

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO  
**VZROKI ZA NASTANEK IN NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV V  
DRUŽINSKEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2010

VANJA MAKAJ

## **IZJAVA**

Študentka Vanja Makaj izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem prof. dr. Nado Zupan, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 18.06.2010

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 DRUŽINSKO PODJETJE .....</b>	<b>4</b>
1.1 Pojem družinskega podjetja .....	4
1.2 Vrste družinskih podjetij .....	6
1.3 Značilnosti družinskih podjetij .....	7
1.4 Model treh krogov .....	9
1.5 Vloga družine v družinskem podjetju .....	11
1.6 Odnosi v družinskem podjetju .....	12
1.7 Razlike med družinskim in nedružinskim podjetjem .....	13
<b>2 KONFLIKTI.....</b>	<b>14</b>
2.1 Opredelitev konfliktov .....	14
2.2 Razlike med pojmovanjem konflikta in problema .....	15
2.3 Vrste konfliktov .....	16
2.3.1 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikti .....	17
2.3.2 Intrapersonalni in interpersonalni konflikti .....	18
2.4 Vzroki za nastanek konfliktov.....	20
2.5 Lastnosti in posledice konfliktov .....	22
2.6 Konfliktni odnosi med generacijami.....	24
2.6.1 Konfliktni odnosi med dvema generacijama .....	24
2.6.2 Konfliktni odnosi v isti generaciji .....	25
2.6.3 Vpliv odnosov na vodenje družinskega podjetja.....	26
<b>3 REŠEVANJE KONFLIKTOV .....</b>	<b>27</b>
3.1 Preprečevanje konfliktov .....	27
3.2 Spodbujanje konfliktov .....	28
3.3 Obvladovanje konfliktov.....	29
3.4 Načini reševanja konfliktov .....	29
3.4.1 Ovire pri reševanju konfliktov.....	31
3.4.2 Stili in načela reševanja konfliktov .....	31
3.4.3 Metode, načini in strategije reševanja .....	32
<b>4 REŠEVANJE KONFLIKTOV V DRUŽINSKEM PODJETJU .....</b>	<b>33</b>
4.1 Predstavitev družinskega podjetja Termoglas d.o.o. ....	34
4.2 Opredelitev raziskovalnega načrta .....	37
4.2.1 Namen in vsebina raziskave .....	37
4.2.2 Metoda anketiranja .....	37
4.2.3 Opis izbranega vzorca .....	38

<b>4.3 Rezultati ankete in predlogi .....</b>	<b>41</b>
4.3.1 Vzroki za nastanek konfliktov .....	44
4.3.2 Reševanje konfliktov v podjetju .....	47
4.3.3 Učinki konfliktov na uspešnost podjetja .....	50
4.3.4 Ugotovitve in predlogi raziskave ankete .....	52

<b>SKLEP .....</b>	<b>55</b>
--------------------	-----------

<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>58</b>
---------------------------------	-----------

## **PRILOGE**

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Pregled opredelitev družinskega podjetja .....	5
Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij v svetu .....	8
Tabela 3: Prednosti in slabosti družinskih podjetij, kot jih vidijo člani slovenskih družinskih podjetij .....	9
Tabela 4: Konflikt med dvema generacijama v družinskem podjetju .....	25
Tabela 5: Značilnosti konfliktov v isti generaciji v slovenskih družinskih podjetjih .....	26

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Model treh krogov družinskega podjetja .....	10
Slika 2: Vrsta konflikta in njegov vpliv na učinkovitost podjetja .....	18
Slika 3: Pozitivne lastnosti konflikta .....	23
Slika 4: Spol anketirancev .....	38
Slika 5: Starost anketirancev .....	39
Slika 6: Izobrazba anketirancev .....	40
Slika 7: Delovna doba anketirancev .....	40
Slika 8: Oddelek zaposlitve anketirancev .....	41
Slika 9: Pogostost prisotnosti konfliktov znotraj podjetja .....	42
Slika 10: Relacije pojavljanja konfliktov .....	43
Slika 11: Način sporazumevanja z družinskimi člani .....	44
Slika 12: Vzrokih za nastanek konfliktov .....	46
Slika 13: Oblika reševanja konfliktov .....	48
Slika 14: Vpliv dejavnikov na uspešnost reševanja konfliktov .....	49
Slika 15: Najpogostejši učinki konfliktov .....	51
Slika 16: Vpliv konfliktov na uspešnost podjetja .....	52

## UVOD

Dandanes imamo veliko različnih podjetij, po velikosti, strukturi in organiziranosti. Razvilo se je veliko družinskih podjetij z dolgoletno tradicijo, ki se prenaša iz generacije v generacijo. Kljub temu pa so vsem podjetjem skupne težave, ki nastajajo v določenih trenutkih in konflikti, zaradi katerih prihaja.

Družinsko podjetje je kombinacija dveh povsem različnih sistemov: družine in podjetja. Sistem družine je zgrajen na čustvih, lojalnosti in skrbi za blaginjo družinskih članov. Sistem podjetja pa zasleduje rezultate, temelji na učinkovitem izpolnjevanju zadanih nalog, v njem pa ni prostora za čustva, ki so temelj družinskih odnosov. Ta dva sistema v interakciji prepogosto povzročata konflikte, ki se odražajo tudi v propadanju družinskih podjetij. V ZDA prehod v drugo generacijo preživi le tretjina družinskih podjetij, manj kot 10 % jih uspe preživeti tudi v tretji generaciji (Syms, 1992, str. 14).

V takšnih podjetjih se družine vključujejo zelo pogosto, največkrat dva ali več družinskih članov. O družinskem podjetju lahko govorimo, če so v podjetju aktivni člani družine hkrati tudi lastniki podjetja. Družinsko podjetje največkrat ustvari člani ene generacije, to so lahko zakonski par, sestre ali bratje. Tudi otroci so v družinskih podjetjih že od zgodnjega otroštva pogosto v tesnem stiku s podjetjem, kar jih pogosto usmeri v upravljanje in vodenje družinskega podjetja ali v ustanovitev lastnega podjetja.

Na podlagi različnih vrst družinskih podjetij pa vseeno ugotavljajo, da imajo tudi ta podjetja svoje prednosti in slabosti. Ne glede na to, da so družinska podjetja zelo prilagodljiva v času, delu in denarju, hitro sprejemajo odločitve, so zelo zanesljiva in imajo stabilno kulturo, pa prihaja v takšnih podjetjih pogosteje do družinskih konfliktov, še posebej, če je v podjetju zaposlenih več družinskih članov ali celo generacij, so zelo toga podjetja, družinski člani pa imajo običajno več pravic kot ostali zaposleni.

Obstajajo vse velikosti družinskih podjetij, največ pa jih lahko uvrstimo med mala in srednje velika podjetja. To je ugotovitev, ki jo najdemo v številnih raziskavah o družinskih podjetjih. Za večino ljudi sta najbolj pomembni dve stvari in sicer njihove družine in njihovo delo. Tako lahko razumemo nepremagljivo moč organizacij, ki kombinirajo oboje. Družinska podjetja so tako posebna oblika organizacije, pri kateri ima njihova »posebnost« tako pozitivne kot negativne posledice in so pomemben dejavnik gospodarskega razvoja. Razvoj vsakega podjetja je njegova nuja, obstajanje podjetja, njegova uspešnost ter rast in razvoj pa služita večanju blagostanja notranjih in zunanjih udeležencev podjetja (Duh, 2003, str. 37–42).

V poslovnem svetu se pojavljajo različni dejavniki, ki vplivajo na odnose med zaposlenimi, pa najsi bodo to med družinskimi ali nedružinskimi člani. Zaradi druženja in sodelovanja v

sami organizaciji pa je neizbežno, da prihaja tudi do konfliktov. Vsak posameznik in podjetje kot celota ima neke svoje cilje, ki jih želi najboljše uresničiti, čeprav so posameznikovi cilji tudi cilji podjetja. Vsaka oseba ali skupina ljudi v podjetjih pa ima svoj način doseganja teh ciljev in zaradi tega prihaja tudi do konfliktov, ki pa so običajno rešljivi s pogovorom.

Potrebno pa je ločiti med konfliktom in problemom. Konflikt je proces, pri katerem hoče ena stran odstraniti drugo bodisi tako, da jo uniči, ali pa jo naredi neučinkovito. Konflikt je vselej le sredstvo za to, da se doseže nek cilj, ki ni vsem dosegljiv (Goričar, 1975, str. 125). Problemi pa so vsakodnevne nerešljive življenjske težave, ki se jim moramo prilagoditi. So specifične igre brez konca, slepe ulice v življenju (Brajša, 1994, str. 184).

Prav tako niso vsi konflikti enaki, poznamo več vrst konfliktov, saj nekateri prinašajo rezultate, spet drugi pa težave še bolj zapletejo. Tudi vzroki za konflikte so različni, saj so tudi udeleženci v konfliktih različni in s tem so tudi posledice konfliktov lahko dobre ali pa slabe. Ravno v družinskem podjetjih pogosto prihaja do konfliktov med istima generacijama, še prej pa med dvema generacijama, saj ima mlajša največkrat nove zamisli, ki bi jih želela uresničiti, starejša generacija pa vztraja pri tradiciji.

Velikokrat se konflikte da preprečiti, če se pravočasno zaposleni ali timi, ki delajo skupaj, dogovorijo za kakšen cilj gre in kako ga bodo s skupnimi močmi dosegli. Ne smemo pa pozabiti na tiste, ki pa najboljše delajo, kadar so v konfliktu, saj so odvisni od stresnih situacij, ki dajejo dobre rezultate in v takšnih podjetjih konflikte spodbujajo. Vsekakor pa menim, da si vsi želimo delati v kar se da čim bolj obvladovanih konfliktnih situacijah, kjer do konfliktov prihaja redkeje.

Namen magistrskega dela je prikazati, da s pomočjo konfliktov v družinskem podjetju, katerega obravnavam, le ne prihaja do rezultatov, ki bi si jih želeli in da so boljše konstruktivni pogovori pred nastankom konfliktnih situacij. Gre za oceno na podlagi anketnega vprašalnika, zakaj največkrat prihaja do konfliktov in med katerimi zaposlenimi se to največkrat dogaja. Odgovore na vprašanja, ali prihaja do konfliktov med družinskimi člani ali med ne družinskimi in kako pogosto, bom prikazala z rezultati, ki jih bom pridobila z anketnim vprašalnikom.

Cilji magistrskega dela izhajajo iz namena dela. Ključni cilj je proučiti dosedanje teoretične prispevke s področja družinskih podjetij, konfliktov in reševanja konfliktov in tako pridobljena znanja poskušati prenesti na področje delovanja družinskega podjetja. Cilj je torej analizirati družinsko podjetje in odnose med zaposlenimi in prikazati, kdo največkrat povzroča konfliktne situacije, ali so to družinski ali nedružinski člani in kateri konflikti so prej rešljivi, tisti med nedružinskimi ali tisti med družinskimi člani.

Prav tako je cilj proučiti raziskovalno metodo, s katero družinsko podjetje ugotavlja konfliktnost med vsemi zaposlenimi in na kakšen način jo rešuje. Kar pomeni, da na podlagi anketnega vprašalnika ugotovim, kakšne so metode reševanja konfliktov, ali v podjetju konfliktna situacija spodbujajo ali jih poskušajo reševati sproti.

Tako bom lahko dobila celoten pogled na situacijo, do katere prihaja, kadar pride do konflikta in kako je podjetje sposobno te situacije preprečevati ali odpravljati, ne da bi bili pri tem zaposleni preveč obremenjeni.

Metode dela, ki sem jih pri izdelavi magistrskega dela uporabila, temeljijo na proučevanju teoretične podlage, ki daje osnovo za celovito analizo podjetja. Uporabila sem različne metode dela, ki so mi pomagale do celovite slike poslovanja obeh podjetij.

S pomočjo metode deskripcije sem se naslonila na teoretične ugotovitve, ki sem jih povzela na podlagi strokovne literature tujih in domačih avtorjev, virov, prispevkov in članov s področja družinskega podjetja in samih konfliktov. Spoznanja, ki so se pokazala uporabna v praksi, sem tako skušala prenesti v svoje delo, pri tem pa sem vključila tudi znanje, ki sem ga pridobila v času študija na magistrskem programu.

Komparativna metoda mi je služila pri primerjanju teoretičnega dela z empiričnim delom, za primerjanje podatkov, ki sem jih zbrala s pomočjo anketnega vprašalnika. Za primerjavo so mi koristili tudi pogovori v podjetju z vodilnimi zaposlenimi v svojem oddelku, z družinskimi in nedružinskimi člani, tako sem dobila lažji vpogled v celotno situacijo.

Povzela sem nastanek podjetja in začetek poslovanja. Podatke sem pridobila s pomočjo pogovora z lastnikom, da sem lažje prišla do zaključkov pa sem govorila tudi z zaposlenimi v podjetju.

Magistrsko delo sem razdelila na štiri poglavja. V uvodnem delu sem opredelila problem kot celoto, s kakšnim namenom sem se odločila za to delo in kakšni so cilji samega dela. Prav tako pa sem navedla tudi metode in samo zasnovano delo.

V prvem poglavju sem teoretično prikazala družinsko podjetje, njegove značilnosti, prednosti in slabosti ter razliko med družinskim in ne družinskim podjetjem.

V drugem in tretjem poglavju sem se posvetila opredelitvi samega pojma konflikt, razlike med njimi in pa na kakšen način najbolj učinkovito rešiti ali celo preprečiti konflikt.

V zaključnem, četrtem poglavju pa sem prikazala samo podjetje, analizo anketnega vprašalnika, ugotovitve in sklepe, do katerih sem se skušala dokopati skozi samo izdelavo magistrskega dela.

Magistrsko delo bo povzetek mojega pridobljenega znanja skozi celoten program magistrskega študija, tako teoretičnega kot tudi praktičnega. Kajti sama povezava med teoretičnim in praktičnim delom je zelo pomembna tudi pri izdelavi magistrskega dela, saj da drugačen vpogled na sam problem reševanja in na rezultate, pridobljene z raziskavo.

## **1 DRUŽINSKO PODJETJE**

Družinsko podjetje nastane takrat, ko člani ene ali več družin ugotovijo, da lahko najdejo svoj interes, bodisi pridobitniški ali kak drug, v udejanjanju skupnega poslovnega vidika znotraj istega podjetja. Ena izmed osnovnih značilnosti družinskih podjetij je dolgoročno načrtovanje, saj naj bi podjetje preživelo njegove ustanovitelje. S tem uspešna družinska podjetja v osnovi ponujajo karijerne in eksistenčne možnosti družinskim članom, hkrati pa z zaposlovanjem drugih ljudi in s svojim delovanjem veliko prispevajo tudi k razvoju lokalnih skupnosti (Syms, 1992, str. 11). Družinska podjetja so glavni vzgon za rast zaposlenosti posameznih gospodarstev (Kets de Vries, 1996, str. 3).

### **1.1 Pojem družinskega podjetja**

Družinsko podjetje je kombinacija dveh povsem različnih sistemov: družine in podjetja. Sistem družine je zgrajen na čustvih, lojalnosti in skrbi za blaginjo družinskih članov. Sistem podjetja pa zasleduje rezultate, temelji na učinkovitem izpolnjevanju zadanih nalog, v njem pa ni prostora za čustva, ki so temelj družinskih odnosov. Ta dva sistema v interakciji prepogosto povzročata konflikte, ki se odražajo tudi v propadanju družinskih podjetij. V ZDA prehod v drugo generacijo preživi le tretjina družinskih podjetij, manj kot 10 % jih uspe preživeti tudi v tretji generaciji (Syms, 1992, str. 14).

Pravih statističnih podatkov o družinskih podjetjih v Sloveniji še ni na voljo. Tudi pri proučevanju ugotovitev raziskovalcev na to temo v tujini lahko ugotovimo, da se podatki za posamezno državo včasih precej razlikujejo. Rosenblatt (1985, str. 3) ugotavlja, da so rezultati raziskav zelo odvisni od definicije, ki jo posamezni avtor postavi za pojem družinskega podjetja.

Pomembno je natančno opredeliti proučevana družinska podjetja, ni pa nujno, da za to obstaja samo ena opredelitev. Družinsko podjetje lahko opredelimo z več definicijami, ki so predstavljene v Tabeli 1.



Tabela 1: Pregled opredelitev družinskega podjetja

<b>LASTNIŠTVO – MANAGEMENT</b>	
Alcorn (1982)	»Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija... če je del delnic v odprti lasti, mora družina tudi voditi podjetje.«
Barry (1975)	»Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine.«
Barnes & Hershon (1976)	»Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.«
Dyer (1986)	»Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na določitev v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi.«
Lansberg, Perrow & Rogolsky (1988)	»Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom.«
Stern (1986)	»Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin.«
<b>SOODVISNI PODSISTEMI (vpletenost družine v podjetje)</b>	
Beckhard & Dyer (1983)	»Podsistemi v sistemu družinskega podjetja...vključujejo (1) podjetje kot entiteto, (2) družino kot entiteto, (3) lastnika kot entiteto, (4) povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev.«
Davis (1983)	»Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost.«
<b>GENERECIJSKI PRENOS</b>	
Churchill & Hatten (1987)	»To kar ponavadi razumemo z "družinskim podjetjem"... je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem.«
Ward (1987)	»Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine.«
<b>VEČKRATNI POGOJI</b>	
Donnelley (1964)	»Podjetje pojmujejo kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družine.«
Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson (1985)	»Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje.«

Vir: M. Duh, *Družinsko podjetje*, 2003, str. 14–15.

Kot lahko vidimo, se definicije med seboj razlikujejo in imajo prav tako nekaj skupnega, vendar pa ne moremo reči, da je definicija samo ena. Različni avtorji interpretirajo definicijo družinskega podjetja različno. Vsem definicijam pa je seveda skupna družina in podjetje, to

sta dva elementa, ki se tu prepletata. V nalogi se bom tudi jaz poslužila definicije družinskega podjetja in sicer definicije po Davisu, da je to interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost. Povezanost med družino in podjetjem je seveda na prvem mestu, saj se zaradi vpletenosti družine v podjetje, podjetja imenujejo družinska.

## 1.2 Vrste družinskih podjetij

Za družinsko podjetje nimamo ene same definicije, ampak imamo več definicij, ki so vsaka po svoje smiselne. Prav tako tudi nimamo enotne razvrstitve po vrstah družinskih podjetij v značilne skupine.

Dunnova (1994, str. 22 v Duh, 2003, str. 34) je predvsem na podlagi proučevanja družinskih podjetij v Veliki Britaniji opredelila naslednje vrste malih in srednje velikih družinskih podjetij:

- "pre-start up" ali pred kratkim ustanovljeno podjetje,
- ustanoviteljska generacija,
- družabništvo otrok (bratov in sester),
- konfederacija bratrancev in sestričen,
- mož in žena,
- eden od staršev in otrok,
- podjetje, ki je v lasti in upravljanju večjih družin,
- podjetja, ki so v lasti ter upravljanju in vodenju družine,
- podjetja, ki so v lasti in upravljanju družine ter jih vodijo profesionalni managerji (ki niso člani družine).

Opredelimo pa lahko še štiri vrste podjetij na temelju najbolj pogostih in tipičnih kombinacij razvojnih stopenj lastništva, družine in podjetja (Duh, 2003, str. 36–37):

- družinsko podjetje prve generacije, in je v lasti ustanovitelja – lastnika/managerja,
- vpeljana podjetje, ki je v lasti "družabništva otrok" in se sooča s hitro rastjo in spremembami,
- kompleksno, zrelo podjetje v lasti "konzorcija bratrancev in sestričen"; gre za večgeneracijsko podjetje v lasti bratrancev in sestričen, ki je doseglo stopnjo "zrelosti",
- podjetje na robu prehoda, ki ga obvladuje družina in ki predaja štafetno palico; lastniki, družina in podjetje se bodo čez nekaj let soočili s spremembo vodstva.

Kljub težki opredelitvi vrst družinskih podjetij so nekateri avtorji le našli način, kako vsaj delno opredeliti vrste in na kratko povzeti, katero podjetje kam spada, naj bo to veliko ali pa malo podjetje, organizirano tako ali drugače. Za klasična podjetja je značilno, da imajo

zaposlene, ki delajo po navodilih lastnikov in sledijo njihovim ciljem. Za družinska podjetja pa je na prvem mestu značilno, da so v njem zaposleni družinski člani, ki si skupaj postavljajo cilje in jih skušajo tudi skupaj doseči.

### **1.3 Značilnosti družinskih podjetij**

Prenos vzorcev obnašanja in vlog posameznih družinskih članov v poslovno sfero podjetja je posebej pomemben pri odnosih med podjetnikom in njegovim naslednikom. Starši svoje naslednike obravnavajo kot otroke, kljub temu da so le-ti odrasli in so si ustvarili svoje družine. Do konfliktne situacije vodi zlasti želja t. i. "otrok", da podjetje osvobodijo starega sistema in postanejo samosvoje osebnosti (Rosenblatt, 1990, str. 28).

Podjetnik - ustanovitelj pri zaposlovanju in nagrajevanju družinskih članov ne sme narediti napake. Družinski člani se morajo zavedati, da v družinskem podjetju niso zaposleni na vodilnih in izpostavljenih mestih zaradi pripadnosti neki družini in da je njihova plača dejanski odraz in nadomestilo za njihovo vloženo delo in prevzemanje odgovornosti. Prepričanje, da opravljajo delo uspešno, jim dviga samozavest in produktivnost. Pridobivajo na občutku varnosti in zaupanja v samega sebe. To zaupanje v lastne sposobnosti jim omogoča, da se ne počutijo privezane na družinsko podjetje, saj so prepričani, da se lahko zaposlijo tudi drugje (Friedman, 1998, str. 39).

Družinska podjetja so najpogostejša pojavna oblika malih podjetij, ki tvorijo hrbtenico ekonomskega okolja. Kljub temu koncept družinskega podjetništva še ni povsem umeščen. Razloge gre iskati predvsem v ekonomskih in političnih okoliščinah. V nasprotju s splošno definicijo uspešnega podjetja kot tistega, ki dosega materialno vrednost za lastnike, je uspeh v družinskih podjetjih širše definiran in pogojen z doseganjem vsaj dveh kategorij in sicer: ustvarjanje vrednosti kot take in uspešen prenos in nadaljevanje družbe v prihodnje generacije. Različnost interesov še najbolje ponazarja porazdelitev interesnih sfer, ki se porajajo znotraj družinskih podjetij. Gre za interese, ki izvirajo iz lastništva podjetja, družine in same dejavnosti podjetja (Pirc, 2008).

V družinskih podjetjih prav tako prihaja do različnih konfliktov, kakor tudi v drugih podjetjih. Po tem se nobeno podjetje ne razlikuje, razlikuje se le po tem, kakšni so konflikti in zakaj je do njih prišlo. To je zagotovo ena od slabih strani podjetij, zato lahko rečemo, da imajo tudi družinska podjetja svoje prednosti in slabosti. Kar nekaj od teh pa je naštetih v naslednjih dveh tabelah.

Kot je iz Tabele 2 razvidno, so za družinska podjetja v svetu značilne določene prednosti, na podlagi katerih podjetje dobro posluje in ima morda več možnosti za preživetje, vendar pa se pojavljajo tudi slabosti, ki lahko podjetje popeljejo v težave, če se družinski člani ne znajo usklajevati in če prihaja do prevečkratnih konfliktov. Najbolj pomembno je, da so družinska

podjetja zelo fleksibilna in na podlagi tega tudi hitro sprejemajo odločitve. Vendar pa, če je prisotna prva generacije družine, bi lahko bile težave pri zastarelih metodah, ki se jih podjetniki kar ne morejo otresti.

*Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij v svetu*

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• veliko znanje</li> <li>• fleksibilnost v času, delu in denarju</li> <li>• dolgoročno razmišljanje</li> <li>• stabilna, močna kultura</li> <li>• hitro sprejemanje odločitev in zanesljivost</li> <li>• pripadnost</li> <li>• zanesljivost in ponos</li> <li>• skupna identiteta</li> <li>• manjša fluktuacija managementa</li> <li>• življenje s podjetjem</li> <li>• dolgoročno gledanje</li> <li>• večja odgovornost</li> <li>• ustvarjanje novih delovnih mest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rigidnost (togost)</li> <li>• slabo upravljanje tranzicije</li> <li>• zastarele metode vodenja, spremembe poslovanja</li> <li>• načini pridobivanja kapitala</li> <li>• čustveni vplivi na poslovanje</li> <li>• problem nasledstva in vodstva ter legitimnosti</li> <li>• favoriziranje družinskih članov</li> <li>• različni interesi družinskih članov</li> <li>• pomanjkanje profesionalizma</li> <li>• družinski konflikti</li> </ul>

*Vir: P Leach, The Story Hayward Guide to the Family Business, 1994, str. 5–17. A. Lank, Key Challenges Facing Enterprises, 1994, str. 7–10.*

Raziskovalci ugotavljajo prednosti in slabosti družinskih podjetij predvsem v tujini, kjer so ta bolj prisotna, raziskave prihajajo iz ZDA in pa tudi iz Evrope. Tam so se družinska podjetja začela razvijati prej, večina malih podjetij je kasneje prevzel kdo v družini in si ustvarjal svoj mali imperij. Medtem ko so v Sloveniji družinska podjetja prisotna sorazmerno kratek čas, tako da je raziskav na to temo zelo malo.

Največkrat se skušajo skozi skopo literaturo in pomanjkanja praktičnih primerov prebiti tudi študenti ali pa mladi raziskovalci, ki skušajo skozi svoje delo dati slovenskim raziskavam kanček svojih raziskovanj in s tem se znanje o družinskih podjetjih širi. Eden izmed teh je tudi Jaka Vadnjal, ki pa je z anketo, ki jo je opravil med slovenskimi družinskimi podjetji, pridobil kar nekaj podatkov, ki kažejo, kje slovenska družinska podjetja vidijo svoje prednosti in slabosti.

Razporedil jih je od najbolj pomembnih na vrhu tabele, do najmanj pomembnih na dnu tabele. Slovenska družinska podjetja med največje prednosti tako štejejo predanost poslu in družini, prenašanju znanja ter fleksibilnosti. Hitro sprejemanje odločitev je za podjetje konkurenčna

prednost, ki je nedružinska podjetja nimajo. Vidimo lahko, da se ne razlikujejo dosti od družinskih podjetij v svetu.

*Tabela 3: Prednosti in slabosti družinskih podjetij, kot jih vidijo člani slovenskih družinskih podjetij*

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• predanost poslu in družini</li> <li>• veliko znanje se prenaša iz roda v rod</li> <li>• fleksibilnost v času, delu in denarju</li> <li>• razmišljanje na dolgi rok</li> <li>• stabilna kultura</li> <li>• hitro sprejemanje odločitev</li> <li>• zanesljivost in ponos</li> <li>• varnost družine</li> <li>• boljši odnosi med družinskimi člani</li> <li>• kredibilnost blagovne znamke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rigidnost (togost)</li> <li>• čustveni vplivi na poslovne odločitve</li> <li>• avtoritete niso točno definirane</li> <li>• finančni apetiti družinskih članov</li> <li>• stalni konflikti med družinskimi člani</li> <li>• pritiski sorodnikov na službe (nepotizem)</li> <li>• nevarnost ogrožanja družinskega imena, če se podjetju kaj zgodi</li> <li>• prenos v naslednjo generacijo</li> <li>• zastarele metode vodenja</li> <li>• konservativni načini pridobivanja kapitala</li> </ul>

*Vir: J. Vadnjal Družinsko podjetništvo v Sloveniji, 1996, str. 71–73.*

Za mnoge ključne probleme v družinskih podjetjih Kets de Vries (1993, str. 63) ugotavlja, da so psihološke narave in jih obravnava kot slabosti. Tako so na vrhu tabele med glavnimi slabostmi družinskih podjetij čustveni vplivi na poslovne odločitve in pa velik problem predstavljajo avtoritete, ki niso točno definirane.

V vseh podjetjih se pojavljajo določene prednosti in slabosti, prav tako v družinskih. Kljub temu pa ne smemo zanemariti dejstva, da je velika večina družinskih podjetij bolj inovativna, se trudi biti boljša na trgu konkurence in se zaveda, da je povpraševanje iz dneva v dan zahtevnejše in sledi trendom.

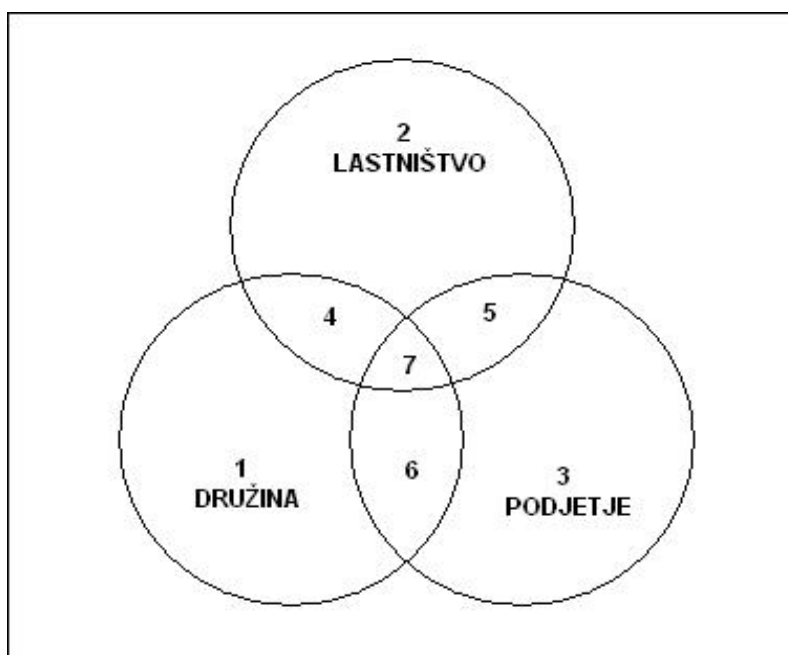
#### **1.4 Model treh krogov**

Družinska podjetja pa niso le družina in podjetje. Zaposleni so tudi ostali in vedno bolj tudi zunanji vlagatelji. Tako lahko sistem družinskega in poslovnega sistema razširimo še s sistemom lastništva (Vadnjal, 1996, str. 15).

Zadnjih 15 let je model 3 krogov osnovni model konceptualnih razmišljanj o družinskih podjetjih. Model obravnava družinsko podjetništvo kot kompleksen sistem, ki vsebuje 3 prekrivajoče se podsisteme: družino, podjetje in lastništvo. 3 krožni model je izvrstno orodje

za razumevanje dinamike na delovnem mestu v kateremkoli družinskem podjetju in času. Model je zelo primeren za opazovanje razvoja družinskih podjetij skozi njihov življenjski cikel od enostavnega lastnik - vodja podjetja do bolj kompliciranih oblik (Gersick, 1999, str. 287).

*Slika 1: Model treh krogov družinskega podjetja*



Legenda:

- 1 – družinski člani, ki niso niti lastniki niti zaposleni v podjetju
- 2 – delničar, ki ni član družine in ni niti zaposlen v podjetju
- 3 – nedružinski uslužbenci
- 4 – lastnik, ki je član družine, vendar ni zaposlen v podjetju
- 5 – lastnik, ki dela v podjetju, vendar ni član družine
- 6 – zaposleni družinski člani, ki nimajo lastništva
- 7 – lastnik, ki je član družine in je zaposlen v podjetju

*Vir: M. Duh, Družinsko podjetje, 2003, str. 22.*

Gersick in soavtorji (v Duh, 2003, str. 23) ugotavljajo, da je bil model treh krogov sprejet v tako širokem obsegu zato, ker je teoretično eleganten in takoj uporaben. Je pripomoček pri razumevanju medosebnih konfliktov, problemov glede vlog, prioritet in mej v družinskih podjetjih. Podroben opis različnih vlog in podsistemov pomaga razbiti kompleksne interakcije znotraj družinskega podjetja ter s tem olajša spoznavanje o tem, kaj se dejansko dogaja in zakaj.

## 1.5 Vloga družine v družinskem podjetju

Družina je osnovna vrednota, ki jo spoznamo že kot otroci in nas spremlja skozi celo življenje. Zelo pomembno je, v kakšni družini rastemo, še bolj pomemben pa je ta dejavnik, ko se srečujemo z družino tudi na svoji poslovni poti. Veliko podjetij je družinskih, saj so starši ali stari starši začeli s poslom, ki se največkrat prenaša iz roda v rod.

Družina je najpomembnejša in najelementarnejša oblika človeške združbe. V Sloveniji glede na sestavo družine ločimo (Duh, 2003b, str. 20):

- dvogeneracijsko (nuklearno družino), ki jo sestavljajo starši in otroci,
- sestavljeno družino (iz več družinskih jeder), ki lahko pripadajo isti ali različnim generacijam,
- razširjeno družino, ki navadno obsega eno družinsko jedro in bližnje (neporočene, ostarele ali ovdovele sorodnike).

V družini ima tudi vsak svojo vlogo, tako starši kot otroci. Starši imajo najpomembnejšo vlogo v otrokovem življenju, saj je od vzgoje odvisno njihovo obnašanje, pogled na svet in tudi prihodnost. Pomembno je, kako jih bodo starši naučili vključevati se v družbo, ko bodo še otroci, to pa jim bo kasneje pripomoglo pri samem delovnem procesu, ko se bodo zaposlovali in si kot odrasli iskali svoj krog družbe. Prav tako je tudi v podjetju, kjer se prepletata to vključevanje v družbo, med zaposlene v samem delovnem procesu.

V družinskem podjetju tako poznamo dva sistema vlog družine (Čačinovič, 1998, str. 52–54):

- družina kot socialni sistem in
- družina kot delovni sistem.

Družina kot socialni sistem s svojimi značilnostmi močno vpliva na osebnost otroka v vseh fazah njegovega razvoja. Otrok si staršev ne more izbrati sam. Starši so tisti, ki določajo njegov svet in ga uvajajo v objektivni svet družine in širše združbe. Otrokov svet določata starša s svojo življenjsko zgodbo kot pripadnika neke kulture, okolja in neke združbe. Družina je prvi sistem, ki ga otrok spozna. V družini se mora izoblikovati tak sistem, ki jasno razmejuje naloge in pravice po generacijah.

Družina nastopa kot delovni sistem z zavestno delitvijo dela med člane družine za opravljanje tistega, kar je za družino in v družini potrebno opraviti. Vsak družinski član ima v delovni skupini funkcijo, ki ga vključuje v postavljanje ciljev in odgovornosti ter dela za doseganje in uresničitev načrtovanih ciljev in nalog. Avtonomijo posameznega družinskega člana omogoča prav ta funkcija (Čačinovič, 1998, str. 52–54).

Vsak posameznik v družini ima zavesten vpogled, kakšno delovno funkcijo opravlja in kaj s tem prispeva k družinskemu podjetju in k družini. Za družinsko podjetje je pomembno, da ima skupne projekte, ki ji omogočajo, da se vedno znova sooča sama s seboj. Skupen projekt je nujen za razvoj skupine in posameznika (Čačinovič, 1998, str. 220).

Sedaj poznamo vlogo vseh v družini, ki sodelujejo tudi v podjetju. Tu pa je še vprašanje odnosov, ki so zelo pomembni za dobro poslovanje podjetja in organizacijsko klimo.

## 1.6 Odnosi v družinskem podjetju

Družinska podjetja so nekaj posebnega; to izvira iz dejstva, da v njih delajo ljudje, ki ves čas menjajo svoje življenjske vloge oziroma starim vlogam dodajajo nove. Za člane družinskih podjetij ni preprosto nastopati hkrati v različnih vlogah in razmerjih. Le zrel posameznik lahko ustvari trdno družinsko podjetje (Krajnc, 2006).

Pri urejanju odnosov v družinskih podjetjih je pomembno, da so strukture in odgovori jasno zapisani, da so smerokaz članom družine tako pri delu kot tudi zunaj podjetja. S takim zapisom naj bi se opredelil cilj podjetja, zakonitosti njenega upravljanja, način prenosa nasledstva, zaposlovanje družinskih članov. Nekateri takemu zapisu pravijo družinska ustava, ki pa jo je treba ločevati od zapisa pravil vodenja in upravljanja v družinskem podjetju, ki ga sprejme ustanovitelj kot lastnik podjetja (Pirc, 2007).

Točka preloma, ko se začne podjetje dokončno opredeljevati kot družinsko podjetje, je trenutek umika podjetnika, ki je podjetje osnoval, in prepuščanje funkcij v podjetju potomcem. Razvoj v družinsko podjetje je odvisen od osebnostnih lastnosti podjetnika, osebnostnih lastnosti potomcev, usposobljenosti potomcev za delo v podjetju, pripravljenosti oziroma želje potomcev sprejeti naloge v podjetju (Pirc, 2008).

Uspešnost družinskih podjetij je pogojena s stopnjo sposobnosti upravljati naslednjih 5 dejavnikov, ki so v družinskih podjetjih prisotni (Pirc, 2008):

1. **Človeški kapital:** izkoriščanje znanja in sposobnosti družinskih članov in njihovo usklajevanje ter jasna določitev njihovih vlog.
2. **Socialni kapital:** sposobnost mreženja družinskih članov in vzpostavljanja odnosov s posamezniki, ki dopolnjujejo notranji družinski krog.
3. **Prizanesljiv finančni kapital:** uspešna družinska podjetja imajo prizanesljiv odnos do lastniškega in dolžniškega financiranja podjetja.
4. **Sposobnost preživetja:** spodbujanje pripravljenosti družinskih članov pod ugodnimi pogoji zagotavljati sredstva ali svoje delo, ko družba to potrebuje.
5. **Nizki stroški upravljanja:** obvladovanje stroškov vodenja in upravljanja.



Medsebojni odnosi v družinskem podjetju so zelo pomembni, saj le na podlagi nenehne komunikacije in pripravljenosti sodelovanja v upravljanju podjetja zagotavlja uspešno družinsko podjetje. Na kakšen način se družino lotijo urejanja odnosov, je odvisno od posameznika, od vzgoje naslednikov in samega cilja podjetja. Vendar pa podjetja, ki so se razvila iz majhne obrtne delavnice v družinsko podjetje, so v veliki večini uspešna, saj starši svoje otroke že od samega začetka učijo delati in jih spodbujajo ter nudijo pomoč pri samem delu.

### **1.7 Razlike med družinskim in nedružinskim podjetjem**

Glavna značilnost, po kateri se družinsko podjetje loči od nedružinskega, je družina. Če osnovi – družini dodamo še njene vrednote, predanost, ponos, pozornost, mišljenje in ostale značilnosti družine, dobimo dober sistem, ki ni dosegljiv ostalim organizacijam (Aronoff, 2001, str. 35).

Pomembna lastnost družinskih podjetij je tudi ta, da člani točno vedo, kdaj je bilo podjetje ustanovljeno, kje je bil sedež podjetja, kdo je podjetje ustanovil in kako se je poslovanje skozi čas spreminjalo in kako je napredovalo. Podjetje je za družinske člane določena vrednota, čutijo se odgovorne za ohranitev družinske tradicije (Lovšin, 2000, str. 11). Družinska podjetja se od nedružinskih podjetij ločijo v različnih pomembnih pristopih, ki jih tudi pojmujejo in rešujejo na različne načine (Leach, 1994, str. 3).

Po Daily in Dollinger (1992, str. 129–133) so razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji tudi posledica lastniške strukture, ki povzroča:

- da družinska podjetja nimajo izdelanih formalnih sistemov odločanja,
- da nimajo izdelanih postopkov notranjega nadzora, da ne uporabljajo kazalcev uspešnosti, učinkovitosti in rasti,
- da ne ločujejo lastništva, upravljanja in vodenja,
- dominantna oseba je ustanovitelj, ki običajno ne želi, da podjetje preseže njegove sposobnosti,
- da se v nadzor ne vključujejo sposobni strokovnjaki v podjetju in zunanji strokovnjaki,
- da pogosto pride do nezavestne odločitve proti rasti podjetja.

Različni avtorji so ugotovili, da obstaja med družinskimi in nedružinskimi podjetji več razlik. Narejena je bila obširna raziskava v okviru projekta Stratos, katera je zajemala 1132 malih in srednje velikih podjetij iz osmih evropskih držav in je pokazala tipične značilnosti, po katerih lahko ločimo mala in srednje velika družinska podjetja od drugih (Duh, 2003, str. 25–26):

- Družinska podjetja so bolj navznoter usmerjeni in zaprti sistemi (od družine odvisni sistemi).

- Podjetniki v družinskih podjetjih so v manjši meri "pionirji", so bolj vsestranski, splošno aktivni in prilagodljivi podjetniki in "organizatorji".
- Družinska podjetja potrebujejo manj socialne varnosti in gospodarskega sodelovanja.
- Analiza funkcijskih strategij je pokazala, da se družinska podjetja nagibajo k boljšemu plačilu, kot to določajo kolektivne pogodbe, in tudi bolj skrbijo za zadovoljstvo sodelavcev.
- Informacije o strateškem obnašanju družinskih podjetij potrjujejo bolj konzervativno držo, ki odgovarja tipu "popolneža", "rutinerja" in "organizatorja".
- Ti tipi, in s tem družinska podjetja, so manj pripravljena za izvoz in za strategije internacionalizacije.
- Družinska podjetja so bolj tipičen "stabilizator" in manj progresiven ali dinamičen dejavnik v gospodarstvu, ker so manj usmerjena k dobičku in rasti kot pa nedružinska podjetja.

## **2 KONFLIKTI**

Konflikti so prisotni v vsakdanjem življenju, tako v privatnem, kakor tudi delovnem okolju. Večina konfliktov, ki nastane med zaposlenimi, izvira iz različnih vlog in njihovih značilnosti. Ko se posameznik pojavi v različnih vlogah, se mora hkrati prilagajati različnim funkcijam. Konflikti se lahko sprožijo v eni sami osebi, to je frustracija posameznika ali v več osebah, kjer prihaja do medsebojnih konfliktov. Kaj pravzaprav so konflikti in kako jih opredelimo pa v naslednjem podpoglavju.

### **2.1 Opredelitev konfliktov**

S konflikti se v življenju srečujemo vsakodnevno in so nekaj normalnega in neizbežnega. Ena od lastnosti ljudi je druženje in sodelovanje, neizogibna posledica sodelovanja pa so tudi konflikti. Skoraj ni družbe, organizacije ali skupine ljudi, v katerih bi se posamezniki harmonično dopolnjevali in v kateri ne bi bile prisotne konfliktne situacije.

Teorija pojmuje konflikt na različne načine, največkrat kot obliko organizacijskega procesa. Goričar (1975, str. 304) s konfliktno situacijo in konfliktom označuje vsako strukturno pogojeno nasprotovanje tako v globalni družbi kakor v njenih posameznih segmentih. Lahko se namreč pojavijo tudi v nenasilnih oblikah, kot na primer v polemikah, pogajanjih, arbitražah,... V tem smislu gre za široko pojmovanje konflikta v nasprotju z ožjo definicijo, pri katerem je v ospredju namen uničiti ali onemogočiti nasprotnika.

Ule (1994, str. 254) vidi konflikt kot manifestno nasprotje, ki se kaže v neuskkljenih aktivnostih in dejavnostih članov, nesprejemanju pobud ali predlogov drugih, v bojih za položaje in statuse ter za moč in lastnino.

Za Berlogarja (2001, str. 68) je konflikt nasprotje med interesi ljudi ali skupinami ljudi, ki so med seboj soodvisni (v družini, organizaciji, družbi). Interesi so vedno povezani z nosilcem interesa, to pomeni s posameznikom ali s skupino.

Lipičnik (1994, str. 35) zagovarja tezo, da konflikti nastajajo kot posledica boja med različnimi motivi ali hotenji oziroma zaradi ovire (največkrat druga oseba), da bi tisto, kar želimo, tudi dosegli.

Konflikt je pogost pojav v organizaciji in v vsebini dela managementa. Konflikt bi lahko opredelili kot nasprotje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku, med člani v skupini ali v organizaciji. Možnosti nastajanja konflikta obstajajo vedno, kadar so posamezniki združeni v visoko strukturiranem okolju (Mondey & Premeaux, 1993, str. 405).

Konflikt lahko razumemo kot namerno vmešavanje posameznika ali skupine v doseganje zastavljenih ciljev drugega posameznika ali skupine. Cilji dveh oseb ali skupin so vnaprej določeni kot nezdržljivi, zato doseganje ciljev ene strani popolnoma onemogoči doseganje ciljev na drugi strani. To sproži nastanek konfliktov med obema stranema (Robey, 1991, str. 153).

Konflikt je stanje duha. Konflikt morajo zaznati vsi udeleženci v konfliktu. V primeru, da se nekdo od udeležencev konflikta ne zaveda ali pa ga ne dojame, potem konflikt ne obstaja. Konflikt je proces, ki se začne takoj, ko ena stran udeležencev zazna frustracije druge strani udeležencev, ki imajo z njimi povezavo (Huczynski & Buchanan, 1991, str. 547).

Če bi želeli izluščiti eno splošno definicijo konfliktov, vidimo, da večina avtorjev meni, da so konflikti rezultat različnih interesov in ciljev posameznikov in skupin oziroma nasprotovanja in oviranja pri doseganju le teh. Tako da lahko rečemo, da ene same definicije ni, saj se pri avtorjih pojavljajo tudi razlike pri stališčih opisovanja konfliktov.

## **2.2 Razlike med pojmovanjem konflikta in problema**

Beseda konflikt izhaja iz latinske besede »*confligare*«, ki pomeni spor, boj, prepir, nasprotovanje, nesoglasje (Verbinc, 19781, str. 367). Konflikt je proces, pri katerem hoče ena stran odstraniti drugo bodisi tako, da jo uniči, ali pa tako, da jo naredi neučinkovito. Najhujša oblika konfliktnih procesov je vojna. Konflikt je vselej le sredstvo za to, da se doseže nek cilj, ki ni vsem dosegljiv (Goričar, 1975, str. 127).

Kot smo že spoznali, s konfliktom označujemo nek odnos ali razmerje, v katerem imata dva osebka med seboj nasprotne cilje, vrednote, interese ali obnašanje (Tillet, 1991, str. 4).

V slovarju tujk je konflikt (lat. *conflictus*) razložen kot boj, spopad, spor, prepir; figurativno pomeni nasprotovanje, nesoglasje (Vrbinc, 1991, str. 367).

Problemi so vsakodnevne nerešljive življenjske težave, ki se jim moramo prilagoditi. So specifične igre brez konca, slepe ulice in konflikti, ki nastajajo in se ohranjajo zaradi napačnih poskusov premagovanja težav (Brajša, 1994, str. 184).

Pomembnejše opredelitve problema so naslednje (Lipičnik, 1998, str. 267):

- Problem je povezan z neko težavo, ki jo želimo odpraviti, ali z neko nevarnostjo, ki se ji želimo izogniti.
- O problemu lahko govorimo kot o nalogi, ki jo je treba rešiti. V poštev pridejo predvsem težko izvedljive naloge.
- Problem je nerešena zadeva, ki zahteva rešitev ali odločitev, za kar je potrebno precej razmišljanja.
- Problem je nekaj, kar izvira iz znatne težave, zmedenosti ali skrbi.
- Problem je ciljno usmerjena situacija.
- Problem je razmerje med dvema stanjema: obstoječim in želenim.
- Problem se izraža v nezadovoljstvu s sedanjim ali pričakovanim prihodnjim stanjem.

Tillet navaja primere problemov, ko se morata dve osebi dogovoriti o času, ki bi obema ustrežal ali, ko se mora neka delovna skupina odločiti za način, s katerim bo opravila dobljeno nalogo. Za probleme je značilno, da so rešljivi, če obstaja dogovor med sodelujočimi o načinu realizacije (Tillet, 1991, str. 4). Problem ni konflikt, lahko pa postane eden njegovih povzročiteljev.

V podjetjih obstajajo krizni, rutinski in priložnostni konflikti. Krizni in rutinski problemi so lahko prepoznavni in zahtevajo takojšnje urgiranje managerjev. Po drugi strani je potrebno priložnostne probleme najprej najti. Managerji slednjim ne posvečajo velike pozornosti. Vzrok temu lahko iščemo v dejstvu, da prvi dve obliki zahtevata veliko časa za reševanje, za morebitne pomembne nove priložnosti pa zmanjka časa (Dimovski, 2002, str. 59).

Lahko rečemo, da so spretnosti reševanja problemov in konfliktov sestavni deli komunikacijskih spretnosti v medosebnih odnosih, kar si bomo podrobneje ogledali v kasnejših poglavjih.

### **2.3 Vrste konfliktov**

V vsakem medosebnem odnosu se pojavljajo konflikti, nasprotujoča si mnenja in interesi. Situacije, v katerih dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe, označujemo kot medosebni konflikt. Ta pri zaposlenih izhaja iz razlik v posameznikovih

ciljih, iz razlik v načinih njihovega uresničevanja ali pa iz razlik med potrebami in pričakovanji posameznika v odnosu do druge osebe. Managerji se morajo v te konflikte resno poglobiti in najti ustrezne poti za njihovo reševanje (Lamovec, 1991, str. 61).

V delovnih skupinah oziroma teamih nastajajo konflikti zelo pogosto. Zaposleni v podjetjih bolj ali manj tesno sodelujejo drug z drugim, tako da je nastanek konfliktnih situacij neizogiben. Kako jih bodo člani rešili, je odvisno od njih samih ali od teamskega vodje. V enem izmed prejšnjih poglavij smo spoznali, da vsi teami niso uspešni in da poleg prednosti teamskega odločanja obstajajo tudi njegove pomanjkljivosti.

Konflikti med delovnimi skupinami so tudi zelo pogosti in managerji porabijo veliko časa za njihovo urejanje. Nastajajo zaradi razlik v ciljih, razlik v poteh, tekmovanja za vire in zaradi medsebojne odvisnosti med skupinami (Možina, 1994, str. 656).

Nekatere delovne skupine so glede na dejavnost bolj ali manj odvisne ena od druge. Največ usklajevanja, oziroma možnosti nastajanja nasprotij je med skupinami, kjer je izloček (angl. *output*) ene skupine tudi vložek (angl. *input*) druge skupine. Takšni primeri se največ pojavljajo v proizvodnih in storitvenih dejavnostih. Tu ne gre samo za to ali je bilo delo neke skupine pravočasno končano, temveč tudi ali je bilo primerno opravljeno. Konfliktom se izognemo, če se postopki dobro predvidijo in načrtujejo ter se izdajo ustrezna navodila. Med izvajanjem dela je treba postopek nenehno spremljati, biti pazljiv in če je potrebno, ustrezno ukrepati. Karkoli pri delu opustimo lahko pripelje do resnih konfliktov, ki so ponavadi zelo ostri in primerno dragi (Možina, 1994, str. 657).

Najpogostejše vrste konfliktov razdelimo po naslednjih kriterijih (Iršič, 2004, str. 70):

- glede na stopnjo konflikta, glede na odkritost konflikta,
- glede na aktivnost konflikta,
- glede na ozadje konflikta,
- glede na raven konflikta,
- notranji, medosebni in skupinski konflikti.

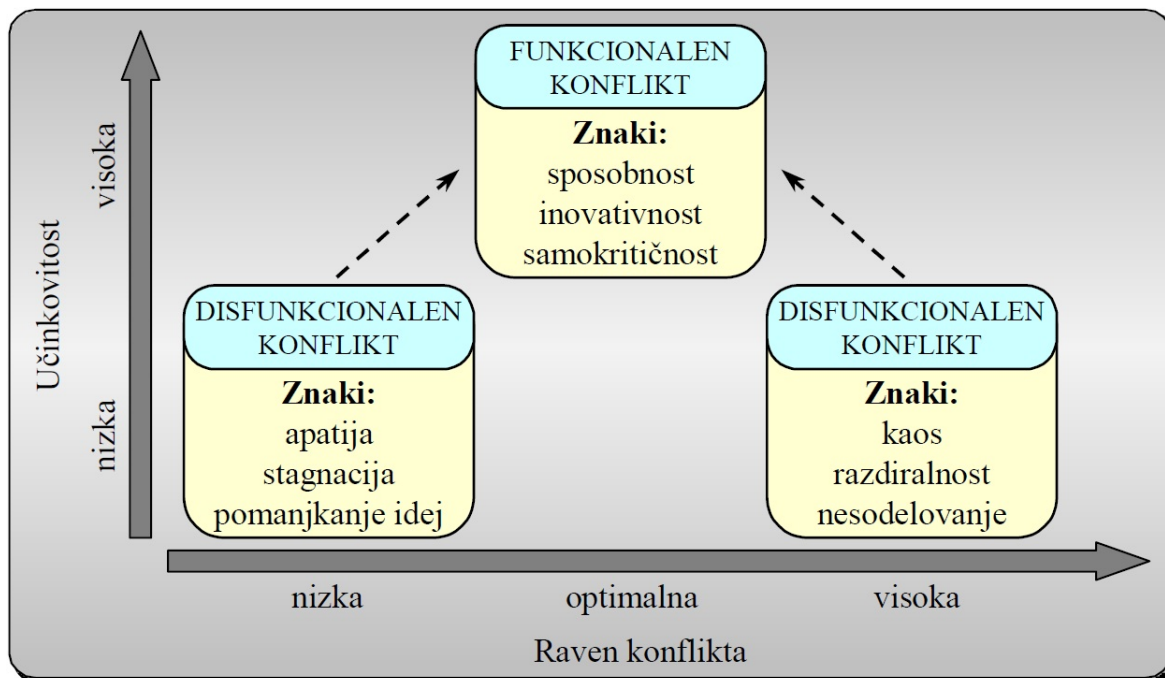
Delitev konfliktov je veliko, osredotočila se bom na spodaj opisane konflikte, ki povedo več o konfliktu in vplivu konflikta na samo učinkovitost podjetja.

### 2.3.1 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikti

Konflikt je **funkcionalen**, če pripomore k doseganju večje uspešnosti podjetja. V podjetju lahko nastane konflikt med dvema oddelkoma, ki se načeloma strinjata o ciljih, vendar imata različne poglede na to, kako doseči isti cilj. To povzroči tekmovalnost, saj želi vsak izmed oddelkov zmagati s svojo rešitvijo. Za zmago pa je potrebna kakovost. Ta oblika konflikta

spodbuja konkurenčnost, pripadnost skupini in ima pozitivne vplive na rezultate podjetja (Robbins, 1984, str. 396).

Slika 2: Vrsta konflikta in njegov vpliv na učinkovitost podjetja



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

Druga oblika konflikta je **disfunkcionalna**. To je konflikt, za katerega je značilno, da ovira in preprečuje doseganje postavljenih ciljev ter s tem posledično slabša rezultat podjetja. Ti konflikti delujejo razdiralno na odnose med zaposlenimi, povzročajo otopelost in nezainteresiranost za delo. Reševanje in preprečevanje te vrste konfliktov je naloga vodij.

Slika 2 prikazuje, da je podjetje najboljša optimalna raven konflikta, medtem ko previsoka oziroma prenizka raven konflikta vpliva negativno na njegovo učinkovitost in uspešnost. Ali bo konflikt funkcionalen ali disfunkcionalen, je odvisno od njegove ravni oziroma stopnje in ostalih njegovih individualnih značilnosti. Posledice posameznega konflikta na podjetje je pogosto težko napovedati, saj se pozitivni in negativni vplivi konflikta pogosto prekrivajo (Robbins, 1984, str. 396).

### 2.3.2 Intrapersonalni in interpersonalni konflikti

Konflikte znotraj delovnih organizacij delimo na tiste, ki so v posameznih sodelavcih (intrapersonalni ali osebni) in na tiste, ki obstajajo med sodelavci (interpersonalni ali medosebni), na konflikte v določenih skupinah sodelavcev in na tiste med skupinami sodelavcev (Brajša, 1994, str. 254).

**Intrapersonalni ali osebni konflikt** je po Lipovcu individualni-psihični konflikt in ga tudi on povezuje z neskladjem vlog v podjetju. Tak konflikt nastane, ko formalno predpisana vloga, ki jo je človek sprejel, ne ustreza njegovi zamisli vloge. Posledice osebnostnih konfliktov celotna okolica in zaposleni v podjetju, pa čeprav se konfliktno stanje začne v posamezniku (Lipovec, 1987, str. 250).

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

- **Konflikt vloge sporočitelja.** Ta konflikt nastane, če zaposleni dobi nejasna ali nasprotujoča si navodila od sporočitelja.
- **Konflikt med vlogami sporočiteljev.** Ta nastane, če sporočila raznih nosilcev vlog, ki so usmerjena na določeno osebo, med seboj niso usklajena.
- **Konflikt med vlogami.** Posameznik lahko opravlja poleg vloge v podjetju tudi različne druge življenjske vloge izven podjetja. Delo v podjetju mu lahko vzame vedno več časa in zato se ne more več ukvarjati z določeno dejavnostjo izven službe. Tej dejavnosti se mora posameznik odpovedati, pa čeprav ve, da mu je do sedaj zelo koristila (finančno, zdravstveno...).
- **Konflikt med osebo in vlogo.** Ta nastane, če se pojavijo razlike med zahtevami vloge, ki jo mora oseba izpolniti in njenimi potrebami, željami, stališči, vrednotami in sposobnostmi. Za primer lahko vzamemo šolanega strokovnjaka na določenem poslovnem področju, ki ga to delo utruja ali mu je nezanimivo.

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

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

V vsakem medosebnem odnosu se pojavijo konflikti, nasprotujoča si mnenja in interesi. Situacije, v katerih dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe, označujemo kot medosebni konflikt. Ta pri zaposlenih izhaja iz razlik v posameznikovih ciljih, iz razlik v načinih njihovega uresničevanja ali pa iz razlik med potrebami in pričakovanju posameznika v odnosu do druge osebe. Managerji se morajo v te konflikte resno poglobiti in najti ustrezne poti za njihovo reševanje (Lamovec, 1991, str. 61).

Kot smo do sedaj že večkrat ugotovili, se konfliktom ne da izogniti. Pomembno je da najdemo prave rešitve in obravnavamo ukrepe za preprečevanje oziroma reševanje nastalih konfliktov. Konflikti so lahko zelo kompleksna enota, saj se lahko konflikti med sabo

prepletajo in tu je potem zelo težko najti skupno rešitev. Da pa bi lahko to dosegli, je potrebno poznati tudi vzroke, zaradi katerih je konflikt sploh nastal.

## **2.4 Vzroki za nastanek konfliktov**

V podjetjih se vse pogosteje srečujejo z različnimi vrstami konfliktov, ki so neizogibni v vsakem okolju, kjer se pojavljata vsaj dve osebi. Tudi v organizacijski strukturi se torej konfliktom ni moč izogniti. Vzrok za nastanek konflikta ponavadi ni en sam, ampak jih obstaja več, ki se med seboj celo prepletajo. V splošnem lahko nastanejo zaradi različnih in popačenih prepričanj, zafrustriranosti in različnih vrednotenj, konfliktnih odnosov in čustvovanja ter konfliktnosti in nagnjenja k agresivnosti (Brajša, 1994, str. 258).

Problemi pri usklajevanju ciljev so v organizacijah prisotni nenehno. Cilj enega oddelka lahko ovira doseganje ciljev drugih oddelkov, kar pripelje do konflikta. Lipičnik govori o nujnem usklajevanju ciljev, da bi organizacijske enote uspešno delovale. Omenja dve komponenti, ki sta pomembni pri usklajevanju ciljev in sicer emocionalno in razumsko komponento. Ljudje imamo emocionalne in razumske cilje, vendar bi jih težko razdelili, saj so ti ponavadi mešanica emocionalnega in racionalnega. Izpolnitev prvih povzroči zadovoljstvo, izpolnitev racionalnih pa vodi do drugačnih učinkov. Za uspešno delovanje organizacije moramo imeti tudi skladnost med emocionalnimi in razumskimi komponentami v ciljih (Lipičnik, 1991, str. 29).

Mnogo konfliktov v podjetju je povezanih z vlogami, ki predstavljajo skupek nalog, katere naj bi posameznik opravil. Večkrat smo določene vloge prisiljeni vzeti in si jih ne moremo sami izbrati. Čeprav so nekatere jasno definirane, si jih vsak posameznik lahko po svoje predstavlja. V podjetju je posameznikova vloga vezana na njegovo delovno funkcijo. Delo opravlja v skladu s predpisanimi normami, vloge pa so določene z biološkimi, psihičnimi in drugimi zmožnostmi ljudi (Lipovec, 1987, str. 60).

Vsak posameznik si oblikuje različne vloge in pri tem izhaja iz svojih osebnih lastnosti. Predstavlja si tudi, kakšna bi morala biti vloga drugega v podjetju. Najbolj splošen vzrok konflikta je, da dve različni osebi stopata v medsebojno razmerje, ki zagotavlja skupno delovanje, v tem razmerju pa oblikujeta svoji vlogi v začetku zgolj po svojih lastnostih, postopno pa z organizacijskim procesom prilagajata vsaka svojo vlogo drugi in jo spreminjata. Na začetku so nekatere vloge pomanjkljivo definirane, vendar postajajo ob ponavljajočem se organizacijskem procesu vedno bolj jasne. Odnosi se v tem procesu lahko izpopolnjujejo in spreminjajo na bolje ali pa prihaja do vse globljih razlik in nasprotij (Lipovec, 1987, str. 249).

Konflikti se pojavljajo tudi zaradi nekaterih značilnosti organizacijskih struktur. Zelo pogosto so to piramidne strukture, ki povečujejo rivalstvo med posamezniki, pa tudi hierarhična



razdelitev oblasti kot vzrok večanja odvisnosti in prisotnosti strahu pred ocenjevanjem ter pojav individualne odgovornosti in velikost modernih organizacijskih struktur, ki povzročajo težave v komuniciranju. Takšne strukture organizacije, ki povzročajo odvisnost in podrejenost, manjšajo možnost, da bi zaposleni izrabljali večji del svojih sposobnosti (Lipovec, 1987, str. 241).

Brajša (1994, str. 260) pravi, da za reševanje konfliktov med sodelavci niso toliko pomembni vzroki, kot način, kako ob konfliktnih situacijah ravnamo. Proti konfliktom se ne moremo boriti, trudimo pa se lahko, da bomo ob njihovem nastanku pravilno ravnali.

Vzroke konfliktov v organizaciji je možno razvrstiti v tri temeljne skupine (Berlogar, 2002, str. 68; Brajša, 1994, str. 260–261):

1. **Metakonfliktni vzroki:** so tisti, pri katerih je posledica drugačno razumevanje problemov, stališč in prepričanj. Tukaj gre za to, da sporazumevanje ned posamezniki ali skupinami v organizaciji sploh ni mogoče, ker obe vpleteni strani v konflikt začenjata iz povsem različnih pozicij. Uspeha seveda ne dosežemo, zato konflikt zmerno narašča.
2. **Komunikacijski vzroki:** so tisti, do katerih pride predvsem zaradi nerazumevanja in medsebojnega nezaupanja. Komunikacijski vzrok je lahko tudi neosebno pogovarjanje o neki vsebini, saj se sodelavci verjetno na tak način o konfliktni situaciji ne želijo pogovarjati.
3. **Osebni vzroki:** so pogosto imenovani tudi »trk osebnosti«, ko nekdo nekoga ne more sprejeti, vzroka za to pa niti sam ne pozna. Lahko so konfliktni in napeti in prav iščejo konfliktno situacijo. Potrebujemo konflikt in si ga ne želijo premagati. Niso soočeni s konfliktnim položajem okrog sebe, temveč s konfliktom v sebi, zaradi katerega spremenijo svoje okolje v konfliktnem položaju.

Do konfliktov prihaja povsod, zato tudi družinsko podjetje ni izjema. Pogost vzrok konfliktov v družinskem podjetju so nejasno opredeljene vloge članov družine. Da bi se nekako izognili konfliktom, bi morala politika družinskega podjetja vsebovati naslednje opredelitve (Duh, 1996, str. 396):

- vloge članov družine v upravljanju in vodenju podjetja vključno z njihovimi odgovornostmi;
- kriterije za vključevanje članov družine, pa tudi nedružinskih uslužbencev na vodstvene položaje v podjetju. Nedružinski delavci ne bodo preveč motivirani za delo, če se bodo zavedali, da je njihova pot po hierarhični lestvici omejena;
- način sodelovanja in komuniciranja med člani družine in ostalim vodstvom podjetja.

Številni managerji v svetu navajajo podobne razloge za nastanek konfliktov v njihovih organizacijah (Hodgson, 1996, str. 208):

- tekmovanje za omenjenimi viri,
- razlike v ciljih,
- nerazumevanje,
- osebnostna neujemanja,
- prepiri glede odgovornosti in avtoritete, nestrinjanje z metodami dela, pomanjkanje sodelovanja, nezmožnost podrejanja s pravili in politiko organizacije.

Temeljni psihološki konflikt v družinskih podjetjih je rivalstvo. Vzpodbudi ga občutek krivde, ko je vpleten več kot en družinski član. Ustanovitelju podjetje ponavadi pomeni dokaz njegovih sposobnosti. S podjetjem se identificira in mu večkrat pomeni smisel njegovega obstoja. Prepričan je vase in v idejo, da posla nihče ne more voditi tako kot on sam. Vse pomembnejše odločitve in posle opravi sam, saj se v tej vlogi najbolje počuti. Misel, da nekoč ne bo več "glavni", je zanj zelo boleča. Težko se strinja s spremembami, ki jih predlaga nekdo drug, saj bi to pomenilo prekinitev tradicije.

## **2.5 Lastnosti in posledice konfliktov**

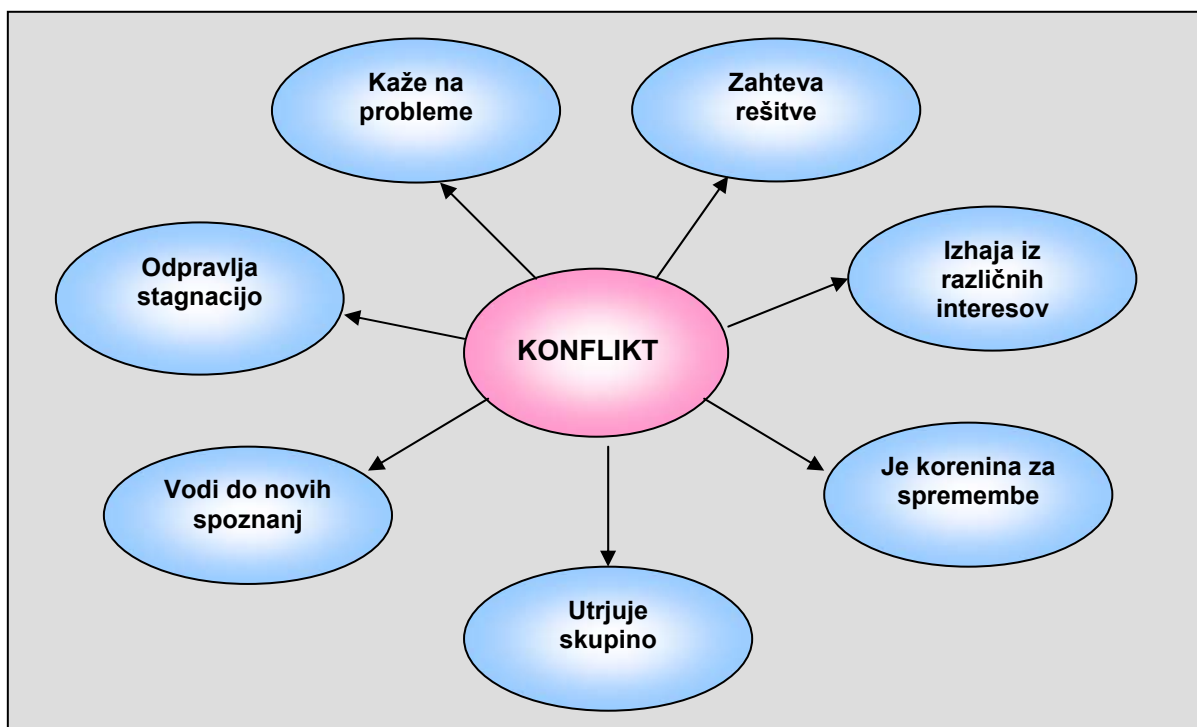
Vsak konflikt, ki v podjetju in med zaposlenimi nastane, ima svoje lastnosti in seveda posledice. Te so lahko pozitivne ali pa negativne, odvisno od tega, kako udeleženci v konfliktu to situacijo sprejmejo. Težko bi rekli, da so posledice pretežno negativne ali pretežno pozitivne, saj je to odvisno od skupine, v kateri delamo, od udeležencev v konfliktu in od pripravljenosti na skupno rešitev konflikta.

Gre seveda za vprašanje, kakšen vpliv imajo konflikti na družbene odnose in njihov razvoj. O tem obstajata dve nasprotni teoriji. Po prvi imajo konflikti predvsem negativne, rušilne posledice na posameznika, organizacijo in družbo. Druga teorija pa vidi predvsem pozitivne posledice (Kavčič, 1992, str. 12–13).

Če samo pomislimo na besedo konflikt, nam prav gotovo ne pride na misel umirjena in racionalna komunikacija, ampak najprej pomislimo na tako imenovano prepiranje in nestrinjanje udeležencev konflikta. V podjetjih, kjer prevladuje dobra organizacijska klima, se konflikta najpogosteje lotijo zelo konstruktivno, medtem ko v podjetjih, kjer ni komunikacije, tudi v primeru konfliktne situacije ne najdejo skupnega jezika. Vsekakor ni konfliktna situacija nekaj prijetnega in ima lastnosti negativnega značaja. Kljub temu pa lahko konflikt prinese tudi pozitivne spremembe, ki so povezane z nadaljnjim delom.

Po mnenju Lipičnika (1996, str. 38) ima konflikt sedem pozitivnih lastnosti, ki bi jih kazalo izrabiti kot priložnost pri ustvarjanju naše prihodnosti. Zaradi njih bi si konfliktov v določeni mero celo želeli.

Slika 3: Pozitivne lastnosti konflikta



Vir: B. Lipičnik, *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*, 1996, str. 38.

Kot je iz Slike 3 razvidno, je konflikt pozitivna lastnost, saj kaže na probleme, ki so prisotni, obenem pa zahteva rešitve, utrjuje skupino, saj se o problemih, zaradi katerih so nastali, govori. Prav tako vodi do novih spoznanj, saj so spremembe dobrodošle, ker so v podjetjih določene stvari zakoreninjene in jih je težko spremeniti. Tudi interesi so različni in le v primeru konflikta se tudi pokažejo in morda pripomorejo k spremembi.

Vsaka pozitivna stvar ima tudi negativne posledice. Enako velja za konflikte. Negativne posledice konfliktov so (Iršič, 2004, str. 103):

- upad komunikacije in slaba kvaliteta odnosa,
- razpad sistema ali odnosa,
- stagnacija sistema ali odnosa,
- nasilje in zatiranje,
- izključitev ali izobčenje,
- duševne motnje,
- psihosomatske bolezni,
- motnje optimalne interakcije
- prenos in dezintegracija.

## 2.6 Konfliktni odnosi med generacijami

Do konfliktov prihaja tudi v družinskih podjetjih in sicer starejši gledajo na podjetje kot na svojo lastnino, ki so jo leta in leta ustvarjali in se od podjetja ne morejo in ne morejo odcepiti. Velikokrat rečejo, da bodo vse prepustili mladim, vendar imajo še vse v svojih rokah in ves čas nadzirajo poslovanje podjetja. Mlajša generacija je polna idej in želi postaviti svoje cilje in uvesti novosti ter sodoben pristop, tukaj pa potem prihaja do nesoglasij. To je lahko en velik dejavnik propada družinskih podjetij, saj mlajše generacije raje začnejo s svojo dejavnostjo.

### 2.6.1 Konfliktni odnosi med dvema generacijama

Odrasli otroci nemalokrat težko delajo za starše, pa tudi starši imajo pogosto probleme pri delu z otroki. Za razliko od relativno neproblematičnega odnosa med očetom in hčerjo, je kompleksen odnos med očetom in sinom izvor mnogih konfliktov. Sinovi razumejo podrejenost staršem v družinskem podjetju kot nazadovanje v stanje odvisnosti. Temu se upirajo, saj čutijo, da bi se morali postaviti na lastne noge. (Levinson, 1996, str. 379).

Znano je, da ustanovitelj podjetja, najsi bo oče ali dedek, zelo težko deli odgovornost na podrejene in odlašča z upokojitvijo, čeprav obljublja drugače. Tako obnašanje ima seveda velik vpliv na odnos med očetom in sinom. Seveda želi oče predati podjetje sinu ali hčeri, vendar ga to podzavestno vseeno bremeni, saj ve, da bo odhod iz poslovnega sveta prizadel njegov ponos, avtoriteto in še kaj.

Mlajša generacija ima običajno višjo šolsko izobrazbo od starejše, toda oče se ponavadi sklicuje na svoje dolgoletne izkušnje in dosežke, s katerimi se teoretično znanje, ki ga je sin pridobil v šoli, nikoli ne bo moglo primerjati. V takih primerih je celo priporočljivo, da se mlajša generacija, preden se vključi v družinsko podjetje, zaposli v kakšnem drugem podjetju. Tako si bo lahko nabrala delovne izkušnje drugje, mogoče celo v drugi stroki, kot je trenutno očetovo podjetje. Žal za očeta te izkušnje navadno niso vredne kaj dosti več od šolskega znanja. Niso redki primeri, ko očetje sinovom dajejo skromno plačo.

Razlog, zakaj tako, se jim zdi logičen in primeren: nekega dne bo podjetje tako in tako sinovo. Neustrezno nagrajevanje lahko sinu vzame voljo do dela, saj dobro ve, da bi oče nedružinskemu uslužbencu na enakem položaju ponudil večjo plačo.

Vloga matere je v tem odnosu navadno pomembna. Večkrat je na strani moža in zgodi se, da mora mlajša generacija poleg očitkov očeta poslušati še očitke matere o nevhvaležnosti. Anketa, ki je bila narejena na podlagi slovenskih družinskih podjetij nam prikaže, da največkrat pride do konflikta, ko hoče mlajša generacija delati drugače. Tudi očetovo bahanje ali očitaje, da je bilo nasledniku že vse "postlano", je hiter način, kako narediti konflikt (Jagodič, 2001, str. 17–21).

Tabela 4: Konflikt med dvema generacijama v družinskem podjetju

Rang	Značilnosti	Delež podjetij v %
1	Sin želi vdihniti poslu nekaj svojega	60
2	Obremenjen je z uspešnim očetom (vse mu je bilo pripravljeno)	50
3	Iz sina skuša narediti kopijo sebe	45
4	Odgovornosti ni pripravljen delegirati na sina	35
5	Želi hitre spremembe	30
6	Oče ima zastarele metode vodenja	25
7	Oče in sin sta si stalno v laseh	20
8	Sin je bolj formalno izobražen od očeta	20
9	Ni se pripravljen pogovarjati o menjavi generacij	15
10	Oče ni pripravljen tvegati	10

Vir: J. Vadnjal, *Družinsko podjetništvo v Sloveniji, 1996, str. 79.*

Zelo pogosto prihaja do konfliktov med dvema generacijama, konflikti pa se rešujejo povsod drugače. Večinoma je odvisno od tega, kako je oče pripravljen svoje podjetje prenesti na otroke. Kljub drugačnim metodam dela, se je vseeno pametno pogovoriti o skupnem vodenju, saj je to v interesu podjetja in lahko sporazumno sodelovanje naredi podjetje še bolj uspešno, kot bi sicer bilo.

#### 2.6.2 Konfliktni odnosi v isti generaciji

Vsekakor prihaja tudi do konfliktov v isti generaciji, med otroci, saj so nekateri bolj ambiciozni in imajo svoje ideje, spet drugi manj in skupna pot je nemalokrat zelo naporna.

Neprimerno bi bilo trditi, da so bratje in sestre sovražniki, res pa je, da med njimi zmeraj obstaja določeno rivalstvo. Že od malega tekmujejo med seboj, so ljubosumni drug na drugega in se vsakič dokazujejo pred starši. Rivalstvo med brati in/ali sestrami je lahko prav tako močno kot rivalstvo med očeti in mlajšo generacijo (Friedmanu, 1991, str. 4).

Ob vstopu v družinsko podjetje pa se otroško rivalstvo spremeni v rivalstvo za oblast, status in denar. Težava se lahko pojavi takrat, ko se nekontrolirano konkuriranje glede novih kriterijev (plača, napredovanje) razraste v destruktivno silo, ki ogrozi delovanje ali celo obstoj podjetja. Skupaj si morata (oziroma morajo, če jih je več) prizadevati za doseganje uspehov, ki bodo ključni za družinsko podjetje, kot so povečanje dobička, vstop na nove trge, izboljšanje kvalitete proizvodov itd. in ne za doseganje uspehov, ki so jih dosegli nad bratom ali sestro (Kaye, 1992, str. 238).

Tabela 5: Značilnosti konfliktov v isti generaciji v slovenskih družinskih podjetjih

Rang	Značilnosti	Delež podjetij v %
1	Svojih sporov nikoli ne poskušata razčistiti	63
2	V podjetju imata točno določeni nalogi	38
3	Konflikti med brati (sestrami) izhajajo že iz otroštva	29
4	Starejši se ima za pametnejšega in močnejšega	21
5	Prostega časa ne preživljata skupaj	21
6	Starejši so ljubosumni	21
7	Starejši mlajšega podcenjuje	17
8	Mlajši se hoče na vsak način dokazati	8
9	Starejši je bolj samostojen	8
10	Starejši naj bi bil naravni naslednik ustanovitelja	4

Vir: J. Vadnjal, *Družinsko podjetništvo v Sloveniji, 1996, str.81.*

Iz tabele 5 je razvidno, da spore med brati ali sestrami v veliki meri ne razčistijo, ker ima vsak svojo nalogo, ki jo opravlja. Največkrat se spori vlečejo že iz otroštva, prisotno je pa tudi ljubosumje, morda zaradi uspešnosti enega in neuspešnosti drugega. Vsekakor so konflikti med istima generacija včasih težko rešljivi.

### 2.6.3 Vpliv odnosov na vodenje družinskega podjetja

Vemo, da so pogoj za uspeh podjetja dobri družinski odnosi. Za razvoj podjetja so zelo pomembni konflikti in seveda zdrava tekmovalnost. Konflikti ne rabijo biti vedno razdiralni ali negativni, ampak so lahko gonilna sila za pozitivne spremembe v podjetju.

Vendar pa je pomemben tudi medsebojni odnos, kako se člani družine med seboj razumejo in še bolj pomembno, kako se naučijo delati drug z drugim. V družinskem podjetju se namreč prepletata dva sistema, to sta družinski in poslovni. Kako uspešno ta dva sistema delujeta, se kasneje kaže tudi v uspešnosti in napredovanju podjetja. Da je poslovni sistem uspešen, mora biti ekonomsko učinkovit na dolgi rok, da pa je uspešen družinski sistem, so pogoj seveda dobri medosebni odnosi med člani družine.

Prav interakcija družinskih in poslovnih vlog je tista, ki loči družinsko podjetje od nedružinskega. Vloge, ki jih imajo člani družinskega podjetja, lahko razdelimo v tri skupine:

- družinsko (mama, sin, stric, mož,...),
- lastniško (povezava z deležem v podjetju),

- poslovno (funkcija v podjetju).

Člani družine vidijo podjetje kot pomembne del družinske identitete in tradicije ter kot vir finančne varnosti, ki zadovoljuje njihov življenjski stil. Zaposleni člani družine vidijo podjetje kot del njihove profesionalne kariere in jim služi za poklicni razvoj in doseganje ekonomskih uspehov. Lastniki vidijo podjetje kot investicijo, od katere pričakujejo normalno stopnjo donosa na vložena sredstva. Z razumevanjem in s spoznanjem konfliktov jim je omogočeno boljše upravljanje konfliktov in njihovo reševanje v korist podjetja kot tudi družine (Herle, 2003, str. 52–54).

### 3 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Ko pride do pojava konfliktov, je ključnega pomena, da se konflikta zavedamo in ga skušamo rešiti. V družinskih podjetjih konflikte rešujejo družinski člani med seboj in morda bi se jih lahko tudi izognili. Kako se izogniti konfliktom v družinskem podjetju pa pogledajmo spodaj (Žaler, 2008):

- Otroci in družina morajo biti na prvem mestu. Za družino si je treba vzeti čas in z njo veliko komunicirati ob polnem medsebojnem spoštovanju. Težave iz podjetja se ne smejo prenašati v družino.
- Tekmovalnost med družinskimi člani ni priporočljiva. Člani družine morajo skupaj nastopati proti konkurentom.
- Vedenje v podjetju mora biti profesionalno. Družinski člani v podjetju ne smejo biti v privilegiranem položaju v primerjavi z drugimi zaposlenimi samo zaradi družinskih vezi.

#### 3.1 Preprečevanje konfliktov

Določena stopnja konfliktov v podjetju je zaželena, prevelika stopnja pa vpliva negativno na medosebne odnose med zaposlenimi in s tem negativno vpliva na podjetje. Za preprečevanje konfliktov oziroma njihovo ohranjanje na enaki ravni uporabljamo različne postopke (Daft, 1986, str. 442):

- **Združevanje ali ločevanje posameznikov in skupin:** je najlažja in najbolj varna pot pri preprečevanju konfliktov. Skupine in posamezniki se tako ne rabijo srečevati in medsebojno komunicirati, tako da do konfliktov med njimi ne more priti. Ločevanje je v praksi težko izvedljivo pri posameznikih in skupinah, ki med seboj sodelujejo in so odvisni drug od drugega. Tukaj gre za združevanje oseb, ki so sposobne delovati v skupini. Pomembno je, da vemo, katere posameznike ali skupine povezati, da bodo delovali skupaj in imeli iste cilje.
- **Jasno opredeljevanje in določanje delovnih nalog:** zaposleni morajo poznati obseg svojih delovnih nalog in morajo vedeti, kdo je v podjetju za kaj pristojen in v kolikšni

meri. Tako obstaja mnogokrat manjša možnost za nastanek konfliktov. Slabša stran te rešitve je, da lahko delovne naloge jasno opredelimo le pri preprostih, že utečenih opravilih. Pri kompleksnih delovnih nalogah tega načina ne moremo uporabiti.

- **Razširjanje virov:** veliko konfliktnih situacij nastane zaradi redkosti virov v podjetju. Omejene vire zelo težko porazdelimo v podjetju ne da bi prišlo do razhajanj oddelkov v podjetju, zato je edina rešitev, da poskušamo najti nove vire.
- **Skupno reševanje problemov:** nasprotni si strani pristopita skupaj, se soočita in razpravljata o problemu. Obe strani morata seveda pokazati pripravljenost za sodelovanje na takšen način, kar se v praksi zgodi le redkokdaj.

### 3.2 Spodbujanje konfliktov

Strokovnjaki so skupnega mnenja, da morajo managerji v podjetju tudi spodbujati konflikte, namesto da samo iščejo načine, kako jih preprečevati (Bernik, 2000, str. 130). Raziskovalci s pomočjo raznih metod iščejo vzroke za nasprotja, včasih celo z raznimi posredovanji pomagajo, da se konflikt pokaže in ga nato proučijo. Podobno ravnanje in spodbujanje konfliktov managerjem pomaga, da se jih ne boje, da se z njimi soočajo in da ob njihovem nastanku iščejo primerne načine ter poti za napredek pri delu (Možina, 1994, str. 642).

Skoraj ne poznam podjetja, kjer je mirno ozračje, to sicer ne pomeni, da za uspešno poslovanje potrebujemo kaos na delovnem mestu, temveč le ustvarjalni nemir. Zaposleni si morajo biti sposobni izmenjati mnenja na konstruktiven način s pozitivno energijo, pa čeprav pride med njimi do manjših preprirov. Ti so v tem primeru za podjetje zdravi in dobrodošli. Spodbujanje konfliktov med skupinami povzroči, da se posamezniki znotraj skupin tesneje povežejo in postanejo lojalni svoji skupini.

Kako spodbuditi konflikt v podjetju niti ni zapletena naloga, saj vemo, da če se samo prerazporedijo delovne naloge, razcepijo ali povežejo posamezni oddelki, drugače razdelijo pristojnosti in odgovornosti ter vse drugo, že pripelje do pozitivnih konfliktov. Tekmovanje med zaposlenimi in njihovo nagrajevanje ne pripelje do negativnega učinka. Zelo je priporočljivo, da posamezniki predlagajo nove rešitve in dobre ideje, saj jih bo manager nagradil z dodatkom k njihovi plači ali pa bodo celo napredovali.

Konflikti torej lahko prinesejo tudi nekaj pozitivnega, saj poživijo situacijo in zaposlene pripravijo do globljega razmišljanja. Pomembno je, da jih usmerjajo k iskanju vzrokov in ozadja, zaradi česar je konflikt nastal. Spodbujanje konfliktov vodi k ustvarjalnosti, k spremembam in boljšim rešitvam. Tisti, ki vzpodbujajo konflikt, ga pojmujejo kot pogoj za doseganje ciljev (Možina, 1994, str. 642).



### 3.3 Obvladovanje konfliktov

Obvladovanje konflikta lahko definiramo kot vzpostavljanje nadzora nad dogajanjem in izbiro primernega odziva v konfliktni situaciji. To bi lahko tudi pomenilo, da konflikt enostavno opustimo oziroma zanemarimo, se prilagodimo, vsilimo svoje ali sklenemo kompromis. Obvladovanje je širši pojem kot razreševanje in ga vključujemo kot možen odziv na konfliktno situacijo, seveda le v primeru, če je to smiselno. Cilj obvladovanja je prehod iz konflikta oziroma iz konfliktno interakcije v reševanje problema oziroma sodelovanje ali nevtralizacija konflikta (Iršič, 2004, str. 165).

Obvladovanje konfliktov je v veliki meri odvisno od konflikta samega in tudi od vpletenih oseb. Razlikujemo torej (Iršič, 2004, str. 166–190):

- **Akcijsko obvladovanje konfliktov:** je obvladovanje konflikta na licu mesta. Vključuje ohranjanje ali ponovno vzpostavljanje sodelovanja, akomodacije in širjenje informacijskega prostora. Nanaša se na odprte konflikte, za katere pa ni nujno, da so dosegli visoko stopnjo intenzivnosti in jih marsikdo še sploh ni opazil.
- **Strateško obvladovanje konfliktov:** gre za obvladovanje strukturnih konfliktov, torej tistih, ki se še niso razvili v odprte konflikte ali pa tistih, ki se pogosto pojavljajo, čeprav trenutno še niso aktivni. Strateško obvladovanje konfliktov je lahko preventivno, saj obvladujemo situacijo, preden pride do odprtega konflikta ali kurativno, kjer gre za obvladovanje konflikta, ki se je že pojavil in ni bil razrešen ali pa da gre za obvladovanje ponavljajočih se konfliktov.

Za reševanje oziroma obvladovanje konflikta, to je neoptimalnega delovanja zaradi delne neusklajenosti, pa ni nujno, da odpravimo usklajenost samo. Konflikt lahko obvladamo tudi z drugačnim načinom odpravljanja neoptimalnega delovanja, pri čemer sama neusklajenost lahko ostane. Kljub neusklajenosti v načinu dela lahko odpravimo neoptimalno delovanje tako, da vsak dela na način, ki mu najbolj ustreza, v smeri skupnega cilja. Sodelovanje namreč ne pomeni nujno hkratnega delovanja ampak lahko tudi delovanje v isti smeri. Če vsak opravi svojo nalogo, je cilj dosežen (Iršič, 2004, str. 165).

### 3.4 Načini reševanja konfliktov

Ko se konflikt v podjetju pojavi, je seveda najprej potrebno konflikt sprejeti in se z njim spopasti. Potrebno je poiskati pravi način, ki bo konflikt rešil v pozitivni smeri. V konfliktni situaciji je težko oceniti, kateri je najbolj primeren način za reševanje konflikta, dokler ne ugotovimo vzroka. Šele ko je vzrok ugotovljen, lahko govorimo o reševanju, ki pa je odvisno od tega, koliko si udeleženci v konfliktu želijo konflikt rešiti.

Različni avtorji podajajo različna mnenja o reševanju konfliktov, našteji bomo štiri načine za premagovanje konfliktov (Brajša, 1994, str. 268):

- Glasovanje: pri tem načinu konflikt ostaja nerešen, rešitve se manjšini vsiljuje s preglasovanjem.
- Pogajanje in dogovarjanje: tukaj govorimo o najuspešnejšem načinu reševanja konfliktov.
- Postopno recipročno odstopanje.
- Iskanje nadrejenih ciljev.

V podjetjih se torej za reševanje konfliktov poslužujejo različnih tehnik. Za katero rešitev se odločijo, je seveda odvisno od stopnje težavnosti konflikta oziroma kaj je vzrok konflikta, ki pa je lahko morda samo frustracija posameznika, ta pa zagotovo ne prinaša ugodnih rešitev, saj je posameznikom zelo težko ugoditi.

Glede na reševanje konfliktov v podjetju lahko ločimo (Brajša, 1994, str. 273):

- **Tekmovalno podjetje:** prevladujejo potrebe sodelavcev nad potrebami podjetja. Sodelavci sledijo svojim ciljem in zadovoljujejo predvsem svoje potrebe. Podjetje vidijo kot sredstvo za svoje napredovanje in ga podrejajo sebi ter svojim potrebam. Med zaposlenimi prevladujejo rivalstvo, konkurenca, nezaupanje in sumničenje.
- **Ogibajoče se podjetje:** daje ozračje medsebojnega izogibanja tako med zaposlenimi kot med njimi in podjetjem. Izogibajo se kakršnikoli konfrontaciji in sodelovanju ter vse prepuščajo lastnemu toku. Problemov zaposleni ne vidijo. Bistveno za njih je ohraniti mir in harmonijo, zato je konflikt zelo nezaželen. Nihče se noče nikomur zameriti in to je tudi razlog, da se drug drugega izogibajo.
- **Prilagajoče se podjetje:** je vse podrejeno medsebojnemu prilagajanju. Vsi sodelujoči popuščajo. Lastne potrebe in želje podrejajo potrebam in željam sodelavcev oziroma podjetju. Takšno podjetje bi lahko, glede na vedenje sodelavcev, imenovali mazohistično, saj vsi poudarjajo podjetje, nihče pa sebe.
- **Kompromisno podjetje:** je zasnovano na medsebojnih kompromisih. Tukaj prevladuje načelo »malo tebi, malo meni« ali »kolikor tebi, toliko meni«. Zaposleni zadovoljujejo delno lastne potrebe, delno pa potrebe podjetja.
- **Sodelovalno podjetje:** prihaja do vzajemnega in iskrenega odnosa med sodelavci ter med sodelavci in podjetjem. Obojestransko skrbijo za cilje, potrebe in želje obeh strani. Zaposleni ne uresničujejo svojih potreb na račun podjetja in podjetje ne izkorišča zaposlenih. Tukaj so vsi računi čisti in pravični. Sodelavci vztrajajo na svojih, podjetje pa na svojih potrebah in ciljih. Vsi med seboj sodelujejo in ne sklepajo kompromisov. Cilji in potrebe podjetja in sodelavcev se med seboj stikajo. Tudi napredovanje podjetja je povezano z napredovanjem sodelavcev. Prihaja do pozitivne identifikacije med sodelavci in podjetjem.

### 3.4.1 Ovire pri reševanju konfliktov

Ko do konflikta dejansko pride, so vedno prisotna tudi čustva, tako pozitivna kot negativna. Vsekakor je negativnih čustev več, med katere pa štejemo tudi jezo, žalost, slabo voljo, ki pa lahko privedejo do napačnih odločitev. Preden se lotimo reševanja konfliktov, pa je pomembno, da spoznamo ovire, ki nas čakajo na poti k rešitvi (Erčulj & Vodopivec, 1999, str. 70–72):

- **Napačno razumevanje ali negativen odnos do konflikta:** že na začetku prepreči konstruktivno reševanje, saj že v začetku naredimo osnovno napako – odzovemo se impulzivno.
- **Čas:** je pomembna sestavina, saj je pomembno, da rešujemo konflikte, ko smo pripravljeni in pri tem nismo preveč čustveno obremenjeni.
- **Neustrezna komunikacija:** predstavlja oviro, kadar ne znamo poslušati. Morda ne želimo slišati stališč drugih.
- **Obrambno vedenje:** se kaže na dva načina, oba predstavljata veliko oviro. Če se želimo prikazati v najlepši luči in konflikt zanikamo, potem ga nismo pripravljeni reševati. Če igramo žrtev, nismo pripravljeni na rešitev konflikta, saj nam ustreza, da nas drugi napadajo.
- **Nepripravljenost, da se odpremo:** nismo niti pripravljeni sodelovati niti ne moremo pričakovati sodelovanja. Odprtost pomeni, da povemo prave vzroke za konflikt, ne glede koliko krivde je na naši strani. Tudi če informacije niso prijetne za nas, ji ne smemo skrivati, še zlasti pa ne lagati.
- **Ne poznavanje procesa reševanja konfliktov:** v bistvu sploh ne znamo opredeliti problema, zaradi katerega je prišlo do konflikta, ne znamo izbrati pravih metod za reševanje, ne znamo poiskati rešitev in se ne znamo odločiti.
- **Močna čustva:** negativno izstopa jeza. Pri konfliktu je važno obvladovati sebe, svojo jezo in stres. Šele nato bomo lahko obvladali druge. Obvladovanje zahteva veliko treninga in samodiscipline, je pa osnovni pogoj za racionalno reševanje konfliktov.

### 3.4.2 Stili in načela reševanja konfliktov

Pri razreševanju konfliktov uporabljamo različne stile, ki so lahko zavestni ali podzavestni. Trije najbolj značilni stili so (Možina, 2000, str. 187):

- **Skrivajoči stil** je najmanj učinkovit, saj poskušamo v tem primeru konflikt potlačiti in ne rešiti.
- **Sodelovalni stil** je vzajemno spoštovanje, saj je konflikt rešen na podlagi posluha in diplomacije. V ospredju niso naše osebne želje, ampak iskanje rešitve, ki ustreza obema stranema.

- **Tekmovalni stil karakterizira relaciji "zmagovalec - poraženec".** Pri takšnem reševanju konfliktov se pogosto uporabljajo manipulacija, neresnica, nepriznavanje napak, uporabljena so agresivna besedna, glasovna in telesna sporočila. Ta stil reševanja ni učinkovit, saj ne vodi do najboljše rešitve, zmagovalec pa uživa sladkosti zmage le kratek čas, zato je cena zmage pogosto previsoka.

Uspešnost reševanja konfliktov je v veliki meri povezana z odnosom med udeleženci v konfliktu. Način reševanja konfliktov je odvisen od skrbi zase oziroma soudeleženca v konfliktu.

Načela pri reševanju konfliktov (Lipičnik, 1996, str. 42):

- Definirati je potrebno problem kot cilj, ne kot potrebo za reševanje.
- Ko odkrijemo problem, je potrebno poiskati rešitev, ki bo pomenila spremembo za obe strani.
- Pozornost je potrebno usmeriti na problem, ne na osebne probleme ali na drugo stran.
- Zaupanje je potrebno utrditi s spreminjanjem in dajanjem ustreznih informacij.
- Med komuniciranjem je potrebno izraziti svojo naklonjenost, vživeti se je potrebno v sogovornika, potrebno je prisluhniti in poskusiti zmanjšati morebitno nejevoljo in grožnje.

Pri reševanju konfliktov vsaka rešitev pripelje do sprememb. Ena od značilnosti ljudi je, da se spremembam, če je le mogoče, izognejo, kar posledično pogosto pripelje do izogibanja konfliktom. Zato moramo najti skupno rešitev, najti prave metode, načine in strategije za reševanje konfliktov.

### 3.4.3 Metode, načini in strategije reševanja

Do sedaj smo ugotovili, da konflikti so prisotni in edini način, kako se z njimi spopasti je, da jih rešimo na ta ali drugačen način. Ker pa se konflikti med sabo razlikujejo, ene same poti za reševanje ni, zato je dobro, če poznamo več metod, načinov in strategij, da lahko pravilno reagiramo v določeni situaciji.

Veliko število zaposlenih pomeni veliko različnih osebnostnih značilnosti. V medsebojnih odnosih razvijamo strategije reševanje konfliktov. Opredeliti jih je mogoče kot (Novak s sodelavci, 2000, str. 109):

- **Umik (želva):** konfliktu se izognejo tako, da se umaknejo. S tem se izognejo sporni temi in ljudem, s katerimi so v konfliktu. Prepričani so, da vsak poskus reševanja konfliktov že vnaprej obsojen na propad. Imajo občutek nemoči, ta jih spodbuja, da se fizično in psihično umaknejo in izognejo neprijetnemu soočenju.

- **Prevlada (morski pes):** cilj želijo doseči za vsako ceno, na druge se ne ozirajo. Na vsak način želijo uspeti in nasprotni strani vsiliti svojo obliko reševanja konflikta. Želijo biti med zmagovalci, ker jim ti dajejo občutek ponosa in uspeha. Svojo premoč kažejo z mnogimi argumenti in konflikt rešujejo z napadom na nasprotnika.
- **Zglajevanje (medvedek):** z vsem želijo biti v dobrih, nekonfliktnih odnosih. Želijo si, da bi jih ljudje imeli radi in osebni cilji so jim manj pomembni. Ne želijo, da bi bil v konfliktu kdo prizadet in si ob nastanku konflikta prizadevajo, da bi bil čim prej zglajen. Menijo, da konflikti odnosu škodujejo, tako se odrečejo svojim osebnim ciljem, da bi rešili nastalo situacijo.
- **Kompromis (lisica):** pripravljeni so sklepati kompromise in se delno odpovedati cilju. Zainteresirani so za cilj in odnos s sodelavci. Iščejo rešitev, s katero bi obe strani kaj pridobili, čeprav rešitev ni za nobeno stran idealna. Za skupno korist žrtvujejo del svojega cilja in nekatere vidike odnosa.
- **Soočenje (sova):** ti cenijo svoje cilje in odnose, ki jih imajo s sodelavci. Iščejo rešitev, ki bo omogočila uresničitev njihovih lastnih ciljev, a tudi ciljev drugega. Konflikt je možnost za izboljšanje odnosa, pristanejo na rešitev, ki bo zadovoljila obe strani.
- **Selektivno ignoriranje (prašič):** to so ljudje, ki jim odnosi s posameznimi ljudmi pomenijo veliko, za druge pa se sploh ne zmenijo. Njihov cilj je tem bolj pomemben, čim manj spoštujejo sogovornika. Odnos s takimi ljudmi jim nič ne pomeni, zato želijo nad njimi prevladati. Če se soočijo z ljudmi, s katerimi želijo ohraniti dobre odnose, na svoj cilj pozabijo in pustijo, da drugi prevladajo nad njimi.

Primerno strategijo tako izberemo na podlagi tega, kakšen pomen pripisujemo dobrim medsebojnim odnosom na eni strani in doseganju svojih ciljev na drugi strani. Če ni pomembne niti cilj niti odnos, se je konfliktu najbolje izogniti. Če je cilj zelo pomemben, odnos pa ne, lahko poskusimo nasprotnika v konfliktu premagati. Če je pomembnejši odnos kot cilj, pa skušamo konflikt zgladiti. Kadar pa sta cilj in odnos v ravnovesju, je najbolje, da sklenemo kompromis. V primeru, da sta cilj in odnos enako pomembna, je najprimernejše soočenje. Kadar si od odnosa ne obetamo nobene koristi in če nam to ustreza, ni priporočljivo ignorirati ljudi.

#### 4 REŠEVANJE KONFLIKTOV V DRUŽINSKEM PODJETJU

Skozi celotno izdelavo magistrske naloge sem si prebrala veliko literature o konfliktih in družinskih podjetjih ter težavah, ki jih pestijo. Spoznala sem, da je kar težko usklajevati podjetje in družino, kaj šele družino, ki dela skupaj v enem podjetju. Vemo, da v družinskem podjetju največkrat delajo starši, otroci, partnerji in da je potrebno dobro usklajevati delo in zasebno življenje. Prevečkrat se zgodi, da se zasebne težave odražajo tudi v podjetju, kar pa negativno vpliva na zaposlene. Kako potem rešiti konflikte, ki nastanejo, pa je zopet nova težava. Tako sem tudi jaz s pomočjo anketnega vprašalnika skušala na praktičnem primeru ugotoviti, kako nastali konflikti vplivajo na zaposlene v družinskem podjetju in kako uspešno

jih rešujejo. Izbrala sem si družinsko podjetje Termoglas d.o.o. iz Sevnice, ki je v družinski lasti več kot 20 let.

#### 4.1 Predstavitev družinskega podjetja Termoglas d.o.o.



Podjetje Termoglas d.o.o., katerega osnovna dejavnost je bila v začetku steklarstvo, se je v dobrih dvajsetih letih razvilo v moderno podjetje z lastno proizvodnjo in prodajo stavbnega pohištva iz plastike. Danes zaposluje že petdeset ljudi in se ponaša z najmodernejšo proizvodno tehnologijo, svojim kupcem pa ponuja kompletno storitev - vse na enem mestu - brezplačna ponudba, svetovanje,

ogled in izmere na objektu, izdelava v najkrajšem možnem času, dostava in strokovna vgradnja na objektu.

V podjetju s sedežem v Dolenjem Boštanju pri Sevnici obiskovalcem z veseljem razkažejo postopek izdelave oken, vrat in izolacijskega stekla. Poleg proizvodnih prostorov je tudi prodajno razstavni salon, v katerem si je mogoče končne izdelke ogledati, dobiti pa tudi primeren nasvet in izbrano naročiti. Ker je bilo veliko povpraševanja tudi po lesenih oknih, ki jih je podjetje imelo sicer tudi v svoji ponudbi, vendar niso bili proizvajalci, so se odločili, da bi tudi sami ponudili lesena okna.

Tako so v letu 2005 odprli tudi novo podjetje Les Mont d.o.o., ki se ukvarja s proizvodnjo lesenih oken. Novo nastalo podjetje z dolgoletnimi izkušnjami na področju izdelave ter montaže stavbnega pohištva, proizvaja lesena okna z zunanjo PVC plastjo, izdelujejo rolete z zunanjo omarico ter alu lamelami in dobavljajo okenske police (PVC, marmor, granit, alu). Zaposlenih imajo okrog 10 ljudi. Ker nudijo nov proizvod, ki na trgu še ni razširjen, je tudi to podjetje zelo uspešno.



- **Kratka zgodovina podjetja**

Mlakar Franc je leta 1980 ustanovil podjetje kot samostojni podjetnik, katerega osnovna dejavnost je bila steklarstvo, proizvodnja in obdelava stekla. Sprva je bila to manjša obrtna delavnica, obseg poslovanja se je povečeval. Tako je bila leta 1993 ustanovljena družba z omejeno odgovornostjo – Termoglas. Podjetje Termoglas d.o.o. je v letu 1998 pričelo s proizvodnjo PVC stavbnega pohištva. Podjetje se je tako iz leta v leto razvijalo, proizvodnja je rasla in potrebe po delavcih so bile vse večje. Danes podjetje zaposluje nekje okoli 50 delavcev in je že ves ta čas v družinski lasti in bo to ostala tudi v prihodnosti. V podjetju sta zaposleni obe hčeri, žena in mož od ene od hčera.

- **Dejavnost podjetja**

Dejavnost podjetja je proizvodnja stekla in steklenih izdelkov, oblikovanje in obdelava ravnega stekla, tako je osnovna dejavnost podjetja še vedno steklarstvo, nudijo pa še:

- proizvodnjo, dobavo in montažo PVC oken in vrat, elementov za zimske vrtove,
- dobavo in montažo vhodnih ter garažnih vrat,
- proizvodnjo, dobavo in montažo lesenih oken in vrat,
- izdelujejo vse vrste izolacijskega stekla z boljšo toplotno prehodnostjo in s plinskim polnjenjem ter protivlomno zaščito,
- zasteklujejo proizvodne, poslovne in stanovanjske objekte z različnimi stekli,
- opravljajo prevoze z lastno specializirano opremo za nakladanje in razkladanje stekla ter drugega blaga.

- **Pogovor z direktorjem podjetja**

Za pogovor z gospodom Mlakarjem, sem morala svoj urnik prilagoditi njemu, ker je zelo zaposlen podjetnik, ki mu je vsaka minuta dragocena in ki ne zgublja časa po nepotrebnem. Že sam prihod pred poslovno stavbo ti da vedeti, da je podjetje resnično urejeno že navzven, organizacija znotraj podjetja pa je »na nivoju«. Vsakogar sprejme s toplim pozdravom in prijetnim nasmehom, takoj ti ponudi kavo ali čaj in se prijetno namesti v svoj »šefovski stol«. Tako lahko prične teči pogovor.

Po enournem pogovoru sem ugotovila, da se je podjetje kar nekaj časa srečevalo s težavami. Sprva je bila to majhna obrtna delavnica, obseg poslovanja pa se je kmalu začel povečevati. Takratni časi niso bili naklonjeni obrtnikom, saj so državni organi predpisali kvote za uvoz materialov, pri koriščenju katerih so imela prednost večja podjetja. Ker proizvajalca stekla v tistih časih v Sloveniji ni bilo, je bilo poslovanje oteženo. Tudi na področju prodaje so bila podjetja v prednosti v primerjavi z obrtniki. Tako so obrtniki iskali poti, kako priti do večje količine določenih surovin, nekako kompenzirali s podjetji,

ki so za njih nabavljala surovine kot so steklo, da so lahko zadovoljevali potrebe svojih kupcev.

Ker pa je prodaja iz leta v leto naraščala, tudi to več ni zadostovalo, zato so se odločili, da ustanovijo novo podjetje in sicer družbo z omejeno odgovornostjo. Tako je bilo leta 1993 ustanovljeno podjetje Termoglas d.o.o., ki še danes vrši celotno nabavo materialov in prodajo izdelkov na trgu. Vendar pa se je tudi podjetje Termoglas d.o.o. po ustanovitvi začelo srečevati z likvidnostnimi težavami, ki so jih povzročala neplačila kupcev in tako so leta 1998 pričeli s proizvodnjo PVC stavbnega pohištva. S tem je podjetje ponudilo končni izdelek končnemu potrošniku in s tem izboljšalo likvidnostno situacijo.

Podjetje Steklarstvo Mlakar, Mlakar Franc s.p. je na trgu še prisotno, prav tako tudi podjetje Termoglas d.o.o., na trgu pa obe podjetji nastopata pod skupno blagovno znamko Termoglas d.o.o. Steklarstvo Mlakar, Mlakar Franc s.p., je lastnik nepremičnin, določenih strojev in opreme in daje poslovne in proizvodne prostore, opremo ter stroje podjetju Termoglas d.o.o. v najem. Storitve opravlja izključno za podjetje Termoglas d.o.o., mesečno obračunava in zaračunava dejansko opravljene storitve podjetju Termoglas d.o.o., dvakrat letno pa tudi poračun za polletno obdobje.

Gospod Mlakar je na področju steklarstva dejaven že 37 let, tako da resnično pozna trg, saj je tudi skozi vsa ta leta vložil veliko truda, da si je ustvaril ugled obeh podjetij, ki veljata za zelo dobri. Prav tako je naredil tudi velik vtis name, ko me je toplo in z veseljem sprejel.

- **Vizija in poslanstvo podjetja**

Vizija podjetja Termoglas d.o.o. je razširiti svoje poslovanje izven države, biti še naprej konkurenčni na domačem trgu in tudi na tujih trgih povečati prisotnost svojih izdelkov. Svoje vizije ves čas uresničujejo tudi z izgradnjo nove proizvodne hale, kamor se je že preselila steklarska proizvodnja. Nenehno skrbijo za dober položaj na trgu, za ugled podjetja in kakovostne proizvode, za katere imajo tudi že pridobljeni ISO standard. Prav tako pa so odprli še avtopralnico, ki nudi vse od pranja pa do kemičnega čiščenja. Še naprej si bodo prizadevali ohranjati dober glas in se skušali prebiti čim višje po konkurenčni lestvici, ki jo določa trg. Vizija podjetja je tudi razvijati obstoječi kader in povečati število zaposlenih z visoko strokovno izobrazbo in izkušnjami, razširiti razstavní salon in uvesti sodobni tržni informacijski sistem.

Poslanstvo podjetja je zadovoljen kupec, to pa skušajo doseči s kvalitetnimi proizvodi in storitvami, v kratkih rokih in po konkurenčnih cenah. Prav tako je poslanstvo zadovoljstvo zaposlenih, zagotavljanje primerne delovnega mesta in pozitivne organizacijske klime. Še naprej se bodo trudili ohranjati dober ugled podjetja in skrbeti za njegov razvoj, tako



materialnega kot duhovnega. Družinski člani pa bodo skrbeli, da bodo prehodi iz generacije v generacijo čim manj težavni.

## **4.2 Opredelitev raziskovalnega načrta**

Že na samem začetku izdelave magistrske naloge sem se odločila, da bom izvedla anketni vprašalnik, s pomočjo katerega sem tudi prišla do hitrih odgovorov. Proučila sem, kako se anketni vprašalnik pripravi, kakšne vprašalnike sploh poznamo in kako zastaviti pravilna vprašanja, ki nudijo tudi jasne odgovore. Tako sem se na podlagi tega, kakšne informacije potrebujem in kako jih bom najlažje dobila, odločila za enostaven vprašalnik s ponujenimi odgovori za obkroževanje z lestvico trditev od 1 do 5. Tako pridobljeni podatki so bili potem pripravljeni za nadaljnjo obdelavo.

### **4.2.1 Namen in vsebina raziskave**

Glavni namen ankete je bila potrditev hipoteze, ki sem si jo zastavila že v naslovu, to je ugotoviti vzroke za nastanek in pa načine reševanja konfliktov v izbranem družinskem podjetju. Vzroki za nastanek in načini, kako jih podjetje rešuje, so v tesni povezavi, saj če ugotovijo, kaj je vzrok za konflikt, ga lahko tudi uspešno ali pa tudi neuspešno rešijo.

Vprašanja sem zastavila tako, da sem dobila njihovo starost, kako dolgo so v podjetju zaposleni, na katerem oddelku in kako pogosto zaznavajo konflikte v podjetju. Prav tako se mi je zdelo pomembno, kaj po mnenju zaposlenih vpliva na reševanje konfliktov in ali konflikte rešujejo sami med seboj, skupinsko in kakšen vpliv imajo nato rešeni ali celo nerešeni konflikti. Poleg osnovne hipoteze sem želela raziskati, kakšna je komunikacija med zaposlenimi in družinskimi člani. Saj je nezadostna komunikacija lahko prav tako vir konfliktov, ki se jih podjetje morda niti ne zaveda.

Poiskala sem relacijo med podatki, kot so: katere starostne skupine so dlje časa v podjetju, katero izobrazbo imajo, kako na določene starostne skupine vplivajo konflikti in kako jih rešujejo. Katere vzroke navajajo določene starostne skupine za nastanek konfliktov. Vse to sem povzela na naslednjih nekaj straneh.

### **4.2.2 Metoda anketiranja**

Anketiranje, ki sem ga izvedla neposredno v podjetju, sem opravila dne 07.05.2010 v prostorih podjetja Termoglas. Anketiranje sem izvedla tako, da sem ob drugi uri, ko proizvodnja zaključila obratovanje, prosila delavce, ki so zapuščali delovno mesto, da se zberejo v avli podjetja, kjer sem jim razdelila anketni vprašalnik. Tako so anketne vprašalnike reševali vsi hkrati in jih nato vrgli v škatlo, ki sem jo pripravila posebej za anketo, da bi omogočila anonimnost reševanja, saj so bili tudi anketni vprašalniki anonimni. Anketne

vprašalnike sem istočasno razdelila tudi zaposlenim v komerciali, računovodstvu, tajništvu in kadrovski službi ter so jih po končanem anketiranju prav tako vrgli v za to pripravljeno škatlo. V času anketiranja sem bila ves čas prisotna in na voljo za morebitna dodatna pojasnila.

Za to metodo anketiranja sem se odločila zato, ker sem v najkrajšem možnem času dobila potrebne informacije. Tovrstna anketa daje osebni stik z anketirancem, daje anketirancu možnost dodatnih vprašanj, prinaša hitro zbrane rezultate. Seveda pa tak način anketiranja prinaša tudi nekaj slabosti in sicer anketiranci nimajo veliko časa za razmislek pri odgovorih, pri dodatnih pojasnilih je potrebno vprašati vpricho drugih anketirancev in lahko tudi ankete prepisujejo drug od drugega. Večina vprašanj je bilo odprtega tipa, kjer so se anketiranci lahko odločili za en odgovor oz. več odgovorov.

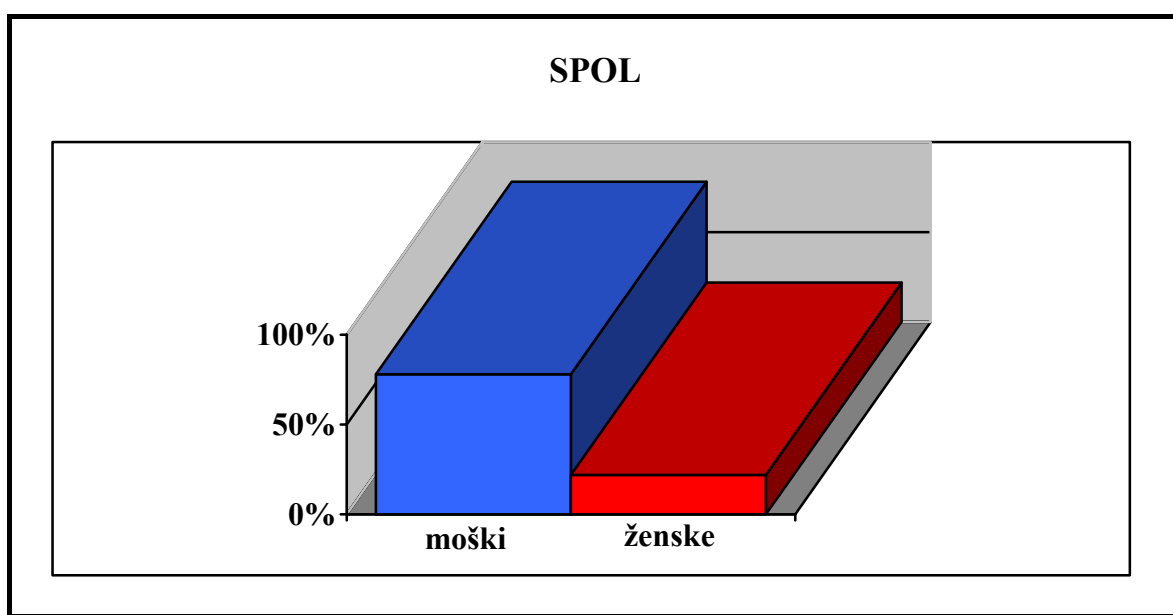
Podatke sem potem računalniško obdelala s programom za statistično obdelavo in sicer na nivoju deskriptivne metode.

#### 4.2.3 Opis izbranega vzorca

V anketnem vprašalniku me je najprej zanimalo nekaj splošnih podatkov o zaposlenih, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe in delovna doba. Odgovore, ki sem jih pridobila z anketnim vprašalnikom, so prikazani po zaporednem vrstnem redu anketnega vprašalnika.

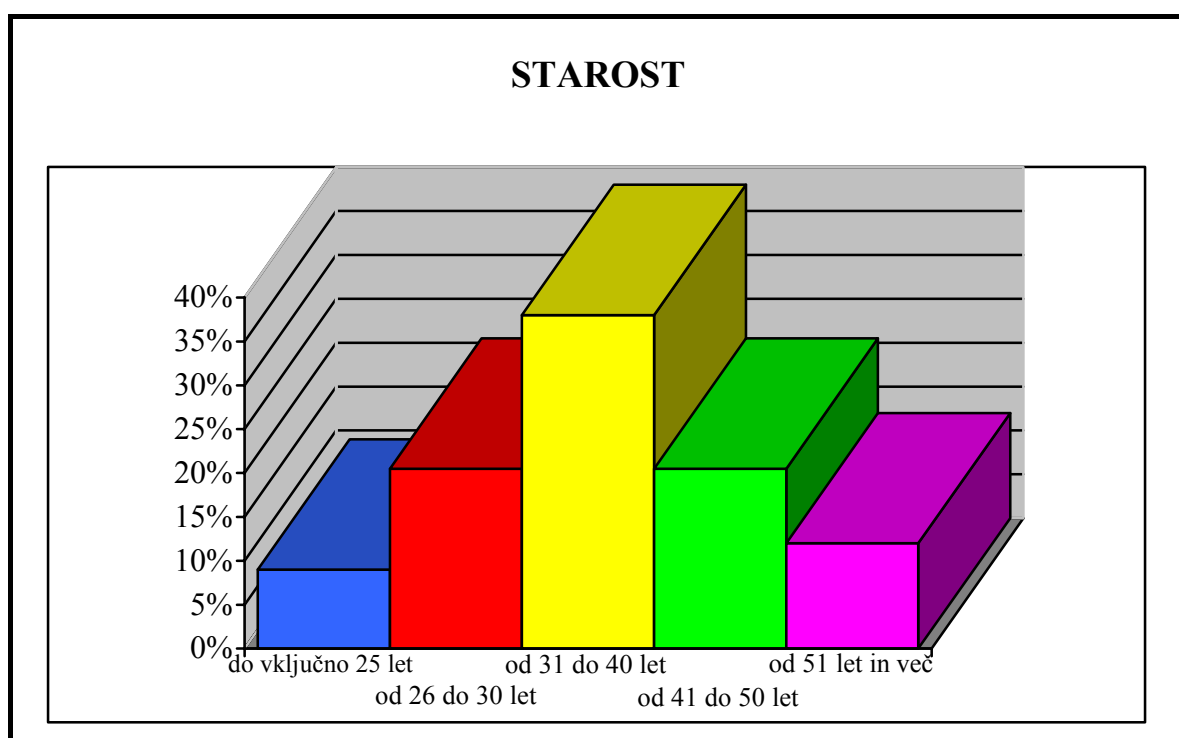
Analiza raziskave zajema 34 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov. V anketi je sodelovalo 6 žensk in 28 moških, kar v odstotkih znaša 22 % žensk in 78 % moških, kar je razvidno iz Slike 4.

*Slika 4: Spol anketirancev*



Slika 5 prikazuje anketirane po starosti. Največ je v podjetju starih med 31 in 40 let, kar 38 %, ti so v večini zaposleni v proizvodnji. Stari do 25 let in od 26 do 30 so v veliki večini zaposleni v komerciali in tajništvu, prvih je 9 % in drugih 20,5 %. Zaposlenih od 41 do 50 let je 20,5 % ter 51 in več 12 %. Odstotek zaposlenih, ki so starejši od 51 je dokaj nizek, saj je ta starostna skupina v veliki večini že odšla v pokoj, spet drugi pa so zaposleni v prvotnem podjetju in sicer v proizvodnji steklarne. Odstotek je enak pri zaposlenih starih od 26 do 30 in od 41 do 50 let, saj je prva starostna skupina tista, ki se je v preteklih letih na novo zaposlovala v podjetju, druga starostna skupina pa je pri podjetju prav tako že dolgo časa, saj so se ti zaposlovali na samem začetku poslovanja podjetja.

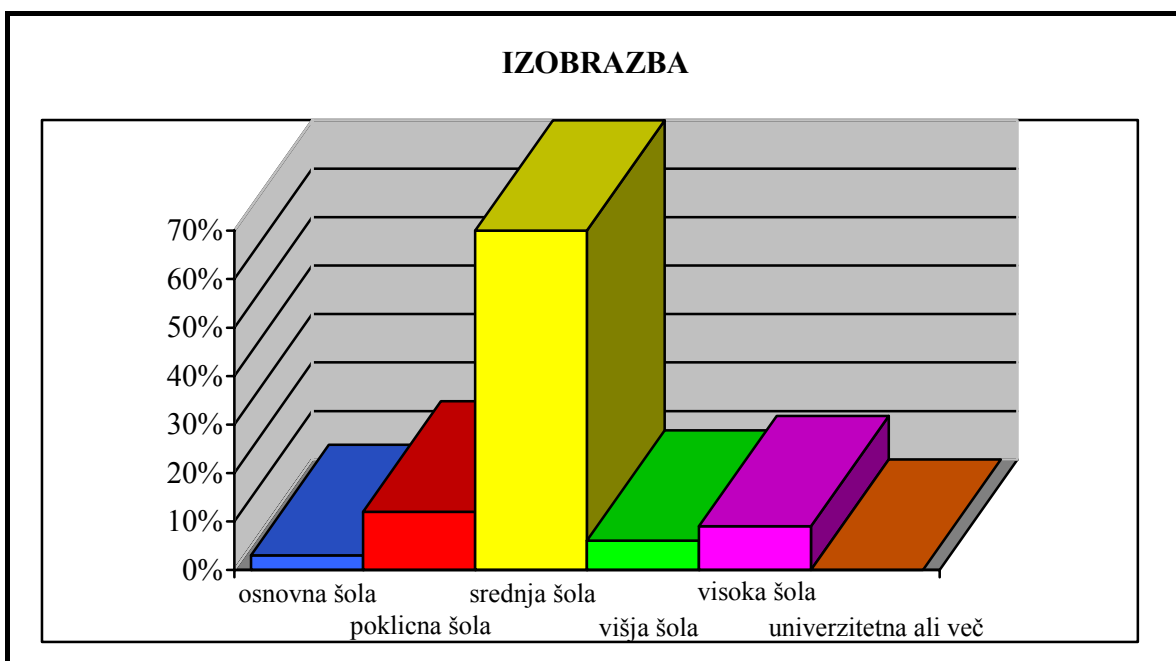
*Slika 5: Starost anketirancev*



Kot je iz Slike 6 razvidno, je največ zaposlenih s srednjo šolo, kar 70 % vseh anketiranih, kar je več kot polovica. Največ zaposlenih s srednješolsko izobrazbo je v proizvodnji, prav tako s poklicno 12 % in osnovno 3 %. Zaposlene z višjo in visoko šolo, teh je 6 % in 9 %, najdemo v računovodstvu in knjigovodstvu ter komerciali. Z univerzitetno izobrazbo ali več pa v podjetju ni zaposlenega nikogar.

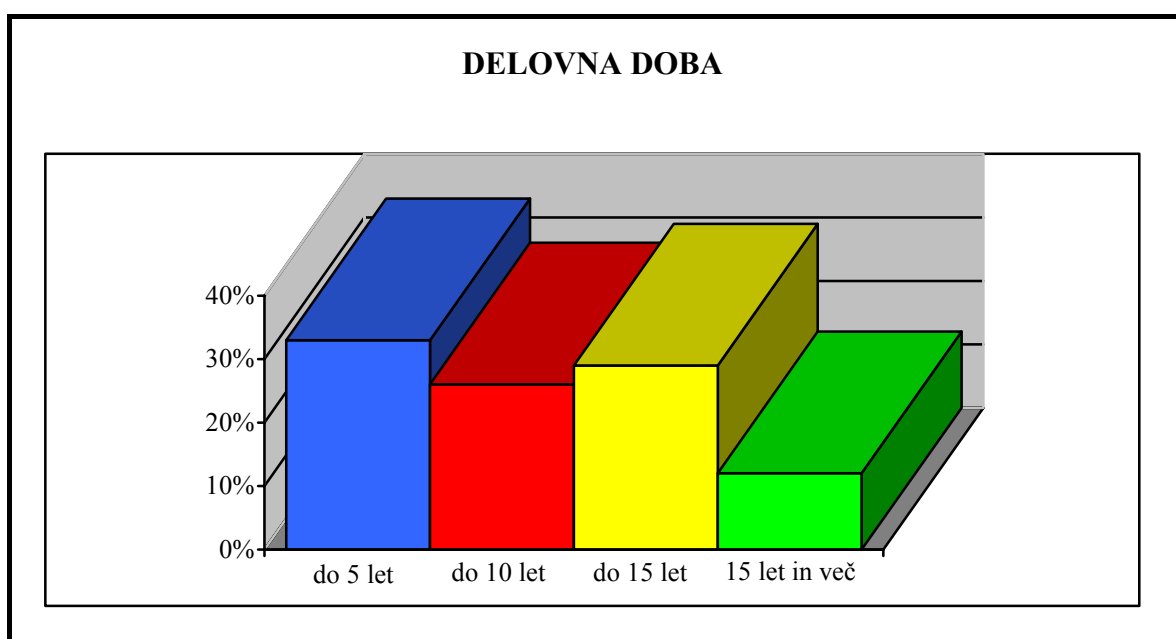
Glede na strukturo izobrazbe je potrebno povedati, da so zaposleni v proizvodnji kljub srednji šoli izobraženi v sklopu izobraženosti v podjetju, ker je proizvodnja delno avtomatizirana in je potrebno nenehno izobraževanje, ker drugače ne morejo upravljati s stroji.

Slika 6: Izobrazba anketirancev



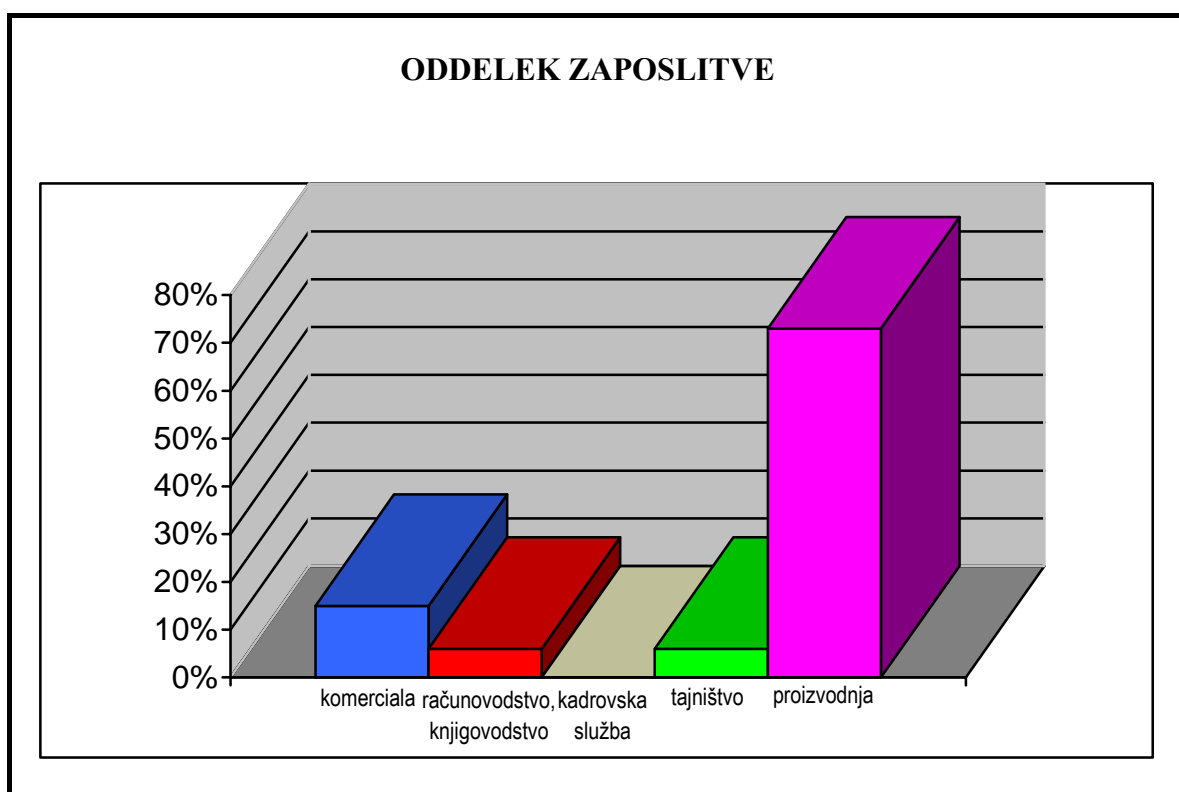
Na podlagi Slike 7 lahko rečemo, da je največ zaposlenih z delovno dobo do 5 let, kar 33 %, kar pove, da je podjetje zadnjih pet let na novo zaposlovalo, razlog je pa seveda širjenje obsega proizvodnje. Najmanj zaposlenih je z delovno dobo 15 let ali več, samo 12 % kar je razumljivo, saj je podjetje dokaj mlado. Do 10 in do 15 let delovne dobe je odstotek skoraj enak, 26 in 29 %, tako da lahko rečemo, da je delovna doba do 5 pa do 15 let kar enakomerno razporejena med zaposlene.

Slika 7: Delovna doba anketirancev



Skoraj samoumevno je, da je v proizvodnji zaposlenih več ljudi kakor po pisarnah, saj je proizvodnja obsežnejša in razdeljena na več malih enot znotraj same proizvodnje. Slika 8 prikazuje, da je kar 73 % zaposlenih v proizvodnji, kar je več kot polovica, 15 % je zaposlenih v komerciali, kar je tudi kar visok odstotek glede na ostale oddelke. Komercialistov je več kakor računovodkinj, saj stranke dnevno prihajajo po informacije in ponudbe. V računovodstvu in tajništvu je zaposlenih 6 %, se pravi dve računovodji in dve tajnici, ki pa opravljata tudi kadrovsko službo.

*Slika 8: Oddelek zaposlitve anketirancev*



V anketnem vprašalniku sem poleg osnovnih podatkov o starosti, stopnji izobrazbe, delovne dobe in oddelka, v katerem so zaposleni, obdelala še kar nekaj drugih vprašanj. Najbolj me je seveda zanimalo, kako pogosto sploh prihaja do konfliktov znotraj podjetja. Ali so ti pogosti, morda celo prepogosti ali le v zdravi meri, ki je potrebna za morebiten razvoj in napredek podjetja.

#### **4.3 Rezultati ankete in predlogi**

Zgoraj navedeni splošni podatki so mi dali vpogled v samo zaposlovanje podjetja, saj sem tako lahko ocenila, kakšno je stanje zaposlenih. Zakaj pa prihaja do konfliktov, kakšni so vzroki za nastanek in pa načini reševanja konfliktov v podjetju, pa sem skušala ugotoviti s konkretnimi vprašanji, katere so lahko zaposleni obkročili po svojem mnenju in presoji.

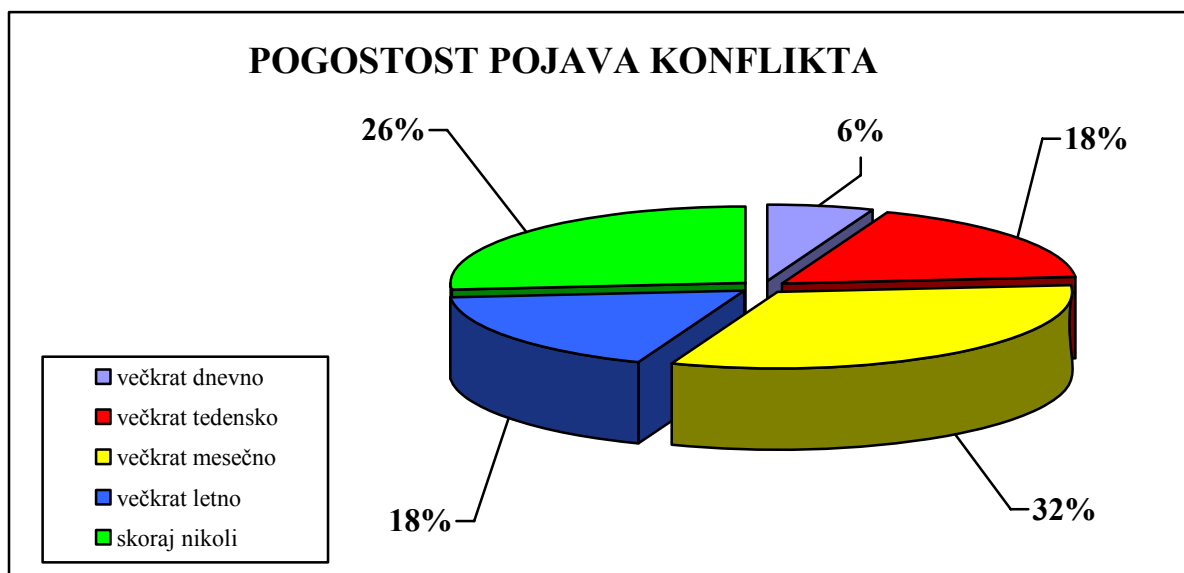
Podatke sem obdelala in jih prikazala v spodaj navedenih slikah, saj se mi zdi slikoven prikaz najprimernejši način, ker je razviden odstotek in tudi trditev, ki je povzeta iz vprašalnika. Najprej sem želela vedeti, kako pogosto sploh prihaja do konfliktov v podjetju.

Iz podatkov je tako razvidno, da se konflikti ne pojavljajo vsak dan, bolj mesečno. Zaposleni menijo, da do konfliktov prihaja mesečno kar v 32 %, kar je majhen odstotek proti podatkom, da pa kar 26 % zaposlenih meni, da do konfliktov ne prihaja oz. skoraj nikoli ne prihaja. Vseeno vidimo, da konflikti so prisotni, da do njih prihaja, kar je seveda razumljivo, saj ga ni podjetja, kjer bi vsi enako delali in enako mislili. Pa vendar moramo poudariti, da je pomembno tudi, na kakšni relaciji prihaja do konfliktov.

Opazila sem, da se v konflikte predvsem spuščajo mladi do 25 let in tisti od 25 do 30. Predvidevam, da zato, ker imajo ti vedno neke nove ideje, nove zamisli, ki bi jih radi uveljavili, pa jim vedno ne uspe. Prav tako imajo mladi drugačen pristop k problemu ali nastali situaciji, ki prav tako ni vedno najprimernejši ali pa želijo le uveljavljati svojo voljo. Vsekakor je konfliktov več med zaposlenimi v komerciali kot pa v proizvodnji.

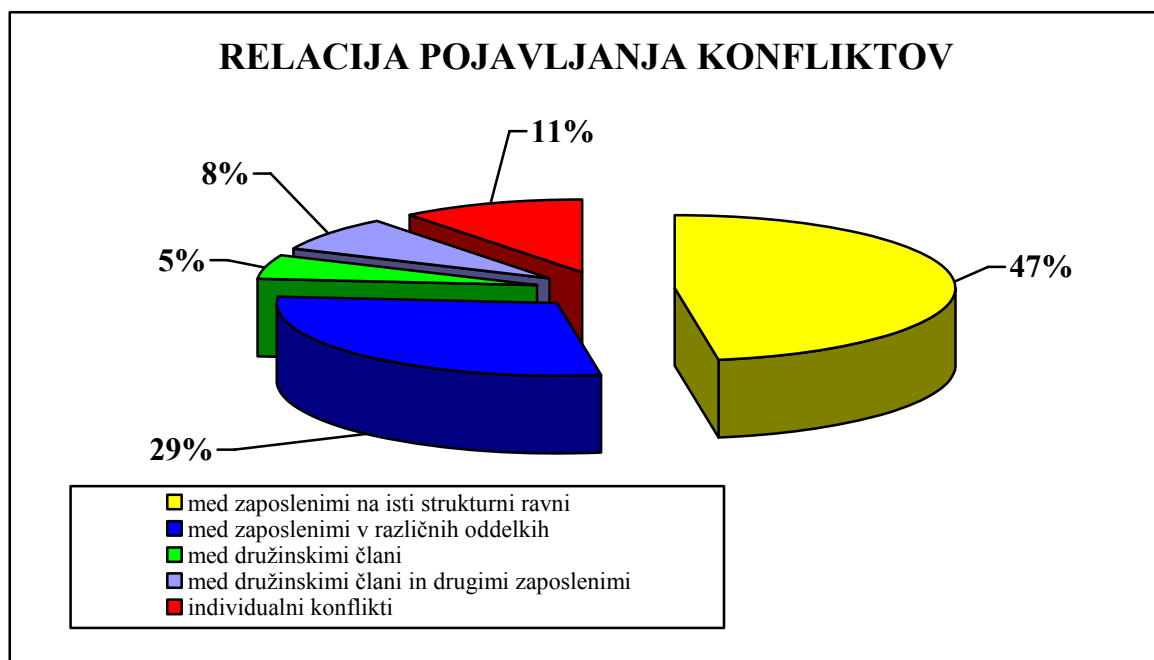
Temu je tako zato, ker se v komerciali sprejemajo drugačne odločitve, ki jih morajo sprejeti zaposleni, medtem ko se v proizvodnji ne sprejemajo odločitev zaposleni, temveč nadrejeni, zaposleni v proizvodnji le sledijo navodilom.

*Slika 9: Pogostost prisotnosti konfliktov znotraj podjetja*



Za podjetje je pomembna tudi relacija pojavljanja konfliktov, še posebej zato, ker je to družinsko podjetje in če do konfliktov prihaja samo med družinskimi člani, ne pa tudi drugimi zaposlenimi, nam to pove, da prihaja do nasprotja interesov ali morda celo do tekmovalnosti. Slika 10 nam to tudi prikazuje.

Slika 10: Relacije pojavljanja konfliktov

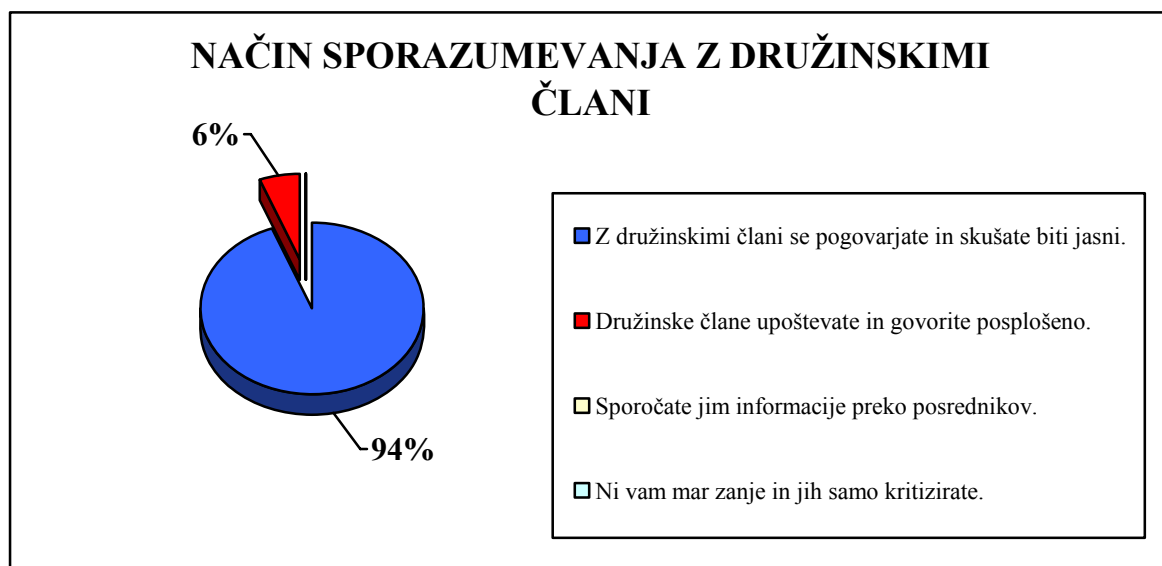


Največ konfliktov je med zaposlenimi na isti strukturi ravni, kar 47 %, to je skoraj polovica vseh konfliktov, do katerih v podjetju prihaja. Prav tako je odstotek velik med zaposlenimi v različnih oddelkih 29 %. Že v prejšnjih odgovorih sem zasledila, da do konfliktov prihaja med mladimi, ti pa so zaposleni na isti strukturi ravni, to je recimo v komerciali, kar je tudi isti oddelek. Presenetljivo nizek je odstotek za korelacijo konfliktov med družinskimi člani ter družinskimi člani in drugimi zaposlenimi. Torej lahko sklepamo, da konfliktov v podjetju ne povzročajo družinski člani, ampak zaposleni, ki niso družinski člani.

Kar nekaj je tudi individualnih konfliktov 11 %, saj je včasih pritisk podjetja ali samo pritisk časa, ki je potreben za reševanje nastalih problemov, lahko velika obremenitev za zaposlene. V tem času, ko tempo poslovanja narekuje hitre spremembe in hitro sledenje trgu in novostim na trgu, je pravzaprav odstotek še nizek.

Glede na to, da sem ugotovila, da do konfliktov ne prihaja med družinskimi člani ter družinskimi člani in zaposlenimi, lahko predvidevamo, da se zaposleni sporazumevajo z družinskimi člani mirno in brez večjih stresov.

Slika 11: Način sporazumevanja z družinskimi člani



Tako nam tudi Slika 11 prikazuje kako se zaposleni sporazumevajo z družinskimi člani. Ali jih nagovarjajo neposredno in jih upoštevajo ali se jim raje ognejo in pošljejo sporočilo preko posrednikov. Vsekakor pa je možen tudi zadnji odgovor, da jim za družinske člane ni mar in jih le kritizirajo, kar se seveda dogaja v mnogih podjetjih.

Kar dobrih 94 % se z družinskim člani pogovarja in skuša biti jasna pri svojih odgovorih, le slabih 6 % družinske člane upošteva in govori posplošeno. Medtem ko odgovora, da jim sporočajo informacije preko posrednikov in da jim ni mar za družinske člane in jih samo kritizirajo, ni obkrožil nihče.

Menim, da se tu lahko vidi, da se družinski člani in zaposleni med seboj razumejo in zato ne prihaja do konfliktov, saj se z njimi jasno pogovarjajo in vedno povedo, kaj je težava. Glede na to, da podjetje in družinske člane dobro poznam, lahko z gotovostjo trdim, da se vsi družinski člani v podjetju zelo trudijo za čim boljše komunikacijo in za kar se da korektno reševanje nastalih konfliktov. To trditev pa so upravičili tudi odgovori na anketni vprašalnik.

#### 4.3.1 Vzroki za nastanek konfliktov

Povzela sem že nekaj odgovorov iz anketnega vprašalnika, ki so pokazali, kolikokrat v podjetju prihaja do konfliktov, med katerimi zaposlenimi prihaja do konfliktov in kako se zaposleni sporazumevajo z družinskimi člani. Do sedaj sem ugotovila, da se zaposleni z družinskimi člani razumejo in nimajo večjih težav, da pa prihaja do konfliktov med zaposlenimi v določenem oddelku in na določeni strukturi ravni.



Zanimalo pa me je, kakšne vzroke za konflikte navajajo zaposleni v podjetju. Spodaj je prikaz različnih vzrokov, med katerimi so anketiranci ocenili, da ne vplivajo ali pa vse do zelo vplivajo.

Prvi vzrok za nastanek je bil občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja in večina zaposlenih je odgovorilo, da srednje ali celo v veliki meri vpliva, prav tako je bilo z drugim in tretjim odgovorom. Zaposleni torej menijo, da bi jih morali bolj spoštovati in upoštevati, jim dajati več informacij in komunicirati med seboj. Na ta tri vprašanja so v veliki večini odgovorili da srednje vpliva in v zelo veliki meri vpliva ravno zaposleni stari od 41 do 50 let in več. Kaj nam to pove? Zagotovo je to, da se počutijo manj spoštovane, saj prihaja mlajša generacija, ki je bolj izobražena ali morda napredna v pogledih na napredek in razvoj in zato imajo občutek neupoštevanja in pomanjkanja informacij.

Razlike med cilji družinskih članov in zaposlenimi za velik del anketirancev srednje vpliva, prav tako nesodelovanje družinskih članov. Vemo, da ima podjetje svoje cilje zastavljene vnaprej in vsekakor si zaposleni prizadevajo, da bi jih tudi dosegli, morda pa imajo tudi kakšne svoje cilje, ki pa jih zaradi strategije in drugačnih ciljev družinskih članov ne morejo doseči. Vendar menim, da, ko si zaposlen v določenem podjetju, moraš vzeti v zakup, da je lastnik tisti, ki ima vizijo za podjetje in se je potrebno tej viziji prilagoditi, drugače je težko shajati. Vsekakor lahko k viziji pripomore s svojimi predlogi, če pa jih bodo lastniki upoštevali ali ne, je pa seveda druga zgodba.

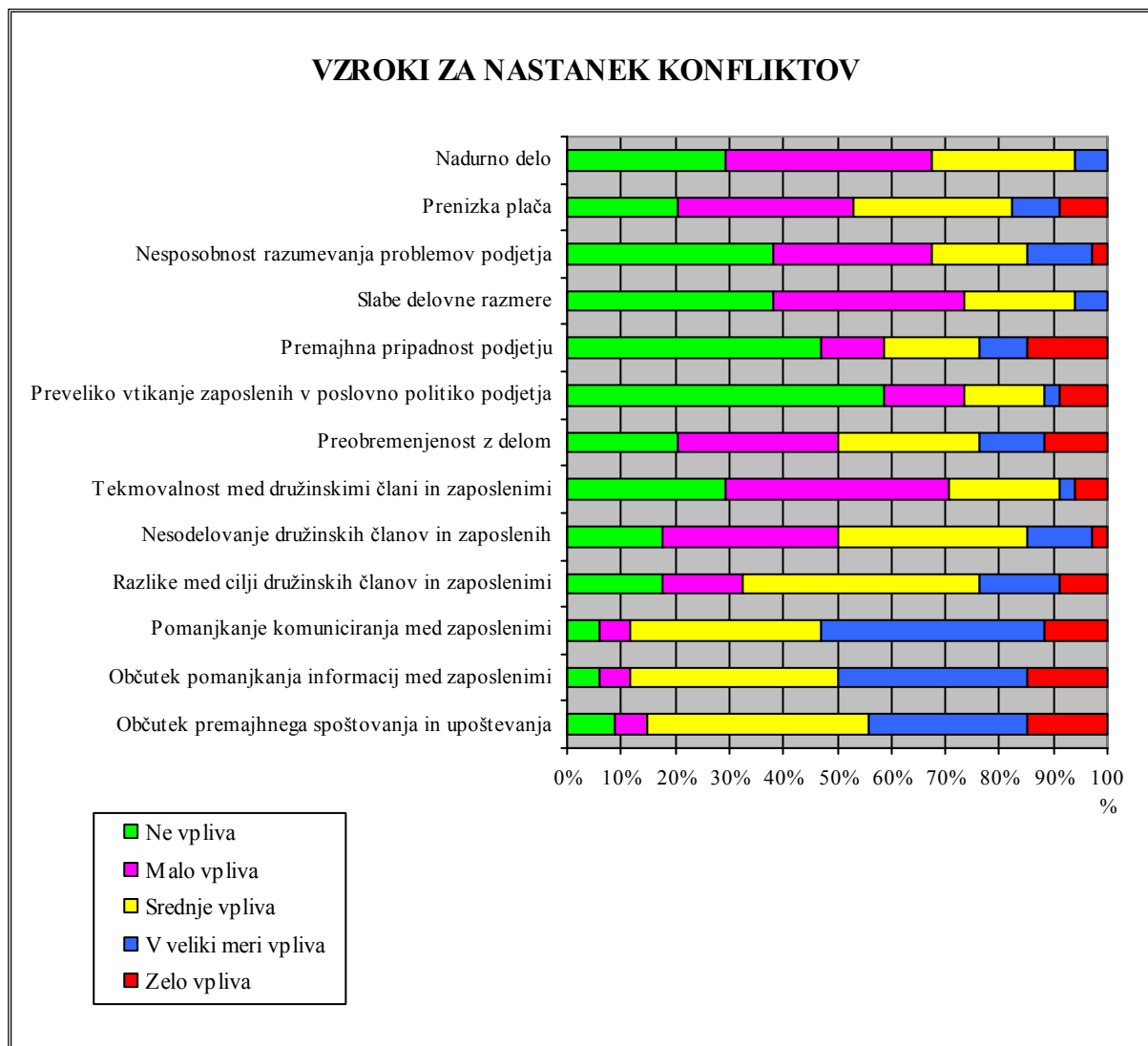
Tekmovalnost med družinskimi člani in zaposlenimi, preobremenjenost z delom, slabe delovne razmere, nesposobnost razumevanja problemov podjetja, prenizka plača in nadurno delo pa skoraj ne vplivajo na nastanek konfliktov. Do konfliktov v teh primerih ne prihaja, saj so zaposleni dobro plačani, ne opravljajo nadurnega dela, razen v primerih, ko je povpraševanje večje kot ponudba, kar pa je prej izjema kot pravilo. Če pa je že potrebno opraviti nadurno delo, so zaposleni dobro plačani, tako da nihče v podjetju nima težav z opravljanjem nadurnega dela.

Prav tako slabe delovne razmere ne vplivajo na nastanek konfliktov, saj je proizvodnja nova, ves čas posodablja stroje in samo proizvodno halo. Zaposleni ne delajo v slabih pogojih, saj je vse ogrevano, čisto, kolikor je za proizvodnjo to mogoče. Imajo odmore za malico, v primeru odsotnosti z dela ni težav, če pravočasno obvestijo o tem svoje nadrejene, prav tako je z letnim dopustom. Skoraj bi bilo neprimerno trditi, da so pogoji slabi.

Pripadnost podjetju pa zaposleni izkazujejo na ta način, ko kljub današnjim slabim pogojem ne odhajajo iz podjetja ali si iščejo boljšo službo. Skoraj ni zaposlenega, ki bi zamenjal delovno mesto zaradi boljših pogojev ali boljše plače, saj so izpolnjeni osnovni pogoji za delo in še kaj več. Zaposleni se tudi ne vtikajo v poslovno politiko podjetja, ker vsi dobro poznajo lastnika, kakšne zamisli ima in kako dolgo je že prisoten na trgu in ne dvomijo v njegove

sposobnosti. Prav tako je lastnik zelo odprt za predloge zaposlenih in jih vedno upošteva ali vsaj skuša na kakšen način kaj dobrega iz njih izviti.

Slika 12: Vzrokih za nastanek konfliktov



Prav tako se razlikujejo odgovori mlajših in starejših zaposlenih, saj mladi vidijo vzroke za konflikte v prenizki plači, preobremenjenostjo z delom, pomanjkanju informacij in pomanjkanju komunikacije. Vsi mladi bi želeli višje plače, saj si ustvarjamo življenje, ki pa je danes zelo drago. Starejši zaposleni pa so zadovoljni že z zaposlitvijo, tako da tu ne vidijo nekih težav. Preobremenjenost z delom se kaže predvsem v komercialnem oddelku, kjer je vsak dan ogromno povpraševanj in priprava ponudb, posledica tega je potem nadurno delo. Kljub nenehnemu zaposlovanju bi morda že vedno potrebovali nove zaposlene, da bi bilo delo manj obremenjujoče, vendar pa je to dodaten strošek za podjetje. Prav tako je potrebna dobra komunikacija med oddelki za boljši pretok informacij, kar pa je razumljivo, saj dela ne moreš kakovostno opraviti, če nimaš vseh potrebnih informacij.

Komunikacija v podjetju je dobra, kljub temu pa je mlajša generacija neučakana, informacije potrebuje takoj, tisti trenutek in zato prihaja do napetosti in ker se to stopnjuje, tudi do konfliktov, ki so seveda potem neizbežni.

V vsakem podjetju se najdejo različni vzroki za nastanek konfliktov, vendar je malo podjetij, kjer lahko rečemo, da vzrok ni nadurno delo, prenizka plača in pa slabe delovne razmere, kajti vemo, da današnji časi ne prinašajo nič lepega za zaposlene kakor tudi ne za delodajalce.

#### 4.3.2 Reševanje konfliktov v podjetju

Kako se lotiti reševanja konfliktov pa je seveda stvar posameznika. Nekateri se raje takoj pogovorijo ali se celo vključi tretja oseba, spet drugi se konfliktu raje izognejo. Kakšen pristop h konfliktni situaciji imajo zaposleni, je odvisno od posameznika. Poznamo osebe, ki so konfliktno že po naravi in povsod, kjer so, iščejo konfliktno situacijo. Prav tako so osebe, ki se raje izognejo konfliktu kolikor se le da. Še najmanj pa je potrebno vključevati tretjo osebo v konflikt, ker morda ne ve, kaj je bistvo konflikta, včasih pa vidi konflikt iz druge perspektive in ga lahko celo reši.

Vsekakor pa je najbolj zaželen kompromisen pristop h konfliktom, saj le dobra komunikacija in prave informacije lahko pripomorejo k učinkovitem delovanju podjetja in njegovih enot. Vendar pa je malo oseb, ki bi bile takoj pripravljene na kompromis. Vsak ima namreč pravico do svojega mnenja in razmišljanja, kakor tudi do izražanja le tega v konfliktni situaciji. Pa si pogledjmo v spodnji tabeli in sliki, na kakšen način pa v podjetju Termoglas d.o.o. rešujejo konflikte.

Kar 30 % anketiranih v primeru nastalega konflikta pogosto upošteva lastne želje in potrebe, kakor tudi želje in potrebe drugih, 26 % zelo pogosto in 26 % vedno. Vsekakor je to najboljša rešitev, saj gre za metodo sodelovanja, ki vedno prinese rešitev, največkrat ugodno za obe strani.

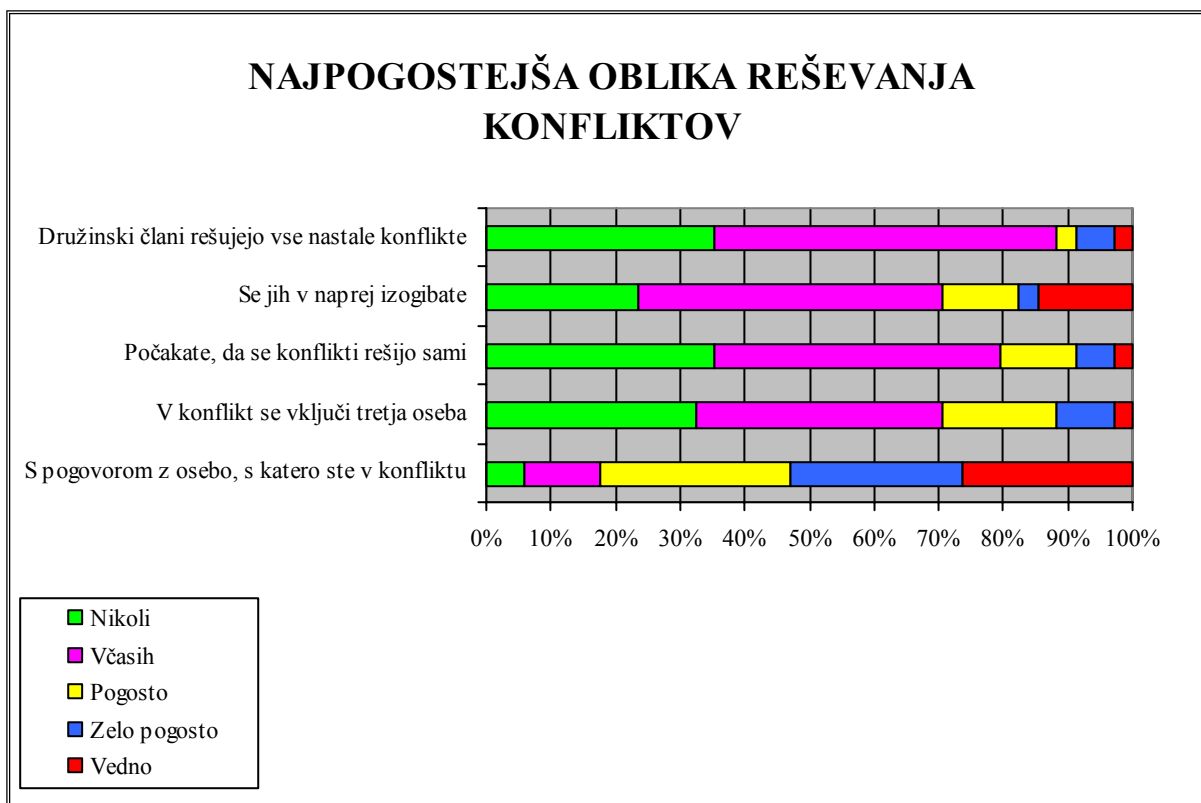
V konflikt se tretja oseba vključuje včasih v 38 % in nikoli v 32 %, kar je dobro, saj zaposleni v veliki meri rešujejo konflikte med seboj, brez posredovanja drugih. Prav tako je 35% odgovorilo, da nikoli ne čakajo, da se konflikti rešijo sami in 44 % da včasih pa vendarle počakaj, da se konflikti rešijo samo. To pravzaprav ni najbolje, saj se noben konflikt ne reši sam od sebe, še posebej, če ni komunikacije. Zato je bolje, da se vseeno pogovorijo in skušajo konflikt rešiti.

Tudi izogibanje konfliktov ni način reševanja konfliktov, kar vedo tudi zaposleni, zato jih je 24 % obkrožilo, da se jih nikoli vnaprej ne izogibajo in 46 % da se jih včasih izogibajo. Prihaja tudi do konfliktov, ki se jih je bolje ogniti, saj ne gre za nek večji problem, včasih gre za individualni konflikt, ki nima konstruktivne rešitve. Prav tako se je nesmiselno spuščati v konflikte, kjer se ve, da je že vnaprej konflikt nemogoče rešiti.

Razveseljujoč je tudi odgovor, da družinski člani ne rešujejo vse nastale konflikte, saj niso vedno prisotni in je pravzaprav včasih izguba časa, da bi se poglobili v konflikt, ugotavljali, zakaj je do njega prišlo in kako ga rešiti. Tako da je 35 % anketiranih odgovorilo, da do tega, da bi družinski člani reševali vse nastale konflikten situacije, nikoli ne prihaja in 53 % da včasih prihaja.

Razumljivo je, da se v vsakem timu, vsakem oddelku, vsaki organizaciji pojavljajo nesoglasja, kajti to je sestaven del odnosov med ljudmi. Vsak človek je oseba zase, ima različne poglede na nastale situacije, si ustvari različno mnenje in vse to definira vsakega posameznika. Zagotovo pa lahko trdimo, da je najboljša pot do reševanja konfliktov pogovor, s katerim lahko najdemo skupno rešitev ali sklenemo kompromis.

Slika 13: Oblika reševanja konfliktov



Na uspešno reševanje konfliktov vpliva veliko dejavnikov, ki pa so odvisni tudi od okoliščin. Nekaj najbolj pogostih sem vključila tudi v anketni vprašalnik in so prikazani v spodnji Sliki 14.

Zanimivo je, da se konflikti rešujejo v 41 % tako, da eden od udeležencev v konfliktu popusti. Vsekakor je način reševanja dober, saj oba udeleženca ne bosta popustila vedno v istem času. Zato se vedno nekdo prvi umakne in poskuša na ta način ublažiti posledice konflikta. Saj je lahko konflikt zelo nekonstruktiven in zahteva rešitev, ki je umik ene strani ali kompromis.

Ugotovila sem, da se predvsem starejši od 30 let raje umaknejo in popustijo v konfliktu, medtem ko mlajši od 30 let vztrajajo pri svojem do konca.

Vendar pa je skoraj enakovreden odstotek tudi pri dobri in uspešni komunikaciji med udeleženci v konfliktu, kar 35 %. Kljub vsemu se vsi zaposleni zavedajo, da lahko konflikt rešijo le na ta način in z veliko manj vložene energije in stresa. Predvsem je to opaziti v oddelku komerciale in računovodstva, kjer večkrat prihaja do konfliktov kot v proizvodnji. V proizvodnji pa je tudi več zaposlenih od 30 let do 50 let, kar pa tudi pove, da so že bolj zrele osebe, ki znajo preceniti, kdaj je potreben pogovor in kdaj umik iz nastale situacije.

Preseneča me, da je odstotek pri strahu pred nadrejenimi družinskimi člani in pritisku bližnjih sodelavcev 12 %, saj vem, da družinski člani ne vlivajo strah zaposlenim. Menim, da je prej kot strah pred družinskimi člani neko spoštovanje, da se zaposleni zavedajo, da je podjetje že dolgo na trgu in da lastnik od svojih družinskih članov zahteva le najboljše opravljeno delo. V konfliktnih situacijah pa lahko pride tudi do tega, da sodelavci pritiskajo na udeležence v konfliktu tako v dobri kot v slabi smeri. Sodelavci lahko pripomorejo k temu, da pač udeležencu v konfliktu rečejo, da je pa morda izguba časa se spuščati v konflikt, da naj raje drugače rešijo situacijo, spet drugi pa udeležence v konfliktu »ščuvajajo«  
proti drugi strani, češ kaj se boš dal, daj pokaži, da tudi ti tukaj nekaj veljaš.

Slika 14: Vpliv dejavnikov na uspešnost reševanja konfliktov



Vendar pa je konfliktna situacija lahko tudi pozitivna, saj kaže na probleme in zahteva rešitve, ki bi jih morda ne videli, če do konflikta ne bi prišlo. Kakšne učinke pa imajo potem ti dejavniki na zaposlene, pa si bomo pogledali v naslednjem podpoglavju.

#### 4.3.3 Učinki konfliktov na uspešnost podjetja

Vsak konflikt, ki se pojavi, pa najsi bo to v podjetju ali v privatnem življenju, prinese s seboj negativne ali pozitivne učinke. Od ljudi je odvisno, kako reagirajo v določenih situacijah. Vsekakor pa je velika večina takšnih, da se na konflikt odzovejo z jezo, pa naj bodo to le odrezavi odgovori ali celo psihično in fizično nasilje. Konflikti pa lahko imajo tudi pozitivne učinke, kot so večja tekmovalnost, večja želja po doseganju ciljev ali le boljša komunikacije.

V anketnem vprašalniku sem dala na izbiro kar nekaj možnosti, kakšne učinke pusti konflikt v obravnavanem podjetju in anketirani so lahko izbrali 3 različne odgovore, za katere so menili, da so najpogostejši in da se najbolj odražajo v njihovem podjetju.

Ne preseneča me, da je kar 28 % anketiranih odgovorilo, da konflikti povzročajo napetosti med zaposlenimi, saj dobro vemo, da že mali nesporazum povzroči napetosti, kaj šele konflikt. Pohvalno pa je to, da je kar 21 % anketiranih odgovorilo, da je potem boljša komunikacija med zaposlenimi. To pravzaprav ne preseneča, saj je potem po vsakem prepiru situacija boljša, ker smo nastali konflikt rešili, vemo kakšne so posledice, problem je rešen in zadovoljstvo je toliko večje.

Prav tako so anketirani kar v dosti visokem odstotku odgovarjali, da prihaja do agresivnega obnašanja, kar 13 %. To vsekakor ni način, s katerim bi želeli rešiti konflikt, saj vemo, da nasilje samo poslabša situacijo. Ker sem anketirane tudi povprašala, v kakšni obliki se ta agresivnost odraža, so mi odgovorili, da bolj v agresivnem odgovarjanju, kot so povzdignjen glas ali morda celo s kakšno žaljivko, ki seveda ni primerna. Kljub nesprejemljivem obnašanju pa me vseeno vesli, da ne prihaja do fizičnih obračunavanj, kar vsekakor ne sodi v tako ugledno podjetje.

13 % zaposlenih je odgovorilo tudi, da je konflikt razlog za večjo tekmovalnost med zaposlenimi, kar pa lahko ima dobre in slabe strani. V podjetju so mi zagotovili, da gre za zdravo tekmovalnost, kjer se zaposleni trudijo za boljše uspehe in še boljše opravljeno delo. Iz tega lahko sklepam, da so konflikti v podjetji tudi konstruktivni in ne le destruktivni.

Premalo pozornosti posvečajo doseganju ciljev, spodbujanje tekmovalnosti in s tem doseganje večje produktivnosti, spodbujanje inovativnosti in uvajanje samokritičnosti so anketiranci namenili približno isti odstotek nekje 4 – 8 %, tako da lahko vidimo, da imajo konflikti tudi druge učinke. Nihče pa ni odgovoril, da razbija enotnost sistema, kar je pohvalno, saj kljub konfliktov podjetje deluje kot tim, kar je edino zagotovilo za uspešno poslovanje.

Slika 15: Najpogostejši učinki konfliktov

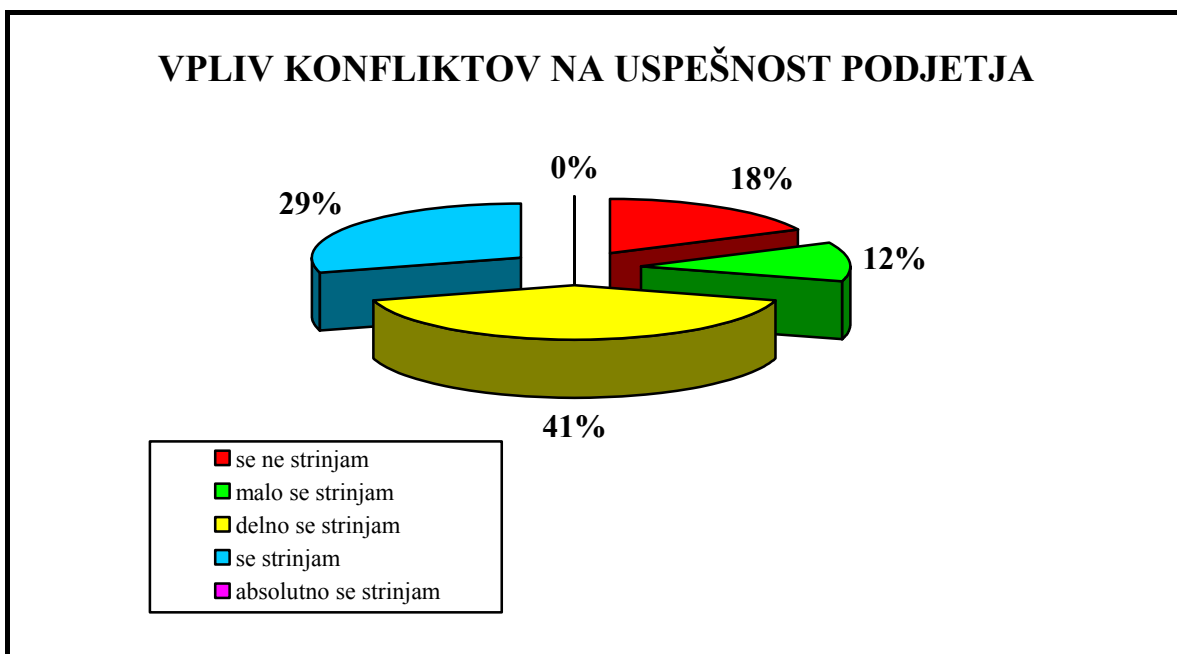


Pri zadnjem vprašanju pa sem želela ugotoviti, ali se zaposleni strinjajo s tem, da imajo konflikti dober vpliv na uspešnost poslovanja ali slab. Prav odgovore na to vprašanje pa lahko razberemo iz spodnje Slike 16.

Največ odstotkov je dobil odgovor delno se strinjam kar 41 %, kar je skoraj polovica vseh anketiranih. Odgovor nam torej pove, da zaposleni niti sami niso prepričani, ali ima konflikt pozitivne ali negativne učinke oziroma včasih so učinki pozitivni, spet drugič pa negativni. Prav tako je velik odstotek anketiranih odgovorilo, kar 29 %, da se strinjajo s trditvijo, da so konflikti pozitivno naravnani. Zaposleni se torej zavedajo pomena reševanja konfliktov in pa učinke, ki jih ima konflikt na zaposlene in samo podjetje. Iz vsakega konflikta pride več informacij, ki so včasih nujno potrebne za nadaljnje nemoteno delovanje podjetja.

Kar 18 % pa se ne strinja s trditvijo, da imajo konflikti pozitivne učinke, saj se situacija po konfliktu ne izboljša, kvečjemu poslabša in ne prinaša ugodnih rezultatov. To je dokaz, da smo ljudje različni, da ima vsak svoje mnenje in razmišlja po svoje ter na ta način tudi rešuje konflikte.

Slika 16: Vpliv konfliktov na uspešnost podjetja



Na podlagi anketnega vprašalnika in odgovorov sem dobila kar veliko uporabnih informacij in pa vpogled, kako se v podjetju Termoglas d.o.o. spopadajo s konflikti. Menim, da imajo v podjetju dober način reševanja konfliktov in da se znajo s konflikti spopasti tako, da so rešitve za vse ugodne ter da nihče od udeležencev v konfliktu ni prizadet. Vemo pa, da vsem pač ni možno ustreči, zato v konfliktu nekdo pridobi več, nekdo pa manj.

#### 4.3.4 Ugotovitve in predlogi raziskave ankete

V vsakem podjetju so naloge razporejene glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo. Tudi v podjetju Termoglas d.o.o. ima vsak svojo nalogo in vsak svojo zadolžitev, ki jo mora opraviti. V podjetju je vsekakor lastnik podjetja, ki je kljub temu, da ni več rosno mlad, zelo aktiven na področju iskanja novih možnosti za prodor na druge trge in pa seveda kot direktor podjetja daje zaposlitve svojim nadrejenim. Ker so v podjetju zaposleni tudi vsi družinski člani, od obeh hčera, žena in mož od ene od hčera, je potrebno naloge skrbno razdeliti, da jih družinski člani opravljajo enako ali celo boljše od svojih zaposlenih. Na poti do cilja pa prihaja do preprek tako med družinskimi člani kot tudi njihovimi zaposlenimi, ki pa jih rešujejo na kar se da najboljši način, to je s pogovorom.

Anketni vprašalnik je bil zastavljen tako, da mi je dal vpogled v to, zakaj do konfliktov prihaja, kakšen je način reševanja in kakšne so posledice. Ugotovila sem, da je struktura zaposlenih enostavna, da po številu prevladujejo delavci v proizvodnji, kar je razumljivo, saj je proizvodnja tudi njihova glavna dejavnost, poleg tega pa le proizvodnja prinaša podjetju zaslužek. Starostna struktura je mešana, mladi do 30 let so predvsem zaposleni v vodstvu



podjetja, imajo tudi višjo izobrazbo, medtem ko so stari nad 30 let pa do 50 zaposleni v proizvodnji in 97 % teh ima srednjo izobrazbo.

Velika večina anketiranih zazna konflikte v podjetju manj pogosto, predvsem zaposleni v proizvodnji, medtem ko se s konflikti pogosteje srečujejo v komerciali, kjer so konflikti tudi večkrat tedensko. Zakaj prihaja pogosteje do konfliktov v komerciali, je jasno, saj je delo obsežno, potrebno ga je opraviti hitro, učinkovito in seveda natančno, kajti od tam gredo vse končne ponudbe, ki so bile potrjene, v proizvodnjo in v izdelavo. Že ena sama napaka lahko naredi veliko izgubo časa in denarja. Zato so zaposleni v komerciali v sezoni, to je v poletnem času, zelo obremenjeni in takrat prihaja do največ konfliktov.

Predvsem prihaja do konfliktov med zaposlenimi na isti strukturalni ravni ali v istem oddelku, tako da konflikti z družinskimi člani skoraj niso prisotni, kaj je razlog, da je temu tako, pa je prav gotovo spoštovanje družinskih članov, kakor tudi strah pred njimi ali celo strah pred izgubo zaposlitve. Pomembno je, da zaposleni z družinskimi člani komunicirajo s pogovorom in so jasni pri svojih zahtevah ali predlogih. Prav to sem ugotovila tudi z anketnim vprašalnikom, saj je večina anketirancev odgovorilo, da se pogovarjajo in so jasni pri pogovorih. Nekaj jih je vseeno odgovorilo, da družinske člane upoštevajo, vendar govorijo splošno, kar je v določenih situacijah morda bolje, kot da bi se še bolj zapletli v konflikt.

Pri navajanju vzrokov so anketiranci starejši od 40 let odgovorili, da v velik meri vpliva občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja, občutek pomanjkanja informacij med zaposlenimi ter pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi. Mlajšim od 30 let pa je bolj pomembno tekmovalnost med zaposlenimi in pa prenizka plača. Vsi ti odgovori so mi dali podatke, s katerimi sem se lahko tudi poistovetila, saj menim, da je mladim, ki šele začnejo svojo zaposlitveno pot na prvem mestu vsekakor plača, starejšim pa spoštovanje in upoštevanje. Šele ko nekaj let delaš, ugotoviš, da je zelo pomembno, da te sodelavci in nadrejeni spoštujejo in upoštevajo, saj je le tako produktivnost takšna, kakršno si nadrejeni tudi želijo. Zanimiv se mi je zdel odstotek pri odgovoru slabe delovne razmere in nadurno delo, ki je bil zelo visok, v smislu da ne vpliva na nastanek vzroka za konflikt. Iz tega je sklepati ednino eno in to je, da so delovne razmere zelo dobre in da jim zaradi tega tudi ni težko delati nadurnega dela, ki ga seveda dobijo tudi dobro plačanega.

Kot sem že omenila, se konflikti v podjetju rešujejo s pogovori in sicer s pogovori z osebo, s katero so v konfliktu, kar se mi zdi tudi najbolj primeren način reševanja konfliktov. Redkokdaj se vključi tudi tretja oseba, da bi zaščitila ena izmed udeležencev v konfliktu ali pa morda našla kak drug način pogleda na nastalo situacijo, ki bi bila bolj produktivna, v smislu rešitve konflikta. Zgodi se tudi, da se zaposleni konfliktom že vnaprej izogibajo ali pa čakajo, da se ti rešijo sami. To sicer ni rešitev, ki bi si jo želeli, včasih pa je morda tudi dobro, da še bolj ne zapletemo nastale situacije in se v konflikt ne spustimo, saj se včasih konflikti rešijo

kar sami od sebe in morda celo ugotovimo, da le ni šlo za konflikt ampak samo za majhen problem.

Da se konflikti rešijo uspešno, vplivajo nanje različni dejavniki. Najpogostejši dejavnik, ki se pojavlja v podjetju, je dobra in uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu in pa popustljivost enega od udeležencev v konfliktu. Kot smo že ugotovili, je rešitev s pogovorom najbolj uspešna rešitev. Vendar pa je včasih morda bolje popustiti in konflikt rešiti na ta način, saj ima lahko v nasprotnem primeru konflikt prevelike razsežnosti, ki vodijo do drugih konfliktov, ki sploh niso pomembne za rešitev prvotno nastalega.

Konflikti povzročajo napetosti med zaposlenimi, boljšo komunikacijo, spodbujajo tekmovalnost in inovativnost. Vsi naštetih elementi se pojavljajo tudi v podjetju, kjer sem izvedla anketo. Razumljivo je, da se pojavlja napetost, saj vsaka neugodna situacija tako vpliva na ljudi. Prav tako pa prihaja tudi do agresivnega obnašanja, kar pomeni, da so prisotne tudi besede, ki ne sodijo na zaposlitveno mesto. Ne prihaja pa do fizičnih obračunov, kar je seveda dobro, saj v takšnem podjetju ne moreš normalno funkcionirati. Že v podjetjih, kjer je prisotno veliko psihičnega nasilja in mobinga, je zelo težko delati. Rezultati vsekakor ne bi bili dobri za podjetje.

Velika večina anketirancev pa se strinja s trditvijo, da imajo konflikti pozitivne učinke na uspešnost podjetja. To pomeni, da so konflikti konstruktivni, da prinašajo rešitve in da tudi zaposleni, kakor tudi podjetje rastejo in pridobivajo nova znanja, nove informacije in načine, kako delovati v timu in kako reševati konflikte.

Ker sem bila nekoč del tega tima tudi jaz, saj sem skoraj leto dni opravljala študentsko delo, ki je zajemalo tajniška in komercialna dela, se lahko poistovetim z zaposlenimi. Za dobre odnose v podjetju se morajo seveda truditi vsi zaposleni, saj s tem izražajo pripadnost in spoštovanje do podjetja in sodelavcev.

Vendar pa se v podjetju pojavljajo določeni problemi, ki sem jih ugotovila na podlagi ankete:

- konflikte v podjetju ne zaznajo dovolj zgodaj, zato jih tudi reševati ne začnejo dovolj zgodaj,
- odnosi med zaposlenimi pri prisotnosti konflikta so slabi, saj se rešujejo tudi z agresivnostjo,
- preveč napeti odnosi v komerciali, kjer obseg dela zahteva hiter odziv,
- premalo spoštovanja namenjeno starejšim delavcem, ki so pri podjetju že dlje časa,
- več komuniciranja na vseh strukturnih ravneh,
- reševanje konfliktov takoj ko nastanejo,
- reševanje problemov še preden pride do konflikta,
- izmenjava komunikacij dnevno.

Kljub temu, da zaposleni menijo, da imajo konflikti pozitiven vpliv na uspešnost podjetja, pa vseeno ni vedno tako. Zato bi predlagala predvsem redno komunikacijo in reševanje nastalih problemov, preden se ti razvijejo v konflikt, saj je takrat že običajno prepozno, da bi preprečili nastalo situacijo, ki pa seveda ni nujno, da je v končni fazi tudi slaba.

Tudi z agresivnostjo se konflikti ne rešujejo, saj še povečajo napetost med udeleženci konflikta in tudi med drugimi zaposlenimi. Zato bi svetovala, da se udeleženca v konfliktu ali pa udeleženci, če jih je več, sestanejo na sestanku in poiščejo vzroke za nastanek ter možne načine rešitve konflikta. Seveda pa je nujno potrebno prisluhniti drug drugemu, ker ni nujno, da je vedno najboljša samo ena rešitev, lahko jih je več. Izogibanje konfliktom je najslabša možna rešitev, saj se lahko s časom v človeku nabere veliko jeze zaradi nerešenih konfliktov, ki prej ko slej izbruhne. Takrat pa je lahko situacija neprimerno slabša kakor je ob takojšnjem ukrepanju.

Zaposleni se morajo zavedati, da so del tima, skupine, ki skupaj deluje. Vsi so usmerjeni k istemu cilju, vsi delajo za isto podjetje in vsi želijo opraviti svoje delo kar se da kvalitetno in hitro brez nepotrebnih težav. Za boljše medsebojne odnose bi bilo smiselno uvesti tedenske ali vsaj mesečne sestanke, kjer bi lahko zaposleni prišli s svojimi predlogi ali morda težavami, ki jih pestijo, saj bi bila tako omogočena posredna komunikacija. Takšni sestanki bi dali zaposlenim občutek pomembnosti, nadrejeni pa bi dobili informacije o poteku dela v podjetju, brez nepotrebnih konfliktov.

Če pa povzamem splošno zaznavanje in reševanje konfliktov v podjetju, pa moram reči, da se zaposleni dobro spopadajo s konflikti, da je v današnjem času težko dobiti zaposlitev, kjer bi se razumel z vsemi zaposlenimi in kjer bi ti »cvetele rožice«. Zato je pomembno, da smo ljudje pripravljeni komunicirati in sklepati kompromise.

Vemo, da podjetju, kjer člani družine vanj prenašajo medsebojne konflikte in gojijo tekmovalnost, ne kaže dobro. V družinskih podjetjih se prepletata dva sistema, to sta družinski in poslovni, ki temeljita na različnih vrednotah, se mešata in zato povzročata konflikte. Družinski konflikti se prenašajo v podjetje s stalnim prerekanjem in nasprotovanji. Zato je pomembno, kako se z njimi podjetja in družinski člani spopadajo. Vsekakor družinski člani igrajo glavno vlogo pri reševanju konfliktov in ali so ti uspešno rešeni ali ne.

## **SKLEP**

V današnjem času so družinska podjetja zelo pogosta, saj nas trg sili, da si najdemo zaposlitev v hitro rastočih podjetjih ali pa si podjetje ustvarimo sami. Družinska podjetja so v veliki meri na trgu že dlje časa in se prenašajo z roda v rod, saj le tako lahko starši poskrbijo za svoje naslednike in pa za dokaj gotovo zaposlitev. Čeprav v današnjem času gotove zaposlitve skoraj da ni več. Trženje in trženjske strategije so danes zavzele pomembno vlogo v vsakem podjetju, saj podjetja ne delujejo več na trgih, na katerih imajo stalne, znane tekmece in

kupce, ki ne menjajo izdelkov, na katere so navajeni. Tehnološki napredek in vse večja konkurenca enakih in podobnih proizvodov z izvrstnimi lastnostmi nam narekuje tržno obnašanje.

Danes na trgu težko uspejo vsa podjetja, pa naj si bodo to družinska ali nedružinska podjetja. Zaradi samega poslovanja in načina dela se morda družinska podjetja lažje vključujejo na trg, ker so podjetniki zelo fleksibilni in dojemljivi za novosti. V navado jim je prišlo tekmovanje z drugimi podjetji, inovativnost in zahtevni trg, ki narekuje sodobne trende. Podjetniki se morajo zavzemati tudi za zadovoljstvo svojih kupcev, ki pa je danes težko merljivo.

Zadovoljstvo je eden od dejavnikov, na katera dajo družinska podjetja velik poudarek, ker želijo, da so kupci zadovoljni in da si pridobijo ugled podjetja. Prav tako je topel sprejem kupcev in reševanje reklamacij ena od visoko uvrščenih vrlin, ki jih imajo podjetniki. Svojim kupcem želijo ustvariti prijeten vtis in jih sprejeti tako, da se bodo počutili domače, ker jim le takrat lahko kvalitetno ponudiš proizvod ali storitev.

Vendar pa je za topel sprejem potrebno tudi dobro vzdušje v podjetju, dobro timsko sodelovanje in komuniciranje med zaposlenimi. Največja težava je prev ta, da se prisotnost konfliktov lahko odraža tudi na kupcih. Sprejem strank je lahko neprijeten, če smo napeti, pod stresom in smo pred tem bili udeleženi v konfliktni situaciji. Zato je pomembno, v kakšnih odnosih smo z zaposlenimi, pa najsi bo to v družinskem podjetju ali nedružinskem podjetju.

Tudi jaz sem želela izvedeti, na kakšen način rešujejo konflikte v družinskem podjetju, kjer so zaposleni skoraj vsi družinski člani, kakšni so sploh vzroki za konflikte in kako vplivajo na uspešnost delovanja podjetja. Ker sem tudi sama delala v zgoraj opisanem podjetju, mi je bilo toliko lažje, saj sem se tudi sama znašla kdaj v konfliktni situaciji, ki sem jo morala rešiti. Morda sem se ravno zaradi tega odločila za to podjetje, saj sem se poleg ankete lahko z zaposlenimi tudi pogovorila.

S pomočjo anketnega vprašalnika sem ugotovila, zakaj prihaja do konfliktov, kakšni so torej vzroki, prepoznavanje samih konfliktov in ne nazadnje tudi reševanje le teh. Ker podjetje že dolgo posluje in so tudi zaposleni že dlje časa pri podjetju, se med seboj dobro poznajo in že vnaprej vedo, kako postopati v konfliktni situaciji, kar je na nek način dobro.

Ugotovila sem, da vzrok za nastanek konflikta ni samo eden, ampak se med sabo prepletajo. Najpogosteje nastanejo zaradi nezadostne komunikacije med zaposlenimi. Vendar zavedati se moramo, da podjetje sestavljajo ljudje, ki vsakodnevno komunicirajo in brez komunikacije podjetje ne more delovati. Zato bi lahko rekli, da je komunikacija neke vrste posledica za izvor konfliktov. Vzrok za nastanek konfliktov je vsekakor preobremenjenost z delom, kar sem ugotovila s pomočjo anketnega vprašalnika.

Konflikti imajo lahko tako pozitivne kot negativne posledice. Pozitivne posledice so boljša komunikacija, boljše sodelovanje zaposlenih, večja pripadnost podjetju. Medtem ko so negativne posledice lahko prav tako slabša komunikacija, poslabšanje ali celo prekinitev odnosa ali razpad tima.

Za uspešne odnose v podjetju je torej ključnega pomena, da konflikte zaznamo pravočasno in se z njimi tudi spoprime, saj le tako lahko ohranjamo uspešno komunikacijo. Konflikte je lažje reševati na začetku kot pa kasneje, ko se med seboj prepleta že več konfliktov. Saj le tako lahko ohranimo dobre medsebojne odnose. Če konfliktov ne rešujemo sproti, se zna zgoditi, da lahko pride ne samo do spora, temveč tudi do odhoda katerega od zaposlenih. Tega si pa vsekakor nihče izmed nas ne želi.

Ugotovitve, ki sem jih povzela s pomočjo anketnega vprašalnika, so mi dale misliti in tudi sama se morda sedaj bolj zavedam, kako pomembna je komunikacija v podjetju in kako pomembno je najti vzrok za konflikt takoj in tako posledično tudi najti način za rešitev konflikta. Kot sem že večkrat omenila, ima lahko konflikt tako pozitivne kot negativne lastnosti, zato imejmo vedno v mislih vse udeležence v konfliktu, kako se oni počutijo ob nastali situaciji. Saj sama vem, kako neprijetno je biti postavljen v takšno situacijo in kako napeto je ozračje v času konfliktov.

Podjetje Termoglas d.o.o. se prav tako dnevno srečuje s konfliktnimi situacijami, kakor tudi ostala podjetja, vendar pa so pri reševanju le teh tudi uspešni. To se kaže tudi s tem, da so zaposleni že dlje časa pri podjetju in da je podjetje hitro rastoče, kar pa zagotovo ne bi bilo, če ne bi imeli dobre komunikacije tako med zaposlenimi kakor tudi s svojimi kupci.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aronoff, C. (2001). *Understanding family business survival statistics*. B.k. Supply House Times.
2. Berlogar, J. (2002). *Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
3. Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N., Pšeničny, V. (2000). *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
4. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Čačinovič, G. (1998) *Psihologija družine*. Ljubljana: ZPS d.o.o.
6. Daily, C. M., Dollinger, M. J. (1992). *An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professional Managed Firms*. San Francisco: Family Business Review.
7. Daft, L. R. (1986). *Organizational Theory and Design*. St. Paul: West publishing Company.
8. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Duh, M. (1996). *Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij*. Kranj: Organizacija Kranj.
10. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje*. Gubno: Založba Mer v Mariboru.
11. Duh, M. (2003). *Vpliv družinskih odnosov na razvoj družinskih podjetij v Sloveniji*. Maribor: MER revija za management in razvoj.
12. Erčulj, J., Vodopivec, I. (1999). *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
13. Friedman E., S. (1998). *Successful Family Business*. Chicago: UP Company.
14. Friedman, M., Friedman, S. (1994). *How to Run a Family Business*. Ohio: Betterway Books.
15. Gersick, K, Lansberg, I. (1999). *Staging and transitions: Managing change in the family Business*. San Francisco: Family Business Review.
16. Goričar, J. (1980). *Temelji obče sociologije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
17. Herle, M. (2003). *Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Hodgson, J. (1996). *Thinking in your feet in negotiations*. London: Pitman Publishing.
19. Huczynski, A., Buchanan, D. (1991). *Organizational Behaviour*. Cambridge: University Press.
20. Interni akti podjetja Termogas d.o.o.
21. Iršič, M. (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Ramko.
22. Jagodič, A. (2001). *Planiranje nasledstva v družinskem podjetju* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Kaye, K. (1992). *The kid Brother, Family Business Rewiev*. San Francisco: Jossey Bass.
25. Kets de Vries, M. (1996). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London: International Thomson Business Press.

26. Krajnc Pavlica, M. (2006). *Od kod težave družinskih podjetij*. Najdeno 3. junija 2010 na naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=3248>.
27. Lank, A. (1994). *Key Challenges Facing Enterprises*. Lausanne: IMD International.
28. Lamovec, T. (1991). *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za produktivnost dela, Center za psihodiagnostična sredstva.
29. Leach, P. (1994). *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
30. Lovšin, F. (2000). *Vključevanje mlajše generacije v družinsko podjetje* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev. Conflict management*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
32. Lipičnik, B. (1994). *Ekonomika in organizacija podjetja* (Knjiga 2). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
34. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
36. Mondey, W. R., Premaux, S. R. (1993). *Management-Concepts, practices and skills*. Massachusetts: Adevission of Simon & Schuster, inc.
37. Možina, S. (1994). *Konflikti, nasprotja. Managenet*. Radovljica: Didakta.
38. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, j., Repovž, J., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
39. Možina, S., Bernik, J., Merkač, M., Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
40. Novak, B. s sodelavci. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Perelman, C. (1993). *Kraljestvo retorike*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
42. Pirc, I. (2007). *Družinska podjetja 2*. Najdeno 3. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?ID=13155&IDpm=4023>.
43. Pirc, I. (2008). *Pojem, pomen in posebnosti razmerij v družinskih podjetjih*. Najdeno 3. junija 2010 na spletnem naslovu [http://www.socius.si/media/uploads/file/article\\_4880.pdf](http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4880.pdf).
44. Pogovor z direktorjem podjetja Termoglas d.o.o., maj 2010
45. Pogovor z vodjo komercialnega oddelka Termoglas d.o.o., maj 2010.
46. Pogovor z vodjo računovodskega oddelka Termoglas d.o.o., maj 2010.
47. Pogovor z zaposlenimi v proizvodnji Termoglas d.o.o., maj 2010.
48. Račnik, M. (2006). *Upravljanje s konflikti*. Najdeno 7. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/upravljanje-s-konflikti>.
49. Ravbar, E. (2008). *Konflikti na delovnem mestu*. Najdeno 7. maja 2010 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetnistvo/ustanavljanje-podjetja/konflikti-na-delovnem-mestu>.

50. Robbins, P. S. (1984). *Concepts and Practices*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
51. Robey, D. (1991). *Designing organizations*. Boston: R:R: Donnelly & Sons Company.
52. Rosenblatt, P. et.al. (1985). *The Family in Business*. Oxford: Jossey-Bass Publishers.
53. Rozman, R., Kovač, R., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. Syms, M. (1992). *Mind your own business and keep it in the family*. New York: Mastermedia Limited.
55. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
56. Tillet, G. (1991). *Resolving conflict*. Sydney: University Press.
57. Trček, J. (1994). *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Radovljica: Didakta.
58. Ule, M. (1994). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče.
59. Vadnjal, J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Vrbinc, F. (1991). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
61. Žaler, J. (2008). *Konflikti in tekmovalnost v družinskem podjetju*. Najdeno 7. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?article=643&mod=articles>.



## **PRILOGE**

### **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Tabele prikaza podatkov iz anketnega vprašalnika .....	4



## ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni! Moje ime je Vanja Makaj in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Za magistrsko delo Vzroki za nastanek in načini reševanja konfliktov v družinskem podjetju opravljam raziskavo med zaposlenimi. Anketa je anonimna, vaše odgovore bom uporabila izključno samo za analizo dobljenih podatkov.

Prosim, da na odgovore odgovorite tako, da obkrožite črko pred odgovorom ali številko ob odgovoru.

-----

1. Spol:                    a) moški                    b) ženski

2. Opredelite vašo starost:

- a) do vključno 25 let
- b) od 26 do 30 let
- c) od 31 do 40 let
- d) od 41 do 50 let
- e) 50 let in več

3. Opredelite stopnjo izobrazbe:

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- b) srednja šola
- c) višja šola
- d) visoka šola
- e) univerzitetna ali več

4. Delovna doba v podjetju Termoglas d.o.o.:

- a) do 5 let
- b) do 10 let
- c) do 15 let
- d) 15 let in več

5. V katerem oddelku v podjetju ste zaposleni?

- a) komerciala
- b) računovodstvo, knjigovodstvo
- c) kadrovska služba
- d) tajništvo
- e) proizvodnja

6. Kako pogosto zaznate prisotnost konfliktov znotraj vašega podjetja?

- a) večkrat dnevno
- b) večkrat tedensko
- c) večkrat mesečno
- d) večkrat letno
- e) skoraj nikoli

7. Konflikti se največkrat pojavljajo med naslednjimi zaposlenimi:

- a) zaposlenimi na isti strukturalni ravni
- b) med zaposlenimi v različnih oddelkih
- b) družinskimi člani
- c) družinskimi člani in drugimi zaposlenimi
- d) individualni konflikti (frustracije posameznika)

8. Kako se sporazumevate z družinskimi člani, ki so zaposleni v podjetju?

- a) Z družinskimi člani se pogovarjate in skušate biti jasni.
- b) Družinske člane upoštevate in govorite posplošeno.
- c) Sporočate jim informacije preko posrednikov.
- d) Ni vam mar zanje in jih samo kritizirate.

9. Kateri spodaj naštetih vzroki najbolj vplivajo na nastanek konfliktov v vašem podjetju? Obkrožite številko na lestvici od 1 do 5.

Vzroki za konflikt	ne vpliva	malo vpliva	srednje vpliva	v veliki meri vpliva	zelo vpliva
Občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja	1	2	3	4	5
Občutek pomanjkanja informacij med zaposlenimi	1	2	3	4	5
Pomanjkanje komuniciranja med zaposlenimi	1	2	3	4	5
Razlike med cilji družinskih članov in zaposlenimi	1	2	3	4	5
Nesodelovanje družinskih članov in zaposlenih	1	2	3	4	5
Tekmovalnost med družinskimi člani in zaposlenimi	1	2	3	4	5
Preobremenjenost z delom	1	2	3	4	5
Preveliko vtikanje zaposlenih v poslovno politiko podjetja	1	2	3	4	5
Premajhna pripadnost podjetju	1	2	3	4	5
Slabe delovne razmere	1	2	3	4	5
Nesposobnost razumevanja problemov podjetja	1	2	3	4	5
Prenizka plača	1	2	3	4	5
Nadurno delo	1	2	3	4	5

10. Katera oblika reševanja konfliktov je v podjetju najpogostejša? Obkrožite številko na lestvici od 1 do 5.

Oblika reševanja konfliktov	nikoli	včasih	pogosto	zelo pogosto	vedno
S pogovorom z osebo, s katero ste v konfliktu	1	2	3	4	5
V konflikt se vključi tretja oseba	1	2	3	4	5
Počakate, da se konflikti rešijo sami	1	2	3	4	5
Se jih vnaprej izogibate	1	2	3	4	5
Družinski člani rešujejo vse nastale konflikte	1	2	3	4	5

11. Izberite le enega od spodaj naštetih odgovorov, ki po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja konfliktov!

- a) strah pred nadrejenimi družinskimi člani
- b) popustljivost enega od udeležencev v konfliktu
- c) pritisk bližnjih sodelavcev
- d) dobra in uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu
- e) drugo

12. Izberite tri spodaj naštete učinke konfliktov, ki se po vašem mnenju najbolj odražajo v podjetju!

- a) povzročanje napetosti med zaposlenimi
- b) povzročanje agresivnega obnašanja
- c) premalo pozornosti posvečeno doseganju ciljev
- d) spodbujanje tekmovalnosti in s tem doseganje večje produktivnosti
- e) spodbujanje inovativnosti
- f) posledično boljša komunikacija med zaposlenimi
- g) večja tekmovalnost med zaposlenimi
- h) razbijanje enotnosti sistema
- i) uvajanje samokritičnosti
- j) drugo

13. Ocenite z oceno od 1 do 5 v kolikšni meri po vašem mnenju ima prisotnost konfliktov pozitivne učinke na uspešnost podjetja!

- 1 se ne strinjam
- 2 malo se strinjam
- 3 delno se strinjam
- 4 se strinjam
- 5 absolutno se strinjam

Za izpolnjevanje ankete se vam najlepše zahvaljujem!

Priloga 2: Tabele prikaza podatkov iz anketnega vprašalnika

*Tabela 1: Spol anketirancev*

<b>SPOL</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>
Moški	28	78
Ženske	6	22
Skupaj	36	100

*Tabela 2: Starost anketirancev*

<b>STAROST</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>
Do vključno 25 let	3	9
Od 26 do 30 let	7	20,5
Od 31 do 40 let	13	38
Od 41 do 50 let	7	20,5
51 let in več	4	12
Skupaj	34	100

*Tabela 3: Izobrazba anketirancev*

<b>IZOBRAZBA</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>
Osnovna šola	1	3
Poklicna šola	4	12
Srednja šola	24	70
Višja šola	2	6
Visoka šola	3	9
Univerzitetna ali več	0	0
Skupaj	34	100

*Tabela 4: Delovna doba anketirancev*

<b>DELOVNA DOBA</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>
Do 5 let	11	33
Do 10 let	9	26
Do 15 let	10	29
15 let in več	4	12
Skupaj	4	100

*Tabela 5: Oddelek zaposlitve anketirancev*

<b>ODDELEK ZAPOSLOTITVE</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>
Komerciala	5	15
Računovodstvo, knjigovodstvo	2	6
Kadrovska služba	0	0
Tajništvo	2	6
Proizvodnja	25	73
Skupaj	34	100

*Tabela 6: Anketirani o oceni pogostosti pojavljanja konflikta v podjetjih*

<b>POGOSTOST POJAVA KONFLIKTA V PODJETJU</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>
Večkrat dnevno	2	6
Večkrat tedensko	6	18
Večkrat mesečno	11	32
Večkrat letno	6	18
Skoraj nikoli	9	26
Skupaj	34	100

*Tabela 7: Anketirani o relaciji pojavljanja konfliktov*

<b>RELACIJA POJAVLJANJA KONFLIKTOV</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>
Med zaposlenimi na isti strukturni ravni	18	47
Med zaposlenimi v različnih oddelkih	11	29
Med družinskimi člani	2	5
Med družinskimi člani in drugimi zaposlenimi	3	8
Individualni konflikti (frustracije posameznika)	4	11
Skupaj	34	100

*Tabela 8: Anketirani o sporazumevanju z družinskimi člani*

<b>SPORAZUMEVANJE Z DRUŽINSKIMI ČLANI</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>
Z družinskimi člani se pogovarjate in skušate biti jasni.	32	94
Družinske člane upoštevate in govorite posplošeno.	2	6
Sporočate jim informacije preko posrednikov.	0	0
Ni vam mar zanje in jih samo kritizirate.	0	0
Skupaj	34	100

Tabela 9: Anketirani o vzrokih za nastanek konfliktov

<b>VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV</b>	<b>1 ne vpliva</b>	<b>2 malo vpliva</b>	<b>3 srednje vpliva</b>	<b>4 v veliki meri vpliva</b>	<b>5 zelo vpliva</b>	<b>SKUPAJ število</b>
Občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja	3	2	14	10	5	34
Občutek pomanjkanja informacij med zaposlenimi	2	2	13	12	5	34
Pomanjkanje komuniciranja med zaposlenimi	2	2	12	14	4	34
Razlike med cilji družinskih članov in zaposlenimi	6	5	15	5	3	34
Nesodelovanje družinskih članov in zaposlenih	6	11	12	4	1	34
Tekmovalnost med družinskimi člani in zaposlenimi	10	14	7	1	2	34
Preobremenjenost z delom	7	10	9	4	4	34
Preveliko vtikanje zaposlenih v poslovno politiko podjetja	20	5	5	1	3	34
Premajhna pripadnost podjetju	16	4	6	3	5	34
Slabe delovne razmere	13	12	7	2	0	34
Nesposobnost razumevanja problemov podjetja	13	10	6	4	1	34
Prenizka plača	7	11	10	3	3	34
Nadurno delo	10	13	9	2	0	34

Tabela 10: Anketirani o obliki reševanja konfliktov

<b>NAJPOGOSTEJŠA OBLIKA REŠEVANJA KONFLIKTOV</b>	<b>1 nikoli</b>	<b>2 včasih</b>	<b>3 pogosto</b>	<b>4 zelo pogosto</b>	<b>5 vedno</b>	<b>SKUPAJ</b>
S pogovorom z osebo, s katero ste v konfliktu	2	4	10	9	9	34
V konflikt se vključi tretja oseba	11	13	6	3	1	34
Počakate, da se konflikti rešijo sami	12	15	4	2	1	34
Se jih vnaprej izogibate	8	16	4	1	5	34
Družinski člani rešujejo vse nastale konflikte	12	18	1	2	1	34



*Tabela 11: Anketirani o vplivu dejavnikov na uspešnost reševanja konfliktov*

<b>VPLIV DEJAVNIKOV NA USPEŠNOST REŠEVANJA KONFLIKTOV</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>
Strah pred nadrejenimi družinskimi člani	4	12
Popustljivost enega od udeležencev v konfliktu	14	41
Pritisk bližnjih sodelavcev	4	12
Dobra in uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu	12	35
Drugo	0	0
Skupaj	34	100

*Tabela 12: Anketirani o učinkih konfliktov na uspešnost reševanja konfliktov*

<b>UČINKI KONFLIKTOV NA USPEŠNOST REŠEVANJA KONFLIKTOV</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>
Povzročanje napetosti med zaposlenimi	30	28
Povzročanje agresivnega obnašanja	13	13
Premalo pozornosti posvečeno doseganju ciljev	8	8
Spodbujanje tekmovalnosti in s tem doseganje večje produktivnosti	7	7
Spodbujanje inovativnosti	4	4
Posledično boljša komunikacija med zaposlenimi	21	21
Večja tekmovalnost med zaposlenimi	11	13
Razbijanje enotnosti sistema	0	0
Uvajanje samokritičnosti	4	4
Drugo	4	4
Skupaj	102	100

*Tabela 13: Anketirani o vplivu konfliktov na uspešnost podjetja*

<b>VPLIV KONFLIKTOV NA USPEŠNOST PODJETJA</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>
Se ne strinjam	6	18
Malo se strinjam	4	12
Delno se strinjam	14	41
Se strinjam	10	29
Absolutno se strinjam	0	0
Skupaj	34	100