

Vpliv kulture podjetja na poslovni uspeh – izhod podjetja Domel iz krize

Povzetek

Nevarnosti in posledice globalne finančne in gospodarske krize se čutijo v vseh gospodarskih okoljih. Načrtovani in izvedeni ukrepi, ki naj bi pripeljali podjetja iz krize, so v vseh teh gospodarskih okoljih podobni. Odvisni so od dejanske ravni zdravja podjetja, zmožnosti družbe, da zmanjša neugodne krizne vplive in da poišče nove priložnosti, ki so nastale zaradi krize, pa tudi pomoči poslovnega okolja, v katerega je vključena država ter lastnikov, ki želijo zavarovati vrednost svojega premoženja. Struktura lastništva močno vpliva na kulturo podjetja. Glede tega obstajajo med podjetji velike razlike, ki tudi v kriznih razmerah pomembno vplivajo na izvajanje in nadzor poslovanja. To kako učinkujejo sprejeti ukrepi za zaščito pred krizo, pokaže poslovni izid. Uspešen je le, če zadovoljuje lastnike z maksimizacijo donosov gospodarske družbe in trajnostnim razvojem. Slednjega pa ni mogoče načrtovati brez upoštevanja kulture podjetja. Ta ima močan vpliv na zadovoljstvo kupcev, motivacijo zaposlencev in na druge dejavnike v poslovanju podjetja, ki jih računovodski kazalniki ne merijo, pojasnijo ali razkrijejo, so pa lahko ključni za prihodnji razvoj podjetja. Eden od takih odločilnih dejavnikov je sposobnost podjetja zaznavati priložnosti in nevarnosti na trgu, sprejemati pomembna nova načela, spoznanja in znanja ter jih čim hitreje vključiti v poslovni proces, ki podjetju prinese ključno tekmovalno prednost.

Gospodarska družba Domel je v 100-odstotni lasti nekdanjih zaposlencev, upokoјencev in zaposlencev. Vsak posamezen lastnik je omejen z glasovalno pravico na največ 2 %, čeprav ima lahko večji lastniški delež. V Sloveniji in širše je taka lastniška struktura posebnost in odstopa od ustaljenih praks lastniškega preoblikovanja gospodarskih družb. Ima posebne značilnosti in močno vpliva na poslovanje družbe tudi med krizo.

Podjetje je uspelo s taktiko izvajanja sprejetih kriznih ukrepov za sanacijo in odpravo posledic vplivov globalne finančne krize te omiliti ter jih spremeniti v korist rasti in razvoja podjetja. Pri tem so na izide vplivali posebej urejena lastniška razmerja in tradicija, vtkana v lokalno okolje podjetja Domel iz Železnikov.

Ključne besede: kriza, ukrepi, kapital, lastniki, lastništvo, zaposlenci, intelektualni kapital, vrednote, družbena odgovornost.

The impact of corporate culture on business results – the Domel company's exit from crisis

Abstract

The threats and consequences of the global financial and economic crisis have been felt in all economic environments. The measures planned and executed to bring firms through the crisis are similar in all economic environments. They depend on the state of a firm's health, its own capacity to reduce the negative impact of the crisis and the search for new opportunities occurring as a result of the crisis. Also important is aid offered to the business environment that includes the state and measures by owners who want to protect the value of their assets. Ownership structure has a powerful influence over corporate culture and major differences can be found between firms. These factors have a major impact on implementation and control of the business during crises, and on the method and selection of an escape strategy to bring the firm out of the crisis. The effects of the measures are demonstrated by the business results. They are successful if they satisfy the owners by maximizing the company's profits and sustainable development. Other factors that must be considered are customer satisfaction, employee motivation and other firm performance factors that are not measured, clarified or disclosed by accounting indicators, but that may be key to future corporate development. These include the capacity to detect market opportunities, adopt important new principles, skills and knowledge and to inject them as quickly as possible to the business process in order to offer the firm a key competitive advantage.

Key words: crisis, measures, capital, owners, ownership, employees, intellectual capital, values, social responsibility.

1 UVOD

"Recesija je, ko izgubi delo vaš sosed, depresija pa, ko izgubite delo vi," je stavek, ki ga pripisujejo nekdanjemu ameriškemu predsedniku Trumanu. Razkriva težo in tragiko brezposelnosti na osebni ravni ter je kazalec kriznega stanja v gospodarstvu in družbi. Iskanje izhoda iz krize, zlasti če gre za svetovno gospodarsko krizo, je v domeni vseh. Z njo se morajo spopasti vlade, institucije, gospodarstvo, družbe in prebivalstvo.

Kriza je nenačrtovan in nepričakovan proces, ki traja omejen čas. Ima negativne učinke. Pušča globoko sled negotovosti in tragike v gospodarskem in socialnem okolju. Za krizo je značilen časovni pritisk, ki zahteva hitro ukrepanje in komunikacijske sposobnosti. Komuniciranje in izbor komunikacijske poti v kriznih razmerah sta odločilna za uspešen dogovor.

Slika krize vpliva na zaznavanje in razumevanje položaja med zaposlenci. Dojemanje stanja močno vpliva na reševanje in razplet krize, celo bolj kot sama dejstva in resnično stanje. V krizi, ki povzroča nevarnost in stisko, součinkujejo dejavniki, ki vplivajo na vedenje zaposlencev, ravnateljstva in lastnikov podjetja ter zunanje javnosti.

Uspešnost podjetja se kaže v sposobnosti prilagoditi se vsakršnemu položaju, tudi kriznemu. Pri tem ima pomembno vlogo kultura podjetja. Da se izognemo prežečim nevarnostim poslovnega okolja, je pomembno, da se zavedamo tistih pozitivnih učinkov kulture, ki povečujejo uspešnost podjetja. Izvozno usmerjeno podjetje Domel, ki se uvršča med večja podjetja s prek tisoč zaposlenci, uresničuje izhod iz globalne finančne in gospodarske krize s svojo izhodno strategijo, ki temelji na vlogi zaposlencev v učeči se združbi, pri tem pa se upošteva, da so zaposlenci tudi lastniki podjetja.

Za družbo Domel, ki je organizirana v obliki delniške družbe, je vse pomembnejše umsko delo, ki v povezavi z ustvarjalnim razmišljanjem ustvarja vzdušje za nastajanje inovativnih rešitev, ključnih za premagovanje najrazličnejših ovir na poti k uresničevanju poslanstva podjetja. Tekmovalno prednost podjetju prinašajo znanje in izkušnje. Če podjetje razpolaga z več znanja od tekmecev, je sposobno bolje oceniti in obvladati nove razmere, tudi krizne. Znanja in spoznanja se dopolnjujejo vse hitreje. Stalno nastajajo nova temeljna znanja, ki so osredotočena v zavodih in inštitutih. Za podjetje pa je zelo pomembno, da lahko znanje sproti črpa in osvaja ter ga prelija v svoje poslovne učinke.

»V učeči se organizaciji k razvoju strategije prispevajo tudi zaposleni. Tu niso le menedžerji tisti, ki razmišljajo o najboljših načinih odzivanja na konkurenco, o učinkoviti izrabi virov znanja in spopadanju s spremembami v okolju, kot je znano za tradicionalno organizacijo. Zaposleni so v učeči se organizaciji v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo. So informirani, zato lahko pomagajo prepoznavati probleme in razvijati rešitve ter tako sodelujejo v razvijanju strategij in izboljšanja poslovanja,« pravi dr. Stane Možina. (*Možina, 2004, str. 1–5*)

S stališča lastnika je pomen podjetja v tem, da prinaša maksimalne koristi iz medsebojnega razmerja pridobljenega dobička in rasti premoženja. S stališča zaposlencev pa je glavni namen podjetja omogočiti čim večji zaslužek in čim boljše pogoje za delo. Lastniki podjetja in zaposleni so v tradicionalnem podjetju vsak na svojem bregu, saj je za lastnika pomemben dobiček, za delavce pa dohodek iz dela. Če pa so lastniki podjetja hkrati tudi zaposleni, še ne pomeni, da je nasprotje odpravljeno. Pogajanje in iskanje kompromisne rešitve je nujno. Zahteva več truda in odločnosti, saj bremena odgovornosti ni mogoče prenašati na druge.

Glavno breme prevzema človeški intelektualni kapital združbe, ki se kaže v pomenu znanja, saj vključuje vse v združbi zbrano znanje, izkušnje in organizacijske sposobnosti ter temelji na znanju zaposlencev, njihovih spretnostih in iznajdljivosti. Človeški intelektualni kapital je v zaposlencih, torej tudi v domeni zaposlencev. Uprava z motiviranjem zaposlencev, skrbnim in učinkovitim komuniciranjem lahko doseže, da človeški kapital pokaže svojo moč. Lastniki podjetja, tudi če so to zaposleni, so s finančnim kapitalom postavili temeljni kamen podjetju. Zavedati pa se morajo, da je za uspeh podjetja ključen človeški intelektualni kapital in da je treba zanj skrbeti.

Lastninsko preoblikovanje podjetja v Domelu, ki traja več kot desetletje, je načrtovalo sebi lastno prakso ter se izognilo nevarnostim, ki bi lahko odločilno vplivale na poslovanje in uresničevanju poslanstva podjetja, ki temelji na visoki družbeni odgovornosti. Ta je povezana z lokalnim okoljem ter je vtkana v tradicijo Železnikov in tukajšnjega železarstva.

Kriza je v družbi povzročila nestabilno stanje, odziv nanjo so bili razni ukrepi, spremembe in prilagoditve. Dala je priložnost za nov način razmišljanja in delovanja. Je nevarnost in hkrati priložnost, da se opustijo slabosti in izboljšajo vzorci poslovanja.

Ko kriza nastane, je najprej treba dobro vedeti, v kakšnem položaju je podjetje. Ravnateljstvo mora ukrepati odločno in hitro, ukrepi pa morajo temeljiti na stvarnih izhodiščih. Pomembno je spodbuditi sposobnosti zaposlencev za premagovanje težkega položaja, aktivirati celotno znanje podjetja, ki ga imajo zaposleni, in vzpostaviti tako okolje, ki bo tudi motiv za premagovanje nastalega stanja. Kriza zahteva odpovedi, povzroča strah in negotovost. Treba se je spopasti s stanjem in posledicami. S hitrimi ukrepi se kratkoročno zmanjšajo škodni vplivi krize na podjetje, kar pa ni zadosti za trajnostni izhod iz neugodnega stanja. So le prilagoditev poslovanja novim razmeram. Dobro načrtovana izhodna strategija je načrt, kako se v krizi še okrepiti.

2 ZAPOSLENCI SMO LASTNIKI PODJETJA

2.1 Lastninsko preoblikovanje in program lastninjenja v Domelu

Lastniki občutijo posledico krize kot zmanjševanje vrednosti svojega premoženja in povečanje tveganja. V Domelu so lastniki podjetja zaposlenci, nekdanji zaposlenci in upokojenci. Lastništvo in upravljavsko funkcijo v podjetju so zaposlenci pridobili po prehodu iz družbene lastnine v zasebno, ko so se zaposlenci uprli načrtovanemu sovražnemu prevzemu. Prevzemanje lastništva po zaposlencih je trajalo celo desetletje.

Lastninjenje se je v podjetju zaključilo 17. 12. 1996. Takrat je podjetje ponovno po 53 letih dobilo lastnike. Lastninsko preoblikovanje se je začelo z otvoritveno bilanco 31. 12. 1992. Izvedeni so bili notranja razdelitev, notranji odkup z menjavo za lastniške certifikate, notranji odkup s stvarnimi vložki, svoj delež pa so dobili tudi denacionalizacijski upravičenci, združeni v zadrugi Niko. Osnovni kapital z vrednostjo 1.156.329 tisoč SIT je bil razdeljen na 1.156.329 navadnih, prosto prenosljivih imenskih delnic z vrednostjo 1000 SIT na delnico. Lastniki so postali: KAD 8,85 %, SOD 8,85 %, PID NIKA 6,7 %, ATENA d.d. 11 %, Sklad RS za razvoj 4,68 %, denacionalizacijski upravičenec Zadruga Niko 6,81 % in zaposleni, nekdanji zaposlenci, upokojenci – mali delničarji skupaj 53,11 %.

Med privatizacijo je prišlo do konflikta med zaposlenci in ravnateljstvom podjetja zaradi namere slednjih, da podjetje prevzame strateški partner. Ožje vodstvo podjetja in zaposlenci so imeli izrazito nasprotujoče stališče o vprašanju samostojnega nadaljnjega razvoja podjetja. Takratno ožje vodstvo je nameravalo podjetje prodati, ker je trdilo, da brez strateškega partnerja Domel v času razvoja globalizacije ne bo preživel. Zaposlenci so se takemu razmišljanju uprli in v strateškem partnerju videli sovražni prevzem, saj je bil prevzemnik tekmelec iz ZDA, ki je želel prevzeti skoraj 50-odstotni tržni delež podjetja na evropskem trgu in tako postati monopolist. Spor je vodil v krizo upravljanja v podjetju. Formalna vodstvena struktura (uprava, ožje strokovno vodstvo in nadzorni svet ob pomoči zunanjih lastnikov) je izvajala politiko pripojitve strateškemu partnerju, zaposlenci pa so oblikovali neformalno lastniško združenje in se postavili na svoje opozicijsko stališče. Hotenje po ohranitvi samostojnosti podjetja je bilo med zaposlenci izjemno. Ponudba tekmecca zaposlencem, da svoj delež prodajo po ceni 33 DEM za delnico, ni premamila zaposlencev, da bi odstopili od težnje po samostojnosti. Nesoglasja so pripeljala do odločnega in odmevnega spopada za ohranitev domačega lastništva in samostojnosti. Zagovorniki domačega lastništva niso bili le zaposlenci, ki so morali prevzemati nevhvaležno vlogo neposlušnosti do lastniške strategije najvišjega ravnateljstva. Podporo so zaposlencem izražali upokojenci in nekdanji zaposlenci z vključevanjem v novoustanovljeno združenje delničarjev. Boj za samostojnost je prestopil lokalne okvire in je dobil svojo razsežnost v državni politiki, pa tudi na mednarodni ravni z očitki, da Slovenija zavrača tuj kapital. Posebno vlogo so imela v zgodbi občila, ki so spremljala dogajanje in so o teh dogodkih obširno poročala. Pritisk, da bi male delničarji v procesu lastniškega upravljanja onemogočali, je bil še zlasti velik od paradržavnih skladov KAD, SOD in PID-ov, ki so videli v prodaji podjetja tujcem najboljšo rešitev. Med male delničarje so poskusili vnesti zmedo in neenotnost z neposrednim komuniciranjem, v katerem so prevladovale grožnje. To je male delničarje še bolj spodbudilo, da so se organizirali in združili.

Mali delničarji – zaposlenci, nekdanji zaposlenci in upokojenci – so se začeli pripravljati na prvo skupščino delniške družbe Domel, na kateri bi skupščina imenovala tak nadzorni svet, ki bi preprečil namero sovražnega prevzema. Organizirali so klub delničarjev, ki je prerasel v združenje delničarjev. Vanj se je v slabem mesecu vključilo prek tisoč tristo malih delničarjev, ki so skupaj z denacionalizacijskim upravičencem, zadrugo Niko, uspeli zbrati večino glasovalnih pravic in tako na prvi skupščini podjetja izvolili nadzorni svet, ki je

imenoval upravo, naklonjeno notranjemu lastništvu. Zunanji lastniki so sklepe skupščine želeli ovreči s tožbo, vplivali pa so tudi na poznejše spremembe gospodarske zakonodaje, ki so preprečile delovanje združenja delničarjev, kar je pripeljalo do razpustitve. S tem so zunanji lastniki dobili novo priložnost, da izpeljejo nameravano prodajo, saj nepovezani mali delničarji niso pomenili resne protiuteži velikim institucionalnim lastnikom pri odločanju na skupščini. Ponovno so se zaposlenci, tokrat v soglasju z novo upravo in nadzornim svetom, odzvali, da bi zavarovali svoj interes. Takoj po razpustitvi združenja so se začeli pripravljati na ustanavljanje družbe pooblaščenke, ki je bila takrat novost in posebna rešitev za zavarovanje interesov malih delničarjev. Večina zaposlencev in upokojencev je pristopila k ustanovitvi družbe pooblaščenke Domel Holding d.d. Ustanovni kapital je nova družba pridobila z zamenjavo delnic Domela d.d. z delnicami družb pooblaščenke. Glavni namen ustanovitve je bil zavarovati se pred sovražnim prevzemom in ohraniti samostojnosti Domela. Zadnja naj bi omogočila rast podjetja, ohranjanje zaposlitvenih možnosti v lokalnem prostoru ter pričakovan donos lastnikom v obliki dividend in krepitev vrednosti delnice.

Družba pooblaščenka Domel Holding d.d. je bila ustanovljena 19. marca 1998. Že ob ustanovitvi je imela v lasti 42,14-odstotni delež matičnega podjetja, kar je pomenilo, da je družba pooblaščenka postala največji lastnik. S primerno koalicijsko politiko med lastniki je uspela na drugi skupščini zamenjati nadzorni svet, ki je povzročal spore med lastniki in izvajal samovoljne ukrepe ter povzročil in omogočil, da se je del podjetja s 138 zaposlenci odcepil in odprodal ter postal posebno podjetje v okviru nemškega podjetja Indramat.

Po drugi skupščini se je stanje v podjetju normaliziralo in stabiliziralo. Obseg poslovanja se je začel širiti, podjetje se je krepilo in pridobivalo tržni delež. Prevzelo je vodilni položaj v trženju vakuumskih motorjev za sesalnike z več kot 60-odstotnim deležem na evropskem trgu in postalo razvojni dobavitelj velikim svetovnim proizvajalcem bele tehnike.

Svoj lastniški delež matičnega podjetja je družba pooblaščenka stalno povečevala in v letu 2001 uspela doseči večinski obvladujoči delež. Slika 1 prikazuje časovni potek prevzemanja lastniških deležev družbe pooblaščenke od ustanovitve do prevzema vseh deležev. V letu 2007 je na javni dražbi odkupila vse delnice od paradržavnih skladov in povečala lastniški delež na 99,47 %. Z iztisnitvijo tistih malih delničarjev, ki niso pristopili k ustanavljanju družbe pooblaščenke v letu 2009, je postala edini lastnik matične družbe, s tem pa tudi lastnik vseh podjetij, ki so nastala po koncu notranje lastniške krize, v obdobju vzpona in rasti.

Družba pooblaščenka je v celoti prevzela lastniško upravljanje skupine povezanih podjetij. Nadzorni svet družbe pooblaščenke in njena uprava sta s prevzemom vseh delnic dobila največja pooblastila in tudi prevzela odgovornost za uspešno poslovanje celotne skupine. Družba pooblaščenka izvaja upravno funkcijo prek uveljavljanja stališč lastniške strategije na skupščinah podjetij in z imenovanjem nadzornega sveta. Upravljanje ni omejeno samo na formalne dejavnosti, ampak je vzpostavljeno stalno močno komuniciranje med nosilci upravne in nadzorne funkcije.

Slika 1



Vir: Domel Holding d.d.

2.2 Cilji lastništva, lastništvo in lastniška politika

Osnovni cilji so zapisani v statutu Domelove družbe pooblaščenke v naslednjih točkah: »Razumna rast cene delnic, povečanje trajnega premoženja družbe, uresničitev materialnih interesov delničarjev, stabilno pridobivanje dobička in postati večinski lastnik podjetja.« Tak zapis je nastal ob ustanovitvi v duhu takratnih izhodišč, katerih cilj je ohraniti samostojnost družbe. V središču je bila zagotovitev dela, ohranitev zaposlitev in razumnega razvoja družbe. S prevzemom vsega lastništva so se razmerja spremenila, družba pooblaščenka je dobila drug pomen, vlogo lastnika. Čeprav so zaposlenci, nekdanji zaposlenci in upokojenci lastniki družbe pooblaščenke, mora ta slediti svojemu poslanstvu in osnovni dejavnosti. To pa je upravljanje vseh povezanih družb skupine. Spremenilo se je tudi upravljavsko razmerje znotraj skupine, kar je vodilo do reorganizacije podjetij, ki vodi k cilju, da postane skupina povezanih podjetij učinkovitejša, bolj prilagodljiva in odzivna na spremembe. Podjetje svojo vlogo v lokalnem okolju opredeljuje z družbeno odgovornostjo.

2.3 Družbena odgovornost podjetja Domel

Ta pomeni koncept uravnovešenega trajnostnega razvoja, pri katerem podjetje v svoje poslovanje vključuje skrb za družbeni in okoljski razvoj. Gradi jo prostovoljno, v povezavi z močno tradicijo in lastno kulturo podjetja, ob upoštevanju vrednot podjetja in s sodelovanjem zainteresiranih deležnikov, med katerimi so tudi lokalne skupnosti.

Družbena odgovornost temelji na doseganju visoke ravni tekmovalne sposobnosti na lokalnem in globalnem trgu in na prizadevanju za odličnost ter upošteva trajnostni in uravnovešeni razvoj povezanih podjetij v skupini Domel. Poslovna praksa, ki jo prinaša družbena odgovornost, je smotrno vlaganje v tako poslovno okolje, ki zagotavlja povečanje intelektualnega premoženja, zdravje, varnost zaposlencev, lažje usklajevanje družine in dela, vzpostavljanje enakih možnosti za vse, ne glede na spol in versko pripadnost, ter sodelovanje z lokalno skupnostjo v vseh vidikih poslovanja, ki vplivajo na kakovost življenja.

Podjetje deluje pregledno in komunicira z zainteresiranimi javnostmi. Zaposlencem, strankam, skupnostim, lastnikom in drugim poslovnim partnerjem omogoča, da sestavijo pregledno sliko podjetja in njegove dejavnosti, ki temelji na resničnih in preverjenih

podlagah. S tem omogoča gradnjo podobe podjetja na podlagi dejanske identitete ter ustvarjanja širšega mnenja o kulturi podjetja, načinu poslovanja in vplivu na okolje.

Zaposlenci so motivirani za uspeh, uspešnost in razvoj podjetja ter so mu zvesti. Podjetje ima dobro usposobljene zaposlence, ki jim omogoča izpopolnjevanje znanja in osvajanje veščin. Podjetje pridobiva talente s štipendiranjem mladih iz lokalne skupnosti in izkorišča prednost lokalne zaprtosti. Omogoča razvoj človeških sposobnosti in je odprto za nove sodelavce.

Čeprav so lastniki podjetja zaposlenci, je to privlačno za vlagatelje kapitala. Finančne institucije zaupajo podjetju, podpirajo poslovne usmeritve ter mu s svojimi storitvami omogočajo delovanje in rast. Visoka tehnološka opremljenost, avtomatizacija in robotizacija pomenijo prednost v poslovnih procesih ter so podlaga za gradnjo tekmovalnih prednosti in odličnosti. Inovacije, ki jih podjetje pridobiva s stalnim motiviranjem zaposlenih, ustvarjajo nove priložnosti na globalnem trgu. Podjetje pridobiva sveže znanje in izkušnje s trajnim sodelovanjem s šolskimi in visokošolskimi zavodi in inštituti, cilj pri tem pa je čim hitrejši prelivati znanje v svoje izdelke.

Kupci želijo kakovostne poslovne učinke, ki izpolnjujejo svoj namen, imajo ustrezno ceno, kakovost ter so proizvedeni z odgovornim ravnanjem. Podjetje s svojimi inovativnimi in energijsko zelo učinkovitimi izdelki prispeva k skrbi za ekologijo in zmanjšuje porabo energije. Uporaba in izraba izdelkov ne povzroča škodljivih vplivov na okolje. Uporabljene proizvodne tehnologije in materiali niso nevarni za zdravje delavcev ter ne škodujejo okolju. Domel sodeluje z lokalno oblastjo pri zagotavljanju pogojev za rast in razvoj gospodarske dejavnosti. Skupna skrb je socialna varnost, v okviru katere so izpostavljeni zaposlenost prebivalstva ter varovanje in zaščita prebivalstva pred posledicami naravnih nesreč. Zmerna rast in stalno napredovanje podjetja že pol stoletja zagotavljata približno tisoč delovnih mest, kar je skoraj polovica vseh v občini Železniki, kar podjetju nalaga svojevrstno poslanstvo visoke družbene odgovornosti.

3. KULTURA PODJETA DOMEL SKOZI PRIZMO LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH

3.1 Kultura podjetja

»Kultura je značilen duh združbe in skupek prepričanj njenih članov. Kaže se v vrednotah in normah, sprejetih v združbi glede tega, kako naj se ljudje vedejo, med seboj komunicirajo in kakšna delovna razmerja naj razvijejo,« pravi Robbins. (Treven, 2001, str. 79)

Kultura podjetja je opredeljena kot vzorec obnašanja, verovanja in medsebojnega vplivanja, ki enkratno opredeljuje podjetje, ko posluje v okviru industrijskega in družbenega okolja (Devanna, 1984, Str. 203 – 228)

Kulturo združbe sestavljajo nazori, vrednote, norme, pravila vedenja, simboli ipd. Je sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, ki so značilni za podjetje in ga ločujejo od drugih podjetij. Je celota posebnih lastnosti podjetja in načinov vedenja njegovih zaposlencev in drugih vključenih dejavnikov, zlasti bližnje okolice.

Vpliv lastništva zaposlencev na kulturo podjetja Domela se izraža v organizacijskem vzdušju, filozofiji združbe, razumevanju vizije in strategiji podjetja, pri tem pa se ne zanemarja pomen notranje neformalne organizacije in socialne mreže.

3.2 Organizacijsko vzdušje

Organizacijsko vzdušje lahko najširše opredelimo kot psihološko ozračje v združbi, kot ga zaznavajo njeni člani, ki prek teh zaznav vpliva na njihovo vedenje. Hellriegel in Slocum sta

že leta 1974 zapisala nekaj najpomembnejših lastnosti organizacijskega vzdušja (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 445). Poznejše opredelitve vzdušja poudarjajo zaznavno sestavo psihološko pomembnih vidikov organizacijskega okolja. Skupni imenovalec vseh opredelitev je prepričanje, da je organizacijsko vzdušje več kot le način, kako počnemo stvari pri nas. Če vključimo vse njene najbolj bistvene vidike, jo lahko opredelimo tako: Organizacijsko vzdušje je relativno trajen pojav v podjetju, ki označuje množico lastnosti podjetja, ki jih lahko preučujemo z različnimi razsežnostmi, te lastnosti pa so zaznavne. Zaposlenci jih lahko opišejo, kar pomeni, da se jih zavedajo. Nastaja prek součinkovanja med člani podjetja. Povratno vpliva na razlago dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi. Nanaša se tako na odnose med zaposlenci kot tudi na odnos podjetja do zunanjega okolja.

Organizacijsko vzdušje je pomemben vidik za uspešnost poslovanja podjetja. Je močna sila, ki določa vedenje posameznikov in skupin v podjetju. Vključuje niz zaznav v obliki predpostavk, verovanj, stališč in mnenj. Prek zaposlencev predstavlja sliko skupnega psihološkega okolja za opravljanje dela in zato pomembno prispeva k njihovem občutku varnosti ali pa zaznavanju nevarnosti.

Podjetje izvaja meritve vzdušja zaposlencev in jo ugotavlja enkrat letno. Merjenja so na ravni podjetja in po posameznih področjih oziroma skupinah. Meritve ugotavljajo velik razkorak vzorcev mišljenja med oddelki in podjetjem v celoti. Ob vstopanju v krizno situacijo so merjenja pokazala višjo raven nezaupanja v ravnateljstvo, povečalo se je splošno nezadovoljstvo, zmanjšala se je odzivnost. Z upadom motivacije se je poslabšala organiziranost.

Zaposlenci, ki so obenem tudi večinski lastniki, skupaj z upokojenci in nekdanjimi zaposlenci, svoje pravice uveljavljajo na skupščini družbe, nadzor pa izvajajo prek nadzornih svetov. To, kakšen vpliv na sprejemanje odločitev imajo posamezni zaposlenci, ni odvisno samo od tega, koliko delnic ima kdo, ampak tudi od vseh informacij in drugih kazalcev, ki jih zaposlen zaznava na ravni podjetja. Zaprtο okolje omogoča boljši in hitrejši pretok notranjih informacij. Te so zelo pomembne ter so podvržene presoji, oceni in sprejemanju stališč posameznikov in skupin. Skupna stališča so močan vzvod pritiska na organe upravljanja in nadzora, saj je glasovanje na skupščini navadno usklajeno zaradi prej ustvarjenih ocen stanja v celotnem podjetju.

Podjetje želi biti učinkovito, ustvarjalno, inovativno v taki meri, da zna izkoristiti prednosti ustvarjalnosti zaposlencev. Današnji tržni položaj zahteva, da imamo vgrajen stalen proces za izboljšanje svojih izdelkov in svojega tržnega položaja. Pridobivanje novega znanja je v času krize za preživetje, poleg zategovanja pasu, ključno. S spodbujanjem razvoja in motiviranjem notranjih ustvarjalnih zmožnosti k iskanju, preizkušanju in uveljavljanju novih, boljših rešitev je bilo ustvarjeno vzdušje, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost med zaposlenci. V negotovem času je podjetje z inovativnimi dosežki prevzelo vodilno mesto v trženju vakuumskih motorjev za sesalnike na evropskem trgu. Iz sledilca je postalo vodilni razvojni dobavitelj. Za vzdušje, ki spodbuja izražanje ustvarjalnosti in inovativnosti med ljudmi v podjetju, je značilno, da ima pogosto skupni imenovalec v vrednotah podjetja, kot so izziv, svoboda, podpora zamislim, zaupanje, odprtost, dinamičnost, igrivost, dialog, reševanje konfliktov, tveganje ...

3.3 Vrednote podjetja in poslanstvo

3.3.1 Vrednote podjetja Domel

Dejavnost in procesi imajo osnovo v temeljnih vrednotah, zapisanih v desetih sklopih: ustvarjalnost, skrb za stranke, odgovornost, podjetnost, odprtost, skrb za zaposlence, sodelovanje, ambicioznost, pripadnost in skrb za lokalno okolje. Na prvem mestu je ustvarjalnost, ki je podlaga za vse druge vrednote.

3.3.2 Ustvarjalnost

Delo v Domelu je izziv za profesionalno in osebno rast, pri tem z nenehnim učenjem in osebnim razvojem postavljamo temelje za večjo ustvarjalnost. Vzamemo si čas za razmišljanje, inovativno delovanje ter spodbujamo nove ideje in dobre nagradimo. Neprestano izboljšujemo načine in rezultate dela.

3.3.3 Skrb za stranke

Ker se zavedamo, da je kupec kralj, je smiselna prilagodljivost kupčevim zahtevam že ves čas naša konkurenčna prednost. Imamo načrt in cilje dela s strankami. Naš pristop do strank je kakovosten in pristen, kar pomeni, da si za stranke vzamemo čas, poiščemo najboljšo možnost glede cene in kakovosti, smo dosegljivi, ustvarjamo prijetno ozračje, smo prijazni, zanesljivi in prilagodljivi.

3.3.4 Odgovornost

Naš moto je: »Kar rečem, to naredim.« Sprejete obveznosti in obljube vedno uresničimo.

3.3.5 Podjetnost (gospodarnost)

S sredstvi podjetja v vseh okoliščinah in vedno ravnamo premišljeno, kot da bi bila naša osebna last, obenem pa si prizadevamo s čim manjšimi vložki maksimirati iztržek.

Ker smo naravnani k izidom, si prizadevamo razvijati optimalne izdelke, dosegati optimalne pogoje na trgu, stalno zniževati stroške, neprestano iskati poslovne priložnosti in ustvarjati dobiček.

3.3.6 Odprtost

Imamo odprto komunikacijo na vseh področjih v podjetju in tudi s partnerji. To nam uspeva tako, da prijazno in dostojanstveno povemo, kar mislimo, dajemo prave podatke, odkrito in sproti rešujemo težave, odprto razmišljamo, poslušamo, dojemamo in sprejemamo nasprotna predloga, zamisli in ljudi, pri tem se učimo tudi iz napak. S tem ustvarjamo sproščeno delovno vzdušje, v katerem vsak posameznik lahko svobodno izraža svoje mnenje v korist celotnega podjetja.

3.3.7 Skrb za zaposlene

Skrbimo za razvoj, izbor ter strokovno in osebno rast zaposlencev. Omogočamo jim ustvarjalnost, ki prinaša notranje zadovoljstvo in odpravlja enoličnost. Delo je primerno plačano in zdravju neškodljivo.

3.3.8 Sodelovanje

Skupaj smo v dobrem in slabem – odkrivamo in rešujemo morebitne težave in se skupaj tudi veselimo. Sodelujemo pri postavljanju in doseganju ciljev, ker se zavedamo, da smo del kolektiva, ki lahko le s sodelovanjem doseže postavljene cilje. Zato pospešujemo skupinski način dela, dejavno sodelujemo v skupinah, spodbujamo različnost mišljenja, poudarjamo pomembnost prispevka posameznika k skupnemu rezultatu.

3.3.9 Ambicioznost

Naši cilji so visoki, vendar uresničljivi. Imamo pogum za sprejemanje ovir in za napake, iz katerih se znamo učiti. Postavljamo si visoke cilje na ravni podjetja in vsakega posameznika, pri čemer spodbujamo zdravo tekmovalnost, težnje po izobraževanju in napredovanju na delovnem mestu, hkrati pa se trudimo doseči ravnovesje med delom in družino.

3.3.10 Pripadnost

Ponosni smo, da smo Domelovci. Privrženost zaposlencev je trden temelj obstoja in razvoja našega podjetja, saj pomeni združevanje kariernih sanj in ciljev podjetja. Prizadevamo si izdelati celovit sistem obvladovanja usposobljenih zaposlencev. Vsi zaposleni se zavedajo, da se je pomembno poistovetiti z usklajenimi cilji, vrednotami, poslanstvom in vizijo podjetja.

3.3.11 Skrb za lokalno okolje

Z zagotavljanjem kakovostnih delovnih mest, dejavnim vključevanjem v življenje v lokalni skupnosti ter s koriščenjem različnih storitev v lokalnem okolju pomembno vplivamo na kakovost življenja v svoji okolici. Izboljšujemo življenjske razmere v širšem okolju, skrbimo za varstvo okolja ter podpiramo izobraževanje in kulturne ter športne dejavnosti v širši okolici.

Za zaposlence je izziv, če se zavedajo pomembnosti svojega dela. Pripravljeni so več delati in v delo vložiti več energije. Za iskanje in uresničevanje novosti je treba imeti več stikov s sodelavci, da se tako razpravlja o težavah in možnih rešitvah, izboljšavah in načinih za uresničitev, za to pa je potrebno več svobode. V okolju, ki podpira nove zamisli in predloge, se vsi bolj poslušajo, bolj spodbujajo drug drugega. Tako okolje rojeva občutek konstruktivnosti in pozitivne usmerjenosti ter ustvarja pogoje za preizkušanje novih zamisli. Temelji na visoki ravni zaupanja, saj se s pogovorom premaga strah pred nerazumevanjem. Zaupanje daje varno okolje zaposlencem, da predstavijo svoje zamisli in mnenja. Zaposleni se ne bojijo posmeha v primeru neuspeha, kar povečuje iniciativo za inovativnost ter ustvarja več priložnosti za nova razmišljanja in kresanje novih zamisli. Nastaneta živahnost in sproščeno komuniciranje, v kateri prevladujeta dialog in igrivost. Seveda nastajajo tudi konflikti, ki pa jih je mogoče veliko lažje in hitreje reševati v resnem ustvarjalnem okolju.

Novosti in nove rešitve so povezane s prevzemanjem tveganja. Čim bolj spodbujamo tveganje, tem večji je obseg raziskovanja in inovativnih rešitev.

4 KAKO JE DOMELU USPELO PREBRODITI KRIZO

4.1 Strateški ukrepi

Odziv na recesijo v Domelu je bil predvsem znižati stroške proizvodnje, hkrati pa povečati število novih kupcev in ohraniti stare s ponudbo novih programov sesalnih enot. Ob spodbujanju inovativnosti je Domelu večinoma uspelo nadomestiti stare izdelke, ki so bili materialno bolj intenzivni in za izdelavo katerih so potrebovali več časa. Za nove izdelke vakuumskih motorjev je Domel prejel več visokih priznanj za inovacije. Z inovativnimi izdelki smo uspeli na trgu. Posodobitev proizvodnje vakuumskih motorjev z vpeljavo novih tehnologij avtomatizacije in robotizacije je zmanjšala potrebe po proizvodnih delavcih. Uvedli smo nov sistem načrtovanja, ki omogoča večjo prožnost. Z agresivnejšo prodajo in novimi prodajnimi zasnovami, ki nadgrajujejo partnerska razmerja v obliki razvojnega dobavitelja, smo dosegli dober odziv.

Vakuumski motorji, ki porabijo manj in imajo pri isti vhodni moči večjo izhodno moč, so ekološko sprejemljivejši in varčnejši, kar je danes pomembna lastnost in prednost pred tekmeci. Kupcem smo ponudili celovito podporo pri načrtovanju in izboru značilnosti vakuumskega motorja, tako da ima končni proizvod sesalnik najbolj optimalne tehnične karakteristike. Pri tem sodelujemo z naravoslovnimi fakultetami in inštituti iz Slovenije, največ s fakulteto za elektrotehniko, strojno fakulteto v Ljubljani in inštitutom Jožef Stefan.

Osnovna lastnost novih motorjev je, da kljub manj vložene energije končni izdelki dosegajo večjo vrednost, saj so energijsko manj požrešni in ekološko sprejemljivejši. So tišji ter imajo manjšo maso in prostornino. Krizno stanje spreminja potrošnike, ki se redkeje odločajo za nakupe, kadar pa kupujejo, raje izbirajo med trajnejšimi izdelki z boljšimi karakteristikami poznanih blagovnih znamk. Trajnejši izdelki so zahtevnejši in potrebujejo zanesljive sestavne dele in sklope, zlasti pa mora biti pogonski motor zanesljiv in dovolj robusten, da zagotavlja dolgo življenjsko dobo. Za kakovostne izdelke so končni potrošniki pripravljeni plačati več. Izdelava mora biti zelo zanesljiva ter ne sme dopuščati slabosti in napak. Stabilen proces lahko zagotavljata le avtomatizacija in robotizacija, mnogo težje pa ga je doseči z intenzivno proizvodnjo na tekočih trakovih z zaposlenci, kot je to običajno na Daljnem vzhodu.

Znane velike blagovne znamke gradijo na kakovosti in svojega ugleda ne izpostavljajo nevarnosti, da bi dobro ime v višjem cenovnem razredu omadeževali z vprašljivo kakovostjo vgrajevanja cenjenih sestavov. Domel je ostal dobavitelj elektromotorjev, ki so bistveni sestavni del vsakega izdelka, tudi podjetjem, ki so preselili svojo proizvodnjo v kraje s cenejšo delovno silo, in je zaradi tega že pred nekaj leti postal največji izvoznik na Kitajsko iz Slovenije.

Zmanjšana potrošnja na širokem trgu se posledično izraža v zmanjšanju naročil. Razpon upada naročil znotraj lastne strukture izdelkov je pri nekaterih artiklih nekoliko večji, medtem ko upada pri novih programih nismo zaznali.

4.2 Izvajalni ukrepi

V proizvodnji smo se zaznamim kriznim razmeram prilagodili z več ukrepi. Eden od teh je bil skrajšanje delovnega časa in prehod na 36- oziroma 32-urni delovnik. Poleg tega smo prerazporedili delovni koledar. V januarju 2009 so podaljšali novoletne praznike za dva dni, v februarju smo iz julija prenesli štiri delovne dni kolektivnega dopusta in še marca en dan. V marcu smo sprejeli rebalans letnega načrta, ki je upošteval realno stanje znižanja naročil. Posebno pozornost smo namenili zniževanju stroškov na vseh ravneh, zlasti pa na področju znižanja zalog. Ukinili smo proizvodnjo na zalogo in dinamiko proizvodnje prilagodili naročilom. Zmanjšali smo tveganja neplačil z zavarovanjem in zavračanjem naročil.

Nadaljevali smo proces zamenjave nerentabilnih programov z novimi izdelki z večjo dodano vrednostjo.

Zaradi krize razvojnih vlaganj nismo ustavili, ampak smo jih še pospešili. Tako smo pospešeno uvajali nove programe, ker smo le tako trgu ponudili nove rešitve, ki so plod novih spoznanj, znanja in inovativnega pristopa. Med trajanjem krize smo začeli proizvajati in tržiti nove motorje EC za pogon klimatskih naprav, ki dosegajo izjemno visok izkoristek, tudi do 92 %, prav tako smo zagnali proizvodnjo motorjev BLDC za avtomobilsko industrijo.

V kriznem času se je podjetje spoprijelo z večjimi in težjimi nalogami kot drugače. Začetek krize je bil priložnost za podjetje, da ponudi inovativne rešitve, ki so ekološko in energijsko sprejemljivejše zaradi manjše porabe električne energije. Rešitve, v katerih ključno vlogo prevzema znanje, so bile na trgu dobro sprejete in pomenijo tudi priložnost za čas splošne gospodarske rasti.

5 KADROVSKI VIDIK

Kriza, ki smo ji še vedno priča, je zamajala tudi trg delovne sile, kar vpliva na spremembe v kadrovski politiki. Pomembna strateška odločitev je, kako se podjetje odzove na krizo v kadrovanju. Sprejetje ukrepov mora biti zelo preudarno in odgovorno. Odloči se lahko za kratkoročno reševanje, kar pomeni odpuščanje in krčenje, ali pa za dolgoročne rešitve, ki pomenijo zategovanje pasu vseh zaposlencev med krizo in pripravo na oživitve, ko se ta konča. Treba je poskrbeti, da obstoječi, že zgrajeni kader, ki nosi intelektualno premoženje podjetja, podjetje obdrži. Med krizo se še bolj pokaže, da so visoko strokovno usposobljeni zaposlenci ključni v podjetju. Vedno je čas za pridobivanje ali izgubo odličnih strokovnjakov, med krizo pa je to tveganje in hkrati priložnost še večja, saj se prehodi strokovnjakov med podjetji povečajo. Kadrovske viri so kljub temu omejeni, zato kadrovska politika ne more temeljiti le na izvajanju kratkoročnih ukrepov za prilagajanje kriznim razmeram, temveč mora skrbeti za uravnotežen dolgoročni razvoj zaposlencev glede dolgoročnega načrtovanja potreb, potrebnih usposobljenosti in pravočasne priprave zaposlencev na spremembe. Podjetje potrebuje trdno jedro lastnih privrženih ljudi. Z izmenjavo izkušenj in praks vseživljenjsko učenje med recesijo prinaša pozitivne učinke.

Pomemben korak pri premagovanju krize je storjen tudi s poglobitvijo socialnega dialoga med upravljavskimi strukturami in lokalnim sindikatom podjetja. Močno se mora povečati neposredno komuniciranje z zaposlenci in njihovimi nadrejenimi v podjetju. Ta sprošča napetosti in omogoča pravočasne posege.

Ukrepi uprave so bili predhodno dobro pripravljeni, usklajeni s socialnimi partnerji in dobro pojasnjeni. Vse to je zahtevalo visoko stopnjo strpnosti, odločnosti, poguma in odgovornosti. Tak način je omogočal dobro sodelovanje in krepil hitrost izvajanja ukrepov. Za uspešno ukrepanje je bilo izredno pomembno, da so zaposleni sprejeli in razumeli krizno stanje.

5.2 Sprejeti kadrovske krizne ukrepi

5.2.1

V nadaljevanju navajam ukrepe, sprejete, potem ko se je zaznalo, da so se na vseh trgih začela zmanjševati naročila, kar je pomenilo, da je podjetje vstopilo v svetovno gospodarsko krizo.

Ukrepi so sestavljeni iz naslednjih vsebin:

delovni čas in delovnik, zaposlenost, zaposlovanje in odpuščanje zaposlencev, politika plač, nagrajevanje in motiviranje, izobraževanje in štipendiranje, pospeševanje inovativnosti, pospešen razvoj in agresivno trženje.

5.2.2 Delovni čas in delovnik

Ukrepi se nanašajo na spremembo delovnega tedna in delovnega koledarja, ukinitve nadurnega dela, sklada ur in uporabe, prekinitve dela zaradi pomanjkanja naročil, čakanje na delo in izrabo dopustov.

5.2.3 Zaposlenost, zaposlovanje in odpuščanje

Podjetje je pretrgalo agencijske pogodbe za najemanje delavcev, ni podaljševalo pogodb za določen čas in ni zaposlovalo novih delavcev. Znotraj podjetja je izvajalo prerazporeditve zaposlencev. Zaposlovalo je samo lastne štipendiste. Ni nadomeščalo zaposlencev ob upokojitvi ali ob odpovedi.

5.2.4 Politika plač, nagrajevanje in motiviranje

Plače smo zaposlencem znižali za 10 %, tistim z individualnimi pogodbami pa za 15 %. Sprejeli smo tudi spodnji limit plače zaradi socialne varnosti za skrajšan delovni čas. Izvedli smo postopen prehod na 100 % plače ob izboljšanju stanja naročil. Na podlagi uspešnega sprejema in izvajanja ukrepov je na začetku leta 2010 podjetje sprejelo dogovor o povečanju plač na podlagi socialnega dogovora za 4 %. Uvedlo je delavnice za motivacijo in inovativnost, nematerialne nagrade za dosežene uspehe ter individualne razgovore s kršitelji in neuspešnimi.

5.2.5 Izobraževanje in štipendiranje

Stroške izobraževanja smo optimizirali. Politika štipendiranja se ni spremenila, ohranili smo dejanske pogodbe o štipendiranju. Uvedli smo lastni izobraževalni program podjetja.

5.2.6 Pospeševanje inovativnosti, razvoja in trženja

Pospešeno se spodbuja in izvaja inovativni proces. Podjetje je dejanske investicije v razvoj in raziskave ter osvajanje novih trgov ohranilo na ravni načrtovanih ter jih časovno pospešilo.

Pričakovani učinki so bili vidni v sprejemanju in razumevanju stanja, v motivaciji za izboljšanje položaja, v vzpostavitvi zaupanja in sodelovanja, v solidarnosti in dobrem vzdušju v podjetju. Kljub manjšemu obsegu dela ob začetku krize je podjetje izboljševalo svoj položaj: s spremembo obstoječega načina oblikovanja dela (proces še teče), z večjo preglednostjo pristojnosti in odgovornosti, večanjem motiviranja sodelavcev, predvsem pa z močnejšim in boljšim komuniciranjem, ki je spremenilo tudi slog vodenja.

Izid ob zaključku leta 2009 so bili spodbudni, saj so se negativni trendi obrnili v pozitivno smer, v prvem polletju leta 2010 podjetje Domel posluje z dobičkom, obseg prodaje pa se je povečal na raven iz leta 2008.

5.3 Tradicija kot element kulture podjetja

Domel ima svoje korenine v ustanovitvi Zadruga Niko v letu 1946. Takratna ustanovitev zadruga daje slutiti, da je lokalno okolje močno prežeto z voljo po samostojnosti na temeljih železarske tradicije, ki sega v 16. stoletje in je prebivalcem Železnikov vse do začetka 20. stoletja dajala kruh.

Močna volja, pogum in vizija so vodili nekaj zanesenjakov, da so po koncu druge svetovne vojne ustanovili zadrugo, njen namen pa je bil gospodarska oživitev kraja. Zadruga ni bila po volji takratne oblasti, a je kljub temu zaživela. Njeni lastniki so bili zadružniki, ki so prispevali svoje materialne deleže za ustanovitev in poslovanje. Število zaposlencev in obseg poslovanja se je hitro večal. Po osmih letih delovanja je zadruga zaradi uvedbe samoupravljanja v Jugoslaviji prešla v družbeno lastnino. V šestdesetih je s priključitvijo k Iskri izgubila samostojnost. Dejavnost podjetja v okviru Iskre je trajala vse do njenega razpada ob koncu osemdesetih, ki je takratnemu podjetju Iskra elektromotorji ponovno omogočilo, da je postalo samostojno. V letu 1992 se je podjetje iz Elektromotorji preimenovalo v Domel. V letu 1996 je ponovno dobilo lastnike in znova so se zamajali temelji samostojnosti podjetja. Zmagala sta pogum in odločnost zaposlencev, ki so preprečili nameravano prodajo podjetja. Z varovalko omejitve glasovalne pravice na 2 % lastniškega deleža, se je podjetje že ob ustanavljanju izognilo nevarnosti tako imenovane »tajkunizacije« in izčrpavanja.

Kovinarska zadruga Niko je zagotovila dovolj dela v domačem kraju, ki ga je primanjkovalo vse od ugasnitve plavža na začetku dvajsetega stoletja. Obseg dela v zadrugi in število zaposlencev sta hitro naraščala. Industrializacija proizvodnje v petdesetih je omogočila izvozno usmerjenost podjetja, kar je pomembno vplivalo tudi na kadrovske sestavo. Zelo zgodaj se je podjetje moralo odzivati na svetovno konkurenco. Pri tem je imelo glavno vlogo znanje, od katerega so bili odvisni uspeh, tehnološki napredek in rast obsega proizvodnje ter prodaje. V šestdesetih je izrazito manjkalo znanja, kar je vodilo do izgube samostojnosti in priključitve k Iskri. Pozneje v sedemdesetih in osemdesetih so to nadomestili. V podjetju so skrbeli za izobrazbo zaposlencev (sofinanciranje izobraževanja ob delu) in strokovnost v lastnem lokalnem okolju s primerno politiko štipendiranja in z odpiranjem strokovnih delovnih mest. Le tako je lahko podjetje ohranjalo izvozno naravnost in stalno uvajanje novih tehnologij, ki so zagotovile tekmovalno sposobnost na svetovnem trgu. S tem pa se je gradila tudi izredna pripadnost podjetju.

6 SKLEP

Ugotovitev številnih uglednih državnikov in družboslovcev o posledicah aktualne gospodarske krize je, da kapitalizem po tej gospodarski krizi nikoli več ne bo tak, kot je bil. V svetu se že nekaj desetletij z izjemno naglico odvijajo velike spremembe v družbenoekonomski realnosti ob prehodu iz (post)industrijske v informacijsko družbo in družbo znanja, v kateri se izobrazbena raven zaposlenih strmo dviga. V Sloveniji se je na primer število študentov v zadnjih 50 letih povečalo za 40-krat, število tistih z univerzitetno izobrazbo in magisterijem pa samo v zadnjih 20 letih potrojilo (s 45 000 na 131 000). Ročno delo ves ta čas izgublja pomen v primerjavi z delom na podlagi znanja.

Domel se razlikuje od drugih podjetij in je primer podjetja, v katerem so zaposleni tudi večinski lastniki. Tako kot druga podjetja v kovinskopredelovalni industriji ga je močno prizadela globalna kriza zaradi visokega upada prodaje izdelkov široke potrošnje. Družba je med prvimi v Sloveniji začela oživljati proizvodnjo na temeljih izhodne strategije, v katero je vključeno izkoriščanje celotnega človeškega intelektualnega premoženja podjetja.

Spremembe v lastništvu Domela so omogočile razvojni osnutek podjetja, ki v svoje vrednote vključuje znanje in pridobivanje novega znanja ter pomeni možnost gradnje visokotehnološke inovativne družbe z visoko motiviranim kadrom, ki ga pridobiva iz lokalnega območja ter tudi širše s povezavami in sodelovanjem. Kultura podjetja, ki temelji na tradiciji znanja in vključevanju vseh, ki želijo sprejeti izzive in odgovornost, ter jo opredeljuje tudi lastništvo

zaposlenih, ima posebne značilnosti. Določa jo tudi lokalno zaprto okolje. V tem okolju se razvija in gradi obrambni mehanizem, ki poskuša podjetje zaščiti pred nevarnimi pastmi. Taka kultura podjetja je posebnost in prav gotovo obstaja vprašanje, kako bi se taka praksa odvila v drugačem, manj zaprtem okolju, kjer je tudi manj preglednosti, dialoga, komunikacije in kjer vladajo drugačna razmerja.

Odločenost za ohranjanje samostojnosti se je v podjetju izoblikovala v svojstven vedenjski vzorec s ciljem poiskati ustreznejši osnutek organizacije in upravljanja. Izoblikoval se je model, ki je vpet med nosilce dela, znanja in kapitala v lokalnem, poslovnem, socialnem in lastniškem okolju. Model temelji na učinkoviti notranji in zunanji komunikaciji ter na izrabi vsega človeškega kapitala podjetja. S polno uporabo znanja pa podjetje povečuje učinkovitost in uspešnost poslovanja.

7 LITERATURA IN VIRI

1. Abrahamsberg Niko: Gospodarsko pravo. Koper: Fakulteta za management, 2004, 54 str.
2. Devanna, Mary Anne, Charles Fombrun, Noel Tichy: Strategic Human Resurse Managmant. John Wiley&Sons, Inc., 1984,499 str.
3. Hellriegel Don, Slocum John: Managemant. Cincinnati: South-Western, 1996, 799 str.
4. Domel: Statut delniške družbe. Interno gradivo, Domel, 2002.
5. Domel Holding: Statut delniške družbe. Interno gradivo, Domel Holding, 2003.
6. Gostiša Mato: Vpliv novosti na sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb. Povzetek. Ljubljana: Center za participativni menedžment, 2006.
7. Kanjuo Mrčela, Aleksandra: Lastništvo zaposlenih, menedžment in uspešnost podjetij na poti k postmoderni organizacijski praksi, konferenca DEZAP: "Lastništvo zaposlenih in uspešnost podjetij", Bled, 23. in 24. 10. 1997.
8. Kanjuo Mrčela, Aleksandra: Referat na posvetu ZDKDS "Kadri za novo tisočletje" (Radenci, november 1999) Revija Kadri, št. 5/99.
9. Kerčmar Sebastjan, Tratar Boštjan, Boltin Tomaž: Praktični komentar novega zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1). Lesce: Legat, 2006, 821 str.
10. Možina Stane et al: Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji. Industrijska demokracija, 2004, št. 11, str. 1–5.
11. Gostiša Mato: Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas. Ljubljana, Enotnost, Studio Participatis, 1996, 239 str.
12. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vodenje. Ljubljana: GV Založba, 272. str.
13. Zares: <http://www.zares.si/ekonomska-demokracija-in-druzba-znanja/> (17. 11. 2009)
14. Mladina: http://www.mladina.si/tehdnik/200912/tovarne_delavcem/ (27. 5. 2009)
15. Gačnik Jana: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/gacnik943.pdf (2. 7 2010)
16. Lisjak Morisa: http://www.ediplome.fm-kp.si/Lisjak_Morisa_20090224.pdf (26. 9. 2007)
17. Finance: http://www.finance.si/261067/Kitajci_bi_nas_poteptali_pa_se_ne_damo (21.okt.2009)
18. Siol:http://www.siol.net/gospodarstvo/2010/07/domel_uspesno_premaguje_svetovno_gospodarsko_krizo.aspx (10.julij 2010)
19. Finance: <http://www.finance.si/275876/Domel-krizo-pri%E8akal-pripravljen> (1. 4. 2010)