

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Saša Gmajner

**Delo v majhnem družinskem podjetju – razpetost med
delom in zasebnostjo**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Saša Gmajner

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj – Sadar

**Delo v majhnem družinskem podjetju – razpetost med
delom in zasebnostjo**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Iskreno se zahvaljujem svoji mentorici red. prof. dr. Nevenki Černigoj-Sadar za vso strokovno pomoč in napotke pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi družini za izraženo podporo, spodbudne besede in pomoč.

DELO V MAJHNEM DRUŽINSKEM PODJETJU – RAZPETOST MED DELOM IN ZASEBNOSTJO

V diplomskem delu sem predstavila odnos med delom in zasebnostjo v majhnem družinskem podjetju. V teoretičnem delu naloge sem uporabila deskriptivno metodo, v empiričnem delu pa metodo opazovanja z udeležbo. Družinsko podjetje je specifična vrsta podjetja, v katerem se prepletata dva različna sistema. To sta družinski sistem in poslovni sistem. Njune vrednote se razlikujejo in ustvarjajo pogoje za konflikte. Problemi podjetja se pogosto prenašajo v družinski sistem. V empiričnem delu diplomskega dela sem predstavila družinsko podjetje Vodovodar d.o.o., v katerem delajo vsi člani družine.

Družinsko podjetje je podjetje, ki je v popolni ali večinski lasti posamezne družine. Najpogostejše prednosti družinskih podjetij so: predanost poslu in družini, stabilna kultura, razmišljanje na dolgi rok, fleksibilnost časa, dela in denarja, veliko znanje ter zanesljivost in ponos. Med najpogostejše slabosti družinskih podjetij pa spadajo poslovni izzivi, čustveni vplivi na poslovne odločitve, togost in dilema nasledstva. Delo v družinskem podjetju predstavlja izziv. Jasne meje med delom in zasebnostjo ni, saj delo zelo posega v prosti čas družinskih članov, ki so aktivni v družinskem podjetju. Ustanovitelj družinskega podjetja običajno želi podjetje ohraniti v družinski lasti, kar pa predstavlja oviro za pridobivanje zunanjega kapitala in širitev dejavnosti v prihodnosti.

Ključne besede: zasebnost, prosti čas, delo, družinsko podjetje, družina.

WORK IN SMALL FAMILY BUSINESS – STRAIN BETWEEN WORK AND PRIVACY

In my dissertation I tried to present the relation between work and private life in a small family business. In the theoretical part of my work I used the descriptive method, and in the empirical part observations with participation. A family business is a special kind of business, in it two systems are interlacing. These two are the family system and the business system. Their values are different and are forming conditions for conflict. Companies problems are often transferred to the family system. In the empirical part of my dissertation I presented a family business Vodovodar, d.o.o. in which all family members are active.

Family business is a company, that is in complete or majority possession an individual family. Most frequent advantages of family businesses are: devotedness to work and family, stable culture, thinking on long term, flexibility of time, work, and money, large knowledge, reliability and pride. Most frequent disadvantages of family businesses are: business challenges, emotional impacts on business decisions, rigidity and dilemma of inheritance. Work in a family business represents a challenge. There is no clear line between work and private life because work interferes with free time of family members who are active in the family business. Founder of the family business usually wishes to keep company in family possession, but that represents a barrier to external capital and enlargement of activity in the future.

Key words: privacy, free time, work, family business, family

KAZALO

1 UVOD	7
2 ZASEBNOST	9
3 PROSTI ČAS	11
3.1 DEFINICIJA PROSTEGA ČASA	11
3.2 FUNKCIJA PROSTEGA ČASA	12
4 DRUŽINA	14
5 DELO.....	16
5.1 POMEN DELA ZA POSAMEZNIKA	17
5.2 ODNOS MED DELOM IN PROSTIM ČASOM.....	17
5.3 DELO IN DRUŽINA.....	19
5.4 EMOCIONALNO DELO	20
6 DRUŽINSKO PODJETJE	23
6.1 DRUŽINA IN POSEL	28
6.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA	30
6.2.1 PREDNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	31
6.2.2 SLABOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	33
6.3 ZAPOSLOVANJE DRUŽINSKIH ČLANOV	34
6.4 RAZVOJNI DEJAVNIKI DRUŽINSKEGA PODJETJA	35
6.4.1 DRUŽINA KOT NOTRANJI DEJAVNIK RAZVOJA DRUŽINSKEGA PODJETJA	36
6.5 VODENJE DRUŽINSKEGA PODJETJA	40
6.5.1 SLOGI VODENJA.....	41
6.5.2 TIPI VODIJ.....	42
6.5.3 TEŽAVE PRI VODENJU DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	43
6.6 REŠEVANJE KONFLIKTOV V DRUŽINSKEM PODJETJU	45
6.6.1 RIVALSTVO MED OČETOM IN SINOM.....	47
6.6.2 RIVALSTVO MED BRATI IN/ALI SESTRAMI.....	48
7 DRUŽINSKO PODJETJE VODOVODAR D.O.O.....	50
7.1 ZGODOVINA PODJETJA VODOVODAR D.O.O.	51
7.2 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V PODJETJU.....	52
7.3 PROBLEMI V DRUŽINSKEM PODJETJU VODOVODAR D.O.O.....	59
7.3.1 IZVOR IN VSEBINA PROBLEMOV.....	59
7.3.2 NAČINI REŠEVANJA PROBLEMOV.....	61

7.4 PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA VODOVODAR D.O.O.	63
7.4.1 <i>PREDNOSTI</i>	64
7.4.2 <i>SLABOSTI</i>	66
7.5 PREVERJANJE HIPOTEZ	67
8 SKLEP	70
LITERATURA	72

KAZALO TABEL, SLIK IN GRAFOV

TABELA 6. 1: VREDNOTE V DRUŽINSKEM IN POSLOVNEM SISTEMU	29
SLIKA 6. 1: MODEL TREH KROGOV	27
SLIKA 6. 2: DRUŽINSKI IN POSLOVNI SISTEM	29
GRAF 7. 1: STAROSTNA STRUKTURA DELAVCEV	52
GRAF 7. 2: ŠTEVILO DELAVCEV GLEDE NA STOPNJO IZOBRAZBE	53
GRAF 7. 3: ZAPOSLENI PO POKLICIH	53
GRAF 7. 4: ŠTEVILO ZAPOSLENIH PO LETIH	54
GRAF 7. 5: SKUPNI PRIHODKI	55
GRAF 7. 6: SKUPNI PRIHODKI NA ZAPOSLENEGA	56
GRAF 7. 7: ČISTI DOBIČEK	57
GRAF 7. 8: POVPREČNA MESEČNA BRUTO PLAČA NA ZAPOSLENEGA	58
GRAF 7. 9: PRIMERJAVA POVPREČNIH MESEČNIH BRUTO PLAČ PODJETJA VODOVODAR D.O.O. IN POVPREČNIH MESEČNIH BRUTO PLAČ V PODJETJIH ISTE PANOGE IN ISTE VELIKOSTI	58

1 UVOD

Glavna značilnost, po kateri se družinsko podjetje loči od nedružinskega, je družina. Obstaja več opredelitev pojma družinsko podjetje, najbolj tipični pa sta dve:

1. Družinsko podjetje je podjetje, ki je v popolni ali večinski lasti posamezne družine.
2. Družinsko podjetje je tisto podjetje, katerega lastništvo je v rokah posamezne družine najmanj dve generaciji in katerega upravljanje je pod vplivom interesov te družine.

Razpetost med delom in zasebnostjo je še toliko bolj značilna za mala družinska podjetja in samostojne podjetnike. Ustanovitelj takega podjetja vlaga veliko truda in energije v svoje delo, saj se zaveda, da je podjetje njegov »proizvod«, na nek način njegov otrok in podobno obnašanje pričakuje od ostalih družinskih članov, ki v podjetju delajo. Meje med prostim časom – zasebnostjo in delom skoraj ni. Prosti čas je velikokrat povezan z delom in obratno.

Glavna značilnost družinskih podjetij je, da se v njih prepletata dva sistema: družinski in poslovni. Sistema lahko temeljita na različnih vrednotah, se mešata in celo povzročata konflikte v družini in podjetju.

Družinski sistem poudarja lojalnost, skrb za blaginjo družinskih članov in temelji na čustvih, medtem ko poslovni sistem temelji na nalogah, zahteva rezultate, ob strani pa pušča čustvene odnose. Ta sistema sta v osnovi že sama po sebi nezdržljiva, vendar se v družinskih podjetjih mešata in povzročata konflikte (Benson in drugi 1990, 9). Pogosti so predvsem spori med dvema generacijama.

V diplomskem delu sem najprej na podlagi študija literature opredelila osnovne pojme kot so zasebnost, prosti čas, družina, delo in družinsko podjetje. V nadaljevanju sem se osredotočila na prepletanje družinskega in poslovnega sistema, zaradi česar prihaja do konfliktov.

V družinskem podjetju je velikokrat težko potegniti ločnico med delom in prostim časom, še težje med zasebnostjo in javnim poslovnim življenjem, zato pogosto prihaja

do konfliktnih situacij med družinskimi člani. Potrebno je preprečiti preveliko mešanje osebnega področja s poslovnim in poslovnega z družinskim. Oba sistema sta ves čas v stiku, zato se tem konfliktom ne da v celoti izogniti. Družina lahko poskuša določiti meje, do kje je dovoljen vpliv družine, in od kje se začne poslovni sistem s svojimi vrednotami in cilji (Vadnjal 1999, 4-6).

Vsako podjetje ima svoje prednosti in slabosti, kar vpliva na poslovanje. V zadnjem poglavju sem predstavila družinsko podjetje, v katerem delam 4 leta. Ker gre za podjetje, ki ga je ustanovil moj oče, sem podjetju spremenila ime in ga poimenovala Vodovodar d.o.o..

NAMEN, CILJI IN HIPOTEZE DIPLOMSKEGA DELA

Glavni namen diplomskega dela je:

- ugotoviti, ali obstaja v družinskem podjetju jasna meja med delom in zasebnostjo
- analizirati probleme, ki se pojavljajo v družinskem podjetju.

Cilji diplomskega dela:

- ugotoviti, katere težave so značilne za družinska podjetja (konflikti, ki izvirajo iz medsebojnih odnosov članov družine),
- predlagati smiselne rešitve za ugotovljene težave.

Hipoteze diplomskega dela:

1. Za družinske člane, ki so aktivni v družinskem podjetju, ni jasne meje med delom in zasebnostjo, oboje se prepleta.
2. Želja, da ostane podjetje v družinski lasti, je slaba za nadaljnji razvoj podjetja.

2 ZASEBNOST

Zasebnost je stanje, ko je posameznik sam in ni moten od ostalih. Gre za subjektiven pojem, zato poznamo tudi več definicij zasebnosti. Vsak gleda na svojo zasebnost drugače, pri tem pa je treba upoštevati zakonske, politične in sociološke vidike. Svoj vpliv ima tudi religija, prav tako navade.

Pravica do zasebnosti je temeljna človekova pravica, zaščiten s Splošno deklaracijo Združenih narodov o človekovih pravicah. Zapisana je v 35. členu naše ustave: »zagotovljena je nedotakljivost človekove telesne in duševne celovitosti, njegove zasebnosti in zasebnostnih pravic« (Ustava Republike Slovenije, 35. čl.).

Varovana je tudi v mednarodnih aktih, med drugim v 8. členu Evropske konvencije o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin, po katerem ima vsak pravico do spoštovanja svojega osebnega in družinskega življenja, svojega doma in dopisovanja.

»Nikogar se ne sme nadlegovati s samovoljnim vmešavanjem v njegovo zasebno življenje, v njegovo družino, v njegovo stanovanje ali njegovo dopisovanje in tudi ne z napadi na njegovo čast in ugled. Vsakdo ima pravico do zakonskega varstva pred takšnim vmešavanjem ali takšnimi napadi« (Splošna deklaracija človekovih pravic, 12. čl.).

Pravica do zasebnosti se izrazito veže na zahodni kapitalizem in na nastanek individualizma ter človekovih pravic. Zasebnost kot vrednota in pravica se začne uveljavljati šele v 18. stoletju. Zasebna sfera se skozi zgodovino oži, pravica do zasebnosti pa postaja vse bolj omejena. Ščiti svobodo posameznika, zato za njenega tradicionalnega nasprotnika velja država, vendar se ta svoboda ne nanaša samo na odnos posameznika do oblasti, temveč tudi do družbe (Kovačič, 2006).

Med prve definicije zasebnosti štejemo Aristotelovo ločevanje javne in zasebne sfere. Za moderne koncepte je značilno opažanje oženja zasebne sfere. Delovno in organizacijsko okolje postaja vedno bolj javno, medtem ko družina postaja čedalje bolj zasebna.

Zasebnost lahko razdelimo na več področij (Stipič, 2008):

- informacijska zasebnost (zbiranje in opravljanje z osebnimi podatki, poznamo jo tudi kot varovanje osebnih podatkov),
- telesna zasebnost (področje, povezano z genetskimi in drugimi preiskavami telesnih tekočin, tkiv in odprtih),
- komunikacijska zasebnost (zasebnost pošte, telefonskih pogovorov in drugih oblik sporazumevanja),
- zasebnost v prostoru (omejuje zasebnost v prostoru, omejuje poseganje v zasebnost na delovnem mestu ali doma).

V mojem primeru bom zasebnost obravnavala kot čas, ki ga člani družine, ki delajo v družinskem podjetju, ne preživijo na delovnem mestu, torej kot neke vrste zunaj delovni čas. Prosti čas preživimo v družbi prijateljev ali v krogu svoje družine, ki predstavljata posameznikovo zasebno življenje. Za družinsko podjetje je predvsem značilno, da pregovor »služba je služba, družba je družba«, ne velja najbolj, saj je težko pozabiti na tesne odnose, ki družijo družinske člane in se obnašati povsem poslovno.

3 PROSTI ČAS

Černigoj Sadarjeva (1991, 29) pravi, da je za prosti čas v primerjavi z drugimi področji življenja, značilna večja možnost osebne izbire in samoekspresije. Način preživljanja prostega časa in kvaliteta prostega časa sta odvisna od posameznikovega družbenoekonomskega položaja. Pojmovanje in vrednotenje prostega časa se je skozi zgodovino spreminjalo in je povezano z značilnostmi družbenega razvoja. Meja med delovnim in prostim časom postaja vse bolj zabrisana.

Prosti čas je tisti čas, ki ostane, ko so izpolnjene druge obveznosti. Čeprav delo zavzame le del življenja, so dejavnosti prostega časa »pogojene« z dejavniki, ki so povezani z načinom dela ljudi (Parker v Haralambos in Holborn 2001, 260).

Že tako ali tako je preživljanje prostega časa zelo povezano z delom, v družinskem podjetju pa je ta odnos še toliko bolj izrazit. Prosti čas je zasebno življenje, vsak ga preživlja po svoje in na njemu ljub način, vendar ga običajno preživljamo z družino in prijatelji.

3.1 DEFINICIJA PROSTEGA ČASA

Prosti čas opredeljujemo s pojmi kot so: čas počitka, čas, ko počnemo tisto, kar želimo, čas izven družbenih in družinskih obveznosti, izven delovni čas...

Francoski sociolog Georges Friedmann (v Božović 1975, 20-21) je ločil in definiral prosti in osvobojeni čas. Osvobojeni čas je celoten čas izven obveznega dela, vendar to ni čas, v katerem pride do izraza človekova svobodna volja. Prosti čas je tisti čas, ki je osvobojen vseh obveznosti, v tem času se človekova osebnost izrazi po svoji volji in se razvije, če ima posameznik sposobnosti in sredstva.

Černigoj - Sadarjeva (1976, 7-12) različne opredelitve prostega časa deli v:

- *Objektivne definicije prostega časa ali rezidualne tipe definicij, ki so usmerjene predvsem na dimenzijo časa (avtorji skušajo čim bolj natančno opredeliti, kaj*

vse je potrebno odvzeti od časa, ki ga ima posameznik na voljo, da mu ostane prosti čas).

- *Subjektivne definicije ali normative, ki so usmerjene predvsem na kvaliteto aktivnosti ali bivanje posameznika (prosti čas se pojmuje kot »biti svoboden od vseh tistih nujnosti«, ki so povezane z zaposlitvijo predstavnika te definicije. S. Degrazi in J. Pieper definirata prosti čas kot stanje bivanja, duše, ki je ločena od časa). Prostni čas torej pomeni akt estetskega, psihološkega, religioznega in filozofskega razmišljanja).*
- *Poskus združitve objektivnih in subjektivnih pristopov (opredelitev prostega časa po Maxu Kaplanu, ki je opredelil bistvene elemente prostega časa. To so: antiteza delu kot ekonomski funkciji, prijetno pričakovanje ali spominjanje, psihološka percepcija svobode, tesna povezanost s kulturnimi vrednotami, minimum neprostovoljnih obveznosti v zvezi z različnimi socialnimi vlogami, vključitev celotnega obsega intenzitete doživljanja in zavzetosti posameznika in pogosto aktivnost, za katero so značilni elementi igre. Po njegovem mnenju vsi elementi skupaj ustrezajo pojmu prostega časa. Loči tri oblike prostega časa: rekreacija, osebna rast in pomoč drugim (razne oblike prostovoljnega dela)).*

3. 2 FUNKCIJA PROSTEGA ČASA

Joffre Dumazedier (v Božović 1975, 43) meni, da človek z industrijskim delom in proizvodnjo skrbi samo za materialni obstoj, medtem ko v prostem času razvija vse svoje sposobnosti za individualnost in za svobodo osebnosti. Prostni čas se pojmuje kot predpogoj za zavesten razvoj osebnosti. Trdi, da tisti, ki ne izkoristi ali ne zna izkoristiti prostega časa, ni popoln človek.

Dumazedier (v Božović 1975, 43-46) loči 3 funkcije prostega časa:

1. Počitek oziroma sprostitev, ki omogoča premagati fizično in psihično utrujenost in napetost, kot posledico vsakdanjega monotonega profesionalnega dela.
2. Zabava in razvedrilo. Loči dve vrsti razvedrila:
 - Razvedrilo, ki vpliva na stil življenja posameznika (praktične aktivnosti): igra, šport, potovanja, igranje na glasbene instrumente...;

- Razvedrila, ki nastanejo s fiktivnimi aktivnostmi v kontekstu z umetniškimi vsebinami: branje, obisk kina, gledališča...
3. Nemoteni svoboden razvoj osebnosti, ki zahteva kreativno in aktivno angažiranje vsakega posameznika (poudarek na širjenju posameznikovih spoznanj, izkušenj in spontani socialni participaciji).

4 DRUŽINA

V Republiki Sloveniji je družina opredeljena kot življenjska skupnost staršev in otrok (Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih, 2. čl.).

Glede na sestavo družine ločimo (Duh 1996, 394):

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

Družinska podjetja sestavljajo družine iz vseh treh vrst družin.

Sociologi obravnavajo družino kot temelj družbe. Težko si predstavljamo delovanje družbe brez nje, saj je družina osnovna enota družbene organizacije (Haralambos in Holborn 2001, 325).

»Družina je družbena skupina, za katero je značilno skupno bivanje, ekonomsko sodelovanje in reprodukcija. Vključuje odrasle obeh spolov, med katerimi najmanj dva vzdržujeta družbeno priznano seksualno razmerje, in enega ali več otrok, lastnih ali posvojenih, ki živijo skupaj« (Murdock v Haralambos in Holborn 2001, 325).

Družina v vseh družbah opravlja štiri temeljne funkcije. To so seksualna, reproduktivna, ekonomska in vzgojna funkcija (Murdock v Haralambos in Holborn 2001, 329).

Konflikt, kot posledica rivalstva med družinskimi člani, ima zelo škodljiv vpliv na vse neposredno in posredno vpletene. Družinski člani morajo čim prej ugotoviti, kako rešiti težave, ki lahko tako uničijo njihovo zdravje kot tudi podjetje (Vadnjal 1996, 35).

Družina kot konfliktna skupina, se vedno znova sooča z nalogo reševanja konfliktov, bodisi z dogovarjanjem, sporazumevanjem ali pa v spopadu oziroma v boju drug proti drugemu (Čičanovič-Vogrinič 1998, 10).

Zaradi prepletanja družinskih in poslovnih vrednot, so ustvarjeni idealni pogoji za konflikte. Najslabše je, če jih družina ignorira, »pomete pod preprogo«, saj lahko prerastejo v rušilne razmere. Zato je potrebno preprečiti zaostrovanje konfliktov in preprečiti preraščanje napetosti v konflikte z neposredno, včasih strokovno vodeno komunikacijo med družinskimi člani (Simčič 2006, 19).

5 DELO

Delo je celostna in raznovrstna dejavnost, ki jo je težko opisati in definirati. Pomen dela je izredno velik, saj je človek z delom postal to, kar je njegovo bistvo – inteligentno družbeno bitje. Človekovo delo je zavestna in umska dejavnost človeka, pri kateri uporablja svojo usposobljenost z namenom ustvariti dobrino v obliki proizvoda ali storitve. Gre za smotrno dejavnost, ki je usmerjena k nekemu cilju.

V ekonomiji je delo zavestna in načrtovana dejavnost, katere namen je pridelovanje dobrin za zadovoljevanje človekovih potreb. V sociologiji je delo zavestna, univerzalna in organizirana dejavnost, s katero se človek potrjuje kot generično bitje, s tem ko v danih družbenih razmerah ustvarja duhovne in materialne dobrine, ki služijo zadovoljevanju človekovih potreb. Za psihologijo je delo izrazita funkcija zavesti. Naravoslovne vede pa pojmujejo delo kot dejavnost človeka, živali in naravnih sil.

Ljudje imamo različne nazore glede dela. Klasična predstava je, da je treba delati zaradi svojega preživetja, vendar nas po drugi strani občutek, da smo s svojimi sposobnostmi nekemu potrebni, izpolnjuje. Svobodna odločitev je ali delamo ali ne ter koliko delamo.

Opredelitev dela se je skozi zgodovino spreminjala, kar pomeni da gre za družbeno konstituiran koncept in zaradi tega tudi spremenljiv koncept. V Stari Grčiji je bilo delo obravnavano kot področje potrebnega, kot nujno zlo, v nasprotju s področjem svobode (delo naj bi zaslužjevalo duha in razdruževalo ljudi). V krščanski tradiciji je delo obravnavano kot kazen za greh (odkar sta Adam in Eva izgnana iz rajskega vrta, se morajo ljudje z delom odkupiti za izvorni greh). V krščanstvu ima delo zgolj moralno funkcijo, ekonomsko pa dobi z obdobjem protestantizma. Protestantizem odigra pomembno vlogo pri oblikovanju sodobne delovne etike, saj takrat postane delo osrednja vrednota. Z razsvetljenstvom postane delo vir napredka. Vrednotenje dela se je vedno bolj racionaliziralo in se usmerjalo k instrumentalnemu vidiku, kar je posledično pomenilo zanemarjanje pomembnosti emotivne komponente (Kanjuo Mrčela 2002, 31-33).

Filozof, ekonomist in sociolog Karl Marx, ki je živel in deloval v 19. stoletju, je zagovarjal tezo, da je delo temeljna človekova dejavnost in je ključno za posameznikovo srečo in samouresničitev. Danes delo doživljamo zelo subjektivno, lahko nam pomeni obremenitev ali zadovoljstvo in enako velja za prosti čas.

Ena od možnih delitev dela je delitev na formalno in neformalno sfero. Za formalno delo je značilno, da delo poteka v zato določenih organizacijah, institucijah in mu je priznan status dela. Že sam pojem neformalno delo pa pomeni, da gre za tisto delo, ki ni formalno, se pravi, da ga ne uravnavajo tržni mehanizmi in se ne podreja določenim organizacijskim principom. Sem spada tudi delo v družini (v gospodinjstvu) in emocionalno delo.

5.1 POMEN DELA ZA POSAMEZNIKA

Ko se odločamo za službo, običajno mislimo na zaslužek, ki nam bo zagotovil preživetje. Do dela imamo lahko različen odnos. Lahko ga jemljemo kot sredstvo za doseganje zaslužka, lahko pa ga doživljamo kot priložnost za kariero, v njem iščemo priložnost za samouresničevanje, ustvarjalnost in osebno zadovoljstvo.

Odrasli preživijo na delu vsaj tretjino svojega življenja, zato ima delo pomembno vlogo v življenju posameznika. Ljudje danes v delu iščejo zadovoljstvo, veselje in užitek, vse pomembnejši pa postajata osebna svoboda in možnost izbire. Ljudje so usmerjeni k materialnemu bogastvu, želijo več prostega časa, več avtonomije in več zabave.

5.2 ODNOS MED DELOM IN PROSTIM ČASOM

Vsebina prostega časa je vezana na razredno pripadnost oziroma pripadnost socialnemu sloju. Na način porabe prostega časa vpliva tudi pojmovanje dela, kar je izrazito opazno v tistih socialnih okoljih, v katerih je delo cilj sam po sebi in moralna vrednota.

Pomemben indikator kakovosti življenja je način preživljanja prostega časa. Ta čas je namenjen sprostitvi, rekreaciji in regeneraciji energije, pa tudi osveščanju, pridobivanju

novih informacij in razvoju tistih sposobnosti, ki se zaradi specifičnih zahtev delovnega procesa ne morejo razviti med delovnim časom (Levec 2004, 16).

Pri prostem času ločimo prosti čas kot nasprotje plačane aktivnosti v širšem pomenu besede in prosti čas v ožjem pomenu besede (resnični prosti čas) (Černigoj-Sadar 1976, 17).

Parker (v Haralambos in Holborn 2001, 260) je opredelil prosti čas kot preostanek časa, se pravi čas, ki ostane, ko so izpolnjene druge obveznosti. Ne glede na pojmovanje dela in prostega časa nam to ne omogoči potegniti jasne črte med njima. Parker razlikuje 5 vidikov življenja ljudi: delo, delovne obveznosti, nedelovne obveznosti, eksistenčni čas in prosti čas. Prosti čas torej zavzame le del življenja ljudi. Dejavnosti prostega časa so pogojene z različnimi dejavniki, ki so povezani z načinom, kako ljudje delajo. Zlasti količina avtonomije, ki jo imajo ljudje pri delu, stopnja angažiranosti, ki jo najdejo v delu, ter stopnja resničnega zadovoljstva pri delu so neposredno povezane z dejavnostmi prostega časa.

Ločimo 3 glavne vzorce odnosa med delom in prostim časom (Haralambos in Holborn 2001, 260-261):

- Razširitveni vzorec – delo se razširi v prosti čas, med obema ni jasne delitve. Dejavnosti na obeh področjih so podobne in delo predstavlja osrednji življenjski interes (bolj kot družina in prosti čas). Ta vzorec je povezan s poklici, ki zagotavljajo visoko stopnjo avtonomije, resničnega zadovoljstva pri delu in vključenosti v delu. Na primer zraven zakonsko predpisanih delovnih ur poslovneži pogosto zabavajo stranke in kolege pri kosilu in pri igri golfa ter tako združujejo posle in zabavo.
- Nevtralni vzorec – postavljena je jasna ločnica med delom in prostim časom. Dejavnosti obeh področij se razlikujejo, družinsko življenje in prosti čas bolj kot delo predstavljata osrednji življenjski interes. Ta vzorec je povezan s poklici, ki zagotavljajo srednjo ali nizko stopnjo avtonomije posameznika. Zadovoljstvo je bolj povezano s plačilom in pogoji kot samim delom. Ure prostega časa so pretežno namenjene sprostitvi.
- Opozicijski vzorec – delo je ostro ločeno od prostega časa. Dejavnosti na obeh področjih so zelo različne. Prosti čas tvori osrednji življenjski interes. Ta vzorec

je povezan s poklici, ki nudijo nizko stopnjo avtonomije in zahtevajo uporabo omejenega niza spretnosti ter pogosto ustvarijo občutek sovraštva do dela. Prosti čas je pretežno namenjen okrevanju po delu in kompenzaciji za delo. Ta vzorec je tipičen za nekvalificirano manualno delo.

Rhona Rapoport in Robert Rapoport (v Haralambos in Holborn 2001, 262) menita, da družinski način življenja pomembno vpliva na prosti čas. Parkerju pa očitata neupoštevanje vpliva razreda nad vzorce prostega časa. Na vzorce prostega časa lahko vpliva tudi nacionalna kultura, kar je pokazala raziskava o prostem času menedžerjev. Ameriški menedžerji popolnoma ustrezajo razširjenemu vzorcu: življenje poslovneža je opisano kot samo delo brez igre z več kot 60 urami v delovnem tednu. Te podreditve prostega časa delu ne zasledimo v Veliki Britaniji. John Clark in Chas Critcher (v Haralambos in Holborn 2001, 262) pravita, da Parkerjeva teorija ne upošteva ustrezno samostojnega človekovega delovanja in degradira družbeno obnašanje na stopnji kulturnega refleksa, v tem primeru na vpliv dela. Menita tudi, da bi morali gospodinjsko delo obravnavati kot obliko dela, ne pa kot nedelovno obveznost. Tako kot delo, tudi razlika med spoloma vpliva na vzorce prostega časa.

Za člane, ki so aktivni v družinskem podjetju, je meja med prostim časom in delom zabrisana. Če predpostavimo, da je prosti čas tisti čas, ko odklopiš skrbi in probleme, ki se pojavijo na delovnem mestu, potem za družinskega člana, ki je zaposlen v družinskem podjetju, prostega časa skoraj ni. Velikokrat se zgodi, da še v prostem času počne stvari, ki so povezane s podjetjem.

5.3 DELO IN DRUŽINA

Naj gre za plačano ali neplačano delo je dolgoročno uspešen posameznik le tisti, ki ima urejeno osebno življenje in obratno. Materialistične družbe poudarjajo predvsem pomen plačanega dela. Težko je uskladiti delo in družino. Če se posameznik preveč posveča delu, potem trpi njegova družina, če se preveč posveča družini pa trpi delo. V družinskem podjetju sta delo in družina združena v en pojem, zato je še toliko težje potegniti mejo med njima. Praktično je to nemogoče.

Posebno težak položaj imajo mladi, ki so v smislu vključevanja v plačano delo in ustvarjanja družine najbolj ranljivi. Po podatkih raziskave, ki sta jo izvedli A. Kanjuo-Mrčela in N. Černigoj-Sadar, večina mladih, ki so zaposleni za določen čas, nima otrok. Med tistimi, mladimi, ki so zaposleni za nedoločen čas, pa večina ima otroke. V raziskavi sta se osredotočili na zaposlitvene razmere in dopuste za nego in vzgojo otrok. Ugotovili sta, da zaposlitvena situacija odločilno vpliva na odločitve glede osnovanja družine (Kanjuo-Mrčela in Černigoj-Sadar 2007, 35).

Usklajevanje dela in družinskih obveznosti zahteva veliko energije. Če postaviš na prvo mesto družino, potem si težko uspešen v delu in obratno. Delo je v Sloveniji še vedno na prvem mestu. Zasebno življenje sicer pridobiva na pomenu, vendar je še vedno podrejeno delu (Kanjuo-Mrčela in Černigoj-Sadar 2007, 50).

Razmere na trgu dela niso niti najmanj prijazne družinam, še manj mladim, ki bi si želeli ustvariti družino. Delodajalci zahtevajo od zaposlenih, da delajo po svojih najboljših močeh, da delajo čim več, tudi ob vikendih in še po končanem delovnem času. Takšne razmere vsekakor niso primerne za razvoj dobrih družinskih odnosov.

5.4 EMOCIONALNO DELO

Koncept emocionalnega dela je od začetka 80. let 20. stoletja naprej značilen kazalec sprememb, ki jih prinaša sodobna družba. Pionirsko delo na področju preučevanja emocij predstavlja delo A. R. Hochschild (1983) »Upravljanje srce: Komercializacija človeških čustev«. Avtorica v svoji opredelitvi emocionalnega dela razlikuje med »emotional work« (delo s čustvi v sferi družine) in »emotional labour« (delo v javni sferi zaposlitve). V obeh primerih se delo nanaša na posameznikovo upravljanje z lastnimi čustvi in čustvi drugih.

Emocionalno delo je torej delo, ki od nas zahteva, »da sprožimo ali potlačimo čustvo z namenom vzdrževati zunanjo podobo, s katero povzročimo določeno namerno duševno stanje pri drugih« (Hochschild 1983, 7).

V okviru družinskega življenja se upravljanje čustev kaže kot ustvarjanje intimnega vzdušja med partnerjema, razumevanje, vzpodbujajoče vedenje do »pomembnih

drugih«, nudenje emocionalne podpore in pomoči ter povečevanje njihove emocionalne blaginje. Emocionalno delo na področju zasebne sfere opravljajo predvsem ženske v klasični vlogi »gospodinje« (Oakley 2000). Ne glede na to ali so zaposlene ali ne, opravijo večino domačega dela (vso neplačano zasebno delo (gospodinjsko delo, organizacija nakupov, transporta, odnosno-negovalno delo,...)).

V devetdesetih letih 20. stoletja so postala čustva eno izmed najbolj raziskovanih področij v številnih znanstvenih disciplinah (Mesner Andolšek 2002, 20).

Racionalnost in emocionalnost nista medsebojno izključujoči kvaliteti delovanja, zato je upoštevanje emocionalne komponente v delovnem procesu nujno potrebno. Racionalno mišljenje in čustvovanje sta tesno prepletena in neločljiva procesa, ki sodelujeta in skupaj oblikujeta naše duševno dogajanje.

Pojem emocionalno delo največkrat opisuje nevidno, podcenjeno in nepriznano obliko dela žensk tako v zasebni kot v javni sferi. Od žensk se pričakuje, da skrbijo za otroke in moža ter tudi za ostale odvisne člane (starše, sorodnike). Ženska je pogosto videna tudi kot »desna roka« moža, ki je odgovorna za njegovo kariero. Kljub koristnosti emocionalnega dela njegove zmožnosti in veščine nimajo prave veljavnosti niti s finančnega vidika niti z vidika poklicnega statusa in ugleda v družbi (Šadl 2002, 51).

Bianchi (v Švab 2001, 145) pravi, da je »odnosno ali emocionalno delo tisto delo, ki označuje dejavnosti negovanja družinskih članov, bolnih, skrbi za starejše, blaženja zunanjih (okoljskih) frustracij (šola, delovno mesto) družinskih članov in ustvarjanje prijetnega počutja v družini«.

Zaposlena ženska je razdvojena med zaposlitvijo in svojo »naravno« vlogo v zasebni sferi. Vsaka ženska se trudi uskladiti obveznosti družinskega življenja in gospodinjstva z obveznostmi poklica in kariere. Včasih pa mora celo izbirati med poklicem in kariero.

Pri usklajevanju zahtev dela in družinskega življenja prihaja do konfliktov (Greenhouse v Šadl 2006, 38):

- Časovni konflikt – pomeni težave z razporejanjem časa, energije in možnosti med poklicne in družinske vloge;

- Konflikt zaradi napetosti – pride do prenosa (prelitja) napetosti ali čustvenega stanja, ki se ustvarja v eni vlogi na izvajanje druge vloge;
- Vedenjski konflikt – nastane zaradi neusklajenosti družinskih in delovnih vedenjskih vzorcev (ženske imajo pogosto težave, da se »preklopijo« iz ene vloge v drugo).

Emocionalno delo se v veliki meri nanaša na partnerski odnos in družinske odnose. Ker pa sta v primeru družinskega podjetja združena zasebni in poslovni svet, je emocionalno delo prisotno tudi v formalni sferi dela. Če zasebnega življenja ne mešamo s poslovnim, to še ne pomeni, da življenjsko partnerstvo ne more iti skupaj s poslovnim. Dobra partnerska zveza je dobra podlaga tudi za delo v podjetju, hkrati pa je tudi največja slabost partnerjev, ki so hkrati kolegi. Če partnerska zveza propade, se zlahka zgodi, da propade tudi poslovna zveza, zlasti če partnerja nista pripravljena ostati skupaj samo zaradi poslov. Seveda pa obstaja tudi nevarnost, da trpi zasebna zveza, če partnerja ne znata razreševati delovnih sporov v podjetju. Sodelavca, ki sta partnerja tudi v zasebnem življenju, morata vse spore reševati sproti, da ne bi zastrupljali poslovnih odnosov. Druga nevarnost je tudi v tem, da partnerja skupaj preživita preveč časa, kar lahko privede do sporov (Potrata 2008).

6 DRUŽINSKO PODJETJE

Podjetje je skupek različnih interesov velikega števila subjektov, poleg tega pa ima tudi samo podjetje svoje interese. Vsi subjekti želijo svoje interese uresničiti s svojim delovanjem (Belak 1993, 369).

Podjetje je vrsta organizacije in ga lahko razumemo kot sistem, ki je sestavljen iz podsistemov.

Henry Mintzberg (1979, 18-34) navaja pet delov organizacijske strukture:

- Operativno jedro: tvorijo ga delavci, ki dejansko proizvajajo dobrine in storitve.
- Strateški vrh: je odgovoren za nadzor nad organizacijo, usklajevanje aktivnosti in strategije. Sestavljajo ga upravni odbor, direktorji,...
- Srednja raven: je vezni člen med strateškim vrhom in operativnim jedrom. Sestavljajo ga srednji menedžment in nadzorniki.
- Tehnostruktura: ni neposredno vpletena v proizvodnjo dobrin in zagotavljanje storitev. Načrtuje delo, izobražuje delavce, izvršuje raziskave in analize.
- Podporno osebje: enote, ki podpirajo delo organizacije, npr. kadrovska služba, pravni svetovalci, delavci v menzi.

Tipična oblika organizacije za majhno družinsko podjetje je preprosta organizacija oziroma podjetniški začetek. Glavni del organizacije je strateški vrh. Njen osnovni koordinacijski mehanizem je direktni nadzor. Taka podjetniška organizacija ima preprosto strukturo, malo osebja, zanjo pa so značilni neformalni odnosi ter vertikalna in horizontalna centralizacija. Le malo dejavnosti je formaliziranih. Podjetje vodi šef, ki hkrati izvaja tudi kontrolo. Centraliziran sistem moči (moč je skoncentrirana na vrhu) omogoča hiter odgovor na novonastale težave in izzive. Takšna oblika organizacije dobro deluje v preprostem in dinamičnem okolju. Da oseba na vrhu obdrži vpliv, mora biti zunanji kontekst relativno preprost. Hkrati pa dinamično okolje zahteva fleksibilno strukturo (Mintzberg 1989, 110-120).

Večina organizacij in podjetij ima dualno strukturo. To pomeni, da so sestavljena iz formalnega in neformalnega dela. Formalna organizacija je planirana organizacija. V njej so naloge in oblast razdeljene med posamezne položaje, obnašanje pa je vodeno po pravilih. Neformalna organizacija je neplanirana organizacija, ki se pojavi takoj, ko vstopijo ljudje v določene medsebojne odnose (Jerovšek 1972, 93). Če to prenesemo na družinsko podjetje, je neformalna organizacija tisti del, ki izhaja iz družinskih odnosov. Mejo med formalnim in neformalnim je v družinskem podjetju zelo težko določiti.

Vsako podjetje ali organizacija deluje v določenem okolju, ki ga sestavljajo različni dejavniki. Ti dejavniki so: vlada (z zakoni), potrošniki, trg delovne sile, geografski položaj in podobno. Dejavnike, ki vplivajo na podjetje in se jim mora podjetje prilagajati, imenujemo poslovno okolje podjetja (Glas 1994, 9). Družinska podjetja morajo poleg poslovnega okolja in pravih poslovnih odločitev upoštevati še družino. Vsak družinski član ima različne cilje, ki niso vedno usklajeni s cilji podjetja. Za nekoga, ki dela v organizaciji daleč od sorodnikov, je lažje potegniti mejo med poslovnim in zasebnim življenjem. Ko se isti ljudje vsak dan srečujejo v isti organizaciji in še potem v skupnem gospodinjstvu, je situacija drugačna. Poslovno in družinsko življenje se prepletata. Težko je pustiti družinske probleme doma, če te na delovnem mestu obkroža družina. In težko je pozabiti na probleme v podjetju, če te doma obkrožajo sodelavci.

Družinsko podjetje je zapletena organizacija, v kateri delujeta dva zelo različna sistema. Prvi je družinski sistem, ki temelji na čustvih in družinskih vrednotah, drugi pa je racionalen poslovni sistem. V Združenih državah Amerike in v Zahodni Evropi je družinsko podjetje že leta ena najpomembnejših oblik podjetništva (Žaler 2006).

Raziskovalci do sedaj niso uspeli ponuditi enotne definicije družinskega podjetja, ki bi bila splošno uporabna in bi omogočila sistematične primerjave. Razlog je predvsem v tem, da lahko že brez velikega znanja ugotovimo, da obstaja več vrst družinskih podjetij, od klasičnih, kjer sta zaposlena mož in žena, ki jima v prostem času pomagajo otroci, do velikih svetovno znanih podjetij, ki so družinska v smislu lastniške funkcije (družina ima nadzorni paket delnic podjetja).

Definicije so se v zgodovini raziskovanja tega področja razvijale v treh stopnjah. Začnemo lahko s trditvijo, da v družinskem podjetju delajo predvsem družinski člani. Ker je družinskih članov le redko na voljo nekaj sto, so avtorji te definicije imeli v mislih predvsem mala podjetja. Naslednja stopnja definicij je že predvidevala večja podjetja, saj je skupni imenovalec upravljanje – menedžment podjetja. V zadnjem sklopu definicij pa že lahko govorimo o razpršenem lastništvu, saj te definicije predvidevajo, da je večinski delež podjetja v rokah družinskih članov, ki lahko izhajajo iz več generacij (Vadnjal 2003).

Družinsko podjetje je (Žaler 2008):

- podjetje, ki ga v praksi kontrolirajo člani ene družine;
- podjetje, v katerem imajo člani družine večinski delež;
- podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo preneseno v naslednjo generacijo družine;
- vsako podjetje, katerega večinski lastnik je ena družina, vanj pa sta vpletena najmanj dva družinska člana.

Družinska podjetja ločijo od drugih podjetij naslednje posebnosti (Simčič 2006, 8):

a) Lastnina in upravljanje

Podjetje lahko ustanovijo vsi člani družine ali njeni posamezni člani. Če gre za samostojnega podjetnika, je lastnina v celoti stvar te fizične osebe, ki nastopa kot samostojni podjetnik. Pri kapitalskih družbah pa mora biti lastniški delež družine tako velik, da omogoča upravljanje, nadzorovanje in vodenje.

b) Poslovanje ali menedžment

Možno je, da podjetje vodi družina s pomočjo kontrolnega deleža, podjetje pa je v delni ali večinski lasti zunanjih lastnikov.

c) Vpletenost družinskih članov

V podjetju delata najmanj dva družinska člana. V primeru uspešne rasti podjetja, se vključujejo še druga in naslednje generacije pa tudi ostalo sorodstvo. V takem podjetju postajajo odnosi kompleksnejši in težje obvladljivi.

V strokovni literaturi ne najdemo enotne definicije, ki bi v popolnosti obsegala vse posebnosti družinskih podjetij in bi jasno pokazala razlike v primerjavi z drugimi

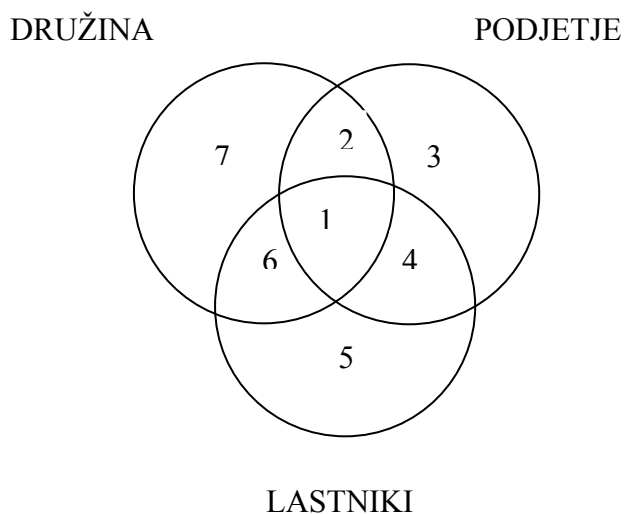
podjetji. Lahko bi rekli, da je družinsko podjetje poslovni sistem, na njegovo delovanje in poslovanje pa vpliva družina (bolj kot je običajno v drugih podjetjih).

Pojavljajo se tudi druge definicije, ki iz čim več zornih kotov opredelijo bistvene značilnosti družinskih podjetij (Simčič 2006, 6):

- Družinsko podjetje je tisto podjetje, ki je v lasti ene družine več kot eno generacijo. Lastniki (članov družine je 3-5) delajo v podjetju.
- Družinsko podjetje je lahko poljubne pravne oblike. Na njegov obstoj in razvoj vplivajo člani družine, ki imajo večinsko udeležbo v kapitalu, v podjetju pa tudi delajo.
- Ko definiramo družinsko podjetje, so ključne upravljalne pravice, ki so praviloma prihranjene za družinske člane.
- Za družinsko podjetje šteje tisto podjetje, ki je ali bo tesno povezano s vsaj dvema rodovoma družine, kadar ima ta vez vzajemni vpliv na politiko podjetja in na interese družine.

Družinska podjetja velikokrat opisujejo kot edinstvene in kompleksne organizacije s posebnimi značilnostmi. Da bi razumeli naravo družinskih podjetij so številni avtorji razvili različne modele družinskih podjetij kot sistema. Schwartz (v Duh 1999, 127) je pojmoval družinsko podjetje kot pristop dveh sistemov. Sistem podjetja in sistem družine sta ločeni enoti v pomenu struktur, ciljev in nalog. Ta model je pogosto predstavljen z dvema prekrivajočima se krogoma. Tagiuri in Davies (v Duh 2003: 21-22) sta Schwartzov model dopolnila in menita, da je za bolj natančen prikaz družinskih podjetij potrebno kritično ločiti med (pod)sistemoma lastništva in menedžmenta znotraj podjetja. Gersick in drugi avtorji (v Duh 2003, 22) so potrdili teze Taguirija in Daviesa, da so mnogi problemi, s katerimi se srečujejo v družinskih podjetjih, bolj povezani z razlikovanji med lastniki in menedžerji kot pa z razlikovanjem med družino in podjetjem. Tako je nastal model treh krogov.

Slika 6. 1: Model treh krogov



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

Vir: Tagiuri in Davies (1992, 49).

Ta model (slika 6. 1) opisuje sistem družinskega podjetja kot tri neodvisne in prekrivajoče se (pod)sisteme: podjetje, lastništvo in družina. Vsak posameznik v družinskem podjetju spada v eno od sedmih področij, ki jih tvorijo krogi.

Obstaja veliko definicij družinskega podjetja, ne obstaja pa enotna definicija, kaj družinsko podjetje je. Zaradi tega ni natančnih statističnih podatkov o številu družinskih podjetij.

Največkrat člani družine v družinskem podjetju nastopajo kot ustanovitelji, imetniki večine poslovnih deležev, in kot zaposleni. Zato je tudi razumljivo, da družinski problemi vplivajo na poslovni sistem in težave v podjetju se negativno odražajo v družini. V podjetju se družinski odnosi bolj izraziti kot je potrebno. Neuspehi članov družine v podjetju, nemoč pri reševanju težav in odnosov v podjetju ter stres se neposredno prenašajo na odnose v družini, saj sta sistema velikokrat tako tesno

povezana, da ju ni moč ločiti. Prepletanje vlog v podjetju in družini povzroča prenos konfliktov in hkrati tudi vzorcev obnašanja iz enega sistema v drugega. Če konflikti niso uspešno rešeni in če se ne uskladijo različni interesi družinskih članov, lahko to pripelje do zloma enega ali celo obeh sistemov. Zdravi in uravnoteženi odnosi v družini so zaradi tega najpomembnejši pogoj za uspešno družinsko podjetje.

Ločimo več konfliktov (Cosier in Harvey 1998, 75-76):

- Poslovni konflikt - vključuje razlike, ki so povezane z delovnimi in poslovnimi zadevami, kot so na primer: nestrinjanje glede strateških ciljev podjetja, glede pomembnosti finančnih podatkov in drugih nesoglasij s področja dejavnosti podjetja.
- Sorodstveni konflikt - vključuje medsebojne odnose posameznih članov družine (ožje ali širše), njihova čustva in prenos družinskih odnosov in hierarhije v družinsko podjetje ter obratno.
- Procesni konflikt - zajema predvsem nesoglasja glede metod dela, načina delitve dela med družinske člane, načina reorganizacije in glede drugih ukrepov.

Ocene kažejo, da družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo vsaj 26% aktivnega prebivalstva in ustvarjajo vsaj 22% celotne dodane vrednosti. Družinska podjetja v Sloveniji so razmeroma majhna (večina se jih uvršča v skupino mikropodjetij) (Žaler 2006).

6.1 DRUŽINA IN POSEL

Družina je prvi socialni sistem, v katerem otrok živi. Ta sistem vpliva s svojimi značilnostmi na osebnost otroka v vseh fazah njegovega razvoja. Otrok si staršev ne more izbrati in ravno straši so tisti, ki določajo otrokov svet in ga uvajajo v objektivni svet družine ter širše družbe (Čičanovič - Vogrinčič 1998, 23).

Vsak posameznik ima že v mladosti svoje načrte in sanje, ki pa jih mora v življenju spreminjati in prilagajati tudi zaradi družine, ki ima z njim svoje načrte. Pogosto je izbira poklica stvar družinske tradicije.

V fazi odraščanja je v sistemu družine otroku dodeljena vloga šibkejšega. S tega nivoja otrok spremlja dogajanje v družini, se privaja in prilagaja na hierarhijo v družini, na konflikte in boje za prevlado (Kelbl 2002, 8).

V podjetniških družinah so družinski odnosi pogosto obremenjeni s problemi v podjetju, ki otežujejo odnose med družinskimi člani.

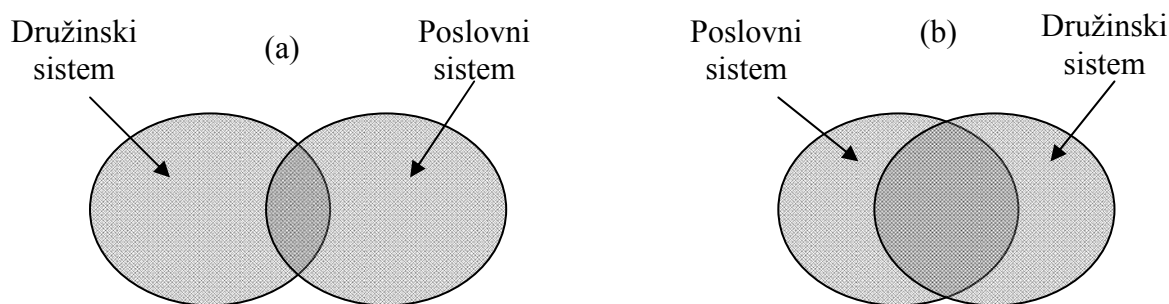
Nazorno so razlike med sistemoma prikazane v tabeli 6. 1.

Tabela 6. 1: Vrednote v družinskem in poslovnem sistemu

DRUŽINSKI SISTEM	POSLOVNI SISTEM
- temelji na čustvih	- nečustven (racionalen)
- prevladuje skrb za družinske člane	- temelji na nalogah
- enakost družinskih članov	- zahteva in nagraduje
- članstvo do konca življenja	- kdor ne dosega rezultatov, naj gre

Vir: Benson (1990, 17).

Slika 6. 2: Družinski in poslovni sistem



Vir: Benson (1990, 17).

Ne smemo zanemariti vplivov enega sistema na drugega. V normalnih razmerah, ko je prekrivanje še v sprejemljivih mejah, je družinsko podjetje še mogoče upravljati (slika 6. 2 (a)), ko pa je presek obeh sistemov prevelik, lahko postane stopnja konfliktov celo usodna za podjetje (slika 6. 2 (b)).

V sliki 6. 2 (b) je prevelik pritisk družinskih vrednot na poslovne vrednote in posledica so težave v podjetju in napetosti med sorodniki.

Težave, ki jih povzročata družinski sistem, ko vdira v poslovnega, bi lahko razvrstili (Benson 1990, 8):

- Družinske vrednote pritiskajo na poslovne, posledica so težave v podjetju in napetost med družinskimi člani.
- Družinskim članom se lahko izplačujejo višje plače, kot jih imajo drugi uslužbenci, lahko pa tudi višje ali nižje od tržnih plač.
- Čustveni konflikti (družinski spori) vplivajo na poslovno odločanje.
- Enakopravnost v družini se prenaša v podjetje, zato v podjetju ni prave hierarhije.
- Pri poslovnih odločitvah so upoštevani družinski interesi.
- Oba sistema imata skupno mošnjo in premoč družinskega sistema, ki je potrošniški, lahko povzroči oslabitev poslovnega sistema.
- Odnosi in obnašanje v družini se prenašajo v podjetje. Nekaj, kar je v družini običajno, lahko prizadetega posameznika postavlja v podjetju v neroden položaj.
- Otroci so sprejeti na delovna mesta ne glede na izobrazbo in sposobnosti. V primeru, da ni prostih delovnih mest, se ustvarijo.

6. 2 PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA

Podatki iz razvitih ekonomij kažejo, da so družinska podjetja zelo pogosta in izredno pomembna za vsako nacionalno gospodarstvo, saj prispevajo velike deleže zaposlenih in nacionalnega prihodka. So kombinacija racionalnega poslovnega in emocionalnega družinskega sistema. Optimalna mešanica obeh zagotavlja družinskim podjetjem premoč, ki je druga podjetja ne morejo doseči, vendar je po drugi strani preveliko prekrivanje obeh sistemov za družinsko podjetje lahko usodno. Ta podjetja so zelo ranljiva, predvsem ko gre za prenos upravljanja in lastništva iz ene generacije v drugo. Prehod iz prve generacije v drugo preživi ena tretjina podjetij, iz druge v tretjo generacijo pa le sedmina. Razlogi za to tičijo v različnih interesih, ki jih imajo vpleteni družinski člani po odhodu ustanovitelja. Med prednosti družinskega podjetja spadajo predanost poslu in družini, stabilna kultura, dolgoročno razmišljanje, fleksibilnost v času, delu in denarju, prenašanje znanja iz roda v rod, zanesljivost in ponos, osebni stil

vodenja ter hitro sprejemanje odločitev. Družinski člani pridejo na pomoč, ko je potrebno delati pozno v noč, da se izpolni naročilo kupca. Odzovejo se brez vprašanj, kdo bo plačal nadure in potne stroške, saj gre za »našo stvar«. Tudi če na plačilni dan ni na računu dovolj denarja, so ravno družinski člani tisti, ki nekaj dni potrpijo. Vendar je družinsko podjetje ranljivo zaradi slabosti, kot so: zastarelo upravljanje poslovnih izzivov, čustveni vplivi na poslovanje, togost, nasledstvo ter problem voditeljstva in legitimnosti (če je naslednikov več, ni jasno, kdo je glavni). Med slabosti lahko štejemo tudi vprašanje financ, ki so eno najpomembnejših morebitnih spornih področij, saj se tu jasno mešata poslovni in zasebni interes – čim več denarja si družinski člani namenjujejo za plače, tem manj ga ostaja za financiranje poslovanja (Vadnjal 2003).

Vsaka vrsta podjetja ima svoje prednosti in slabosti. V nekaterih podjetjih je vpletenost družine velika slabost, vendar to ne pomeni, da družinska podjetja ne morejo biti velika in uspešna. Prednost je v učinkovitejšem sodelovanju, kooperaciji in usklajevanju. Cilji so enotni, saj gre za dolgoročni obstoj celotne družine. Obstaja pa nevarnost konfliktnih situacij in razhajanje interesov posameznih članov.

6. 2. 1 PREDNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

1. Predanost poslu in družini

Podjetniki in njihovi družinski člani so ponavadi močno čustveno navezani na družinsko podjetje. Za to podjetje so trdo delali, v njem so vztrajali, ga negovali, ga gradili dolga leta, zato niti ni čudno, da je postalo del njihovega življenja. S podjetjem se poistovetijo, predstavlja pa tudi njihov vir zaslužka. Družinski člani se čutijo odgovorne za svoje podjetje in so v svoje delo pripravljene vložiti veliko svojega časa, veliko več kot če bi bili zaposleni v kakšnem drugem podjetju. Na ostale uslužbence, (ki niso iz kroga družine), njihova vnema deluje pozitivno, saj se počutijo kot del celote, kot del tima in tako prispevajo k skupnemu cilju (Leach 1991, 6).

2. Stabilna kultura

Odnosi znotraj podjetja so jasno začrtani. V središču je ustanovitelj in je obkrožen s svojimi zaposlenimi, ki poznajo poslovno etiko in poslovni sistem v podjetju. Stabilna kultura je pomembna prednost družinskih podjetij.

Stabilen sistem lahko hitro postane zaprt vase (to se pokaže z mislimi kot: »to počnemo zato, ker smo vedno tako počeli.«) in nihče ne razmišlja o spremembah za boljše in učinkovitejše poslovno delovanje. Stabilnost je sicer pomembna prednost družinskih podjetij, vendar se morajo ta zavedati, kdaj lahko postane to ovira za nadaljnji razvoj (Dyer 1988, 39).

3. Razmišljanje na dolgi rok

Za družinska podjetja je značilno planiranje na dolgi rok, saj imajo bolj izoblikovane predstave o tem, kaj želijo doseči v naslednjih desetih ali več letih, kot druga podjetja. Strateško planiranje zmanjšuje tveganja na minimum in omogoča lažje premagovanje nepredvidljivih težav. Po eni strani lahko dolgoročno razmišljanje označimo kot prednost, po drugi strani pa se pokaže kot slabost velika nediscipliniranost tega razmišljanja, saj člani družinskih podjetij običajno niso izurjeni za formalizacijo načrtov in iskanje vzrokov odstopanj v podjetju. Razlog je najbrž v tem, da se tudi na tem področju začneta mešati družinski in poslovni strateški načrt (Leach 1991, 8).

4. Fleksibilnost časa, dela in denarja

Družinsko podjetje nima točno določeno, koliko ur mesečno naj bi posamezni član družine delal. Ko delo je, se dela tudi po ves dan, ko dela ni, se dela manj. Ve se, da delo enostavno mora biti opravljeno. Ena najpomembnejših razlik med podjetniškimi in navadnimi družinami je v denarju. V običajnih družinah pride večina prihodkov iz plač posameznih družinskih članov, zato je ključno vprašanje način porabe pridobljenega denarja. V podjetniških družinah je njihov osebni dohodek pridobljen iz podjetja, tako je potrebno zasebne potrebe in potrebe podjetja vedno usklajevati. Ko se podjetje sooči s pomembno poslovno odločitvijo, niso potrebne dolge razprave kot v podjetjih z razpršenim lastništvom. Sklep, da podjetje do nadaljnjega ne bo izplačevalo dividend, če to zahteva finančni položaj podjetja, je v družinskem podjetju nekaj samoumevnega, v drugih podjetjih bi bilo to skoraj nemogoče doseči (Rosenblatt 1985, 98).

5. Veliko znanje

Družinska podjetja imajo znanja, ki so posebna za vsako podjetje, saj se znanje prenaša iz roda v rod. Za podjetje to pomeni konkurenčno prednost, saj se to znanje ohrani v podjetju in ne postane javno. Otroci podjetnikov že kot mladostniki spoznavajo podjetje in njegovo delovanje. To jim kasneje, ko se vključijo v delo, zelo pomaga, saj že dobro

poznajo posle in način poslovanja, tako da se začnejo učiti na višjem nivoju kot drugi zaposleni.

6. Zanesljivost in ponos

Družinski podjetniki so ponosni na svoje podjetje, veliko so pripravljeni prispevati in žrtvovati za posel. Velikokrat v imenu svojega podjetja uporabljajo družinski priimek, kar kaže na privrženost tradiciji, ki se kaže v odnosu do strank in v poslovanju. Poznanstva, ki se ustvarijo med ljudmi iz podjetja, so dolgotrajna. Ljudje na vodilnih položajih se ne menjajo pogosto. Družinska podjetja so stabilni sistemi in mnogi poslovni partnerji raje sodelujejo s podjetji z dolgoletno tradicijo (Syms 1992, 55).

7. Osebni stil vodenja

Zaposleni imajo neposredne stike z najvišjim vodstvom, v tem primeru so to člani družine. Tesni stiki s podjetniško družino in sodelavci vodijo do motivacijskega in pozitivnega delovnega vzdušja (Duh 2003, 29).

6. 2. 2 SLABOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA

Kot vsa druga podjetja imajo tudi družinska podjetja svoje slabosti, probleme in konflikte, s katerimi se soočajo.

1. Poslovni izzivi

Najpogosteje se družinska podjetja ne znajdejo najbolje pri modernizaciji zastarelih metod vodenja, upravljanju prehoda v novo generacijo in pridobivanju kapitala (Leach 1991, 10).

Za to vrsto podjetij je značilno, da so zelo konzervativna pri pridobivanju kapitala. Na nek način gre za ponos in poskus dokazati ter pokazati, da se lahko poslovanje financira iz družinskih sredstev. Posledica tega je, da sta rast in razvoj velikokrat ustavljena. Drug razlog pa je strah, da bi družina izgubila nadzor v podjetju.

2. Čustveni vplivi na poslovne odločitve

Ker gre za interakcijo dveh sistemov, družinskega in poslovnega, ki se prepletata, sta medsebojno odvisna, hkrati pa temeljita na različnih vrednotah, prihaja do konfliktov.

Različni cilji obeh sistemov se prekrivajo. Ustrezen odnos v enem okolju, lahko v drugem povsem odpove.

3. Rigidnost, togost

Stavek: »Tako je delal naš oče,« nam jasno kaže vzorce in načine obnašanja, ki so se ohranili iz preteklosti in lahko negativno vplivajo na podjetje. Ravno tukaj se kaže togost družinskih podjetij. Mlajše generacije delajo tako, da ugodijo željam prednikov, kar pa dolgoročno škoduje delovanju podjetja. V nekaterih družinskih podjetjih se sprememb enostavno bojijo, saj bi lahko vznemirile določene člane družine (Leach 1991, 10).

4. Nasledstvo

Ko napoči trenutek, da se zamenja vodilna oseba, pomeni to veliko spremembo za celotno organizacijo in njene člane na vseh področjih. Ustanovitelj, ki ima več otrok, se mora odločiti, kdo bo prevzel podjetje, ko bo sam odšel, kdo je najbolj sposoben prevzeti vodstvo in kdo naj napreduje v nižjem delu piramide. Pomembno je, da se zadovolji interese podjetja in interese posameznikov. Ker je torej zamenjava vodstva velika sprememba, je nujno, da je prenos izveden z najmanjšimi konflikti v družini.

6.3 ZAPOSLOVANJE DRUŽINSKIH ČLANOV

V družinah običajno velja pravilo brezpogojne pomoči družinskim članom in sorodnikom. Vodilna mesta so rezervirana za člane družine, ne glede na znanje in sposobnosti. Člani družine jemljejo tako zaposlitev kot pravico. Pogosto pa tudi ustanovitelji od svojih otrok pričakujejo vključitev in prilagoditev domačemu poslu, čeprav jih to ne veseli ali ne izpolnjujejo pogojev. Seveda niso vsi otroci enaki. Tisti, ki bi se radi pridružili družinskemu podjetju, morajo pokazati zanimanje za posel. Merila za vstop morajo biti enaka kot za nedružinske kandidate. Otroci ne smejo jemati službe v družinskem podjetju kot prirojeno pravico, vendar velikokrat je tako. Družina oziroma ustanovitelj običajno želi, da se podjetje ohrani na tak način, da ga prepusti svojim naslednikom. Za uspešen vstop otrok v družinsko podjetje je pomembno, da vedo, da so dobrodošli (če seveda izpolnjujejo pogoje) in da je njihova odločitev za vstop v podjetje prostovoljna.

Podjetnik – ustanovitelj pri zaposlovanju in nagrajevanju družinskih članov ne sme delati napak. Družinski člani se morajo zavedati, da v družinskem podjetju niso zaposleni na vodilnih mestih zaradi pripadnosti določeni družini. Njihova plača je odraz in nadomestilo za njihovo vloženo delo in prevzemanje odgovornosti. Če so prepričani, da delo opravljajo dobro in uspešno, jim to dviga samozavest in produktivnost. Pridobijo na občutku varnosti in zaupanju v samega sebe. Zaradi zaupanja v lastne sposobnosti so prepričani, da se lahko zaposlijo tudi drugje in se ne počutijo privezane na družinsko podjetje (Friedman 1998, 39).

Če zaposleni družinski člani ne znajo ločiti podjetja od družine, lahko družinske vrednote prevladajo nad poslovnimi in od tod izvira večina težav družinskega podjetja (Simčič 2006, 28).

Vsak zaposleni v družinskem podjetju naj bo nagrajen tako, kot si zasluži, ne glede na to ali je v sorodu s šefom ali ne. Plača naj bo določena tržno, to pomeni v mejah, ki veljajo za določeno panogo.

6. 4 RAZVOJNI DEJAVNIKI DRUŽINSKEGA PODJETJA

Na razvoj podjetja vplivajo notranji in zunanji dejavniki.

Najvplivnejši notranji dejavniki razvoja družinskega podjetja so (Duh 1999, 164):

- širina poslovnega programa podjetja,
- razpoložljivost temeljnih sestavin in razmestitev le teh v podjetju,
- kakovost upravljalno vodstvene strukture podjetja,
- osebni cilji lastnika/menedžerja,
- lastnosti lastnika/menedžerja,
- metode menedžmenta.

Zunanji dejavniki, ki so pomembni za razvoj podjetja so (Duh 1999, 164):

- splošni pogoji gospodarjenja v narodnem gospodarstvu,
- značilnosti in rast panoge podjetja,
- obstoječe tržne priložnosti,

- struktura gospodarstva,
- glede na delitev moči in trgov med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji
- zunanja ekonomija.

Družina je najpomembnejši notranji dejavnik razvoja družinskega podjetja v malih in srednje velikih podjetjih, saj zagotavlja večino ostalih dejavnikov, ki so potrebni za uspešen razvoj podjetja.

6. 4. 1 DRUŽINA KOT NOTRANJI DEJAVNIK RAZVOJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

Za razvoj družinskega podjetja so pogosto značilne in odločilne družbene povezave znotraj družine ter med družino in podjetjem. Priložnosti in nevarnosti v družinskem podjetju v veliki meri zaznamujejo struktura in procesi spreminjanja v družini.

Na razvoj in uspeh družinskega podjetja vplivajo tudi vrednote in interesi družine, ki so vgrajeni v smotre in cilje podjetja. Družinski odnosi vplivajo na izbiro strategije, nasledstvo znotraj družine pa je lahko ena od najpomembnejših strategij, ki vplivajo na dolžino obstoja družinskega podjetja (Sharma in drugi 1997, 4).

Dobri družinski odnosi so pogoj za uspeh družinskega podjetja. Družinska želja po izogibanju konfliktom zaradi ohranitve družinske harmonije, je lahko nevarna. Konflikti in zdrava tekmovalnost so pomembni za razvoj podjetja. Ni nujno, da so konflikti le razdiralni in nezdravi, lahko so gonilna moč za spremembe (Sharma in drugi 1997, 14).

Družinska podjetja so nekaj posebnega ravno zaradi ljudi v njih. Ti ljudje so uslužbenci, direktorji in hkrati družinski člani. Ključni ljudje v družinskih podjetjih so ustanovitelj, možki podjetnik, lastnica, zakonski pari, sinovi, hčerke, zakonski partnerji otrok in nedružinski uslužbenci.

1. USTANOVITELJ

Ustanovitelji so osrednje osebnosti v podjetju, so intuitivni in čustveni ljudje. Njihova vloga je da, se borijo za obstoj podjetja, harmonijo v družini in finančno varnost

družine. Lastnosti ustanoviteljev so karizmatičnost, samozavest, liderstvo, vizija, zmožnost inspiracije drugih in popolna predanost poslu. Hkrati so avtokratični, težijo h kontroli in se vmešavajo v vse odločitve.

Ločimo tri tipe ustanoviteljev (Leach 1991, 25):

1. Lastnikom je najpomembnejše lastništvo in oblast nad vsakim delom podjetja. Menedžment ni profesionaliziran in podjetje ne more rasti nad določeno mejo. Ustanovitelji te vrste pričakujejo od svojih otrok, predvsem od svojih sinov, da se bodo vključili v podjetje, ampak jih ves čas nadzirajo, zato otroci postanejo pasivni ali uporni.
2. Tehniki so zaljubljeni v svoj izdelek. Ne pogovarjajo se radi o menedžmentu in administraciji, zato kar hitro prepustijo te naloge nedružinskim uslužbencem.
3. Vodje podobno kot lastniki, želijo imeti oblast v svojih rokah. Oblast je centralizirana. Otroke vpeljujejo, jim skušajo najti pravo mesto v podjetju in jih spodbujajo. Vodje so zelo ponosni na to, da je njihovo podjetje družinsko.

V slovenskem okolju je veliko lastnikov in tehnikov, manj pa vodij (Vadnjal 1996, 23).

2. MOŠKI PODJETNIK - LASTNIK

Za lastnike je značilno, da jim osebno zadovoljstvo pomeni več kot denar. Po značaju so težke in komplicirane osebnosti, ki so prepričane, da imajo vedno prav. Velikokrat so strogi avtokrati, ki popolnoma nadzorujejo poslovno in družinsko življenje. Dokler je podjetje majhno, jim to uspeva (Simčič 2006, 17).

3. ŽENSKA PODJETNICA - LASTNICA

Raziskava izvedena v Združenih državah Amerike po naročilu podjetja RSM McGladrey (eno vodilnih podjetij na področju računovodskega, davčnega in poslovnega svetovanja, ki je osredotočeno na pomoč pri razvoju srednjih podjetij) in NAWBO (National Association of Women Business Owners) je predstavila nov profil današnje povprečne ženske podjetnice. Raziskava je zajela 650 žensk podjetnic, ena od ugotovitev pa je tudi ta, da so podjetnice bolj izobražene. Za ženske podjetnice je značilno, da bolj tvegajo, začnejo mlade in delujejo dalj časa uspešno. Poleg uspešnega posla imajo tudi družino. Glavni razlogi za ustanovitev lastnega podjetja so: biti sam svoj šef, več fleksibilnosti in jasen cilj, da ideja uspe (Pavčnik 2008).

V Evropi se ženske v podjetništvo intenzivneje vključujejo zadnjih 15 let, Italija pa je edina evropska država, ki je v svojo zakonodajo sprejela zakon o ženskem podjetništvu. Ta zakon, znan pod oznako 215/92 (sprejet leta 1992), je oblikoval inštrumente za spodbujanje začetne faze in ustvaril veliko pozitivnih sprememb. Zakon ženskam, ki se odločajo za ustanovitev podjetja, ponuja finančna sredstva, ki se lahko v določenih primerih celo zvišajo, če se to izkaže za upravičeno. Sredstva so namenjena obveščanju, svetovanju in analizi trga ter stroškov, ki pokažejo, ali je zamisel podjetniško sploh izvedljiva, ter spremljanju začetne faze podjetij. Takšno pomoč ponuja vsaka trgovinska zbornica v Italiji. Pri naših sosedih se največ podjetnic odloča za trgovinske in storitvene dejavnosti, srečamo pa jih tudi v nekaterih značilno moških dejavnostih kot so gradbeništvo, kovinska industrija in različne stroke težke industrije. Pogosto se zgodi, da družinsko podjetje nasledi hči ali žena, ki ji to predstavlja zanimiv izziv (Bricelj 2007).

V Sloveniji se ženske redkeje vključujejo v podjetništvo kot moški. Med poglavitne razloge sodijo globoko ukoreninjene tradicionalne predstave, norme in vrednote, ki ženskam preprečujejo polno vključitev na določena področja družbeno - ekonomskega premoženja. S preseganjem teh ovir se od oktobra 2004 ukvarja program EQUAL VESNA. To je projekt, ki ga delno sofinancira Evropska unija in si prizadeva za odpravo spolnega razlikovanja na trgu delovne sile (Vinkovič 2006).

Namen programa Equal Vesna je:

- *razširjati in povečevati znanje in zavedanje o kompleksnosti razlikovanja zaradi spola v smeri, ki vodijo do enakosti, ki naj postanejo del vsakdanjika vsakega posameznika,*
- *ustvarjati nov strukturni model o vlogah moških in žensk in njihovih funkcijah na trgu dela (Razvojno partnerstvo Equal Vesna).*

Cilji programa Equal Vesna so:

- *povečanje deleža žensk v podjetništvu in obrti,*
- *dvig stopnje samozaposlitev žensk in uspešnih podjetniških projektov,*
- *zmanjšanje brezposelnosti med ciljnim skupinami (ženske v samozaposlitvah, ženske v podjetništvu in obrti, mlade ženske pred prvo zaposlitvijo, starejše ženske po izgubi dela),*

- *povečanje deleža žensk vključenih v procese vseživljenjskega učenja,*
- *dvig splošnega zavedanja v družbi o pomenu uveljavljanja načela enakih možnosti za moške in ženske,*
- *povečanje zavedanja o pomenu ekonomskega položaja žensk in vpliva na nacionalno ekonomijo (Razvojno partnerstvo Equal Vesna).*

Dandanes družba in okolje ženskam še vedno pripisujeta tradicionalno vlogo, torej skrb za dom in družino. Razlogi žensk za vstop v podjetništvo so podobni moškim, vendar je ženskam preboj težji. Eden izmed glavnih razlogov je ravno konflikt ženske podjetnice s tradicionalno vlogo (Vadnjal 2005, 24).

4. ZAKONSKI PARI

Za zakonca v skupnem poslu je zelo pomembno, da se držita nekaterih pravil, saj lahko hitro pride do razpada podjetja in celo do razpada zakonske zveze (Simčič 2006, 17).

Zakonskemu paru so otroci in družina na prvem mestu. Pomembno je, da se zakonca spoštujeta, veliko neposredno komunicirata, usklajeno nastopata proti tekmečem na trgu (ne da medsebojno tekmujeta) in se medsebojno podpirata.

5. SIN

Od sinov se običajno pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje, pa če si to želijo ali ne. Če se oče in sin dobro razumeta, lahko postaneta nepremagljiva partnerja, vendar se to zgodi le redko. Večina konfliktov v družinskem podjetju izvira iz odnosa oče - sin (Vadnjal 2005, 25)

6. HČI

Rivalstva med očeti in sinovi so vzrok, zakaj se očetje ne zanašajo samo na svoje sinove, ampak ubogajo in cenijo nasvete svojih hčera. Očetje v hčerah ne vidijo konkurence sebi, hčere pa pomagajo očetom bolj iz ljubezni kot iz poslovnega interesa (Simčič 2006, 17).

7. PRIŽENJENI

Prihod v družino ima svoje prednosti in slabosti. Ni redko, da se priženjeni v družinskem podjetju počutijo izolirane. So novinci v družinskem podjetju in če se zaradi

različnih razlogov ne morejo uveljaviti, jih to potisne v podrejen položaj. Po drugi strani je podjetniška družina običajno premožna in močna ter drži skupaj. Niso redki primeri, ko ustanovitelju in priženjenemu uspe ustvariti dobro in učinkovito delovno skupino (Simčič 2006, 18).

8. NEDRUŽINSKI USLUŽBENCI

Uslužbenci v družinskih podjetjih morajo preživeti v zelo zahtevnem delovnem okolju, saj se zavedajo, da ne bodo nikoli enakopravni z družinskimi člani in da je možnost napredovanja omejena (Syms 1992, 193).

Za tiste otroke, ki se vključijo v družinsko podjetje, je pomembno, da začnejo na dnu in tako spoznajo celotno piramido podjetja (to velja predvsem za večja podjetja). Ravno tukaj imajo nedružinski uslužbenci pomembno vlogo, saj so mentorji mladim (Vadnjal 1996, 27).

9. VLOGA ŽENSK V DRUŽINSKEM PODJETJU

Ženske običajno razmišljajo bolj čustveno, moški pa so bolj racionalni. V družinskem podjetju imajo ženske pomembno vlogo, saj imajo skrbnejši odnos do drugih ljudi, pripravljene so na odvisnost, lažje razumejo čustva in razpoloženje drugih ljudi, dobro kombinirajo družino in kariero. Njihova vloga je omehčati partnerja in ga opominjati, da živi in dela v družinskem podjetju. (Simčič 2006, 18).

Urejene družinske razmere so temelj uspešnega poslovnega življenja. Žena igra pomembno vlogo pri vzpostavljanju komunikacije, ko se rešujejo konflikti v isti generaciji ali med generacijama.

6.5 VODENJE DRUŽINSKEGA PODJETJA

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce tako, da prostovoljno in motivirano delujejo v skladu s cilji organizacije. Pri tem je vsekakor pomemben slog vodenja.

6. 5. 1 SLOGI VODENJA

Slog vodenja razumemo kot vedenjsko usmeritev vodje bodisi k odnosom ali k izvajanju nalog. Za vodje, ki so usmerjeni k nalogam oziroma delu, je značilno poudarjanje ciljev organizacije in njihovo doseganje. Ti vodje imajo veliko potrebo po doseganju rezultatov, do sodelavcev in podrejenih pa vzdržujejo psihološko distanco. K odnosom oziroma ljudem usmerjeni vodje pa visoko vrednotijo dobre medsebojne odnose, zato je njihov glavni cilj vzpostaviti prijazno in podporno delovno vzdušje (Lobnikar 2003).

Vsak direktor ima lahko močno ali šibko usmerjenost k obema oblikama vedenja oziroma je lahko v svoji usmeritvi bolj ali manj učinkovit. Z medsebojno kombinacijo dobimo štiri različne sloge vodenja (Reddin v Lobnikar 2003):

1. Zavzeti slog - zanj je značilna močna usmerjenost k medsebojnim odnosom in nizka usmerjenost glede nalog. Tak vodja je odprt do sodelavcev, zanj je zelo pomembna komunikacija s sodelavci, spore poskuša blažiti, zaposlene pa spodbuja k dajanju predlogov. Tak vodja je najboljši v razmerah z zmernim nadzorom.
2. Združevalni ali strnjen slog – zanj je značilna močna usmerjenost tako k odnosom kot k nalogam in usmerjenost v prihodnost. Tak direktor je močno naklonjen timskega delu in se pogosto celo enači z zaposlenimi, ki jih ocenjuje po njihovi pripadnosti za sodelovanje v timskega delu. Najprimernejši je za kreativne naloge, veliko slabše pa se bo izkazal pri rutinskih nalogah.
3. Zadržani slog – zanj je značilna šibka usmerjenost k odnosom in k nalogam. Direktor s tem slogom vodenja predvsem popravlja napake podrejenih, z njimi malo komunicira in je konzervativen, saj močno poudarja pomen tradicije, pravil in postopkov. Najprimernejši je za administrativna, računovodska in podobna opravila.
4. Prizadevni slog – zanj je značilna močna usmerjenost k nalogam in šibka usmerjenost k odnosom. Direktor s tem slogom vodenja je gospodovalen, avtoritaren pri svojem vedenju, sodelavce in podrejene ocenjuje predvsem po njihovih delovnih rezultatih. Posebej primeren je za razmere z nizko stopnjo nadzora, zelo pa je izgubljen v razmerah, kjer nima oblasti.

6. 5. 2 TIPI VODIJ

Reddin (v Lobnikar 2003) meni, da je lahko vsak od slogov vodenja bolj ali manj učinkovit, kar vodi do delitve vodij v osem različnih tipov.

Tipi vodij (Reddin v Lobnikar 2003):

- Zavzeti slog vodenja - delimo na misijonarja in razvijalca. Misijonar je s podrejenimi zelo ljubezniv zaradi tega, ker se želi izogniti sporom v organizaciji, bolj kot vodenje organizacije pa ga zanimata mir in nekonfliktno ozračje med zaposlenimi. Razvijalec je učinkovitejši pri izvajanju zavzetega sloga vodenja: posluša in upošteva podrejene in sodelavce, z njimi rad komunicira in jim pogosto tudi pomaga. Zanj je značilno, da dobro rešuje probleme in ustvarja ozračje velikega medsebojnega zaupanja.
- Združevalni slog vodenja - delimo glede na stopnjo učinkovitosti na kompromisarja in izvrševalca. Kompromisar je neučinkovit pri izvajanju združevalnega sloga vodenja, zanj pa je značilno, da je omahljiv in neodločen. Radi se izogibajo sporom, pri podrejenih in sodelavcih pa ne uživajo velikega zaupanja. Njegovo nasprotje je izvrševalec, saj vodje tega tipa spodbujajo timsko delo, dobro usklajujejo delo in dejavnosti ter se zelo trudijo, da je organizacija, ki jo vodijo, učinkovita.
- Zadržani slog vodenja - delimo na dezertarja in birokrata. Dezertar je vodja, ki se izogiba svojim obveznostim, zadovoljen pa je že z minimalnimi rezultati. V primerjavi z njim je birokrat učinkovitejši, zanj je značilno močno upoštevanje pravil. Takšni vodje so zanesljivi, vztrajni, racionalni, dajejo videz trdosrčnosti, nepopustljivosti in togosti, zanje pa je značilna tudi visoka stopnja discipliniranosti pri vodenju organizacije.
- Prizadevni slog vodenja - se deli na avtokrata in dobrohotnega avtokrata. Avtokrat je direktor, ki vodi samovoljno, o skoraj vseh stvareh odloča sam in se zelo malo posvetuje z drugimi v organizaciji. Od podrejenih predvsem zahteva poslušnost, zato se ga ti po navadi bojijo. Dobrohotni avtokrat je učinkovitejši pri izvajanju prizadevnega sloga vodenja, pri podrejenih pa velja za odločnega in prodornega. Svoje vodstvene dolžnosti temeljito izpolnjuje, takšno vedenje pa pričakuje tudi od podrejenih in sodelavcev.

Navkljub vsem sodobnim teorijam o vodenju zaposlenih in komuniciranju z njimi, je v menedžmentu še vedno navzoče avtorsko vodenje. Ta tradicionalni način vodenja je temeljil na predpostavki, da so zaposleni leni in neodgovorni. Potrebno jih je nadzirati, usmerjati in groziti s kaznijo. Vedno bodo obstajali posamezniki, ki so nedisciplinirani in svoeglavi, vendar je to manjšina. Avtoritarnost kot oblika izražanja moči je način, ki dolgoročno ne daje rezultatov. Nadrejeni običajno izražajo svojo moč predvsem z ukazi, očitki, ocenami in sodbami. Pri takem načinu je komunikacija enosmerna, brez dialoga. Gre za vsiljeno komunikacijo. Značilen primer uveljavljanja moči je, kadar nadrejeni svoj napad usmeri na osebnost podrejenega, namesto da bi se usmeril na njegovo konkretno vedenje. Na primer: Zelo si malomaren. Delo opravljaš zelo slabo. Takšne posplošene trditve je bolje zamenjati s vprašanji. Na primer: Povedali so mi, da se ti je prejšnji teden dvakrat pokvaril vrtni stroj in povzročil zastoj dela. Kaj se je dogajalo? Kaj je bilo narobe? (Zidar Gale 2000).

6. 5. 3 TEŽAVE PRI VODENJU DRUŽINSKEGA PODJETJA

Težave se začnejo z ustanoviteljem, saj mu je podjetje najpomembnejša stvar v življenju. Raziskave in ankete v preteklosti so pokazale, da ima podjetnik velikokrat nerazčiščene odnose s svojim očetom in posel pogosto začne zato, da dokaže svoje sposobnosti in pobegne pred nazorom takih in drugačnih avtoritet. Podjetniku je njegovo podjetje del njegovega življenja in tisti, ki delajo z njim, mu navadno ne pomenijo več kot orodje za oblikovanje organizacije. Posel je podjetniku podaljšek samega sebe in njegove osebnosti, zelo ga skrbi, kaj bo, ko njega več ne bo. Celotno strukturo podjetja si gradi kot spomenik samemu sebi.

Poslovanje podjetja je odvisno od številnih dejavnikov. Eden izmed najpomembnejših je nedvomno vodenje. Ena izmed značilnosti ustanoviteljev je tudi karizmatičnost. Za karizmatičnega vodjo je značilna idealizirana vizija, ki se razlikuje od trenutnega stanja, osebna moč, ki temelji na strokovnosti in spoštovanju, je strokovnjak v uporabi neobičajnih sredstev za preseganje običajnega stanja. Tak vodja ustvarja ugodno delovno klimo, ki delavce motivira k doseganju ciljev. Sodelavci mu sledijo zaradi osebne pripadnosti in entuziazma. Sodelavci so mu zvesti, vdani in so se mu pripravljani podrediti. Karizmatični vodja le težko deli odgovornost, pa tudi upokojiti se noče. Takšno obnašanje ima velik vpliv na odnos do družine oziroma naslednika in

lahko prihaja do konfliktov. Njegova idealizacija, strogost, nezaupanje, rivalstvo in ljubosumje do naslednikov, ocenjevanje zaposlenih družinskih članov ter razlikovanje med njimi, lahko zelo vpliva na naslednike predvsem v negativnem smislu, saj lahko v takih primerih otroci postanejo frustrirani.

OD KOD TEŽAVE DRUŽINSKIH PODJETIJ

Družinska podjetja so nekaj posebnega, saj v njih nastopajo ljudje, ki ves čas menjajo svoje življenjske vloge oziroma starim vlogam dodajajo nove. Za člane družinskih podjetij ni lahko nastopati v različnih vlogah in razmerjih. Le zrel posameznik lahko ustvari trdno in uspešno družinsko podjetje.

Če vzamemo za primer fanta in dekle, ki bosta v prihodnosti postala poslovna in osebna partnerja, lahko nazorno vidimo, kako se med njima gradijo odnosi in vloge. Najprej sta oba sama, njuna edina želja je uživati in imeti čim polnejše življenje. Ko se spoznata, želita postati par in njuna edina skrb je, kako biti skupaj in skupaj uživati. Ko se poročita, sta v vlogi moža in žene, njuna največja skrb je ustvariti si dom in preživetje. Če uspeta ustanoviti podjetje, sta v vlogi kapitalistov in ju skrbi kako zaščititi kapital. Ko vodita podjetje, nastopata v vlogi menedžerjev, njuna skrb pa je uspešno vodenje podjetja in zaščita kapitala lastnikov. Ker na začetku podjetju primanjkuje kapitala, podjetja ne moreta samo voditi, ampak se morata tudi dejavno vplesti vanj. Tako sta v vlogi sodelavcev, njuna skrb pa je, da so vse naloge opravljene kakovostno in pravočasno. Ko se odločita za družino, se znajdetata v vlogi staršev in njuna prva skrb je poskrbeti za svoje potomstvo. V vsaki novi vlogi se spremenijo prioritete, kar pa ne pomeni, da drugih stvari ni več. Torej, ko sta v vlogi dejavnih sodelavcev, je zanju najpomembnejše čimbolj ugoditi stranki, istočasno sta v vlogi kapitalistov, ko je najpomembnejše, kako povečati svoj kapital. Hkrati razmišljata, kako stranki ponuditi čimveč in čimveč od nje zaslužiti. To sta sicer samo dve vlogi, vendar sta istočasno še menedžerja, starša, zakonca in posameznika (Krajnc Pavlica 2006).

Člani družinskih podjetij morajo biti zelo odgovorne in psihično stabilne osebe. Če ni težav, je vse te vloge mogoče obvladati, ko pa težave nastopijo, se dogajajo v vseh vlogah.

Primer: *Pojavile so se finančne težave.*

1. Starši – kako bom poskrbel/a za družino (sam/a bi se že nekako znašel/znašla, če ne bi bilo otrok).
2. Zakonski partner – kako bom poskrbel/a za družino? Partner ne bo vesel, da sem ga »potegnil« v podjetje.
3. Dejavni sodelavec – bom dobil plačo?
4. Menedžer – kako bomo plačali dobaviteljem, kako bomo izplačali plače,...?
5. Kapitalist – kako naj rešim svoj denar?

Vse te vloge združimo v eno osebo in vsa vprašanja postavimo istočasno ter upoštevajmo, da:

- se ne moremo nasloniti na svojega partnerja, ker ima enake težave kot mi;
- se ne moremo nasloniti na državo, ker od nas samo veliko zahteva;
- se ne moremo obrniti na banko, ker smo ji preveč dolžni;
- si moremo vzeti odmora, ko gre vse narobe;
- nismo roboti, da bi lahko izključili čustva in strahove.

Glede na vse to lahko rečemo, da le najboljši preživijo take razmere (Krajnc Pavlica 2006).

Prednost poslovanja z družinskim podjetjem je predvsem zanesljivost in zaupanje. Družinska podjetja pri poslovnem poslovanju velikokrat niti ne podpisujejo pogodb, saj je že njihovo ime jamstvo, sami pa sprejemajo popolno odgovornost za svoja dejanja. Mišljenje in kultura družinskih podjetij sta lahko za zgled državi in vsej družbi (Krajnc Pavlica 2006).

6.6 REŠEVANJE KONFLIKTOV V DRUŽINSKEM PODJETJU

Konflikti med družinskimi člani imajo zelo škodljiv vpliv na vse neposredno in posredno vpletene. Družinski člani morajo čimprej ugotoviti, kako rešiti težave, ki lahko uničijo njihovo zdravje in celo podjetje (Vadnjal 1996, 35).

Konflikti ogrožajo poslovanje družinskih podjetij, kar ogroža tudi delovna mesta družinskih članov. Obstaja veliko razlogov za konflikte, kot so na primer: občutek zapostavljenosti nekaterih, nesoglasja o nagrajevanju, zaposlovanju ali odpuščanju družinskih članov, o prodaji ali razdelitvi podjetja. Zaradi različnih vzrokov so smiselni tudi različni mehanizmi reševanja.

Nekatere odločitve v družinskih podjetjih so lahko razlog za konflikte. Morda je običajnim podjetjem lažje, saj mora vse skupaj voditi k enemu samemu cilju – dobičku in večanju vrednosti podjetja. Kaj je dobro in kaj je slabo za podjetje, je v primeru družinskega podjetja bolj zapleteno (Vadnjal 1999).

Problemi družinskih podjetij, kjer lahko pride do čustvenih napetosti in neskladja družinskih in poslovnih ciljev, se nanašajo na dileme (Simčič 2006, 19):

- kaj je poslanstvo podjetja,
- kako bi naj uporabili dobiček,
- ali naj podjetje raste,
- ali naj podjetje tvega ali se odloči za umirjeno politiko,
- ali naj se zaposli v podjetju tudi zakonske partnerje,
- ali naj družina obdrži ali proda podjetje (dolgoročno).

Recepta za opisane probleme ni, vendar odgovor, kako se izogniti naštetim konfliktom, tiči v skrbnem načrtovanju, ki se začne s tem, da vsi vpleteni člani odkrito izrazijo svoje interese v družinskem podjetju. Potem je potrebno doseči kompromis, pri katerem se upošteva podjetniške ambicije in materialno nagrado za vložen trud (Vadnjal 1999).

Družine skušajo urediti medosebne odnose na različne načine. V tujini številne podjetniške družine sprejemajo družinsko ustavo, ki je temelj za urejene odnose v družini in podjetju. Ta dokument zajema kočljive teme, kot so vizija družinskega podjetja, politika zaposlovanja in nagrajevanja, načela delitve dobička in drugo. Podpišejo jo vsi člani družine in se tako zavarujejo pred kasnejšimi spori. Slovenska zakonodaja te oblike pogodbe posebej ne ureja, vendar je družinska ustava lahko pogodbeni dogovor z vsemi pravnimi posledicami, če le posamezne določbe niso v nasprotju s slovenskimi pravnimi predpisi. Družinsko ustavo je mogoče overiti kot pravno zavezujoči dokument (Kelbl 2001a).

Ko pomislimo na družinsko podjetje, si ga predstavljamo kot podjetje, ki ga vodita mož in žena. Skupaj se trudita in delita vesele trenutke ob rasti in uspešnosti podjetja. Vključeni so tudi otroci, ki sčasoma osvojijo potrebna znanja in spretnosti, da lahko kasneje prevzamejo pomembne vloge v podjetju. To je idealizirana predstava o družinskem podjetju, saj prav vključitev druge generacije v delo podjetja pomeni začetek prenosa konfliktov in vzorcev vedenja iz družine v podjetje. Za podjetje je zlasti

občutljiv odnos oče – sin, kjer lahko psihološki dejavniki povzročijo velik spor, ki prizadene družino in podjetje (Kelbl 2001).

6. 6. 1 RIVALSTVO MED OČETOM IN SINOM

Psihološko gledano se zapleteno razmerje med očetom in sinom začne že v zgodnji fazi družine s tekmovanjem za naklonjenost žene oziroma matere. Ko so raziskovali razmerje oče – sin, so ugotovili, da sinovi stari od 17 - 25 let, ki se prvič zaposlujejo v podjetju svojih staršev, iščejo lastno osebnost, identiteto in se bojujejo za neodvisnost. Po 25. letu starosti pri sinovih nastopi obdobje, ki je namenjeno razvijanju kariere. Tudi očetje gredo skozi življenjska obdobja. Med 40. in 50. letom gradijo in širijo podjetje in hkrati svojo avtoriteto in osebnost. Po 50. letu postanejo zrelejši in tekmovalnost usahne. To je obdobje, ki je za odnos med očetom in sinom najbolj harmonično. S staranjem očeta odnosi postajajo vedno bolj zapleteni. Oče želi biti neminljiv in ne more prepustiti podjetja, ki je njegova stvaritev in zanj simbol socialne moči in varnosti. Skozi podjetje izkazuje svojo sposobnost in nezmotljivost, kar pa je velikokrat v škodo podjetja. Sin se seveda v takem položaju počuti nepotrebne in ogrožene, saj ne more iz očetove sence. Oče svojo družinsko hierarhijo pogosto prenaša tudi na vodenje podjetja. V tem obdobju si sin običajno že ustvari svojo družino, ki pa lahko ima drugačne vrednote in cilje. Tako je razdvojen med dve družini in med samostojnostjo ter željo po prevzemu podjetja (Kelbl 2001).

V nekaterih primerih očetje sinovom dajejo zelo skromno plačo iz njim popolnoma logičnega razloga, saj bodo nekoč tako ali tako prevzeli podjetje. Od sinov pričakujejo popolno predanost, privrženost in angažiranost v poslu. Poznani pa so tudi primeri, ko očetje predobro plačujejo sinove, saj jih s tem skušajo privezati nase (Rosenblatt 1985, 80).

Vzrok konflikta je lahko tudi v tem, da ima oče pogosto nižjo izobrazbo od sina. Oče se sklicuje na svoje dolgoletne izkušnje, s katerimi se sinovo teoretično znanje ne more primerjati, zato je priporočljivo, da se sin na začetku zaposli kje drugje, preden se vključi v družinsko podjetje in si nabere nekaj delovnih izkušenj. Te lahko kasneje uporabi v domačem podjetju, vendar za očeta niso vredne kaj več kot šolsko znanje.

Matere so večkrat na strani očetov. Sinovi morajo poslušati še očitke matere o nehvaležnosti in razbijanju družine. V primeru, da je načeto očetovo zdravje, mu hitro naložijo še to krivdo in sin se hitro znajde v vlogi tistega, ki očeta pravzaprav uničuje (Syms 1992, 162).

Konflikti med očetom in sinom lahko trajajo v nedogled in povzročajo škodo obema, zato je bolje, da nekdo odneha. V takem primeru je najbolje, da si sin poišče drugo zaposlitev izven podjetja, čeprav ga bo oče obravnaval kot nehvaležneža, ki mu nič ne pomeni vse to, kar je ustvaril zanj. Po drugi strani pa prevzem družinskega podjetja pomeni za sina določen izziv, večjo socialno varnost in samostojnost, ki bi jo težko dobil v katerem drugem podjetju.

6. 6. 2 RIVALSTVO MED BRATI IN/ALI SESTRAMI

Medsebojno rivalstvo med brati in/ali sestrami je lahko še bolj napeto kot rivalstvo med očeti in sinovi. Rivalstvo med otroci izvira iz ljubosumja in globoke želje vsakega otroka, da bi bil ljubljenec staršev. Edina razlika je v tem, da se namesto prerekanja za igrače, v podjetju prerekajo za večje stvari, kot so moč, položaj, denar in premoženje. V bitki za premoženje družine ponavadi izgubijo vsi in v tem je razlog za propad številnih družinskih podjetij. Boju med brati in/ali sestrami se ni mogoče izogniti, sploh če se pojavi vprašanje, kdo bo vodja in kdo lastnik.

Rivalstvo med bratoma, ki se je začelo že v otroštvu, se nadaljuje tudi, ko sta odrasla. To lahko gre tako daleč, da vpliva na podjetje. Menedžerske odločitve postanejo orodje za izkazovanje moči in oblasti enega ali drugega.

Ponavadi je naslednik v podjetju starejši brat, ki gleda na mlajšega zviška, zato se mlajši počuti manj vrednega. Starejši brat le redko prizna mlajšega kot sebi enakovrednega. Mlajši brat se ne more znebiti kompleksov in postane nezaupljiv. Je v podrejenem položaju in vedno ga kdo nadzira. V primeru, da starejši brat postane podrejeni, bo mlajšega preganjal občutek krivde, da je starejšemu prevzel vlogo, ki bi mu po tradiciji morala pripadati (Barnes in Hershon 1988, 113).

Podjetje in družina potreujeta jasno izdelano hierarhijo moči., ki je za dobro poslovanje in rast podjetja neizogibna. Ustanovitelju je dominanten položaj zagotovljen že s samo ustanovitvijo in rastjo podjetja, za drugo generacijo pa je potrebno ustvariti sistem, ki bo uravnaval sodelovanje med brati in/ali sestrami. Obstajati mora lestvica moči, kjer ima vsak družinski član svoj prostor v hierarhiji z nekom nad sabo in nekom pod sabo.

Družina bi morala otrokom pred vstopom v podjetje privzgojiti osnovna spoznanja, kot so: sožitje, poznavanje moralnih načel in škodljivosti tekmovalnosti za vsako ceno ter sposobnost za pogajanja. Ravno sposobnost za pogajanja je lastnost, ki družini v podjetju ponuja možnost raznolikosti in novih poti (Kelbl 2001).

7 DRUŽINSKO PODJETJE VODOVODAR d.o.o.

V družinskem podjetju Vodovodar d.o.o. že 4 leto opravljam administrativna dela, zato mi je pojem družinsko podjetje zelo blizu. Zanima me odnos med pojmom delo – zasebnost, ki se v družinskem podjetju zelo prepletata. Ker je v podjetju tudi veliko problemov, sem se odločila, da skušam te probleme analizirati in poiskati rešitve.

V teoretičnem delu naloge sem opisala težave, ki so značilne za družinska podjetja. Cilj empiričnega dela naloge pa je ugotoviti težave, ki so značilne za preučevano družinsko podjetje, predlagati smiselne rešitve za razumevanje in reševanje konfliktov v družinskem podjetju ter preučiti prednosti in slabosti podjetja Vodovodar d.o.o..

V družinskem podjetju se prepletata dva sistema: družinski in poslovni. Ker sta ta dva sistema močno prepletana (sploh če v organizaciji delajo vsi družinski člani), se mešata in lahko temeljita na različnih vrednotah, prihaja do konfliktov v družini in podjetju. Družinski sistem temelji na čustvih, poudarja lojalnost in skrb za blaginjo družinskih članov. Poslovni sistem pušča ob strani čustvene odnose, temelji na nalogah in zahteva rezultate. Probleme in prednosti pa tudi slabosti preučevane organizacije sem opisala na osnovi družinskih pogovorov in sestankov v podjetju. V diplomskem delu skušam biti objektivna, čeprav to ni ravno lahko, zaradi moje osebne vpletenosti, zato podjetje opisujem v tretji osebi.

Izhajam iz naslednjih hipotez, ki sem si jih postavila v uvodu diplomske naloge:

1. Za družinske člane, ki so aktivni v družinskem podjetju, ni jasne meje med delom in zasebnostjo, oboje se prepleta.
2. Želja, da ostane podjetje v družinski lasti, je lahko slaba za nadaljnji razvoj podjetja.

Podatke sem zbrala z metodo opazovanja z udeležbo. Za ta način raziskovanja je značilno:

- predmet raziskave je natančno opredeljen,
- opazovanje je sistematično,
- potrebno je voditi natančno dokumentacijo,

- izhajati moramo iz teoretskih izhodišč,
- opazovane rezultate je mogoče preveriti.

Prednosti opazovanja z udeležbo so:

- izčrpno preučevanje določenega pojava,
- sposobnost globljega razumevanja pomenov,
- ugotavljanje časovne dinamike (longitudinalna raziskava).

Slabosti opazovanja z udeležbo so:

- ta metoda družboslovnega raziskovanja je primerna samo za manjše skupine, zato je posplošitev spoznanj manjša,
- zahteva lahko več let preučevanja,
- gre za subjektivno metodo raziskovanja,
- opazovani lahko spremenijo obnašanje.

7.1 ZGODOVINA PODJETJA VODOVODAR D.O.O.

Ustanovitelj družinskega podjetja je leta 1979 začel kot samostojni podjetnik. Ukvarjal se je z vodovodnimi in ogrevalnimi inštalacijami. Z leti je raslo število delavcev kot tudi obseg poslovanja. Leta 2002 je ustanovil podjetje, registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo, in leta 2003 nanj prenesel poslovanje. Osnovna dejavnost podjetja so strojne inštalacije v gradbeništvu. Sem spadajo vodovodne, plinske, sanitarne, toplotne in hladilne inštalacije. Število zaposlenih se je nekako ustalilo pri številki 8, kar podjetje uvršča med manjša podjetja. Podjetje ima tudi nekaj podizvajalcev kot so npr. serviserji klimatskih naprav, serviserji peči, izdelovalci dimnikov, slikopleskarji, električarji... Ko sem direktorja povprašala, zakaj ima toliko zunanjih sodelavcev (outsourcing), ko pa bi lahko sam razširil svojo dejavnost, je odgovoril, da se mu to enostavno ne splača. Za podjetje bi bilo smiselno povezati se s kakšnim gradbenim podjetjem, vendar tukaj pride do problema, saj gradbena podjetja niso redni plačniki.

Podjetje je v izključni družinski lasti. V njem delajo vsi družinski člani, oče kot ustanovitelj in direktor, ki je odgovoren za pridobivanje poslov, razpored dela, nabavo

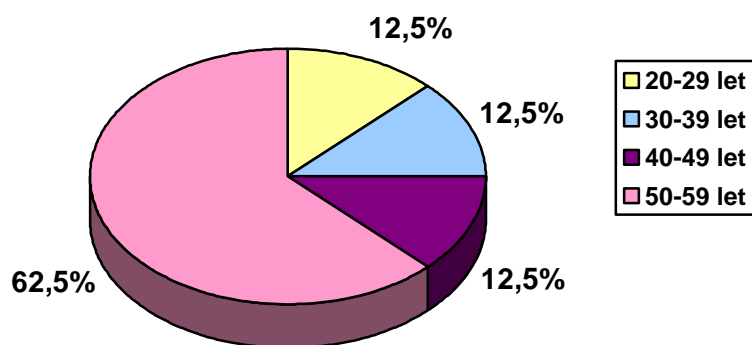
materiala in izstavitev računov. Žena je v podjetju zaposlena skupaj enajst let (prej je bila zaposlena pri ustanovitelju, ko je deloval kot samostojni podjetnik, od leta 2003 pa v družbi z omejeno odgovornostjo). Dela kot prokuristka in vodja poslovanja. Hči je v podjetju zaposlena na delovnem mestu poslovne sekretarke in opravlja administrativna dela. Sin je študent in v podjetju opravlja obvezno študijsko prakso.

7.2 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V PODJETJU

1. Starostna struktura

Leta 2008 je bilo v podjetju Vodovodar d.o.o. redno zaposlenih 8 delavcev, od tega dve ženski (25%). Več kot polovica delavcev spada v starostno skupino od 50 do 59 let (62,5%). Povprečna starost vseh zaposlenih v podjetju je 46 let.

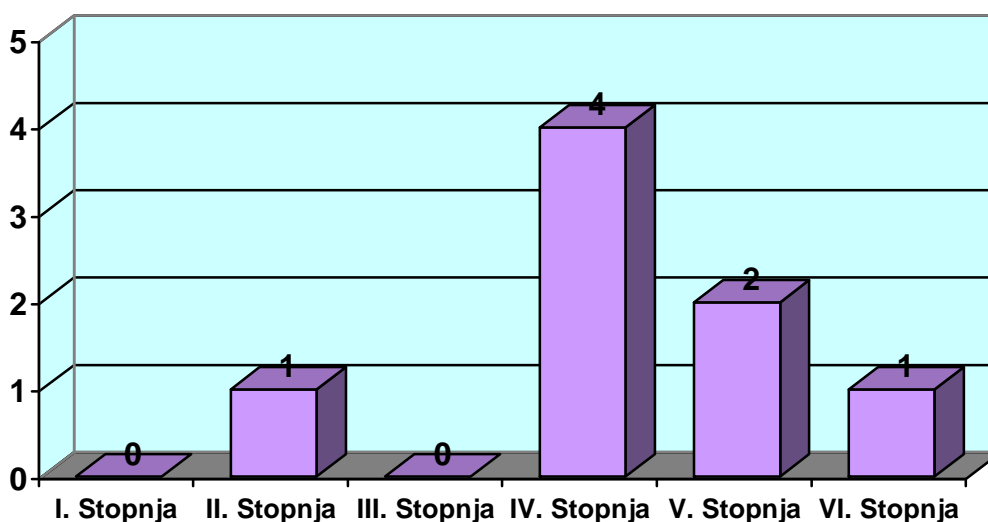
Graf 7. 1: Starostna struktura delavcev



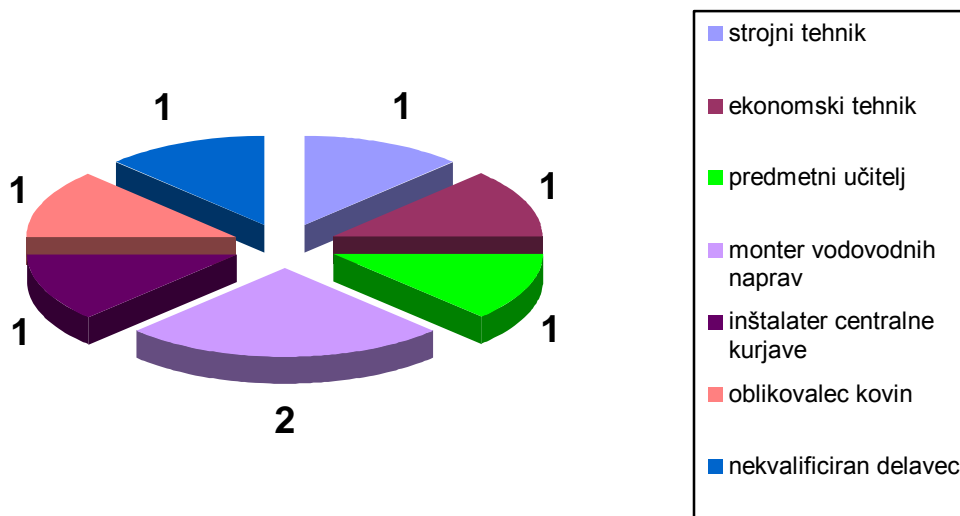
2. Izobrazbena struktura

Graf 7. 2 prikazuje izobrazbeno strukturo glede na stopnjo izobrazbe, graf 7. 3 pa prikazuje število zaposlenih po poklicih. Iz grafa 7. 2 je razvidno, da prevladujejo zaposleni, ki imajo IV. stopnjo izobrazbe. Eden ima II. stopnjo (zaključil je le osnovno šolo), gre za nekvalificiranega delavca, ki je opravil priučitev. Iz grafa 7. 3 je moč razbrati, da je večina delavcev strojnikov. To in dejstvo, da gre večinoma za starejše delavce (nad 50 let), pomeni za lastnika oz. ustanovitelja velik problem, saj bi bila preusmeritev v drugo panogo zelo težka. Na nek način je ujet v tej panogi.

Graf 7. 2: Število delavcev glede na stopnjo izobrazbe



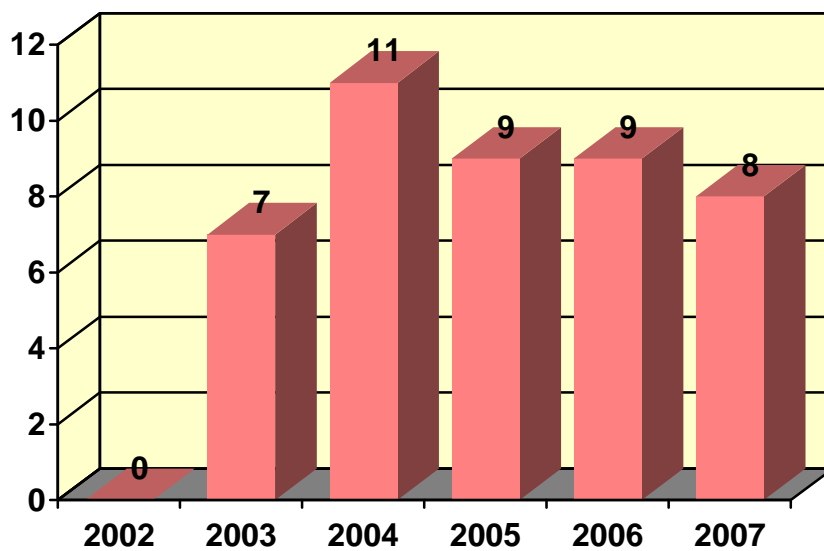
Graf 7. 3: Zaposleni po poklicih



3. Število zaposlenih po letih

Podjetje kot družba z omejeno odgovornostjo je bilo ustanovljeno leta 2002. Graf 7. 4 prikazuje gibanje števila zaposlenih v letih od 2002 do 2007. Največ zaposlenih je podjetje imelo leta 2004, najmanj pa 2003.

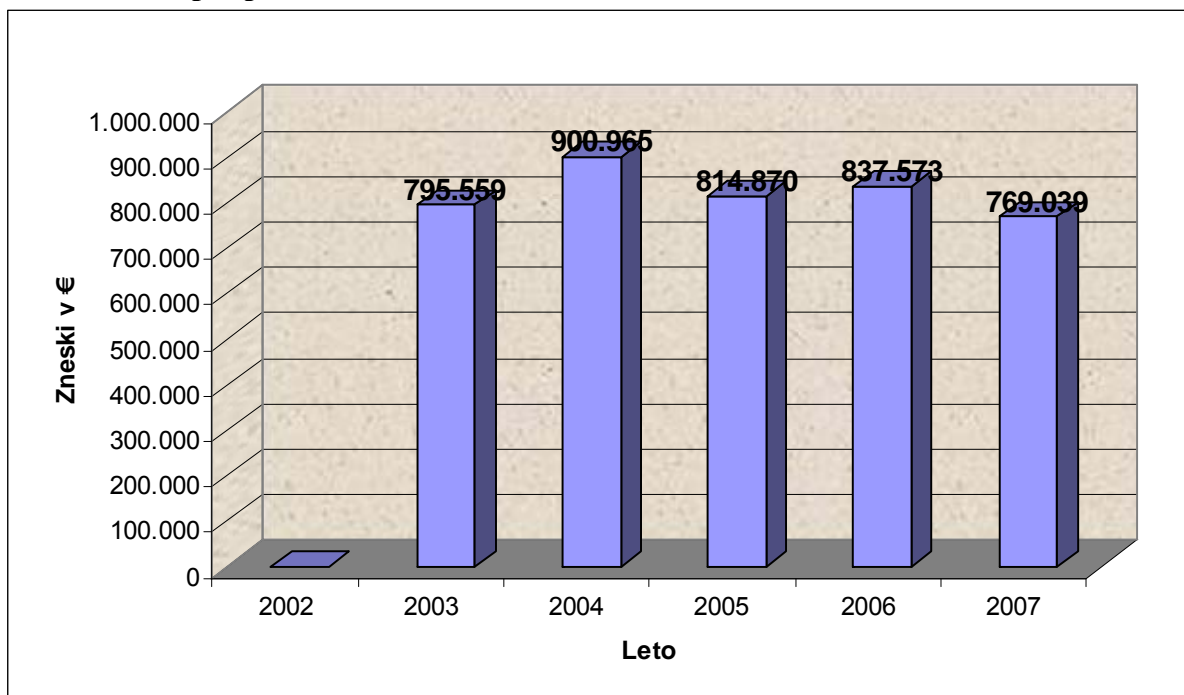
Graf 7. 4: Število zaposlenih po letih



4. Prihodki

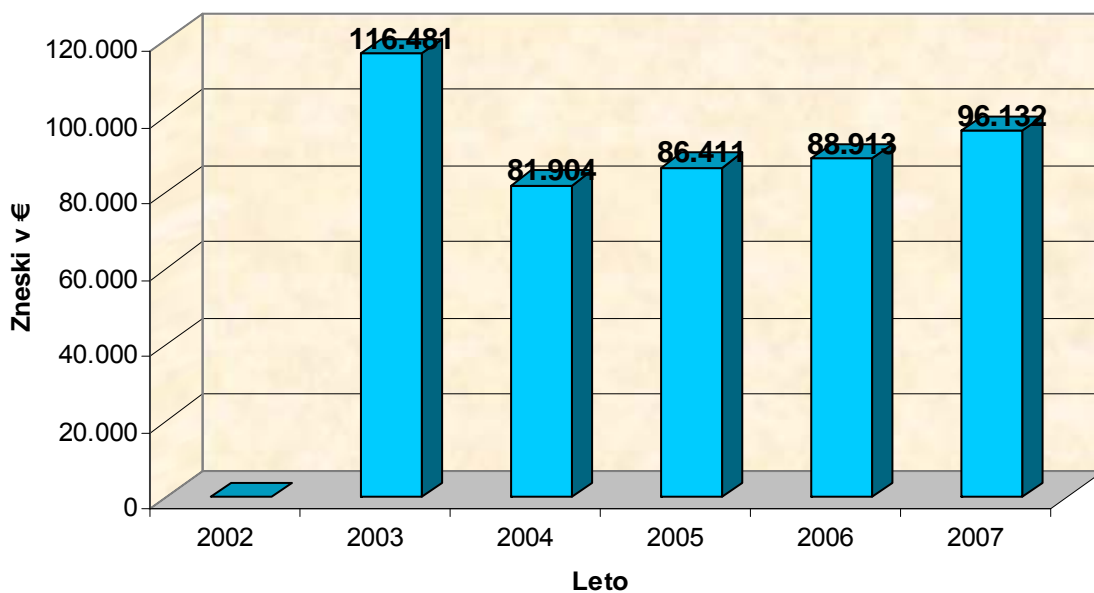
Če gledamo skupne prihodke je podjetje imelo največ prihodkov leta 2004, najmanj pa leta 2007.

Graf 7. 5: Skupni prihodki



Število zaposlenih v podjetju ni stalno, ampak se je iz leta v leto spreminjalo. Če pogledamo skupne prihodke na zaposlenega, so bili največji leta 2003, potem pa so leta 2004 strmo padli. Po letu 2004 zopet naraščajo.

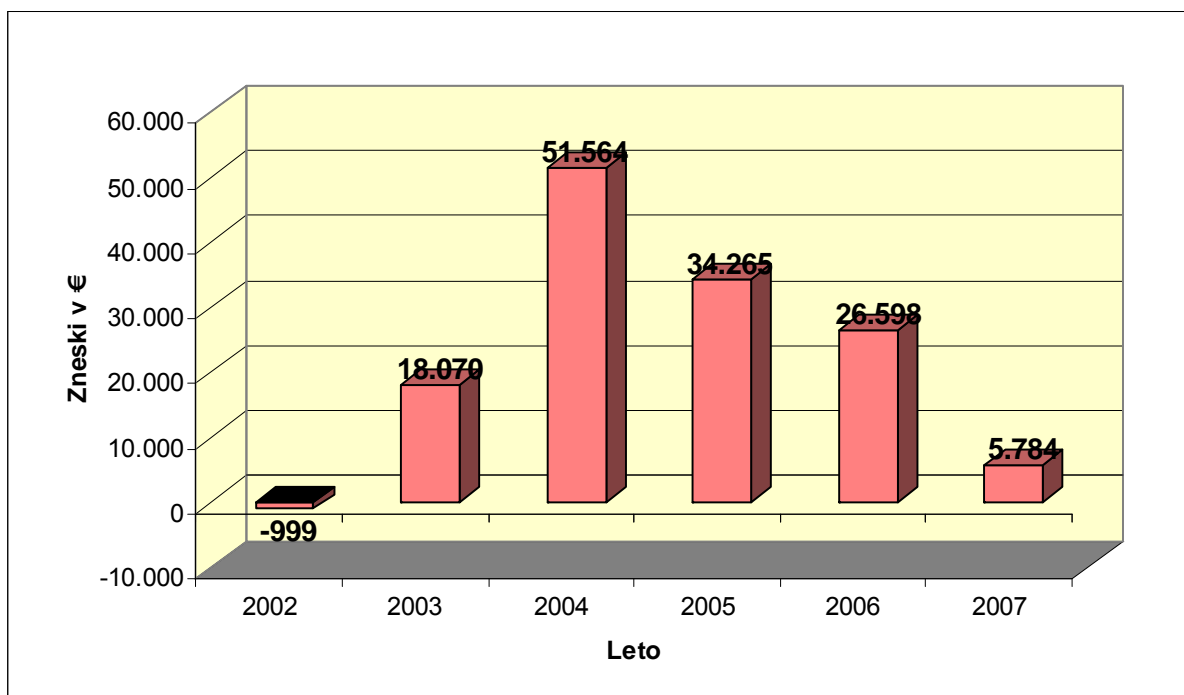
Graf 7. 6: Skupni prihodki na zaposlenega



5. Letni izkaz poslovnega izida

Podjetje je vsa leta z izjemo prvega (ko še poslovanje ni bilo v celoti preneseno iz s.p.-ja) poslovalo z dobičkom. Največji dobiček je imelo leta 2004. Ustanovitelj vloži veliko dela, energije in časa v svoje podjetje, kar se kaže tudi v dobrih poslovnih izidih.

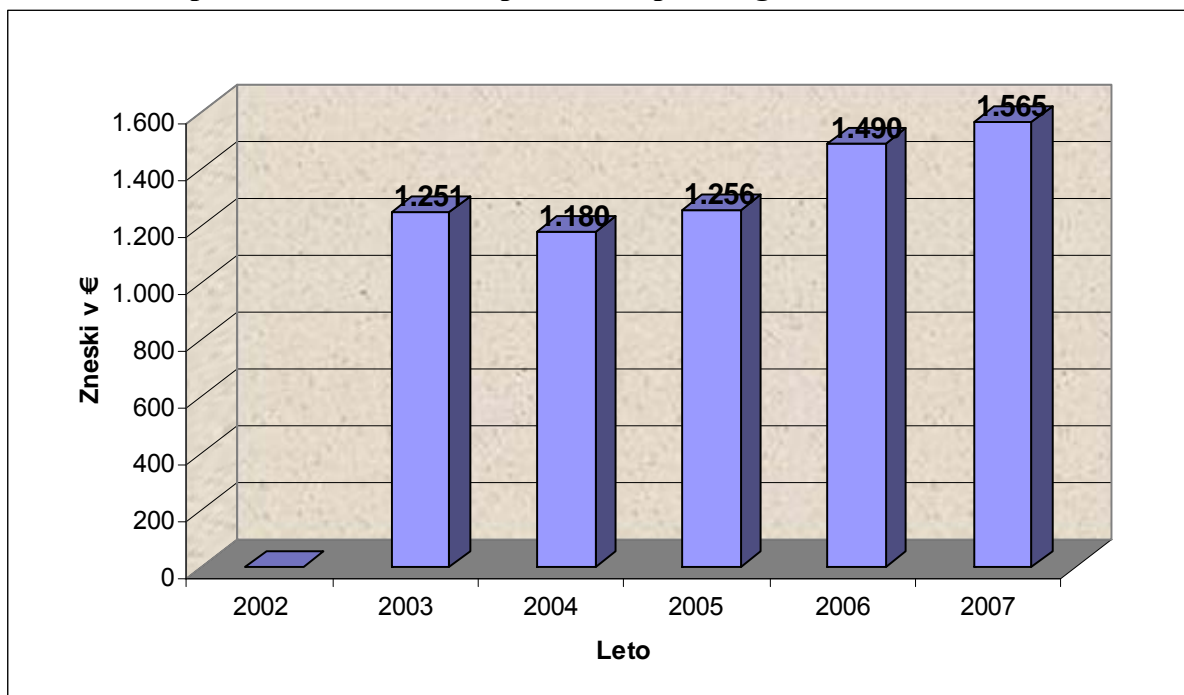
Graf 7. 7: Čisti dobiček



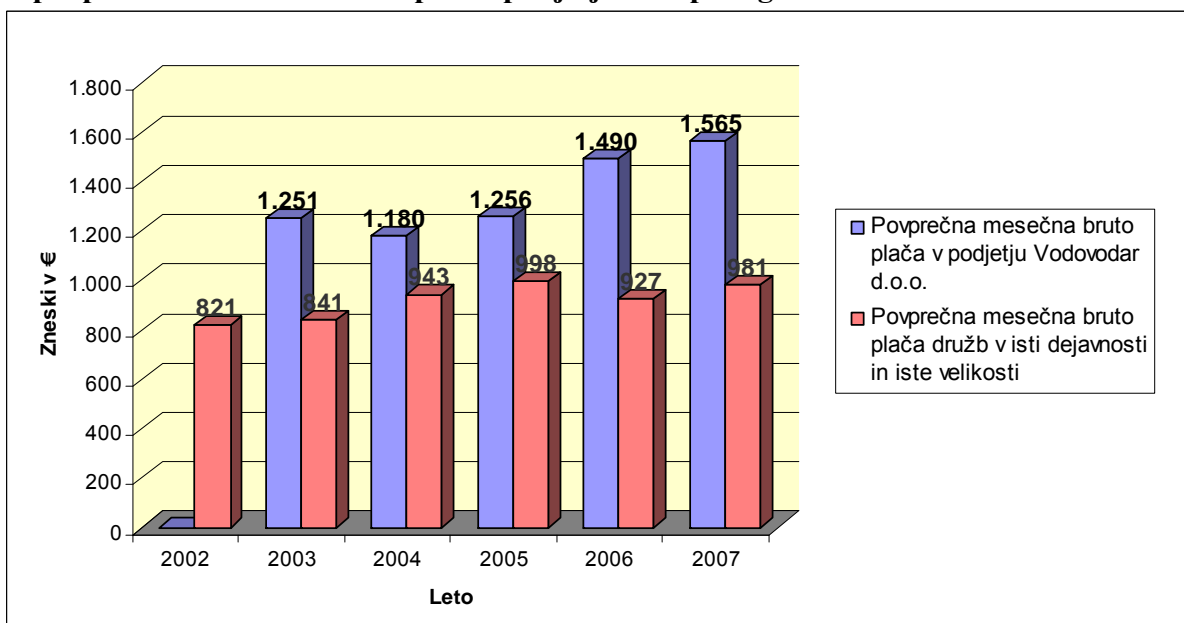
6. Plače zaposlenih

Plače zaposlenih iz leta v leto rastejo, kar je tudi razvidno iz grafa 7. 8. V grafu 7. 9 je lepo vidno, da so plače v podjetju Vodovodar d.o.o. precej višje od povprečja v panogi.

Graf 7. 8: Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega



Graf 7. 9: Primerjava povprečnih mesečnih bruto plač podjetja Vodovodar d.o.o. in povprečnih mesečnih bruto plač v podjetjih iste panoge in iste velikosti



7.3 PROBLEMI V DRUŽINSKEM PODJETJU VODOVODAR d.o.o.

7.3.1 IZVOR IN VSEBINA PROBLEMOV

Nemogoče je najti organizacijo, v kateri med sodelavci ni nasprotij. Brezkonfliktno podjetje je iluzija. Pojavljanje konfliktov je vsakodnevni pojav v organizaciji.

Možina (1994) meni, da obstaja več vzrokov konfliktov, ki jih lahko delimo na:

- Položajni vzroki – sporazum ni mogoč zaradi različnih stališč, zornih kotov, različnih prepričanj in vrednotenj.
- Komunikacijski vzroki – sodelavec nas ne razume, ker govorimo nerazumljivo in nejasno. Sem sodi tudi nezaupanje.
- Osebnostni vzroki – ljudje, ki skupaj delajo so različne osebnosti z različnimi osebnimi situacijami. Reševanje konfliktov je pod močnim vplivom vsega, kar se v njih dogaja (lahko so napadalni, pod stresom in iščejo ter delajo konflikte).

Zakonca menita, da se dobro razumeta in sta usklajena, vendar občasno pride do nesoglasij. Vzroki temu so različna mnenja glede poslovanja podjetja. Mož se zaveda svoje vloge in ker je on »glavni«, obvelja njegova beseda, čeprav to ne pomeni, da ima prav in je njegova rešitev oziroma način pravi za podjetje. Problem je v tem, da ustanovitelj ne pozna dobro pravil poslovanja in kateri dokumenti se pri tem uporabljajo.

Otroka se med sabo dobro razumeta in imata veliko idej, kako bi se poslovanje lahko izboljšalo. Predvsem s strani hčere je bilo opaziti interes za prevzem podjetja. Izrazila je željo, da bi prevzela vodenje, vendar bi ob sebi potrebovala nekoga z znanjem, kakršnega ima ustanovitelj, se pravi s področja strojnih inštalacij.

Kar se tiče profesionalnih (poslovnih) odnosov v podjetju, bi lahko rekla, da jih skoraj ni. Ker gre za malo podjetje, v katerem so zaposleni večinoma družinski člani, so tudi odnosi podobni, kot jih imajo doma, kar je na nek način slabo, saj lahko hitro komu popustijo zavore in pride še prej do konflikta. Če imaš nad sabo nekoga, ki ti ni tako zelo blizu, nanj gledaš drugače in se tudi drugače obnašaš.

Ob opazovanju direktorja ugotavljam, da je za večino dela zadolžen sam. Sam pridobiva in se dogovarja za posel, kar je logično, saj ima edino on znanja in veščine s področja

strojnih inštalacij in lahko predlaga strankam smiselne rešitve. Odgovoren je tudi za nabavo materiala. Včasih gre celo na delovišče in pomaga inštalaterjem, da je delo hitreje opravljeno. Sam dela kalkulacije (ponudbe, račune), saj edino on ve, kateri material se je porabil oziroma se potrebuje. Za lažje predstavljanje situacije naj navedem enostaven primer: določena stranka želi montažo novega umivalnika.

Pri montaži umivalnika se ne uporabi samo umivalnik, ampak je potreben še pomožni in potrošni material kot je na primer sifon, matice, tesnila, podložke in podobno. Kateri material se potrebuje, ve nekdo, ki to delo opravlja. To je edino direktor sam. Zato mora on sestaviti račun, ki se bo izdal stranki, žena ga le natipka. Zaradi specifikke dela ni enotnega cenika, na podlagi katerega bi lahko kdo drug oblikoval njegove račune.

Zaradi preobremenjenosti direktorja, prihaja do zaostankov pri izdaji računov, včasih se kakšen račun celo pozabi izstaviti. Posledično se zgodi, da denar ne priteka redno na transakcijski račun.

Eden od problemov je tudi ta, da se načini vodenja spreminjajo. Lastnik pa ostaja pri svojem in ga ne spreminja. In tukaj se pojavi konflikt med dvema generacijama, ki različno razmišljata. Vsak družinski član sicer lahko pove svoje mnenje, nasvet in se ga tudi upošteva, vendar je vse odvisno od lastnika – ustanovitelja, ki ima zadnjo besedo. Sin in hči imata veliko idej, kako izboljšati poslovanje podjetja:

1. Material, ki se vzame iz skladišča, se mora sproti popisovati.
2. Popise materiala je potrebno dnevno oddajati direktorju.
3. Dodelati in dopolniti bi bilo potrebno specifikacijo delovnih mest, saj zaposleni ne opravljajo vestno svojih nalog. V svoj zagovor rečejo »to ni moje delo«.
4. Potreba po zaposlitvi novega sodelavca, ki bi razporejal delovne naloge, skrbel za nabavo materiala in obračune porabljenega materiala.
5. Odnos med direktorjem in zaposlenimi je preveč prijateljski, direktor nima avtoritete, kakršno bi kot šef in lastnik moral imeti.
6. Menita, da bi se moral direktor (njun oče) dodatno izobraževati in pridobiti znanja s področja podjetniškega poslovanja in organizacije dela.

Oče se z nekaterimi predlogi sicer strinja, vendar nikakor ni mogoče, da bi se dejansko izvedli, saj je zato potreben čas in dosledno spremljanje uvajanja novosti oziroma sprememb. Časa pa je zmeraj premalo. Pravi, da je skoraj 30 let vodil podjetje na svoj način in je šlo. Na predlog, da bi bilo dobro, če bi se udeležil kakšnega izobraževanja, je

odgovoril, da spremlja razvoj na področju svoje dejavnosti. Najbrž res ne potrebuje izobraževanja iz svoje stroke (je vedno na tekočem z novostmi), vendar potrebuje znanja iz podjetništva, saj je potrebno poznati veliko ekonomskih in podjetniških zakonitosti v podjetju. Manjkajo mu tudi pogajalske sposobnosti, saj je velika konkurenca na tržišču, storitve pa je potrebno prodati. Predlagano mu je bilo, da bi zaposlili nekoga kot njegovega osebnega asistenta, ki bi sprejemal njegove klice, mu razporejal sestanke in obiske pri strankah, pomagal pri pisanju ponudb in podobno, vendar je težko najti nedružinskega delavca, ki bi opravljal vse te naloge.

Vsi člani družine niso enako zainteresirani za delo v podjetju. Normalno, da je najbolj zagnan ustanovitelj – lastnik, vendar ne more od vseh pričakovati enake zagnanosti. Za otroka bi lahko celo rekla, da ju očetov (lastnikov) način vodenja podjetja in neodprtost za spremembe, odbijajo od vključevanja v poslovanje podjetja, saj menita, da je nemogoče kaj spremeniti, dokler je v podjetju zaposlen njun oče. Večina problemov in konfliktov v družini izhaja iz podjetja.

Družina je svoje življenje podredila poslu. Velikokrat se zgodi, da je potrebno že po koncu delovnega dne nazaj v pisarno in opraviti kakšno delo, ali včasih delati do poznega večera. Lastnik pogosto dela ob vikendih in nedeljah, velikokrat pozno v noč. V prostem času družinski člani počnejo veliko stvari, vendar je vseeno moč opaziti, da se je treba včasih podrediti podjetju. Razni izleti in dopusti so odvisni od dela v podjetju. Zakonca si včasih ne moreta privoščiti niti enega prostega tedna, da bi odšla na zasluženi oddih.

7. 3. 2 NAČINI REŠEVANJA PROBLEMOV

Problemi so nekaj povsem vsakdanjega. Tudi njihovo reševanje je običajna zadeva, vendar se prav pri reševanju pojavi največ »komunikacijskih zapletov«. Kadar reševanje problemov zadeva podjetje ali skupino, postane to pravi miselni in komunikacijski izziv.

Za hitrost reševanja in obvladovanja problemov je ključna naravnost. Naravnost pomeni usmeritev, kam je osredotočena pozornost in koncentracija. Lahko smo naravnani na problem (analiziramo in razmišljamo z vidika problema) ali na cilj (iščemo

in smo usmerjeni v cilj ali rešitev). Pri reševanju problemov sta pomembni tako problemska kot ciljna naravnost (Russell in Evans 1992).

Pri kompleksnejših problemih, ko ne obstaja ustaljen način reševanja, se od tima zahtevata ustvarjalnost in inovativnost. Reševanje takih problemov je kreativen proces.

Vsak kreativen proces ima pet faz (Russell in Evans 1992):

- Priprava – analiziranje problema, zbiranje podatkov, iskanje vzorcev, preizkušanje idej.
- Frustracija – se pojavi, ko problema ne moremo rešiti.
- Inkubacija – je čas, ko problem pustimo in ga predamo nezavednemu umu.
- Uvid – je navdih, trenutek, ki je povezan z ustvarjalnostjo.
- Izpeljava – preverjanje uvida in njegova uresničitvev.

Dobri timi so učinkoviti, ker znajo obvladovati frustracije, poslušati mnenja vseh članov, zavestno obvladati svoja čustva in upravljati čustva drugih ljudi.

V primeru proučevanega podjetja se problemi rešujejo, kadar pride do krizne situacije ali pa se sploh ne rešujejo. To pomeni, da se večji problemi (npr. plačilna nedisciplina kupcev), rešujejo kadar do njih pride, lahko bi rekla sprotno. Z mojega stališča in če gledamo na kratek rok, je plačilna nedisciplina velik problem, saj ima za posledico, da podjetje ne more plačevati svojim dobaviteljem in ne more izplačati plač zaposlenim. Problemi povezani z načinom dela in notranjo organizacijo so sicer tudi zelo pomembni predvsem na dolgi rok, vendar se nekako odlagajo in se ne rešujejo sproti ali pa se sploh ne rešujejo. Primer takšnega problema je sprotno izdajanje računov in sprotno popisovanje porabljenega materiala. Vsi člani se o teh problemih veliko pogovarjajo, ne samo v službenem času, tudi izven delovnega časa, vendar vse ostane samo pri besedah. Menim, da jedro problema leži v ustanovitelju samem, saj bi moral biti bolj odločen in imeti bolj avtoritativen odnos do zaposlenih ter vztrajati pri svojih odločitvah. Sam se tudi tega zaveda. S tega vidika, bi bilo mogoče bolje, da vodenje podjetja prevzame druga oseba, saj ima ustanovitelj z zaposlenimi (inštalaterji) poseben odnos, ki je značilen za majhna podjetja pa tudi za samostojne podjetnike. Ustanovitelj se čuti povezanega s svojimi zaposlenimi, ki pri njem delajo že dolga leta in so s podjetjem rasli (že prej ko je dejavnost opravljal kot samostojni podjetnik). Na sestankih, ki se

izvajajo po potrebi, se pogovarjajo o obstoječih problemih. V pogovoru sodelujejo vsi udeleženci, se pravi vsi družinski člani, vsak lahko tudi predlaga svojo možno rešitev, svoj predlog in izrazi svoje mnenje.

Do konfliktov prihaja večinoma med ustanoviteljem in njegovo ženo. Vir konfliktov je vedno znova in znova način dela (računi se ne izdajajo sprotno, plačilna nedisciplina kupcev) in ustanoviteljeva dobrosrčnost (saj ne želi terjatev izterjati preko sodišča) in popustljivost do zaposlenih. Posledica doživljanja konflikta je občutek razdiralnosti, ki si ga nihče ne želi in je neprijeten. Zato bi bilo bolje, da se zakonca dogovorita in si sprotno izdajanje računov postavita kot cilj, ki ga je potrebno doseči. Posebno pozornost je potrebno posvetiti vzroku, zakaj prihaja do težav. Predlagala bi tudi, da se uvedejo sestanki vseh zaposlenih vsaj enkrat tedensko, na katerih bi sodelovali tudi inštalaterji in bi jih tako vključili v pogovor, ki bi pomagal pri iskanju rešitve. Tako bi inštalaterji dobili občutek pomembnosti za podjetje, saj se s podjetjem ne čutijo povezani, kar je mogoče tudi vzrok, zakaj jim je težko redno opravljati določene delovne obveznosti. Inštalaterjem to podjetje predstavlja službo, vir dohodka (delajo, ker morajo, da preživijo). Delajo samo tisto, kar jim je naročeno, ni jim potrebno razmišljati in ob 15. uri komaj čakajo, da odidejo domov. Kar je tudi razumljivo. Ustanovitelj živi za svoje podjetje, mu je predan, preko podjetja skrbi za svoje delavce, da imajo redni dohodek za preživljanje in zadovoljevanje življenjskih potreb, zato podobno pričakuje od zaposlenih. Pričakuje, da delavci živijo s podjetjem, ki jim omogoča dostojno življenje.

7.4 PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA VODOVODAR D.O.O.

Prednosti preučevanega podjetja bi lahko razdelila v dve skupini in sicer:

1. Prednosti iz motivacijskega vidika.
2. Prednosti iz materialnega vidika.

V prvo skupino spadajo predanost poslu in družini, lojalnost zaposlenih, stabilna kultura, zanesljivost in ponos ter vpliv ugleda družine na stike v skupnosti in poslovnih krogih. Med materialne prednosti pa spada večja razpoložljivost denarja (plačo si lahko sam odmeriš glede na finančne možnosti podjetja in poslovno politiko).

7. 4. 1 PREDNOSTI

1. Predanost poslu in družini

Direktor je močno čustveno navezan na družinsko podjetje, saj je trdo delal skoraj trideset let, ga gradil in uspešno vodil. Podjetje je vir zaslužka vsem družinskim članom. Vsi člani družine v družinsko podjetje vlagajo veliko časa in energije, mnogo več kot če bi bili zaposleni drugje.

2. Lojalnost zaposlenih

Vsi inštalaterji, ki so zaposleni v podjetju, so v njem že več kot deset let, nekateri celo od samega začetka. Torej bi lahko govorili o lojalnosti zaposlenih. Zaposleni svoje znanje tudi nadgrajujejo z obiski raznih sejmov in seminarjev, ki jih prirejajo razni dobavitelji oziroma proizvajalci. Tako podjetje sledi novitetam na področju strojnih inštalacij.

3. Stabilna kultura

Odnosi v podjetju se seveda razlikujejo. Lahko bi jih razdelila v dve skupini in sicer:

1. odnosi med ustanoviteljem in zaposlenimi inštalaterji,
2. odnosi med ustanoviteljem in ostalimi člani družine, ki delajo v podjetju.

Odnosi med ustanoviteljem in zaposlenimi inštalaterji niso strogo poslovni, saj skupaj delajo že veliko let. Ker gre za majhno podjetje, so si lastnik in zaposleni bližje kot v velikem podjetju, kjer je zaposlenih petdeset ali več ljudi. Lahko bi rekla, da gre že skoraj za prijateljski odnos. Ve se sicer, kdo je šef, vendar direktor nima avtoritete, kakršno bi moral imeti. To se kaže predvsem v tem, da mu inštalaterji ugovarjajo, ko jim naloži kakšno delo, ki sicer ni v opisu njihovih delovnih nalog, vendar je samoumevno, da se opravi. Na primer: vsaka delovna skupina ima svoj službeni avto, v katerem je potrebno skrbeti za red in čistočo, vendar inštalaterji te naloge ne izpolnjujejo. Opravičujejo jo s pomanjkanjem časa. Drugi primer je redno beleženje porabljenega materiala. Ker se dnevno ne preverjajo popisi porabljenega materiala na določenem objektu, inštalaterji to opravijo ob zaključku določenega sklopa del. Ker gre tukaj za osebe, ki imajo za sabo že veliko let delovne dobe, je težko spreminjati načine dela. Lahko bi rekla, da je v opisanem podjetju stabilna kultura že skoraj slabost in ne več prednost podjetja, saj je postala ovira za nadaljnji razvoj in širitev.

Odnosi med zaposlenimi družinskimi člani so bolj ali manj enaki kot v družinskem okolju.

4. Večja razpoložljivost časa, dela in denarja

Direktor v podjetju nima določenega delovnega časa. Običajno dela od pol sedme ure zjutraj do poznega popoldneva ali celo večera. Velikokrat se zgodi, da na delo prihaja tudi zvečer. Tudi vikendi zanj ne pomenijo dela prostih dni. Takrat večinoma dela v pisarni (piše ponudbe, račune) ali pa nudi pomoč strankam. Kar se tiče dohodka, bi omenila, da njegova plača ni vrtoglava, kot bi pomislili glede na vložen trud in čas ter dejstvo, da je lastnik podjetja, temveč je čisto povprečna za slovenske razmere.

5. Razmišljanje na dolgi rok

Ustanovitelj podjetja ima skupaj 35 let delovne dobe, zato seveda razmišlja o prihodnosti podjetja. Želi, da bi podjetje po njegovi upokojitvi prevzel kateri od otrok. Sin ne kaže zanimanja, hči pa tudi počasi že izgublja voljo, saj bi bilo nujno potrebno spremeniti način dela, ga reorganizirati in uvesti spremembe na področju poslovanja. Cilji za naslednjih 5 let niso natančno izoblikovani, samo okvirno. Zaposliti bi bilo potrebno vsaj dva mlajša inštalaterja do 30 let starosti in nekoga, ki bi vodil materialno poslovanje. Vendar so razmere na tržišču trenutno zelo težke, saj se vpliv recesije vedno bolj izraža na vseh področjih.

6. Veliko znanje

Specifično znanje, ki je potrebno za opravljanje strojnih inštalacij v gradbeništvu, je dandanes že skoraj redkost. Zanimanje za poklice kot so monter ogrevalnih naprav, vodovodni inštalater in podobno je v močnem upadu. Sin, ki pomaga inštalaterjem na delovišču, je že pridobil nekaj znanja in se naučil marsikaj koristnega. Škoda je le, ker ga ta poklic ne zanima.

7. Zanesljivost in ponos

Ustanovitelj je zelo ponosen na svoje družinsko podjetje. V pravem imenu podjetja je tudi družinski priimek, kar kaže na pripadnost tradiciji. Ves čas poslovanja podjetja je na vodilnem položaju ustanovitelj.

8. Vpliv ugleda družine na stike v skupnosti in poslovnih krogih

Podjetje je znano po svojem imenu in imenu družine, saj resnično ime podjetja vključuje tudi družinsko ime. Podjetje se je uveljavilo in postalo prepoznavno s kvalitetnimi storitvami. V primeru preučevanega podjetja je ugled v poslovnih krogih

vplival na ugled družine, saj je družinsko ime postalo prepoznavno šele z družinskim podjetjem.

7. 4. 2 SLABOSTI

1. Poslovni izzivi

Poslovni izzivi, ki predstavljajo probleme družinskim podjetjem so:

- Modernizacija zastarelih metod vodenja.
- Upravljanje tranzicije.
- Pridobivanje kapitala.

Zastarele metode vodenja se v družinskem podjetju Vodovodar d.o.o. nanašajo predvsem na materialno poslovanje, tok materiala in odnose med lastnikom in zaposlenimi inštalaterji. Zaposleni morajo upoštevati želje in besede direktorja. Beležiti si morajo vse dogodke v zvezi z materialom in opravljenim delom na gradbišču, redno oddajati popise, skrbeti za red in čistočo v svojem službenem avtomobilu in v skladišču materiala, skrbeti za predmete dela in delovno opremo, skratka vestno opravljati vse dodeljene naloge in dela.

Slej ko prej bo prišlo do problema tranzicije, saj se bo direktor počasi upokojil. Naslednika še nima, saj je težko najti primernega človeka, ki bo opravljal delo kakršnega opravlja on sam in bo imel potrebna znanja.

Kar se tiče pridobivanja kapitala, ni opaziti problemov. Podjetje ob pomanjkanju sredstev zaprosi banko za kredit, čeprav je v sedanjem času recesije pridobitev posojila malo težja, saj banke zahtevajo različna jamstva in garancije ter zavarovanja glede vračanja posojenih finančnih sredstev. Zunanjih investitorjev ne iščejo.

2. Čustveni vplivi na poslovne odločitve

Direktor se zaveda, da je odgovoren za zagotavljanje dela in finančnih sredstev na transakcijskem računu za poplačilo kratkoročnih in dolgoročnih obveznosti. Zaveda se, da mora ustvarjati dohodke, saj mora plačati delavcem in dobaviteljem. Delavcem in njihovim družinam plača predstavlja vir zaslužka za preživetje, zato direktor čuti dolžnost do njihovih družin. Sam je dejal, da ima na plečih šest družin. Skrbi ga, kaj bi se zgodilo v primeru propada podjetja z družinami zaposlenih nedružinskih članov.

3. Rigidnost, togost

Ker gre za majhno podjetje in je moč skoncentrirana v eni osebi – direktorju, je mogoče hitro odzivanje na spremembe v okolju. Internetna povezava omogoča dostop do najugodnejšega ponudnika in iskanje ponudnikov specifičnih izdelkov. Lastnika novosti zanimajo in je z njimi na tekočem, kar je ob današnjem hitrem razvoju zelo pomembno. Problem je le v načinu vodenja podjetja. Meni, da ga tako vodi že od samega začetka in se je tak način izkazal za uspešnega. Od poznih sedemdesetih let prejšnjega stoletja do danes se je veliko stvari spremenilo. Več je birokracije, natančno je treba voditi poslovne knjige, izdelovati je potrebno več vrst bilanc, poslovna poročila, statistike.

4. Različnost ciljev družine in podjetja

Ker v podjetju delajo vsi družinski člani velikokrat prihaja do konfliktov zaradi ciljev posameznih članov. Ustanovitelj, ki živi za podjetje in delo, podzavestno pričakuje, da bodo enako ravnali tudi ostali člani družine. Vendar ni tako. Žena, sin in hči, kljub temu da gre za njihovo podjetje, ne čutijo takšne povezanosti s podjetjem kot ustanovitelj. Direktorjevo življenje je podrejeno podjetju, kar pa ne velja za ostale člane družine, vsaj ne v tolikšni meri. Zato je včasih težko uskladiti cilje družine in podjetja.

7.5 PREVERJANJE HIPOTEZ

Na osnovi vsega napisanega lahko potrdim obe hipotezi, ki sem jih postavila v uvodu diplomske naloge:

1. Za družinske člane, ki so aktivni v družinskem podjetju, ni jasne meje med delom in zasebnostjo, oboje se prepleta.
2. Želja, da ostane podjetje v družinski lasti, je slaba za nadaljnji razvoj podjetja.

Če pride do konflikta v običajnem podjetju, kjer je sodelavec samo naš sodelavec, lahko odidemo domov, kjer te osebe ne bomo srečali in ne bomo v njeni bližini. Če takšno situacijo prenesemo v družinsko podjetje, kjer je naš sodelavec hkrati tudi naš partner v zasebnem življenju, se konflikti in z njimi neprijeten občutek prenese tudi v zasebno sfero življenja. Samo še en dokaz, kako se delovni in izven delovni čas (zasebnost) prepletata in vplivata drug na drugega.

Taguiri in Davies sta v svojem modelu treh krogov (slika 6. 1) prikazala prepletenost treh sistemov: družine, podjetja in lastništva. Eden od pokazateljev, da se poslovni in družinski sistem resnično prepletata, je vpliv sprememb in odnosov v družini na upravljanje in vodenje družinskega podjetja (Dunn v Duh 2003, 27). Dejansko stanje v družinskem podjetju Vodovodar d.o.o. se v precejšnji meri ujema z opisi in teorijami v literaturi. Odnosi med družinskimi člani na delovnem mestu (v podjetju) niso poslovni, temveč enaki kot v družinskem okolju. Prekrivanje potreb družine in potreb poslovanja podjetja je osnova mnogim konfliktnim situacijam. Ker je družina združena v poslu, je razumljivo, da se nestrinjanje v poslu prenaša tudi v družinsko okolje in je tudi v prostem času poslovanje podjetja tema mnogih pogovorov. Pomembno je, da se družinski člani o vsem odprto pogovorijo, in to takoj ko se pojavi začetek konfliktna situacije. Problemi se ne rešijo sami, na njih potrebno gledati realno in jih ustrezno reševati.

Družinsko podjetje predstavlja družini in družinskim članom, ki so v njem zaposleni vir dohodka in preživetja. Zato se je včasih potrebno kakšni stvari odreči in investirati v podjetje. Če nič ne vložimo, nič ne dobimo. Člani se zavedajo pomena dolgoročnih rezultatov, zato se odpovedujejo kratkoročnim koristim. Včasih je potrebno delati pozno v noč, izpustiti kakšno družinsko praznovanje ali celo prestaviti dopust.

Kanjoo-Mrčela in Černigoj-Sadarjeva (2007) sta v svoji raziskavi ugotovili, da imajo mladi zelo težek položaj, saj se vključujejo v plačano delo in si ustvarjajo družino. Kadar se mlad par odloči ustanoviti podjetje, se v prvi fazi kreira delujoče zakonsko podjetje, kateremu je prvi izziv izoblikovati odnos z zakonskim partnerjem in zgodnja leta življenja otrok. Gre za sistem, ki ga mlad par vzpostavi, da bi izpolnil svoje sanje o partnerstvu in družini. Partnerja pri tem razvijeta implicitna in eksplicitna pravila, navade glede denarja, dela, otrok, družabnega vedenja itd. Kršitev teh pravil je marsikdaj vzrok zakonskih konfliktov. V podjetniških družinah so zahteve, ki jih podjetje postavlja po času, energiji, pozornosti in denarju, večje kot v običajnih družinah. Tako se mlada družina srečuje z novimi problemi in pritiski. Rojstvo otrok postavlja starše pred številne dileme glede dela in starševstva (Duh 2003, 120-122).

Družinsko podjetje je običajno na prvem mestu (vsaj za ustanovitelja – lastnika). In ravno to, da je ustanovitelju podjetje na prvem mestu (medtem ko ostalim članom družine ni), lahko vodi do nesoglasij.

Leach (1991) meni, da bi ustanovitelji družinskih podjetij najraje videli, da nasledstvo prevzame eden od družinskih članov. Tudi Neubauer (v Duh 2003, 28) in Ward (v Duh 2003, 28) ugotavljata, da je za družinska podjetja značilno prizadevanje za ohranitev samostojnosti in neodvisnosti podjetja, kakor tudi dolgoročno ohranjanje podjetja za družino. Dunnova (v Duh 2003, 27) navaja, da je želja po ohranitvi podjetja v družinski lasti pogosto razlog za to, da družinska podjetja zelo težko dobijo finančno pomoč od zunaj, saj niso pripravljena ponuditi udeležbe v kapitalu podjetja. Tudi v primeru družinskega podjetja Vodovodar d.o.o. si ustanovitelj želi, da bi v prihodnosti podjetje vodil eden od otrok. On sam se bo težko odpovedal nadzoru in vpletanju v poslovne zadeve, zaradi česar lahko pride do konfliktov, v najslabšem primeru do prenehanja poslovanja podjetja ali odprodaje. Torej je želja, da ostane podjetje v družinski lasti, slaba za nadaljnji razvoj podjetja, saj lahko pomeni omejeno rast podjetja.

Glede na Leachevo delitev tipov ustanoviteljev (lastniki, tehniki, vodje), bi ustanovitelj preučevanega družinskega podjetja spadal v skupino tehnikov. Rad opravlja svojo dejavnost, vendar se o administraciji nerad pogovarja in to prepušča ostali uslužbencem.

8 SKLEP

Družinsko podjetništvo je ena od temeljnih oblik podjetništva. Pri tej vrsti podjetij gre za združitev dveh sistemov, ki sta si povsem različna. Poslovni sistem predstavlja racionalno obnašanje, medtem ko družina predstavlja čustvene povezave med člani družine. Na prvi pogled sta ta dva sistema morda nezdružljiva, vendar njuno prepletanje omogoča družinskim podjetjem določeno prednost pred ostalimi podjetji, saj je zavezanost družinskih članov podjetju višja kot v ostalih oblikah podjetij. Zato je tudi meja med zasebnostjo in delom tukaj zelo nejasna. Lahko bi rekla, da je celo ni. V podjetju Vodovodar d.o.o. so družinski in poslovni odnosi zelo prepleteni. Med družinskimi člani, ki so zaposleni v podjetju, poslovnih odnosov skoraj ni. Odnos med ustanoviteljem in zaposlenimi inštalaterji pa meji na prijateljski odnos, morda že celo na neke vrste družinski odnos, saj jih ustanovitelj vidi kot svojo »drugo družino«.

Družinsko podjetje v veliki meri deluje kot ostala podjetja. Ima direktorja, zaposlene, svoj delovni prostor, sprejema in izpolnjuje naročila ter prejema plačila. Od drugih podjetjih se razlikujejo v tem, da glavne funkcije zasedajo družinski člani. Sploh za majhna družinska podjetja je značilno, da je ustanovitelj, ki je običajno tudi direktor hkrati zadolžen za nabavo, prodajo, finance in izvrševanje naročil. Družinski člani so tisti, ki mu nudijo podporo in pomoč in so običajno pripravljene tudi več potrpeti.

Kot vsaka druga organizacija, se tudi družinska podjetja srečujejo s težavami. Do težav prihaja predvsem na področjih, ki se tičejo vloge družinskih in nedružinskih članov, vključenih v poslovanje podjetja, obvladovanja konfliktov in nasledstva upravljanja in vodenja podjetja. Pomembno je, da družinska podjetja skrbijo za ravnovesje med družino in podjetjem, kar pa ni vedno lahko. Družinske zadeve ne bi smele vplivati na poslovanje podjetja in problemi podjetja se naj ne bi prenašali v družinsko življenje. Vendar je to zelo težko izvedljivo, saj so družinski člani hkrati sodelavci. Vsak ustanovitelj družinskega podjetja si želi, da bi ob njegovi upokojitvi nekdo izmed družinskih članov prevzel vodenje podjetja. Vendar to ni nujno dobro za podjetje predvsem z vidika pridobivanja sredstev.

Družinska podjetja imajo specifična znanja, ki se od podjetja do podjetja razlikujejo. Znanje se prenaša iz roda v rod, kar za podjetje predstavlja konkurenčno prednost. Za podjetje je pomembno, da izkušnje, do katerih pridejo posamezniki, ne ostanejo samo v njihovi glavi. Prenos otipljivega znanja, znanja, ki se veže na zelo konkretne naloge, je preprostejši, saj se lahko zapiše v obliki priročnikov, navodil, postopkov in podobno. Težji je prenos neotipljivega znanja oziroma tihega znanja. To so sposobnosti, ki jih posameznik pridobi z izkušnjami. Te se najpogosteje prenašajo s skupnim delom zaposlenih, v delovnih skupinah ali po sistemu mentor - vajenec. Za zelo učinkovite so se izkazale rotacije delovnih skupin, ko se v skupini npr. petih zaposlenih, ki so določena znanja že osvojili, dva člana zamenjata z zaposlenimi, ki teh znanj še nimajo. Ker pa v mojem primeru gre za manjše podjetje je primernejši mentorski sistem, ko bolj izkušeni prenašajo znanje na manj izkušene. Preseči je treba mišljenje, da bodo mladi izpodrinili starejše, če jih bodo ti kaj naučili. Z zadrževanjem svojega znanja ne delajo usluge podjetju. Uvajanje in spodbujanje znanja je nujno, če si podjetje želi zagotoviti obstoj na dolgi rok.

LITERATURA

1. Barnes, Louis B. in Simon A. Hershon. 1976. Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review* 54 (4): 105-114.
2. Bauman, Zygmunt. 1990. *Thinking sociologically*. Oxford: Blackwell Publishers.
3. Benson, Benjamin, Edwin T. Crego in Ronald H. Drucker. 1990. *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin.
4. Božović, Ratko. 1975. *Iskušnja slobodnog vremena*. Beograd: Predsedništvo Konferencije Saveza socialističke mladine Jugoslavije.
5. Bricelj V., Lidija . 2007. Italija ima edini evropski zakon o ženskem podjetništvu. *Podjetnik*, januar. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=3282> (29. april 2008).
6. Cosier, Richard A. in Michael Harvey. 1998. The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict. *Family Business Review* 11 (1): 75-80.
7. Černigoj-Sadar, Nevenka. 1976. *Socialne razlike v strukturi prostega časa*. Ljubljana: II. Inštitut za sociologijo in filozofijo.
8. --- 1991. *Moški in ženske v prostem času*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
9. Čičanovič-Vogrinčič, Gabi. 1998. *Psihologija družine*. Ljubljana: ZPS d.o.o.
10. Duh, Mojca. 1996. Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 29 (7): 393-399.
11. --- 1999. *Razvojne posebnosti družinskega podjetja*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
12. --- 2003. *Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
13. Dyer, Gibb W. jr.. 1988. Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review* 1 (1): 37-50.
14. Friedman, Scott E.. 1998. *Successful Family Business*. Chicago: UP Company.
15. Glas, Miroslav. 1994. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Haralambos, Michael in Martin Holborn. 2001. *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.

17. Hochschild, Arlie Russell. 1983. *The managed heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
18. Jerovšek, Janez. 1972. *Industrijska sociologija*. Maribor: Založba obzorja Maribor.
19. Kanjuro-Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj-Sadar. 2007. *Delo in družina: S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Kanjuro-Mrčela, Aleksandra. 2002. Sodobna rekonceptualizacija dela: med racionalnim in emocionalnim. *Teorija in praksa*, 39 (1): 30-48.
21. Kelbl, Janko. 2001. Kaj ogroža družinska podjetja?. *Podjetnik*, julij. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=477> (27. april 2008).
22. --- 2001a. Ustava za družino in podjetje. *Podjetnik*, oktober. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=509> (27. april 2008).
23. --- 2002. *Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Kovačič, Matej. 2006. *Nadzor in zasebnost v informacijski družbi*. Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/eknjige/EK_Kovacic_2006_Nadzor.pdf (13. junij 2008).
25. Krajnc Pavlica, Milan. 2006. Od kod težave družinskih podjetij. *Podjetnik*, december. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=3248> (29. april 2008).
26. Leach Peter C.. 1991. *BDO Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
27. Levec, Maruša. 2004. *Ženske in prosti čas – odnos dela in prostega časa žensk*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Lobnikar, Branko. 2003. Slogi vodenja slovenskih podjetnikov. *Podjetnik*, julij. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=93&ClanekID=900> (1. februar 2009).
29. Mesner Andolšek, Dana. 2002. »Make me whole again«. Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1): 10-29.
30. Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring Of Organization: A Syntesis of The Research*. New Jersey: Prentice Hall.
31. Mintzberg, Henry. 1989. *Mintzberg on Management*. New York: Free Press.
32. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

33. Oakley, Ann. 2000. *Gospodinja*. Ljubljana. (Lila zbirka).
34. Pavčnik, Tina. 2008. *Profil sodobne podjetnice*. Dostopno prek: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=280> (19. marec 2009).
35. Potrata, Barbara. 2002. Ko je kolega tudi življenjski partner. *Podjetnik*, julij. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=851> (1. februar 2009).
36. *Razvojno partnerstvo Equal VESNA*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/si24_vesna.pdf (10. junij 2008).
37. Rosenblatt, Paul. 1985. *The Family in Business*. Oxford: Jossey Bass Publishers.
38. Russell, Peter in Evans, Roger. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
39. Sharma Paul, James J. Chrisman in Jess H. Chua. 1997. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review* 10 (1): 1-35.
40. Simčič, Tjaša. 2006. *Prenos lastništva v družinskem podjetju*. Specialistična naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. *Splošna deklaracija človekovih pravic*. 1948. Dostopno prek: <http://www.unhchr.ch/udhr/lang/slv.htm> (18. maj 2008).
42. Stipič, Simona. 2008. Varstvo zasebnosti: Zasebnost na delovnem mestu. *Kapital*, 12. maj. Dostopno prek: <http://www.revijakapital.com/kapital/davcno-financno-svetovanje.php?idclanka=5636> (1. februar 2009).
43. Syms, Marcy. 1992. *Mind your Own Business and keep It in the Family*. New York: Mastermedia Limited.
44. Šadl, Zdenka. 2002. We're out to make you smile. Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. *Teorija in praksa* 39 (1): 49-80.
45. --- 2006. Plačano gospodinjsko delo v Sloveniji. *Družboslovne razprave* XXII (53): 33-54.
46. Švab, Alenka. 2001. *Družina: Od modernosti k postmodernosti*. Ljubljana: znanstveno in publicistično središče.
47. Tagiuri, Renato in John A. Davis. 1992. On The goals of Successful Family Companies. *Family Business Review* 1 (5): 44-60.
48. *Ustava Republike Slovenije*. 1991. Dostopno prek: <http://www.dz-rs.si/?id=150&docid=28&showdoc=1> (18. maj 2008).

49. Vadnjal, Jaka. 1996. *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
50. --- 1999. *Družinsko podjetništvo*. Gea College VSŠP Portorož, Ljubljana.
51. --- 1999. Konflikti v družinskih podjetjih. *Podjetnik*, oktober. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=139> (27. april 2008).
52. --- 2003. Družinska podjetja. *Podjetnik*, junij. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=165> (27. april 2008).
53. --- 2005. *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji*. Doktorska disertacija. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
54. Vinkovič, Lidija. 2006. Promocija ženskega podjetništva z Equal VESNO. *Podjetnik*, julij. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=332&ClanekID=3042> (29. april 2008).
55. *Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih (ZZZDR-UPB1)*. Ur. L. RS 69/2004 (24. junij 2006).
56. Zidar Gale, Tatjana. 2000. Izogibajmo se avtoritativnim nastopom. *Gospodarski vestnik* 20: 78.
57. Žaler, Jasna. 2006. Podjetništvo - prednost ali ovira. *Moje delo*, 25. avgust. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/podjetnistvo-prednost-ali-ovira-675.aspx> (13. maj 2008).
58. Žaler, Jasna. 2008. *Družinsko podjetje – prednost ali ovira*. Dostopno prek: <http://www.poslovnibazar.si/?mod=articles&article=24> (11. maj 2008).