

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

NIKA MACUH

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

KRIZA KOT RAZLIČNA
SUBJEKTIVNA ZAZNAVA

Nika Macuh

Koper, 2012

Mentor:izr. prof. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava krizo kot različno subjektivno zaznavo. V prvem delu je predstavljen pojem krize ter različne vrste kriz. Prav tako so opredeljeni vzroki, povodi, simptomi in faze krize. Poudarjeni so zaznava in odzivi posameznikov na zaznavo krize. Drugi del diplomske naloge prikazuje analizo ankete, s katero sem želela ugotoviti, kako posamezniki zaznavajo krizo, in ugotovila, da ljudje ne glede na to, ali so zaposleni v proizvodnem ali državnem storitvenem podjetju, čutijo posledice krize, čeprav se njihova zaznava te ponekod značilno razlikuje. V obeh proučevanih podjetjih sicer enotno ocenjujejo, da je njihov življenjski standard slabši, kot je bil pred krizo, vendar pa so mnenja o zatečenem in bodočem konkurenčnem položaju njihovega podjetja, ki vpliva tudi na njihov življenjski status, različna. Na osnovi teoretične razprave in empiričnega dela naloge sta bili potrjeni dve zastavljeni hipotezi.

Ključne besede: kriza, gospodarska kriza, podjetniška kriza, zaznava, subjektivna zaznava.

SUMMARY

This diploma deals with the crisis as a different subjective perception. The first part presents the crisis and different types of crises. The causes, triggers, symptoms and stages of crisis are also defined. The diploma work emphasizes the perception and reactions of individuals to the perception of crisis. The second part of the thesis presents an analysis of the survey, with which I wanted to determine how individuals perceive the crisis and found out that people, irrespective of whether they are employed in a manufacturing company or public service sectors, are affected by the crisis. The two companies both estimate that their standard of living is worse than before the crisis, however, the perception of current and future competitive positions of individual company which influence the personal living standard is significantly different. On the basis of theoretical discussion and empirical part of the work two hypotheses were confirmed.

Keywords: crisis, economic crisis, company crisis, perception, subjective perception.

UDK: 005(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	1
1.3	Metode za doseganje ciljev in predpostavke ter omejitve	2
2	Kriza	3
2.1	Kaj je kriza	3
2.2	Faze krize	6
2.3	Simptomi krize	7
2.4	Vzroki krize	9
2.5	Povodi krize	10
2.6	Vrste krize	11
3	Zaznavanje krize	15
3.1	Splošno o zaznavi (percepciji)	15
3.2	Zaznava krize	15
3.3	Načini odzivov posameznika na zaznavo krize	16
4	Analiza zaznavanja krize v podjetju Pošta Slovenije, d. o. o.	19
4.1	Predstavitev podjetja	19
4.2	Ocena uspešnosti poslovanja	20
4.3	Rezultati analize	22
5	Analiza zaznavanja krize v podjetju SwatyComet, d. o. o.	31
5.1	Predstavitev podjetja	31
5.2	Ocena uspešnosti poslovanja	32
5.3	Rezultati analize	33
6	Primerjava rezultatov analize med podjetjema	43
7	Preverjanje zastavljenih hipotez	46
8	Sklep	48
	Literatura	51
	Viri	52
	Priloga	55

PONAZORILA

Slika 1:	Kriza je nevarnost in priložnost.....	5
Slika 2:	Življenjska raven v primerjavi s tisto izpred treh let na Pošti Slovenije	22
Slika 3:	Zaznava sedanjega gospodarskega položaja Slovenije z vidika zaposlenih na Pošti Slovenije	23
Slika 4:	Sedanja uspešnost Pošte Slovenije	24
Slika 5:	Sedanje gospodarsko in poslovno okolje Slovenije z vidika zaposlenih na Pošti Slovenije	25
Slika 6:	Pošta Slovenije v primerjavi s povprečnim stanjem v slovenskem gospodarstvu...	26
Slika 7:	Sredstva in napor za osebni razvoj in motivacijo zaposlenih, ki jim jih namenja Pošta Slovenije.....	26
Slika 8:	Organizacijska klima (splošno vzdušje) v Pošti Slovenije	27
Slika 9:	Pošta Slovenije v naslednjih 5 letih	28
Slika 10:	Kako lahko gospodarske, politične in socialne razmere v Sloveniji vplivajo na Pošto Slovenije	29
Slika 11:	Zadovoljstvo zaposlenih v Pošti Slovenije	29
Slika 12:	Življenjska raven v primerjavi s tisto izpred treh let v podjetju SwatyComet	34
Slika 13:	Zaznava sedanjega gospodarskega položaja Slovenije v podjetju SwatyComet.....	35
Slika 14:	Sedanja uspešnost SwatyCometa.....	35
Slika 15:	Sedanje gospodarsko in poslovno okolje Slovenije z vidika zaposlenih v SwatyCometu.....	36
Slika 16:	SwatyComet v primerjavi s povprečnim stanjem v slovenskem gospodarstvu.....	37
Slika 17:	Sredstva in napor za osebni razvoj in motivacijo zaposlenih, ki jim jih namenja SwatyComet	38
Slika 18:	Organizacijska klima (splošno vzdušje) v podjetju SwatyComet	39
Slika 19:	SwatyComet v naslednjih 5 letih	40
Slika 20:	Kako lahko sedanje gospodarske, politične in socialne razmere v Sloveniji vplivajo na SwatyComet.....	41
Slika 21:	Zadovoljstvo zaposlenih v SwatyCometu	41
Preglednica 1:	Vrste kriz.....	13
Preglednica 2:	Osnovni podatki o zaposlenih v Pošti Slovenije.....	21
Preglednica 3:	Osnovni podatki o zaposlenih v SwatyCometu	33
Preglednica 4:	Zapažene največje razlike pri odgovorih iz dveh proučevanih podjetjih	44

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Težava, ki sem jo proučila v nalogi, je povezana s subjektivno zaznavo krize. Čeprav kriza na splošno predstavlja neugodno in nevarno stanje, lahko isto stanje oz. razmere, ki jih opredelimo kot krizo, različno zaznamo. To se pogosto zanemarija pri presoji učinkov (posledic) krize in ukrepov za njeno razrešitev. Ta problem sem proučila na podlagi zaznavanja krize zaposlenih v dveh povsem različnih podjetjih. Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu sem opisala probleme in cilje diplomske naloge ter metode za doseganje zastavljenih ciljev. Nato sem na podlagi pregleda znanstvene in strokovne literature predstavila krizo, vrste kriz in zaznavo krize. Sledita analiza vprašalnika, preverjanje zastavljenih hipotez ter zaključek diplomske naloge, v katerem sem povzela glavne značilnosti krize in njene zaznave ter izpostavila glavne ugotovitve raziskave.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Na osnovi teoretične razprave in lastne primerjalne raziskave zaznavanja zatečenega gospodarskega in podjetniškega položaja z vidika zaposlenih v dveh proučevanih podjetjih je namen diplomske naloge pojasniti razlike, ki izhajajo iz subjektivne zaznave sicer istega kriznega stanja.

Cilji diplomske naloge so pojasniti pojem gospodarske in organizacijske krize, opisati vpliv subjektivne zaznave na sprejemanje dogodkov iz okolja, prikazati vrste odzivanja zaposlenih na krizno stanje v nacionalnem gospodarstvu in podjetju, v katerem so zaposleni; s primerjavo ugotovitev o zaznavi krize zaposlenih iz dveh raziskav v dveh različnih podjetjih prikazati razlike v dojetanju kriznih razmer ter na podlagi teoretične razprave in obdelave anketnih rezultatov zavzeti stališče do hipotez in podati zaključne ugotovitve.

Hipotezi

H1: Zatečeni gospodarski položaj, ki ga na splošno označujemo kot kriza, se pomembno razlikuje glede na zaznavo posameznika.

H2: Stopnja intenzivnosti krize je odvisna od subjektivne zaznave posameznika, na katerega lahko vpliva njegov socialni položaj, položaj v podjetju, v katerem je zaposlen, in položaj panoge, v katerem podjetje deluje.

1.3 Metode za doseganje ciljev in predpostavke ter omejitve

V diplomski nalogi sem uporabila analitičen in deskriptiven pristop. Za preverjanje teoretičnih zaključkov sem uporabila metodo anketiranja v dveh podjetjih (metoda študija primera) in komparativno metodo ugotovljenih rezultatov iz obeh organizacij. Diplomsko nalogo sem razdelila na dva dela. Prvi je teoretični, kjer sem opisala krizo. S pomočjo metode klasificiranja sem opredelila tudi različne vrste kriz, faze krize, njene vzroke in simptome ter pojasnila zaznavo krize. V empiričnem delu diplomske naloge sem s pomočjo metode anketnega vprašalnika pridobila podatke o zaznavi krize zaposlenih na Pošti Slovenije, d. o. o. in zaposlenih v SwatyComet, d. o. o.. Za analizo ankete sem uporabila primerjalno metodo. Anketa je sestavljena iz desetih vprašanj, ki so ključna za mojo raziskavo.

Anketa zajema zaposlene Pošte Slovenije in zaposlene SwatyCometa. V SwatyCometu sem anketo razdelila 50 zaposlenim, na Pošti Slovenije pa 22. V anketo so vključeni zaposleni obeh spolov in različnih starosti. Za izračune mer centralne tendence in za ponazoritev grafov sem uporabila Microsoft Excel.

Predpostavljam, da bodo podatki, pridobljeni iz anketnega vprašalnika, potrdili moje hipoteze. Predpostavljam, da bodo zaposleni vprašalnik reševali resnicoljubno in bodo podatki resnični.

Pri zaposlenih Pošte Slovenije se bom omejila samo na eno poslovalnico, in sicer na pošto 3210 Slovenske Konjice ter njene zaposlene. Pri zaposlenih v družbi SwatyCometa se bom prav tako omejila samo na obrat v Zrečah.

V nadaljevanju sem opredelila krizo, njene faze, simptome, vzroke in povode. Navedla sem različne vrste kriz in pojasnila, kaj je podjetniška kriza. Sledi poglavje o zaznavanju krize, kjer sem najprej na splošno predstavila zaznavanje, nato pa zaznavanje krize in nazadnje še odzivanje posameznikov na krizo. Na koncu sem vključila še predstavitev podjetij in analizo raziskave ter preverjanje zastavljenih hipotez.

2 KRIZA

2.1 Kaj je kriza

»KRIZA (gr. krinein – odločiti kaj) je nenačrtovana in nezaželena okoliščina, ki ogroža organizacijsko sposobnost preživetja, onemogoča doseganje ciljev ali celo obstoj organizacije. Za krizo je značilna še negotovost, saj lahko ima kriza vsakršen izid in pomeni časovni pritisk. To pomeni, da se morajo managerji v krizah še posebej hitro odločati. Kriza nemalokrat ogroža tudi varnost in življenje ljudi, udeleženih v kriznem dogodku. Krizi sorodna pojma sta tudi incident ali začetni stadij krize in katastrofa oziroma kriza ali nesreča velikih razsežnosti.« (Novak 2000, 253)

Kriza je torej nekaj, česar si podjetje in tudi zaposleni ne želijo, saj bi takšno stanje lahko pomenilo propad podjetja, s tem pa bi tudi zaposleni ostali brez zaposlitve. Če bi prišlo do propada, bi bilo podjetje vsekakor na udaru javnosti in medijev, ki bi jih zanimalo, kaj je uničilo poslovanje podjetja oziroma kdo je za to kriv.

»Krizo v Londonski šoli za odnose z javnostmi opredeljujejo kot resen incident, ki vpliva na človekovo varnost, okolje, izdelke ali ugled organizacije. Za tak incident je po navadi značilno, da ga mediji obravnavajo sovražno.« (Bland 1998, cit. po Novak 2000, 34)

»Podobno tej opredelitvi je pojmovanje krize kot okoliščine, v kateri so ogroženi življenje, varnost ali celo obstoj posameznika ali organizacije. Za krizo je značilen časovni pritisk, kar pomeni, da morajo upravljavci hitro sprejemati odločitve in obvladovati stres vseh udeležencev v krizi. Krizo lahko opredelimo tudi kot nenačrtovane in nezaželene procese, ki trajajo omejen čas, na katere je mogoče le deloma vplivati in ki se lahko končajo na vse načine.« (Ašanin Gole 1998, cit. po Novak 2000, 34)

Kriza lahko uniči življenje posameznikov, saj zaposleni, ki bi ostali brez zaposlitve, ne bi mogli več normalno živeti, ne bi imeli dovolj prihodkov za kakovostno življenje, s tem pa bi se verjetno porušili odnosi med svojci, saj bi bili pod stresom in se bi na določene situacije odzivali povsem nerazumno. Glede časovnega pritiska pa je tako, da morajo managerji hitro sprejemati odločitve, saj lahko prepozni ukrepi uničijo podjetje.

Repovž (1993, 346) pravi, da kriza nastane takrat, ko je podjetje v bolezenskem stanju in ne more poslovati ter se razvijati. Takrat podjetje tudi ni več učinkovito in uspešno. Za krizo je značilno, da se jo lahko odpravi s sanacijo ali likvidacijo podjetja. Kriza nastane zaradi pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetja, kjer najprej nastajajo manjša krizna žarišča, ki se lahko zaradi prepoznega ukrepanja razširijo in podjetje vodijo v resno krizo ter ne nazadnje tudi v njegov propad.

Dubrovski (2004, 13) krizo opredeljuje kot težaven, nevaren in odločilni položaj, saj se nanaša na področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov, kot so gospodarska kriza, politična kriza, finančna kriza, ekološka kriza, kriza srednjih let itd.

Novak (2000, 52–53) navaja, da se krize razlikujejo po vsebini, trajanju in posledicah, vendar imajo vse krize naslednje skupne značilnosti:

- nenadnost – čeprav so nekatera znamenja krize vidna, je kriza vedno nepričakovana, ko se začne. Stopnja pričakovanja je lahko različna glede na to, ali vodstvo res ni moglo predvideti krize ali se ni zavedalo njene nevarnosti. Teroristični napadi in zastrupitve spadajo med krize, ki jih vodstvo težko napove;
- negotovost – za negotovost, včasih tudi nevednost managerjev, je pogosto krivo kompleksno in premalo trdno okolje. Managerji s težavo pridobijo kakovostne informacije za odločanje zaradi sveta, preobremenjenega z informacijami;
- časovni pritisk. Vsak manager se mora zavedati, da je kriza preizkus njegovih vodstvenih sposobnosti. Zaradi nenadnosti in negotovosti se morajo managerji še hitreje odločati v kriznih situacijah, kar pa lahko vodi k večjemu stresu kot sicer.

Dubrovski (2004, 13–15) navaja, da ima kriza različne razsežnosti. Tako lahko z gospodarskega vidika govorimo o svetovni gospodarski krizi, krizi sorodnih gospodarstev, narodnogospodarski krizi, panožni in podjetniški krizi. Značilnost svetovne gospodarske krize je neugodno in zaskrbljujoče stanje, ki ogroža ljudi in njihovo premoženje, zato želijo tako stanje čim prej odpraviti. Panožne krize se ne pojavljajo istočasno in na enak način, temveč različno glede na panogo, obdobje, vzroke in tipe kriz. Pri podjetniški krizi imamo v mislih gospodarske in negospodarske ter proizvodne in storitvene organizacije. Pri opredelitvi podjetniške krize mnogi avtorji povzemajo opredelitev nemškega avtorja Krysteka (1989), po katerem je podjetniška kriza nenačrtovan, nezaželen in časovno omejen proces, na katerega je zelo težko vplivati, njegov rezultat pa je po navadi zelo različen, saj gre po eni strani za porušitev, po drugi pa za uspešno obvladanje.

Ker bo diploma zajemala podjetniško krizo, bom v nadaljevanju povzela nekaj definicij podjetniške oz. organizacijske krize.

Dubrovski (2004, 16) za opredelitev podjetniške krize navaja definicije po različnih avtorjih. Barton (1993) pravi, da je kriza pomemben in nepredviden dogodek z negativnim izidom, ki lahko zelo škoduje podjetju, zaposlenim, izdelkom ter finančnim pogojem podjetja. Z Bartonom se strinjata tudi Barnett in Pratt (2000), saj navajata, da je kriza položaj, ki resno ogroža organizacijo. Kovač (1993) pravi, da kriza v podjetju predstavlja veliko spremembo v doslej utečenem ritmu delovanja in ravnanja zaposlenih.

Fink (1986, po Dubrovski 2011, 27) trdi, da je kriza nestabilno obdobje, v katerem so potrebne spremembe. Spremembe so bodisi pozitivne bodisi negativne. Pravi tudi, naj bi bilo razmerje med njimi 50:50 in ga je mogoče izboljšati v prid boljšega izida. Kriza je redka in

pomembna situacija, ki ima zmožnost, da postane javna in prinese izjemno nezaželene izide za podjetje in njegove udeležence, zato zahteva od vodstva podjetja takojšnje korektivno ukrepanje (James in Wooten 2010, 17). Hermann (2008, po Dubrovski 2011, 28) krizo opredeljuje kot situacijo, v kateri je ogrožen obstoj organizacije. Čas za ukrepanje je omejen, povzroča pa tudi veliko stresa, saj preseneti nosilce odločitev. Končina in Mirtič (1999, 21) krizo opredeljujeta kot posledico napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov iz okolja. Kriza je dogodek, ki organizacijo pripelje na slab glas in ogroža njeno prihodnost in obstoj, ugotavlja Lerbinger (1997, po Dubrovski 2011, 4).

Novak (2000, 30–31) ugotavlja, da so krize pri nas dokaj splošen pojav, zaradi česar imajo slovenski managerji že veliko izkušenj z njimi. Slovenske managerje so splošne razmere konec osemdesetih in v začetku devetdesetih letih prisilile, da so se naučili, kako ravnati v kriznih razmerah. Managerji so se prav tako morali soočiti z izgubo trgov, s stečajji, stavkami in še mnogimi neprijetnimi zadevami, obenem pa so morali poskrbeti za obstoj podjetja na trgu. Slovenski managerji se bolj kot naši sosedi zavedajo, kakšno pomembno funkcijo ima komuniciranje pri vodenju. Če jih primerjamo s Češko in Madžarsko, se slovenski managerji veliko bolj zavedajo pomena dobrih odnosov s ključnimi javnostmi organizacije in jih zato tudi lažje upravljajo. Prav zaradi tega so tudi na krize bolj pripravljeni. Vseeno pa morajo tudi slovenski managerji pridobiti ustrezna znanja in spretnosti za upravljanje krize in kriznega komuniciranja.

Kriza poleg preobrata v organizaciji pomeni tudi priložnost za osnovanje boljšega ugleda. Kriza je dobra priložnost za spremembe v podjetju. Vodstvo naj spremeni način razmišljanja, okrepi vodenje, uvede nove oddelke, izboljša nadzor in osnuje novo organizacijsko kulturo. Kriza je nevarnost, a hkrati tudi priložnost.

KRIZA = NEVARNOST + PRILOŽNOST

Slika 1: Kriza je nevarnost in priložnost

Vir: Novak 2000, 35.

Dubrovski (2011, 33) navaja pozitivne strani krize:

- oblikovanje novih strategij in ciljev organizacije,
- nastanek novih konkurenčnih prednosti,
- očiščenje vrhnjega managementa,
- povečanje varnosti in prožnosti,
- pridobivanje novih znanj in izkušenj (učenje iz krize),
- prilagajanje števila in sestave zaposlenih.

Krizne razmere zahtevajo najtežje poslovne odločitve in iskanje izhoda iz zapletenih položajev, kar pa je možno le z inovativnim in hrabrim načinom vodenja. Za intuitivne in posebne odločitve so potrebna nova in dodatna znanja. Delovanje v najtežjih trenutkih prinaša tudi največ priložnosti za učenje, navaja Dubrovski (2011, 34).

Dubrovski (2011, 22–23) pravi, da kriza poleg gospodarskih lahko prizadene tudi negospodarske organizacije. Tako do kriz prihaja tudi v šolah, cerkvah, bolnišnicah, društvih itn., kjer je opredelitev krize enaka, različni so pa vzroki, posledice in načini reševanja. Na tem področju Dubrovski po Spillanu (2003) razlikuje naslednje kategorije:

- izvajalska kriza (težave v računalniškem sistemu),
- problemi z javnostjo (nesreče, povezane z dejavnostjo ali izdelkom, ki v javnosti negativno odmevajo),
- neetična ravnanja (kraje, goljufije, nasilje na delovnem mestu ipd.),
- naravne katastrofe (poplave, potresi),
- pravne krize (odškodnine, pravde, raziskave).

2.2 Faze krize

Repovž (1993, 346) opisuje faze krize v razvoju krize po različnih avtorjih. Po Prašnikarju (1992) navaja fazo inkubacije (skrita kriza), fazo pojava kriznih signalov (podjetje krizo že zaznava), fazo poglobljanja krize (krizo zaznavajo tudi že poslovni partnerji, saj je že vidna), fazo kolapsa (prenehanje obstoja podjetja).

Koletnik (1991, po Repovž 1993, 346) loči fazo latentne (skrite) krize, fazo manifestativne (vidne) krize ter fazo nesolventnosti (plačilna nesposobnost ter prenehanje obstoja podjetja).

Kropfberger (2003, 142–144) navaja, da kriza ne nastopi nenadoma, ampak napreduje postopoma po različnih fazah. To povzema po Hahnu in Krysteku (1984), ki sta razvila zaporedje faz podjetniških kriz. Obstajajo štiri faze – prva faza je možna, nato je prikrita, sledi ji obvladljiva – pereča in na koncu neobvladljiva – pereča faza krize.

Prva faza predstavlja možno krizo podjetja, pri kateri se še ne zavedamo simptomov krize. V tej fazi je poslovanje še običajno. Če bi že v tej fazi odkrili nevarnosti, do krize sploh ne bi prišlo, lahko bi postala tudi priložnost.

V drugi fazi prikrite krize so simptomi krize že vidni, vendar še ne izraziti. Ogroženost uspešnosti že obstaja, saj smo izgubili konkurenčno prednost ter tržno privlačnost obravnavanih trgov. Na osnovi SWOT-analize ali analize portfolia bi krize že morale biti vidne, vendar pa so po navadi prikrite zaradi tega, ker podjetje ni dovolj vlagalo v prihodnost. Prikrita kriza se lahko pokaže kot kratkoročno maksimiranje uspeha, ki ga lahko izpeljemo iz nizke pripravljenosti za spremembe ali pa iz nekritične vere v rast.

Če ne odkrijemo nevarnosti potencialov uspešnosti, nastopi pereča kriza. Pri tej krizi se pojavijo prve izgube, ampak krizo je še vedno mogoče obvladati, vendar samo s takojšnjim ukrepanjem. Gre za preprečitev eskalacije dogajanja in za omejitev škode zaradi časovnega pritiska.

Če pride do izgube potencialov uspešnosti, pride tudi do izgube likvidnosti. Kriza takrat preide v fazo neobvladljivosti, v kateri ni mogoče preprečiti plačilne sposobnosti in v najhujšem primeru likvidacije podjetja. V zadnji fazi je kriza očitna in zato šele zdaj lahko govorimo o krizi.

Razporeditev faz krize pa je lahko tudi malo drugačna, saj lahko določene okoliščine pospešijo faze, lahko pride do tega, da sploh ne zaznamo prve faze in je kriza tako nenadna.

2.3 Simptomi krize

»Simptomi so signali, ki v podjetju kažejo na morebitno krizo ali pa jo napovedujejo.« (Dubrovski 2004, 24)

Dubrovski (2004, 24) navaja, da lahko pravočasno zaznavanje simptomov v podjetju omili posledice krize, lahko pa tudi prepreči njen nastanek, zato je pomembno, da ti signali niso prezrti, zanemarjeni ali podcenjeni. Simptomov krize naj ne bi zamenjavali z dejanskimi vzroki krize. Vodstvo pogosto dela napako, saj misli, da lahko samo spozna krizne simptome in ne upošteva, da lahko sodelavci na različnih področjih hitreje spoznajo simptome, saj so bližje tržnemu dogajanju in odjemalcem.

Raziskava, ki jo povzema od Ecclesa (1996), je zajemala 500 vodilnih ameriških podjetij. V tej raziskavi je bilo ugotovljeno, da vrhnji management pozna le 4 % vseh težav, srednji management 9 % in nižji 74 %.

Iz te raziskave je razvidno, da vodilni management ni seznanjen s težavami, ki so prisotne v podjetju. Iz tega bi lahko sklepali tudi, da prav tako ne spremlja svojih zaposlenih, jim ne prisluhne, če imajo kakšne težave, verjetno jih tudi ne spodbuja, nagrajuje, motivira.

Dubrovski (2011, 57–58) opredeljuje, da je zaznavanje simptomov poleg managementa in zaposlenih pomembno tudi za okolje, ki ga podjetje predstavlja:

- lastniki (skrb za vrednost njihovega premoženja, pravočasna odprodaja deleža),
- konkurenti (prevzem tržnih položajev),
- banke (upravljanje tveganj),
- odjemalci (priskrba varnostne zaloge),
- dobavitelji (previdnost pri določanju prodajnih pogojev),
- panožna združenja (analize stanja v panogi),
- revizorji in svetovalci (podajanje opozorilnih nasvetov),

- strokovna in splošna javnost (večji ali manjši odziv).

Dubrovski (2004, 24) ugotavlja, da simptomi le opozarjajo na bolezen, zato je treba poiskati vzroke za bolezen, da jo lahko ozdravimo. Simptomi nastajajo na različnih področjih in so pogosto v kombiniranih oblikah in medsebojno povezani. Prav tako je njihova intenzivnost in bližina kriznemu stanju različna. Za simptome velja časovni razkorak med njihovim nastankom in dogodkom, na katerega opozarjajo. Ko podjetje opazi simptome, jih mora analizirati in interpretirati, da ugotovi vzroke nastanka dogodkov in jih odpravi ali omili. Za dobro usposobljen management zaznavanje simptomov ni težavna naloga. Pogosto je dovolj neposredno komuniciranje s sodelavci in predstavniki organizacij iz okolja ter prisotnost na glavnih lokacijah poslovnega procesa. Veliko bolj težko je pravilno razumevanje vzrokov za nastanek krize in možnosti za njihovo odpravo.

Če bi se vodilni v podjetju bolj ukvarjali z ljudmi na nižjih položajih, bi verjetno prej slutili, da se bliža neka nevarnost, in bi krizo zaznali že dovolj zgodaj, da bi jo še pred začetkom ustavili ali vsaj umilili.

Primeri signalov krize so po Dubrovskem (2004, 26–28) razvrščeni po področjih, in sicer:

- Komercialno in marketinško področje:
 - pomanjkanje naročil za naslednja obdobja,
 - padanje tržnih deležev,
 - porast nezadovoljstva potrošnikov (reklamacije).
- Finančno-računovodsko področje:
 - poslabšan denarni tok,
 - iskanje nepovratnih sredstev (država, občina) in zanašanje na njih,
 - poslabšana likvidnost in plačilna sposobnost.
- Razvojno in proizvodno-tehnično področje:
 - porast stopnje napak in reklamacij,
 - neurejenost opreme in materiala,
 - padanje kakovosti izdelkov in procesov.
- Kadrovsko-managementsko področje:
 - naraščajoče nezadovoljstvo zaposlenih,
 - spremenjeno obnašanje managementa,
 - stavke in druge prekinitve dela.
- Organizacijsko-informacijsko področje:
 - pomanjkljivo komuniciranje,
 - neučinkoviti informacijski procesi in sistemi,
 - pretirana uporaba pisnih sporočil v notranjem komuniciranju.
- Področje zunanjega okolja:
 - pogostejši neugodni komentarji v medijih,

- pojavljanje različnih kazenskih inšpekcijskih odločb,
- previdnost in omahljivost odjemalcev pri sklepanju novih pogodb.

2.4 Vzroki krize

Dubrovski (2004, 33) pravi, da so vzroki krize za razliko od simptomov, ki le kažejo ali napovedujejo krizno stanje, dejanski razlogi za nastali položaj.

Repovž (1993, 347–348) ugotavlja, da se vzroki kriz pojavljajo v odvisnosti od:

- lastnikov in poslovodij,
- učinkovitosti in uspešnosti podjetja,
- financiranja podjetja,
- pravnih oblik podjetja in odnosov med delodajalci in delojemalci.

Pri lastnikih se vzroki kažejo v nerealnih pričakovanjih in družinskih problemih, pri poslovodjih pa se vzroki kažejo zaradi neznanja o podjetništvu, načina vodenja podjetja in zaradi pomanjkljivih informacijah za odločanje.

Neučinkovitost in neuspešnost podjetja je posledica vzrokov pri lastnikih in poslovodjih, prav tako pa tudi neustreznega »predmeta poslovanja« podjetja.

Neurejen finančni položaj podjetja, negativen denarni tok, poslovanje z izgubo privede do krize v financiranju in posledično do krize poslovanja podjetja kot celote.

Med pomembni vzroki krize je tudi neustrezna pravna oblika podjetja, ki povzroča večje davke in prispevke, neobvladovanje vodenja podjetja, slab pretok informacij itd. Prav tako pa lahko krizo povzročajo neurejeni odnosi med delodajalci in delojemalci, saj lahko ti povzročajo neučinkovitost proizvodnje in celo stavke.

Sklepam, da se vzroki za krizo prepletajo, saj do kriznega stanja pride verjetno tako zaradi lastnikov, ki ne nadzirajo poslovodij, poslovodje se ne ukvarjajo z zaposlenimi, in tako niso seznanjeni s težavami, ki so verjetno že nastale. To pa je vse povezano z uspešnostjo in financiranjem podjetja.

Kropfberger (2003, 144–145) navaja razloge za krizo, ki so lahko zunanji ali notranji. O zunanjih vzrokih krize govorimo, ko razlogi izvirajo iz okolja – zlasti iz tržnih in konkurenčnih pogojev. O notranjih vzrokih krize pa govorimo, ko so za krizo krivi podjetniki in managerji sami. Razlikovanje vzrokov je težavno, saj je resnica večinoma nekje vmes. Če se podjetje npr. bori s slabimi tržnimi pogoji, je lahko kriv trg (zunanji vzroki) ali pa management, ki ni pravočasno odkril in odpravil težav (notranji vzrok).

Dubrovski (2004, 34–35) navaja zunanje vzroke kriz:

- spremembe na trgu (močnejša konkurenca, padec cen in povpraševanja, spremenjeno vedenje potrošnikov, itd.);
- spremembe v panogi (sovražni prevzemi, panožna kriza, sindikalne zahteve, itd.);
- spremembe zaradi splošnega napredka (zamenjava tehnologije);
- splošna gospodarska kriza;
- politične spremembe (zakonske spremembe, vojne, sankcije, itd.);
- makroekonomski ukrepi (devizni tečajji, carinski ukrepi, itd.);
- naravne nesreče;
- socialnopatološki pojavi (ugrabitve, izsiljevanja, terorizem, itd.).

Po Novaku (2000, 47) povzeti notranji vzroki za krizno stanje so:

- neustrezna usposobljenost in nestrokovnost vodstva,
- podcenjevanje mnenja javnosti,
- neučinkovito delovanje upravljaljskih funkcij,
- nerealni cilji sindikatov v podjetjih,
- neučinkovit komunikacijski sistem,
- slaba organizacijska kultura,
- nezadovoljstvo in nemotiviranost zaposlenih,
- slaba organiziranost dela,
- neurejene razmere na delovnem mestu.

2.5 Povodi krize

»Povod je neposredno delujoči vzrok, na osnovi katerega se kriza dejansko sproži. Povod je lahko manjši, načeloma manj pomemben dogodek, ki pa povzroči verižno reakcijo vseh drugih vplivov, katerih korenine (vzroki) pa lahko segajo v večletno preteklost. Kot pri simptomih tudi tu velja opomniti, da povod ni temeljni vzrok krize, temveč je tega treba še odkriti.« (Dubrovski 2004, 43)

Povodov v poslovanju podjetij je veliko, Dubrovski (2011, 91) jih navaja nekaj:

- stečaj pomembnega kupca,
- nenaden odhod ali bolezen managementa,
- izgubljena odškodninska tožba,
- reklamirana pošiljka izdelkov,
- osebni spori in konflikti,
- nabava neustrezne surovine,
- okvara stroja itd.

2.6 Vrste krize

Dubrovski (2004, 62–78) krize razvršča po več merilih:

- z vidika razvoja,
- z vidika verjetnosti in bližine v času (stopnja intenzivnosti),
- z vidika ogroženosti ciljev,
- z vidika hitrosti nastopa,
- z vidika vzrokov nastanka.

Razvojne krize

Z vidika razvojnih stopenj krize delimo na razvojne krize in statične (spontane) krize. Statične se pojavljajo v podjetjih, kjer neuspešno poslovanje zaradi različnih razlogov že ogroža obstoj podjetja.

Razvojne krize predstavljajo določeno fazo v življenjskem ciklu podjetja, njihovo reševanje je enostavnejše kot pri statičnih krizah, saj je na voljo več potrebnih sredstev, prav tako pa jih je mogoče predvideti. Vzrok za nastanek razvojnih kriz sta lahko prehitra rast in razvoj podjetja, ko ni mogoče obvladati vseh povezanih področij, kar se pogosto imenuje »sindrom pregretja« ali »sindrom prezgodnje zrelosti«.

Med avtorji, ki razvrščajo razvojne krize, Dubrovski (2004, 73) povzema tudi po Finku (1986), ki navaja naslednje stopnje razvijanja krize:

- stopnja svarilne krize oz. predkrizno obdobje,
- stopnja akutne krize (to je točka, od koder ni vrnitve),
- stopnja dolgotrajnega čiščenja,
- stopnja rešitve.

Kriza glede na stopnjo intenzivnosti

Glede na stopnjo intenzivnosti ločimo:

- potencialno krizo,
- latentno krizo,
- akutno krizo.

Potencialna kriza

Potencialna kriza je stanje, ki je zelo verjetno glede na okoliščine, vendar še ni nastopilo. Prvi simptomi, ki jih izkušeni poznavalci lahko opazijo, že obstajajo, vendar značilnih znakov še ni. Vsako podjetje se glede na življenjski cikel vedno nahaja v fazi potencialne krize, ki pa je lahko bolj ali manj oddaljena.

Latentna kriza

Tukaj se značilni simptomi že kažejo in jih management zaznava ali pa tudi ne in zato ne ukrepa. Podjetje še ima možnost, da prepreči odkrito oz. akutno krizo.

Akutna kriza

Akutna kriza ima že vse značilnosti in posledice krize. Sedaj ne gre več za odkrivanje in preprečevanje krize, ampak za njeno zdravljenje oz. obvladovanje. Akutna kriza je lahko obvladljiva ali neobvladljiva.

Kriza z vidika ogroženosti ciljev podjetja

Krize razvrstimo glede na to, kakšni cilji so ogroženi:

- strateška kriza (napačno zastavljene strateške usmeritve),
- kriza uspešnosti (merila uspešnosti in učinkovitosti),
- kriza likvidnosti (podjetje ni sposobno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti, zato sledi prenehanje).

S pojavom te krize so lahko ogroženi operativni (ohranjanje uspešnosti), strateški (zagotovitev sedanjih in prihodnjih strateških položajev uspešnosti) ali normativni (zagotavljanje razvoja in življenja podjetja) cilji podjetja.

Glede na to, kateri cilji v podjetju so ogroženi, Dubrovski (2004, 76–77) povzema po Reutnerju (1987) in krize poimenuje kot:

- čas inkubacije (navadno še dobri rezultati),
- operativna kriza (izsiljen uspeh, včasih izguba),
- strateška kriza (trajne izgube, včasih dobiček).

Kriza z vidika hitrosti nastopa

Glede na hitrost nastopa ločimo nenadno in nepričakovano krizo ter postopno, kumulativno in spoznavno krizo. Prve nastopijo zaradi enkratnega neugodnega dogodka, ki ga ni mogoče preprečiti. Postopne krize pa se pojavijo predvidljivo in preračunljivo.

Kriza z vidika vzrokov nastanka

Z vzroki krize smo se že spoznali, zato te členitve na notranje in zunanje vzroke ne bomo ponavljali, izpostavila pa bi členitev, ki jo Dubrovski (2004, 78) črpa od Mitroffa in Alpaslana (2003), in sicer:

- naravne nesreče,
- normalne nesreče (ekonomske, fizične in osebne krize),
- nenormalne nesreče (kriminalne, informacijske in reputacijske krize).

Novak (2000, 55) ugotavlja, da je kriz toliko, kot je različnih organizacij, ljudi in okoliščin, v katerih organizacija deluje. Kljub temu pa je krize mogoče glede pregleda literature in praktičnih izkušenj razdeliti v skupine, kar je prikazano v preglednici 1.

Preglednica 1: Vrste kriz

VRSTE KRIZ GLEDE NA IZVOR OKOLJA	
Krize fizičnega okolja	Potresi, poplave in druge naravne katastrofe, onesnaževanje okolja, odpoved ali napačno delovanje tehnologije ...
Krize javnega mnenja	Bojkoti, soočenja, protesti, teroristični in drugi napadi, izsiljevanja ...
Krize upravljaljskih napak	Zavajanje javnosti, prikrivanje informacij, poslovne goljufije, nesposobno vodstvo, izkrivljene vrednote vodstva ...
Krize gospodarsko-političnega okolja	Politični pritiski na podjetje, nestabilnost vlade in nezaupanje vanjo, recesija v gospodarstvu, panogi, zaostrena zakonodaja in ukrepi, izguba trga ...
VRSTE KRIZ GLEDE NA OPOZORILNI ČAS	
Nenadne krize	Nenadne nesreče in smrti, impulzivni spori ...
Prikrite krize	Notranji, revizijski pregledi, namigovanje določenih skupin ...
VRSTE KRIZ GLEDE NA ZAZNAVANJE	
Nenavadne	Neverjetne krize, ki jih je težko pojasniti – denimo predmeti v plastenkah pijače.
Percepcijske	»Majhne«, nepomembne krize, ki s poročanjem medijev postanejo velike.

Vir: Novak 2000, 55.

Najpogostejše krize v tujini in Sloveniji

»V raziskavi, ki so jo v začetku devetdesetih let izvedli pri Business Planning & Research International med generalnimi direktorji največjih ameriških podjetij, so generalni direktorji kot najpogostejše krize našli onesnaženje okolja, napake na izdelkih, namere neželenega prevzema, sabotaze, smrt člana uprave, ugrabitev člana uprave, zlom informacijskega sistema, industrijske spore in prevare.

Novejša raziskava, ki jo je med direktorji britanskih podjetij opravil In – foplan v letu 1994, kaže preobrat pri prepričanju, kakšne vrste kriz lahko izbruhnejo v organizacijah oziroma

podjetjih. Večina odgovornih iz 250 najpomembnejših britanskih podjetij meni, da so sabotaže, izsiljevanje in napake na izdelkih najpogostejše oblike krize.

Inštitut za krizni management v Kentuckyju pa je v leta 1995 opravljeni raziskavi ugotovil, da med krizami v ZDA najhitreje narašča število delavskih sodnih sporov, odpustov vodstvenih delavcev, sovražnih prevzemov in spolnega nadlegovanja. Število takih kriz se je po letu 1990 več kot podvojilo. Ta raziskava je pokazala še eno zanimivost. Klasične krize, kot so požari in eksplozije, za medije postajajo vse manj zanimive. Resnični problemi so kriminal »belih ovratnikov«, delavski spori in slabo gospodarjenje podjetij.« (Novak 2000, 82)

»V Sloveniji je bilo v zadnjih dveh letih opaziti trend obsežnega zadolževanja podjetij, dolg je v primerjavi s kapitalom rasel eksponentno.« (Prašnikar in Cirman 2008)

Če bi morala izpostaviti krize, ki trenutno prevladujejo v Sloveniji, bi izpostavila gospodarske krize, saj veliko podjetij pri nas propada, kar je ponekod povezano še s splošno finančno krizo. Prav tako so za tovrstne krize krivi voditelji, ki so v dolgovi in je zaradi njihovega dejanja šlo podjetje v stečaj ali pa enostavno niso znali kakovostno voditi podjetja. V Sloveniji je poleg kriz tudi veliko afer, ki uničujejo ugled podjetij.

Vse več zaposlenih na slovenskem trgu je nezadovoljnih s svojimi plačami in pravicami, ki jih kot zaposleni imajo, zato je vse več stavk, zaradi česar pa je na udaru tudi podjetje, saj med časom, ko zaposleni stavkajo, podjetje ne proizvaja ali nudi storitev tako kot takrat, ko so vsi zaposleni na delovnem mestu in so zaradi tega tudi izgube.

V drugem poglavju sem se podrobneje seznanila s krizo. Spoznala sem, da je kriza nenačrtovana in podjetje velikokrat vodi v propad. V času krize je poslovanje neučinkovito in neuspešno. Ugotovila sem tudi, da ima kriza več značilnosti, tri pa so skupne, to so nenadnost, negotovost in časovni pritisk. V poglavju sem opredelila različne vrste kriz, izpostavila pa podjetniško krizo, saj je uporabljena tudi v nadaljevanju raziskave. Kriza se razlikuje glede na zaznavo posameznika. Odvisno od tega, kako posameznik zaznava krizo, je lahko za nekoga kriza nevarnost, za nekoga drugega pa priložnost. V praktičnem delu je razvidno, kako se je kriza razlikovala med proizvodnimi delavci in delavci javnega sektorja. Videla sem, kako glede zaposlenih nastajajo razlike, ki izhajajo iz subjektivne zaznave sicer istega kriznega stanja. Predstavila sem tudi faze krize, njene simptome, vzroke in povode. V naslednjem poglavju pa bom predstavila zaznavanje krize.

3 ZAZNAVANJE KRIZE

3.1 Splošno o zaznavi (percepciji)

»Zaznavanje ali percepcija je proces, v katerem posameznik sprejema, ureja in predeluje čutne zaznave. Informacije o neki situaciji so po navadi nepopolne in jih zapolnimo s sklepanjem. Močan je tudi vpliv morebitnega napovedovanja tega, kar naj zaznamo.« (Kralj 2002, 364)

Zaznavanje je različno pri vsakem posamezniku, saj vsak na svoj način dojema stvari okoli sebe. Pri nekemu lahko neka stvar vzbudi strah, pri kom drugem pa je lahko ista stvar zaznana kot veselje, izziv.

Burger (1994, po Novak 2000, 128) navaja, da je za sodobno družbo značilen zaznavni paradoks. Ljudje imajo občutek, da gre vse narobe, čeprav se stvari izboljšujejo. Razlog za to je v naslednjih značilnostih človekovega zaznavnega procesa:

- ljudje si slabe stvari bolj zapolnimo in jih bolj zaznamo,
- ko zaznamo bližajočo nevarnost, se počutimo ogrožene,
- krize, ki so jih povzročili ljudje, bolje sprejmemo kot tiste, ki jih je povzročila narava,
- bolj nas je strah nepričakovanega kot pa tistega, kar pričakujemo,
- večji kot je obseg krize, več naše pozornosti pridobi,
- tehnologija, ki nam ni znana, dvigne raven zaznavanja ogroženosti.

Krize, ki jih povzročijo človekove napake, verjetno lažje sprejmemo, saj vemo, da je izhod iz njih lažji, krize nas ne prizadenejo tako močno, življenje je še nekako spremenljivo. Krize, ki pa jih povzroči narava, so navadno bolj uničujoče, saj lahko npr. v primeru potresa izgubimo dom, bližnje ali pa celo življenje. Na njih nimamo vpliva in lahko samo opazujemo, kaj se dogaja okoli nas.

3.2 Zaznava krize

»Kako se bodo ljudje obnašali v krizi, je v glavnem odvisno od tega, kako zaznavajo krizo.« (Novak 2000, 128)

Zaznava je osnova za oblikovanje stališča (široka skupina notranjih človekovih občutkov ali gledanj), ki pripelje do različnih ravnanj posameznika. Udeleženci sicer lahko iste gospodarske in podjetniške težave različno zaznavajo, prav tako pa se posamezniki v času krize zelo različno odzivajo. Ključno izhodišče pri opredelitvi krize je zato zaznava določenega dogodka ali procesa (Conte et al. 2007; 't Hart 2008, 88), ne pa dogodek ali proces sam, saj je kriza prvenstveno kognitivni pojav.

Kriza je torej zaznavna kategorija, kjer se mora zadostno število vplivnih posameznikov ali skupin zavedati pomembnih sprememb v njihovem okolju. Kaj sestavlja krizo, je potemtakem zaradi različne subjektivne zaznave različno od osebe do osebe oz. od organizacije do organizacije.

V tem kontekstu poznamo tudi subjektivno definicijo krize: proces, ki je zaznan kot kompleksen, dinamičen, zunaj nadzora, ki dopušča malo časa za ukrepanje, predstavlja grožnjo obstoju organizacije in preoblikuje organizacijo. O krizi govorimo le, ko tisti, ki so v njej udeleženi, položaj zaznajo kot grožnjo, nujnost in negotovost (Boin 2008, xxxiii). Zaznava nekega dogodka ali procesa je dejansko odvisna od vsakega posameznika, čeprav so posledice krize vidne in merljive ter so v tem delu dejansko objektivne in neodvisne od zaznave posameznika. Položaj posameznika v krizi pa je lahko različen – kar je za nekoga kriza, je za drugega lahko priložnost, vendar gre v tem primeru za različno zaznavo posledic krize in ne krize same.

»Kriza je tudi afektivna kategorija, saj poudarja osebno negotovost in občutek ranljivosti ter lahko vodi k zmanjšanju zaznanih lastnih sposobnosti in samospoštovanja tistih, ki so udeleženi v krizi.« (Dubrovski, 2011, 106)

3.3 Načini odzivanja posameznika na zaznavo krize

Novak (2000, 129–135) loči naslednje tipe obnašanja posameznikov med krizo:

- adekvatno in neadekvatno obnašanje,
- egocentrično in alocentrično obnašanje,
- aktivno in pasivno obnašanje,
- obnašanje vodij in obnašanje sledilcev.

Adekvatno in neadekvatno obnašanje

Adekvatno obnašanje je tisto, ki naj bi v kriznem času pripeljalo do rešitve, vendar je ne zagotavlja. Rezultat je odvisen predvsem od splošne razgledanosti in vrste znanja, pa tudi od drugih dejavnikov, ki so potrebni za primerno obnašanje v krizi.

Egocentrično in alocentrično obnašanje

Egocentrično obnašanje je tisto, v katerem posameznik v krizi najprej poskrbi zase, alocentrično pa tisto, ko posameznik najprej pomaga drugim. Ljudje, ki opravljajo poklic, v katerem pomagajo drugim (gasilci, zdravniki) po navadi prej priskočijo na pomoč kakor drugi.

Aktivno in pasivno obnašanje

Aktivno ravnanje ni vedno primerno, saj je včasih bolje počakati na pomoč kot pa se lotiti reševanja krize. Pasivno obnašanje se deli na dve vrsti, in sicer evazivno pasivno in apatično pasivno obnašanje. Za prvo je značilno, da se ljudje ne glede na zakonske in moralne

dolžnosti skušajo izmakniti posledicam krize. Apatično obnašanje pa je tisto, kjer ljudje mirno sprejemajo usodo in se ne zanimajo za druge.

Obnašanje zaposlenih

Zaposleni se lahko na krizo odzovejo na različne načine:

- še vedno so lojalni do podjetja in vodstva,
- nekateri krizo izkoriščajo sebi v prid,
- nekaj se jih skuša zaposliti drugje, kjer je bolj zanesljivo,
- nekateri se upirajo vodstvu in s tem otežujejo reševanje krize,
- zaposleni so prestrašeni, ker lahko izgubijo službo,
- prestrašeni pa so tudi zaradi tega, ker nimajo dovolj informacij.

Mislím, da zaposleni v času krize tudi delajo manj kakovostno, saj jim podjetje navadno izplačuje manjše plače, brez dodatkov in nagrad, zato zaposleni niso motivirani. Zaposleni v storitvenih dejavnostih še posebej čutijo pritisk nadrejenih, saj ti od njih zahtevajo, da je prodaja kar se da visoka, kar pa v času krize ni lahko, saj potrošniki nimajo niti za osnovne dobrine, zato ne kupujejo nepotrebnih in nenujnih dobrin.

Dubrovski (2004, 54–55) navaja, da se posamezniki v času krize zelo različno odzivajo. Ugotavlja, da zaposleni, ki niso člani managementa, nimajo toliko informacij o stanju podjetja, zato verjamejo govoricam, ki pa so sestavljene iz nezdružljivih delnih podatkov, na katere se zaposleni odzivajo refleksno in manj racionalno.

Pomembno vlogo v času krize ima zato sindikat ali svet delavcev, saj članom pojasnjuje dogajanje. Sindikat prav tako sodeluje z managementom in preprečuje škodljiva ravnanja posameznikov.

Včasih so odzivi zaposlenih v času krize destruktivni (uveljavljajo zakonske pravice ne glede na zmožnosti podjetja), saj so nekateri sindikalni zastopniki premalo usposobljeni. Novak (2000, 45–46) pravi, da si je v krizah, ki zadevajo varnost in dobro ime posameznika, treba pomagati s psihologijo, sociologijo in drugimi vedenjskimi znanostmi. Zaposleni se morajo v času krize soočiti s svojo varnostjo in reševanjem krize, zato so v organizaciji problematični tudi zaposleni. V podjetju mora zato vladati zdravo ozračje in pripadnost mora biti čim večja. Prav tako naj bo v podjetju zaposlenih dovolj strokovnjakov, ki so sposobni uspešno upravljati podjetje v krizi.

Novak (2000, 213) prav tako ugotavlja, da je krizno komuniciranje precej zanemarjeno, čeprav ima velik pomen. Kompleksni vidik kriznega komuniciranja je komuniciranje z zaposlenimi in njihovimi družinami. Zaposleni morajo imeti prednostni dostop do novih informacij, saj morajo dogajanje obrazložiti družini, odjemalcem in prijateljem. Zaposleni ne smejo novih informacij izvedeti iz medijev, saj podjetje tako prepreči govorice. Prav tako so

zaposleni v pomoč pri odpravi napak, ki se lahko pojavijo pri komuniciranju in razlaganju dogodka. Če zaposleni vedo, da je za krizo odgovoren njihov delodajalec, sta njihova morala in ponos spodkopana. Sorodnike in prijatelje bo verjetno zanimalo, kaj se dogaja v podjetju in kakšno mnenje imajo o svojem delodajalcu, zato je pomembno, da zaposleni čutijo pripadnost podjetju še bolj kot sicer. To bo mogoče le, če bo podjetje imelo do njih iskren in pošten odnos. Vodstvo naj bo odkrito in iskreno pri odločitvah o reševanju težav. Prav tako naj z zaposlenimi komunicira v celoti, saj z informacijami, ki jih zaposleni dobijo, lahko pomagajo pri podrobnejšem pojasnjevanju dogodkov. Vodstvo naj vzdržuje informiranost zaposlenih prek elektronske pošte, natisnjenih novic, sporočil na oglasnih deskah itd.

V tretjem poglavju sem predstavila zaznavanje, ki je odvisno od vsakega posameznika. Predstavila sem tudi krizo kot zaznavno kategorijo in da je subjektivna zaznava krize kompleksen in dinamičen proces. Ločila sem štiri tipe obnašanja posameznikov med krizo. Spoznala sem, kako se posamezniki odzivajo v času krize. Nazadnje sem ugotovila, da sta med krizo pomembna krizno komuniciranje in dostop informacij za zaposlene. Glede na posameznikovo zaznavanje krize je odvisna tudi stopnja intenzivnosti krize. Tisti, ki so na višjih položajih, ne občutijo tolikšnega pomanjkanja dobrin in denarja kot zaposleni delavci, ki jih vsako znižanje plačila obremenjuje, saj se komaj prebijajo skozi mesec. V praktičnem delu bom izvedla anketo v dveh različnih podjetjih, saj menim, da bodo obstajale razlike med zaposlenimi v proizvodni organizaciji in zaposlenimi v javnem sektorju. Plače med njimi se verjetno razlikujejo, najverjetneje pa se razlikuje tudi njihov življenjski standard.

4 ANALIZA ZAZNAVANJA KRIZE V PODJETJU POŠTA SLOVENIJE, D.O.O.

4.1 Predstavitev podjetja

Osnovni podatki

Pošta Slovenije je bila ustanovljena ob razdružitvi nekdanjega skupnega PTT-podjetja Slovenije (Pošte in Telekom) 1. januarja 1995. Od julija 2002 deluje kot gospodarska družba v 100-odstotni lasti Republike Slovenije (Pošta Slovenije 2011a).

Družba ima sedež na Slomškovem trgu v Mariboru. Osnovni kapital Pošte Slovenije, d. o. o., znaša 121.472.482 evrov (Pošta Slovenije 2011b).

Dejavnost

Primarna dejavnost Pošte Slovenije je izvajanje univerzalne poštna storitve, kar obsega sprejem, usmerjanje, prenos in dostavo pisemskih in paketnih pošiljk v notranjem in mednarodnem poštnem prometu.

Velik pomen imajo tudi druge poštna in kurirske storitve, denarne storitve ter prodaja blaga. V Pošti Slovenije opravljajo še vrsto drugih dejavnosti, določenih z Aktom o ustanovitvi družbe (Pošta Slovenije 2011a).

Upravljanje družbe

O upravljanju družbe odločajo:

- ustanovitelj,
- nadzorni svet in
- poslovodstvo.

Ustanovitelj in edini družbenik je Republika Slovenija, ki uresničuje ustanoviteljske pravice prek Vlade Republike Slovenije. Nadzorni svet Pošte Slovenije šteje šest članov, pri čemer štiri člane imenuje ustanovitelj, dva pa izvoli svet delavcev (Pošta Slovenije 2010, 22–23).

Organiziranost

Pošta Slovenije ima deset poslovnih enot, in sicer Celje, Koper, Kranj, Ljubljana, Poštni logistični center Ljubljana, Maribor, Poštni logistični center Maribor, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo mesto, ter strokovne službe družbe. Poštno omrežje Pošte Slovenije, ki je razvejano po vsej državi, sestavlja 556 pošt s 1192 poštnimi okenci (Pošta Slovenije 2011a).

Makroekonomska okolje

Svetovna gospodarska gibanja so bila v letu 2009 pod vplivom finančne krize, ki se je predvsem zaradi močne vpetosti Pošte Slovenije v domače in mednarodne tokove pošiljk in blaga močno odrazila tudi na poslovanju njihove družbe.

Tako so predvsem v mednarodnem poslovanju najprej zaznali posledice negativne realne rasti BDP, ki je v letu 2009 znašal -4,2 odstotka, leto prej pa +0,6 odstotka, v letu 2010 pa znaša okrog +0,7 odstotka. Zavedajo se, da je okrevanje neenakomerno in počasno zaradi šibkosti svetovnega gospodarstva. Ker se ljudje bojijo za svoje službe, so bolj previdni pri nakupih in zato manj potrošijo. Zaradi tega beležijo upad zasebne potrošnje za dva odstotka.

V letu 2009 so v Pošti Slovenije opravili 1.126.974.902 storitev, kar predstavlja 7–odstotni padec v primerjavi z letom 2008. Nižji obseg opravljenih storitev je predvsem posledica slabše gospodarske aktivnosti, nižje potrošnje prebivalstva, prehoda na cenejše ter sodobnejše načine komuniciranja in prenehanje poslovanja nekaterih večjih poslovnih partnerjev (Pošta Slovenije 2010, 32–33).

Skrb za zaposlene

Vsak zaposleni v Pošti Slovenije je pomemben član njihove skupnosti, ki svoj delež prispeva k uspešnosti podjetja. Trudijo se zagotavljati kakovostne pogoje dela, usposabljanje in izobraževanje ter stimulatívno delovno okolje. Zaposlene spodbujajo s sistemom nagrajevanja, napredovanja, ocenjevanja delovne uspešnosti in z izbiro najboljših upravnikov pošt, ki za uspešno poslovanje in kakovostno vodenje prejmejo priznanja in denarne nagrade.

Na področju kadrovske problematike se ukvarjajo tudi s socialnim vidikom in socialno varnostjo zaposlenih. V težkih življenjskih in materialnih stiskah dodeljujejo solidarnostne pomoči posameznikom, ki so te pomoči potrebni. S plačevanjem premij dodatnega pokojninskega zavarovanja želijo zaposlenim omogočiti dolgoročno socialno varnost in boljši življenjski standard po upokojitvi, pomagajo pri reševanju stanovanjskih problemov in socialnih stisk (Pošta Slovenije 2010, 92–94).

4.2 Ocena uspešnosti poslovanja

V Pošti Slovenije se je gospodarska aktivnost umirila na začetku leta 2008, še bolj pa je do izraza prišla konec leta, ko je bil zabeležen realni upad BDP. Gospodarsko krizo so pričakali z visoko stopnjo lastnega financiranja, racionalizacijo poslovanja, povečanja produktivnosti in razumnega obsega investicij. Kljub skromni rasti izvoza in investicij, končne domače potrošnje in padca zaupanja potrošnikov so imeli v letu 2008 245 milijonov evrov čistih prihodkov od prodaje, 18 milijonov evrov čistega dobička in 28.303 evrov dodane vrednosti

na zaposlenega ter 253 milijonov evrov kapitala. Poslovni prihodki so bili v primerjavi s prejšnjim letom višji za 9 % (Pošta Slovenije 2009, 13).

Kljub kriznemu obdobju, ki ni obšlo niti Pošte Slovenije, so zagotovili vse tisto, kar so od njih pričakovali deležniki, ki se z njimi srečujejo, in sicer socialno varnost zaposlenih, ustrezno donosnost lastniku, torej Republiki Sloveniji, varnost poslovnim partnerjem in uporabnikom poštne storitve. Dobro gospodarjenje v preteklosti jim je omogočilo, da so krizo pričakali v dobri kondiciji in na njih ni imela večjega negativnega vpliva (Pošta Slovenije 2009, 12).

Globalna finančna kriza se je v letu 2009 stopnjevala, vendar Pošte Slovenije ni tako močno prizadela, kot so se bali. Kljub rahlemu upadu obsega opravljenih storitev in manjšim prihodkom so leto 2009 končali boljše kot leto 2008 in dosegli boljše poslovne rezultate.

V letu 2009 je Pošta Slovenije dosegla pozitiven poslovni izid v višini 23 milijonov evrov. Čisti dobiček je znašal 18,8 milijona evrov in je bil kljub kriznemu letu višji kot v letu 2008. V letu 2009 so opravili 1.126.974.902 storitev, kar predstavlja 7 % padec v primerjavi z letom 2008 (Pošta Slovenije 2010, 12).

Ob koncu leta 2008 je bilo v Pošti Slovenije 6.733 zaposlenih, od tega 91 % za nedoločen čas. Število zaposlenih se je v primerjavi z letom 2007 postopoma povečevalo, tako da je bilo konec leta 2008 zaposlenih 90 delavcev več. Med letom je podjetje zapustilo 477 delavcev, od tega največ iz osebnih razlogov in zaradi upokojitev. Novih zaposlitev je bilo 567, večinoma za določen čas (Pošta Slovenije 2009, 69).

Konec leta 2009 je bilo zaposlenih 6.705 delavcev, kar je 28 delavcev manj kot prejšnje leto (Pošta Slovenije 2010, 86). Več podrobnosti o zaposlenosti je prikazanih v preglednici 2.

Preglednica 2: Osnovni podatki o zaposlenih v Pošti Slovenije

	2007	2008	2009
Število zaposlenih	6.643	6.733	6.705
Ženske	37 %	37 %	37 %
Moški	63 %	63 %	63 %
Delež zaposlenih za nedoločen čas	92 %	91 %	92 %
Delež zaposlenih za določen čas	8 %	9 %	8 %

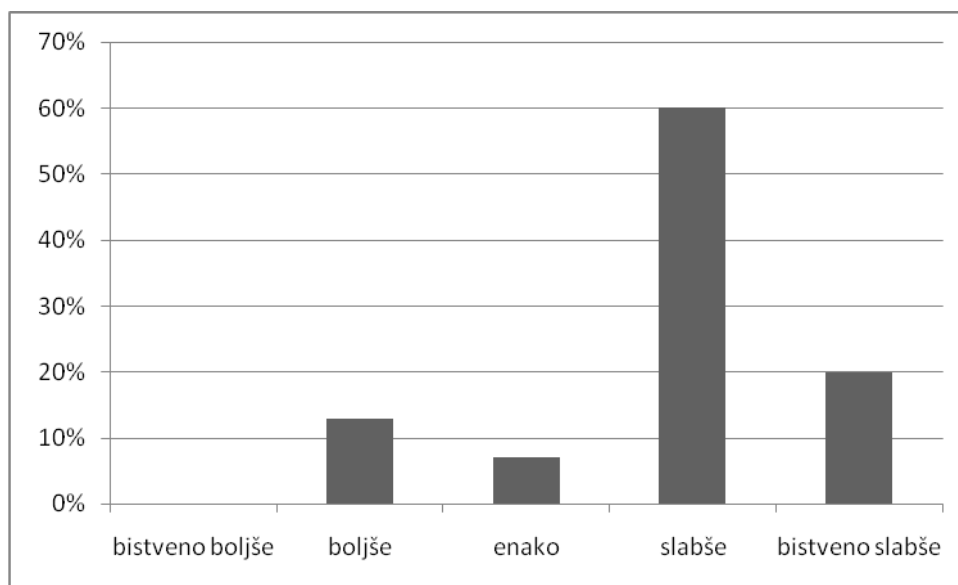
Vir: Pošta Slovenije 2009, 69 in Pošta Slovenije 2010, 87.

4.3 Rezultati analize

Anketiranje zaposlenih je potekalo v mesecu juniju, juliju in avgustu 2011. Z namenom vrnitve čim večjega števila vprašalnikov sem si pomagala tako, da sem zaprosila tudi vodstvo, da razdeli vprašalnike in zaposlene spodbudi k reševanju ankete. Anketirancem je bila zagotovljena anonimnost, prav tako pa so bili seznanjeni z namenom in cilji raziskave. V raziskavo so bili vključeni vsi zaposleni, ki v času anketiranja niso bili dalj časa odsotni zaradi bolniške odsotnosti ali dopusta. Ankete so bile istega tipa in istih vprašanj v obeh podjetjih. Anketa je sestavljena iz desetih vprašanj zaprtega tipa. Rezultati analize so prikazani opisno in grafično.

Na Pošti Slovenije je bil anketni vprašalnik razdeljen 22 zaposlenim. Vrnjenih in pravilno izpolnjenih vprašalnikov je bilo 16, kar pomeni, da je anketo izpolnilo 73 % zaposlenih.

Iz slike 2 je razvidno, da večina zaposlenih ocenjuje, da je njihov življenjski standard slabši, kot je bil pred tremi leti, saj tako meni 60 % anketiranih. 20 % anketiranih stanje označuje za bistveno slabše. Nihče izmed anketiranih ne meni, da je življenjska raven bistveno boljša. 13 % jih ocenjuje, da je boljše, 7 % pa jih meni, da je stanje enako. Iz tega vprašanja je razvidno, da je kriza na večino zaposlenih ter njihovo življenje vplivala negativno.

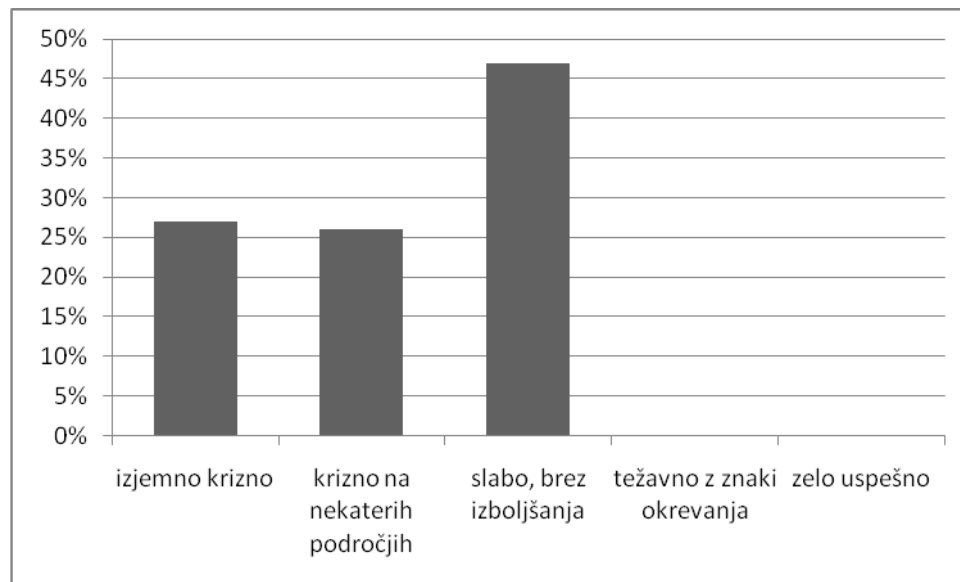


Slika 2: Življenjska raven v primerjavi s tisto izpred treh let na Pošti Slovenije

Na sliki 3 je prikazano, kako anketiranci ocenjujejo gospodarski položaj Slovenije. 47 % anketirancev meni, da je gospodarski položaj slab in ne kaže znakov izboljšanja. 27 % anketirancev meni, da je gospodarstvo izjemno krizno na vseh področjih (ekonomsko, politično in socialno področje). Le 1 % manj anketiranih ugotavlja, da je gospodarstvo krizno na nekaterih področjih. Noben izmed anketirancev se ni odločil za odgovor težavno, vendar z znaki skorajšnjega okrevanja, in odgovor zelo uspešno in razvojno naravnano. Čeprav gre za storitveno organizacijo, ki je v državni lasti, zaznava splošnega gospodarskega, političnega in

življenjskega položaja očitno z vrsto podjetja (ki naj bi bil bolj zanesljiv zaposlovalec) ni bistveno povezana.

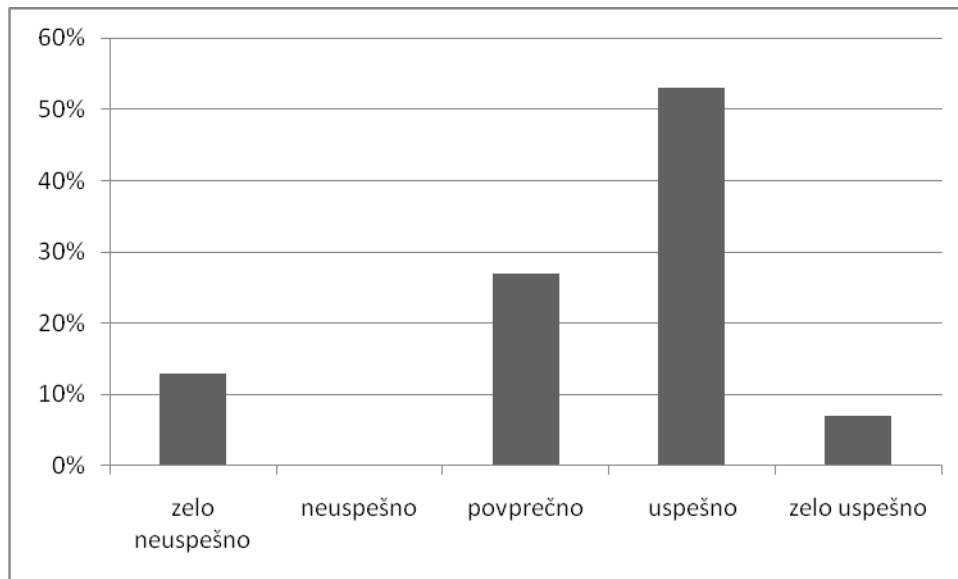
Pri tem vprašanju se torej opazi, da anketiranci tudi gospodarski položaj negativno zaznavajo, saj menijo, da je v težavah in prav tako ne vidijo izboljšav v bližnji prihodnosti. Slednje bi lahko povezali z zaznavnim paradoksom, s katerim se je ukvarjal Burger (1994, po Novak 2000, 128), ki pravi, da se nam zdi, da gre vse narobe, čeprav se stvari izboljšujejo.



Slika 3: Zaznava sedanjega gospodarskega položaja Slovenije z vidika zaposlenih na Pošti Slovenije

Pri tretjem vprašanju so anketiranci ocenjevali sedanjo uspešnost organizacije, v kateri so zaposleni. Za odgovor zelo neuspešno se je odločilo 13 % anketirancev. Za odgovor neuspešno se ni odločil nihče, kot povprečno jo ocenjuje 27 % anketirancev. Največ anketirancev je ocenilo, da je njihova organizacija uspešna, in sicer 53 %. 7 % anketirancev se je odločilo, da je njihova organizacija zelo uspešna. Sklepamo lahko, da podjetje v državni lasti, ki ima tudi sicer ugodne poslovne izide, zaposlenim redno poravnava vse obveznosti in spoštuje njihove različne pravice, zato tudi zaposleni v pretežnem delu njihovo podjetje ocenjujejo kot uspešno.

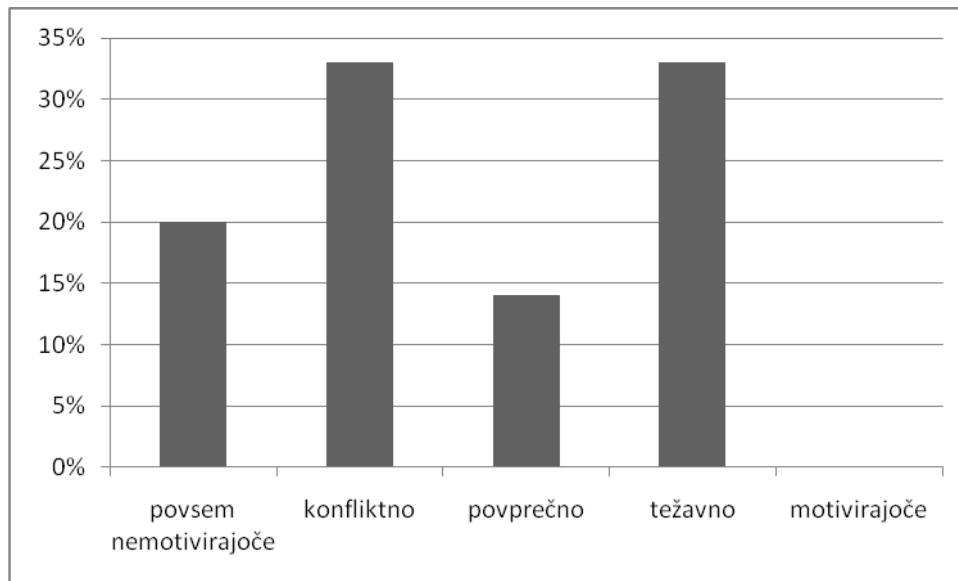
Pri tem vprašanju je razvidno, da četudi anketiranci menijo, da je gospodarski položaj Slovenije slab, ocenjujejo, da je njihova organizacija uspešna. Iz tega lahko sklepamo, da je organizacija v njihovih očeh boljša od ostalih ali pa se je iz kriznega položaja že rešila in uspešno posluje. Do takšnega odgovora pa je lahko seveda prišlo zaradi drugih razlogov, kot na primer, ker se zaposleni bojijo, da so njihove ankete pregledali tudi nadrejeni, in bi radi na njih naredili dober vtis, vendar tega iz celovite analize vprašalnikov ni bilo mogoče potrditi.



Slika 4: Sedanja uspešnost Pošte Slovenije

Pri naslednjem vprašanju so anketiranci ocenjevali sedanje gospodarsko in poslovno okolje v Sloveniji. S trditvijo povsem nemotivirajoče z majhnimi možnostmi izkoriščanja novih priložnosti in velikimi ovirami za osebni razvoj se je strinjalo 20 % anketirancev. 14 % anketirancev okolje ocenjuje kot povprečno, primerljivo z drugimi državami in prejšnjimi obdobji (tri leta) z uravnoteženimi dobrimi in slabimi stranmi. 33 % jih meni, da je stanje konfliktno, poslovni in osebni položaj v družbi in organizaciji ni odvisen od znanja in sposobnosti, temveč drugih dejavnikov. Prav toliko anketirancev tudi meni, da je težavno, vendar se že kažejo nove možnosti poslovnega in osebnega razvoja, ki je vse bolj odvisen od znanja, izkušenj in motivacije posameznika. Nihče izmed anketirancev pa ni podprl izjave, da je motivirajoče, odprto za nove poslovne priložnosti in osebni razvoj, ki je odvisen od posameznikovih znanj, sposobnosti in prizadevanj, kar je sicer lahko za relativno dobro stoječo organizacijo, čeprav v državni lasti, dokaj zaskrbljujoč podatek.

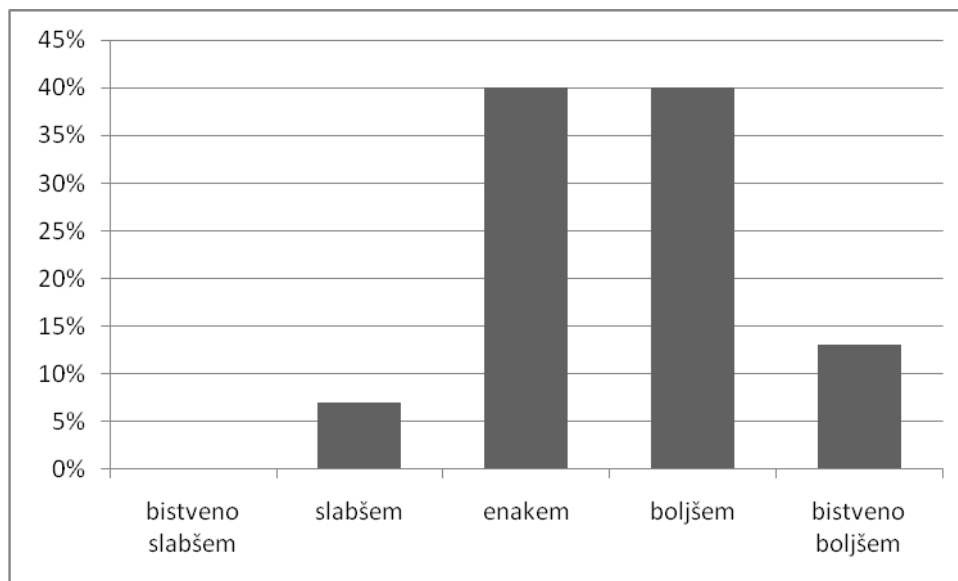
Pri tem vprašanju vidimo, da imamo enako število zaposlenih, ki so mnenja, da položaj v organizaciji ni odvisen od njihovega znanja, kot tistih, ki mislijo, da so nove možnosti za razvoj v organizaciji odvisne prav od njihovega znanja in izkušenj. Tako lahko sklepamo, da nekateri krizo vidijo kot priložnost, da se izkažejo in pokažejo svoje sposobnosti za reševanje krize. Spet drugi pa se prepustijo toku dogajanja v podjetju in razmišljajo, da na situacije nimajo nikakršnega vpliva. Krizo dojemajo kot neko nevarnost in grožnjo za njihovo eksistenco.



Slika 5: Sedanje gospodarsko in poslovno okolje Slovenije z vidika zaposlenih na Pošti Slovenije

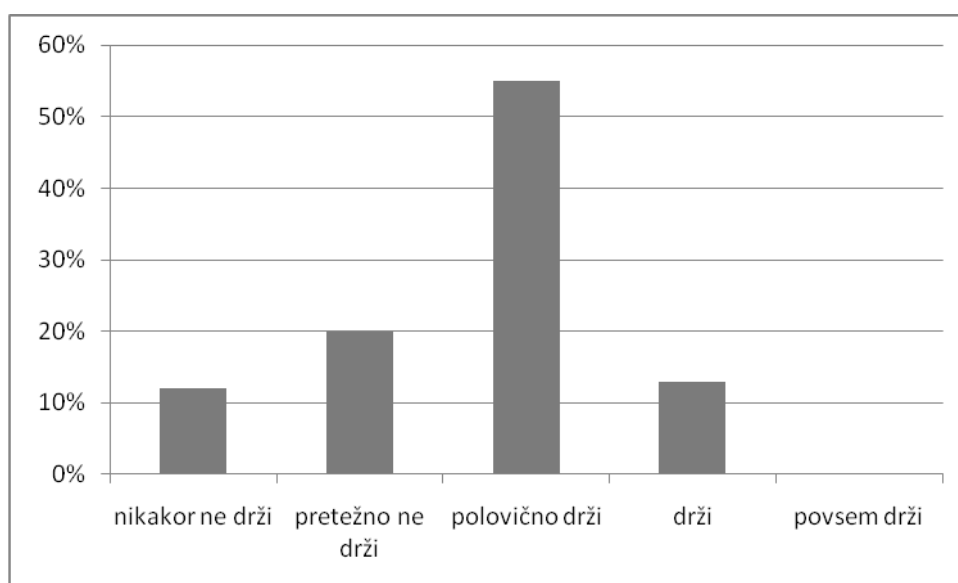
Na peto vprašanje so anketiranci odgovarjali o tem, v kakšnem stanju je njihova organizacija v primerjavi s povprečnim stanjem v slovenskem gospodarstvu. Nihče se ni odločil, da je njihova organizacija v bistveno slabšem stanju. Za slabše stanje se je odločilo 7 % anketirancev. Da gre za enako stanje, je prepričanih 40 % anketirancev, prav toliko jih meni, da je v boljšem stanju. 13 % se je odločilo, da je njihova organizacija v bistveno boljšem stanju.

Po mojem mnenju so odgovori ankete povezani z obsegom poslovanja (in številom zaposlenih), ki je približno enak kot pred krizo, kar je zaradi vrste storitev, ki jih vršijo, popolnoma mogoče. Organizacija se ukvarja z razpošiljanjem pisem in paketov ter je zaradi tega v prednosti, saj veliko podjetij v času krize povečuje izdatke, namenjene marketingu, saj lahko le na ta način ohranijo približno enak nivo poslovanja. Po drugi strani pa podjetja krčijo svoje vozne parke in znižujejo transportne stroške ter se poslužujejo dostavnih služb in paketnih storitev.



Slika 6: Pošta Slovenije v primerjavi s povprečnim stanjem v slovenskem gospodarstvu

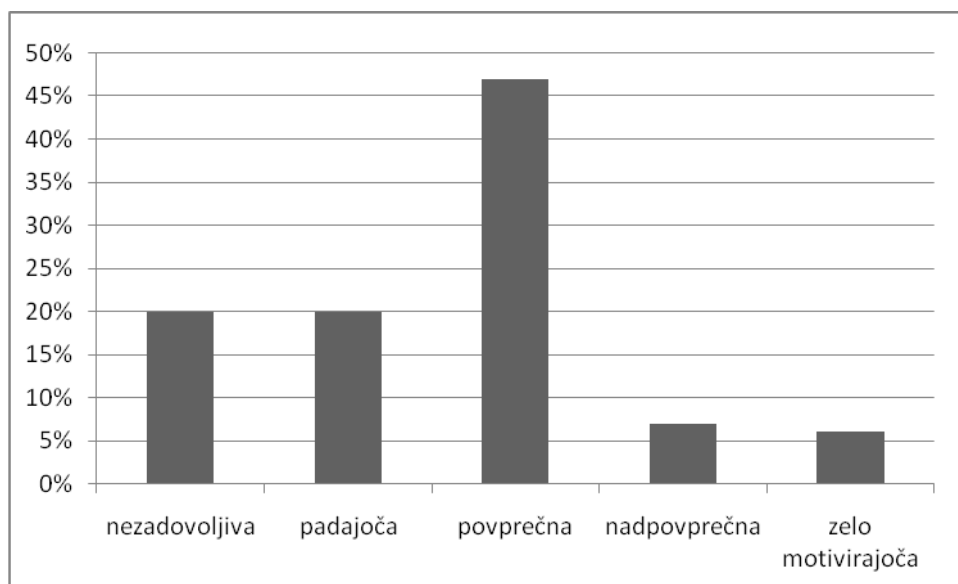
Ali njihova organizacija namenja dovolj sredstev in naporov za osebni razvoj in motivacijo zaposlenih z zadostno materialno in nematerialno podporo, so anketiranci ugotavljali v šestem vprašanju. Iz slike 7 je razvidno, da je polovica anketirancev odgovorila, da ta podatek polovično drži, saj jih je tako odgovorilo 55 %. Za nikakor ne drži se je odločilo 12 % anketirancev, za drži pa 13 %. 20 % jih meni, da trditev pretežno ne drži. Za odgovor povsem drži se ni odločil nihče. Vsak zaposleni ima občutek, da bi mu lahko podjetje ponudilo več, čeprav se v organizaciji trudijo, da bi bili zaposleni zadovoljni in motivirani, vendar se v tem primeru poraja vprašanje, ali se za to uporabljajo prave metode in pristopi.



Slika 7: Sredstva in naporji za osebni razvoj in motivacijo zaposlenih, ki jim jih namenja Pošta Slovenije

Pri naslednjem vprašanju so anketiranci ocenjevali splošno vzdušje v njihovi organizaciji. Največ anketirancev se je odločilo za povprečno, nič posebnega, in sicer 47 %. Za nezadovoljivo, z velikimi pretresi in strahom se je odločilo 20 % anketirancev. Prav toliko se jih je odločilo za padajočo, z veliko nejasnosti in pretresi. 7 % anketirancev meni, da je vzdušje v organizaciji nadpovprečno, z možnostmi hitrih izboljšav. Dobrih 6 % jih meni, da je zelo motivirajoče in naravnano k rezultatom.

Pri tem vprašanju je opaziti, da večina zaposlenih stremi k višjemu mesečnemu prihodku, da si lahko omogočili dostojno življenje. Nagrajevanje je v organizacijah minimalno, v času krize ga pa ponekod sploh ni. Sami zaposleni zaradi pomanjkanja samozavesti in poguma ter bojzani pred nazadovanjem pri nadrejenih ne podajajo zahtev po višjem plačilu, na kar so nezadovoljni s svojo službo. Posledično niso stimulirani in tudi vzdušje na delovnem mestu je temu primerno, iz tega pa očitno izhajajo mnenja tistih, ki organizacijsko klimo ocenjujejo kot podpovprečno.

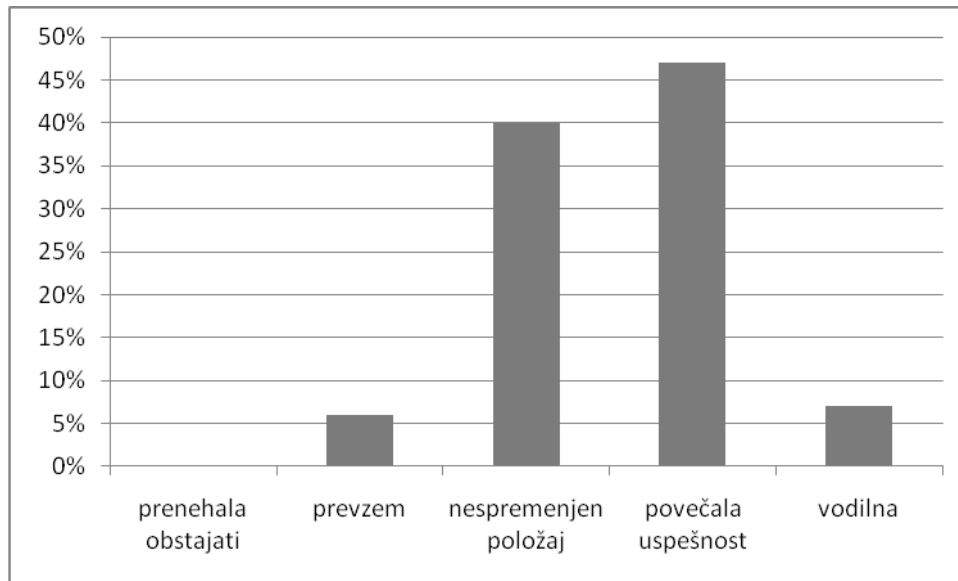


Slika 8: Organizacijska klima (splošno vzdušje) v Pošti Slovenije

Na sliki 9 je prikazano, kako bo organizacija, v kateri so anketiranci zaposleni, delovala v naslednjih 5 letih. Nihče ne meni, da bo prenehala obstajati. 6 % jih meni, da bo prenehala poslovati na sedanji način, saj jo bodo prevzeli tujci, država ali večja multinacionalka. 40 % jih misli, da bo ostala na bolj ali manj nespremenjenem obsegu in ravni uspešnosti. Največ jih odgovarja, kar 47 %, da bo povečala uspešnost in učinkovitost delovanja ter zavzemala vedno večji tržni delež. Da bo postala vodilna na svojem področju z usklajenimi finančnimi, socialnimi in okoljskimi cilji, meni 7 % anketirancev.

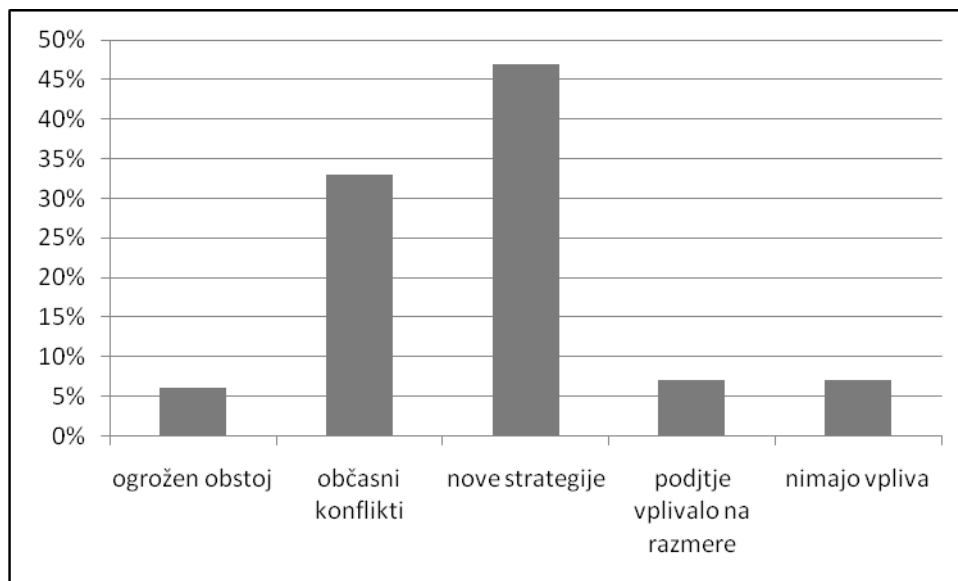
Pri tem vprašanju se vidi, da njihova organizacija nima veliko konkurentov na trgu in lahko deluje skoraj nespremenjeno, saj se določene storitve uporabljajo vsakodnevno, morda so za nekatere, sploh kakšna podjetja, nujne, da lahko nemoteno poslujejo. Tudi na tiste konkurente,

ki jih imajo, se odzivajo tako, da so korak pred njimi. Tako so na pošti, ko so dobili konkurenta, pocenili nekatere poštne storitve.



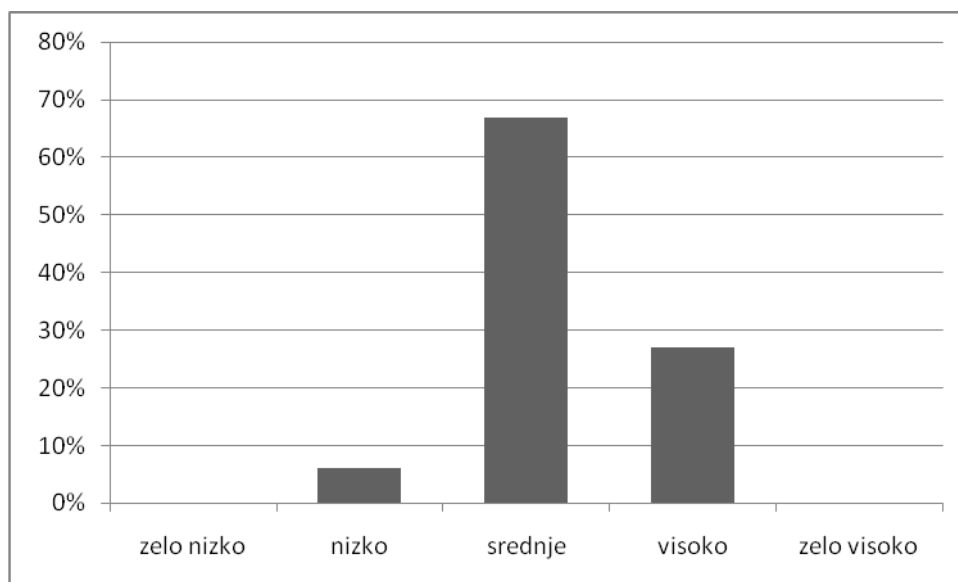
Slika 9: Pošta Slovenije v naslednjih 5 letih

O tem, kako sedanje gospodarske, politične in socialne razmere v Sloveniji vplivajo na organizacijo, v kateri so anketiranci zaposleni, so odgovarjali na deveto vprašanje. 6 % jih meni, da lahko ogrozijo obstoj organizacije v prihodnje. 33 % anketirancev meni, da povzročajo občasne konflikte na različnih področjih. Da vzpodbujajo nove strategije, procese in programe, ki bodo še izboljšali njeno uspešnost na vseh področjih, meni 47 % anketirancev, kar je za prihodnost podjetja in zaposlenih zelo ugoden pokazatelj, ki bi ga poslovodstvo moralo – v povezavi s predhodnimi ugotovitvami – bolje izkoristiti. 7 % jih ocenjuje, da je bolj pomemben obratni vpliv – da bo podjetje prispevalo k izboljšanju domačih razmer. Prav tako 7 % anketirancev misli, da nimajo pomembnega vpliva na podjetje.



Slika 10: Kako lahko sedanje gospodarske, politične in socialne razmere v Sloveniji vplivajo na Pošto Slovenije

Pri zadnjem vprašanju me je zanimalo zadovoljstvo v organizaciji, v kateri so zaposleni. Nihče ni ocenil, da je njihovo zadovoljstvo zelo nizko. Kot nizko ga je ocenilo 6 % anketirancev. 67 % jih je označilo, da je njihovo zadovoljstvo srednje, ter 27 %, da je zadovoljstvo visoko. Za zelo visoko se ni odločil nihče, kar je bilo tudi pričakovano, če upoštevamo ugotovitve iz ocene splošnega gospodarskega položaja v Sloveniji.



Slika 11: Zadovoljstvo zaposlenih v Pošti Slovenije

Iz predstavljenih rezultatov anketnega vprašalnika, izvedenega v storitveni organizaciji v državni lasti, katerih izvajanje storitev in posledično obstoj podjetja tudi v prihodnje naj ne bi bilo vprašljivo, je mogoče razbrati, da posamezniki zatečeni položaj in prihodnje obete zelo različno ocenjujejo, tako da praktično pri nobenem vprašanju največji delež najpogostejšega

odgovora ni presegel 67 %. Na ta način se potrjuje prvo zastavljena hipoteza, da je zatečeni položaj, ki ga na splošno označujemo kot kriza, različno zaznan s strani posameznika, pa čeprav so vsi zaposleni v istem podjetju. V nadaljevanju je na enak način predstavljena analiza vprašalnika v drugi obravnavani organizaciji SwatyComet, na oblikovanje končnega stališča do obeh zastavljenih hipotez pa bo vplivala še primerjava največjih odstopanj v odgovorih anketirancev iz obeh podjetij.

5 ANALIZA ZAZNAVANJA KRIZE V PODJETJU SWATYCOMET, D. O. O.

5.1 Predstavitev podjetja

Osnovni podatki

Družba SwatyComet je bila ustanovljena leta 2010 in predstavlja združitev dveh uglednih podjetij z bogatima tradicijama več kot 130 let mariborskega Swatyja in več kot 50 let zreškega Cometa. Družba SwatyComet je v 100 % lasti družbe Avtotehna, d. d., Ljubljana (SwatyComet 2011f, 4–6). SwatyComet je poslovni sistem, ki ga sestavlja pet povezanih družb iz Slovenije in drugih držav Evropske unije. Matično podjetje SwatyComet ima sedež v Mariboru, proizvodne prostore pa tudi v Zrečah, Ločah in Oplotnici. SwatyComet je izvozno usmerjena družba, saj več kot 80 % prodaje predstavlja izvoz na številna tržišča po vsem svetu. Ob tradicionalnih trgih Evropske unije, JV Evrope, Bližnjega vzhoda in Severne Amerike vse pomembnejšo vlogo dobivajo trgi Južne Amerike, Rusije in Azije (SwatyComet 2011a).

Vizija

Družba SwatyComet bo med vodilnimi evropskimi proizvajalci s področja kakovostnih umetnih brusov in tehničnih tkanin. Položaj na trgu bo utrjevala z odličnostjo v poslovanju ter odzivnim izpolnjevanjem zahtev in pričakovanj kupcev, tudi na najzahtevnejšem tehnično-tehnološkem nivoju (SwatyComet 2011b).

Poslanstvo

Kupcem zagotavljajo izdelke s področja kakovostnih umetnih brusov in tehničnih tkanin. Visoka kakovost njihovih izdelkov izhaja iz tradicije in inovativnosti skozi leta njihovega razvoja. Pomeni njihovo trajno konkurenčno prednost in jamstvo kupcu, da je dobil tehnološko dovršen izdelek (SwatyComet 2011b).

Dejavnost

Družba Swatycomet predstavlja velik in močan poslovni sistem v slovenskem gospodarskem prostoru. Zaposluje le nekaj manj kot 1000 sodelavk in sodelavcev. Zastavili so si ambiciozne načrte, s programom široke potrošnje postati eden od treh najpomembnejših in največjih evropskih proizvajalcev, v industrijskem programu postati pomemben igralec pri posameznih ciljnih skupinah, z lastno proizvodnjo tehničnih tkanin pa ostati med največjimi proizvajalci za brusno industrijo in z novimi programi vstopiti tudi v druge veje industrije (SwatyComet 2011e).

Skrb za zaposlene

V SwatyCometu spodbujajo strokovni in osebni razvoj zaposlenih. Delujejo kot učeče in razmišljujoče podjetje. Z nenehnim širjenjem obstoječih in pridobivanjem novih znanj krepijo konkurenčno moč in dosegajo vedno nove uspehe. Njihova skrb in zaveza je odgovoren odnos do zaposlenih, poslovnih partnerjev in okolja, v katerem delujejo (SwatyComet 2011c).

Makroekonomsko okolje

Zagotavljajo kakovostne in varne izdelke ter učinkovite in odzivne storitve. S sistemom varovanja okolja nadzorujejo vplive na okolje in skrbijo za ohranjanje naravnega ravnotežja. Sodelujejo z lokalnim in širšim družbenim okoljem (SwatyComet 2011d). Nagrajujejo vrednote, ki so del poslovne kulture in so usmerjene v izpolnjenje njihovih skupnih ciljev. Skrb za kakovost je njihova temeljna vrednota, ki jo gojijo tako v medsebojnih odnosih kot pri zagotavljanju izdelkov in storitev kupcem. Delujejo odgovorno, so natančni in skrbni v odnosu do sodelavcev in vseh drugih v delovnem okolju. Prihodnost gradijo na zaupanju in spoštovanju drug drugega. V sodelovanju s sodelavci in zunanjimi partnerji razvijajo dolgoročne odnose za varno in stabilno prihodnost. Sprejeli so vizijo znanja in učenja. Z izboljševanjem usposobljenosti sodelavcev krepijo konkurenčno prednost. So ustvarjalni, samoiniciativni in vedno pripravljeni na nove izzive. Iščejo nove ideje in priložnosti ter jih spreminjajo v učinkovite rešitve (SwatyComet 2011c).

5.2 Ocena uspešnosti poslovanja

Gospodarska kriza se je dotaknila tudi podjetja Comet, saj so se morali v letu 2009 zaradi občutnega zmanjšanja naročil soočiti z visokim padcem prodaje. Rezultati poslovanja so jim pokazali, da je prodaja upadla za tretjino. V letu 2009 so ustvarili le nekaj manj kot 34 milijonov evrov čistih prihodkov od prodaje. Realizirali so bruto dodano vrednost v višini 12,6 milijona evrov, bruto dodana vrednost na zaposlenega pa je znašala 20.314 evrov. Čisti poslovni izid za leto 2009 je bil negativen. Izguba je znašala 941.000 evrov.

Čeprav jih je kriza prizadela, so nemoteno poslovali. Ohranili so proizvodne programe, razvijali nove in izboljševali kakovost obstoječih izdelkov. V letu 2009 so uspeli ohraniti plačilno sposobnost do dobaviteljev in redno izplačevali plače ter druge obveznosti in prispevke za zaposlene.

Zaradi tega, ker je kriza zaznamovala tudi podjetje Comet, so se odločili, da v letu 2010 uvedejo spremembe in prva oziroma pomembnejša sprememba, ki so jo sprejeli, je bila, da so se združili s podjetjem Swaty in tako je nastalo podjetje SwatyComet, d. o. o. (Comet 2010, 1–2).

Čeprav se leto 2010 ni začelo rožnato, saj sta ga določala drastičen upad naročil v letu 2009 in nadaljevanje nizkega povpraševanja, se je ozračje v nadaljevanju leta vendarle spremenilo in naročila so porasla za približno petino glede na preteklo leto.

V letu 2010 so tako ustvarili 68 milijonov čistega prihodka od prodaje in s tem izpolnili zastavljene načrte. Realizirali so bruto dodano vrednost v višini 25 milijonov evrov, bruto dodana vrednost na zaposlenega pa je v letu 2010 znašala 26.796 evrov. Po negativnem rezultatu poslovanja v letu 2009 so v letu 2010 ponovno poslovali pozitivno in ustvarili čisti poslovni izid v višini 1,4 milijona evrov (SwatyComet 2011f, 1).

Glede strukture zaposlenih pa je tako, da se je število zaposlenih iz leta 2008 v leto 2009 nekoliko zmanjšalo, vendar se je stanje leta 2010 izboljšalo, saj je število z združitvijo dveh konkurenčnih podjetij naraslo. Prav tako se je povečalo število zaposlenih za nedoločen čas. Več podatkov o zaposlenih je razvidno iz preglednice 3.

Preglednica 3: Osnovni podatki o zaposlenih v SwatyComet

	2008	2009	2010
Povprečno število zaposlenih	681	659	971
Ženske	43 %	44 %	42 %
Moški	57 %	56 %	58 %
Delež zaposlenih za nedoločen čas	98 %	99 %	99 %
Delež zaposlenih za določen čas	2 %	1 %	1 %
Prihodi	54	1	26
Odhodi	41	70	134

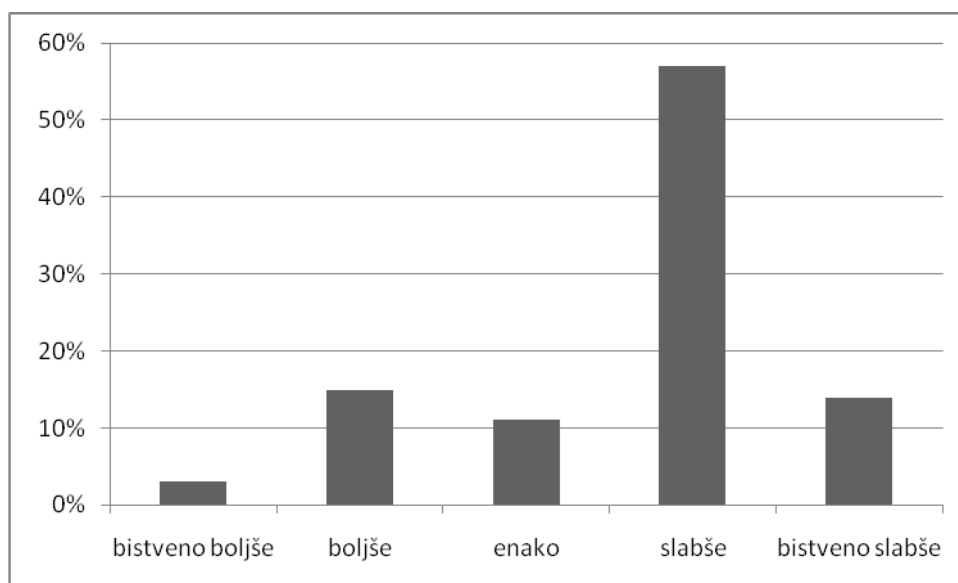
Vir: Comet 2010, 20 in SwatyComet 2011f, 28.

5.3 Rezultati analize

Na podjetje SwatyComet sem poslala 50 anket. Vrnjenih in pravilno izpolnjenih sem dobila 28 anket, kar znaša 56 %.

Na sliki 12 je prikazana življenjska raven v primerjavi z življenjsko ravno izpred treh let. V podjetju SwatyComet je večina anketirancev ocenila, da je njihova življenjska raven slabša, in to v 57 %. Za odgovor bistveno slabša se je odločilo 14 % anketirancev. 11 % jih meni, da je njihovo življenje enako. Nekateri ocenjujejo tudi, da je njihova življenjska raven boljša, teh je 15 %. Le 3 % anketirancev menijo, da je bistveno boljše.

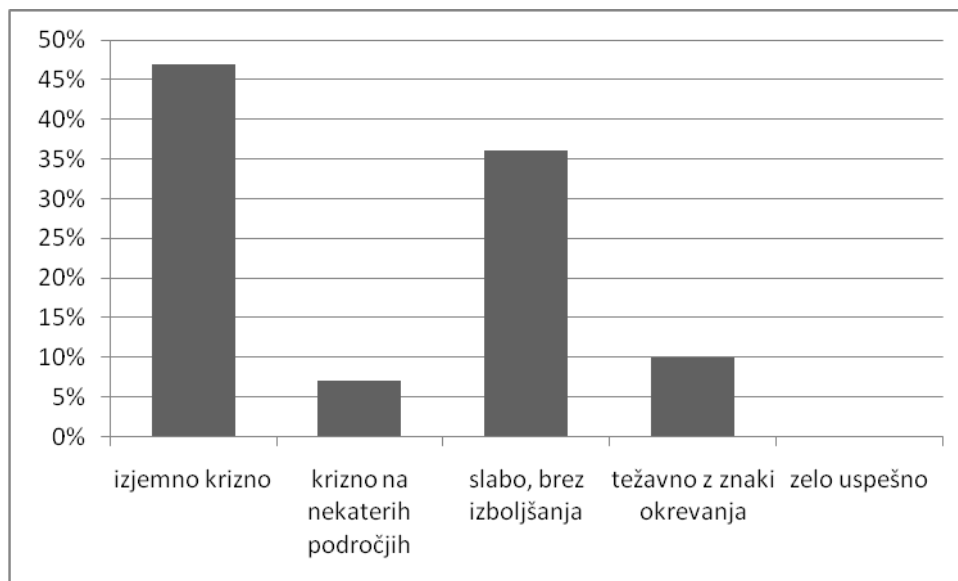
Iz vprašanja lahko sklepamo, da je kriza vzrok za slabše življenje za večino anketiranih. Najde pa se jih tudi nekaj, za katere je življenje boljše, kar pa lahko povežemo z dejstvom, da je kriza na nekatere pozitivno vplivala in so v njej videli neko priložnost.



Slika 12: Življenjska raven v primerjavi s tisto izpred treh let v podjetju SwatyComet

Na vprašanje, kako zaposleni v SwatyCometu ocenjujejo gospodarski položaj Slovenije smo opazili, da jih največ ugotavlja, da je krizno na vseh področjih, in sicer 47 %. Nekaj manj, 36 %, jih meni, da je gospodarstvo slabo in brez znakov izboljšanja. 7 % anketirancev se je odločilo za odgovor krizno na nekaterih področjih, 10 % pa za težavno, vendar z znaki skorajšnjega okrevanja. Za odgovor zelo uspešno in razvojno naravnano se ni odločil nihče.

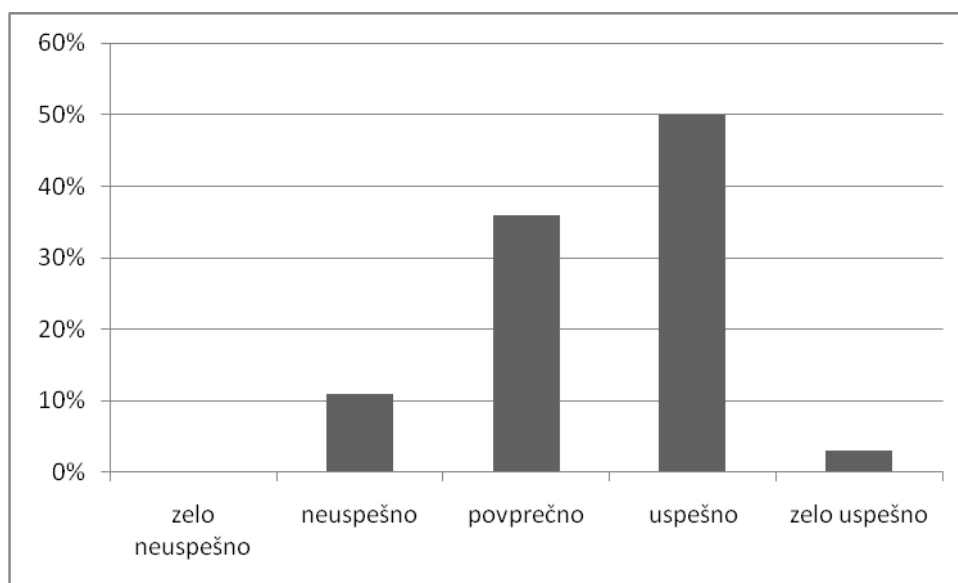
Razvidno je, da ljudje opažajo, da je gospodarstvo v Sloveniji krizno in težavno. Prav tako je opaziti, da ni nekih konkretnih izboljšav, saj ves čas spremljamo, kako različne organizacije propadajo, skoraj ni organizacije, ki bi se lahko pohvalila, kako so se uspešno izvlekli iz krize. Četudi so se nekatere organizacije ohranile in delujejo dobro, se še vedno opazijo posledice krize.



Slika 13: Zaznava sedanjega gospodarskega položaja Slovenije v podjetju SwatyComet

Na sliki 14 je prikazano, kako so anketiranci odgovarjali na vprašanje o sedanji uspešnosti SwatyCometa. Največ (50 %) jih je odgovorilo, da je njihova organizacija uspešna. 36 % jih meni, da je podjetje povprečno. Le 3 % anketirancev njihovo podjetje ocenjujejo kot zelo uspešno. 11 % pa jih je mnenja, da je podjetje SwatyComet neuspešno. Nihče ne meni, da je podjetje zelo neuspešno.

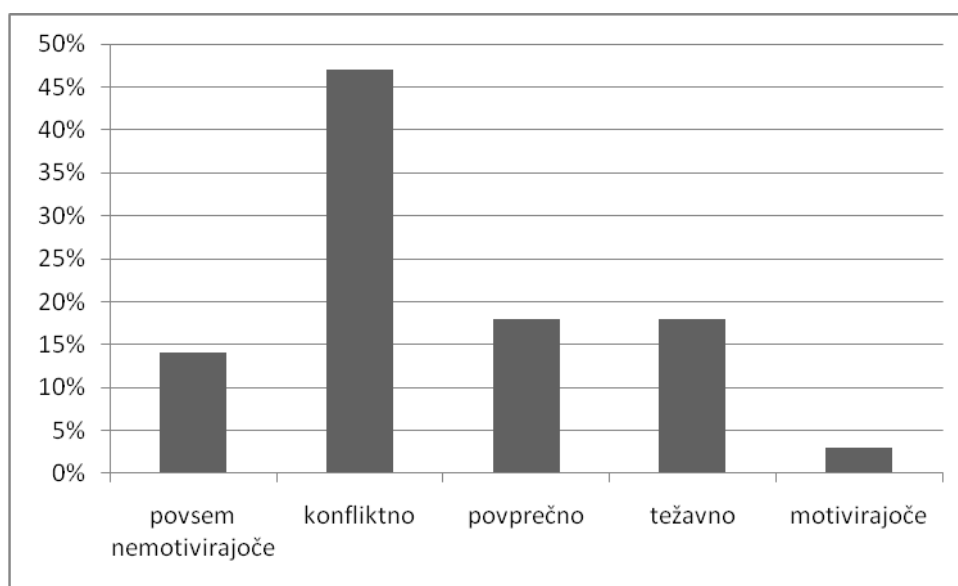
Tudi tu se vidi, kako smo ljudje različni in kako dojemamo stvari okoli sebe. Nekateri so mnenja, da je neka situacija oziroma stvar uspešna, nekateri pa to isto situacijo dojemajo kot neuspešno, kar je sicer vsebina prve zastavljene hipoteze.



Slika 14: Sedanja uspešnost SwatyCometa

Pri četrtem vprašanju me je zanimalo, kako anketiranci ocenjujejo gospodarsko in poslovno okolje v Sloveniji. Za motivirajoče, odprto za nove poslovne priložnosti in osebni razvoj, ki pa je odvisen od posameznikovih znanj in sposobnosti, se je odločilo majhno število anketirancev, in sicer 3 %. Za povsem nasproten odgovor, povsem nemotivirajoče z majhnimi možnostmi izkoriščanja novih priložnosti in velikimi ovirami za osebni razvoj, se je odločilo 14 % anketirancev. Isto število anketirancev (18 %) se je odločilo za odgovor povprečno, primerljivo z drugimi državami in prejšnjimi obdobji z uravnoteženimi dobrimi in slabimi stranmi in za odgovor težavno, vendar se že kažejo nove možnosti poslovnega in osebnega razvoja, ki je vse bolj odvisen od znanja, izkušenj in motivacije posameznika. Največ (47 %) jih meni, da je okolje v Sloveniji konfliktno, poslovni in osebni položaj v družbi in organizaciji pa ni odvisen od znanja in sposobnosti, temveč drugih dejavnikov.

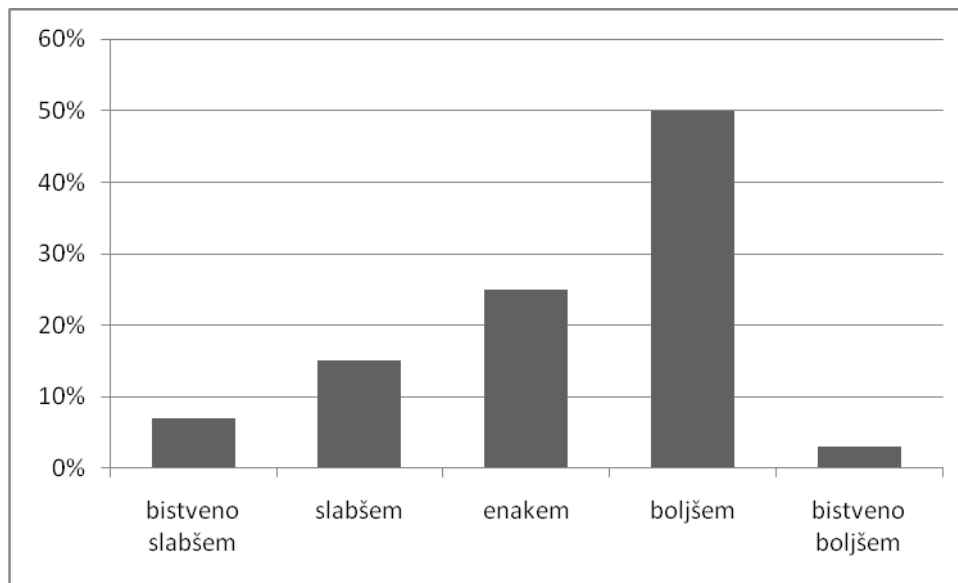
Pri tem vprašanju opazimo, da zaposleni v podjetju ne vidijo neke priložnosti, ki bi jo lahko v kriznem času zaznali in izkoristili. Zaposleni krizo zaznavajo kot grožnjo, nekaj slabega, čeprav naj bi bila kriza po navedbah iz predhodnega teoretičnega dela naloge istočasno tudi priložnost za doseganje nečesa boljšega, kar pa v tem proučevanem podjetju zaposleni očitno ne vidijo.



Slika 15: Sedanje gospodarsko in poslovno okolje Slovenije z vidika zaposlenih v SwatyCometu

Pri naslednjem vprašanju so anketiranci odgovarjali o tem, v kakšnem stanju je njihova organizacija v primerjavi s povprečnim stanjem v slovenskem gospodarstvu. 50 % jih je mnenja, da je njihova organizacija v boljšem stanju. Da je organizacija, v kateri so anketiranci zaposleni v enakem stanju, jih je mnenja 25 %. Za odgovor v slabšem stanju se je odločilo 15 % anketirancev. 7 % jih je ocenilo, da je podjetje v bistveno slabšem stanju, 3 % pa, da je v bistveno boljšem stanju.

Do takih odgovorov je verjetno prišlo zato, ker je podjetje začelo proizvajati količinsko več in imajo zato zaposleni več dela, zato tudi menijo, da podjetje posluje dobro. Do tega, da imajo v podjetju več dela, pa je prišlo med drugim tudi zaradi združitve dveh podjetij, zaradi česar so se pojavile nove tržne in proizvodne možnosti.

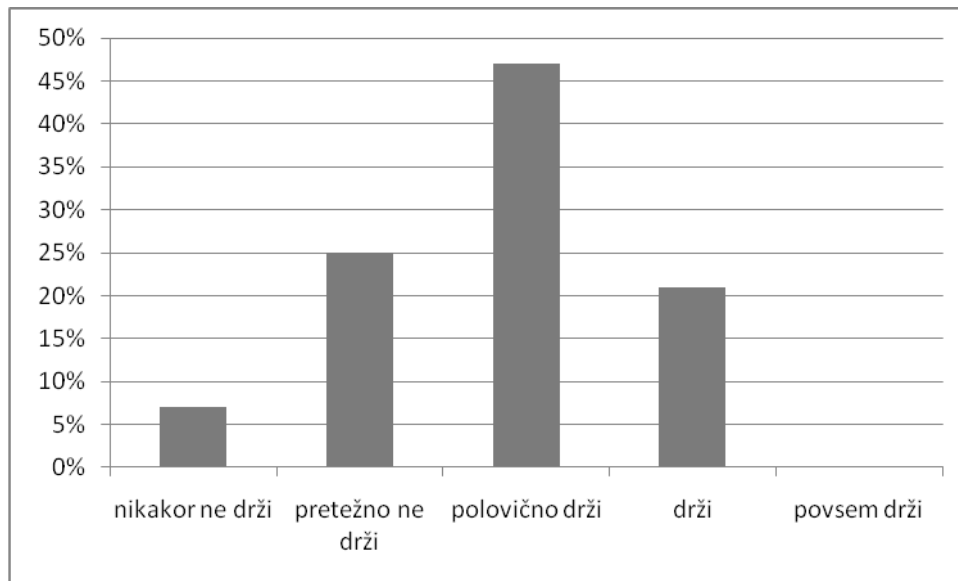


Slika 16: SwatyComet v primerjavi s povprečnim stanjem v slovenskem gospodarstvu

Pri šestem vprašanju me je zanimalo, ali organizacija, kjer anketirani delajo, namenja dovolj sredstev in naporov za osebni razvoj in motivacijo zaposlenih z zadostno materialno in nematerialno podporo.

Da ta trditev povsem drži, se ni strinjal nihče. 21 % anketirancev meni, da trditev drži. Največ jih odgovarja, da trditev polovično drži (47 %). 7 % jih je mnenja, da trditev nikakor ne drži, 25 % pa, da trditev pretežno ne drži.

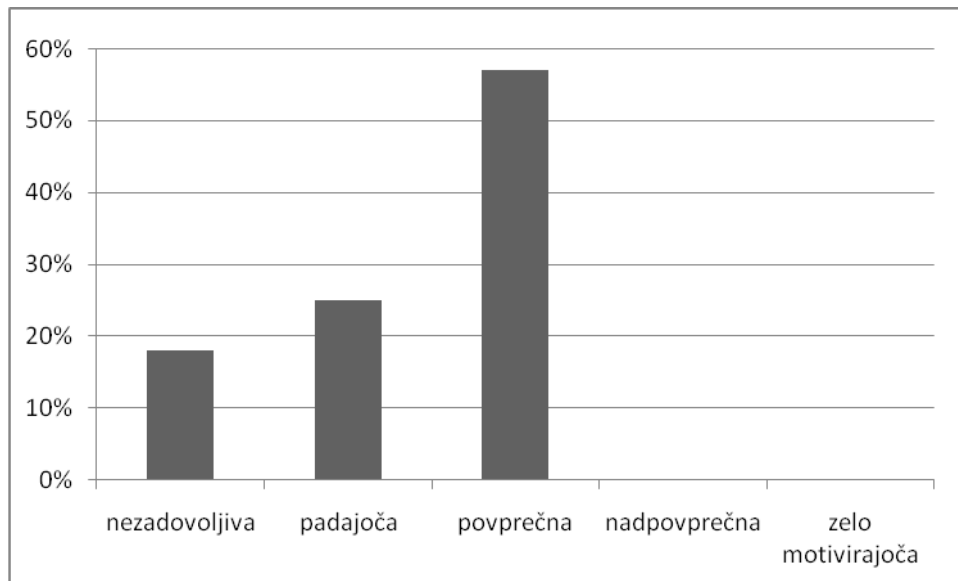
Podjetje bi lahko svojim zaposlenim še vedno ponudilo več, saj so mnogi mnenja, da se podjetje ne trudi dovolj in ne nameni dovolj sredstev za napredovanje, kar pa je seveda lahko v splošnih gospodarskih razmerah neposredna posledica zatečenega stanja. Zaskrbljujoče pa bi lahko bilo, če bi se isti odgovori pojavljali tudi po odpravi posledic splošne globalne krize.



Slika 17: Sredstva in napor za osebni razvoj in motivacijo zaposlenih, ki jim jih namenja SwatyComet

Pri sedmem vprašanju me je zanimalo, kakšna je organizacijska klima (splošno vzdušje) v njihovi organizaciji. Nihče ne meni, da je vzdušje v njihovem podjetju zelo motivirajoče in nadpovprečno, kar bi lahko bil koristen (čeprav v tem trenutku zaskrbljujoč) podatek za poslovodstvo za pripravo morebitnih ukrepov tudi na tem področju. 57 % jih meni, da je vzdušje povprečno, vendar nič posebnega. Za padajoče, z veliko nejasnosti in pretresi se je odločilo 25 % anketirancev. Z odgovorom nezadovoljivo, z velikimi pretresi in strahom pa se je strinjalo 18 % anketirancev.

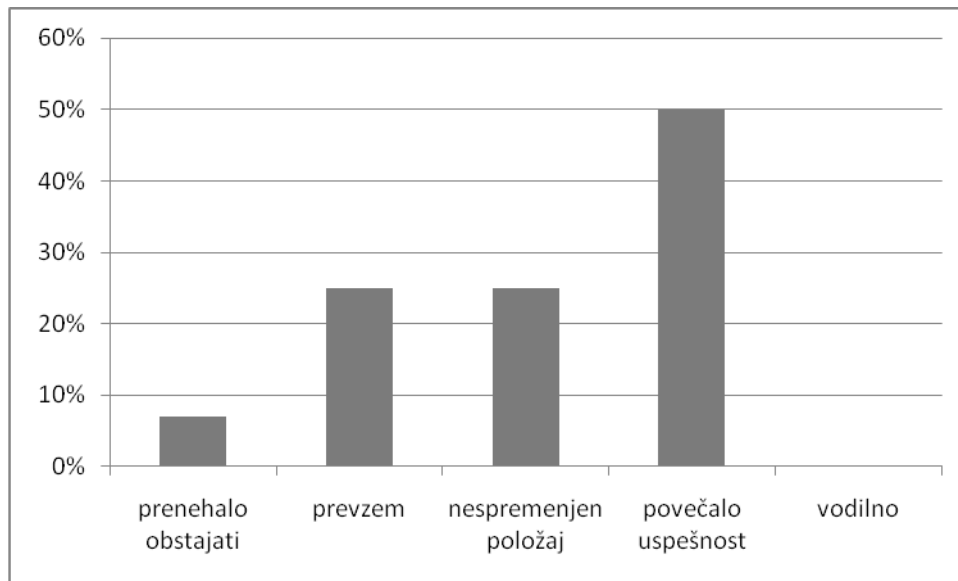
Vzdušje v podjetju ni niti pretirano slabo niti dobro. Večini zaposlenih je važen zaslužek in na delo hodijo s težavo, čeprav so glede na splošno gospodarsko situacijo v Sloveniji očitno zadovoljni z ohranjanjem delovnega mesta.



Slika 18: Organizacijska klima (splošno vzdušje) v podjetju SwatyComet

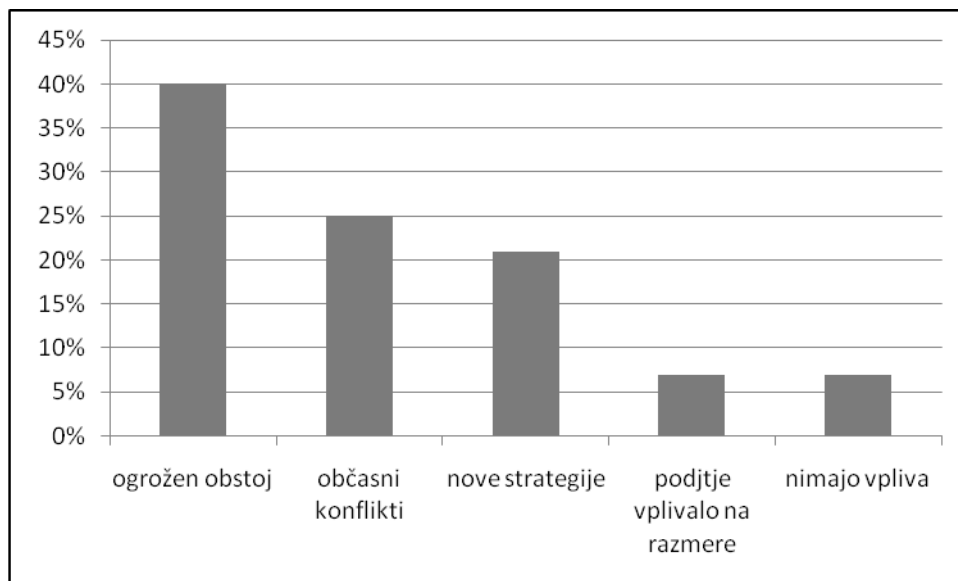
Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, kako vidijo podjetje v naslednjih 5 letih. Polovica jih meni, da bo podjetje povečalo uspešnost in učinkovitost delovanja ter zavzelo vedno večji tržni delež. Da bo podjetje ostalo na bolj ali manj nespremenjenem obsegu in ravni uspešnosti, misli 25 % anketirancev. Da bo podjetje postalo vodilno na svojem področju z usklajenimi finančnimi, socialnimi in okoljskimi cilji, ne meni nihče. 7 % jih je mnenja, da bo podjetje prenehalo obstajati. Za odgovor, da bo podjetje prenehalo poslovati na sedanji način, saj ga bodo prevzeli tujci, država ali večja multinacionalka, se je odločilo 25 % anketirancev.

Mislím, da bi podjetje lahko povečalo svoj tržni delež, saj so se pred kratkim združili z večjim podjetjem in bi tako lahko popravili svoj tržni delež. Če pa bi podjetje tudi zdaj poslovalo neuspešno, pa se bi tudi lahko zgodilo, da bi ga prevzel kdo drug, sploh kakšni tujci, takrat pa so lahko strateške smeri nadaljnjega obstoja in razvoja zelo različne in tudi negotove.



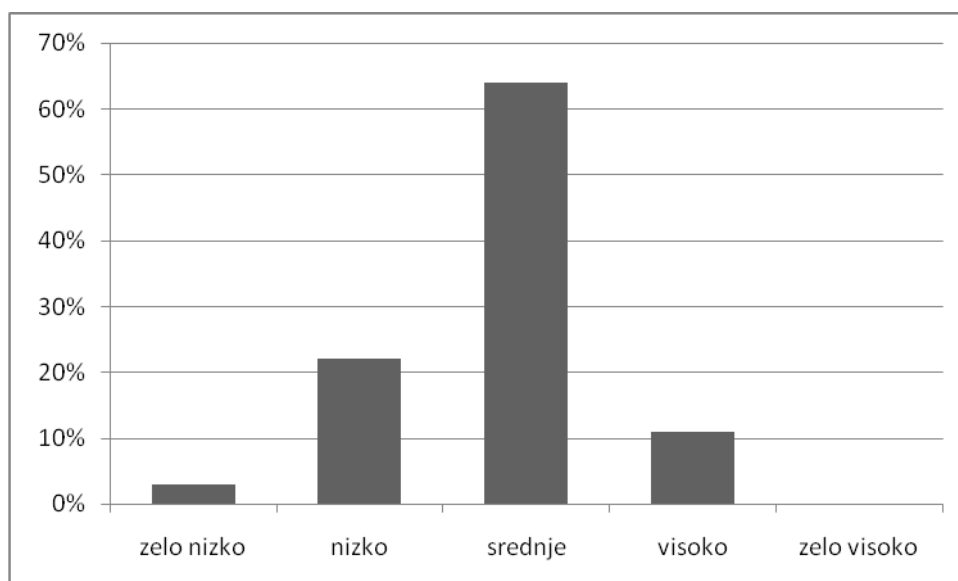
Slika 19: SwatyComet v naslednjih 5 letih

Pri naslednjem vprašanju so anketiranci ocenjevali, kako sedanje gospodarske, politične in socialne razmere v Sloveniji vplivajo na organizacijo, v kateri so zaposleni. Največ jih meni, da lahko ogrozijo obstoj organizacije v prihodnje, in sicer 40 %. 25 % anketirancev meni, da povzročajo občasne konflikte na različnih področjih. Nekaj manj (21 %) jih je menja, da vzpodbujajo nove strategije, procese in programe, ki bodo še izboljšali njeno uspešnost na vseh področjih. 7 % anketirancev ugotavlja, da je bolj pomemben obratni vpliv – da bo podjetje prispevalo k izboljšanju domačih razmer. Prav toliko anketirancev pa meni, da na podjetje nimajo pomembnega vpliva. Glede na odgovore iz predhodnih vprašanj na eni strani ter splošno gospodarsko situacijo v Sloveniji in na izvoznih trgih obravnavanega podjetja na drugi strani, so bili takšni odgovori v tem primeru tudi pričakovani.



Slika 20: Kako lahko sedanje gospodarske, politične in socialne razmere v Sloveniji vplivajo na SwatyComet

Pri zadnjem vprašanju me je zanimalo zadovoljstvo zaposlenih v njihovem podjetju. Največ jih je srednje zadovoljnih, in sicer 64 % anketirancev. 11 % jih je visoko zadovoljnih, nihče pa ni zelo zadovoljen. Nizko jih je zadovoljnih 22 %, zelo nizko pa 3 % anketirancev.



Slika 21: Zadovoljstvo zaposlenih v SwatyCometu

Tudi v tem primeru lahko prvo zastavljeno hipotezo, da je zatečeni položaj, ki ga na splošno označujemo kot kriza, različno zaznan s strani posameznika iz sicer iste organizacije, potrdimo. Iz predstavljenih rezultatov anketnega vprašalnika, izvedenega v zasebnem proizvodnem, izvozno usmerjenem podjetju, je mogoče razbrati, da posamezniki zatečeni položaj in prihodnje obete prav tako zelo različno ocenjujejo, tako da praktično pri nobenem vprašanju največji delež najpogostejšega odgovora ni presegel 64 %.

V četrtem in petem poglavju sem predstavila podjetje SwatyComet in Pošto Slovenije. Na kratko sem predstavila njihovo dejavnost, upravljanje in organiziranost. Opisala sem, kako delujeta v svojem okolju in kako skrbita za svoje zaposlene. Ocenila sem njuno poslovanje ter analizirala ankete, ki so jih reševali zaposleni. V nadaljevanju sledi primerjava med podjetjema, preverjanje zastavljenih hipotez ter sklep.

6 PRIMERJAVA REZULTATOV ANALIZE MED PODJETJEMA

Pri prvem vprašanju smo ugotovili, da je sedanja življenjska raven v obeh podjetjih v povprečju podobno zaznana, saj so anketiranci v obeh podjetjih mnenja, da je ta slabša. V obeh podjetjih pa je bilo tudi najmanj odgovorov, da je življenjska raven bistveno boljša. Iz tega vprašanja lahko sklepamo, da ne prihaja do razlik med zaposlenimi v proizvodnem podjetju in državnem storitvenem podjetju, ko je govora o stanju življenja. Vsi čutijo posledice krize in vsem se to pozna pri vsakdanjem življenju in potrebah.

Pri vprašanju o sedanjem gospodarskem položaju Slovenije pa se že opazijo razlike med podjetjema. Na Pošti jih največ ugotavlja, da je stanje v Sloveniji slabo, najmanj pa jih je mnenja, da je uspešno. V SwatyCometu pa jih največ meni, da je stanje izjemno krizno na vseh področjih. Prav tako jih v SwatyCometu najmanj odgovarja, da je uspešno, kar pa je že lahko posledica različnega delovanja in panog, iz katerih podjetji izhajata, saj prvo deluje na pretežno domačem trgu in se sooča z lokalno konkurenco, medtem ko drugo posluje na svetovnem trgu, kjer pa se srečuje z globalno konkurenco.

Glede ocenjevanja uspešnosti organizacije, v kateri so anketiranci zaposleni, na Pošti v večini menijo, da so uspešni. Najmanj pa jih je mnenja, da so neuspešni. Prav takšni rezultati so v podjetju SwatyComet, vendar jih je pri njih nekaj mnenja, da so neuspešni, kar je lahko posledica delovanja v zahtevni predelovalni panogi nekovinskih materialov in poslovanja na svetovnem trgu v najostrejši mednarodni konkurenci, za odgovor zelo neuspešni pa se ni odločil nihče.

Pri četrtem vprašanju so anketiranci odgovarjali glede sedanjega gospodarskega in poslovnega okolja v Sloveniji. Tudi pri tem vprašanju vidimo, da je situacija isto zaznana v obeh podjetjih, saj so oboji mnenja, da je okolje konfliktno. Prav tako pa je v obeh primerih zelo majhno število ali nič anketirancev mnenja, da je okolje motivirajoče.

Pri vprašanju o stanju organizacije v primerjavi s povprečnim stanjem v slovenskem gospodarstvu so na Pošti mnenja, da je v enakem oziroma boljšem stanju, v SwatyCometu pa, da je v boljšem stanju. Na Pošti nihče ne meni, da je organizacija v bistveno slabšem stanju. V SwatyCometu pa nihče ne meni, da je v bistveno boljšem stanju.

V obeh podjetjih so mnenja, da organizacija ne namenja dovolj sredstev in naporov za osebni razvoj in motivacijo z zadostno materialno in nematerialno podporo. Prav tako so se oboji odločili da trditev polovično drži. Organizacijska klima je v obeh podjetjih povprečna, nič posebnega.

V obeh podjetjih bo organizacija po mnenju zaposlenih v naslednjih petih letih povečala uspešnost in učinkovitost delovanja ter zavzemala vedno večji tržni delež. V podjetju SwatyComet so mnenja, da bodo sedanje gospodarske, politične in socialne razmere v

Sloveniji na organizacijo vplivale tako, da bodo ogrozile njen obstoj v prihodnje. Na Pošti Slovenije pa razmišljajo drugače, saj so mnenja, da bodo gospodarske, politične in socialne razmere vzpodbujale nove strategije, procese in programe, ki bodo izboljšali njeno uspešnost na vseh področjih, iz česar izhaja, da v tem primeru zaposleni prihodnost ocenjujejo bolj optimistično in perspektivno.

Pri zadnjem vprašanju so v obeh podjetjih istega mnenja, saj so oboji enako zadovoljni v organizaciji, v kateri so zaposleni, in sicer srednje. Prav tako nihče ni zelo visoko zadovoljen.

Za potrditev ali zavrnitev druge hipoteze, da je stopnja intenzivnosti krize odvisna od subjektivne zaznave posameznika, na katero lahko vpliva njegov socialni položaj, položaj v podjetju, v katerem je zaposlen, in položaj panoge, v katerem podjetju deluje, pa je potrebna primerjava razlik v odgovorih anketirancev iz vsakega posameznega podjetja, kar je predstavljeno v naslednji preglednici.

Preglednica 4: Zapažene največje razlike pri odgovorih iz dveh proučevanih podjetjih

Vprašanje o ...	Odgovori:	SwatyComet	Pošta Slovenije	Razlika v odstotnih točkah
Življenjski ravni	Slabša	57	60	3
Gospodarskem položaju	Izjemno krizno	47	27	20
Uspešnosti organizacije	Uspešna	50	53	3
Gospodarskem in poslovnem okolju	Konfliktno	47	33	14
Stanju organizacije	Boljše	50	40	10
Motivaciji	Polovično	47	55	8
Vzdušju	Povprečno	57	47	10
Organizaciji v naslednjih 5 letih	Povečana uspešnost	50	47	3
Razmerah na organizacijo	Ogrozijo obstoj	40	6	34

Zadovoljstvu	Srednje	64	67	3
--------------	---------	----	----	---

Kot je razvidno iz primerjave posameznih odgovorov anketirancev iz proučevanih podjetij, je največja razlika zapažena pri vprašanju, kako lahko obstoječe razmere vplivajo na obstoj in razvoj podjetja (34 odstotnih točk), saj so v podjetju SwatyComet, ki deluje na svetovnem trgu v izrazito konkurenčnem okolju glede tega dosti bolj zaskrbljeni kot v državnem storitvenem podjetju, ki pretežno deluje na notranjem trgu, ukvarja pa se s storitvami, ki vsaj še nekaj časa ne bodo ogrožene. V tem delu se torej potrjuje tisti del hipoteze, ki govori, da je zaznava posameznika o stopnji intenzivnosti krize odvisna tudi od podjetja, v katerem je zaposlen, in panoge, v katerem deluje.

Drugi največji razkorak pa je zabeležen pri odgovoru na vprašanje o splošnem gospodarskem položaju v Sloveniji (in širše), ki ga zaposleni v SwatyComet za kar 20 odstotnih točk več ocenjujejo kot skrajno kriznega, kar je zopet povezano s panogo in trgom podjetja.

Ne glede na to, da ima takšna raziskava precejšnje omejitve, ki najprej izhajajo iz omejenega vzorca raziskave, v okviru katerega zaradi občutljivosti nekaterih vprašanj in potrebne anonimnosti anketirancev ni bilo mogoče zagotoviti izpolnjevanje vprašalnikov s strani zaposlenih iz približno iste hierarhične in socialne ravni (v primeru Pošta Slovenije je bila prav tako upoštevana zgolj ena enota), kar bi raznolikost in razkorak odgovorov po vsej verjetnosti le še povečalo, je vendarle dovolj nazorno prikazana različnost subjektivnega zaznavanja sicer istega notranjega in zunanjega okolja s strani posameznika in različnih podjetij. V raziskavi prav tako niso bile uporabljene korelacijske in regresijske analize, ki bi prikazale smer in moč posameznih odvisnih in neodvisnih spremenljivk, saj bi lahko na prejete odgovore vplivali še drugi, tukaj neevidentirani dejavniki, vendar pa je bil namen tega diplomskega dela pretežno v primerjavi subjektivnih zaznav istega (kriznega) stanja s strani posameznikov, ki povrh izhajajo še iz različnih podjetij. Tudi interpretacija posameznih ugotovitev ima lahko določene slabosti, saj zaradi obsega vprašanj in vključitve dveh podjetij ni moglo iti za poglobljeno analizo odgovorov, čeprav dovolj, da je bilo mogoče zavzeti stališča do zastavljenih hipotez.

7 PREVERJANJE ZASTAVLJENIH HIPOTEZ

H1: Zatečeni gospodarski položaj, ki ga na splošno označujemo kot kriza, se pomembno razlikuje glede na zaznavo posameznika.

Hipotezo potrdim. Pri prvem vprašanju lahko vidimo, da je večina zaposlenih v obeh podjetjih začutila krizo, kar se pozna tudi pri njihovem življenjskem standardu. Prihaja pa do odstopanj oziroma razlik glede tega, koliko posamezniki čutijo krizo in kako vpliva na njih. Trenutno stanje je takšno, da jih večina živi slabše kot pred tremi leti. Nekaj jih je takšnih, ki se jim življenjska raven ni spremenila, nekaj jih živi bistveno slabše. Najdejo se tudi takšni, ki živijo boljše. Iz tega izhaja, da je lahko sicer isto stanje, ki ga na splošno opredelimo kot gospodarska (tudi finančna) kriza s strani posameznika zaznan dokaj različno, pa čeprav gre za zaposlene v istem podjetju, zaznava pa je odvisna od mnogih splošnih, zunanjih pa tudi posamičnih, notranjih dejavnikov vsakega posameznika.

Zaznava je osnova za oblikovanje stališča (široka skupina notranjih človekovih občutkov ali gledanj), ki pripelje do različnih ravnanj posameznika. Udeleženci iste gospodarske in podjetniške težave različno zaznavajo, prav tako pa se posamezniki v času krize zelo različno odzivajo, kar je pokazal raziskovalni del naloge.

Zaznava nekega dogodka ali procesa je dejansko odvisna od vsakega posameznika, čeprav so posledice krize vidne in merljive in so v tem delu dejansko objektivne in neodvisne od zaznave posameznika. Položaj posameznika v krizi pa je lahko različen – kar je za nekoga kriza, je za drugega lahko priložnost, vendar gre v tem primeru za različno zaznavo posledic krize in ne krize same (Boin 2008, xxxiii).

H2: Stopnja intenzivnosti krize je odvisna od subjektivne zaznave posameznika, na katerega lahko vpliva njegov socialni položaj, položaj v podjetju, v katerem je zaposlen, in položaj panoge, v katerem podjetje deluje.

Hipotezo potrdim. Iz tabele 4 je razvidno, da je največja razlika med podjetjema pri devetem vprašanju, pri katerem nas je zanimalo, kako sedanje gospodarske, politične in socialne razmere v Sloveniji vplivajo na organizacijo, v kateri so zaposleni. Vidimo, da zaposleni v SwatyCometu krizo zaznavajo bolj močno in negativno kot zaposleni v storitvenem podjetju, ki je v državni lasti. Do razlik pa prihaja tudi znotraj obeh podjetij. V SwatyCometu jih največ meni, da lahko razmere ogrozijo obstoj organizacije. Nekaj je tudi takšnih, ki menijo, da razmere povzročajo občasne konflikte na različnih področjih. Najdejo se tudi takšni, ki so mnenja, da razmere vzpodbujajo nove strategije, procese in programe, ki bodo izboljšali uspešnost organizacije. Prav tako jih peščica meni, da bo podjetje prispevalo k izboljšanju domačih razmer. Nekaj pa se jih tudi strinja, da razmere nimajo vpliva na podjetje. Ravno nasprotno pa je bilo pri zaposlenih na Pošti Slovenije, saj jih le nekaj meni, da bodo razmere

ogrozile obstoj organizacije. Največ jih je mnenja, da bodo nove strategije, procesi in programi izboljšali uspešnost organizacije na vseh področjih. Zaposleni so se odločali tudi za druge odgovore, vendar v manjšem številu.

V podjetju SwatyComet nihče ne živi bistveno boljše, na Pošti Slovenije pa obstajajo tudi takšni. Iz tega lahko sklepamo, da zaposleni v proizvodnji bolj občutijo posledice krize kot tisti, zaposleni v državnem storitvenem podjetju.

Glede na ugotovitve iz raziskovalnega dela naloge je mogoče sklepati, da sedanji in pričakovani položaj podjetja, v katerem je posameznik zaposlen, in panoga, v kateri takšno podjetje deluje, pomembno vpliva na zaznavo krize vsakega posameznika.

Dubrovski (2004, 54–55) navaja, da se posamezniki zelo različno odzivajo v času krize. Ugotavlja, da zaposleni, ki niso člani managementa, nimajo toliko informacij o stanju podjetja, zato verjamejo govoricam, ki pa so sestavljene iz nezdružljivih delnih podatkov, na katere se zaposleni odzivajo refleksno in manj racionalno.

V raziskavi stališč zaposlenih zaradi občutljivosti teme in omejenega vzorca ni bilo mogoče statistično dovolj natančno opredeliti, ali na subjektivno zaznavo krize vpliva tudi različen položaj posameznika znotraj organizacije, v kateri je zaposlen (npr. razlika med managementom in izvajalci), vendar pa iz pridobljenih odgovorov na zastavljena vprašanja lahko o tem utemeljeno sklepamo, kar je del uvodoma zastavljene hipoteze.

Obe zastavljeni hipotezi sta bili v tem diplomskem delu potrjeni s predhodno teoretično razpravo in analizo vprašalnikov, uporabljenih v dveh različnih proučevanih podjetjih. Seveda ima takšna raziskava tudi pomembne omejitve, ki so omenjene v tekstu, saj bi bilo mogoče praktično vsako vprašanje še bolj poglobljeno ovrednotiti, morebiti tudi z zahtevnejšimi vzorčno-posledičnimi povezavami, kar pa ni bil namen tega diplomskega dela, saj se tukaj osredotočamo na primerjalno analizo zaznav istega gospodarskega položaja s strani posameznikov v istem podjetju in nato še iz različnih podjetij.

8 SKLEP

V diplomski nalogi sem proučila podjetniško krizo. Krize si nihče v podjetju ne želi, saj lahko ogrozi obstoj podjetja, zaposleni pa lahko posledično izgubijo službo. Kriza predstavlja neko nevarno stanje, vendar jo lahko posamezniki različno zaznavajo, saj je lahko kriza za nekoga nevarnost, za koga drugega pa priložnost.

Po predhodni teoretični razpravi, v kateri sem opredelila pojem podjetniške krize, faze njenega nastajanja, vrste krize ter simptome, vzroke in posledice, sem na kratko predstavila pomen kategorije subjektivnega zaznavanja zunanjih dogodkov, ki se lahko po posameznikih pomembno razlikuje.

V empiričnem delu naloge sem na podlagi teoretičnih izhodišč oblikovala anketni vprašalnik, ki so ga izpolnjevali zaposleni v dveh različnih podjetjih: storitvenem podjetju, ki je v državni lasti in deluje pretežno na lokalnem trgu (Pošta Slovenije, d. o. o.), in zasebnem industrijskem podjetju, ki deluje na svetovnem trgu v pogojih globalne konkurence (SwatyComet, d. o. o.).

Kriza je obravnavana kot različna subjektivna zaznava, kar je razvidno tudi v obeh obravnavanih podjetjih. Primer si lahko pogledamo pri prvem vprašanju, pri katerem me je zanimalo, kako zaposleni ocenjujejo življenjsko raven v primerjavi s tisto izpred treh let. V obeh podjetjih je večina sicer mnenja, da je njihova življenjska raven slabša, vendar pa obstajajo tudi zaposleni, ki menijo, da je njihova življenjska raven boljša. Prav tako so odgovarjali, da je njihova življenjska raven bistveno boljša, enaka ali bistveno slabša. S tem smo potrdili prvo hipotezo, ki pravi, da se zatečeni gospodarski položaj, ki ga na splošno označujemo kot kriza, pomembno razlikuje glede na zaznavo posameznika.

Pri osmem vprašanju lahko prav tako vidimo, da zaposleni različno zaznavajo krizo in njeno intenzivnost. Na Pošti Slovenije d. o. o. večina zaposlenih meni, da bo njihovo podjetje povečalo uspešnost in učinkovitost delovanja ter zavzelo vedno večji tržni delež. Nekaj jih je celo mnenja, da bo podjetje postalo vodilno na svojem področju z usklajenimi finančnimi, socialnimi in okoljskimi cilji. Ni pa se našel nihče, ki bi bil mnenja, da bo podjetje prenehalo obstajati. Veliko jih je tudi odgovorilo, da bo ostalo na nespremenjenem obsegu in ravni uspešnosti. Nekaj jih je mnenja, da bodo podjetje prevzeli tujci, država ali večja multinacionalka. Malo drugačna slika je v podjetju SwatyComet, d. o. o., saj nihče ne meni, da bo podjetje postalo vodilno. Nekaj jih je celo mnenja, da bo podjetje prenehalo obstajati, največ pa jih meni, da bo podjetje povečalo uspešnost. Zaposleni so se odločili tudi za odgovora, da bo podjetje poslovalo nespremenjeno in da bo podjetje žrtev prevzema. Tako sem potrdila drugo hipotezo, ki pravi, da je stopnja intenzivnosti krize odvisna od subjektivne zaznave posameznika, na katero lahko vpliva njegov socialni položaj, položaj v podjetju, v katerem je zaposlen, in položaj panoge, v katerem podjetje deluje.

Iz analize ostalih vprašanj smo prav tako prišli do istih spoznanj, saj so v obeh podjetjih podobno odgovarjali na vprašanja. Vidimo lahko, da imajo posamezniki svoj pogled na krizne situacije, saj so eni zadovoljni v podjetju, drugi pa ne. Nekateri so mnenja, da je njihova organizacija uspešna, spet drugi pa, da ni uspešna.

Namen naloge je bil pojasniti razlike, ki izhajajo iz subjektivne zaznave sicer istega kriznega stanja. Iz odgovorov zaposlenih lahko sklepamo, da tisti zaposleni, ki imajo dovolj sredstev za lažnejše življenje in so v podjetju zadovoljni, krizo dojemajo manj nevarno za njih in njihovo organizacijo. Prav tako so mnenja, da bo organizacija, v kateri so zaposleni, v prihodnje vedno bolj uspešna. Zadovoljni so tudi s tem, kako organizacija skrbi za njih in njihovo kariero. Tu pa so še tisti, ki se komaj prebijajo skozi mesec, v podjetju niso zaradi tega, da bi gradili kariero, ampak izrecno zaradi zaslužka, da lahko preživijo. Ti zaposleni niso zadovoljni v organizaciji, menijo, da je njihova organizacija neuspešna, organizacijska klima je nezadovoljiva, organizacija ne namenja dovolj sredstev za osebni razvoj in motivacijo. Prav tako menijo, da bo organizacija v naslednjih letih prenehala obstajati. Vidimo, da obstajata dve popolnoma različni skupini ljudi, ki delata v istem podjetju, vendar isto situacijo v mnogih pogledih zaznavata precej različno.

S pomočjo najprej teoretične razprave in nato praktične analize dveh izbranih podjetij sta bili potrjeni dve uvodoma zastavljeni hipotezi, katerih namen je opozoriti na dejstvo, da je neka splošna gospodarska situacija lahko s strani posameznikov tudi znotraj istega podjetja, še bolj pa iz različnih podjetij, zaznana zelo različno, kar kaže na to, da je intenzivnost krize dejansko odvisna od subjektivne zaznave posameznika.

LITERATURA

- Ašanin Gole, Pedja. 1998. *Komuniciranje v kriznih in konfliktnih okoliščinah*. Gradivo za delavnico IABC.
- Barnett, Carole K. in Michael G. Pratt. 2000. From threat-rigidity to flexibility: toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management* 13 (1): 74–88.
- Barton, Laurence. 1993. *Crisis in organizations*. Cincinnati, OH: South-Western College.
- Bland, Michael. 1998. *The crisis checklist*. London: London School of Public Relations.
- Boin, Arjen. 2008. Fundamentals of crisis development and crisis management: an introduction to critical crisis readings. V *Crisis management*, ur. Arjen Boin, xvii–xxxvii. Los Angeles: Sage.
- Burger, Joachim. 1994. *PR - Gebrauchsanleitungen für Praxisorientierte Öffentlichkeitsarbeit*. Landsberg in Lech: Moderne Industrie.
- Conte, Christian, Rick A. Myer, Jeffrey A. Miller in Livia D'Andrea. 2007. Assessing human impact of organizational crises: reliability and validity of the triage assessment scale for organizations (TAS:O). *Journal of Contingencies and Crisis Management* 15 (3): 134–142.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2011. *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Eccles, Tony. 1996. *Succeeding with change*. London: McGraw-Hill.
- Fink, Steven. 1986. *Crisis management*. New York: Amacom.
- Hahn, Dietger in Ulrich Krystek. 1984. Führungssysteme als Instrument der Krisenerkennung. V *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Krise - Kontroverse Beiträge zur Betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung*, ur. Staehle Wolfgang H. in Stoll Edgar, 3–24. Wiesbaden: Gabler.
- Hermann, Charles F. 2008. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. V *Crisis management*, ur. Arjen Boin, 210–224. Los Angeles: Sage.
- James, Erika H. in Lynn P. Wooten. 2010. *Leading under pressure*. New York: Routledge.
- Koletnik, Franc. 1991. *Koliko je vredno podjetje?* Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kovač, Jure. 1993. Organizacijski ukrepi pri kriznem managementu. *Organizacija in kadri* 26 (5): 342–346.

- Kralj, Janko. 2002. Odločanje v organizaciji. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 344–372. Radovljica: Didakta.
- Kropfberger, Dietrich. 2003. Od reaktivnega kriznega managementa k proaktivnemu managementu priložnosti. V *Integralni management in razvoj podjetja*, ur. Janko Belak, 139–152. Maribor: MER.
- Krystek, Ulrich. 1989. Entwicklung und Kultur der Unternehmung werden durch Krisen verändert. *Zeitschrift Führung + Organisation* 58 (1): 30–37.
- Lerbingen, Otto. 1997. *The crisis manager*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mitroff, Ian I. in Murat C. Alpaslan. 2003. Preparing for evil. *Harvard Business Review* 81 (4): 109–115.
- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Prašnikar, Janez. 1992. Podjetje v krizi. V *Slovensko podjetje jutri*, ur. Janez Prašnikar, 65–100. Ljubljana: Cisef.
- Prašnikar, Janez in Andreja Cirman. 2008. *Globalna finančna kriza in eko strategije podjetij: dopolnjevanje ali nasprotovanje*. Ljubljana: Časnik Finance.
- Repovž, Leon. 1993. Management podjetja v krizi. V *Podjetništvo, politika podjetja in management*, ur. Janko Belak, 346–357. Maribor: Obzorja.
- Reutner, Friedrich. 1987. *Turn around: Strategie einer erfolgreichen Umstrukturierung*. Landsberg in Lech: Moderne Industrie.
- Spillan, John E. 2003. An explanatory model for evaluating crisis events and managers' concerns in not-profit organisations. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 11 (4): 160–167.
- 't Hart, Paul. 2008. Symbols, rituals and power: the lost dimensions of crisis management. V *Crisis management*, ur. Arjen Boin, 84–104. Los Angeles: Sage.

VIRI

- Comet. 2010. *Letno poročilo 2009*. [Http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje.asp?maticna=5040477000<o=2009](http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje.asp?maticna=5040477000<o=2009) (12. 5. 2011).
- Pošta Slovenije. 2009. *Letno poročilo 2008*. [Http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo](http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo) (8. 4. 2011).
- Pošta Slovenije. 2010. *Letno poročilo 2009*. [Http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo](http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo) (12. 4. 2011).

- Pošta Slovenije. 2011a. *Osnovne informacije*. [Http://www.posta.si/opis-storitve/490/Osnovne-informacije](http://www.posta.si/opis-storitve/490/Osnovne-informacije) (5. 4. 2011).
- Pošta Slovenije. 2011b. *Osebna izkaznica*. [Http://www.posta.si/opis-storitve/1171/Osebna-izkaznica](http://www.posta.si/opis-storitve/1171/Osebna-izkaznica) (5. 4. 2011).
- SwatyComet. 2011a. *Poslovna izkaznica*. [Http://www.swatycomet.si/podjetje/poslovna-izkaznica/index.html](http://www.swatycomet.si/podjetje/poslovna-izkaznica/index.html) (6. 5. 2011).
- SwatyComet. 2011b. *Vizija in poslanstvo*. [Http://www.swatycomet.si/podjetje/vizija-in-poslanstvo/index.html](http://www.swatycomet.si/podjetje/vizija-in-poslanstvo/index.html) (8. 5. 2011).
- SwatyComet. 2011c. *Ljudje*. [Http://www.swatycomet.si/podjetje/ljudje/index.html](http://www.swatycomet.si/podjetje/ljudje/index.html) (8. 5. 2011).
- SwatyComet. 2011d. *Kakovost in okolje*. [Http://www.swatycomet.si/podjetje/kakovost-in-okolje/index.html](http://www.swatycomet.si/podjetje/kakovost-in-okolje/index.html) (10. 5. 2011).
- SwatyComet. 2011e. *Dejavnost*. [Http://www.avtotehna.si/nalozbe/proizvodnja/swatycomet-doo.html](http://www.avtotehna.si/nalozbe/proizvodnja/swatycomet-doo.html) (10. 5. 2011).
- SwatyComet. 2011f. *Letno poročilo 2010*. [Http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje.asp?maticna=3716481000&leto=2010](http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje.asp?maticna=3716481000&leto=2010) (12. 5. 2011).

PRILOGE

Priloga 1 Anketa

ANKETA

Spoštovani!

Sem absolventka Fakultete za management Koper in pišem diplomsko nalogo na področju managementa. Z anketo želim ugotoviti, kako se kriza odraža v vašem življenju. Anketa je anonimna. Anketo rešujete tako, da pred vsakim vprašanjem obkrožite odgovor, ki za vas najbolj drži.

Hvala za vaše odgovore.

Nika Macuh

- 1. Kako ocenjujete vašo sedanjo življenjsko raven v primerjavi s tisto izpred treh let?**
 - a. Bistveno boljše.
 - b. Boljše.
 - c. Enako.
 - d. Slabše.
 - e. Bistveno slabše.

- 2. Katera oznaka najbolje opisuje vašo zaznavo sedanjega gospodarskega položaja Slovenije?**
 - a. Izjemno krizno na vseh področjih (ekonomsko, politično, socialno).
 - b. Krizno na nekaterih področjih.
 - c. Slabo in brez znakov izboljšanja.
 - d. Težavno, vendar z znaki skorajšnjega okrevanja.
 - e. Zelo uspešno in razvojno naravnano.

- 3. Kako ocenjujete sedanjo uspešnost vaše organizacije?**
 - a. Zelo neuspešno.
 - b. Neuspešno.
 - c. Povprečno.
 - d. Uspešno.
 - e. Zelo uspešno.

- 4. Sedanje gospodarsko in poslovno okolje v Sloveniji ocenjujete kot:**
 - a. Povsem nemotivirajoče z majhnimi možnostmi izkoriščanja novih priložnosti in velikimi ovirami za osebni razvoj.
 - b. Konfliktno, poslovni ali osebni položaj v družbi in organizaciji ni odvisen od znanja in sposobnosti, temveč drugih dejavnikov.

Priloga 1

- c. Povprečno, primerljivo z drugimi državami in prejšnjimi obdobji (tri leta) z uravnoteženimi dobrimi in slabimi stranmi.
- d. Težavno, vendar se že kažejo nove možnosti poslovnega in osebnega razvoja, ki je vse bolj odvisen od znanja, izkušenj in motivacije posameznika.
- e. Motivirajoče, odprto za nove poslovne priložnosti in osebni razvoj, ki je odvisen od posameznikovih znanj, sposobnosti in prizadevanj.

5. V kakšnem stanju je vaša organizacija v primerjavi s povprečnim stanjem v slovenskem gospodarstvu?

- a. V bistveno slabšem stanju.
- b. V slabšem stanju.
- c. V enakem stanju.
- d. V boljšem stanju.
- e. V bistveno boljšem stanju.

6. Ali vaša organizacija namenja dovolj sredstev in naporov za osebni razvoj in motivacijo zaposlenih z zadostno materialno in nematerialno podporo?

- a. Nikakor ne drži.
- b. Pretežno ne drži.
- c. Polovično drži.
- d. Drži.
- e. Povsem drži.

7. Organizacijska klima (splošno vzdušje) v vaši organizaciji bi opredelili kot:

- a. Nezadovoljivo, z velikimi pretresi in strahom.
- b. Padajočo, z veliko nejasnosti in pretresi.
- c. Povprečno, nič posebnega.
- d. Nadpovprečno, z možnostmi hitrih izboljšav.
- e. Zelo motivirajočo in k rezultatom naravnano.

8. Organizacija, v kateri ste zaposleni, bo po vašem mnenju v naslednjih 5 letih:

- a. Prenehala obstajati.
- b. Prenehala poslovati na sedanji način, saj jo bodo prevzeli tujci, država ali večja multinacionalka.
- c. Ostala na bolj ali manj nespremenjenem obsegu in ravni uspešnosti.
- d. Povečala uspešnost in učinkovitost delovanja ter zavzemala vedno večji tržni delež.
- e. Postala vodilna na svojem področju z usklajenimi finančnimi, socialnimi in okoljskimi cilji.

9. Sedanje gospodarske, politične in socialne razmere v Sloveniji lahko na organizacijo, v kateri ste zaposleni, vplivajo tako:

- a. Lahko ogrozijo obstoj organizacije v prihodnje.
- b. Povzročajo občasne konflikte na različnih področjih;

- c. Vzpodbujajo nove strategije, procese in programe, ki bodo še izboljšali njeno uspešnost na vseh področjih.
- d. Bolj pomemben je obratni vpliv – da bo podjetje prispevalo k izboljšanju domačih razmer.
- e. Na podjetje nimajo pomembnega vpliva.

10. Vaše zadovoljstvo v organizaciji, kjer ste zaposleni, lahko ovrednotite kot:

- a. Zelo nizko.
- b. Nizko.
- c. Srednje.
- d. Visoko.
- e. Zelo visoko.