



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar  
Modul: Spletno poslovanje

## **ODNOSI MED ZAPOSLENIMI V DRUŽINSKEM PODJETJU**

Mentorica: Ana Peklenik, prof. slov.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidatka: Urška Mežnar

Kranj, maj 2016

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik za pomoč pri izdelavi diplomske naloge ter lektoriranje. Njena spodbuda in nasveti so mi pomagali, da sem lažje prišla do zastavljenega cilja.

Posebna zahvala gre možu Tadeju ter hčerama Viktoriji in Ariani za vso potrpežljivost, pomoč in spodbudne besede tako v času študija kot ob nastajanju mojega diplomskega dela.

## IZJAVA

»Študentka Urška Mežnar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

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

## **POVZETEK**

V diplomski nalogi obravnavamo odnose v družinskem podjetju. Tovrstne organizacije predstavljajo velik delež v strukturi malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji. Vodenje družinskega podjetja ima poseben čar, vendar skriva tudi mnogo preizkušenj in izzivov, ki jih mora obvladovati celotna družina.

V teoretičnem delu so opisani pomen in značilnosti družinskih podjetij. Predstavljamo vpliv družine na razvoj podjetja in samo vodenje družinskega podjetja. Natančno razložimo prednosti in slabosti družinskih podjetij. Kot najpomembnejše ocenjujemo odnose na delovnem mestu. Zanima nas, kdo so ključni ljudje v družinskem podjetju, kako je z motiviranjem zaposlenih in konflikti na delovnem mestu.

V praktičnem delu podajamo analizo spletne ankete, pri kateri smo izhajali iz raziskovalnih vprašanj, ki temeljijo na odnosih med zaposlenimi v družinskem podjetju.

## **KLJUČNE BESEDE**

- družinsko podjetje
- vodenje
- družina
- pripadnost

## **ABSTRACT**

In the thesis, relations in a family business are addressed. Family businesses represent a large part of the structure of small and medium-sized businesses in Slovenia. Managing a family business has a special charm, but it also hides many tests and challenges that need to be mastered by the entire family.

In the theoretical part, the meaning and characteristics of family businesses are described. The influence of the family on the development of the company and the management of a family business is presented. Advantages in disadvantages of family businesses are explained in detail. Our estimation is that workplace relations are the most important. Who are the key people in a family business and the situation in the area of motivating employees and workplace conflicts were the main interests.

In the practical part, the analysis of an online survey in which we derived from the research questions, based on the relations among the employees in a family business, is provided.

## **KEYWORDS**

- family business
- management
- family
- loyalty

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge .....	1
1.3	Predstavitev okolja .....	1
1.4	Predpostavke in omejitve .....	1
1.5	Metode dela .....	2
2	DRUŽINSKO PODJETJE.....	2
2.1	Oprelitev družinskega podjetja .....	2
2.2	Značilnosti družinskih podjetij.....	3
2.3	Vpliv družine na razvoj družinskega podjetja.....	3
2.4	Vodenje.....	4
2.5	Prednosti in slabosti družinskih podjetij .....	5
2.5.1	Prednosti družinskih podjetij .....	5
2.5.2	Slabosti družinskih podjetij.....	6
3	ODNOSI NA DELOVNEM MESTU .....	7
3.1	Odnosi na delovnem mestu.....	7
3.2	Ključni ljudje v družinskem podjetju .....	8
3.3	Motiviranje zaposlenih.....	9
3.4	Konflikti na delovnem mestu.....	10
4	RAZISKAVA .....	12
4.1	Analiza anketnega vprašalnika .....	12
4.2	Povzetek raziskave .....	23
5	ZAKLJUČEK .....	26
	LITERATURA IN VIRI .....	27
	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	28

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol.....	13
Graf 2: Starost.....	14
Graf 3: V katero starostno skupino spadate.....	14
Graf 4: Izobrazba .....	15
Graf 5: Funkcija v družinskem podjetju.....	15
Graf 6: Kaj postavljate na prvo mesto.....	16
Graf 7: Kaj obravnavate kot prednost .....	17
Graf 8: Zaznavanje konflikta v podjetju.....	18
Graf 9: Kdo večkrat zazna konflikt .....	19
Graf 10: Ali družinski člani delajo več .....	19
Graf 11: Ali se strinjate s trditvami .....	21
Graf 12: Ali ste ponosni, da delate v družinskem podjetju.....	22
Graf 13: Pripadnost podjetju.....	23
Graf 14: Zaposlitev v družinskem podjetju .....	24
Graf 15: Ali ste ponosni, da delate v družinskem podjetju.....	24
Graf 16: Ali člani delajo več od nečlanov .....	25
Graf 17: Prednosti zaposlitve .....	25

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomski nalogi želimo raziskati družinska podjetja: njihov razvoj in značilnosti, prednosti in slabosti, vloge posameznih delavcev, tako članov kot nečlanov družine. V prvi vrsti nas zanimajo medsebojni odnosi in komunikacija, v drugi pa iz tega izhajajoča klima v podjetju. Zanima nas tudi, kako delo vpliva na družino.

## 1.2 CILJI NALOGE

Cilj raziskave je ugotoviti, kakšni so odnosi med zaposlenimi v družinskem podjetju in kako jih ocenjujejo zaposleni. Poudariti želimo razliko med pripadnostjo članov in nečlanov družine. Zanima nas, kako delavci ločujejo delovni čas in čas, posvečen družini, ali med njimi prihaja do konfliktov, ali morajo delavci (člani/nečlani) delati tudi izven delovnega časa. Raziskati želimo prednosti in slabosti zaposlitve v družinskem podjetju. Zato smo postavili raziskovalna vprašanja:

- Ali med člani in nečlani družine obstaja razlika v pripadnosti podjetju?
- Ali člani in nečlani družine enako doživljajo svoj status v podjetju?
- Ali morajo člani družine delati več od nečlanov?
- Katere so prednosti zaposlitve v družinskem podjetju za člane in katere za nečlane?

## 1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomski so zajeta naključna družinska podjetja različnih dejavnosti in panog.

## 1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Opredeliti se želimo samo na družinska podjetja. Pomen diplomske naloge temelji na zaposlenih v družinskem podjetju. Zanima nas odnos zaposlenih družinskih članov in nečlanov, ali je odnos med delavci in lastniki na profesionalni ravni.



## 1.5 METODE DELA

Uporabili bomo opisno ali deskriptivno metodo s študijo različne literature. Izbrali bomo novejša knjižna in spletna vira. Pri iskanju literature si bomo pomagali z bazo gradiva, dostopno preko portala COBISS.SI. Za raziskovalno orodje bomo uporabili anketo, ki jo bomo izdelali na spletni strani 1KA ankete. Podatke, ki jih bomo pridobili s pomočjo ankete, bomo grafično predstavili. Anketa bo prostovoljna in anonimna. Vprašanja bodo odprtega in zaprtega tipa. S pomočjo rezultatov ankete bomo odgovorili na raziskovalna vprašanja.

## 2 DRUŽINSKO PODJETJE

### 2.1 Opredelitev družinskega podjetja

Kaj je družinsko podjetje?

Družinsko podjetje je besedna zveza, ki je sestavljena iz dveh besed: družina in podjetje. To sta dve besedi, ki se v vsakdanjih pogovorih redno in pogosto uporabljata. Družina je tista skupina ljudi, v kateri se rodimo in odraščamo. Družina za nas skrbi in nas varuje, dokler ne odrastemo in si ustvarimo svoje družine. Tudi podjetje je nekakšna skupina ljudi, ki jih združujejo predvsem interesi opravljanja pridobitvene dejavnosti, s katero si zaposleni posamezniki v podjetju zagotavljajo vsakdanjo eksistenco, lastniki pa dolgoročno naložbo svojega kapitala. Podjetje ima vedno definirane cilje in naloge (Vadnjal v Glas in Pšeničny, 2000, str. 148).

Družinska podjetja se od drugih razlikujejo v tem, da je lastnik podjetja družina, kar se kaže v vseh delih poslovanja. Družinska podjetja so tradicionalno bolj osredotočena na ljudi. Zanje je značilno dolgoročno planiranje, da bo njihovo delo preživelo še dolga leta. Uspešna družinska podjetja ponujajo posebno priložnost za kombinacijo kariere in zasebnega življenja. Tako imajo družinski člani, ki želijo razširiti obstoječe posle, za to zgrajene trdne temelje. Zaposlitev v družinskem podjetju pomeni, da imajo zaposleni zagotovljeno večjo dolgoročno socialno varnost. Družinska podjetja so pomemben ustvarjalec delovnih mest (Družinsko podjetništvo, 2015).

Družinska podjetja so tradicionalni način poslovanja in zavzemajo zelo pomemben del v strukturi vseh podjetij. So eden gonilnih dejavnikov ustvarjanja proizvodnje in gospodarske rasti v razvitih tržnih gospodarstvih. Mnogi si pod pojmom družinsko podjetje še vedno predstavljajo neko manjše podjetje, vendar pa to predstavo

ovržejo znana imena velikih podjetij, ki so v družinski lasti. Obstajajo veliki koncerni z mednarodno uveljavljenimi blagovnimi znamkami, kot so Samsung, Fiat, Ikea BMW, Lego in še mnogi drugi (Družinsko podjetništvo, 2015).

## 2.2 Značilnosti družinskih podjetij

Za opredelitev družinskih podjetij je bistven en kriterij, in sicer lastništvo kapitala: kot družinsko podjetje se upošteva vsako podjetje, kjer je najmanj 60 % kapitala v lasti članov družine (Duh, 2003, str. 25).

Družinska podjetja predstavljajo pomemben delež v strukturi vseh podjetij. Prisotna so v vseh industrijskih segmentih. Prevladujejo med malimi in srednje velikimi podjetji. Po velikosti in obsegu prihodkov se gibljejo od manjšega podjetja do največjih multinacionalnih korporacij (Duh, 2003, str. 21).

Bistvena značilnost družinskih podjetij je prepletanje dveh sistemov – družinskega in poslovnega, ki imata različne, včasih tudi konfliktne vrednote. Družinski sistem temelji na čustvih in prevladovanju skrbi za družinske člane (Družinsko podjetništvo, 2015).

Poslovni sistem je nečustven, temelji na nalogah, zahteva in nagraduje rezultate (Vadnjal v Glas in Pšeničny, 2000, str. 162).

Usklajevanje ciljev podjetja in družine zahteva rahločuten specifičen pristop z vidika vodenja in upravljanja podjetja. Oba sistema se v določenih primerih prekrivata bolj, v določenih pa manj. Če se sistema preveč prekrivata, lahko družinski odnosi negativno vplivajo na poslovno uspešnost. Če je prekrivanje majhno, se postavi vprašanje, v kolikšni meri je podjetje še družinsko. Prevelika prepletenost družinskih vrednot in poslovnih ciljev lahko pripeljeta do težav v podjetju med zaposlenimi in družinskimi člani (Kunštič, 2016).

## 2.3 Vpliv družine na razvoj družinskega podjetja

Družino smo opredelili kot pomemben notranji vplivni dejavnik na razvoj družinskega podjetja. Družbene povezave znotraj družine, pa tudi med družino in podjetjem, so za razvoj družinskega podjetja pogosto značilne in odločilne. Priložnosti in nevarnosti v družinskem podjetju v veliki meri zaznamujejo struktura in procesi spreminjanja v družini. Upoštevati je treba vpliv družine in konfliktov, ki lahko nastanejo zaradi različnih interesov na razvoj podjetja (Duh, 2003, str. 89).

Družinska podjetja lahko zavrnejo možnosti za razvoj, ker družina nasprotuje slabitvi lastništva ali sprejetju poslovnega tveganja. Na uspeh družinskih podjetij zelo vplivajo dobri družinski odnosi (Duh, 2003, str. 89).

Družina je prav tako vir zaposlenih, novih idej, kapitala, pogosto pa prav zaradi družine oziroma njenih potreb družinsko podjetje obstaja in se razvija. Cilji članov družine pa v veliki meri vplivajo na usmeritev podjetja. Vrednote in interesi družine 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 to, koliko časa bo družinsko podjetje obstajalo. Seveda pa tudi podjetje povratno vpliva na družino, na odnose med člani družine, na vrednote in pravila, ki v njej veljajo (Duh, 2003, str. 89).

## 2.4 Vodenje

Znati in voditi ljudi in podjetje je zahtevna naloga. Vodenje lahko opredelimo kot umetnost vplivati na druge, da želijo narediti nekaj, za kar smo prepričani, da mora biti storjeno. Je proces vplivanja na organizirano skupino v smeri doseganja ciljev. Uspešnost poslovanja je odvisna od ljudi, ki so odgovorni za vodenje podjetja. Metode in načini vodenja sodelavcev so različni in ni napisanega pravila. Če je način vodenja v eni situaciji zadovoljiv, v drugi mogoče ne bi bil, ker se situacije spreminjajo. Bistvena naloga vodenja je usklajevati delo in zahteve podjetja z interesi in zmožnostmi posameznikov v skladno celoto. Znati vse to povezati in dosegati pričakovane rezultate s čim manjšo porabo energije in čim manjšimi stroški pomeni biti uspešen in sposoben nenehnega razvoja sebe in drugih (Možina, 1995).

Dobri družinski odnosi so pogoj za uspeh podjetja. Družinska podjetja preživijo in so uspešna v vodenju in razvoju podjetja, če se člani družine naučijo delati drug z drugim. Uspešnost in razvoj podjetja sta pogojena z uspešnostjo poslovnega in družinskega sistema. Pogoj za družinski sistem so dobri medsebojni odnosi med člani družine. Člani družine vidijo podjetje kot pomemben del družinske identitete in tradicije, predvsem pa kot finančni vir varnosti. Zaposleni, ki niso člani družine, vidijo podjetje kot del svoje profesionalne kariere in jim služi za poklicni razvoj in doseganje ekonomskih uspehov (Možina, 1995).

Vodjo določajo njegove lastnosti. Osebnost vodje je eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na delo skupine (Keenan, 1995, str. 17).

Vodja, podjetnik naj bi imel naslednje lastnosti:

- odkritost, iskrenost, poštenost,

- sposobnost hitrega dojetja in presojanja,
- kritičnost do sebe in drugih,
- ne sme biti pristranski, čustveno nestabilen,
- prijaznost, dovzetnost za pripombe in odločnost,
- imeti mora ustrezna znanja o stroki in vodenju ljudi (Možina, 1995).

Vsi ti dejavniki omogočajo, da vodi podjetje k predvidenim ciljem. Če bodo delavci pravočasno in dobro poučeni o delu, metodah in ciljih, bodo prostovoljno sledili vodji. Če vodja poudarja svoj položaj in vsiljuje svojo avtoriteto, ga bodo delavci manj spoštovali. Vodja mora biti sposoben povedati resnico v obraz in sprejemati kritične pripombe na svoj račun. Pri tem ne sme biti zamerljiv in maščevalen (Možina, 1995).

## 2.5 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Družinsko podjetje ima tako prednosti kot tudi slabosti. Pomembno je spoznati in razumeti oboje.

### 2.5.1 Prednosti družinskih podjetij

- Predanost poslu in družini: podjetniki, ki sami ustanovijo svoje podjetje, postanejo čustveno navezani nanj. Podjetje je njihova stvaritev, ki so jo negovali in gradili dolga leta, torej je postalo njihovo življenje. Močan vpliv ima posledice tudi v podjetnikovi družini. Družinski člani imajo tako svoje deleže zaslug za uspeh podjetja in se čutijo zanj odgovorne. V dobro podjetja preprečujejo konflikte, ustvarjajo dobre delovne pogoje in so pripravljeni v delo vložiti veliko več energije, kot bi jo sicer v kakšnem drugem podjetju.
- Veliko znanja se prenaša iz roda v rod: družinsko podjetje je lahko opremljeno s posebnimi znanji, tako tehničnimi kot komercialnimi. Tako znanje, ki bi sicer lahko postalo javno, se prenaša iz roda v rod in ohranja konkurenčno prednost družinskega podjetja. Otroci podjetnikov pravzaprav zrastejo v podjetju in ko se vključijo v poslovanje, običajno delo že zelo dobro poznajo.
- Fleksibilnost v času, delu in denarju: pripravljenost družinskih članov poprijeti za delo, ko je to najbolj potrebno, in za to niso dodatno plačani, je gotovo edinstvena lastnost družinskih podjetij. Družinski člani pogosto nimajo točno

določenega delovnega časa. Kadar ni dela, se dela manj, ko pa je treba delo opraviti v roku, se lahko dela tudi pozno v noč, ker pač mora biti opravljeno. Kadar je treba sprejeti pomembne odločitve, navadno niso potrebne dolge razprave. Če se podjetje odloči, da ne bo izplačalo dividend in bo dobiček investiralo v podjetje, je to v družinskem podjetju samo po sebi umevno.

- Razmišljanje ne samo o bližnji, tudi o daljni prihodnosti: večina družinskih podjetij ima izoblikovano predstavo, kaj želi doseči v naslednjih letih. Strateško planiranje zmanjša tveganje in omogoči lažje premagovanje nepredvidljivih težav.
- Stabilna kultura: družinska podjetja so zaradi različnih razlogov zelo stabilna. V središču je ustanovitelj, ki ga zvesti uslužbenci obkrožajo že vrsto let. Odnosi znotraj podjetja so točno določeni, vsakomur v podjetju je jasno, kako stvari tečejo.
- Hitro spreminjanje odločitev: v družinskem podjetju je jasno, kdo je odgovoren za sprejemanje odločitev. V večini primerov je to lastnik sam in to mu daje prednost pred podjetji z razpršenim lastništvom, tako da se odločitve sprejemajo zelo hitro.
- Zanesljivost in ponos: družinska podjetja so stabilni sistemi, tako jih pozna tudi tržišče. Mnogi poslovni partnerji raje sodelujejo s podjetji z dolgoletno tradicijo. Z zanesljivostjo je tesno povezan ponos. Ljudje, ki vodijo družinsko podjetje, so nanj zelo ponosni. Tudi drugi zaposleni v podjetju se počutijo kot del celote (Vadnjal v Glas in Pšeničny, 2000, str. 151).

## 2.5.2 Slabosti družinskih podjetij

- Rigidnost (togost): družinskim podjetjem tradicija veliko pomeni. V marsikaterem podjetju ne sledijo razvoju in hitremu sprejemanju odločitev. Mlajše generacije imajo drugačen način mišljenja kot starejše. Če se mlajši podredijo starejšim, je to slabo za podjetje.
- Poslovni izzivi: Med poslovnimi prvinami je najpogostejša napaka, ki se izvaja v družinskih podjetjih, modernizacija zastarelih metod vodenja. Zaradi te napake je znano, da so v tujini številna podjetja propadla, ker so vztrajala pri svojih izdelkih, čeprav jih je tržišče začelo odklanjati.
- Nasledstvo: zamenjava na vrhu vsakega podjetja pomeni za uslužbenca spremembo, drugačen način vodenja in to lahko privede delavce do

čustvenih pretresov. V družinskem podjetju pa je konflikt lahko še celo večji, saj je prisotna družina.

- Čustveni vplivi na poslovanje: ker gre pri družinskem podjetju za delovanje dveh močnih sistemov, družinskega in poslovnega, ki temeljita na različnih vrednotah, prihaja lahko do velikih konfliktov, kar se tiče vodenja (Vadnjal v Glas in Pšeničny, 2000, str. 152).

## 3 ODNOSI NA DELOVNEM MESTU

### 3.1 Odnosi na delovnem mestu

Medsebojni odnosi na delovnem mestu predstavljajo odnose med sodelavci in odnose z nadrejenimi in podrejenimi, ter s tistimi, ki vodijo zaposlene in organizacijo. Medosebni odnosi se uvrščajo, glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, med najpomembnejše dejavnike. Normalni medosebni odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov oziroma članov organizacije. Zlasti pomembno je ustvarjati odnose sodelovanja v organizaciji (Možina, 2016).

Dobri medosebni odnosi so pogoj za osebno srečo in uspeh v mnogih poklicih. Odnos, ki ga imamo do ljudi, je ključnega pomena, če hočemo zagotoviti, da se bodo potrudili za zahtevane rezultate. Zelo pomembno je, kako znamo ravnati z ljudmi, saj se delo opravi prav z njihovim trudom. Komunikacija je ključnega pomena za doseganje boljših delovnih rezultatov in uspeh podjetja. Kakšni bodo odnosi med zaposlenimi, je odvisno od samih zaposlenih, od tega, kako postavljajo odnose, kako jih uresničujejo v življenju in seveda od tega, kako ravnajo drug z drugim oziroma koliko spoštujejo osebnost drug drugega (Možina, 1996).

Dobri odnosi med zaposlenimi se kažejo v uspešnem izpolnjevanju delovnih in drugih nalog, v povečanju uspešnosti dela, v spoštovanju človekove osebnosti, v pomoči med sodelavci, v razumevanju raznih problemov in prizadevanju, da bi jih rešili. Kakovost odnosov med zaposlenimi je odvisna od samih zaposlenih, od tega, kako vrednotijo odnose in kako jih uresničujejo v življenju in seveda od tega, kako ravnajo drug z drugim oziroma koliko spoštujejo osebnost drug drugega (Možina, 2016).

## 3.2 Ključni ljudje v družinskem podjetju

Družinska podjetja so posebna in zanimiva predvsem zaradi ljudi, ki so tam zaposleni. Ti ljudje niso samo uslužbenci, ki so se slučajno znašli v istem podjetju, ampak so družinski člani, ki so v sorodu drug z drugim. Sprva sta lahko v podjetju samo dva ali trije člani, ko pa podjetje zraste, se vključujejo novi družinski člani in vsak prispeva svojo vlogo (Vadnjal v Glas in Pšeničny, 2000, str. 153).

To so naslednji člani.

- Ustanovitelji: to so ljudje, ki imajo vizijo ustvariti veliko in uspešno podjetje in imajo za to ustrezna znanja. Hkrati pa zaradi čiste navezanosti do tega, kar so ustvarili, želijo, da bi podjetje preživel in preživljalo še mnoge generacije.
- Sinovi: oni nosijo včasih tudi nevhvaležno breme, saj se od njih pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje, če jim je to prav ali pa ne. Če se oče in sin dobro razumeta v poslovnih odločitvah, lahko postaneta enakopravna in nepremagljiva partnerja. Žal se to zgodi le redko, celo nasprotno, večina konfliktov v družinskem podjetju se začne prav zaradi njunega nestrinjanja.
- Hčere: podcenjevanje hčera v podjetju se je z naraščajočim valom žensk podjetnic spremenilo. Tudi očetje se ne zanašajo več samo na svoje sinove, včasih celo bolj cenijo in spoštujejo nasvet ali mnenje hčera. Očetje v hčerah ne vidijo nikakršne konkurence sebi, po drugi strani pa ženske z večjim občutkom za družinske zadeve pomagajo očetom bolj iz ljubezni kot iz kakršnegakoli poslovnega interesa.
- Priženjeni: položaj priženjenih članov v podjetniško družino ni enostaven. Ena od pozitivnih stvari je ta, da je podjetna družina običajno premožna, med sabo močno povezana in drži skupaj. Priženjeni gredo skozi težko preizkušnjo, da dobijo priložnost, da se zaposlijo v takem podjetju. Leach (1991, str. 36) opaža, da se priženjeni člani večkrat počutijo popolnoma izolirane. Večne razprave o poslu med družinskimi člani, kjer se novinci zaradi različnih razlogov ne morejo uveljaviti, jih potisnejo v podrejen položaj.
- Nedružinski uslužbenci: vloga nedružinskih uslužbencev v družinskem podjetju ni zanemarljiva. Uspešni uslužbenci družinskega podjetja so značajsko zanimivi, saj jim je uspelo v zelo zahtevnem delovnem okolju. Takšna služba ne ustreza vsakomur, ker se zavedajo, da ne bodo nikoli enakopravni z družinskimi člani, pa če se še tako trudijo. Možnost njihovega napredovanja je omejena (Vadnjal v Glas in Pšeničny, 2000, str. 154).

### 3.3 Motiviranje zaposlenih

Pravilno motiviranje in stimuliranje zaposlenih ima velike učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu. Potrebno ga je izvajati redno in na vseh zaposlenih. Dejavnikov, ki človeka motivirajo za delo, je neskončno veliko, kljub temu pa so večini ljudi nekateri skupni.

Za delo nas motivirajo:

- nagrada (denar, pohvala, napredovanje, ugodnosti, dopust, službeni avto ipd.),
- kazen (graja, kritika, finančne kazni, disciplinske kazni, izguba ugodnosti, službe ipd.),
- poznavanje lastnih rezultatov (obveščanje o napakah, napredku, uspehu pri delu),
- sodelovanje (možnosti sodelovanja in vplivanja na situacijo),
- tekmovanje (med skupinami ali posamezniki, možnosti zmage),
- možnosti odločanja o skupnih problemih (npr. skupinsko odločanje, delovni sestanki, solastništvo) (Gasar, 2008, str. 38).

Pri uporabi teh motivov pa obstajajo določena pravila. Javna pohvala je bolj učinkovita kot pohvala na »na štiri oči«. Pri nagrajevanju je potrebna previdnost, saj tisto, kar nekemu pomeni nagrado, lahko drugemu predstavlja kazen (npr. nekateri goreče želijo napredovati, drugi pa ne). Nagrada ima večji vpliv pri vzpostavljanju vedenja, kazen pa pri preprečevanju in odstranjevanju nezaželenega vedenja. Kaznovanje ima razne nezaželene posledice, zato se mu raje izognimo. To ne pomeni, da ob veliki napaki zaposlenega ne smemo kritizirati, vendar pa mora biti to izvedeno na spoštljiv in diskreten način. Kritika opravljenega dela mora biti vedno konstruktivna. Nikakor ni res, da človeka za delo motivira edino denar. Faktorji, ki povečajo motivacijo za delo, so številni, od posameznika do posameznika različni, spreminjajo pa se tudi v odvisnosti od situacije. Finančne nagrade so samo del celotne slike. Učinkovite so le, če je zadoščeno tudi drugim osnovnim potrebam (Gasar, 2008, str. 39).

Za motiviranje zaposlenih naj bi skrbel njihov nadrejeni. Delavci morajo v nadrejenih najti predvsem zgled in oporo za svoje delo, saj bodo drugače izgubili motivacijo. Nadrejeni bi moral podrejenemu pokazati, kako naj doseže zastavljene cilje. Zaposlenega, ki dobro dela, nagradimo in postavimo za zgled drugim, tako bodo vedeli, kaj se ceni in pričakuje tudi od njih. Nizka delovna uspešnost največkrat ni posledica pomanjkanja znanja, pač pa pomanjkanje motivacije. Predpogoj za zvišanje delovne motivacije je ustrezno delovno okolje, ki ga pomaga ustvariti tudi



vodja. Uslužbenci imajo pravico, da jih obravnavamo pošteno in jih razumemo (Gasar, 2008, str. 39).

Vodje naj svojim zaposlenim zaupajo in se tudi sami izkažejo za vredne zaupanja. Zagotovijo naj svojim ljudem, da lahko računajo na njihovo lojalnost. Zaposlene naj spodbujajo, da bodo sodelovali pri odločanju. Zavedati se morajo, da negotovost močno zmanjša motivacijo. Vzamejo naj si čas, da z zaposlenimi kdaj tudi poklepetajo. Pomembno je pohvaliti dobro opravljeno delo, čeprav vsi cilji niso doseženi. Vodje naj nikdar ne obljublajo denarnega nagrajevanja, če za to nimajo sredstev. Upoštevajo naj zamisli zaposlenih na vseh statusnih ravneh. Pri vsaki osebi naj izkoristijo njene pozitivne strani. Zaposlenim naj dajo priložnost za samoiniciativnost, kadar je le mogoče. Pohvaliti je treba vse dobre ideje, neustrezne zavrniti z občutkom. Večati je treba ambicije zaposlenih. Naj bodo naravni, vendar svoj pristop prilagajajo posamezniku. Pogovarjajo naj se o težavah, povezanih z delom. Dovolijo naj, da zaposleni povedo, kaj jim jemlje motivacijo, in jih pazljivo poslušajo. Zaposlenim naj dajo priložnost, da uporabljajo in večajo strokovno znanje. Izrabiti je treba čim več sposobnosti in znanja posameznika. Nagrajujejo naj dosežke (Gasar, 2008, str. 40).

Dolgoročno je najboljša motivacija tista, ki pride od znotraj. Ljudje smo različni, zato ni splošnega načina motivacije, ki bi veljal za vse. Upoštevati je treba njihove posebnosti in spremljajte, kako se posamezniki odzivajo na različne načine motiviranja. Preko vživljanja naj ugotovijo, kaj ljudje želijo in jih preko tega ustrezno motivirajo. Ker se stopnja motivacije lahko razmeroma hitro spremeni, si moramo neprestano prizadevati za ohranjanje ali izboljšanje delovne motivacije zaposlenih (Možina, 2016).

Največja motivacija za družinske člane je zavedanje, da bo podjetje, v katerem delajo, nekoč njihovo. Z družino lahko preživijo več časa kot zaposleni, ki ne delajo v družinskih podjetjih. Velika motivacija je tudi zaupanje, ki ga dobijo v podjetju (Možina, 2016).

### **3.4 Konflikti na delovnem mestu**

Konfliktni odnosi vsebujejo negativne komponente, ki povzročajo težave pri delu in komunikaciji med zaposlenimi. Zaradi konfliktnih odnosov prihaja do težav pri delu, v medsebojnem delovanju in tudi na drugih področjih medsebojnih stikov (Duh, 2003, str. 94).

Konflikti in zdrava tekmovalnost so pomembni za razvoj podjetja. Konflikti niso nujno le nezdravi in razdiralni, ampak so lahko gonilna moč za spremembe (Duh, 2003, str. 94).

Konfliktni odnosi nastanejo iz institucionalne sestavine odnosov, torej zaradi nespoštovanja predpisanih norm, lahko pa so pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v njihovem značaju, izobrazbi in osebni kulturi. Eni in drugi odnosi povzročajo neprijetno razpoloženje pri posameznikih, v delovnem in zunanjem okolju. Konfliktni odnosi med posamezniki in skupino posameznikov v organizaciji lahko pripeljejo do raznih negativnih pojavov, kot so:

- motnje v komuniciranju med zaposlenimi,
- oteženo izpolnjevanje delovnih in drugih nalog,
- zmanjšanje uspešnosti pri delu,
- poslabšanje kakovosti medosebnih stikov,
- povečanje števila izostankov z dela,
- zmanjšanje pomoči in razumevanje za druge sodelavce (Možina, 2016).

Konflikti se lahko kot negativna sestavina medosebnih odnosov pokažejo v več oblikah. Lahko imajo različno intenzivnost, obseg in vsebino, zato jih lahko obravnavamo iz več zornih kotov.

- Predmet konflikta je tisto, zaradi česar je prišlo do nasprotovanj med posameznimi člani kolektiva.
- Konflikt se lahko pojavlja odkrito ali prikrito. Bolj nevarna oblika konflikta za medosebne odnose je seveda prikrita oblika.
- Konflikt se izraža z napadom, in sicer z verbalnim (žalitev osebe, podcenjevanje posameznikovega uspeha ...) ali fizičnim. Fizični napad lahko pomeni napad na telesno integriteto posameznika pri opravljanju delovnih ali drugih nalog, dodeljevanje nalog posamezniku »po službeni dolžnosti«, preprečevanje posamezniku, da bi se strokovno izpopolnjeval. Ta vrsta konflikta je najhujša.
- Če gre za konflikt, kjer je udeleženih več oseb, so lahko posledice za medosebne odnose, za izpolnjevanje delovnih nalog zelo hude, pa ne samo za udeležene v konfliktu, ampak tudi za druge sodelavce.
- Konflikt lahko nastane na raznih področjih dela ali dejavnosti v organizaciji; na delovnih mestih, na sestanku delovne skupine, med odmorom, pa tudi zunaj delovnega okolja.
- Konflikt je lahko kratkotrajen ali dolgotrajen, to pa je odvisno od predmeta in cilja spopada (Možina, 2016).

V družinskih podjetjih si stojita nasproti družinski in poslovni sistem, ki temeljita na različnih vrednotah. Podjetnik svojih odnosov v družini ne more pustiti doma, v družino prenaša težave, ki so sicer stvar podjetja. Odnosi med poslovnim in

družinskim sistemom so tesno povezani in pogosto neločljivi, kar lahko povzroča konfliktne situacije (Kunštič, 2016).

Viri nastanka konfliktov so različni, dobro jih je čim več poznati, da znamo v nastali situaciji reagirati. Ljudje rešujemo medosebne konflikte oziroma spore na različne načine, nekateri z jezo, s prizadetostjo ali celo s silo. Ustreznejša in bolj uspešna pot je reševanje konfliktov z namenom, da skupno rešimo problem. Pot do tega je razgovor, s katerim skušamo ugotoviti, kaj teži posameznika (Duh, 2003, str. 95).

Medosebni odnosi spadajo med najpomembnejše dejavnike glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji (Duh, 2003, str. 95).

## **4 RAZISKAVA**

### **4.1 Analiza anketnega vprašalnika**

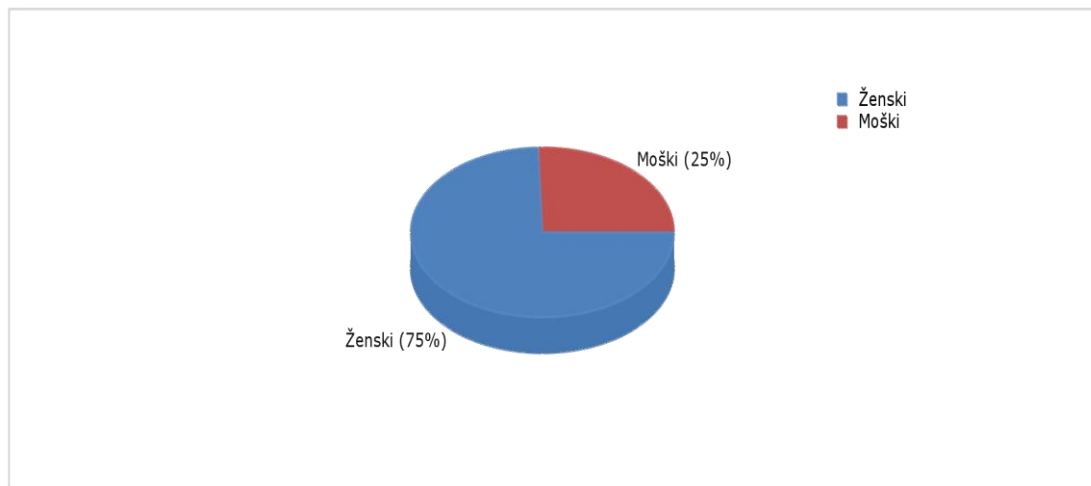
Raziskavo smo izvedli tako, da smo izdelali spletno anketo, ker je ta najbolj priljubljena, saj anketiranci samo kliknejo na izbrani odgovor in na koncu anketo oddajo.

Anketo smo postavili na spletno stran 1KA spletna anketa in poslali povezavo znancem in prijateljem, ki delajo v družinskih podjetjih. Anketa je bila objavljena od 27. 5. 2015 do 27. 8. 2015. Dostopna je bila tri mesece. Imeli smo nekaj težav s pridobivanjem odgovorov, zato smo raziskavo razširili in anketo posredovali še nekaterim večjim družinskim podjetjem. Število pridobljenih odgovorov je majhno, zato rezultatov ankete ne moremo posploševati na vsa družinska podjetja.

Skupaj smo dobili 61 popolno vrnjenih vprašalnikov. Pri anketi ni bilo treba odgovoriti na vsa vprašanja, če anketirani nanj ni želel podati odgovora.

## SPOL

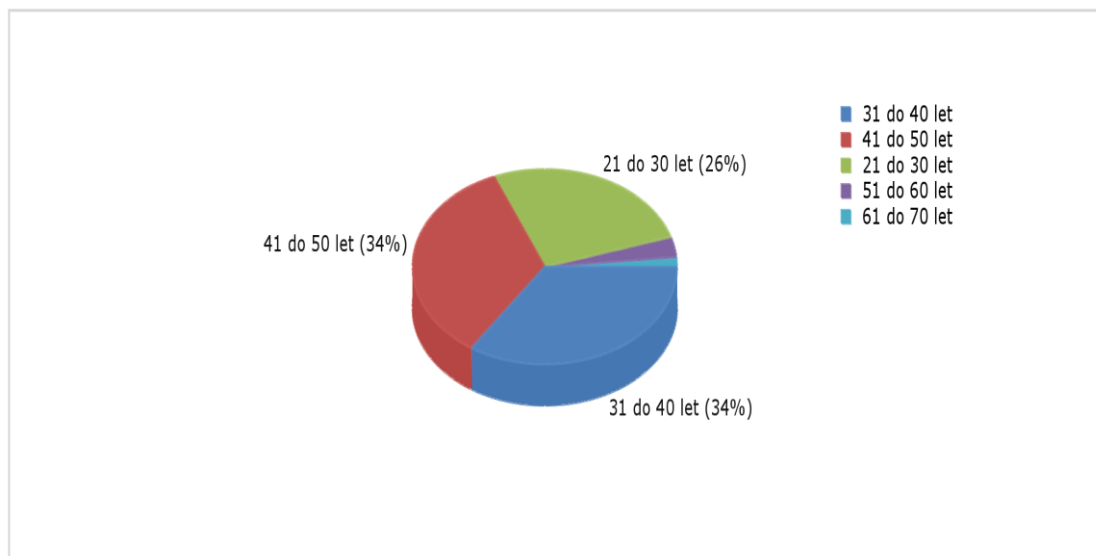
V anketi je sodelovalo 15 moških, kar predstavlja 25 % anketirancev in 44 žensk, kar predstavlja 75 % anketirancev. Na to vprašanje 2 anketiranca nista odgovorila.



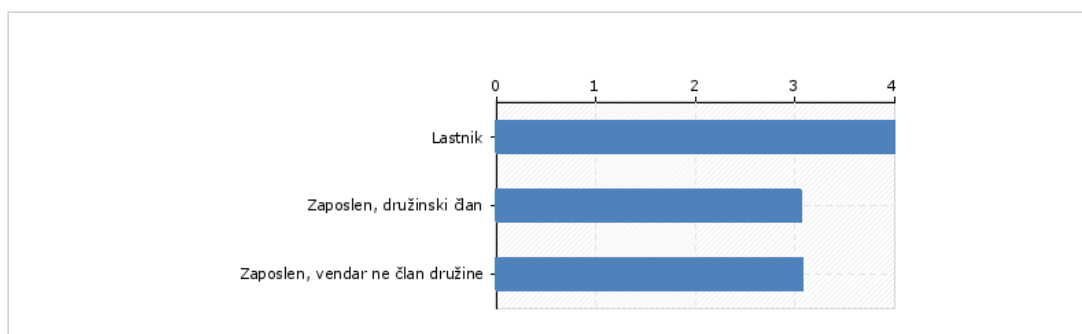
Graf 1: Spol  
(Lastni vir)

## V KATERO STAROSTNO SKUPINO SPADATE?

Anketiranci so bili razdeljeni v različne starostne skupine: 10–20 let, 21–30 let, 31–40 let, 41–50 let, 51–60 let, 61–70 let ter 70 let in več. Največ anketirancev spada v starostni skupini 31–40 let ter 41–50 let, kar predstavlja 34 % anketirancev vsake starostne skupine. Sledi skupina anketirancev 21–30 let, kar predstavlja 26 % anketirancev. Iz skupine 51–60 let je sodelovalo 3 % anketirancev in iz starostne skupine 61–70 let je sodelovalo 2 % anketirancev. Med anketiranci ni bilo oseb, mlajših od 21 let, in starejših od 70 let. Večina anketirancev spada v drugi ali prvi rod.



Graf 2: Starost  
(Lastni vir)

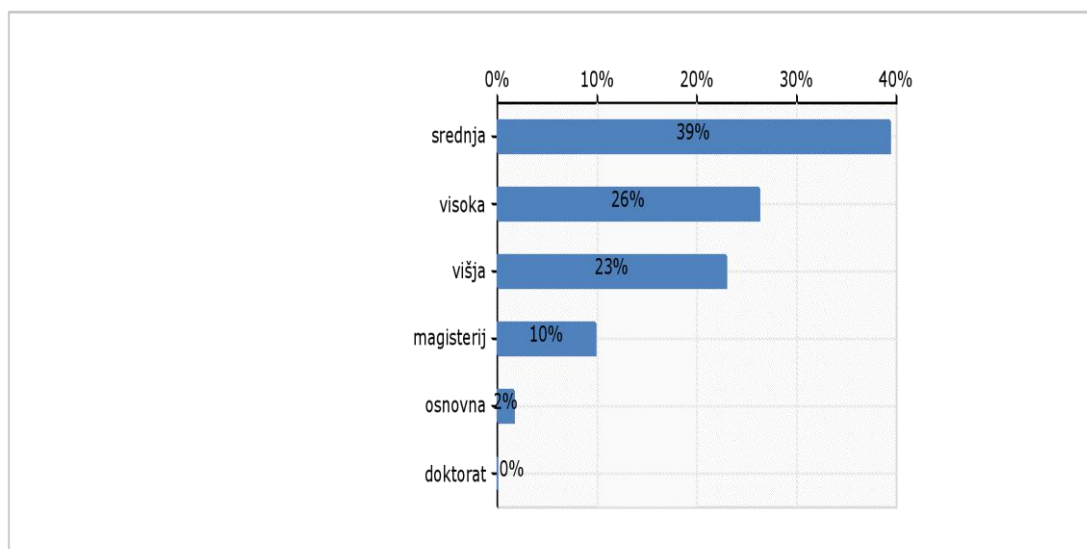


Graf 3: V katero starostno skupino spadate  
(Lastni vir)

Graf kaže, da največ lastnikov podjetij spada v skupino od 31 do 50 let. Iz grafa je razvidno, da v to skupino spadajo predvsem lastniki podjetja.

## STOPNJA IZOBRAZBE

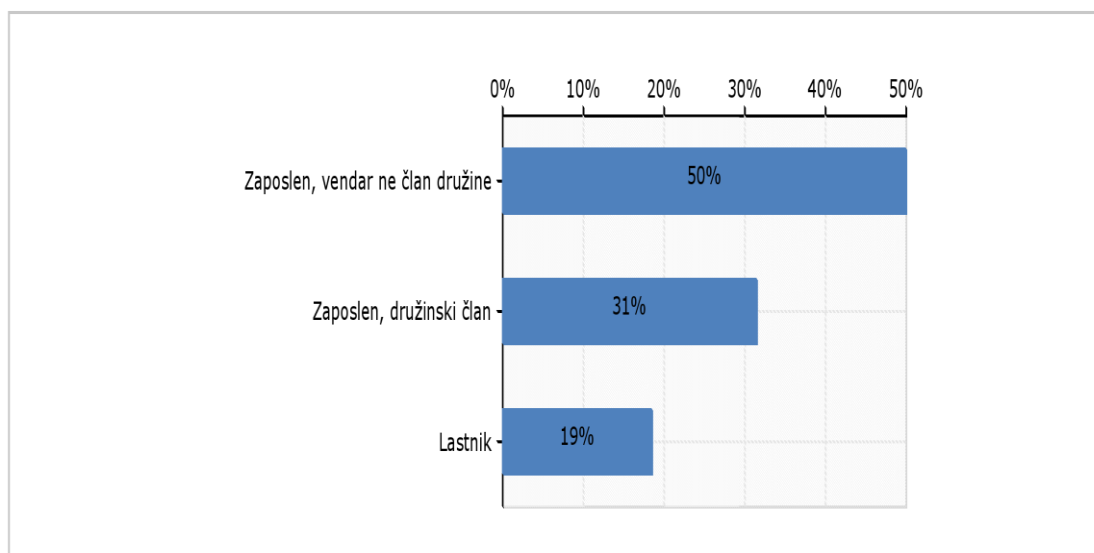
Največ anketirancev ima končano srednjo šolo, to je kar 39 %, sledi visoka izobrazba s 26 %, naslednja je višja izobrazba s 23 %. Magisterij ima 10 % anketirancev, osnovno šolo ima 2 % anketirancev. Večina anketirancev ima torej srednjo oziroma višjo strokovno izobrazbo. Ta podatek se ujema s statističnimi podatki o izobrazbi Slovencev (SURS, 2016).



Graf 4: Izobrazba  
(Lastni vir)

## FUNKCIJA V DRUŽINSKEM PODJETJU

Anketirance smo povprašali o funkciji v podjetju. Kar 50 % anketirancev je v družinskem podjetju zaposlenih, vendar niso družinski člani, 31 % anketirancev je zaposlenih družinskih članov. 19 % anketirancev pa je lastnikov. Ugotavljamo, da smo zajeli ustrezen delež skupin, ki nas zanimajo.



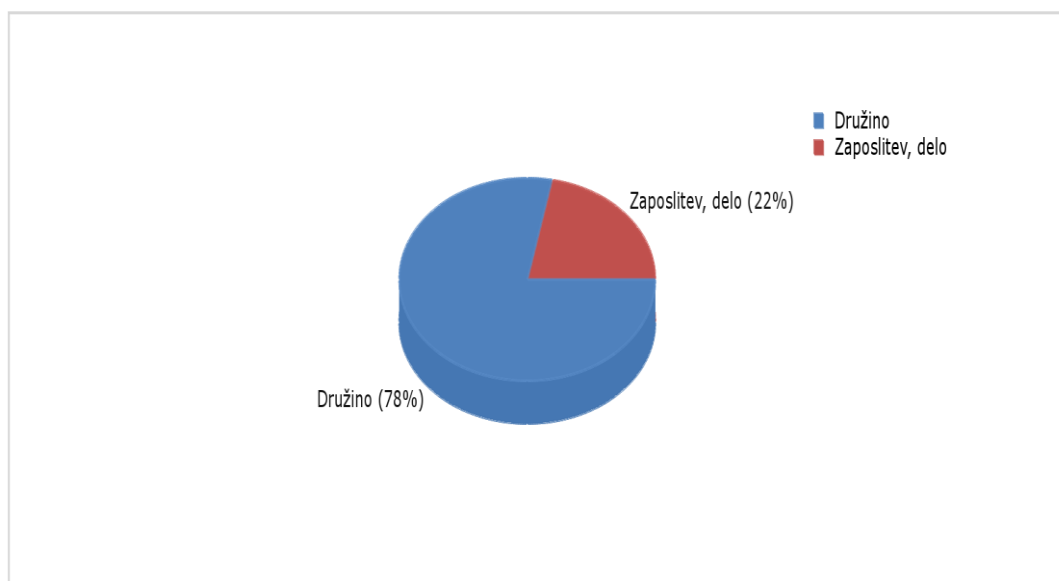
Graf 5: Funkcija v družinskem podjetju  
(Lastni vir)

## KAJ POSTAVLJATE NA PRVO MESTO?

Anketirance smo povprašali, kaj postavljajo na prvo mesto, ali je to zaposlitev ali družina. Kar 78 % anketirancev postavlja družino na prvo mesto, 22 % anketirancev pa je važnejša zaposlitev.

Iz rezultatov ankete je razvidno, da se anketiranci, ki postavljajo družino na prvo mesto, zavedajo, da je družina pomemben dejavnik, ki vpliva na razvoj družinskega podjetja. Povezanost družine s podjetjem je ključnega pomena. Dobri družinski odnosi so pogoj za uspeh v podjetju. Člani družine vidijo podjetje kot pomemben del družinske identitete in tradicije, predvsem pa kot vir finančne varnosti.

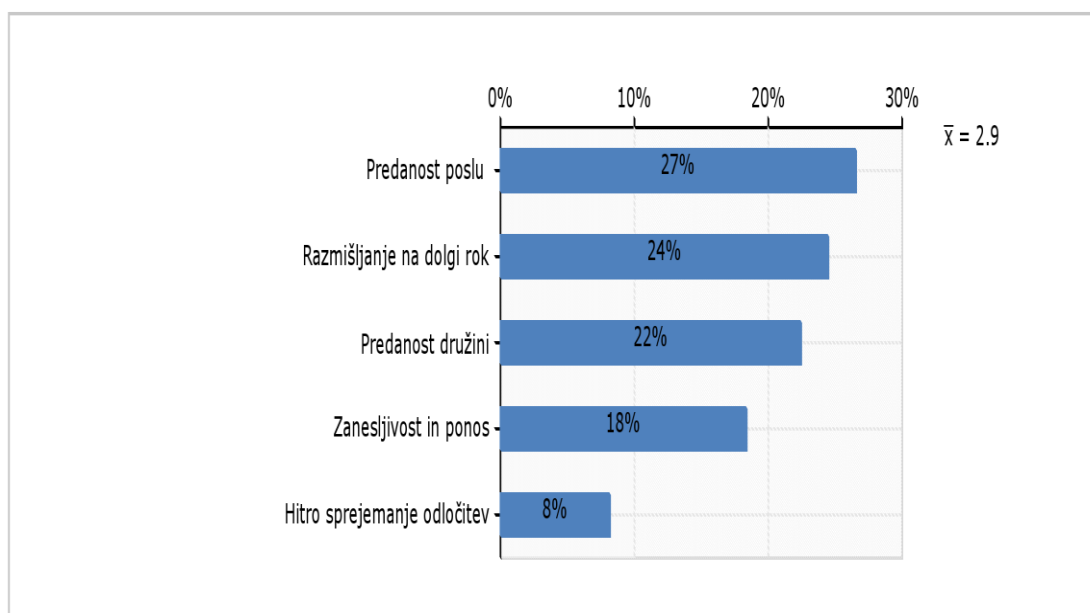
Anketiranci, ki na prvo mesto postavljajo zaposlitev, pa vidijo podjetje kot del svoje profesionalne kariere. Zanje je pomemben poklicni razvoj in doseganje ekonomskih uspehov.



Graf 6: Kaj postavljate na prvo mesto  
(Lastni vir)

## KAJ SE PO VAŠEM MNENJU OBRAVNAVA KOT PREDNOST?

Anketirance smo povprašali, kaj se po njihovem mnenju obravnava kot prednost v podjetju. Podali smo nekaj izjav in največ, kar 27 %, se jih je odločilo, da je največja prednost predanost poslu, sledi razmišljanje na dolgi rok s 24 %. Naslednja prednost je predanost družini z 22 %, sledita zanesljivost in ponos z 18 %. Najmanj se jih je odločilo za hitrost sprejemanja odločitev. Zanimivo pri tem je, da je kljub prejšnjemu velikemu deležu, ki je poudaril družino, tu večina anketirancev na prvo mesto postavila poslovni vidik.



Graf 7: Kaj obravnavate kot prednost  
(Lastni vir)

Iz rezultatov ankete je razvidno, da anketiranci kot prednost na prvo mesto postavljajo predanost poslu, predpostavljamo, da je to mišljenje lastnikov podjetja. Podjetniki, ki sami ustanovijo podjetje, so nanj ponosni in čustveno navezani, menijo, da je postalo njihovo življenje. V delo v podjetju so pripravljani vložiti več svoje energije kot v kakšnem drugem podjetju.

Anketirancem zelo veliko pomeni razmišljanje na dolgi rok, saj se zavedajo, da je dolgoročno planiranje pomembno, da bo njihovo podjetje preživelo še dolga leta. Zavedajo se, da je likvidnost podjetja ključnega pomena za njihovo finančno varnost.

Anketiranci pomembno prednost dajejo družini. Pomembno je, da lastniki upoštevajo tudi mnenje in želje družine, saj so posredno tudi oni povezani s podjetjem.



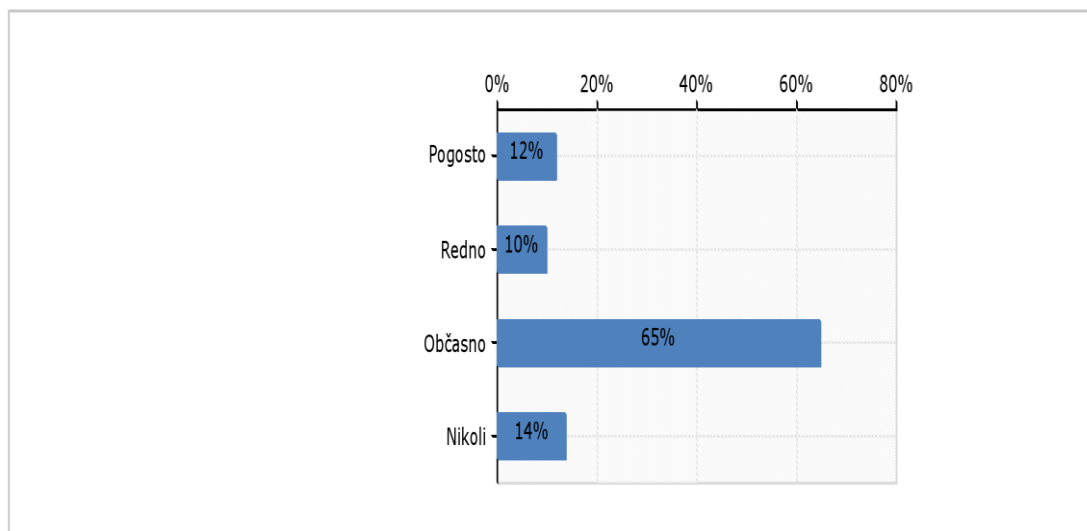
Najmanj pa anketiranci dajejo prednost hitrim sprejemanjem odločitev. Takega mišljenja so najverjetneje zaposleni, ki niso družinski člani, saj je v družinskem podjetju jasno, da je za to v večini primerih odgovoren lastnik sam.

## KAKO POGOSTO ZAZNATE KONFLIKT V PODJETJU?

Anketirance smo povprašali, kako pogosto zaznajo konflikt v podjetju. Kar 65 % anketirancev je odgovorilo, da konflikt zaznajo občasno, 14 % anketirancev pa konflikta ne zazna nikoli.

Konflikti, ki nastanejo v podjetju, lahko povzročijo težave pri delu in komunikaciji med zaposlenimi. Lahko pripeljejo do negativnih pojavov, kot so motnje v komunikaciji med zaposlenimi, zmanjšajo uspešnost pri delu, predvsem pa poslabšajo medsebojne odnose. Viri nastanka konfliktov so različni, dobro jih je čim bolj poznati, da znamo reagirati v nastali situaciji.

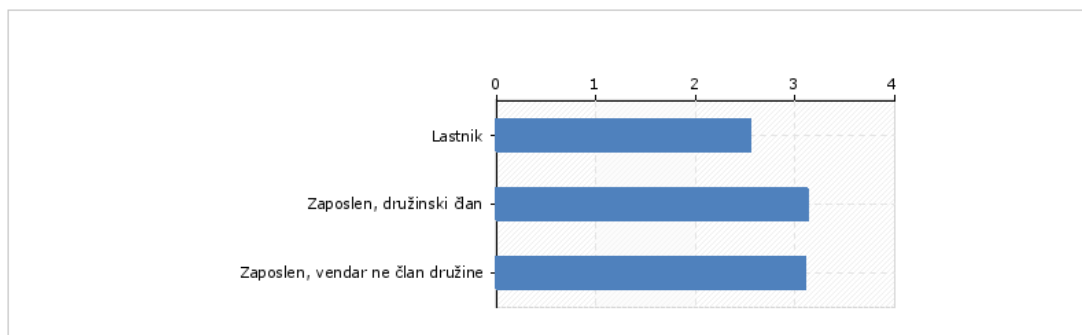
Konflikte je treba pravočasno zaznati in jih razrešiti, samo tako bo zadovoljstvo v podjetju večje. Raziskava je pokazala, da v družinskih podjetjih ni bistveno več konfliktov kot v drugih podjetjih.



Graf 8: Zaznavanje konflikta v podjetju  
(Lastni vir)

Iz grafa 8 je razvidno, da v podjetju največkrat zaznajo konflikt zaposleni družinski člani. To ni presenetljivo, saj za svoja dejanja odgovarjajo lastniku, obenem pa se zaposleni, ki niso člani družine, obračajo pa odgovore k njim. So tako rekoč med »dvema ognjema«.

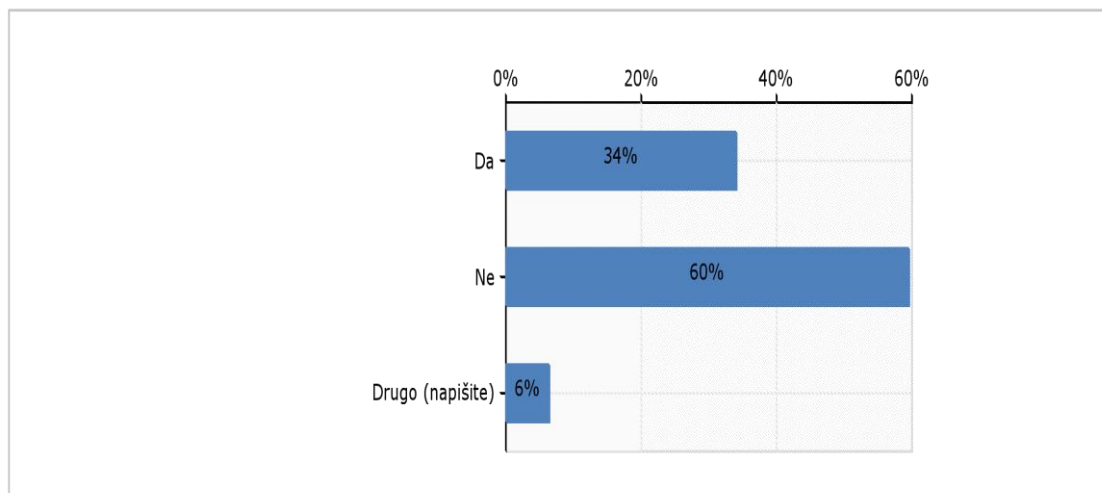
V malo manjšem deležu pa konflikte zaznavajo tudi zaposleni, ki niso člani družine. Pri njih lahko pride do konfliktov tako z lastniki kot tudi z zaposlenimi družinskimi člani.



Graf 9: Kdo večkrat zazna konflikt  
(Lastni vir)

## ALI MENITE, DA MORAJO DRUŽINSKI ČLANI V PODJETJU DELATI VEČ OD NEČLANOV?

Anketiranci so se s 60 % odločili, da družinskim članom v podjetju ni treba delati več od nečlanov. 6 % anketirancev je napisalo, da so v podjetju zaposleni le domači in se niso mogli odločiti med da in ne.



Graf 10: Ali družinski člani delajo več  
(Lastni vir)

Eden naših ciljev raziskave je bil tudi ugotoviti, ali morajo družinski člani v podjetju delati več od nečlanov. Iz ankete je razvidno, da družinskim članom ni treba delati

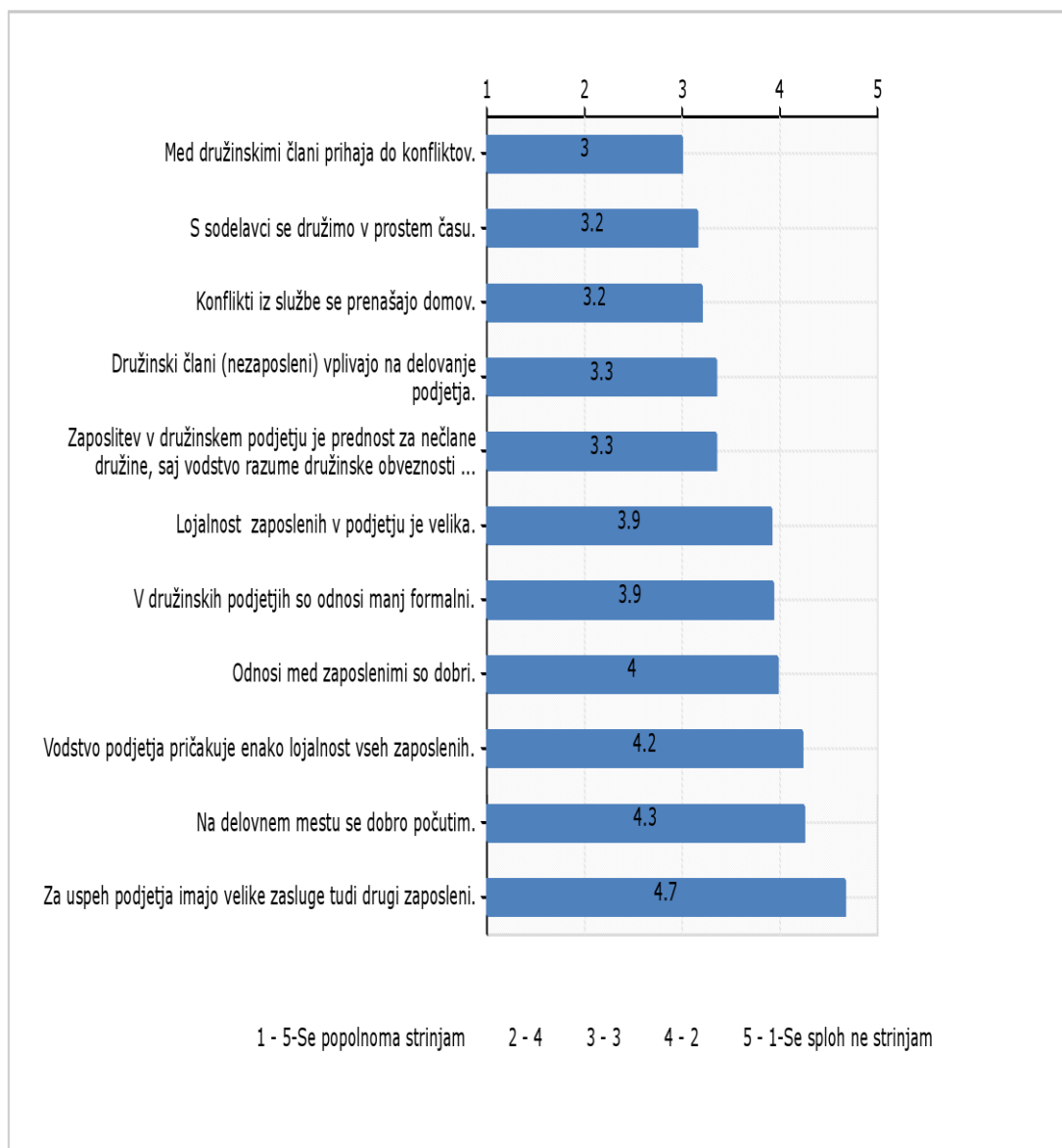
več od nečlanov družine. Iz tega je razvidno, da tudi nečlani družine čutijo pripadnost podjetju.

## **ALI SE STRINJATE Z NAVEDENIMI TRDITVAMI?**

V naslednjem vprašanju smo navedli nekaj trditev in anketirance poprosili, naj se opredelijo z odgovori od 1 do 5. Odgovor 5 pomeni *se popolnoma strinjam*, odgovor 1 *se sploh ne strinjam*.

Iz ankete je razvidno, da so se anketiranci med navedenimi trditvami z največ odstotki odločili, da imajo za uspeh v podjetju zasluge tudi drugi zaposleni, in da se na delovnem mestu dobro počutijo. Menijo, da vodstvo pričakuje enako lojalnost podjetju od vseh zaposlenih. Odnosi v podjetju so dobri in manj formalni. Lojalnost zaposlenih v podjetju je velika. Anketiranci tudi menijo, da vodstvo razume družinske obveznosti. Nekaj vpliva na podjetje imajo tudi nezaposleni družinski člani. Iz ankete je razvidno, da do konfliktov prihaja redko.

Anketiranci se v družinskem podjetju počutijo dobro in so pripadni podjetju.



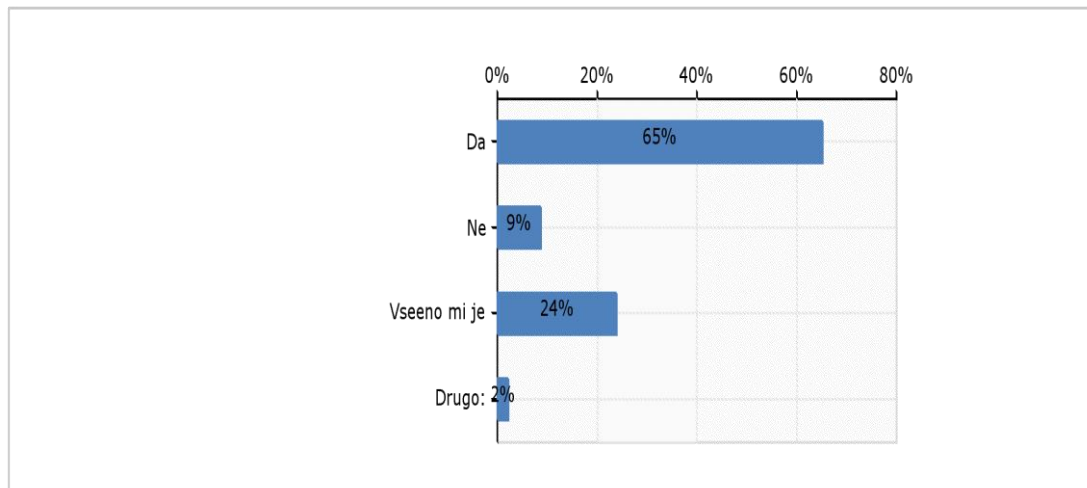
Graf 11: Ali se strinjate s trditvami  
(Lastni vir)

## ALI STE PONOSNI, DA DELATE V DRUŽINSKEM PODJETJU?

Anketiranci so s 65 % odločili, da so ponosni, da delajo v družinskem podjetju, 24 % anketirancem je vseeno, 9 % anketirancev pa ni ponosnih, da delajo v družinskem podjetju.

Rezultat anketiranih se nam zdi zadovoljiv, saj je velika večina odgovorila, da so ponosni, da delajo v družinskem podjetju. To dokazuje, da so družinska podjetja pomemben ustvarjalec delovnih mest, v katerih se delavci dobro počutijo. Imajo tradicionalen način zaposlovanja in zavzemajo pomemben del v strukturi vseh

podjetij. Družinska podjetja vztrajno rastejo, saj obstajajo velika podjetja, ki so v družinski lasti.



Graf 12: Ali ste ponosni, da delate v družinskem podjetju  
(Lastni vir)

## KAJ BI PO VAŠEM MNENJU IZBOLJŠALO DELOVANJE PODJETJA?

V zadnjem vprašanju smo anketirance povprašali, kaj bi po njihovem mnenju izboljšalo delovanje podjetja. Podali so nekaj predlogov:

- boljše sodelovanje in delitev del,
- boljša plača,
- jasna vizija in jasna pravila, ki veljajo za vse zaposlene,
- slovenska zakonodaja, ki dela vse proti razvoju, delavcem in napredku ..., lahko bi bilo drugače
- ločitev zasebnega od poslovnega dela,
- vodstvo bi bolje upoštevalo delavce,
- organizacija dela, bolj natančno dodelano,
- enakopravnost,
- pošten odnos do zaposlenih,
- boljša komunikacija med šefi in zaposlenimi,
- pogovor med zaposlenimi,
- sodelovanje s sodelavcem v timu,
- redno delo oz. plačila.

Naše mnenje je, da bi uresničitev podanih predlogov izboljšala tako komunikacijo med šefi in zaposlenimi kot tudi sodelovanje s sodelavci v timu. Raziskava pokaže tudi kritiko slovenske zakonodaje, ki bi morala biti bolj usmerjena v razvoj podjetij,

delavcev in napredek. Odnose v podjetju bi izboljšalo sodelovanje med delavci in vodji, jasna vizija in jasna pravila, organizacija dela, pogovor med zaposlenimi in enakopravnost. Boljša plača bi delavcem dala dodatno motivacijo za delo. Vsa ta navedena mnenja bi motivacijsko vplivala na delavce in delovanje podjetja.

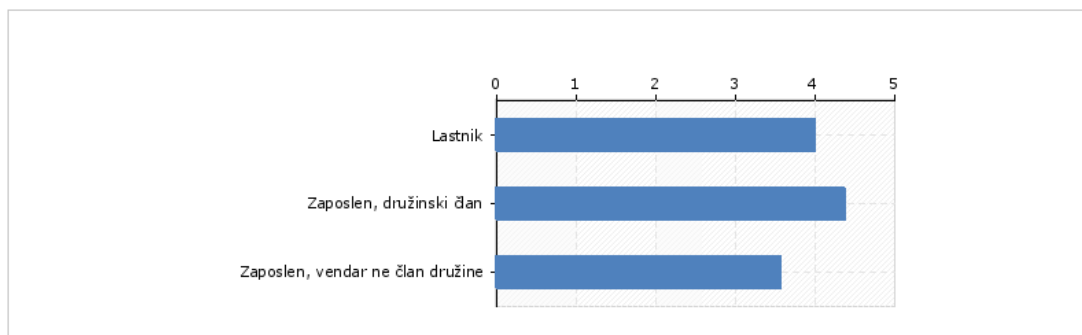
## 4.2 Povzetek raziskave

V okviru diplomske naloge smo si na podlagi prebrane literature in opravljene raziskave ustvarili podobo o tem, kakšni naj bi bili odnosi na delovnem mestu v družinskih podjetjih.

Za raziskavo smo uporabili anketo in anketirancem zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

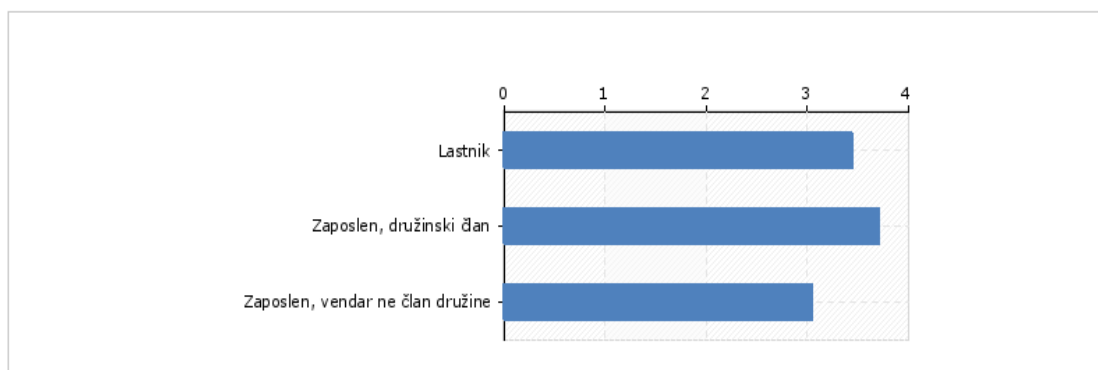
1. Ali med člani in nečlani družine obstaja razlika v pripadnosti podjetju?
2. Ali člani in nečlani družine enako doživljajo svoj status v podjetju? Ali so ponosni, da delajo v podjetju?
3. Ali morajo člani družine delati več od nečlanov?
4. Katere so prednosti zaposlitve v družinskem podjetju za člane in katere za nečlane?

1. Ali med člani in nečlani družine obstaja razlika v pripadnosti podjetju?



Graf 13: Pripadnost podjetju  
(Lastni vir)

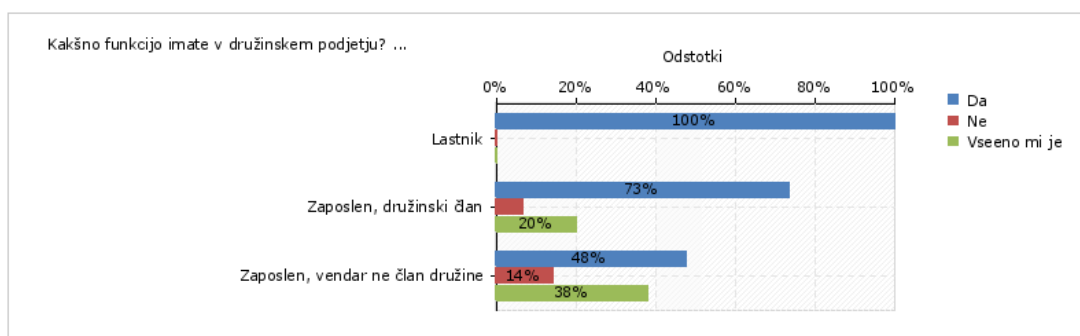
Odgovor na to vprašanje smo dobili, tako da smo izračunali povprečje odgovorov in upoštevali vsako skupino anketirancev (lastniki, zaposleni člani družine in zaposleni, ki niso družinski člani). Za utemeljitev smo izbrali trditev Lojalnost podjetju je velika; anketiranci so lahko odgovarjali z ocenami od 1 do 5. Lastniki so v povprečju izbrali oceno 4. Izkazalo se je, da so zaposleni družinski člani lojalnost ocenili višje, saj se zavedajo, da je podjetje vir njihovega preživetja. Iz grafa je razvidno, da je tudi pripadnost zaposlenih nečlanov družine velika. Zavedajo se, da če bodo pomagali pri likvidnosti podjetja, je tudi njihova služba zagotovljena.



Graf 14: Zaposlitev v družinskem podjetju  
(Lastni vir)

Zanimiv je tudi tale graf, ki prikazuje oceno trditve, da je zaposlitev v družinskem podjetju odlična rešitev za nečlane družine. Izkazalo se je, da svoj status najnižje ocenjujejo ravno nečlani, in sicer z oceno malo več kot 3.

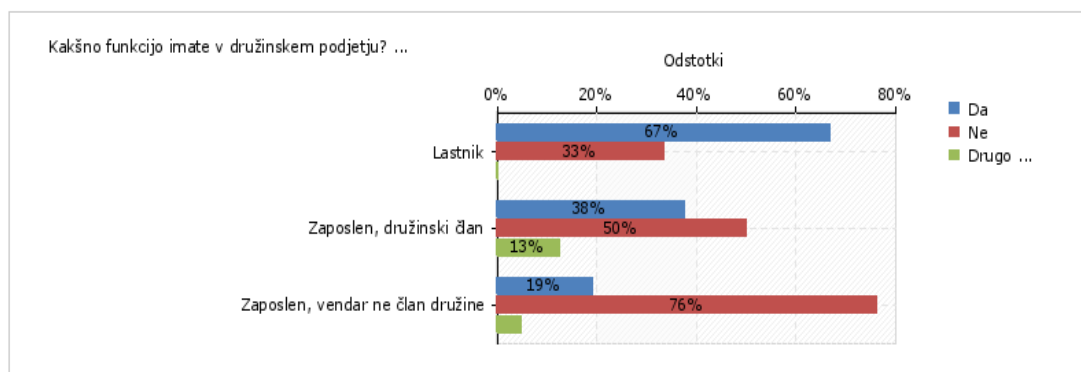
2. Ali člani in nečlani družine enako doživljajo svoj status v podjetju? Ali so ponosni, da delajo v podjetju?



Graf 15: Ali ste ponosni, da delate v družinskem podjetju  
(Lastni vir)

Lastniki družinskih podjetij so ponosni na svoje podjetje, kar je razumljivo, saj so vanj vložili svoje ideje in delo. Tudi družinski člani, ki so zaposleni v podjetju, so na to ponosni, zavedajo se, da jim podjetje zagotavlja delo. Pričakovano je, da so najmanj ponosni nečlani družine. Vendar je tudi polovica teh anketirancev odgovorila, da so ponosni na svojo zaposlitev. Bolj zaskrbljujoče je dejstvo, da je 20 % članov družin vseeno, da so zaposleni v družinskem podjetju.

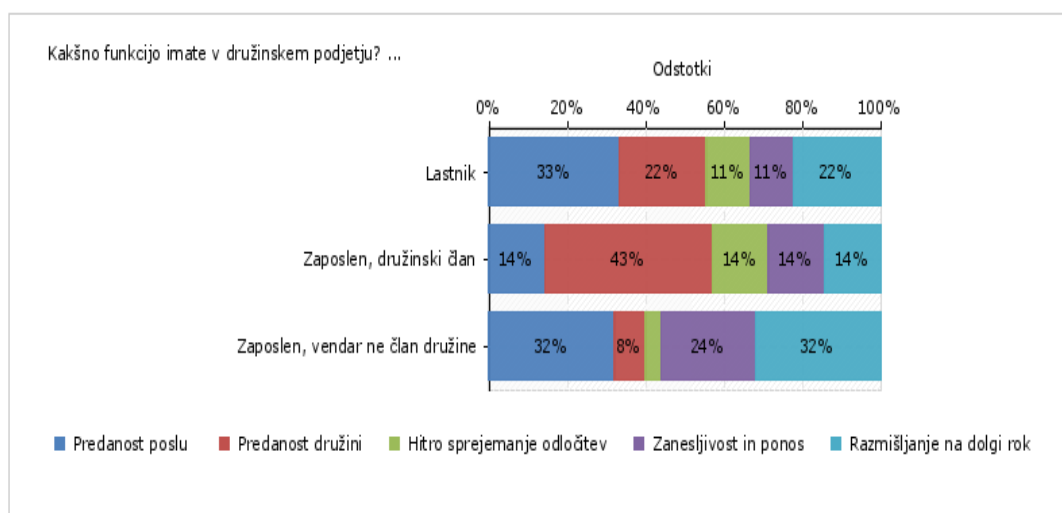
### 3. Ali člani družine delajo več od nečlanov?



Graf 16: Ali člani delajo več od nečlanov  
(Lastni vir)

Mnenje zaposlenih nečlanov družine je, da družinskim članom v podjetju ni treba delati več od njih. Med zaposlenimi družinskimi člani je odstotek tistih, ki menijo, da družinski člani ne delajo več, manjši. Precej pa odstopa mnenje lastnikov, ki menijo, da družinski člani delajo več. Od njih zahtevajo večjo lojalnost podjetju.

### 4. Katere so prednosti zaposlitve v družinskem podjetju za člane in katere za nečlane?



Graf 17: Prednosti zaposlitve  
(Lastni vir)

Lastniki podjetij ocenjujejo kot največjo prednost v podjetju predanost poslu. V enakem odstotku dajejo prednost družini in hitrim odločitvam. Te trditve nas niso presenetile, saj se lastniki zavedajo, da so oni odgovorni za obstoj podjetja.



Zaposlitev v družinskem podjetju je prednost za nečlane družine, saj vodstvo razume družinske obveznosti zaposlenih.

Zaposleni družinski člani v družinskih podjetjih na prvo mesto postavljajo družino, iz tega lahko sklepamo, da je družina zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na razvoj družinskih podjetij. Druge prednosti pa obravnavajo povsem enako.

Zaposleni nečlani dajejo na prvo mesto v podjetju predanost poslu in razmišljanje na dolgi rok. Menijo, da če bodo v podjetju dobro delali, bodo obdržali službo, v nasprotnem primeru jih lahko lastniki zamenjajo z drugim delavcem.

## 5 ZAKLJUČEK

Družinska podjetja so dobro stoječa podjetja. Za njihov uspeh in razvoj so bistvenega pomena dobri medsebojni odnosi. Pripadnost zaposlenih delavcev, tako članov družine kot nečlanov, je velika. Za člane družine je zaposlitev v njihovem podjetju odlična rešitev. Lastniki so na svoja podjetja ponosni in vanje vložijo ves svoj trud in čas. Njihova pripadnost poslu je velika.

Zaposleni družinski člani v družinskih podjetjih na prvo mesto postavljajo družino, iz tega lahko sklepamo, da je družina zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na razvoj družinskih podjetij. Vendar pa je predanost poslu tudi velika, kar pomeni, da če je treba delo opraviti, se dela tudi izven delovnega časa. V družinskih podjetjih se občasno zaznajo konflikti, ki pa jih je treba reševati sproti, da ne pride do večjih težav v podjetju. Delavci so v veliki večini ponosni, da delajo v družinskem podjetju in imajo za uspeh podjetja velike zasluge. So predani poslu in razmišljajo na dolgi rok. V podjetju se dobro počutijo. Odnosi med zaposlenimi so dobri in po večini manj formalni. Lojalnost zaposlenih v podjetju je velika.

Pridobljeni rezultati so zadovoljivi. Presenetljiva je ugotovitev, da nezaposleni družinski člani dajejo veliko prednost poslu in razmišljanju na dolgi rok. Lastne izkušnje zaposlene družinske članice v podjetju kažejo nekoliko drugačno sliko; pri nas namreč družinski člani delamo več, medtem ko anketiranci menijo, da družinskim članom ni treba delati več. Če bi ponovno izvajali anketo, bi vanjo dodali še vprašanje glede odnosa med vodilnimi in delavci v podjetju.

## LITERATURA IN VIRI

### Knjige:

- Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje*. Maribor: Založba Mer.
- Gasar, S. (2008). *Poslovno komuniciranje: učbenik za višje strokovne šole*. Kranj: B & B.
- Glas, M., Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
- Herle, M. (2003). *Planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja*. Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska-poslovna fakulteta.
- Keenan K. (1996). *Kako upravljamo*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Vidic, F. (1995). *Kako razviti uspešno malo podjetje*. Bohinjsko jezero: GEA College.

### Spletne strani:

- *Družinsko podjetništvo*. Glasilo Uspeh. Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. Pridobljeno 29. 8. 2015 z naslova <http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017>.
- Kunštič, K. *Družinska podjetja – prednost ali slabost?* Pridobljeno 22. 3. 2016 z naslova <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Kunstic%20Karmen.pdf>.
- Statistični urad republike Slovenije (SURS). Pridobljeno 6. 4. 2016 z naslova <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNo vice=4412>.
- Možina, S. *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Pridobljeno 14. 3. 2016 z naslova <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID020123.doc>.

## PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Urša Mežnar, študentka Višje strokovne šole B&B, smer poslovni sekretar. Z diplomsko nalogo z naslovom Odnosi med zaposlenimi v družinskem podjetju želim zaključiti študij, zato potrebujem tudi vašo pomoč, oziroma vaše odgovore anketnega vprašalnika. Anketa je anonimna, odgovore bom uporabila izključno za praktični del diplomske naloge.

1. SPOL - Spol:

- Moški
- Ženski

2. V katero starostno kategorijo spadate?

- 10 do 20 let
- 21 do 30 let
- 31 do 40 let
- 41 do 50 let
- 51 do 60 let
- 61 do 70 let
- 71 let in več

3. Označite stopnjo vaše izobrazbe?

- osnovna
- srednja
- višja
- visoka
- magisterij
- doktorat

4. Kakšno funkcijo imate v družinskem podjetju?

- Lastnik
- Zaposlen, družinski član
- Zaposlen, vendar ne član družine

5. Kaj postavljate na prvo mesto?

- Družino
- Zaposlitev, delo

6. Kaj se po vašem mnenju obravnava kot prednost?

- Predanost poslu
- Predanost družini
- Hitro sprejemanje odločitev
- Zanesljivost in ponos
- Razmišljanje na dolgi rok

7. Kako pogosto zaznate konflikt v podjetju?

- Pogosto
- Redno
- Občasno
- Nikoli

8. Ali menite, da morajo družinski člani v podjetju delati več od nečlanov?

- Da
- Ne
- Drugo (napišite)

9. Ali se strinjate z navedenimi trditvami.

	5-Se popolnoma strinjam	4	3	2	1-Se sploh ne strinjam
Lojalnost zaposlenih v podjetju je velika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Družinski člani (nezaposleni) vplivajo na delovanje podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za uspeh podjetja imajo velike zasluge tudi drugi zaposleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikti iz službe se prenašajo domov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med družinskimi člani prihaja do	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	5-Se popolnoma strinjam	4	3	2	1-Se sploh ne strinjam
konfliktov.					
S sodelavci se družimo v prostem času.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposlitev v družinskem podjetju je prednost za nečlane družine, saj vodstvo razume družinske obveznosti zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na delovnem mestu se dobro počutim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodstvo podjetja pričakuje enako lojalnost vseh zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V družinskih podjetjih so odnosi manj formalni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ali ste ponosni, da delate v družinskem podjetju?

- Da
- Ne
- Vseeno mi je
- Drugo:

11. Kaj bi po vašem mnenju izboljšalo delovanje podjetja?  
(Podajte svoje predloge)

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.