimi še zaostri. Ni bilo opaznih sprememb v navadah zaposlenih, saj je vsak od njih opravljal izključno svoje naloge. V podjetju še danes ni opaziti timskega dela in sodelovanja zaposlenih.

Če želimo, da bodo medsebojni odnosi med zaposlenimi čim boljši, morajo zaposleni vedeti, kaj natančno je njihovo delo, katere so njihove delovne naloge, pravice, dolžnosti ter kaj natančno se od njih pričakuje. O spremembah, ki lahko vplivajo nanje, morajo biti pravočasno obveščeni. Dobro je, da so na te spremembe čim bolje pripravljeni, saj jih tako lažje sprejmejo. Vsak zaposleni mora prejeti zaslužen pohvalo ali priznanje, v podjetju se morajo upoštevati interesi in sposobnosti posameznikov (Koštomaj, 2004, str. 3).

3.3.4 Enakovrednost zaposlenih

Medosebni odnosi so odvisni od delovne in kulturne ravni zaposlenih, od stopnje strokovnega, splošnega in osebnega znanja. Višja je stopnja izobraženosti in kulture kadrov, večja je možnost za reševanje problemov v medosebnih odnosih. Za čim višjo raven kakovosti izpolnjevanja delovnih nalog mora biti le-to ustrezno usklajeno, kar se doseže s tem, da je ves kolektiv seznanjen s celotno organizacijo dela. Za dobre odnose je potrebno zaupanje med zaposlenimi, saj omogoča uspešno sodelovanje, prilagajanje in zmanjšuje možnosti konfliktov. Z medsebojnim zaupanjem se krepi vez med vodjo in podrejenimi, kar pomeni tudi izboljšanje ravni zadovoljstva v kolektivu. Zadovoljni delavci so bolj predani in več prispevajo k produktivnosti in uspešnosti organizacije. Zaupanje si vodilni pridobijo s pravičnim ravnanjem in enakopravnim obravnavanjem vseh svojih podrejenih.

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenega sta odvisna od njegovega prepričanja, da organizacija obravnava njega enakopravno z drugimi zaposlenimi. Zaposleni pričakujejo,

da bodo od organizacije dobili približno tolikšno vrednost, kolikšno so ji dali s svojim vloženim naporom. Zaposleni primerjajo vložke in prejemke z drugimi podobnimi delavci. Pod vložke sodijo poleg vloženega truda še izobrazba, starost, lojalnost podjetju, izkušnje, strokovno izpopolnjevanje in drugo. Na drugi strani prejemki vključujejo plačo, ugodnosti, število podrejenih, avtonomijo, nazive, statusne simbole, delovne naloge, dopust ter drugo. Morebitne razlike med zaposlenimi ustvarijo napetosti (Krstić, 2004, str. 18).

Ljudje vidijo oziroma čutijo razlikovanje med prejetimi nagradami za njihovo delo ter med prejetimi nagradami za delo svojih sodelavcev. Od tega je odvisno ali bodo zaposleni boljše ali slabše motivirani za delo. Ljudje primerjajo sebe z ostalimi zaposlenimi, predvsem s tistimi, ki opravljajo podobno delo oziroma so na podobnih položajih. V kolikor zaposleni čutijo neenakost, bodo pričeli ovirati delovni proces, zmanjševali bodo intenziteto dela, zahtevali bodo pravičnejšo plačilo, predčasno bodo prekinili delo ali povečali odsotnost z dela ali pa skušali prepričati ostale zaposlene, naj se pri delu manj trudijo (Miš, 2002, str. 24).

Za dobre medosebne odnose je temeljnega pomena, da se za reševanje lastnih notranjih konfliktnih situacij ne uporablja drugih zaposlenih. Eden od načinov nevrotične zlorabe drugih pomeni, da neka oseba naprti drugi naloge, ki jih iz določenih razlogov noče narediti sama. Prav tako sem spadajo zaposleni, ki hočejo na vsak način oblatiti druge zaposlene ter nenehno iščejo napake drugih. Tako obnašanje zelo slabo vpliva na dobre medosebne odnose v organizaciji.

V konkretnem primeru so se spojila podjetja, ki so imela različno izobražene zaposlene z različnim znanjem, sposobnostmi in izkušnjami. Vodilni treh podjetij so pred združitvijo različno obravnavali svoje zaposlene, namenili so jim plačilo ter nagrade, ki so se njim zdele primerne. Zato je prišlo po združitvi do velikih težav pri oblikovanju novih pogodb o zaposlitvi, saj se je večini zaposlenih iz bivših ljubljanskih podjetij močno poslabšal položaj, tako statusni kot tudi dohodkovni. Na boljšem so bili le zaposleni iz gorenjskega podjetja, saj je novi predsednik uprave izviral iz tega podjetja. Svojim dotedanjim zaposlenim je namenil boljše položaje in status v podjetju, boljše pogoje dela, večjo odgovornost in s tem povezane višje plače. Prišlo je torej do delitve zaposlenih glede na to, iz katerega podjetja so prišli. Ostali zaposleni so se počutili zapostavljene in neenakovredne, saj so bili nekateri primernejši za zasedbo določenih delovnih mest. S primernostjo mislim predvsem na izobraženost, sposobnosti in delovne izkušnje za opravljanje določenih nalog. Storzena je bila napaka, ker ni bila dana enaka možnost vsem zaposlenim.

V nadaljevanju bom opisala do kakšnega upiranja spremembam je prišlo zaradi napačno izvedenega procesa združevanja in kateri so bili razlogi za upiranje zaposlenih.

3.4 UPIRANJE SPREMEMBAM IN RAZLOGI ZANJ

V praksi je preučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb opozorilo na številne nove vidike uspešnosti. Pokazalo se je, da so organizacijske spremembe pogosto neuspešne, kljub temu da so izpolnjeni vsi pogoji za njihovo uspešnost. Uvajanje novih oblik organizacijske strukture in odnosov pogosto daje slabše rezultate, kakor jih je dajala organizacija, zaradi katere so bile spremembe uvedene. Dejstvo je, da se ljudje upirajo spremembam. Razlogi so neobveščenost o spremembah, bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami, bojazen pred socialnimi neugodnostmi, bojazen pred neznanim in drugo. Da bi jih sprejeli, uresničili in dosegli pričakovane rezultate, je treba izpolniti vrsto pogojev in delovati na številne dejavnike, ki jih je mogoče šteti kot organizacijsko kulturo (Kavčič, 1994, str. 176).

Prevzemi in združitve predstavljajo za zaposlene velik stresni dogodek, ki lahko bistveno vpliva na njihovo delo, zaposlitev ter tudi osebno življenje. V primeru, da pride do zmanjševanja števila zaposlenih z odpuščanjem, lahko to v podjetju povzroči resne probleme. Zaposleni se, namesto da bi se ukvarjali z delom, ukvarjajo sami s seboj in s svojo socialno varnostjo. Med njimi se pojavijo napetosti, občutki, da so izigrani, spori in nesoglasja. Pri procesu spojitve se zaposleni počutijo nekoliko bolj varne, saj smatrajo, da je šlo za združitev iz skupnih interesov. V primeru pripojitve se zaposleni iz pripojenega podjetja čutijo v nevarnosti zaradi izgube delovnih mest, saj menijo, da novi lastnik z njimi ne bo ravnal enako kot s svojimi delavci. V konkretnem primeru sem iz pogovorov s sodelavci izvedela, da ni nihče na združitev gledal optimistično, razen vodilnih. Zaposleni so bili prepričani, da bo združitev prinesla s seboj še večji pritisk s strani vodilnih, da se pogoji dela ne bodo izboljšali, prav tako ne plače in nagrajevanje. Velika večina je bila prepričana, da zanje prihajajo težji časi, povečan stres na delovnem mestu ter še večje nerazumevanje za njihove težave. Čas je pokazal, da se niso motili.

V primeru odpuščanja zaposlenih lahko pride do naslednjih psiholoških reakcij (Bašič, 2005, str. 33):

- **sindrom preživelega:** ljudje se čutijo krive, ker so oni "preživele", medtem ko se z njihovimi sodelavci to ni zgodilo;
- **izguba zaupanja v vodilne:** zaposleni so prepričani, da bi vodilni lahko preprečili prevzem;
- **cinizem in nezaupanje:** se pogosto pojavljata, ne ozirajoč se pri tem na morebitne negativne posledice;
- **nizka morala:** delavci so razočarani zaradi odpuščanja njihovih sodelavcev;
- **zmanjšana lojalnost:** delavci ob vstopu v organizacijo želijo biti del večje organizacije, ob zmanjševanju le-te se ta občutek zmanjšuje in z njim tudi lojalnost;
- **nezadovoljstvo pri delu:** delavci so nezadovoljni, ker so izgubili svoje sodelavce, ob katerih so se prijetno počutili;

- **izguba nadzora nad sabo:** delavci čutijo, da so izgubili nadzor nad svojim delom, prav tako so zaskrbljeni nad svojo prihodnostjo.

V primeru konkretne združitve podjetij je bilo zaznati večino zgoraj navedenih psiholoških reakcij pri zaposlenih, še posebej je bilo čutiti cinizem in nezaupanje glede prihodnosti podjetja ter nezadovoljstvo pri delu. Kot sem že omenila v konkretnem primeru ni prišlo do odpuščanja zaposlenih, vendar je vodenje podjetja v nezaželeni smeri povzročilo pri zaposlenih tolikšno mero nezadovoljstva, da je veliko zaposlenih odšlo iz podjetja že v roku leta oziroma dveh. V nadaljevanju bom predstavila, kaj bi bilo potrebno v podjetju napraviti, da bi se izognili odhodu najboljšega kadra iz podjetja.

Pri ustvarjanju nove organizacije je potrebna (Lesowitz, 2003, str. 2):

- jasna komunikacija;
- investiranje v najboljše talente v podjetju;
- nagrajevanje pravilnega obnašanja;
- postavitve novih temeljev (določitev funkcij, procesov, sistema, sredstev);
- okrepitev nastajajoče organizacije z odločnim in jasnim vodenjem.

Da bi se izognili težavam s problemi zaposlenih ob združevanju, bi morali (Bašič, 2005, str. 35):

- vključevati strokovnjake za delo z zaposlenimi v predzdružitvene razgovore;
- ugotavljati težave in skrbi zaposlenih;
- zagotavljati realni pogled na združitev ter stalno komunicirati z delavci;
- izdelati plan integracije;
- identificirati in usposobiti ključne strokovnjake;
- odpuščanje delavcev mora biti izvedeno z velikim občutkom;
- motivirati zaposlene;
- imeti stalni nadzor nad procesom združevanja;
- zavedati se, da so zaposleni ključni dejavnik uspeha združitve.

V primeru obravnavane združitve so bili v proces vključeni strokovnjaki, vendar pa lahko z gotovostjo trdim, da nihče od vključenih ni namenil dovolj pozornosti zaposlenim, njihovim občutkom, mnenju, težavam in skrbem. Komunikacije z zaposlenimi je bilo premalo oziroma je skoraj ni bilo. Plan integracije je bil narejen v zelo kratkem času in nepopolno, motiviranja zaposlenih ni bilo. Prepričana sem, da je največji razlog za upiranje zaposlenih ravno v tem, da vodilni ter zunanji strokovnjaki niso namenili dovolj pozornosti zaposlenim, ki niso bili obravnavani kot ključni dejavnik uspeha združevanja. Pozornost je bila namenjena večinoma fizičnim dejavnikom združevanja, selitvi, birokraciji, na drugi strani so bili mehki dejavniki prezrti.

Strokovnjaki opozarjajo, da so sposobnosti zaposlenih, njihovo znanje, intelektualni kapital pravo premoženje organizacij, zato tudi vodilni spoznavajo, da so zaposleni

najpomembnejša konkurenčna prednost podjetij. Na žalost se v praksi še vedno pojavljajo vodilni, ki obravnavajo zaposlene kot nujno zlo v podjetju in ne kot bogastvo podjetja. Mogoče je krivo dejstvo, da se vodilni ne zavedajo, da večino znanja v podjetju predstavlja nenapisano znanje – spomin, razumevanje ter pretekle izkušnje zaposlenih. Zgodi se, da tega znanja zaposleni ne znajo posredovati naprej, mogoče nočejo zaradi strahu, da bodo s tem oni na slabšem, mogoče je tudi, da zaposleni to znanje zavračajo in ga nočejo sprejeti. Nekateri zaposleni pa so preprosto mnenja, da ni potrebno spreminjati zadev, ki so dobre.

Namere podjetja morajo biti jasne, zaposleni jih morajo poznati in razumeti, sicer jih ne morejo uresničevati. Pričakovanja zaposlenih, ki se v združenem podjetju znajdejo skupaj, so različna. Nekateri čutijo strah, jezo, nekateri navdušenje, nekateri združitev podpirajo, drugi ji nasprotujejo zaradi spremembe statusa, območja vplivanja, sprememb pri delu in njihovem življenju. Zaposlene skrbi, ali bodo ohranili delovna mesta ali pa bodo postali presežek podjetja. O odpuščanju se v konkretnem primeru ni govorilo, kljub temu je bil prisoten strah pred odpuščanjem v prihodnosti, saj je bilo po združitvi v določenih oddelkih močno povečano število zaposlenih. Presenetljivo pa se je zgodilo, da so sčasoma razmere v podjetju prišle do točke, ki so bile za zaposlene tako nevzdržne, da so pričeli sami množično zapuščati podjetje. V nadaljevanju bom analizirala rezultate ankete o zadovoljstvu zaposlenih.

3.5 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH TER ODNOSIH MED NJIMI Z ANALIZO REZULTATOV

V organizacijah se v povezavi z zaposlenimi vedno bolj uveljavlja pojem intelektualni kapital, s katerim razumemo človeški in strukturni kapital. Človeški kapital predstavljajo znanje, sposobnosti, vrednote in zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko strukturni kapital zajema odnose z odjemalci, banke podatkov o odjemalcih, sisteme motiviranja in informiranja. Strukturni kapital je v lasti podjetja in ga lastnik lahko trži, medtem ko je človeški kapital v ljudeh samih in ga zaposleni v primeru, da odidejo iz organizacije, odnesejo s seboj (Pučko, 2001, str. 313).

Iz zgoraj navedenega lahko povzamemo, da morajo vodilni v podjetju svoje zaposlene ceniti in spoštovati. Nanje morajo gledati kot na kapital podjetja ter jih za dobro opravljeno delo pošteno plačati in nagraditi, saj bodo le tako zagotovili, da se bodo zaposleni tudi v prihodnje trudili pri opravljanju delovnih nalog. Zaposleni morajo biti motivirani za delovanje v smeri doseganja ciljev organizacije. Dobri medosebni odnosi, možnost uporabe znanja in sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivo in pestro delo ter možnost pridobivanja novega znanja ter sposobnosti so pomembni motivatorji zaposlenih.

Ljudje z znanjem ne pristajajo več na tradicionalne delovne okoliščine, zahtevajo drugačen odnos med nadrejenimi in podrejenimi, visoko stopnjo avtonomnosti, ob tem pa tudi vse

intenzivnejšo stopnjo participacije. Participacija postaja ena izmed temeljnih značilnosti sodobnih razmerij med menedžerji in zaposlenimi, od katerih je odvisno uspešno vodenje ljudi v poslovnem procesu. Za delovno uspešnost ni dovolj pridobiti dobre kadre in jih dobro plačati, temveč jim je treba uspešnost omogočiti skozi ustrezen sistem upravljanja (Gostiša, 2005, str. 1).

Ljudje so tisti, ki zagotavljajo organizaciji drugačnost, vse ostalo se da posnemati. Zato so kadri edina prava konkurenčna prednost podjetja. Zavedati se moramo, da zaposleni potrebujejo določen čas za učenje novih delovnih nalog ter za pridobitev izkušenj. Zato je treba storiti vse potrebno, da obdržimo zaposlene, ki svoje delovne naloge opravljajo uspešno in pravočasno. Iz tega razloga sem se tudi odločila v nadaljevanju ugotoviti, kako so zaposleni združenega podjetja zadovoljni z razmerami v podjetju – z informiranostjo in odnosi, delovnimi pogoji, plačilom, nagrajevanjem in možnostjo izobraževanja.

3.5.1 Opredelitev cilja raziskave

Že v času študija na dodiplomskem programu Ekonomske fakultete sem vsako poletje v podjetju Gradis Inženiring d.d. opravljala počitniško delo. Prav tako sem tu opravljala strokovno prakso in nudila občasno pomoč, ko so jo v podjetju potrebovali. Med tem časom sem se seznanila z delom na področju izdelave ponudb za javna naročila, delala sem v kadrovski službi, komerciali in tudi tajništvu. Po končanem študiju sem se v tem podjetju tudi redno zaposlila. V manj kot letu dni se je podjetje združilo s še dvema podobnima podjetjema znotraj združenja GIZ Gradis. Novica o združitvi je prišla kot strela z jasnega in je na zaposlene vplivala zelo negativno, saj na združitev niso bili pripravljeni.

Že v nekaj mesecih po združitvi je bilo močno čutiti spremembe v podjetju. Odnosi med zaposlenimi so se pričeli krhati, prihajalo je do sprememb glede pogojev dela, razporeditve delovnih mest, spremenila se je plačilna politika. Organizacijska klima se je močno poslabšala. V podjetju Gradis Inženiring d.d. sem več kot pet let (kot študentka in kasneje kot zaposlena) opazovala odnose med ljudmi, načine dela, komunikacijo ter samo vodenje podjetja, zato sem bila po združitvi močno presenečena, ko sem opazovala strm upad zadovoljstva zaposlenih.

Iz tega razloga sem se tudi odločila, da bom napravila raziskavo o odnosih med zaposlenimi in njihov pogled na združitev. Cilj moje raziskave bo najti vzroke za drastično spremembo odnosov med zaposlenimi ter poslabšanje njihovega zadovoljstva.

3.5.2 Oblikovanje vprašalnika

Zaradi dejstva, da sem bila tudi sama zaposlena v podjetju, sem veliko lažje sestavila vprašalnik (glej prilogo 3), saj sem izhajala iz svojih občutkov glede združitve in iz dejstva, da sem združitev doživljala podobno kot moji tedanji sodelavci.

Preučevanje mnenja o združitvi sem se lotila tako, da sem vprašalnik razdelila na tematske sklope, v katerih sem obravnavala različna področja. Prvi del vprašalnika sem oblikovala tako, da so anketiranci izrazili svoje mnenje oziroma strinjanje s trditvijo tako, da so obkrožili stopnjo strinjanja z odgovorom. Uporabila sem torej Likartovo lestvico. Ta del zajema šest tematskih sklopov. Drugi del so zajemala vprašanja, pri katerih so morali anketiranci obkrožiti odgovor, ki jim je bil najbližje oziroma so na vprašanja odgovorili z da ali ne. Anketa je zajemala tudi obkrožitev spola anketiranca. Ostalih demografskih vprašanj, kot so starost zaposlenih, stopnja izobrazbe, delovna doba v podjetju, nisem vključila v vprašalnik, saj sem glede na svoje izkušnje predvidela, da nekaj zaposlenih zaradi strahu pred morebitnimi posledicami ne bo hotelo odgovarjati. S temi vprašanji bi zagotovo še zmanjšala obseg pridobljenih odgovorov, zato sem se jim raje izognila. Vprašanja so bila zastavljena razumljivo in enostavno, tako da ne bi prihajalo do napačnega razumevanja.

3.5.3 Analiza rezultatov

Najprej moram poudariti, da sem izvajala anketo le med zaposlenimi, ki so imeli delovna mesta v upravni zgradbi. Med delavci na gradbiščih nisem izvajala ankete o zadovoljstvu z razmerami v podjetju, saj po mojem mnenju rezultati ne bi bili primerljivi že zaradi izobrazbene strukture ter pogostega menjavanja zaposlenih. Prav tako moram poudariti, da kar nekaj zaposlenih, kljub zagotovitvi o anonimnosti ankete, ni bilo pripravljenih sodelovati, zaradi strahu pred pritiskom vodilnih. V nadaljevanju bom analizirala odgovore na zastavljena vprašanja.

O podjetju

V prvem tematskem sklopu sem želela preučiti splošno zadovoljstvo v podjetju, ki se nanaša na zaupanje v vodstvo podjetja, pristojnosti in zadovoljstvo pri delu zaposlenih ter na stalnost zaposlitve.

Rezultati ankete so pokazali, da je zaupanje v vodstvo podjetja po združitvi zelo omajano. Večina zaposlenih je dala trditvi, da imajo zaupanje v vodstvo, ki jim je pripravljeno prisluhni, oceno tri, le en zaposleni je vodstvu namenil oceno štiri. Vprašanje o pristojnostih zaposlenih pri sprejemanju odločitev pri svojem delu je doseglo povprečno oceno 2,44. Zaposleni torej menijo, da imajo premalo pristojnosti, da bi lahko samostojno odločali o svojem delu. To lahko razumemo v smislu, da nadrejeni preveč časa porabijo za nadziranje zaposlenih pri delu, saj jim premalo zaupajo. Za njihovo uspešno delo je takšen nadzor lahko zelo obremenjujoč. Trditev, da so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, je dosegla najboljšo povprečno oceno, in sicer 3,33. Največ zaposlenih je dalo tej trditvi oceno štiri, kar je glede na ostale odgovore zelo dobra ocena. Vidimo torej, da zaposleni radi opravljajo svoje delo, in lahko sklepamo, da bi z več pristojnosti in odgovornosti pri delu lahko dosegli celo boljše rezultate.

Glede zagotovljene stalnosti zaposlitve v podjetju se kar 34 odstotkov zaposlenih ne strinja s to trditvijo. To pomeni, da sem pravilno sklepala, da so zaposleni kljub zagotovitvi vodstva, da do odpuščanja v podjetju ne bo prihajalo, občutili strah pred izgubo zaposlitve. Na takšno mnenje zaposlenih glede stalnosti zaposlitve je prav gotovo vplivalo tudi razmišljanje vodilnih, da je nove zaposlene enostavno dobiti. Večkrat so zaposleni doživeli, da so pri pogajanjih za boljše pogoje dela ali plačilo dobili odgovor, da je zaposlene enostavno dobiti in da v kolikor ne želijo nadaljevati dela v podjetju, imajo prosto pot drugam. Zaradi tega zaposleni čutijo, da v očeh vodilnih niso cenjeni in spoštovani. Kmalu se je izkazalo, da takšno razmišljanje podjetju škodi, saj so zaposleni pričeli množično odhajati iz podjetja. Podjetje je poiskalo nove zaposlene in jih uvajalo v delo. Velikokrat se je zgodilo, da so na novo zaposleni kmalu ugotovili, da razmere v podjetju niso urejene, zato so si poiskali novo delo. Tako je fluktuacija v podjetju postajala iz dneva v dan bolj zaskrbljujoča.

Zaposleni so v veliki meri ponosni, da delajo v tem podjetju, saj se skoraj 67 odstotkov zaposlenih strinja s to trditvijo. Moram reči, da so me odgovori na to vprašanje presenetili, saj zaposleni v naših pogovorih niso kazali pozitivnega odnosa do dela v konkretnem podjetju ter tudi do razmer v njem. Sklepam lahko, da odgovori na anketo niso bili v skladu s splošnim mnenjem in vzdušjem v podjetju. Razlog je lahko v strahu pred sankcijami nadrejenih, v kolikor ne bi bila zagotovljena anonimnost anket. Tudi odgovori na naslednje vprašanje kažejo na gornje protislovje, saj kar 45 odstotkov zaposlenih meni, da v podjetju prihaja do ukazovalnega vodenja nadrejenih.

Informiranost in odnosi v podjetju

Odgovori zaposlenih na drugi sklop vprašanj o informiranosti in odnosih v podjetju kažejo, da je na tem področju še veliko prostora za izboljšave. Več kot polovica zaposlenih se ne strinja s trditvijo, da jih vodstvo primerno informira o poslovnih rezultatih podjetja. Prav tako zaposleni menijo, da težko pridejo do informacij, ki jih potrebujejo za svoje delo. Kar tretjina zaposlenih, ki so odgovarjali na anketo, se ne strinja s trditvijo, da so samostojni pri opravljanju svojih delovnih nalog. Iz vseh teh odgovorov sem pravilno sklepala, da vodstvo zaposlene omejuje pri njihovem delu ter jim ne dovoli, da bi lahko kakovostno opravljali svoje delovne naloge. Prav tako vodstvo ne daje svojim zaposlenim dovolj informacij za uspešno delo. Zaradi pomanjkanja informiranja in komunikacije znotraj podjetja je tudi onemogočeno, da bi bile zadolžitve zaposlenih jasno in natančno določene, kar so potrdili tudi odgovori na to vprašanje v anketi (kar 56 odstotkov zaposlenih se ne strinja s trditvijo, da so zadolžitve jasno in natančno določene).

Zaposleni so v anketi opozorili tudi na dejstvo, da predpostavljeni ne delujejo v smeri izboljševanja pogojev dela, niti ne pohvalijo svojih zaposlenih za dobro opravljeno delo. Kar 45 odstotkov zaposlenih se ne strinja s trditvijo, da predpostavljeni pomagajo pri izboljševanju pogojev dela. Pri trditvi, da predpostavljeni pohvali dobro opravljeno delo

svojega podrejenega, je najpogostejša ocena 1, kar pomeni, da se večina zaposlenih nikakor ne strinja s trditvijo, da prejmejo za dobro opravljeno delo pohvalo. Zaposleni za dobro opravljeno delo ne prejmejo niti nedenarnih nagrad niti denarnih nagrad, zato niso spodbujeni k dobremu opravljanju delovnih nalog. Zanimivo je, da so bili odgovori na zadnjo trditev iz sklopa vprašanj o informiranosti in odnosih v podjetju nekoliko boljši, saj se kar 45 odstotkov zaposlenih strinja s trditvijo, da njihovi predpostavljeni upoštevajo njihove predloge in pripombe.

Zaključim lahko, da bi morali nadrejeni izvajati redne pogovore o rezultatih dela s svojimi zaposlenimi. Več kot očitno je, da v podjetju ni dovolj razvit sistem komuniciranja, kar se kaže tudi na tem področju. Zaposleni ne dobijo povratne informacije o svojem delu, kar jih pušča v negotovosti. S tem se tudi krha zaupanje med zaposlenimi, kar se kaže v pomanjkanju sodelovanja med zaposlenimi ter v odsotnosti timskega dela. Zaposleni bi morali biti za dobro opravljeno delo nagrajani, o čemer bom govorila v nadaljevanju.

Izobraževanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih

Tretji sklop vprašanj se nanaša na izobraževanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih, kjer so odgovori zaposlenih pokazali, da podjetje občutno premalo nameni za izobraževanje svojih zaposlenih, kar lahko v prihodnje prinese težave. Menim, da je izobražen, strokoven ter sposoben kader kapital podjetja, za katerega je potrebno skrbeti ter ga razvijati. V nasprotnem primeru se podjetje ne razvija ter prične zaostajati za konkurenti.

Tretjina zaposlenih se strinja s trditvijo, da podjetje skrbi za izobraževanje in usposabljanje, tretjina zaposlenih pa se s to trditvijo ne strinja. Deset odstotkov zaposlenih se s trditvijo sploh ne strinja. Povprečna ocena, ki so jo zaposleni namenili tej trditvi, je 2,89. Pri drugi trditvi je modus 3, kar pomeni, da je najpogostejša ocena tri in lahko rečemo, da se večina zaposlenih strinja s trditvijo, da se učijo drug od drugega. Lahko bi torej povzeli, da so zaposleni prepuščeni sami sebi glede izobraževanja ter se morajo sami potruditi za svoj napredek in učenje. To potrjujejo tudi rezultati tretje trditve, kjer je kar 56 odstotkov zaposlenih odgovorilo, da se ne strinja s trditvijo, da podjetje skrbi za razvoj kariere zaposlenih.

Veliko težavo v podjetju predstavlja tudi dejstvo, da so zaposleni prepričani, da nimajo možnosti za napredovanje. Kar 67 odstotkov zaposlenih se ne strinja s trditvijo, da imajo zaposleni na vseh nivojih možnosti za napredovanje. To zelo negativno vpliva na trud zaposlenih po dobrem opravljanju delovnih nalog, saj kljub temu da delajo dobro, ne napredujejo na višje položaje, ki so tudi bolje plačani, zato enostavno izgubijo zavzetost za delo. Človek vedno ocenjuje vložek oziroma trud pri delu s plačilom oziroma nagrado za svoj trud. V primeru, da podjetje ne spodbuja svojih zaposlenih, od njih tudi ne dobi vsega, kar bi dobilo ob pravičnem plačilu in nagradi. Večina zaposlenih se prav tako ne strinja s trditvijo, da vodilni vzgajajo svoje naslednike, kar zopet kaže na to, da podjetje nima

izdelanega sistema napredovanja, ter da vodilne pozicije niso dosegljive vsem zaposlenim, kljub temu da posedujejo znanje, sposobnost ter motivacijo za zasedbo teh delovnih mest. Odgovori na zadnjo trditev kažejo enako, saj se kar 67 odstotkov zaposlenih ne strinja s trditvijo, da so zaposleni spodbujeni ter nagrajeni za inovacijske predloge in stalne izboljšave.

Težavo v podjetju torej predstavlja tudi neenakost zaposlenih v očeh nadrejenih oziroma vodilnih. Veliko zaposlenih je v mojih pogovorih z njimi povedalo, da so nekateri sodelavci v očeh vodij »bolje zapisani«, kljub temu da so mogoče celo slabše izobraženi ali slabše opravljajo svoje delo. Do neenakosti oziroma nepoštenosti prihaja tudi pri plačilu oziroma nagrajevanju zaposlenih. Poleg tega sem v pogovorih z zaposlenimi ugotovila, da je med njimi prisoten strah pred vodilnimi zaradi možne izgube zaposlitve. To je glavni razlog za pomanjkanje odkritega komuniciranja med nadrejenimi ter podrejenimi, menim pa tudi, da je bil tudi zaradi tega odziv na izpolnjevanje ankete tako nizek.

Plače in sistem nagrajevanja

Predhodno sem že večkrat omenila, da podjetje ne naredi dovolj za motiviranje svojih zaposlenih, kar bom podkrepila z rezultati ankete četrtega tematskega sklopa.

Presenetilo me je, da se je kar 44 odstotkov zaposlenih strinjalo s prvo trditvijo glede zadovoljstva z zaslužkom, saj je večina v mojih pogovorih z njimi izrazila nezadovoljstvo z zaslužkom, kar je bil v veliki meri tudi glavni razlog za njihove odhode iz podjetja. Odgovori na trditev, da dodatki na plačo zadovoljujejo želje in pričakovanja zaposlenih, potrjujejo moje dvome o zadovoljstvu zaposlenih s plačilom za opravljeno delo. Kar 56 odstotkov zaposlenih je izrazilo nestrinjanje s to trditvijo, le en zaposleni je izrazil absolutno strinjanje. Rezultata prvih dveh trditev sta logični posledici dejstva, da v podjetju izplačujejo zgolj fiksni del plačila, saj so variabilni del ob združitvi podjetij ukinili. S tako odločitvijo vodstva se večina zaposlenih ni strinjala, saj so zaradi tega za isto delo prejeli manjše plačilo. Zadovoljni so bili po mojem mnenju le zaposleni, katerim je bila ponujena individualna pogodba o zaposlitvi, saj so se le-ti skupaj z vodilnimi dogovorili za pogoje, pod katerimi bodo pogodbo podpisali.

Odgovori na naslednji dve trditvi ponovno kažejo, da zaposleni niso primerno nagrajeni za dobro opravljeno delo. Na trditev, da prejmejo za dobro opravljeno delo nagrado, je kar dobra polovica zaposlenih odgovorila, da se s trditvijo ne strinjajo. Na drugi strani, pa je kar 56 odstotkov zaposlenih izrazilo strinjanje s trditvijo, da slabo opravljenemu delu sledi graja oziroma kazen. Tu lahko torej vidimo nepošteno ravnanje vodilnih, saj po eni strani kaznujejo slabo opravljeno delo, medtem ko dobro opravljenega dela ne nagrajujejo. Zadnja trditev tega sklopa kaže, da trenutno zaposleni še vedno verjamejo, da je v podjetju poskrbljeno za njihovo socialno varnost med zaposlitvijo ter po upokojitvi. Sprašujem pa se, kako dolgo bo še vladalo takšno mišljenje ob vseh nespametnih potezah vodilnih.

Menim, da bodo vodilni morali slej kot prej pričeti vlagati v zaposlene, saj se bodo drugače znašli v podjetju, iz katerega bo izobražen ter sposoben kader odšel h konkurenci. Druga težava je tudi neenako obravnavanje zaposlenih, kar vzbuja občutek nepoštenosti, vpliva na slabe odnose med njimi, večja število konfliktnih situacij ter negativno vpliva na sodelovanje zaposlenih. V kolikor bo podjetje nadaljevalo s tako prakso, se bodo zaposleni še naprej čutili zapostavljene ter premalo plačane za svoj vložen trud pri delu, kar bo vodilo v slabše rezultate pri delu. Izboljšanje plačila zaposlenim ter izdelava učinkovitega sistema nagrajevanja sta lahko glavna faktorja, ki bi zaustavila naraščajočo fluktuacijo v podjetju.

V nadaljevanju bom analizirala še dva sklopa, ki se nanašata na proces združevanja ter zadovoljstvo zaposlenih po združitvi.

Proces združevanja

Prva trditev glede predstavitve procesa združevanja zaposlenim je dala različne rezultate, in sicer se je 33 odstotkov zaposlenih strinjalo s trditvijo, da jim je bil proces nazorno predstavljen, 33 odstotkov pa se s trditvijo ni strinjalo. Povprečna ocena pri tej trditvi je bila le 2,44. Iz rezultatov sklepam, da je bil proces predstavljen višjim vodstvenim kadrom (vrhnjemu ter srednjemu menedžmentu), ostali zaposleni pa so bili zgolj postavljeni pred dejstvo, da bo do združitve prišlo. Pri drugi trditvi so bili rezultati bolj usklajeni, saj se kar 67 odstotkov zaposlenih ni strinjalo s trditvijo, da so bili pozitivni učinki združevanja jasno predstavljeni. Ta rezultat me ne preseneča, saj so se vodilni odločili za združitev na podlagi svojega videnja pozitivnih učinkov, medtem ko niso čutili obveznosti do zaposlenih, da bi jim pojasnili razlog za združitev ter učinke, ki naj bi jih le-ta prinesla.

Pri trditvi, da je bila v procesu združevanja prisotna integracijska skupina, je bila najpogostejša ocena 2, kar pomeni, da se večina zaposlenih s to trditvijo ni strinjala. Vodstvo podjetja je za pomoč v procesu združevanja najela zunanje strokovnjake, ki so jim svetovali pri pomembnih odločitvah. Razlog za tak rezultat pri konkretni trditvi pa je v tem, da ti strokovnjaki z zaposlenimi niso imeli nikakršnih stikov, zato večina zaposlenih sploh ni vedela, da jih je vodstvo najelo. To še dodatno kaže na izrazito pomanjkanje komunikacije ter pretoka informacij v podjetju.

Naslednji trditvi zopet kažeta, da zaposleni niso bili udeleženi v procesu združevanja. Kar 45 odstotkov zaposlenih se nikakor ne strinja s trditvijo, da je bilo med procesom združevanja njihovo mnenje upoštevano, 33 odstotkov zaposlenih se ne strinja s trditvijo in le 22 odstotkov se s trditvijo strinja. Naslednja trditev je prav tako prinesla slabe rezultate, in sicer je kar 67 odstotkov zaposlenih odgovorilo, da se ne strinja s trditvijo, da je bila med združevanjem pozornost posvečena organizacijski kulturi. Le dva zaposlena sta se s trditvijo strinjala in sklepam, da sta bila ta dva zaposlena iz vrst vodilnega kadra.

Iz tega sklopa vprašanj lahko zaključim, da je vodstvo absolutno premalo naredilo za informiranje zaposlenih o samem procesu združitve ter o pozitivnih učinkih, ki jih naj bi združitev prinesla. Kljub temu, da so bili najeti strokovnjaki za pomoč pri združitvi, zaposleni niso bili vključeni, zaradi česar so čutili, da za vodilne ter podjetje niso pomembni. Prav tako ni bila namenjena pozornost organizacijski kulturi, ki je izrednega pomena v podjetju. Kulturo so prepustili samo sebi in menim, da so jo v postopku združevanja pustili povsem ob strani.

Zadovoljstvo zaposlenih po združitvi

Glede na to, da zaposleni niso bili udeleženi v procesu združevanja, ne preseneča, da so rezultati pri zadnjem sklopu vprašanj o zadovoljstvu po združitvi sledeči.

Kar 56 odstotkov zaposlenih se ne strinja s trditvijo, da je vodstvo izpolnilo svoje obljube pred združitvijo. Dva zaposlena se nikakor ne strinjata s trditvijo in le dva zaposlena od vseh vprašanih se s trditvijo strinjata. Vidimo torej, da je vodstvo še dodatno izgubilo zaupanje zaposlenih, saj ni izpolnilo svojih obljub. Na drugo trditev glede položaja v podjetju pa sem dobila različne rezultate, saj se je 33 odstotkov zaposlenih strinjalo, da se jim je položaj po združitvi izboljšal. Po drugi strani pa je 33 odstotkov zaposlenih odgovorilo, da se s trditvijo strinjajo. Na podlagi svojega opažanja ob združitvi in po njej ter na podlagi rezultatov lahko sklepam, da so zaposleni, ki so prišli do vodilnih položajev, zadovoljni, ostali na nižjih pozicijah pa ne, saj so se zanje razmere poslabšale. Povsem enake rezultate sem dobila na trditev, da je v primeru vprašanj in težav vodstvo zaposlenim na voljo. Sklepam, da se s trditvijo strinjajo zaposleni, ki zasedajo bolj plačana in bolj cenjena, najbrž celo vodilna delovna mesta. Zato menim, da ti odgovori ne kažejo realne slike.

Zelo presenečena sem nad odgovori na četrto trditev, da se zaposleni lahko sproščeno pogovarjajo z vodstvom. Iz lastnih izkušenj vem, da sem imela večkrat težave priti v stik s svojim nadrejenim, bodisi zaradi njegove odsotnosti bodisi zaradi preobilice dela. Prav tako je večina zaposlenih imela težave s komunikacijo s svojimi nadrejenimi zaradi strahu pred odpustitvijo. Zato me čudi, da je 33 odstotkov zaposlenih odgovorilo, da se zelo strinja s to trditvijo, 23 odstotkov pa jih je odgovorilo, da se strinjajo s trditvijo. Ti odgovori se prav tako ne ujemajo s predhodnimi ugotovitvami glede pomanjkanja komunikacij ter pretoka informacij v podjetju. Odgovori na naslednjo trditev prav tako sprožijo dvom v odgovore na predhodno trditev, saj je kar 56 odstotkov zaposlenih odgovorilo, da se ne strinja s trditvijo, da so pravočasno obveščeni o ključnih spremembah podjetju. Le dva zaposlena se s to trditvijo strinjata in zopet sklepam, da sta ta odgovora podala zaposlena, ki zasedata vodstveno delovno mesto.

Odgovori na naslednjo trditev so me zopet presenetili, saj je kar 33 odstotkov zaposlenih odgovorilo, da se strinja s trditvijo, da v podjetju vodstvo ceni dobro opravljeno delo. Isti

odstotek zaposlenih je odgovoril, da se s trditvijo zelo strinja. Na podlagi teh odgovorov bi le svetovala vodilnim, da zaposlene tudi nagradijo za dobro opravljeno delo, saj jih bo to spodbudilo, da bodo vedno odgovorno opravljali svoje delovne naloge ter sledili ciljem podjetja. Mnenja glede tega, ali vodstvo upošteva predloge in mnenja svojih zaposlenih, so bila različna, in sicer je dobra polovica zaposlenih odgovorila, da se s trditvijo ne strinja. Odgovori na ti dve trditvi me presenečajo, saj menim, da bi moralo vodstvo, ki ceni dobro opravljeno delo, tudi upoštevati mnenja svojih zaposlenih, saj bi le tako zagotovili, da se bodo ti še naprej trudili za dobro opravljanje delovnih nalog.

Zaposleni se v večini ne strinjajo, da med seboj dobro sodelujejo. To potrjuje moje domneve, da timsko delo v podjetju ni razvito, da med zaposlenimi prihaja do nesoglasij, ki vplivajo na dobro opravljanje nalog, ter da na splošno klima v podjetju ni vzpodbudna. Vodilni bodo morali v prihodnje več pozornosti nameniti vzpodbujanju timskega dela ter sodelovanja zaposlenih, saj bodo tako pospešili prenos znanj in izkušenj ter omogočili lažje nadomeščanje zaposlenih ob odsotnostih.

V drugem delu vprašalnika so zaposleni obkrožili odgovor, ki jim je bil najbližji. Moram reči, da so me nekateri odgovori presenetili, saj sem na podlagi pogovorov s svojimi tedanjimi sodelavci sklepala, da bodo odgovori na vprašanja slabši oziroma bolj negativni. Že vprašanje o tem, kako dolgo še nameravajo delati v podjetju, me je zaradi izredno negativnega vzdušja v podjetju presenetilo. Kar 44 odstotkov zaposlenih je odgovorilo, da namerava delati več kot dve leti, veliko zaposlenih pa še ni odločeno glede tega vprašanja. Razloge za takšen rezultat vidim v tem, da je starostna struktura zaposlenih v konkretnem podjetju visoka, kar pomeni, da je kar nekaj zaposlenih nekaj let pred upokojitvijo. Za neodločenost zaposlenih glede menjave zaposlitve pa krivim človekovo naravo, saj ljudje potrebujemo ponavadi kar nekaj časa, da napravimo konkretno spremembo v življenju in odločitev o menjavi službe je po mojem mnenju ena izmed njih. Zanimivo je, da je kar 67 odstotkov zaposlenih odgovorilo, da prijateljem ne bi priporočili zaposlitve v tem podjetju, zato sklepam, da so v ozadju za predhodne pozitivne odgovore res drugi razlogi in ne zadovoljstvo z zaposlitvijo.

Glede odnosov v podjetju so zaposleni po pričakovanju bolj ocenili odnose s sodelavci kot pa z vodstvom. Odnose s sodelavci je dobra polovica zaposlenih ocenila kot še kar dobre. En zaposleni jih je ocenil kot odlične, en zaposleni pa kot zelo slabe. Ostali so na to vprašanje odgovorili, da so odnosi dobri. Odnosi s sodelavci, so kot rečeno, dobili slabše ocene, in sicer jih je 22 odstotkov ocenilo, da so zelo slabi, in 44 odstotkov, da so še kar dobri. Ostali so jih ocenili kot dobre.

Zaposleni se očitno dobro zavedajo, da v podjetju obstajajo resne težave s sporazumevanjem, saj je skoraj 90 odstotkov zaposlenih odgovorilo pritrdilno na vprašanje, če menijo, da so v podjetju težave s komunikacijo med podrejenimi in nadrejenimi. Ti odgovori še potrjujejo moje domneve o resnosti teh težav ter o dejstvu, da

bo nujno razviti učinkovit sistem komunikacij v podjetju. Odgovori na naslednje vprašanje, če je podjetje dovolj časa namenilo ozaveščenju zaposlenih s procesom združitve, je potrdilo težave s sistemom komunikacij v podjetju, saj je kar 78 odstotkov zaposlenih podalo negativen odgovor.

Na vprašanje, ali so se zaposleni počutili udeležene v procesu združevanja, je malo manj kot 90 odstotkov zaposlenih odgovorilo negativno, kar potrjuje moje predhodne domneve, da zaposleni niso bili vključeni, niti ni bilo upoštevano njihovo mnenje. Zaposleni so prav tako v večji meri mnenja, da se je zadovoljstvo po združitvi poslabšalo, medtem ko tretjina zaposlenih meni, da so vodilni zadovoljni z rezultatom združitve. Močno me je presenetilo, da bi kar 78 odstotkov zaposlenih, kljub pesimizmu, ki ga čutimo pri njihovih odgovorih na anketo, svetovalo vodstvu združitve. Pozitivno je, da 22 odstotkov zaposlenih meni, da bo podjetje nekoč delovalo kot enotno, kar 44 odstotkov pa jih meni, da za to obstaja možnost.

V nadaljevanju bom na podlagi izvedene ankete predlagala možne ukrepe za izboljšanje stanja v podjetju.

3.6 MOŽNI UKREPI ZA IZBOLJŠANJE STANJA V PODJETJU

Danes je vedno več visoko izobraženih zaposlenih z veliko znanji, zato jih je potrebno obravnavati kot sodelavce in ne kot podrejene, saj s svojim znanjem, izkušnjami in sposobnostmi veliko pripomorejo za reševanje problemov in za uspešno poslovanje podjetja. Zaposlene je potrebno obravnavati kot enakovredne, zato jih je treba prepričevati in ne zgolj ukazovati. Potrebno jih je razumeti in iz njih izluščiti prednosti, zaradi katerih so nenadomestljivi. Vodstvo mora pri združevanju takoj opredeliti temeljne vrednote in načine dela, ki so osnova nove organizacijske kulture. Prav tako mora sodelovati pri analizi kulturne usklajenosti in pospešiti razvoj nove kulture.

Za soočanje s spremembami okolja je primeren koncept učeče se organizacije. Za preobrazbo klasičnega podjetja v učeče se podjetje je potrebna sprememba procesov, struktur in kulture organizacije. Spreminjanje podjetja je primarna naloga menedžmenta, odraža pa se tudi v spremembi stila vodenja (Češnovar, 2005, str. 1,2)

V združeno podjetje bi morali vedno prenesti najboljši način dela iz podjetij, slabe bi morali opustiti. V kolikor bi se pokazalo, da izbira ni bila dobra, se ga kasneje lahko zamenja. V konkretnem primeru so na vseh glavnih področjih uveljavili način dela in postopke, ki so bili v veljavi v gorenjskem podjetju. Kljub ugovarjanju zaposlenih, da so izbrani programi manj pregledni, dajejo slabše rezultate ter povzročajo težave, vodilni njihovega mnenja niso upoštevali in so vztrajali pri svojih odločitvah. Ponovno se je pokazalo, da zaposleni nimajo pravice soodločati o stvareh, ki zadevajo njihovo opravljanje delovnih nalog.

Vodilni bi morali nameniti več pozornosti sodelovanju zaposlenih ter komunikaciji med njimi, ne bi smeli delati razlik med zaposlenimi glede na to, iz katerega podjetja so prišli, niti izvajati pritiska nad zaposlenimi. Poudarjati bi morali, da se združujejo enakovredna podjetja in da so zaposleni med sabo enakovredni, ki si zaslužijo primerna mesta v organizacijski shemi ter s tem tudi primerna plačila za opravljeno delo in za svoj trud. Pomanjkljiva komunikacija je pri zaposlenih sprožila občutke negotovosti in vodila do izbruha nezadovoljstva med zaposlenimi. Vodilni bi si morali prizadevati za obojestransko komunikacijo, svoje zaposlene bi morali poslušati in tudi slišati, spodbujati bi morali spoštovanje ter razumevanje med zaposlenimi. Vodilni bi morali svojim zaposlenim vedno prisluhniti, jim posredovati povratne informacije na njihova vprašanja ter jim ponuditi pomoč pri morebitnih težavah. Razni nesporazumi bi bili tako sproti odpravljeni ter težave rešene.

V fazi združevanja je smiselno vzpostaviti ustrezen sistem nagrajevanja, ki bo krepil in spodbujal nove vrednote, norme in načine dela. Zelo nespametno je poslabšati položaj zaposlenih z odvzemom stimulacij, s poslabšanjem plač ter odvzemom ostalih bonitet, ki so jih bili prej deležni. To so storili vodilni v konkretnem primeru in s tem povzročili izgubo zaupanja zaposlenih v njihove besede in obljube, ki so jih dali pred združitvijo, zapravili so tudi možnost, da bi zaposlene motivirali k dobremu delu.

Obljubo, ki so jo vodilni dali glede ohranitve istih pogojev dela in plačila vsaj leto dni po združitvi, so torej prelomili in s tem povzročili nezaupanje zaposlenih v njihove sposobnosti za vodenje podjetja. Obveznosti delodajalca v primeru združitve in prevzemov ureja tudi direktiva Evropske skupnosti, ki jo bom spodaj navedla.

Pravice zaposlenih ureja direktiva Evropske skupnosti združitve in preoblikovanja družb po zakonu o gospodarskih družbah. Direktiva določa, da se delodajalčeve pravice in obveznosti, ki izhajajo iz zaposlitvene pogodbe ali zaposlitvenega razmerja, ki veljajo na dan prenosa, ki je povzročil zamenjavo delodajalca, prenesejo na novega delodajalca. Delodajalec mora upoštevati pogoje in ostale določbe iz kolektivne pogodbe, ki je veljala na dan prenosa delodajalca (Bohinc, 1996, str. 3 v prilogi).

Menedžerji bi morali zaposlenim ponujati nagrade, ki bi jim le-ti pripisali neko vrednost, ustvariti bi morali prepričanje med zaposlenimi, da napor vodi do nagrad, naloge bi morali oblikovati tako, da bi pripeljale do visoke storilnosti. Prav tako bi morali najemati ustrezno usposobljene zaposlene, pri čemer bi pazili, da ne bi zapostavljali sedanjih zaposlenih (s slabšimi pogoji dela, slabšim plačilom). V podjetju bi morali oblikovati naloge tako, da bi bila storilnost merljiva, ter oblikovati sistem nagrajevanja tako, da so nagrade povezane z uspešnostjo. Pri tem je pomembno, da se zagotovi, da bodo delavci dojemali nagrade kot pravične in enakopravne, česar do sedaj ni bilo.

Podjetje in zaposleni so v odnosu medsebojne menjave, pri čemer zaposleni, v zameno za prisotnost na delu, lojalnost podjetju in opravljanje svojega dela, prejmejo od podjetja nagrado. Za sistem plač in nagrajevanja je pomembno, da je nadomestilo zaposlenemu sestavljeno iz več različnih vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti posameznika ter podjetja kot celote in tudi na pomembnosti ter odgovornosti dela, ki ga posameznik opravlja. Vsaka sestavina plačila ima pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih. V nadaljevanju bom opredelila, katere nagrade za stimuliranje zaposlenih poznamo.

Nagrade razvrščamo na notranje in zunanje, zunanje na nefinančne in finančne, med slednjimi pa razlikujemo nagrade za uspešnost in nagrade, ki temeljijo na članstvu oziroma pripadnosti neki skupini. **Notranje nagrade** izhajajo iz samega dela (ponos nad delom, občutek, da je nekaj dosegel, da je del neke skupine ljudi, priložnost za izražanje svoje kreativnosti). **Zunanje nagrade** vključujejo denar, napredovanje, dodatne ugodnosti pri delu. **Finančne nagrade** izboljšajo finančno stanje zaposlenega (plača, delitev dobičke, plačani dopust, popusti pri nakupih, dodatek na delovno dobo, plačilo za stopnjo izobrazbe, provizije, bonusi za skupinsko delo, plačilo po učinku), medtem ko **nefinančne nagrade** zagotavljajo dostojanstvo in zadovoljstvo ob opravljenem delu, zagotavljajo fizično zdravje, intelektualni razvoj in čustveno zrelost zaposlenih, spodbujajo konstruktivne odnose med sodelavci, omogočajo večjo odgovornost pri delu in več svobode pri opravljanju dela, ustrezno preskrbo z viri za izvajanje nalog, večji nadzor nad delom, podporo vodstva (Krstić, 2004, str. 28, 29).

Kot sem že večkrat omenila vodilni niso izvajali nagrajevanja zaposlenih. So pa po združitvi pričeli z analizo organizacijske klime s pomočjo vprašalnikov, ki so jih zaposleni prejeli vsakega osemnajstega v mesecu v zaprti kuverti skupaj s plačilno listo. Lahko vidimo, da je že tu vodstvo podjetja napravilo napako, saj večina zaposlenih ni zadovoljna s svojim osebnim dohodkom, in na ta dan, ko je ozračje v podjetju zelo napeto, dobijo zaposleni v kuverti anketo, s katero naj bi izražali svoje zadovoljstvo v podjetju. Zaradi tega veliko zaposlenih na ankete sploh ni odgovarjalo, in zato vodstvo ni dobilo realne slike razmer v podjetju. Zaposleni so bili nezadovoljni in so se nenehno pritoževali, govorice so se stopnjevale, razmere pa zaostrovale. Kmalu nihče več ni imel volje, da bi skušal kaj spremeniti na bolje. Zaposlenim je ostalo le še to, da pričnejo iskati boljše službe, in kmalu je najboljši kader pričel zapuščati podjetje.

Vodstvo bi moralo, in to nujno, oblikovati privlačen in konkurenčen sistem celovitega nagrajevanja, ki bi privabil in ohranil v delovnem razmerju najboljše zaposlene. Prav tako bi morali čimbolj zadovoljiti osebne potrebe zaposlenih ter povečati pripadnost zaposlenih organizaciji. Zaposlenim bi morali omogočiti dobre pogoje dela, saj bi le tako lahko uspešno opravljali svoje delovne naloge. Upoštevati bi morali mnenja zaposlenih ter razviti uspešen sistem komunikacije med podrejenimi in nadrejenimi. Z vsemi temi instrumenti bi vodilni lahko izboljšali stanje v podjetju, zmanjšali nezadovoljstvo zaposlenih in preprečili odhod najboljšega kadra iz podjetja.

Vodilni bi morali delovati v skladu z obljubami, ki so jih dali ob združitvi ter so jih napisali v prvi številki internega gradiva (Novice G, 2004, str. 1), in sicer: »Gradis skupina G je izpolnitev vizije podjetij, ki so združila svoja znanja, izkušnje, vizijo in energijo v poslovno in kapitalsko povezan sistem. Trdno verjamemo, da bo to pot učinkovitega skupnega delovanja, uspeha in zadovoljstva za vse deležnike. Zavezali smo se izpolnjevanju njihovih pričakovanj ter spoštovanju koncepta **uspešnega podjetja, ki pri svojem delovanju upošteva interese vseh, ki so pri tem udeleženi.**«

SKLEP

V svojem magistrskem delu sem s pomočjo teoretičnih osnov, izvedene ankete in intervjuja z bivšim direktorjem ter izhajajoč iz lastnih občutij potrdila postavljeno temeljno hipotezo, da so vodilni ob združevanju premalo pozornosti namenili mehkim poslovnim vprašanjem, ki so ključnega pomena za združitev. Proces združevanja je potekal prehitro, premalo pozornosti je bilo namenjene izdelavi temeljitega načrta integracije ter tudi vprašanju poprevzemne integracije podjetja.

Med najpomembnejšimi motivi za združitev treh gradbenih podjetij so bili dolgoročni razvoj združenega podjetja in s tem strateško prilagajanje spremembam v poslovnem okolju. Posledično so vodilni računali na povečanje tržnega deleža in lažje konkuriranje ostalim gradbenim podjetjem na slovenskem trgu. Vodilni so videli prednost združitve tudi po finančni plati, in sicer so planirali, da bo združeno podjetje močnejše na trgu, pridobilo bo na ugledu ter s tem prišlo do novih in cenejših virov financiranja. Med pomembnimi razlogi za združevanje so bili tudi pridobitev znanj in sposobnosti zaposlenih. Eden izmed vodilnih je v združitvi videl tudi priložnost za svojo rast, saj je imel osebno vizijo; pričakoval je sloves in ugled, želel je napraviti spomenik svojemu delu – spomenik v obliki uspešnega podjetja. To mu je v določeni meri uspelo, vendar ob tem ni pomislil na ceno uspeha.

V podjetju so se po združitvi pojavile težave, zato bi morali vodilni svoje podrejene spodbujati h komuniciranju z nadrejenimi, saj bi tako ugotovili, katere slabosti so v podjetju. Delovna mesta morajo zaposlenim omogočati osebno rast in razvoj, poleg tega morajo vodilni ob uspešno opravljenih delovnih nalogah razdeliti nagrade ter pohvale. V podjetju mora biti razvit učinkovit ter pošten sistem plačevanja ter nagrajevanja zaposlenih, zato se morajo oblikovati merila ocenjevanja delovne uspešnosti. Napredovanje zaposlenih se mora odražati v njihovih rezultatih pri delu. Zaposleni morajo biti na delovnih mestih neodvisni, hkrati morajo odgovarjati za dobro ali slabo opravljeno delovno nalogo. Delovne naloge in zadolžitve jim morajo predstavljati izziv in jih spodbujati k neprestanemu izpopolnjevanju znanj in sposobnosti, delo jih mora zanimati. Zaposleni morajo imeti zato možnost dodatnega izobraževanja, ki jim bo olajšalo in izboljšalo delovni proces. Nagrajevanje se lahko odraža v obliki denarne stimulacije ali pa

v obliki nedenarnih bonitet podjetja, kot so službeni avtomobili, mobiteli, razna oblačila z emblemi podjetja in drugo.

Po združitvi je prišlo tudi do poslabšanja medsebojnih odnosov med zaposlenimi, še posebej med nadrejenimi in podrejenimi. Zaslediti je mogoče pomanjkanje skupinskega dela, ki je pomembno za izmenjavo znanj in izkušenj med zaposlenimi. Nadrejeni bi morali dajati zgled glede pripravljenosti za sodelovanje in odnosa do dela. Načrtno bi morali oblikovati delovno atmosfero s poudarjanjem medsebojne pomoči, sodelovanja ter pripadnosti podjetju. Na ta način bodo zaposleni pripravljene dobro opravljati delovne naloge ter vložiti trud za doseg ciljev podjetja. S tem bodo poskrbeli za dobro počutje na delovnem mestu ter zadovoljne zaposlene, zmanjšali bi tudi pojavljanje govoric ter izboljšali medsebojno spoštovanje. Vodje bi morali spodbujati odkritost zaposlenih, s čimer bi ugotovili težave v podjetju ter jih tudi odpravili. To bi dosegli z izboljšanjem sistema komuniciranja ter informiranjem zaposlenih ter omogočanje povratnih informacij od zaposlenih k nadrejenim.

Ob združevanju so vodilni prezrli pomembnost kulture in klime v organizaciji. Kultura organizacije (skupne vrednote, prepričanja) nastaja z oblikovanjem skupin, skupina pa se oblikuje, ko se začne spopadati s problemi. Pri tem je pomembno vodenje, ki je vplivanje na druge preko komuniciranja z njimi, z motiviranjem in usmerjanjem. Vloga vodij pri nastajanju kulture je velika zaradi moči nagrajevanja. Spreminjanje kulture je zahteven, zamuden proces, saj se je težko odpovedati starim vzorcem vedenja. Večja kot je sprememba, večje so težave spreminjanja in spreminjanje zahteva tudi več časa. Prav tako prihaja do več težav, če je kultura organizacije nastajala dolga leta in ima korenine v vrednotah. V tem primeru je večji odpor do sprememb. Kulturo je lažje spremeniti v kriznih razmerah, ko zaposleni v spremembah vidijo nekaj pozitivnega oziroma, ko ljudje vidijo korist v spremembi vrednot. Če gre podjetju dobro in skuša spreminjati kulturo, zaposleni v tem ne vidijo koristi. V konkretnem primeru bi bilo najbolje oblikovati novo kulturo, in sicer povsem neodvisno od predhodnih kultur treh podjetij.

LITERATURA IN VIRI

1. Alibegović, Z. (2004). *Značilnosti procesa združevanja in prevzemov v pivovarski industriji v EU in Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Banič, S. (2004). *Strateški vidiki spojitve podjetij Jata Reja in Emona Krmila* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Baša J. (2004). *Pogled na združitev podjetij Boeing in McDonnell Douglas danes* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Bašič, D. (2005). *Kritična analiza strategije pripojitve konkretnega podjetja s poudarkom na njenem uresničevanju v praksi* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Bešter, J. (1996). *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Bohinc, R. (1996). *Združevanja, preoblikovanja in prevzemi družb*. Ljubljana: Pravna praksa.
7. Cassiman, B. & Colombo, M. G. (2006). *Mergers & Acquisitions: The Innovation Impact*. European Commission.
8. Čargo, M. (2004). *Analiza problematike nacionalne kulture pri čezmejnih združitvah in prevzemih: analiza na primeru Daimler-Chrysler* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Češnovar, T. Merjenje organizacijske kulture in merjenje klime. *Inštitut USP*. Najdeno 10. decembra 2005 na spletnem naslovu <http://www.i-usp.si/slo/clanki/merjenje/>
10. Češnovar, T. Stili vodenja v učečem se podjetju. *Inštitut USP*. Najdeno 10. decembra 2005 na spletnem naslovu <http://www.i-usp.si/slo/clanki/stili-vodenja/>
11. Dimovski, V. (1997). *Združitve delniških družb in prevzemi podjetij*. MBS bilten. Ljubljana: Aiesec.
12. Friedl, P. (2002). *Projektni pristop k izvajanju gradbenih projektov v sistemu ravnanja kakovosti in standarda ISO 9001:2000 gradbene »inženiring« organizacije* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

13. George, M. J. & Jones, R. G. (1999). *Organizational Behavior*. Reading: Addison – Wesley.
14. Goldberg, W.H. (1983). *Mergers. Motives. Modes. Methods*. England: Gower Publishing Company Limited.
15. Gorogranc, M. (2002). *Združitveni procesi podjetij Hewlet-Packar in Compaq* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Gostiša, M. (2005). *Odnos managerjev do zaposlenih skozi prizmo razvoja delavske participacije pri upravljanju*. Študijski center za industrijsko demokracijo.
17. Grad, M. (2006). *Organizacijska shema CPM, d.d. po prevzemu družbe NGR, d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Gradisov vestnik. Ljubljana: Leto XXXVII, oktober 1995, številka 395, 18 str.
19. Gradisov vestnik. Ljubljana: Leto XLI, december 1999, številka 399, 22 str.
20. Gradisov vestnik. Ljubljana: oktober 2000, številka 400, 23 str.
21. Grmek, U. (2006). *Poprevzemna oziroma pozdružitvena integracija kot kritičen moment uspešnosti prevzemov in združitvev: Primeri slovenskih podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Huges, A. & Singh, A. (1982). *Mergers, concentration and competition in advanced capitalist economies: an international perspective*. University of Cambridge: Department of Applied Economics. Economics reprint no. 55.
23. Ignjatovič, S. (2005). *Ocena prevzema podjetja Aventis s strani Sanofi-Syhelaba* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Interno gradivo združenja Gradis ob 40. letnici delovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1985, 90 str.
25. Intervju z bivšim direktorjem podjetja Gradis TEO d.d.
26. Kavčič, B. (1994). *Organizacijska kultura v Možina, S. Management, Didakta, Radovljica*.
27. Kerin, K. (2006). *Primerjava organizacijskih kultur podjetij v fazi združevanja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

28. Kocbek, M. (1996). Novi predlog direktive EU o prevzemih. Ljubljana: *Pravna praksa*, 21, leto 15/362, 30. oktober 1996, 35 str.
29. Kocjančič, P. (2004). *Združitve in prevzemi v Sloveniji: Mercator – Živila* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Koštomaj, I. (2004). *Odnosi z zaposlenimi v podjetju Ingrad d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Krstić Florjanič, S. (2004). *Nagrade in motivacija zaposlenih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Lahovnik, M. (1998). *Proučevanje strategije priključitve podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Lahovnik, M. (2000). *Strateški dejavniki priključitev podjetij v državah v tranziciji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Lahovnik, M. (2001). Reakcije ljudi na prevzem podjetja. V: *XVI. posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovskega razvoja*. Bled, 17.-18. maj 2001. Z organizacijo do čustev in plač, (Zbornik, 2001). Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovskega razvoja.
35. Lahovnik Matej: *Združitve in prevzemi podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Gradiva za predavanja pri predmetu Združitve in prevzemi podjetij, 2006, 78 str.
36. Lavrenčič, A. (2005). *Analiza združitve podjetij Iskra instrumenti d.d. in Iskra Stikala d.d. z organizacijskega vidika* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Lesowitz, T. E. & Knauff, T. E. (2003) The Human Factor in the Postmerger Mix. Mergers&Acquisitions. *The Dealermaker's Journal*, New York, 38, 12, str. 30-36.
38. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu* (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Macur, S. *Prevzemi podjetij – strateški vidik*. Gospodarski vestnik, številka 28, leto XLV, 82 str.
40. Mažgon, N. (2003). *Reševanje kadrovskega problema ob prevzemanju manjših trgovskih družb* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

41. Mencin, M. (2002). *Povezovanje podjetij s primerom združitve dveh podjetij iz pekarske dejavnosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Miš, H. (2002). *Mehanizem motiviranja in motivacijske teorije* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Mohorič, M. (2004). *Prevzemi podjetij in njihova odvisnost od izbranih makroekonomskih kategorij* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Možina, S. et al. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
45. Neven, D. & Nuttall, R. & Seabright, P. (1993). *Merger in daylight. The Economics and Politics of European Merger Control*. Centre for Economic Policy Research.
46. Novak, S. (2003). *Vloga organizacijske kulture v procesih združevanja in prevzemov podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Novice G, Interni časopis podjetja Gradis skupina G d.d., december 2004, številka 1, 8 str.
48. Petrič, M. (2005). *Notranje podjetništvo in projektni management v slovenskih gradbenih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Plahutnik, A. *Združitve – obveznost priglasitve*. Gospodarski vestnik, številka 38, leto XLVII, 1. oktober 1998, 82. str.
50. Poslanstvo in vizija [podjetja Gradis skupina G d.d.]. Najdeno 10. februarja 2007 na spletnem naslovu http://www.gradis-skupinag.si/sl/Poslanstvo_in_vizija/
51. Poslovník kakovosti podjetja Gradis Inženiring d.d. Ljubljana, 2003, 6. poglavje, 21 str.
52. Pučko, D. (1998). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Raubar, M. (2004). *Današnja ocena združitve Daimler-Benza in Chryslerja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Rozman, R. (1999). *Razmerja med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter med pripadajočimi znanostmi*. Organizacija, številka 4, letnik 32. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 185-192.

56. Rusjan, B. (2005/2006). *Prosojnice iz predmeta Management poslovne odličnosti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Skoko, J. (2004). *Kapitalsko povezovanje podjetij: primer Droge in Kolinske* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Strašek, B. (2004). *Strateška analiza za uspešne združitve podjetij* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Šmon, K. (1997). *Izkušnje združevanja*. Bančni vestnik. Ljubljana: Združenje banke Slovenije, 1997, številka 3, letnik 46, 57 str.
60. Tajnikar, M. (2000). Pripojitev, spojitve in prevzemi. *Zbornik združitve in prevzemi gospodarskih družb*. Ljubljana: Društvo ekonomistov Slovenije, str. 25-38.
61. Tavčar, M. (2002). *Kultura dežel in organizacij v Možina, S.: Management – nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica.
62. Upravljanje organizacijske kulture. Dialogos d.o.o. Najdeno 10. decembra.2005 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/organizacijska-kultura/>
63. Vesel, A. (2005). *Ocena uspešnosti združitve podjetij HP in Compaq po nekaj letih* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Zidar, M. (2005). *Vzroki in posledice prehoda manjših tekstilnih trgovskih družb v večje sisteme* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Žnidaršič Kranjc, A. (1989). *Neto sedanja vrednost kot kriterij ocenjevanja strategije združitve*. IB Revija za planiranje. Zavod SR Slovenije za družbeno planiranje, št. 6-7, letnik XXIII, 48. str.
66. Žnidaršič Kranjc, A. (1990). *Razdružitve podjetij – ocenjevanje, vrednotenje in cena družbenega podjetja*. Naše gospodarstvo, revija za aktualna gospodarska vprašanja. Maribor: Društvo ekonomistov Maribor in ekonomski center Maribor, št. 3-4, 304 str.

PRILOGE

Priloga 1: Gradis v številkah

- 1945: ustanovitev GRADIS-a;
- 1955: **10 let obstoja**-sedež podjetja je v Ljubljani, na terenu so gradbišča, ki samostojno izvršujejo naloge na terenu; ustanovijo se tudi stranski obrati in delavnice (tesarske, mehanične, projektivni biro...);
- 1965: **20 let obstoja**-sedež GRADIS-a je v Ljubljani, po različnih koncih Slovenije obstaja še 14 Gradisovih poslovnih enot;
- 1975: **30 let obstoja**-v Ljubljani je vodstvo podjetja in sicer Gradis skupne službe, po različnih koncih Slovenije pa obstaja še 18 TOZD-ov;
- 1985: **40 let obstoja**-obstajajo tri delovne skupnosti in 16 TOZD-ov;
- 1995: **50 let obstoja**-obstaja GIZ Gradis, ki ima pod svojim okriljem 18 članic;
- 1999: **54 let obstoja**-obstaja GIZ Gradis, ki ima pod svojim okriljem le še 13 članic;
- 2000: **55 let obstoja**-obstaja GIZ Gradis, ki ima pod svojim okriljem le še 12 članic;
- 2003: čas pisanja mojega diplomskega dela o podjetju Gradis Inženiring in **58 let obstoja**-obstaja GIZ Gradis, ki ima pod svojim okriljem le še 8 članic;
- 2004: v decembru so se še tri članice GIZ Gradis spojile, kar je še dodatno spremenilo sestav članic Gradisa;
- 2007: v začetku leta so spori med Gradis skupino G in vodstvom združenja GIZ Gradis dokončno privedli do tega, da GIZ Gradis nima več nobene funkcije ter obstaja le še na papirju.

Priloga 2: Referenčni objekti

Gradis Inženiring je v preteklosti izgradil lepo število referenčnih objektov, med katerimi bom naštel le nekaj najpomembnejših (investicijska gradnja za znanega naročnika):

- izgradnja Pokrajinske in študijske knjižnica v Murski Soboti za Mestno občino;
- izgradnja ginekološko-porodniškega oddelka splošne bolnišnice v Murski Soboti;
- izgradnja železniške povezave Puconci – Hodoš – državna meja ter izgraditev čistilne naprave in lokalnih cest v Hodošu;
- razširitev avtoceste Šentilj-Pesnica ter izgraditev cestninske postaje;
- sanacije plazov v Horjulu in Tržiču;
- izgradnja Trgovskega centra Merkur v Litiji;
- adaptacija Vrtca Bled za naročnika Občina Bled.

Pri pripravi in izvedbi lastnih projektov s poudarkom na stanovanjski gradnji za neznanega kupca se je lahko podjetje pohvalilo z izgradnjo naslednjih poslovno-stanovanjskih objektov:

- stanovanjske enote Galjevica v Ljubljani – I. in II. faza ter kasneje še III. faza;
- poslovno stanovanjski objekt s podzemno garažo Forum v Mariboru;

- stanovanjski objekt s podzemno garažo Linhartov dvor v Ljubljani;
- poslovno stanovanjski kompleks s podzemno garažo ob Glonarjevi ulici v Ljubljani;
- stanovanjske hiše Zbiljski gaj – dokončanje začete projekta ter novogradnja.

V zadnjih letih pred združitvijo se lahko podjetje Gradis TEO pohvali z lepim številom referenc:

- zagotavljanje, kontrola in dokazovanje kakovosti na AC programu v okviru GIZ Gradis za naročnika DARS ter izvajanje testne kontrole za naročnika DRSC;
- sanacija kamnitega podpornega zidu na progi Sežana-Divača za Slovenske železnice;
- sanacija kamnitega zidu, betonske ograje pokopališča v Domžalah za Občino Domžale;
- obnova kamnitega mostu v Loki, rekonstrukcija mostu čez Pšato za Občino Mengeš;
- adaptacija prizidka, rekonstrukcija nadstropja za Medicinsko fakulteto;
- sanacija oboka tunela pod Vilharjevo ulico, sanacija dimnika toplarne v Šiški, sanacija AB lovilnega bazena mazutnega rezervoarja, sanacija betonskih stebrov vročevoda in sanacija fasade poslovne stavbe na Verovškovi za naročnika JP Energetika Ljubljana;
- sanacija več premostitvenih objektov (most čez Bačo, most čez Idrijo, most čez Lesji potok...) za naročnika Ministrstvo za promet in zveze – DRSC;
- sanacija ter ureditev okolice cerkve na Tehovcu - Sora pri Medvodah;
- sanacija betonskih površin silosov za žito za naročnika Žito Mlini;
- gradnja dveh stanovanjskih dvojčkov na Brezovici pri Ljubljani;
- popotresna obnova približno tridesetih stanovanjskih objektov v Posočju za MOP – Državno tehnično pisarno v Bovcu (Gradisov vestnik, 2000, str. 16).

Najpomembnejši projekti, ki jih je Gradis Jesenice uspešno zaključil so (Gradisov vestnik, 2000, str. 14):

- adaptacija in razširitev Igralnice Kranjska gora, Hotela Relax, apartmajskega objekta Arsinvest;
- sanacija in rekonstrukcija Gledališča Toneta Čufarja na Jesenicah;
- prizidava nove športne dvorane, prenova telovadnice OŠ Prežihov Voranc, Jesenice;
- popotresna obnova Posočja;
- sanacija pregradnega in vodostanskega objekta HE Završnica;
- adaptacija Trgovskega centra Merkur v Radovljici, Trgovskega centra Merkur Lesce;
- sanacija mostov čez Sočo in Limarico v Trenti, čez Savo Bohinjko v Mokrem Logu pri Bohinju, čez Peračico pri Posavcu, most čez Pišnico;
- adaptacija bančnih zgradb Gorenjske banke (Bled, Jesenice, Planina pri Kranju);
- nadzidava celotnega starega poslopja bolnice Jesenice;
- tehnična baza AMZ v Kranju;
- adaptacija Gimnazije Jesenice in dozidava telovadnice;
- garažna hiša Metropol v Portorožu;
- Poslovno-servisni objekt AMZS v Ljubljani;
- Merkur dom Naklo – gradnja prizidka za salon keramike;
- prenova poslovnih prostorov Chemo v Ljubljani.

Priloga 3: Vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih

VPRAŠALNIK ZA ANKETIRANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Informacije, zbrane s tem vprašalnikom, so namenjene zgolj kot sestavni del magistrske naloge. Zagotovljena je popolna zaupnost in anonimnost odgovorov. Za vaše odgovore se vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

Spol: (Označite) :

- Ž
- M

Prosimo, da nam poveste, v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjate. Svoje ocene podajte na lestvici od 1 do 5 in sicer: 1 - nikakor se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se strinjam, 4 - zelo se strinjam, 5 - absolutno se strinjam!

O PODJETJU

1. Imam zaupanje v vodstvo podjetja, ki je pripravljeno prisluhniti zaposlenim. 1 2 3 4 5
2. Imam dovolj pristojnosti, da lahko sprejemem vse odločitve pri svojem delu. 1 2 3 4 5
3. Zadovoljen/na sem z delom, ki ga opravljam. 1 2 3 4 5
4. Stalnost zaposlitve v podjetju mi je zagotovljena. 1 2 3 4 5
5. Čutim, da sem del skupine, ki želi ustvariti boljše podjetje v prihodnosti. 1 2 3 4 5
6. Ponosen/na sem na to, da delam v podjetju. 1 2 3 4 5
7. Ukazovalno vodenje nadrejenih je ukinjeno. 1 2 3 4 5

INFORMIRANOST IN ODNOSI V PODJETJU

1. Vodstvo me primerno informira o poslovnih rezultatih podjetja. 1 2 3 4 5
2. Vse informacije, ki jih potrebujem za delo pridobim brez težav. 1 2 3 4 5
3. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju delovnih nalog. 1 2 3 4 5
4. Zadolžitve zaposlenih so jasno in natančno določene. 1 2 3 4 5
5. Predpostavljeni pomagajo pri izboljševanju pogojev dela. 1 2 3 4 5
6. Predpostavljeni me pohvali za dobro opravljeno delo. 1 2 3 4 5
7. Predpostavljeni upoštevajo moje predloge in pripombe. 1 2 3 4 5

IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH

1. Podjetje skrbi za moje izobraževanje in usposabljanje. 1 2 3 4 5
2. Zaposleni se učimo drug od drugega. 1 2 3 4 5
3. Podjetje skrbi za razvoj moje kariere. 1 2 3 4 5
4. Zaposleni na vseh nivojih imamo možnosti za napredovanje. 1 2 3 4 5
5. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike. 1 2 3 4 5
6. Vzpodbujan/a in nagrajen/a sem za inovacijske predloge in stalne izboljšave. 1 2 3 4 5

PLAČE IN SISTEM NAGRAJEVANJA

1. Z zaslužkom sem zadovoljen/na. 1 2 3 4 5
2. Dodatki na plačo zadovoljujejo moje želje in pričakovanja. 1 2 3 4 5

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3. Za dobro opravljeno delo mi pripada ustrezna nagrada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Slabo opravljenemu delu sledi ustrezna graja oz. kazen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Poskrbljeno je za mojo socialno varnost med zaposlitvijo in po upokojitvi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

PROCES ZDRUŽEVANJA

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Proces združevanja mi je bil nazorno predstavljen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Pozitivni učinki združevanja so bili jasno predstavljeni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Za vpeljavo združevanja je bila uporabljena integracijski skupina. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Med procesom združevanja je bilo upoštevano mnenje zaposlenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Med procesom združevanja se je pozornost posvečala organizacijski kulturi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PO ZDRUŽITVI

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Vse obljube pred združitvijo je vodstvo izpolnilo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Po združitvi se je moj položaj v podjetju izboljšal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. V primeru vprašanj in težav mi je vodstvo vedno na voljo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. V podjetju se lahko sproščeno pogovarjamo z vodstvom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. O ključnih spremembah v podjetju smo zaposleni pravočasno obveščeni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. V podjetju vodstvo ceni dobro opravljeno delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Zaposleni med seboj dobro sodelujemo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Vodstvo upošteva naše predloge in mnenja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pri naslednjih vprašanjih obkrožite ustrezen odgovor!

1. Kako dolgo še nameravate delati v podjetju?

- Manj kot 1 leto
- Od 1 do 2 leti
- Več kot 2 leti
- Ne vem

2. Odnose s sodelavci v podjetju ocenjujem kot:

- Odlične
- Dobre
- Še kar dobre
- Slabe
- Zelo slabe

3. Odnose z vodstvom podjetja ocenjujem kot:

- Odlične
- Dobre
- Še kar dobre
- Slabe
- Zelo slabe

4. Ali bi priporočili svojemu prijatelju, da se zaposli v podjetju?

- Vsekakor
- Verjetno da
- Mogoče
- Verjetno ne
- Nikakor ne

5. Ali menite, da so v podjetju težave s komunikacijo med podrejenimi in nadrejenimi?

- Da
- Ne

6. Ali menite, da je podjetje dovolj časa namenilo ozaveščenju zaposlenih s procesom združitve?

- Da
- Ne

7. Ali ste se počutili udeležene v procesu združevanja?

- Da
- Ne

8. Ali smatrate, da se je zadovoljstvo zaposlenih po združitvi izboljšalo?

- Da
- Ne

9. Ali smatrate, da so vodilni, ki so odločali o združitvi, zadovoljni z rezultatom?

- Da
- Ne
- Ne vem

10. Ali bi vodstvu (če bi imeli možnost izraziti svoje mnenje) pri odločanju o združitvi le-to svetovali?

- Da
- Ne

11. Ali menite, da bodo zaposleni iz predhodno različnih podjetij kdaj delovali kot enotno podjetje?

- Da
- Ne
- Mogoče