

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**VPLIV MENJAVE LASTNIŠTVA NA ZAPOSLENE V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, januar 2017

ŠPELA CIMERMANČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Cimermančič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv menjave lastništva na zaposlene v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MENJAVA LASTNIŠTVA V PODJETJU	2
1.1 Vpliv menjave vodstva na medsebojne odnose v podjetju	2
1.2 Vodenje v podjetju	4
1.3 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih.....	5
1.4 Zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu.....	6
2 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI IN POSLEDICE ZA PODJETJE	7
2.1 Značilnosti medsebojnih odnosov v podjetju	7
2.2 Motiviranje zaposlenih	10
2.3 Medsebojni odnosi kot dejavnik za uspešnost podjetja	11
2.4 Vpliv vodje na medsebojne odnose v podjetju	12
3 EMPIRIČNI DEL.....	13
3.1 Predstavitev podjetja.....	13
3.2 Poslanstvo, vizija in vrednote podjetja	14
3.3 Raziskovalna vprašanja in zbiranje podatkov	14
3.4 Rezultati	15
3.5 Ugotovitve in priporočila.....	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Starostna struktura anketirancev (v %)	15
Slika 2: Izobrazbena struktura anketirancev (v %)	16
Slika 3: Pogosta menjava lastništva prinaša spremembe (v %)	16
Slika 4: Izguba zaupanja v obstoj podjetja (v %)	17
Slika 5: Informiranost glede menjave lastništva (v %)	17
Slika 6: Pričakovanja vodstva so jasno opredeljena (v %)	18
Slika 7: Motiviranost in nagrajevanje zaposlenih (v %)	18
Slika 8: Timsko delo je pomemben faktor (v %)	19
Slika 9: Medsebojni odnosi so boljša motivacija kot plača (v %)	19
Slika 10: Razumevanje položaja v podjetju (v %)	20
Slika 11: Cilji podjetja so dobro zastavljeni (v %)	20
Slika 12: Za menjavo lastništva je krivo vodstvo (v %)	21

UVOD

Menjava lastništva je za zaposlenega lahko pozitivna, v smislu izmenjave oziroma pridobitve novih strokovnih znanj in izkušenj, lahko pa prinese tudi nevarnosti. Te so odhod kakovostnih kadrov iz podjetja, izguba motivacije zaposlenih zaradi odpora do sprememb in njihovega negativnega sprejemanja (Turk, 2002, str. 18). Vrednote v podjetju so eden izmed pomembnejših dejavnikov tako za ravnanje zaposlenih kot za delovanje podjetja, zato je stabilnost teh zelo pomembna za zadovoljstvo zaposlenih in uspešno poslovanje. Močno izražene vrednote v podjetju zagotavljajo trdnost in trajnost občutka zanesljivosti in varnosti ter ustrezno vedenje zaposlenih. Medsebojna povezanost zaposlenih je odvisna od dobre komunikacije med njimi in ustreznih ter popolnih informacij s strani nadrejenih, kar olajša tudi reševanje konfliktov. V primeru pomanjkanja trdnosti vrednot in neustrezne komunikacije se zmanjša medsebojna povezanost in posledično se poslabšujejo odnosi med zaposlenimi (Musek Lešnik, b.l.). Oblikovanje odnosov v podjetju je predvsem odvisno od vedenja nadrejenih. Kaj hitro lahko neustrezno vedenje in vodenje nadrejenih privedeta do manjše avtoritete in nezaupanja zaposlenih. Tako se odnosi začno krhati že v vodstvenem vrhu, kar pa se le še nadaljuje po hierarhiji navzdol (Popovič & Zajc, 2002, str. 102).

Namen zaključne naloge je zapolniti vrzel v raziskovanju na področju vse pogostejše menjave lastništva v podjetjih. **Cilj** naloge v teoretičnem delu je predstaviti medsebojne odnose v podjetju. Cilj v empiričnem delu je ugotoviti, kateri so razlogi za prevzem oziroma menjavo lastništva in kakšen vpliv so imele te menjave na zaposlene. Cilj empiričnega dela bom uresničila z analizo srednje velikega podjetja, ki je specializirano za proizvodnjo potiskane embalaže iz kartona ter kaširane embalaže in je pred kratkim že tretjič menjalo lastništvo v zadnjih desetih letih.

Raziskovalna vprašanja so:

- **RV1:** Kako menjava lastništva vpliva na zaposlenega?
- **RV2:** Zakaj so medsebojni odnosi pomemben dejavnik za uspešnost podjetja?
- **RV3:** Zakaj lahko menjava lastništva vodi do slabših odnosov med zaposlenimi?

Metoda dela je v teoretičnem delu deskriptivna, pri čemer sem z metodo kompilacije analizirala domačo in tujo strokovno literaturo in znanstvene ter strokovne članke s področja medsebojnih odnosov v podjetju. V empiričnem delu je predstavljena analiza ankete in intervjuja. S slednjim sem pridobila mnenje vodstvenega kadra, kako je menjava lastništva vplivala na odnose in klimo v podjetju, saj menim, da je pri menjavah lastništva vodstveni kader najbolj na udaru in se prvi sreča z novimi lastniki. Pri tem je ključnega pomena, ali se vodstvo strinja s strategijo novih lastnikov, kako daje informacije in komunicira z zaposlenimi ob tem.

V prvem poglavju naloge bom na kratko predstavila, kaj pomeni menjava lastništva za podjetje ter kako to vpliva na zaposlene oziroma njihove medsebojne odnose. Ob večkratni menjavi lastništva je zelo pomemben tudi odnos vodstva do svojih podrejenih, zato v tem delu ugotavljam tudi, kakšno naj bi bilo vodenje v podjetju, ravnanje z zaposlenimi ter zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo pri delu, kot posledica tega. V drugem poglavju raziskujem odnose med zaposlenimi, kakšne so temeljne značilnosti medsebojnih odnosov v podjetju ter ali so medsebojni odnosi pomemben dejavnik za uspešnost podjetja. V tretjem poglavju nadaljujem s kratko predstavitev izbranega podjetja (ki zaradi želje po anonimnosti ne bo imenovano) in nato podatke, ki sem jih pridobila s pomočjo ankete, grafično predstavim ter na podlagi rezultatov analize poizkušam podati morebitne rešitve, ki bi pripomogle k izboljšanju problemov v izbranem podjetju. Nadgradnja naloge bo interpretiran intervju, ki je bil opravljen z vodstvenim kadrom, saj me je zanimal njihov pogled na večkratno menjavo lastništva. V sklepu povzetek ugotovitev, do katerih sem prišla z zaključno nalogo.

1 MENJAVA LASTNIŠTVA V PODJETJU

Zaposleni se ob večkratni menjavi vodstva začnejo odzivati skladno s svojimi osebnostnimi lastnostmi, saj se z menjavo vodstva v kratkem časovnem obdobju v delovnem okolju spremenijo zunanje in notranje razmere. Zaposleni največkrat ostanejo mirni, vendar v večini primerov negotovi, nekateri celo dvomljivi, vendar to lahko pravi način vodenja v kratkem času odpravi. V primeru težav v vodstvenem kadru pa se to začne kmalu kazati tudi pri ostalih zaposlenih in njihovih medsebojnih odnosih.

1.1 Vpliv menjave vodstva na medsebojne odnose v podjetju

Ko se v podjetju menja vodstvo, ni nujno, da so odzivi pozitivni. Tu je smiselno izpostaviti težave, ki jih prinese menjava vodstva, te pa so:

- zaposleni so ob menjavi vodstva podvrženi različnim oziroma drugačnim načinom vodenja, kot so ga bili navajeni pred menjavo;
- zaposleni so ob menjavi vodstva zaradi drugačnega načina vodenja podvrženi negotovosti in strahu, saj so med seboj že zgradili določen odnos;
- spremenjena struktura podjetja vpliva na zaposlene, lahko negativno ali pozitivno;
- nezaupanje zaposlenih do novega vodstva in slabši odnos do dela.

Na dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ima velik vpliv dobro medsebojno razumevanje. Če v podjetju vladajo pozitivna klima in dobri odnosi med zaposlenimi, imajo ti večjo motivacijo za delo in sodelovanje, v boljših odnosih pa se tudi lažje poistovetijo z delom. Dobri medsebojni odnosi privedejo do uspešnega delovanja

podjetja, a te razmere se kaj hitro spremenijo, ko se pojavijo izrazite spremembe v odnosih že pri vodstvenem kadru.

Podjetje deluje pod vplivi okolja, ki so lahko pozitivni, torej pomagajo ustvarjati nove možnosti, ali negativni, ki prinašajo težje izzive. Pomembno je, da uspešna podjetja pazljivo spremljajo svoje konkurente in dogajanje na tržišču ter se na nevarnosti in priložnosti, ki nastajajo odzovejo pravočasno. Podjetje mora skrbeti za svojo prednost na konkurenčnem tržišču, kar pomeni, da mora za svojo rast in uspešno poslovanje ves čas razvijati in uresničevati nove priložnosti in ideje (Tavčar, 2011, str. 45).

Bistvo vsakega uspešnega podjetja je rast. Ta nastane s stalnimi spremembami in neprestanim pridobivanjem in izmenjavanjem novega znanja. Nekatera podjetja se spremembam v okolju znajo oziroma zmorejo prilagajati, medtem ko jim druga niso kos (Tavčar, 2002, str. 46).

Avtorji Škerlavaj, Indihar Štemberger, Škrinjar in Dimovski (2007, str. 346–367) menijo, da dobiček ni nujno pokazatelj uspešnosti podjetja in da je uspešno podjetje v celoti mogoče oceniti le ob upoštevanju tako finančne uspešnosti kot neuspešnosti.

Na razvoj in uspešnost podjetja vplivajo poslovni dejavniki, ki jih delimo na (Kralj, 2005, str. 65–67):

- **Zunanji poslovni dejavniki:** so odraz okolja, v katerem podjetje deluje. Veliko težo za podjetje ima mnenje javnosti, ki vpliva na ugled podjetja, tako poslovno kot družbeno. Pomembno je, da se podjetje zna prilagajati zunanjim dejavnikom ali s svojim znanjem celo nanje vplivati ter jih posledično znati tudi spremeniti. Poleg vpliva javnega mnenja na podjetje, so pomembni tudi družbeni, gospodarski, tehnološki in znanstveni vpliv.
- **Obrobni poslovni dejavniki:** med delovanjem podjetja se ustvarjajo razmere poslovanja, ki so v pomoč ob prilagajanju zunanjim dejavnikom. Med take gospodarske značilnosti štejemo sposobnost delovanja podjetja v smeri uresničevanja zadanih ciljev, uvrstitev podjetja na lestvico glede na velikost, vpliv podjetja na družbo, kooperacijo s poslovnimi partnerji, strukturo proizvodnje oziroma dejavnosti, opremljenost podjetja na različnih področjih, različne modele rasti podjetja ter gospodarnost s finančnimi sredstvi.
- **Notranji poslovni dejavniki:** tu je govora o dejavnikih, ki močno vplivajo na poslovanje podjetja in so sestavljeni iz poslovnih prvin, ki jih sestavljajo likvidnost podjetja, sredstva za izdelovanje proizvodov in različne storitve, ki jih podjetje potrebuje za nemoteno opravljanje dela.
- **Osrednji poslovni dejavniki:** osrednji dejavniki, ki prav tako vplivajo na podjetje, so kvalificiran in nekvalificiran kader ali izvajalci. Kvalificiran kader ima sposobnost izrabe

zunanjih in notranjih virov moči. Izvajalci so pomemben dejavnik podjetja, saj sta njihova sposobnost in znanje zelo cenjena. Izvajalci so tisti, ki izvedejo delo po navodilih vodilnih oziroma tistih, ki imajo sposobnost vodenja ter pravilnega odločanja v korist podjetja. Med osrednje dejavnike spadajo tudi strokovnjaki, ki veljajo za pobudnike idej in so odlični organizatorji, ter managerji na različnih ravneh: med managerje na spodnji ali nižji ravni štejemo nadzornike, mojstre in vodje, ki so odgovorni za proizvode ali storitve; srednjo raven sestavljajo managerji, kot so vodja ali direktor različnih oddelkov v podjetju; medtem ko med managerje na višji ravni štejemo predsednike oziroma generalne direktorje.

Pomembno je izpostaviti tudi dejstvo, da morajo podjetja, če želijo postati in ostati uspešna, konstantno črpati nova znanja. Po večini se ta znanja pridobivajo znotraj podjetja, in sicer od zaposlenih. K uspešnemu poslovanju podjetja pripomorejo tudi znanja, ki jih je mogoče kupiti, kar pa ni nujno vedno pozitivno za podjetje, saj do teh znanj lahko dostopajo tudi ostali konkurenti na trgu. Ta način pridobivanja znanja podjetju ne zagotavlja več prednosti pred konkurenti. Če obstoječega ali novo pridobljenega znanja ne nadziramo dobro, sta učinkovitost podjetja in s tem tudi uspešnost slabši. Da se zaposleni zavedajo, kako pomembno je varovanje znanja znotraj podjetja, je odraz njihove lojalnosti in pripadnosti podjetju. Do slabše uspešnosti podjetja lahko pripeljejo tudi slabo ravnovesje med odnosi med zaposlenimi v podjetju in zunanjimi dejavniki. Le nekateri vodilni kadri imajo dovolj dobre voditeljske sposobnosti in moči, da lahko ustvarijo pozitivno vzdušje ali klimo v podjetju, kar je tudi odločilnega pomena (Meško Štok, 2009, str. 35–36).

1.2 Vodenje v podjetju

V vsakdanjem življenju so medsebojni odnosi zelo pomembni in tako je tudi v podjetju. Dobri odnosi med sodelavci so pomembni za uspeh podjetja, a to ne drži vedno. Prvi pogoj za opravljanje zastavljenih nalog zaposlenih in s tem doseganje ciljev podjetja so dobri medsebojni odnosi, ki se ustvarijo pod dobrim vodstvom managerja. Prav tako je za dobre odnose med zaposlenimi odgovoren vsak izmed zaposlenih, ne glede na njegovo delovno mesto. A kljub večni želji po dobrih odnosih na delovnem mestu je dejstvo, da zaradi takšnih in drugačnih delovnih okolij, izkušnje niso vedno pozitivne (Žaler, 2007, str. 13).

Vodenje od vsakega vodje zahteva primerno vodstveno reakcijo na različne ovire ali izzive, ki se pojavijo na delovnem mestu, kar pomeni, da popolno vodenje ne obstaja. Vodenje pravzaprav pomeni zmožnost vživljanja v zaposlene in njihove težave, tako osebne kot tiste, ki se pojavijo na delovnem mestu, zmožnost pravilnega posredovanja informacij za opravljanje zastavljenih ciljev itd. Vodenje je sestavljeno iz več dejavnikov, in sicer (Kutzschenbach, 2000, str. 14):

- določanje ciljev;

- motiviranje zaposlenih do te mere, da opravijo svoje delo in s tem dosežejo zastavljene cilje;
- ocenjevanje izidov;
- zaposlene ob dobro opravljenem delu pohvaliti ali jim podati konstruktivno kritiko;
- nuditi podporo in poskrbeti za povratno informacijo;
- spodbujanje zaposlenih, dodeljevanje nalog itd.

V literaturi obstaja veliko različnih načinov in stilov vodenja. Naj se dotaknem enega izmed pomembnejših, ki jih navaja Max Weber (v Stahle, 1999, str. 335):

- **Patriarhalni stil vodenja:** to je stil vodenja, ki ga je moč zaznati predvsem v manjših podjetjih, kjer zaposleni absolutno sprejmejo avtoriteto vodje. V tem primeru vodja pričakuje od svojih zaposlenih brezpogojno predanost podjetju.
- **Karizmatični stil vodenja:** vodja, ki kaže karizmatični stil vodenja, izhaja iz svojih osebnih lastnosti in mu ni mar, na kakšen način je podjetje vodil njegov predhodnik, niti kako bo to opravljal njegov naslednik.
- **Avtokratski stil vodenja:** tu pride do izraza osebni stik med vodjo in ostalimi zaposlenimi. Vodenje je jasno opredeljeno s hierarhično strukturo.
- **Birokratski stil vodenja:** v zadnjem primeru gre za vodjo, ki daje velik pomen birokraciji in svojega časa ne posveča pristinim odnosom med njim in ostalimi zaposlenimi v podjetju.

Oba, tako način kot stil vodenja, imata velik vpliv na uspešno delovanje v podjetju ter doseganje zastavljenih ciljev. Mnenja glede dobrega vodenja podjetja so različna. Nekateri pojasnjujejo vodenje kot zapleten proces, saj gre za delo z ljudmi, drugi kot zmožnost prepričati druge, da sledijo določenim ciljem, spet tretji pojasnjujejo vodenje kot vplivanje in delovanje na obnašanje posameznika in skupin ter usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem.

Menim, da je dober vodja v podjetju tisti, ki deluje odločno, samozavestno ter s tem zaposlenim daje občutek varnosti, prav tako pa zmore motivirati skupino zaposlenih za doseganje zastavljenih ciljev, je poslušen za predloge zaposlenih ter v različnih situacijah, pozitivnih ali negativnih, reagira primerno.

1.3 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

S pomočjo organizacijske klime v podjetju zaposleni lahko bolje zaznavajo delovno okolje, kar se kaže v večjem zadovoljstvu in učinkovitosti zaposlenega na delovnem mestu. Temeljni dejavniki organizacijske klime so zadovoljstvo, počutje pri delu, medsebojno

sodelovanje zaposlenih, pripadnost, pogoji na delovnem mestu itd. (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 17).

Pomembno je poznati razliko med zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu, kjer govorimo o čustveni reakciji posameznika, ter organizacijsko klimo, kjer govorimo o zaznavanju delovnega okolja, kot ga vidijo zaposleni. Kar nekaj časa je potrebnega, da se v podjetju izoblikuje dobra organizacijska klima, ki pa se lahko z napačnimi odločitvami vodstva hitro izniči. V veliki meri je organizacijska klima povezana z zadovoljstvom zaposlenih. To zaposlenega se poveča z nagrado ob dobro opravljenem delu, pa tudi z občutkom pripadnosti, ki ga zaposlenemu daje vodja itd. Danes je torej eden pomembnejših dejavnikov na delovnem mestu zadovoljstvo zaposlenih in ne več višina plače, kot je to veljalo pred časom, saj so, glede na to, da se vse več časa preživi na delovnem mestu, dobri medsebojni odnosi in zadovoljstvo zaposlenih resnično ključni dejavnik.

1.4 Zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu

Definicija zadovoljstva na delovnem mestu je opredeljena kot izrazita čustvena reakcija posameznika oziroma zaposlenega. Ta se kaže v različnih oblikah doživljanja dela, opredeljevanju delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načinu občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta (Mihalič, 2008, str. 4).

Rezultati največje mednarodne raziskave na področju zadovoljstva pri delu kažejo, da so glavni dejavniki zadovoljstva naslednji (Mihalič, 2008, str. 4–5):

- jasna opredelitev ciljev in pričakovanj;
- razvijanje oziroma nadgradnja splošne razgledanosti;
- spodbujanje samostojnosti pri opravljanju nalog ter nagrajevanje;
- z osebnim znanjem vlaganje v podjetje;
- spodbujanje k ustvarjanju dobrih medsebojnih odnosov v podjetju;
- spodbujanje k odprti komunikaciji;
- razvijanje pozitivne konkurenčnosti v kolektivu;
- motiviranje zaposlenih.

Organizacijska klima v podjetju je ključni pokazatelj tako zadovoljstva kot tudi nezadovoljstva zaposlenih pri delu. Nezadovoljstvo pri delu je lahko odraz slabih medsebojnih odnosov med zaposlenimi ali pomanjkanja informacij, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje svojega dela. Velikokrat zaposleni pokažejo nezadovoljstvo tudi, kadar jih vodja za dobro opravljeno delo ne pohvali oziroma nagradi ali nad njimi izvaja prestrog nadzor, saj s tem zaposleni ne more razvijati oziroma širiti svojega znanja in idej. Prestrog nadzor je lahko tudi ovira za samostojno opravljanje dela, kar je za nekatere zelo

moteče, kot je lahko moteča tudi slaba komunikacija med vodstvenim kadrom in ostalimi zaposlenimi. Vzrok nezadovoljstva je tudi prelahko delo oziroma naloge, ki jih zaposleni prejme od vodje, posledica tega pa je dolgočasje na delovnem mestu.

Četudi plača ni več eden glavnih dejavnikov zadovoljstva zaposlenih, je lahko hitro tudi pokazatelj nezadovoljstva v primeru, kadar nekdo z manj vloženega truda dobi za isto opravljeno delo enako oziroma višjo plačo. Kot že napisano, je vzrok za nezadovoljstvo pomanjkanje pohval za opravljeno delo, česar posledica, poleg nezadovoljstva, je tudi zmanjšanje motivacije za nadaljnje opravljanje dela, pri zaposlenemu se lahko pojavi občutek neopaznosti, tako pri vodji kot pri ostalih zaposlenih.

Največji pokazatelj, da na delovnem mestu vlada popolno nezadovoljstvo zaposlenih je, ko nekdo izmed zaposlenih poda odpoved za svoje delovno mesto. Obstaja pa je še veliko drugih pokazateljev, ki kažejo nezadovoljstvo v kolektivu, kot so zamujanje na delo, bolniška odsotnost, nezainteresiranost za dodatno delo ali pomoč drugim zaposlenim, ignoriranje navodil vodje, zaposleni nimajo več motivacije niti želje, da bi neko delo opravili v predvidenem roku, v primeru težav ne želijo prevzeti odgovornosti itd. (Kennan, 1996, str. 6–7).

2 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI IN POSLEDICE ZA PODJETJE

Že na začetku življenja pridobimo določene spretnosti, med drugim tudi tako imenovane družbene in medsebojne spretnosti, ki se jih učimo in jih izboljšujemo celo življenje in le z neprestanim izpopolnjevanjem teh spretnosti lahko govorimo o uspešnih medsebojnih odnosih. To potrjuje tudi dejstvo, da so dobri medsebojni odnosi, glede na pomembnost zadovoljstva zaposlenih v podjetju, eden najpomembnejših dejavnikov (Možina, b.l., str. 1).

2.1 Značilnosti medsebojnih odnosov v podjetju

Pomen normalnih odnosov med zaposlenimi je za podjetje ali delovno okolje zelo velik, saj le z dobrimi odnosi v podjetju pridemo do opravljanja delovnih nalog in s tem posledično do uresničevanja zastavljenih ciljev podjetja. Da pa se v podjetju vzpostavijo normalni ali celo dobri odnosi, je pomembna osebnost posameznika oziroma osebnost vseh članov podjetja (Možina, b.l., str. 3).

Temeljna načina oblikovanja odnosov v podjetju sta (Možina, Bernik, & Svetinc, 2004, str. 198):

- **Institucionalni način:** je osnovni način izoblikovanja odnosov med zaposlenimi. Ob začetku dela v nekem podjetju zaposleni pri opravljanju delovnih nalog, ki so

opredeljene v skladu z zakonodajo, avtomatično pričnejo ustvarjati medsebojne odnose, ki so pravice, dolžnosti in odgovornosti.

- **Spontan način:** tu govorimo o ustvarjanju odnosov med zaposlenimi. Spontani odnosi med zaposlenimi samodejno nastajajo pri opravljanju vsakodnevnih delovnih nalog. Prav tako ti nastajajo, ko se sodelavci med odmori pogovarjajo celo o posameznikovih osebnih težavah in si pri določenih poizkušajo tudi pomagati. Pri teh pogovorih je zelo pomembna komunikacija med njimi, saj je ta zelo odvisna od pripravljenosti posameznika za komunikacijo z drugo osebo.

V obeh primerih se izoblikujejo odnosi sodelovanja ali konflikta:

- **Odnosi sodelovanja** so odnosi, kjer med zaposlenimi v podjetju ne prihaja do večjih konfliktov. Odnosi sodelovanja so temelj za nemoteno opravljanje delovnih nalog. V podjetju se odnosi sodelovanja oziroma dobri odnosi začnejo kazati ob uspešno in pravočasno opravljenih delovnih nalogah, v sodelovanju med sodelavci, razumevanju težav, do katerih med delom prihaja, ter trudu za sprotno reševanje teh.
- **Konfliktni odnosi** so odnosi, ki pomenijo težave v celotnem kolektivu podjetja. Ustvarjanje konfliktov med zaposlenimi pomeni negativne posledice za podjetje, in sicer se poslabša komunikacija med zaposlenimi, poveča se izostajanje z dela, zmanjšata se kakovost dela in opravljanje delovnih nalog, zmanjša se tudi motivacija za delo ter pripravljenost pomagati drugemu sodelavcu ipd.

Če so med zaposlenimi dobri odnosi, potem tudi delo postane lažje. Dobri medsebojni odnosi omogočajo, da breme dela lažje prenesemo in povečajo produktivnost. Posameznik ne zmore storiti vsega dela sam. Dolžnosti morajo biti za doseganje zastavljenih ciljev podjetja razporejene med vse zaposlene. Ko so v kolektivu dobri odnosi, so si zaposleni vedno pripravljeni priskočiti na pomoč ter si s tem olajšati vsakodnevne delovne obveznosti (MSG, b.l.).

Poleg vseh dejavnikov, ki tvorijo uspešne ali dobre medsebojne odnose, ima veliko vlogo tudi posameznikova osebna naravnost do druge osebe, s katero bi želeli vzpostaviti trden odnos. V veliko pomoč za vzpostavitev dobrega medsebojnega odnosa z osebo znotraj ali zunaj delovnega okolja so tudi osebnostne lastnosti posameznika, kot so poštenost, odprtost, komunikativnost, zanesljivost, pozitivna naravnost.

Da so temeljne značilnosti medsebojnih odnosov naslednje, meni avtor Stane Možina (b.l., str. 2–3):

- **Priznavanje razlik:** pri prvi temeljni značilnosti medsebojnih odnosov je govora o tem, da ima vsak svoje mnenje, torej priznanje, da ima lahko oseba na nasprotni strani drugačno mnenje od našega, ki ga v pogovoru z nami izrazi, mi pa smo ga dolžni sprejeti

in spoštovati. Le v primeru priznavanja razlik naših sogovornikov lahko govorimo o dogovarjanju in usklajevanju.

- **Vzajemnost odnosov:** gre za vzajemno iskanje pojasnil za vsako nejasnost ali nerazumljivost, pomeni, da gre za neko stalno učenje in prilagodljivost v odnosu, ko se obe strani skušata prilagoditi druga drugi, se zanimata za podrobnosti, sprašujeta in se dogovarjata.
- **Omogočanje osebnega izražanja:** pri tej temeljni značilnosti gre za pravico do osebnega izražanja oziroma individualnost, kar pomeni pravico do lastnega, samostojnega, neodvisnega, svojevrstnega razvoja.
- **Posredovanje in sprejemanje povratne informacije:** pristnega stika med ljudmi ne moremo razviti brez posredovanja in sprejemanja povratne informacije.
- **Priznavanje nasprotij in njihovo reševanje:** popolna harmonija med zaposlenimi naj ne bi obstajala, torej govorimo o lažni harmoniji, nerešenih konfliktih, ki jih niti ne skušamo rešiti, zato v takem delovnem okolju vlada neodkrito komuniciranje.
- **Preprečevanje dvopomenskega položaja:** pri ustvarjanju medsebojnih odnosov je pomembno, kaj in kako s komunikacijo sporočamo. Pomembno je, da stojimo za svojimi besedami in stališči ter da tisto, kar s komunikacijo sporočamo naprej, tudi dejansko mislimo, pomembno je stališče posameznika. Le na ta način je mogoče ustvariti jasno in iskreno okolje.
- **Odnosi brez vsiljevanja:** ena pomembnejših temeljnih značilnosti medsebojnih odnosov je tudi ta, da gradimo odnos oziroma imamo odnos brez vsiljevanja, da prikažemo resničnost tako, kakršna dejansko je.
- **Izogibanje nehotenemu ali nevrotičnemu zlorabljanju drugega:** pri zadnji temeljni značilnosti medsebojnih odnosov je bistvo to, da se skušamo izogniti reševanju svojih notranjih konfliktov preko druge osebe oziroma sodelavca. Da gre za nevrotično zlorabo drugega, kažeta dva načina, in sicer prvi je ta, da delovne naloge, ki bi jih morali opraviti sami, prelagamo na svoje sodelavce, drugi pa je, da nekoga prisilimo v neuresničen del lastne osebnosti. Ta način vedenja kažejo tisti, ki skušajo zakriti svojo šibkost in nemoč v družbi.

Vsak izmed zaposlenih v podjetje prinese neko novo energijo, novo znanje in sposobnosti, ki se lahko z dodatnimi izobraževanji še nadgradijo in prav z nadgradnjo teh, se avtomatično povečuje tudi intelektualna vrednost podjetja. Posledično je s tem več možnosti za uspešno doseganje zastavljenih ciljev ter zadovoljstva zaposlenih, zato je danes pomen znanja v podjetju veliko večji kot nekoč.

Sodobna podjetja postajajo učeča se podjetja, kar pomeni, da vse več vlagajo v izobraževanja in izpopolnjevanja svojih zaposlenih, nenehno iščejo nove organizacijske oblike, ki ustrezajo spreminjajočim se zahtevam okolja, in stalno izpopolnjujejo znanja in spretnosti delovne sposobnosti zaposlenih. Za podjetja je velik doprinos tudi sodelovanje med zaposlenimi v smislu izmenjave izkušenj in znanja. Izmenjava znanja znotraj podjetja se vse bolj priznava

kot pomemben gradnik konkurenčne prednosti. Znanje, ki ima velik vpliv na podjetje, zahteva od zaposlenih vzpostavitev trdnejše povezave za boljše razumevanje nekoga, ki nam to znanje predaja. To pomeni, da si posamezniki med seboj izmenjujejo znanje ter s tem skupaj gradijo novo. Ta proces imenujemo od ljudi do ljudi (angl. *people-to-people process*) (Jurišević Brčić & Mihelič, 2015, str. 3–4).

Za razvoj delovne sile je potrebno konstantno učenje, tako individualno kot s pomočjo izobraževanj, ki jih omogoča podjetje. Neprestano učenje prinaša prednost pred konkurenco na trgu, nove načine razmišljanja in lažje razumevanje pomembnosti dobrih medsebojnih odnosov v podjetju. Pričakovanja podjetja od zaposlenega so (Dimovski, 2005, str. 249):

- visoko izobražen kader, ki je sposoben sprejemati odgovornost za opravljeno delo, obvlada ves čas spreminjajočo se tehnologijo in svoj doprinos ob prihodu v podjetje;
- zmožnost konstantnega učenja ter osvajanja novih ali dodatnih veščin in procesov, najpomembneje pa zmožnost prilagajanja spremembam;
- zmožnost samostojnega opravljanja dela, določanja osebnih ciljev ter odkrivanja lastnih napak in posledično tudi odpravljanja teh;
- visoka stopnja medsebojnih poznavanj, ki so potrebne za ohranjanje oziroma vzdrževanje stikov s strankami in ostalimi zaposlenimi v podjetju;
- zmožnost reševanja konfliktov, samoiniciativnost, inovativnost, kreativnost, organiziranost ter posredovanje novih zamisli in idej.

2.2 Motiviranje zaposlenih

Kot že omenjeno, so na delovnem mestu za zaposlene vse bolj pomemben motivator dobri medsebojni odnosi in zmožnost zaupanja v vodstvo podjetja in ne višina plače. Danes podjetja ciljajo na visoko motivirane, ambiciozne in predane ljudi, saj se zavedajo, da so brez tega člena težko kos izzivom s katerimi se soočajo, ter konkurenci na trgu, prav tako je oteženo doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Človek tudi v vsakdanjem življenju s težavo zadovolji svoje osnovne potrebe ali opravi kakršno koli aktivnost, če za to nima motivacije.

Visoko motiviran kader v podjetju deluje bolj enotno in s skupnim mišljenjem doseže zastavljene cilje, medtem ko v primeru nemotiviranega kadra podjetje ni učinkovito in tako ni zmožno zadovoljiti svojih potreb, zato pride do konfliktov, tako na poslovni kot na osebni ravni, zaposleni pričnejo razmišljati negativno, nemalokrat postanejo tudi sovražni do celotne okolice, v kateri delujejo (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 237).

Torej, kot je zapisal James R. Lindner (1998, str. 2) v svojem članku, odgovor, zakaj potrebujemo motivirane zaposlene, je preživetje. Motivirani zaposleni so nujno potrebni na hitro spreminjajočih se delovnih mestih.

2.3 Medsebojni odnosi kot dejavnik za uspešnost podjetja

Dobri medsebojni odnosi so pogoj tako za osebno srečo kot tudi uspeh na delovnem mestu, torej so posledično pomemben dejavnik tudi za uspešnost podjetja. Iz medsebojnih odnosov je moč razbrati, kako nas vidijo naši sogovorniki in to lahko skušamo izkoristiti za izboljšanje samega sebe. Če smo dovzetni za povratne informacije, lahko še veliko naredimo v smislu izboljšanja svoje osebnosti ter vedenja. Ne glede na delovno mesto oziroma poklic posameznika, najsi ta vključuje delo s strankami ali ne, je odzivnost na zaznavanje drugih o sogovorniku potrebna (Možina, b.l., str. 1).

Možina (b.l., str. 1–2) pravi: »Če želimo navezovati, razvijati in ohranjati zadovoljujoče medosebne odnose, moramo poznati nekaj temeljnih sposobnosti, in sicer:

- **Medsebojno poznavanje in zaupanje**

V to skupino vključujemo samorazkrivanje, samozavedanje in sprejemanje samega sebe ter zaupanje. Zaupanje je prvi pogoj, da se dve osebi sploh lahko spoznata, da sta pripravljeni druga drugi razkriti pomembne vidike svojega doživljanja. Pripravljenost samorazkrivanja je povezana z mnogimi osebnostnimi značilnostmi. Velika pripravljenost se povezuje s potrebo po stiku z drugimi. Odprtostjo, fleksibilnostjo in višjim samospoštovanjem. Samorazkrivanje je odvisno od tega, koliko se zavedamo sami sebe oziroma svojih reakcij, v kolikšni meri sprejemamo sami sebe in kako dobro znamo to sporočiti drugemu. Pomembno je, da znamo sprejeti sebe kot tudi drugega. Če nam vedenje drugega ne ugaja, mu to povemo, pri tem pa moramo paziti, da ga ne zavrnilo kot človeka. Samorazkrivanje vedno vključuje tudi tveganje, da nas bo drugi prizadel ali zavrnil. Pripravljenost samorazkrivanja temelji na zaupanju. Zaupanje v medosebnem odnosu ni nekaj stabilnega in nespremenljivega, temveč se neprestano potrjuje ali pa ruši.

- **Komuniciranje**

Komuniciranje se nanaša na točno in nedvoumno posredovanje misli in čustev. Zelo pomembno je, da znamo izraziti sprejemanje in naklonjenost do druge osebe. Spretnost komuniciranja pomeni pošiljanje sporočil, ki so izražena tako, da jih drugi brez težav razbere, ter pazljivo poslušanje, ki zagotavlja, da drugega dobro razumemo.

- **Medsebojno sprejemanje in potrjevanje**

Naslednja pomembna spretnost v medosebnih odnosih je obojestransko sprejemanje potrjevanje in podpora ter obravnava najrazličnejše načine, na katere se lahko odzovemo osebi, ki potrebuje pomoč.

- **Konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom**

To področje vsebuje strategije za reševanje medsebojnih konfliktov na načine, ki pomagajo pri zbliževanju obeh udeležencev, pri ohranjanju in razvijanju odnosa. Konflikti v medosebnih odnosih so neizbežni in nudijo možnost za nadaljnji razvoj. Pri tem se moramo zavedati svojih običajnih strategij za reševanje konfliktov, hkrati se

seznanjamo še z drugimi strategijami in se naučimo izbrati tisto, ki lahko privede do konstruktivne rešitve.«

Kolikor je na svetu različnih ljudi, toliko je možnih načinov za reševanje konflikta, ki v odnosu nastane, vendar je vsem skupno to, da se težava odpravi. Najboljši način za razrešitev konflikta je vsekakor pogovor, s katerim lahko ugotovimo, kaj je vzrok za nastanek. Konfliktov nikakor ni pametno reševati z jezo ali na silo, saj to celotno situacijo le še poslabša.

Odraž uspešnega doseganja zastavljenih ciljev so dobri odnosi med zaposlenimi: poveča se uspešnost dela, dobri odnosi se kažejo tudi v medsebojnem sodelovanju zaposlenih, pripravljenosti prisluhniti težavam, ki jih imajo sodelavci, ter želji, da si pri tem skušajo pomagati oziroma težave odpraviti. Verjetno bi se vsi, ki so bili kdaj zaposleni v večjem kolektivu, strinjali, da je veliko lepše in lažje opravljati svoje delo, kjer vladajo pozitivna klima in dobri odnosi med zaposlenimi. Žal pa je resničnost taka, da do konfliktov prihaja povsod, kjer je skupina zaposlenih, ki večino svojega časa preživi na delovnem mestu. Nastalim konfliktom se ne smemo izogibati, ampak jih je pomembno reševati sproti, saj se nerešeni konflikti znova pojavljajo (Možina, b.l., str. 8–9).

Za podjetje, v katerem vlada negativno vzdušje, med zaposlenimi ostajajo nerešeni konflikti, niti se ne trudijo, da bi jih razrešili, obstaja velika verjetnost, da tone v propad. Zaposleni, ki podjetju niso predani, delujejo zgolj za zadovoljitev lastnih interesov, kar pa lahko škodi podjetju. Tudi vodstveni kader ne posveča dovolj pozornosti temu, da bi v kolektivu odpravil nastale spore in zamere, ampak enostavno prične z odpuščanjem. Reakcija na odpuščanje povzroči strah in negotovost med zaposlenimi ter tako podjetje, za katerega delajo, namesto da bi pomagali poiskati rešitev za nastale težave, avtomatično zapustijo (Podnar, b.l., str. 7).

2.4 Vpliv vodje na medsebojne odnose v podjetju

Kot sem že omenila, je vloga pri medsebojnih odnosih v podjetju zelo pomembna, vendar pa ni bistven samo odnos do drugih, ampak tudi način, kako vodje zaznavajo težave ali konflikte, ki nastajajo med zaposlenimi. Vsekakor morajo biti pozorni tudi na svoje napačne odzive v komunikaciji z zaposlenimi ter jih pravočasno odpraviti oziroma poiskati vzrok, zakaj do tega sploh pride. Vodje bodo veliko bolj uspešni pri opravljanju svojega dela, če bodo v dobrih odnosih s svojimi podrejenimi in bodo upoštevali dejstvo, da je dojemanje vsakega posameznika drugačno. Za vodje je torej pomembno, da (Možina, b.l., str. 9):

- so sposobni upoštevati in razumeti razlike v medsebojnih odnosih posameznikov;
- podajajo jasna navodila;
- sprejemajo konstruktivne kritike in podajajo povratne informacije;
- se zavedajo možnosti nastajanja konfliktov in dopuščajo osebno izražanje posameznika;

- dopuščajo možnost podobnosti in različnosti v odnosih;
- dopuščajo možnost nastanka dvoumnih situacij;
- delujejo brez vsiljevanja zaposlenim;
- poizkušajo sproti reševati nastala nasprotja.

Velik vpliv na medsebojne odnose ima tudi vodja. Poznamo dva medsebojna odnosa, in sicer (Možina, b.l., str. 3):

- **Avtoritativni medsebojni odnosi:** avtoritativni odnos vodje je lahko velika ovira za zaposlene, saj je zelo izrazita njegova želja po avtoriteti, s katero določi strogo mejo med njim in zaposlenimi. Podajanje informacij v glavnem poteka enosmerno. Taki odnosi privedejo do strogega nadzora, nezaupanja, ukazovanja in slabih odnosov. Vodja z avtoritativnim načinom vodenja daje jasno vedeti, da je on edini, ki odloča o vsem, kar se dogaja v podjetju, da je vseved in da je kos vsemu, s tem pa zaposlenim sporoča, da ni prostora za njihova mnenja, da se od njih pričakuje le opravljanje nalog.
- **Demokratični medsebojni odnosi:** demokratični odnos je pravo nasprotje prvega, saj gre za odnos, v katerem vodja in podrejeni tesno sodelujeta, se spoštujeta ter delujeta kot enakovredna člana v podjetju. Pri tem odnosu gre za sprejemanje oziroma upoštevanje zamisli, idej vsakega zaposlenega, gre za sprejemanje in odzivanje vodje na kritiko njegovega vodenja ter sposobnosti, da se trudi svoje vodenje še izboljšati. Odnosi niso nikoli tako dobri, da ne bi mogli biti še boljši.

3 EMPIRIČNI DEL

V tem delu naloge je predstavljena analiza ankete in intervjuja. S slednjim sem pridobila mnenje vodstvenega kadra, kako je menjava lastništva vplivala na odnose in klimo v podjetju, saj menim, da je pri menjavah lastništva vodstveni kader najbolj na udaru in se prvi sreča z novimi lastniki. Pri tem je ključnega pomena, ali se vodstvo strinja s strategijo novih lastnikov, kako daje informacije in komunicira z zaposlenimi.

3.1 Predstavitev podjetja

Začetki delovanja izbranega podjetja segajo že v leto 1999, ko se je začelo ukvarjati s proizvodnjo potiskane embalaže. V zadnji četrtini leta 2006 je vodstvo sprejelo odločitev o pripojitvi k matični družbi, kar je pomenilo razširitev proizvodnega programa s komercialno embalažo. Kot obrat je podjetje delovalo vse do jeseni leta 2012. V skladu s strategijo novega lastnika je matično podjetje leta 2012 iz svojega sortimana osnovnih dejavnosti odcepilo proizvodnjo enoto in tako se je v register vpisalo novo nastalo podjetje. Do novih sprememb lastništva je prišlo lani, in sicer junija 2015. Podjetje je prešlo v lastništvo delniške družbe s sedežem v Londonu, ki ima v 36 državah skupno 26.000 zaposlenih.

Slovensko papirno in papirno predelovalno industrijo je v letu 2015 zastopalo 112 podjetij. Konec decembra 2015 je bilo v tej panogi skupno 4.115 zaposlenih, kar je 5,2 % manj kot isti mesec leto prej. V tej panogi je bilo v letu 2015 za 593.719 evrov (v nadaljevanju €) izvoza in za 611.086 € uvoza. Največji izvozni trg za slovenski papir sta Italija in Nemčija, sledijo pa jima Madžarska, Hrvaška, Egipt in Avstrija (GZS, 2016, str. 1–3).

3.2 Poslanstvo, vizija in vrednote podjetja

Podjetje kupcem zagotavlja celovito ponudbo komercialne embalaže ter z njo prispeva k prepoznavnosti ter povečevanju vrednosti njihovih izdelkov. Poslovna filozofija podjetja je postati ugleden in zanesljiv proizvajalec komercialne embalaže, zato družba ustvarja kulturo tržnega obnašanja, timskega dela in humanih medsebojnih odnosov. Ti so temelj za rast družbe in spoštljiv odnos do partnerjev, kupcev, dobaviteljev, lastnikov in vseh, s katerimi živimo.

Vizija podjetja je postati nosilec razvoja potiskane embalaže in embaliranja na pripadajočem trgu ter postati nepogrešljiv dobavitelj embalaže z odličnim servisom. Temeljne vrednote podjetja so biti skrbni, postavljati si izzive, biti zaupanja vredni, odzivni in vztrajni (Izbrano podjetje, 2015, str. 8).

3.3 Raziskovalna vprašanja in zbiranje podatkov

Glede na to, da so cilji empiričnega dela naloge ugotoviti, kateri so razlogi za prevzem oziroma menjavo lastništva ter kakšen vpliv je to imelo na zaposlene, sem si zastavila naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV1: Kako menjava lastništva vpliva na zaposlenega?
- RV2: Zakaj so medsebojni odnosi pomemben dejavnik za uspešnost podjetja?
- RV3: Zakaj lahko menjava lastništva vodi do slabših odnosov med zaposlenimi?

V nadaljevanju sta predstavljeni dve analizi, in sicer analiza anketnega vprašalnika in analiza intervjuja. Analizirani podatki so bili pridobljeni z anonimnim anketnim vprašalnikom zaprtega tipa in intervjujem. Anketni vprašalnik je bil razdeljen med zaposlene v proizvodnji, medtem ko je bil intervju opravljen z dvema zaposlenima iz vodstvenega oddelka.

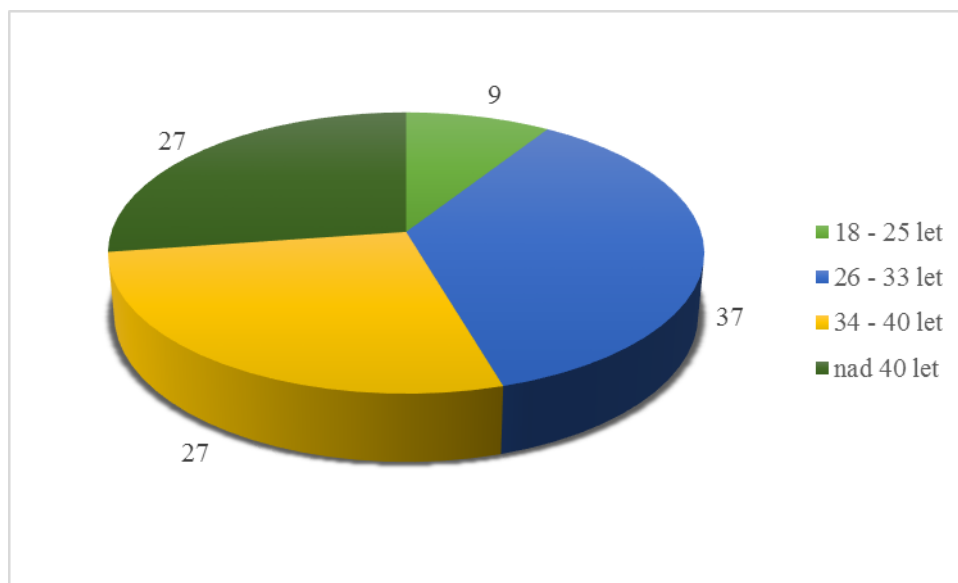
Anketni vprašalnik je sestavljen iz 13 vprašanj (v prilogi), od tega so 3 demografskega tipa, pri preostalih 10 pa so imeli anketiranci ponujene odgovore z lestvico od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Intervju je bil sestavljen iz 10 vprašanj (v prilogi).

3.4 Rezultati

V nadaljevanju predstavljam rezultate anketnega vprašalnika. Skupno je bilo v podjetju anketiranih 18 oseb, od tega 61 % (11) anketirancev predstavljajo moški, preostalih 39 % (7) pa ženske.

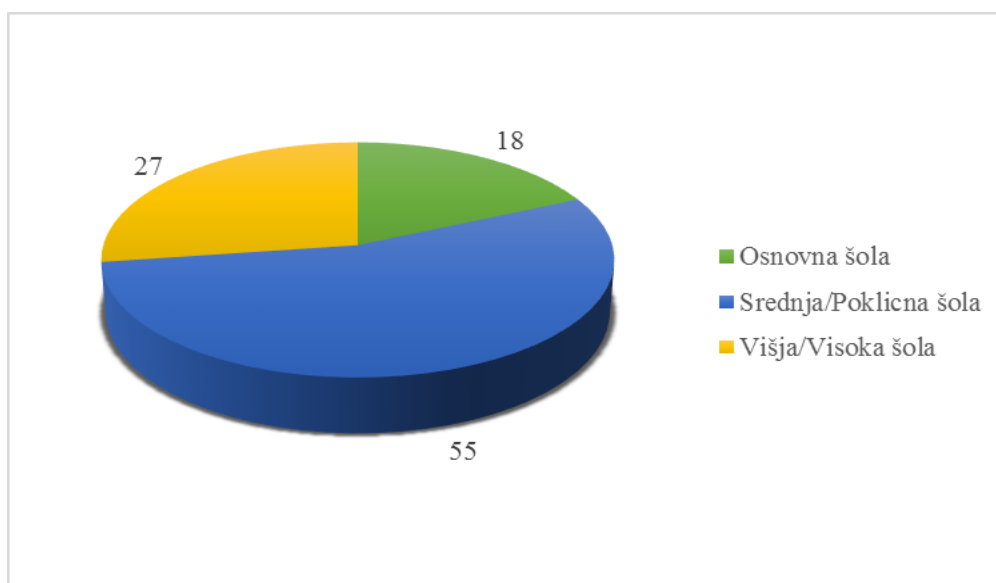
Slika 1 predstavlja starostno strukturo anketirancev. Največ anketirancev, 37 % (4), je starih od 26 do 33 let, sledijo jim anketiranci v dveh skupinah z isto vrednostjo, in sicer 27 % (3) v skupini od 34 do 40 let in nad 40 let. Najmanj anketirancev, 9 % (1), je v starostni skupini od 18 do 25 let.

Slika 1: Starostna struktura anketirancev (v %)



Slika 2 predstavlja stopnjo izobrazbe anketirancev. Največ anketirancev, 55 % (6), ima dokončano srednjo oziroma poklicno šolo, sledi jim skupina anketirancev z višjo oziroma visoko šolo, in sicer 27 % (3). Najmanj anketirancev, 18 % (2), ima zaključeno osnovno šolo.

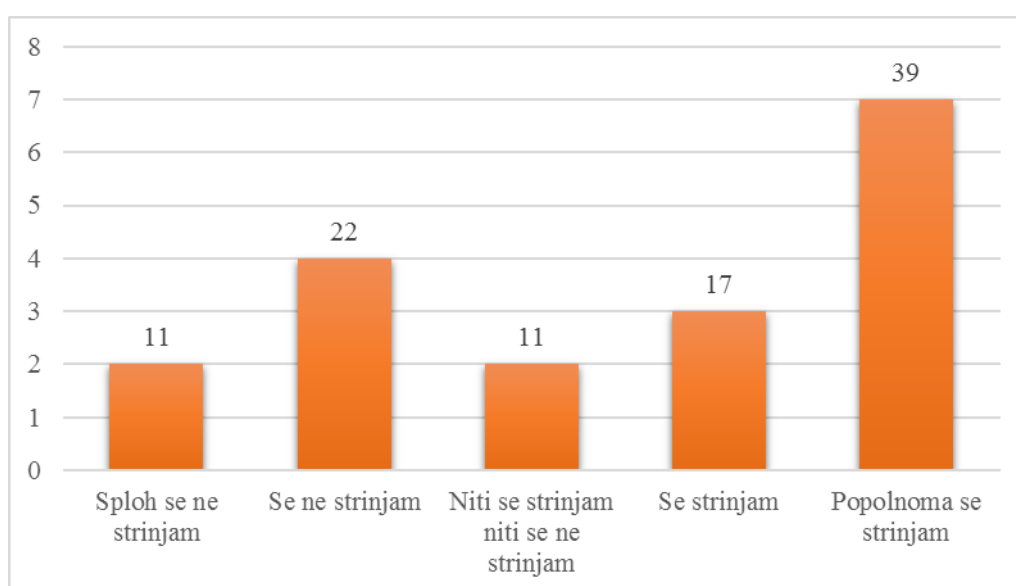
Slika 2: Izobrazbena struktura anketirancev (v %)



Nadaljujem s pregledom rezultatov vprašanj, kjer so anketiranci izbirali med ponujenimi odgovori.

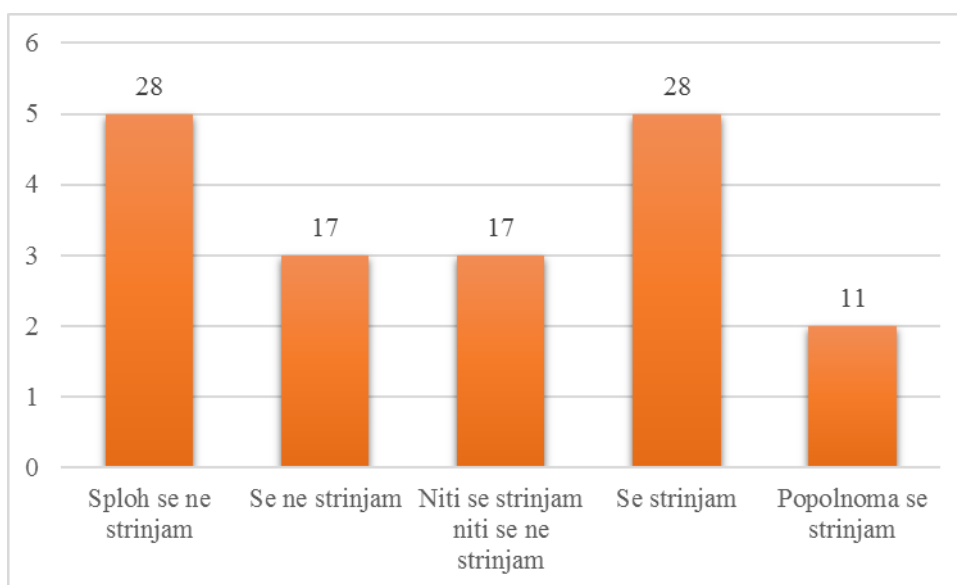
Slika 3 prikazuje odgovore na trditev, ali pogosta menjava lastništva prinaša številne spremembe pri delu anketirancev. Kar 56 % anketiranih se strinja oziroma se popolnoma strinja s trditvijo o spremembah, medtem ko se 11 % anketiranih ni opredelilo, 33 % anketiranih pa se ne strinja oziroma se sploh ne strinja s tem, da pogosta menjava lastništva prinaša številne spremembe pri njihovem delu.

Slika 3: Pogosta menjava lastništva prinaša spremembe (v %)



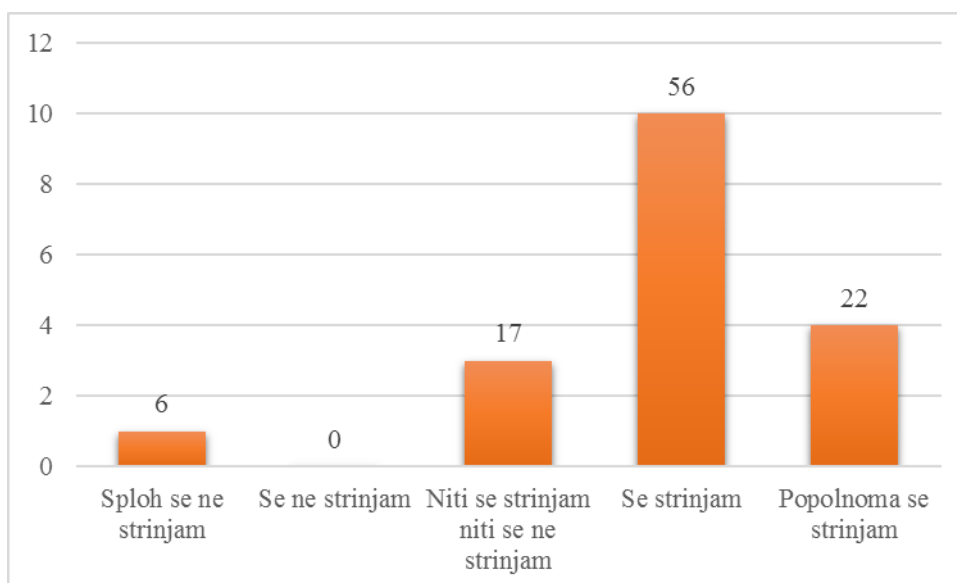
Slika 4 prikazuje mnenje anketirancev glede trditve, da zaradi pogoste menjave lastništva izgubljajo zaupanje v obstoj podjetja. Glede na rezultat so si mnenja precej deljena, in sicer 45 % anketiranih zaradi pogoste menjave lastništva ne izgublja zaupanja v obstoj podjetja, medtem ko 39 % anketiranih meni nasprotno. 17 % anketiranih se niti strinja niti ne strinja z navedeno trditvijo.

Slika 4: Izguba zaupanja v obstoj podjetja (v %)



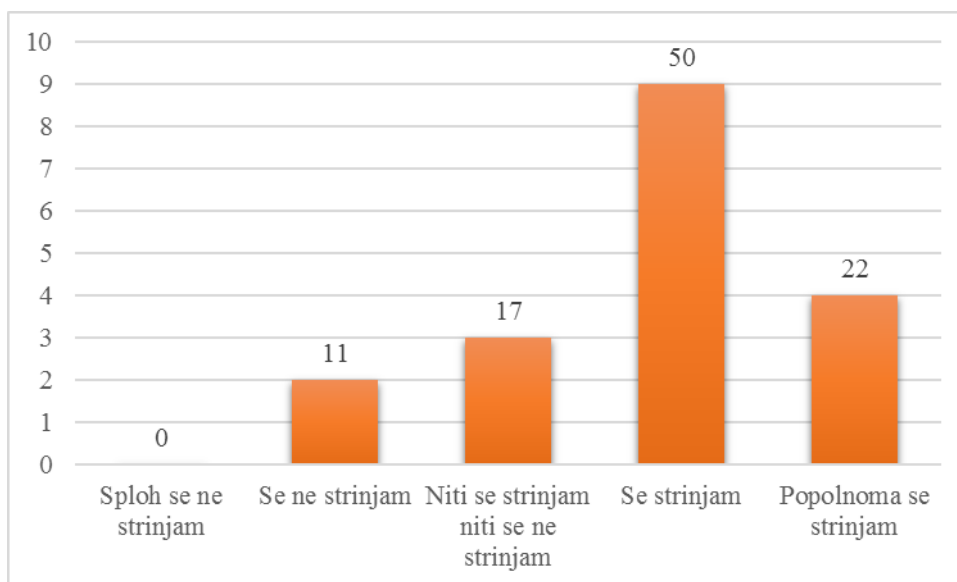
Slika 5 prikazuje, da so bili anketiranci dobro obveščeni o menjavi lastništva. Kar 78 % anketiranih je bilo ustrezno in pravočasno informiranih o menjavi lastništva, 6 % ni bilo ustrezno informiranih, medtem ko se 17 % anketiranih ni opredelilo.

Slika 5: Informiranost glede menjave lastništva (v %)



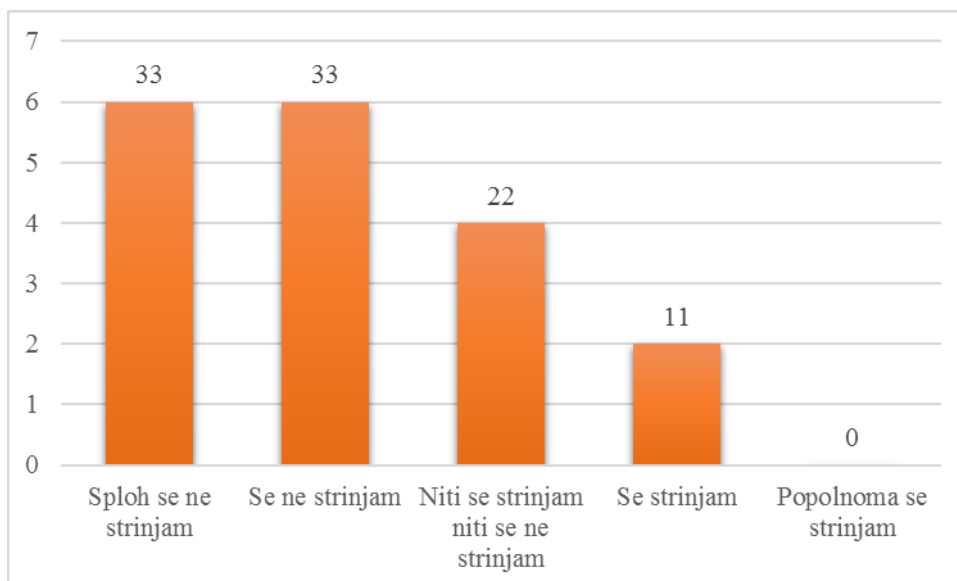
Na trditev glede jasne predstave o tem, kaj se od zaposlenih pričakuje, Slika 6 prikazuje naslednje: večina, 72 % anketiranih, ve, kaj se od njih pričakuje, 11 % anketiranih ne ve, kaj vodstvo od njih pričakuje, in preostalih 17 % anketiranih ni opredeljenih oziroma se niti se strinjajo niti se ne strinjajo.

Slika 6: Pričakovanja vodstva so jasno opredeljena (v %)



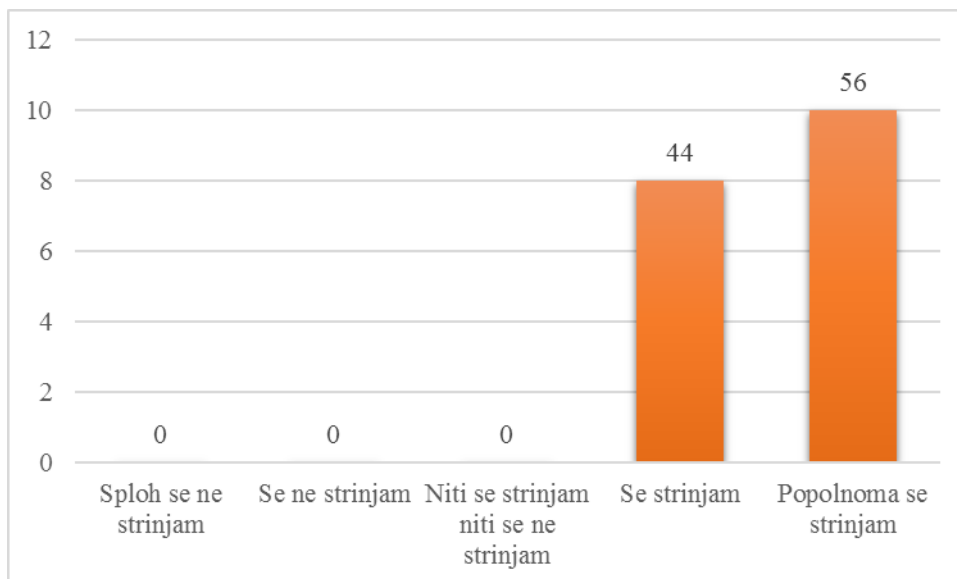
Slika 7 prikazuje zanimiv rezultat odgovorov na trditev, da so zaposleni v podjetju za delo ustrezno motivirani in nagrajeni. 66 % anketiranih se sploh ne strinja oziroma se ne strinja, da so za delo ustrezno motivirani in nagrajeni, 11 % anketiranih se s trditvijo strinja oziroma so za delo ustrezno motivirani in nagrajeni, medtem ko je 22 % takih, ki se z navedeno trditvijo niso niti strinjali niti se niso ne strinjali.

Slika 7: Motiviranost in nagrajevanje zaposlenih (v %)



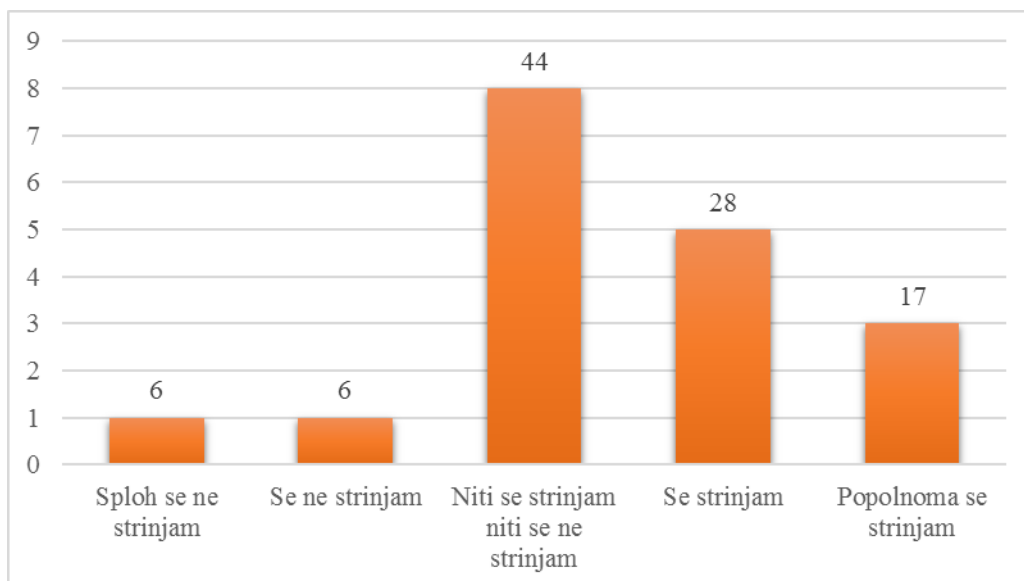
Precej pričakovan je bil rezultat pri trditvi, da je zaposlenim v podjetju timsko delo pomemben faktor za doseganje zastavljenih ciljev. Kot je razvidno na Sliki 8, se kar 100 % anketiranih strinja, da je timsko delo pomemben faktor v podjetju.

Slika 8: Timsko delo je pomemben faktor (v %)



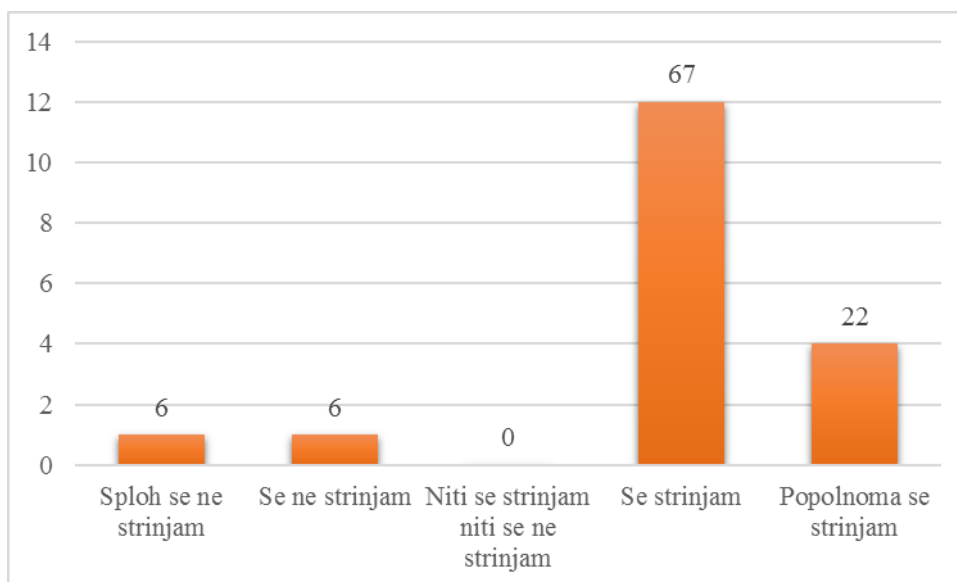
Slika 9 prikazuje rezultate naslednje trditve, in sicer da dobri medsebojni odnosi zaposlene za delo bolj motivirajo kot plača. 45 % anketiranih se s trditvijo strinja, skoraj enak odstotek, 44 % anketiranih, se ni mogel opredeliti, na drugi strani pa slika prikazuje 12 % tistih anketirancev, ki so odgovorili, da jih medsebojni odnosi ne motivirajo bolj kot plača.

Slika 9: Medsebojni odnosi so boljša motivacija kot plača (v %)



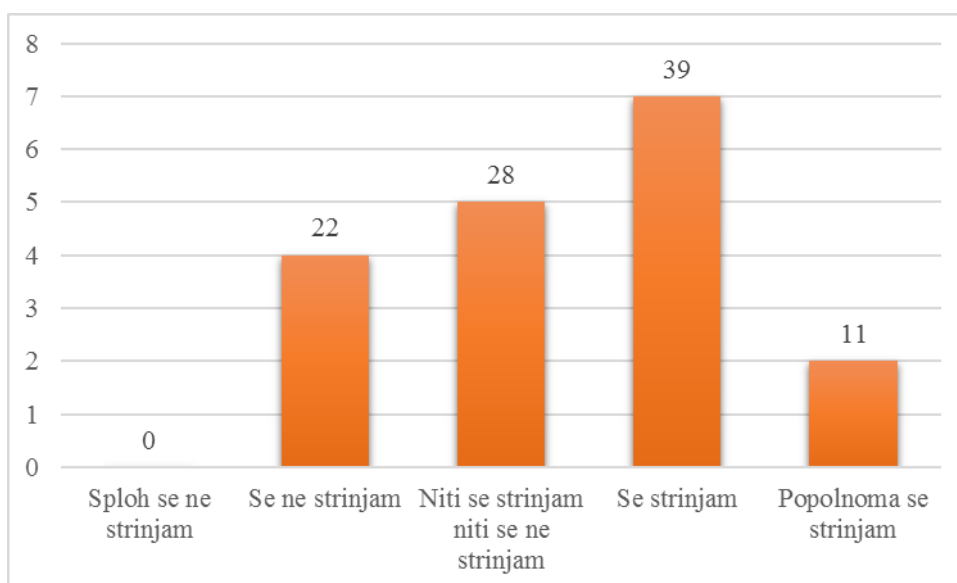
Slika 10 prikazuje, da se velika večina anketiranih, kar 89 %, strinja oziroma popolnoma strinja s postavljeno trditvijo, da razumejo svoj položaj v trenutni organizacijski shemi, preostalih 12 % anketiranih pa se s to trditvijo ne strinja oziroma se sploh ne strinja.

Slika 10: Razumevanje položaja v podjetju (v %)



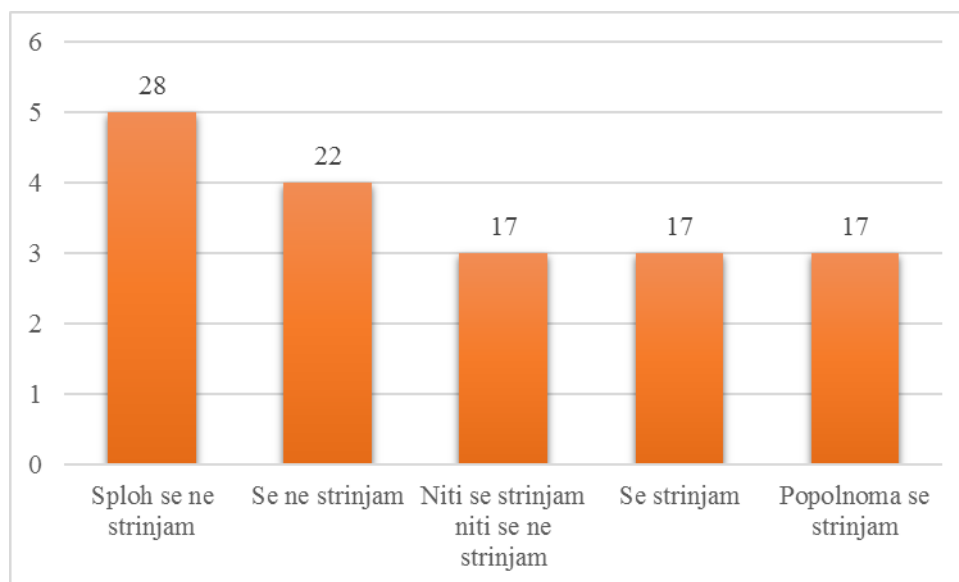
Slika 11 prikazuje odgovore anketirancev na trditev, da so trenutni cilji podjetja dobro zastavljeni in so z njimi seznanjeni. 50 % anketiranih se glede te trditve strinja, medtem ko se 22 % anketiranih s tem ne strinja, 28 % anketiranih pa se ni opredelilo.

Slika 11: Cilji podjetja so dobro zastavljeni (v %)



Deljena mnenja so bila podana na trditev, da je za neprestano menjavo lastništva krivo vodstvo. Kot prikazuje Slika 12, se 50 % anketiranih sploh ne strinja oziroma ne strinja, da je za menjavo lastništva krivo vodstvo, 34 % anketiranih se s to trditvijo strinja oziroma popolnoma strinja, medtem ko je ostalih 17 % neopredeljenih.

Slika 12: Za menjavo lastništva je krivo vodstvo (v %)



Sledijo odgovori na zastavljena vprašanja intervjuja, ki je bil, kot že navedeno, opravljen z dvema zaposlenima iz vodstvenega oddelka, in sicer z generalno direktorico in vodjem oskrbovalne verige.

1. Kaj menite o večkratni menjavi lastništva v vašem podjetju v zadnjih nekaj letih. Kako je to vplivalo na vaše delo?

Po besedah direktorice naj bi se na stalne spremembe navadili, vsekakor pa je bilo stresno. Pravi tudi, da neprestana negotovost hromi delo, medtem ko drugi odgovarja, da večkratna menjava lastništva ni bistveno vplivala na njegovo delo.

2. Ali menite, da je večkratna menjava lastništva vplivala na delo ostalih zaposlenih, tudi delavcev v proizvodni, in kako?

Generalna direktorica pove, da je večkratna menjava lastništva vplivala na delo ostalih zaposlenih, saj je bilo zaznati strah za obstoj delovnih mest. Vodja oskrbovalne verige posebnih sprememb ni zaznal.

3. Vas večkratna menjava lastništva bega, se bojite za svoje delovno mesto?

Oba intervjuvana sta priznala, da ju je večkratna menjava lastništva begala ter da sta se celo zbala za delovno mesto.

4. Zakaj so dobri medsebojni odnosi pomemben dejavnik za uspešnost podjetja?

Pri tem vprašanju sta se vprašana strinjala, in sicer sta mnenja, da so medsebojni odnosi pomemben dejavnik, saj s tem pride do večjega zadovoljstva, motiviranosti do dela, večje produktivnosti in boljše klime med zaposlenimi ter s tem v celotnem podjetju.

5. Kako v vašem podjetju ohranjate dobre medsebojne odnose med zaposlenimi?

Direktorica je povedala, da medsebojne odnose med zaposlenimi ohranjajo z neformalnimi srečanji z ostalimi zaposlenimi in projekti s področja zdravega dela. Vodja oskrbovalne verige pa dobre medsebojne odnose ohranja z osebnim pristopom ter sprotim reševanjem nastalih konfliktov.

6. Kako velik pomen ima timsko delo v vašem podjetju?

Tudi pri tem vprašanju sta bila intervjuvana složna, in sicer se oba strinjata, da ima timsko delo v njihovem podjetju velik pomen.

7. Ali se trudite motivirati delavce in na kakšen način?

Generalna direktorica pove, da se trudijo motivirati delavce, in sicer s pomočjo denarnih nagrad ob delovni uspešnosti, obdarovanjem ob rojstnem dnevu zaposlenega. Vodja oskrbovalne verige pa to rešuje s spodbujanjem ter zaposlenim poskuša nuditi oziroma pri njih vzbuditi občutek pripadnosti podjetju.

8. Menite, da so trenutni cilji podjetja dobro zastavljeni? Kje v bližnji prihodnosti pričakujete spremembe?

Vprašana sta mnenja, da so trenutni cilji podjetja dobro zastavljeni, direktorica pa še doda, da spremembe pričakuje na področju povezovanja z ostalimi podjetji v skupini.

9. Zakaj je prišlo do menjave lastništva vašega podjetja? Je pri tem kriva gospodarska kriza in zakaj?

Po mnenju generalne direktorice je do menjave lastništva podjetja prihajalo zaradi različnih interesov lastnikov, ki so bili v pretežni meri finančni oziroma naložbeni. Meni tudi, da je podjetje šele z zadnjo menjavo pridobilo strateškega lastnika iz te branže. Oba menita, da pri tem ni bila vzrok gospodarska kriza.

10. Kako lahko vodstvo podjetja vpliva na to, da do pogostih menjav lastništva ne bi prihajalo?

Odgovor obeh na to vprašanje je bil jasen, in sicer da vodstvo podjetja na menjavo lastništva ne more vplivati.

3.5 Ugotovitve in priporočila

Namen zaključne naloge je bil proučiti izbrano podjetje ter ugotoviti, kako je večkratna menjava vodstva v kratkem časovnem obdobju vplivala na zaposlene in njihove medsebojne odnose. Po analizi anketnega vprašalnika sem prišla do naslednjih ugotovitev:

- Večina anketiranih je mnenja, da neprestano menjavanje vodstva prinaša tudi spremembe pri njihovem delu, kar pa ne pomeni, da zaposleni s tem izgubljajo zaupanje v obstoj podjetja, večina vprašanih namreč še vedno ni izgubila zaupanja v obstoj podjetja.
- Analiza je pokazala, da vodstvo dobro komunicira z zaposlenimi, saj so bili kar v 78 % pravočasno informirani, da bo prišlo do menjave vodstva. To potrjuje tudi dejstvo, da večina anketiranih ve, kaj se pri delu od njih pričakuje, kar pomeni, da vodstvo lahko nadaljuje s svojo strategijo komunikacije z zaposlenimi.
- Z analizo je bilo ugotovljeno, da anketirani za svoje delo po večini niso ustrezno motivirani in nagrajeni. Na tem mestu bi podjetju predlagala, glede na dobro medsebojno komunikacijo, da svoje zaposlene večkrat pohvali za dobro opravljeno delo, mogoče uvede mesečno stimulatívno plačilo, saj brez dodatne motivacije zaposleni ne morejo opravljati zastavljenih nalog, če pa bodo za dobro opravljeno delo še dodatno nagrajeni, se s tem vzpostavi tudi pozitivno ozračje na delovnem mestu.
- Z analizo je bilo ugotovljeno tudi, da je vsem anketiranim timsko delo pomemben faktor za doseganje zastavljenih ciljev. Dejstvo je, da je opravljanje dela prijetnejše, če so v podjetju zaposleni, ki imajo dobre medsebojne odnose in so zmožni timsko delovati. Za ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov in še dodatno spodbujanje timskega dela bi podjetju svetovala, da uvede druženje zaposlenih tudi izven delovnega časa, v smislu tako imenovanega team buildinga ali zainteresiranim ponudi jezikovne tečaje ipd.
- Na drugi strani sem v analizi dobila zelo različne odgovore na vprašanje, kako pomemben je zaslužek. Ugotavljam, da je plača, poleg zadovoljstva na delovnem mestu, še vedno eden pomembnejših dejavnikov, saj je skoraj enak odstotek tistih, ki jim medsebojni odnosi pomenijo več kot plača in obratno. Verjetno se to še veliko bolj odraža v manjših mestih oziroma krajih, kjer je miselnost ljudi še vedno drugačna.
- Dobro komunikacijo med vodstvom in ostalimi zaposlenimi potrjuje tudi analiza trditve glede razumevanja položaja v podjetju, saj kar 89 % anketiranih pravi, da jim je položaj v trenutni organizacijski shemi jasen. Vodstvu podjetja svetujem, da vsaj enkrat letno (npr. ob začetku poslovnega leta) predstavi zaposlenim, kaj se od njih pričakuje, da se ta odstotek ohrani oziroma se še poveča. Hkrati lahko vodstvo zaposlenim predstavi tudi cilje podjetja in s tem obdrži dober odstotek tistih, ki so z zastavljenimi cilji podjetja seznanjeni in menijo, da so ti dobro zastavljeni.
- Po mojem mnenju bistveno vprašanje, na katerega so odgovarjali zaposleni in je bolj zanimivo za vodstvo podjetja, pa je, ali so anketirani mnenja, da je za večkratno menjavo lastništva krivo vodstvo. Polovica anketiranih se ne strinja, da je za pogosto menjavo

lastništva krivo vodstvo, ostali menijo nasprotno ali o tem nimajo mnenja. Tu bi svetovala, da vodstvo, v primeru, da ponovno pride do menjave lastništva, o tem obvesti zaposlene ter jih informira o bistvenih razlogih, zaradi katerih je prišlo do menjave. S tem vodstvo pokaže zaupanje v zaposlene ter jim daje občutek enakovrednosti.

SKLEP

Znano je, da so človeški viri za uspeh podjetja ena izmed poglavitnih sestavin. Vsako podjetje je sestavljeno iz različnih posameznikov, ki se morajo prilagajati drug drugemu, saj le tako delujejo kot celota in vodstvo je tisto, ki mora delovati tako, da preostale zaposlene vodi v pravo smer. Ob večkratni menjavi lastništva se spremenijo tako zunanje kot notranje okoliščine in zaposleni se začnejo odzivati v skladu s svojo osebnostjo; v večini primerov sicer ostanejo mirni, a predvsem negotovi. Negotovost zaposlenih se ob pravem vodstvu lahko kmalu izboljša ali celo izniči, če se težave pojavljajo tudi v samem vrhu, pa se to začne odražati pri zaposlenih ter njihovih medsebojnih odnosih.

Namen tega zaključnega dela je bil zapolniti vrzel v raziskovanju na področju vse pogostejše menjave lastništva v podjetjih in na podlagi pridobljenih rezultatov analize podati odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

V prvem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, kako menjava lastništva vpliva na zaposlene. Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika sem ugotovila, da zaposleni v proizvodnji menijo, da pogosta menjava lastništva prinaša številne spremembe pri njihovem delu, vendar jim to ni vzbudilo dvoma v obstoj podjetja, medtem ko je bila vsakokratna menjava lastništva bolj stresna za vodstvo podjetja, saj se je neprestana negotovost odražala tudi pri njihovem delu, pri nekaterih zaposlenih je bilo zaznati celo strah za obstoj delovnega mesta. V drugem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, zakaj so medsebojni odnosi pomemben dejavnik za uspešnost podjetja in ugotovila sem, da so ključen dejavnik za uspešnost podjetja, saj s tem pride do večjega zadovoljstva med zaposlenimi, motiviranosti do dela, večje produktivnosti in na koncu boljše klime v celotnem podjetju, kar se odraža pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja. V zadnjem, tretjem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, zakaj lahko menjava lastništva vodi do slabših odnosov med zaposlenimi. Ugotovila sem, da večkratna menjava vodstva v kratkem časovnem obdobju privede do različnih odzivov zaposlenih. Nekateri izgubijo zaupanje v obstoj podjetja, drugi so negotovi zaradi obstoja svojega delovnega mesta. V negotovosti človek izgubi motivacijo za opravljanje delovnih nalog, tudi produktivnost je nižja, v delovni prostor se prinese slaba energija, kar lahko vodi do slabših medsebojnih odnosov med zaposlenimi.

Raziskovalni del naloge je bil omejen zaradi majhnega vzorca anketiranih in iskanja odgovorov na raziskovalna vprašanja samo pri enem podjetju. Menim, da bi bilo za nadaljnje raziskovanje teme smiselno vključiti vse zaposlene in rezultate primerjati z rezultati dveh ali

treh podjetij, pri katerih je bila menjava lastništva v zadnjem času stalnica. Dobljeni rezultati oziroma analiza rezultatov bi bila tako zanimiva tudi za izbrana podjetja, ki bi jo lahko izkoristila za doseganje še boljših medsebojnih odnosov ter s tem uresničevanje zastavljenih ciljev.

LITERATURA IN VIRI

1. Dimovski, V. (2005). *Učeča se organizacija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Gorišek, K., & Tratnik, G. (2003). *Sprostitve moči zaposlenih. Priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
3. GZS – Gospodarska zbornica Slovenije. (2016). *Združenje papirne in papirno predelovalne industrije. Poslovanje papirne in papirno predelovalne industrije v letu 2015*. Ljubljana: GZS.
4. Izbrano podjetje. (2015). *Letno poročilo izbranega podjetja za leto 2015*. Rakek: Izbrano podjetje.
5. Juriševič Brčić, Ž., & Mihelič, K. K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 28(1), 3–4.
6. Kennan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
7. Kralj, J. (2005). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managementa*. Koper: Visoka šola za management Koper.
8. Kutzschenbach, C. (2000). *Suvereno vodenje ljudi in organizacije: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
9. Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Extension Journal, Inc.*, 36(3), 2.
10. Meško Štok, Z. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
11. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
12. Možina, S. (b.l.). Odnosi med zaposlenimi. Najdeno 29. marca 2016 na spletnem naslovu [https://www.google.si/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=odnosi+med+zaposlenimi+stane+mo%C5%BEina&*](https://www.google.si/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=odnosi+med+zaposlenimi+stane+mo%C5%BEina&*&as_sqs=dr.+klement+podnar+pripadnost+in+zavezanost)
13. Možina, S., Bernik, J., & Svetinc, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: GEA College.
14. MSG – Management study guide. (b.l.). Importance of employee relations. Najdeno 5. novembra 2016 na spletni vu <http://www.managementstudyguide.com/importance-of-employee-relations.htm>
15. Musek Lešnik, K. (b.l.). Kako delujejo vrednote v podjetju. Ipsos. Najdeno 28. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote-kakodelujejovrednotevpodjetju.html>
16. Podnar, K. (b.l.). Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. Najdeno 2. novembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.google.si/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=dr.+klement+podnar+pripadnost+in+zavezanost>
17. Popovič, M., & Zajc, M. (2002). *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.

18. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Stahle, W. (1999). *Management: eine verhaltenswissenschaftliche perspektive*. Munchen: Franz Vahlen.
20. Škerlavaj, M., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture – the missing link between business process change and organizational performance. *International journal of production economics*, 106(2), 346–367.
21. Tavčar, M. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
22. Tavčar, I. M. (2011). *Strateški management znanjskih organizacij*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
23. Turk, D. (2002, 15. november). Prezem podjetja pomeni izmenjavo znanj in izkušenj. *Finance*, str. 18.
24. Žaler, J. (2007). Osebnostni profil uspešnega vodje. *Revija Moje Delo*, 34(7), 12–15.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Intervju.....	2

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

1. Spol:

- M
- Ž

2. Starost:

- 18–25 let
- 26–33 let
- 34–40 let
- nad 40 let

3. Izobrazba:

- Osnovna šola
- Srednja/poklicna šola
- Višja/visoka šola

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
4. Pogosta menjava lastništva prinaša številne spremembe pri mojem delu.	1	2	3	4	5
5. Zaradi pogoste menjave lastništva izgubljam zaupanje v obstoj podjetja.	1	2	3	4	5
6. Glede menjave lastništva sem bil ustrezno in pravočasno informiran.	1	2	3	4	5
7. Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje.	1	2	3	4	5
8. Za delo sem ustrezno motiviran in nagrajen.	1	2	3	4	5
9. Timsko delo v podjetju je pomemben faktor za doseganje zastavljenih ciljev.	1	2	3	4	5
10. Dobri medsebojni odnosi me za delo bolj motivirajo kot plača.	1	2	3	4	5
11. Razumem svoj položaj v trenutni organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
12. Trenutni cilji podjetja so dobro zastavljeni in z njimi sem seznanjen.	1	2	3	4	5
13. Za neprestano menjavo lastništva je krivo vodstvo podjetja.	1	2	3	4	5

PRILOGA 2: Intervju

1. Kaj menite o večkratni menjavi lastništva v vašem podjetju v zadnjih nekaj letih? Kako je to vplivalo na vaše delo?
2. Ali menite, da je večkratna menjava lastništva vplivala na delo ostalih zaposlenih, tudi delavcev v proizvodni, in kako?
3. Vas večkratna menjava lastništva bega, se bojite za svoje delovno mesto?
4. Zakaj so dobri medsebojni odnosi pomemben dejavnik za uspešnost podjetja?
5. Kako v vašem podjetju ohranjate dobre medsebojne odnose med zaposlenimi?
6. Kako velik pomen ima timsko delo v vašem podjetju?
7. Ali se trudite motivirati delavce in na kakšen način?
8. Menite, da so trenutni cilji podjetja dobro zastavljeni? Kje v bližnji prihodnosti pričakujete spremembe?
9. Zakaj je prišlo do menjave lastništva vašega podjetja? Je pri tem kriva gospodarska kriza in zakaj?
10. Kako lahko vodstvo podjetja vpliva na to, da do pogostih menjav lastništva ne bi prihajalo?