

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZZIVI MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV GLEDE NA
ŽIVLJENJSKI CIKEL ZAGONSKIH PODJETIJ**

Ljubljana, november 2023

EMA GLOBOVNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ema Globovnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izzivi managementa človeških virov glede na življenjski cikel zagonskih podjetij v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Anjo Svetina Nabergoj in sosvetovalko izr. prof. dr. Tamaro Pavasović Trošt

I Z J A V L J A M

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	PODJETNIŠTVO IN ZAGONSKA PODJETJA	4
2.1	O podjetništvu	4
2.2	Značilnosti zagonskih podjetij	5
2.3	Podjetniške ekipe zagonskih podjetij	7
2.4	Umrljivost zagonskih podjetij	8
2.5	Ekosistem zagonskih podjetij v Sloveniji	11
3	TEORIJA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA ORGANIZACIJ	13
3.1	Življenjski cikel zagonskih podjetij	13
3.1.1	Zagonska faza	15
3.1.2	Faza prehoda	17
3.1.3	Faza širitve	18
3.1.4	Faza stabilnosti	19
4	MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV	20
4.1	Povezava človeškega kapitala, trajnostne konkurenčne prednosti in managementa človeških virov	23
4.2	Management človeških virov v zagonskih podjetjih	24
4.3	Izzivi managementa človeških virov v zagonskih podjetjih	26
4.3.1	Izziv načrtovanja človeških virov	26
4.3.2	Formalnost proti neformalnosti v zagonskih podjetjih	27
4.3.3	Privabljanje kadra	27
4.3.4	Ohranjanje kadra	28
4.4	Aktivnosti managementa človeških virov za premagovanje izzivov v zagonskih podjetjih	28
4.4.1	Zaposlovanje in selekcija	28
4.4.2	Usposabljanje in razvoj	29
4.4.3	Nadomestila in sistemi nagrajevanja ter spodbud	31
4.4.4	Samoupravljalne ekipe	32
4.5	Motivacija zaposlenih v zagonskih podjetjih	33
4.6	Osnovne psihološke potrebe po teoriji samodoločenosti	34
4.7	Praktične aktivnosti, ki spodbujajo motivacijo in zadovoljstvo pri delu	35

5 RAZISKAVA PODROČJA MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV V ZAGONSKIH PODJETJIH.....	37
5.1 Zasnova raziskave in metodologija	37
5.2 Vzorec in časovno obdobje raziskave	37
5.3 Opredelitev postopka in izvedba raziskave.....	38
5.4 Rezultati in analiza raziskave.....	39
5.4.1 Predhodne izkušnje izkušnje ustanoviteljev z vodenjem ljudi.....	42
5.4.2 Zaposlovanje in selekcija kadra	43
5.4.3 Razvoj in vloga managementa človeških virov v podjetju	46
5.4.4 Načrtovanje človeških virov.....	48
5.4.5 Usposabljanje in razvoj kadra	49
5.4.6 Uvajanje novih zaposlenih	52
5.4.7 Nagrajevanje zaposlenih	55
5.4.8 Motivacija in zadovoljstvo pri delu.....	58
5.4.9 Izzivi managementa človeških virov	60
6 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA.....	62
6.1 Povzetek ključnih ugotovitev	63
6.2 Omejitve raziskave	66
6.3 Smernice za nadaljnje delo	66
6.4 Priporočila za podjetja	66
7 SKLEP.....	67
LITERATURA IN VIRI.....	68
PRILOGE	77

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik	5
Tabela 2: Ključne razlike med tradicionalnimi majhnimi in srednjimi podjetji ter zagonskimi podjetji	7
Tabela 3: Pojasnjevalni mehanizmi koncepta omejitve zaradi mladosti	10
Tabela 4: Razvojne teorije managementa človeških virov	21
Tabela 5: Strategije za zadovoljevanje potrebe po avtonomiji.....	36
Tabela 6: Strategije za zadovoljevanje potrebe po kompetentnosti	36
Tabela 8: Podatki o vzorcu in izvedbi intervjuja.....	38
Tabela 9: Interpretacija intervjuvancev glede pozicije na grafu.....	41
Tabela 9: Interpretacija intervjuvancev glede pozicije na grafu (nad.)	42

Tabela 10: Rezultati izzivov MČV	65
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz števila ustanoviteljev zagonskih podjetij	8
Slika 2: Delež najpogostejših vzrokov za neuspeh zagonskih podjetij	9
Slika 3: Graf faz življenjskega cikla zagonskih podjetij	14
Slika 4: Graf faz življenjskega cikla zagonskih podjetij	40
Slika 5: Shema kategorij, ki pripadajo temi predhodnih izkušnjem ustanoviteljev z vodenjem ljudi.....	42
Slika 6: Shema kategorij, ki pripadajo temi zaposlovanja in selekcije kadra.....	44
Slika 7: Shema kategorij, ki pripadajo temi razvoja in vlogi MČV v podjetju	46
Slika 8: Shema kategorij, ki pripadajo temi načrtovanja človeških virov	48
Slika 9: Shema kategorij, ki pripadajo temi usposabljanja in razvoja kadra.....	50
Slika 10: Shema kategorij, ki pripadajo temi uvajanja novo zaposlenih.....	53
Slika 11: Shema kategorij, ki pripadajo temi nagrajevanja zaposlenih	56
Slika 12: Shema kategorij, ki pripadajo temi motivacije in zadovoljstva pri delu.....	58

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prošnja za sodelovanje pri intervjuju.....	1
Priloga 2: Vprašalnik	2
Priloga 3: Transkripcija intervjuja – Intervjuvanec 1	4
Priloga 4: Transkripcija intervjuja – Intervjuvanec 2	8
Priloga 5: Transkripcija intervjuja – Intervjuvanec 3	12
Priloga 6: Transkripcija intervjuja – Intervjuvanec 4.....	19
Priloga 7: Transkripcija intervjuja – Intervjuvanec 5	25
Priloga 8: Transkripcija intervjuja – Intervjuvanec 6	35
Priloga 9: Transkripcija intervjuja – Intervjuvanec 7	40
Priloga 10: Primera kodiranja.....	45

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EU – Evropska unija

HR – (angl. Human resources); Kadrovska služba

IPA – (angl. Interpretative phenomenological analysis); Interpretativna fenomenološka analiza

IT – (angl. Information technology); Informacijske tehnologije

LUI – Ljubljanski univerzitetni inkubator

MČV – Management človeških virov

MVP – (angl. Minimum Viable Product); Minimalna izvedljivost produkta

SOP – (angl. Standard Operating Procedure); Standardni operativni postopki

1 UVOD

Zagonska podjetja opredeljujemo kot podjetja, ki so praviloma nova, aktivna in ustanovljena neodvisno od obstoječih podjetij (Luger in Koo, 2005). Ker ustvarjajo delovna mesta, spodbujajo inovacije in konkurenco (Nascimento, 2017), veljajo za pomemben dejavnik gospodarske rasti, vendar je stopnja gospodarske rasti osredotočena na le majhen delež hitro rastočih zagonskih podjetij. To pomeni, da velik del inovativnih zagonskih podjetij nikoli ne zraste ali pa ne more premagati omejitev zaradi mladosti (angl. liability of newness) in zato propade (Autio in Lumme, 1998). Raziskave kažejo, da kar 60 % zagonskih podjetij propade zaradi dejavnikov, ki so povezani z managementom človeških virov (v nadaljevanju MČV) (Keir, 2019).

Teorije na temelju virov opredeljujejo človeški kapital kot sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti. Študija Rutheford in drugi (2003) izpostavlja, da je za uspešnost organizacij treba vlagati in izboljševati človeški kapital skozi različne oblike aktivnosti managementa človeških virov. MČV je mogoče opredeliti kot strateški, celovit in skladen pristop k zaposlovanju ljudi, razvoju in zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu (Armstrong, 2014). Obsega namreč vse dejavnosti, ki so povezane z upravljanjem zaposlovanja ljudi v organizacijo ter z upravljanjem razmerij med zaposlenimi v organizaciji (Boxall in Purcell, 2003). Pomen in vloga MČV se skrivata v razumevanju vedenja posameznikov in skupin, zaposlenih z namenom izboljšanja uspešnosti in učinkovitosti organizacije (Gruenfeld in Tiedens, 2010). Ustrezne kadrovske prakse, ki ustrezajo potrebam zaposlenih, namreč razvijajo motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, kar pomeni, da se zaposleni obnašajo na način, ki podpira izvajanje začrtanih poslovnih strategij (Acquaah, 2004). Med motivacijo zaposlenih in zadovoljstvom pri delu obstaja povezava, ki je temelj vsakega obstoja posamezne organizacije. Zadovoljstvo pri delu je del motivacijskega procesa, medtem ko je sama motivacija v glavnem povezana s ciljem, usmerjenim vedenjem. Na drugi strani je zadovoljstvo pri delu povezano z izpolnjevanjem ciljev in ga lahko sprožijo različne nagrade ali dejavnosti, povezane z delom (Ali in Anwar, 2021).

Pri vpeljevanju MČV v zagonsko podjetje je treba izoblikovati ustrezne kadrovske prakse, ki bodo zadovoljevale tako kratkoročne kot tudi dolgoročne potrebe podjetja (Boudlaie, 2022). Čeprav se je število raziskav na področju zagonskih podjetij v zadnjih letih povečalo, so bili izzivi in vloga MČV v teh podjetjih le redko obravnavani (Boudlaie, 2022). Obravnava MČV v zagonskih podjetjih se razlikuje od MČV v večjih podjetjih tudi zato, ker imajo zagonska podjetja drugačen življenjski cikel in posledično različne MČV izzive. Literatura življenjskih ciklov se ukvarja predvsem z majhnimi, novimi in hitrorastočimi podjetji pretežno v visokotehnološkem sektorju, saj se v procesu rasti soočajo z različnimi izzivi, ki zahtevajo nenehno prilagajanje in spreminjanje organizacije. Nascimento (2017) navaja, da življenjski cikel zagonskih podjetij obsega 5 stopenj: obstoj, preživetje, uspeh, vzlet in

zrelost virov. Ne glede na število stopenj življenjskega cikla zagonskih podjetij pa se skozi celoten proces rasti zagonska podjetja srečujejo z različnimi izzivi, ki vplivajo na to, ali bodo na trgu obstala ali propadla. S starostjo se namreč spreminja njihova enostavna struktura in tako posledično narašča potreba po specializaciji dejavnosti, ki povečuje pomen vloge MČV (Nascimento, 2017).

Izzivi, ki jih obstoječa literatura na področju človeških virov v majhnih, novonastalih in srednjih podjetjih izpostavlja, so nejasna identiteta podjetja, na katero zlahka vplivajo novi zaposleni ter izzivi pri privabljanju in ohranjanju ključnih talentov ter znanj, ki so povezani z dejstvom, da je za novo nastala podjetja značilno pomanjkanje legitimnosti na trgu. Prav tako je za zagonska podjetja značilno, da še nimajo vzpostavljenih ustreznih formalnih kadrovskih sistemov, ki bi preprečevali odhode zaposlenih iz podjetja. Zaposlovanje, sistem nagrajevanja, usposabljanje in razvoj so kadrovske aktivnosti, ki naslavlajo zgoraj našete izzive v novonastalih, majhnih in srednjih podjetjih (Cardon in Stevens, 2004). Na področju zaposlovanja v majhnih podjetjih in zagonskih podjetjih pogosto primanjkuje formalnih kadrovskih sistemov, kljub temu da je v takšnih podjetjih selekcija kadrov ključnega pomena. Kljub velikemu pomenu implementacije formalnih kadrovskih praks na področju zaposlovanja, le-teh v novonastalih podjetjih primanjkuje zaradi omejenih finančnih sredstev (Heneman in Tansky, 2002). Tudi sistemi nagrajevanja so v majhnih podjetjih pomembno kadrovske področje, saj delujejo kot komunikacijsko sredstvo za spodbujanje in krepitev zelenih podjetniških dejavnosti znotraj organizacije (Suchman, 1995). Sistemi nagrajevanja se v majhnih podjetjih razlikujejo od sistemov v že uveljavljenih korporacijah zaradi pomanjkanja sredstev in nejasnosti glede prihodnosti podjetja. Še posebej imajo manjše možnosti preživetja zagonska podjetja in posledično krajše življenjske cikle, kar se odraža v drugačnih strategijah nagrajevanja (Katz in Wellbourne, 2002). Ključni dejavniki, ki vplivajo na usposabljanje in razvoj zaposlenih v majhnih ter zagonskih podjetjih, so stroški programov in odsotnost zaposlenega v času usposabljanja. Zagonska podjetja se pri izbiri programov za usposabljanje zaposlenih poslužujejo predvsem programov, ki jih organizirajo partnerske organizacije, seminarjev na fakultetah in neformalnih oblik usposabljanja znotraj organizacije (Cardon in Stevens, 2004).

Čeprav se sčasoma povečuje število študij, ki se ukvarjajo z vlogo MČV v majhnih in srednjih podjetjih, je še vedno primerjalno malo študij, ki se ukvarjajo z izzivi MČV v zagonskih podjetjih (Harney in Alkhalaf, 2021) in predvsem z vprašanjem, kako se razlikujejo izzivi MČV glede na življenjski cikel podjetja. Prav zaradi pomanjkanja literature s tega področja se bom v magistrskem delu osredotočila na vprašanja MČV v različnih ciklih zagonskih podjetij v Sloveniji.

Namen magistrskega dela je z analizo in interpretacijo že obstoječe literature in empirične raziskave raziskati in predstaviti izzive managementa človeških virov v različnih fazah življenjskega cikla zagonskih podjetij. Ob tem bom tako na podlagi teorije kot empirične raziskave predstavila ključne aktivnosti managementa človeških virov, ki jih v zagonskih

podjetjih izvajajo, ter na kakšen način jih izvajajo. S pomočjo raziskave bom preučila variacije in sinergije v izvajanju teh aktivnosti glede na fazo življenjskega cikla posameznega podjetja. Poleg tega je namen dela preučiti in identificirati aktivnosti MČV, ki pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih in zadovoljstvo pri delu. Na ta način bom v sklopu magistrskega dela lahko predstavila dobre prakse ustanoviteljev in podala ustrezna priporočila. Raziskava bo tako prispevala k teoretičnemu in praktičnemu znanju na področju MČV v zagonskih podjetjih ter bralcem omogočila oblikovanje ustreznih strategij na področju MČV v kompleksnem in dinamičnem poslovnem okolju zagonskih podjetij.

Cilj magistrskega dela je preučiti področje managementa človeških virov v zagonskih podjetjih, ki se med seboj razlikujejo glede na fazo življenjskega cikla, v kateri se nahajajo. V teoretičnem delu s pomočjo že obstoječe literature predstavim ključna področja podjetništva, zagonskih podjetij ter teorijo življenjskih ciklov. Nato se osredotočim na teorijo s področja managementa človeških virov, kjer podam izsledke že obstoječih raziskav, tako v splošnem kot tudi specifično na področju zagonskih podjetij. V empiričnem delu skušam na podlagi intervjujev z ustanovitelji zagonskih podjetij podkrepiti teoretični del, kar nam pomaga pri tem, da v zadnjem delu oblikujem ključne ugotovitve in podam ustrezna priporočila. V magistrskem delu se ukvarjam s tremi raziskovalnimi vprašanji, na katera želim odgovoriti s povezavo teoretičnega dela in empirične raziskave:

RV 1: Katere so ključne aktivnosti MČV in na kakšen način jih zagonska podjetja izvajajo? Kako se izvajanje teh aktivnosti razlikuje glede na fazo življenjskega cikla, v katerem se podjetje nahaja?

RV 2: Kateri so najpogostejši izzivi MČV v štirih fazah življenjskega cikla zagonskih podjetij?

RV 3: Katere prakse MČV v zagonskih podjetjih vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo pri delu?

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh področij – teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu s pomočjo že obstoječe slovenske in tuje strokovne literature predstavim vsebinsko pomembna poglavja za nadaljnji empirični del.

Empirični del je izpeljan s pomočjo kvalitativne raziskovalne metode – interpretativne fenomenološke analize (v nadaljevanju IPA). Za potrebe raziskave izvedem (pol)strukturirane poglobljene intervjuje. Vzorec raziskave obsega 8 intervjujev z ustanovitelji zagonskih podjetij, ki se med seboj razlikujejo glede na fazo življenjskega cikla, v kateri se nahajajo. Z raziskavo želim pridobiti vpogled v področje managementa človeških virov v zagonskih podjetjih in ga čim boljše povezati z obstoječo literaturo, ki je že na voljo. Magistrsko delo je razdeljeno na 7 sklopov. Prvi sklop je uvod, kjer na kratko opišem obravnavano problematiko, predstavim namen in cilje magistrskega dela. Drugi sklop

predstavlja teoretični del in obsega vse od drugega do četrtega poglavja. V drugem poglavju predstavim teorijo podjetništva in nadaljujem s predstavitvijo zagonskih podjetij. Dotaknem se ključnih značilnosti le-teh in prav tako predstavim ekosistem zagonskih podjetij v Sloveniji. V tretjem poglavju obravnavam teorijo na področju življenjskih ciklov, najprej v splošnem teorijo življenjskih ciklov organizacij, nato bolj specifično faze življenjskih ciklov zagonskih podjetij. Četrto poglavje nadaljujem s predstavitvijo področja managementa človeških virov. Najprej splošno predstavim področje, nato nadaljujem s teorijo managementa človeških virov v zagonskih podjetjih. Predstavim ključne izzive, ki jih teorija na tem področju navaja, ter ključne aktivnosti s tega področja. To poglavje se nadaljuje o teoriji na področju motivacije, kjer predstavim ključne teorije s tega področja in podrobneje opišem teorijo samodoločenosti ter ključne aktivnosti, ki po tej teoriji prispevajo k motivaciji zaposlenih in njihovem zadovoljstvu pri delu. Tretji sklop predstavlja empirični del magistrskega dela, ki se začne s 5. poglavjem in konča z 6. poglavjem. Najprej opredelim načrt raziskovanja ter opišemo vzorec raziskave. Nadaljujem z analizo rezultatov in v diskusiji analizo povežemo s teorijo. Potem predstavim omejitve raziskave in podam priporočila.

2 PODJETNIŠTVO IN ZAGONSKA PODJETJA

2.1 O podjetništvu

Podjetništvo velja za pomemben dejavnik gospodarske rasti in inovacij, kjer imajo zagonska podjetja pomembno vlogo. V nadaljevanju bom predstavila teoretične koncepte podjetništva, edinstvene značilnosti zagonskih podjetij kot obliko podjetniške dejavnosti ter njihov življenjski cikel. Z razumevanjem temeljnih teorij in konceptov bomo lahko bolje razumeli kompleksnost in izzive ekosistema zagonskih podjetij.

O podjetništvu se je začelo govoriti okoli leta 1980, vendar primeri prvih opredelitev podjetnika kot posrednika na trgu segajo že v zgodnji srednji vek. Razvoj teorije podjetništva je povezan z razvojem opredelitev pojma podjetnik, ki so se skozi leta preučevanja razvijale in dopolnjevale (Antončič in drugi, 2022). V tabeli 1 lahko vidimo opredelitev razvoja teorije podjetništva in izraza podjetnik. S Schumpetrovo definicijo podjetnika se je sredi 20. stoletja podjetnika začelo opredeljevati kot inovatorja, »katerega funkcija je izboljšati in temeljito spremeniti načine proizvodnje z izkoriščanjem inovacij oziroma (splošneje) še nepreizkušenih tehnoloških možnosti za proizvodnjo novih izdelkov ali starih na nov način, odkriti nov vir za dobavo materiala ali odpreti nov obrat za izdelke z reorganizacijo nove panoge« (Schumpeter, 1952, str. 72).

Poleg funkcije, ki jo ima podjetnik v podjetniškem procesu, Kirzner (1973) pojasnjuje vlogo prepoznavanja in izkoriščanja priložnosti v okolju, kjer deluje. Podjetnik je po njegovi

opredelitvi posameznik, ki je sposoben prepoznati spremembe v poslovnem okolju, nanje hitro odreagirati in izkoristiti poslovno priložnost pred drugimi akterji na trgu. V tabeli 1 je prikazanih nekaj definicij pojma podjetnik, ki so se skozi zgodovino razvijale in dopolnjevale.

Tabela 1: Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik

Obdobje	Definicije podjetnika po avtorjih
1725	Richard Cantillon – podjetnik je oseba, ki prevzame tveganje in si lahko upravičeno prisvoji morebitni dobiček.
1803	Jean Baptiste Say – podjetnik se razlikuje od kapitalista, ki predvidi tveganje in negotovost. Je oseba, ki pridobiva in organizira proizvodne dejavnike za ustvarjanje vrednosti.
1952	Joseph Schumpeter – podjetnik je inovator in razvija nepreizkušeno tehnologijo.

Vir: prirejeno po Hisrich (1986).

Z opredelitvijo podjetnika se je kot sestavni del podjetništva vpeljal koncept inovacij, ki pomenijo razvoj, predstavitev in komercializacijo nečesa novega ter zahtevajo ne le ustvarjalne in konceptualne zmožnosti, temveč tudi zmožnost razumevanja vseh delujočih sil v okolju (Antončič in drugi, 2022). Koncept inovacij se ne nanaša zgolj na inovativni produkt ali storitev, temveč je lahko podjetnik inovativen v tehnologiji, ki jo uporablja, v poslovnem procesu ali poslovnem modelu podjetja (Aulet in Murray, 2013). Vzporedno z razvojem opredelitve pojma podjetnika se je razvijalo raziskovanje podjetništva kot takega. »Podjetništvo je dinamičen proces ustvarjanja nečesa novega in vrednega in ima vrednost tako za podjetnika kot za okolje, v katerem je bil proces razvit, pri čemer gre za prevzemanje tveganja in nagrad, povezanih s procesom ustvarjanja.« (Hisrich in Bruschi, 1985, str. 18).

Čeprav se podjetništvo proučuje že več kot dvesto let, je interdisciplinarna narava tega področja privedla do različnih pogledov in potrebe po razvoju skladnega povezovalnega okvirja, ki bi pojasnil razlike v podjetniški dejavnosti v različnih družbah (Baughn in Neupert, 2003). Na razvoj podjetniške dejavnosti vplivajo socialni, kulturni in politični dejavniki, kot so finančna in vladna politika ter pravna infrastruktura, ki se razlikuje glede na posamezne države. Omenjeni dejavniki obenem vplivajo tudi na motivacijo podjetnikov za ustanovitev zagonskih podjetij (Reynolds, 2001).

2.2 Značilnosti zagonskih podjetij

Zagonska podjetja so novo nastala podjetja, ki razvijajo nov, inovativen produkt ali storitev v okoliščinah negotovosti s potencialom hitre rasti (Rebernik in Jaklič, 2014). Inovativna

niso zgolj s produktom, ki ga dajejo na trg, temveč se inovativnost nanaša bodisi na tehnologijo, ki jo uporabljajo, poslovni proces ali poslovni model (Aulet in Murray, 2013). Zagonska podjetja prinašajo na trg nekaj novega, bodisi nov produkt ali storitev, novo tržno strategijo ali nov način dostavljanja produktov in storitev strankam. Vrednost ustvarjajo z inovacijami, ustvarjanjem delovnih mest v gospodarstvu ter z iskanjem prostih tržnih niš (Allen, 2003). Obenem lahko vplivajo na obstoječe strukture v gospodarstvu in spodbujajo regionalno gospodarsko rast v večjem obsegu (Luger in Koo, 2005).

Ena izmed značilnosti zagonskih podjetij je tudi omejenost sredstev, zato se zagonska podjetja običajno nagibajo k zbiranju finančnega kapitala oziroma k različnim vrstam zunanega financiranja. Finančni kapital je le eden od potrebnih virov, ki jih zagonska podjetja potrebujejo za ustanovitev in poznejše poslovanje. Odločitve o vrsti zunanega kapitala ob zagonu podjetja pomembno vplivajo na poslovanje podjetja, tveganje neuspeha, uspešnost podjetja in možnost širitve podjetja. Zunanji finančni kapital je lahko v obliki: tveganega kapitala, angelskih skladov, strateških partnerjev ali drugih virov finančnega kapitala (Cassar, 2004).

Uspešna zagonska podjetja se skozi leta rasti lahko spremenijo v velika multinacionalna podjetja, ki pomembno vplivajo na svetovno gospodarstvo, kot so na primer: Facebook, Alibaba, Google, Apple, Amazon in drugi (Keir, 2019). Zahvaljujoč številnim uspešnim zgodbam smo bili po mnenju Tripathi in drugi (2019) v zadnjih desetletjih priča prebojnim inovacijam in preoblikovanju zagonskih podjetij v največja svetovna podjetja, iz česar lahko sklepamo, da je njihov potencial ogromen.

Zgodovinsko gledano so začetki zagonskih podjetij povezani z obdobjem »dot.com bubble«. Zaradi globalnega vzpona interneta se je namreč povečalo število nastajajočih tehnoloških podjetij z visoko stopnjo rasti (Ulč in Mandel, 2021). Kljub vse večjemu trendu ustanavljanja zagonskih podjetij med znanstveniki, ki si prizadevajo opredeliti in opisati njihove edinstvene značilnosti, še vedno ni doseženo splošno soglasje o tem, kaj zagonsko podjetje pravzaprav je. Prvotno se je pojem zagonskih podjetij nanašal na vsa novonastala podjetja, ki so vstopila na trg in predhodno niso obstajala kot organizacija (Luger in Koo, 2005). Potrebe po bolj specifični opredelitvi, ki bi ločila zagonska podjetja od vseh novonastalih, majhnih in srednje velikih podjetij, so se osnovala, ko se je pojem zagonska podjetja začel povezovati s posebno kategorijo podjetij, vezanih na dinamičen razvijajoč se sektor informacijskih in komunikacijskih tehnologij (Skala, 2019). Breschi in drugi (2018) izpostavljajo, da je pomembno izpostaviti razliko med zagonskimi podjetji in ostalimi novo nastalimi majhnimi in srednjimi podjetji, za katera so značilni cilji omejene rasti podjetja. Zagonska podjetja imajo za razliko namreč ambicije hitre rasti. Običajno se financirajo iz zunanjih virov v obliki naložb z namenom morebitnega povečanja vrednosti podjetja v prihodnosti (Breschi in drugi, 2018). Prav tako zagonskih podjetij po mnenju Keir (2019) ni mogoče obravnavati kot manjšo različico velikih, že ustaljenih podjetij. Medtem ko se slednje osredotočajo na izvajanje znanega poslovnega modela, zagonska podjetja vsak dan

postavljajo različne predpostavke, jih preizkušajo in izboljšujejo, da bi v negotovem okolju dosegla delujoč poslovni model. V tabeli 2 je prikazana razlika med zagonskimi podjetji in majhnimi ter srednjimi podjetji.

Tabela 2: Ključne razlike med tradicionalnimi majhnimi in srednjimi podjetji ter zagonskimi podjetji

Majhna in srednja podjetja	Zagonska podjetja
Osredotočenost na lokalne in regionalne trge.	Osredotočenost na globalne trge.
Inovacije niso nujne za ustanovitev in rast podjetja.	Ustanovitev temelji na inovacijah.
So najpogostejše družinska podjetja z malo zunanjega kapitala.	Raznolika lastniška struktura, ki vključuje širok nabor zunanjega kapitala.
Podjetje običajno raste linearno. Ko je vložen denar, se donosi, denarni tok in delovna mesta hitro ter pozitivno odzovejo.	Podjetje začne z izgubo denarja, vendar v primeru uspeha doseže eksponentno rast. Podjetje zahteva naložbe, vendar se na vložke v podjetje: donose, denarni tok in število delovnih mest, ne odzove hitro.

Vir: prirejeno po Aulet in Murray (2013).

Zagonska podjetja torej do danes še nimajo splošno sprejete uradne opredelitve, zato je za klasifikacijo zagonskih podjetij European Startup Monitor uporabil naslednja merila (Bormans in drugi, brez datuma):

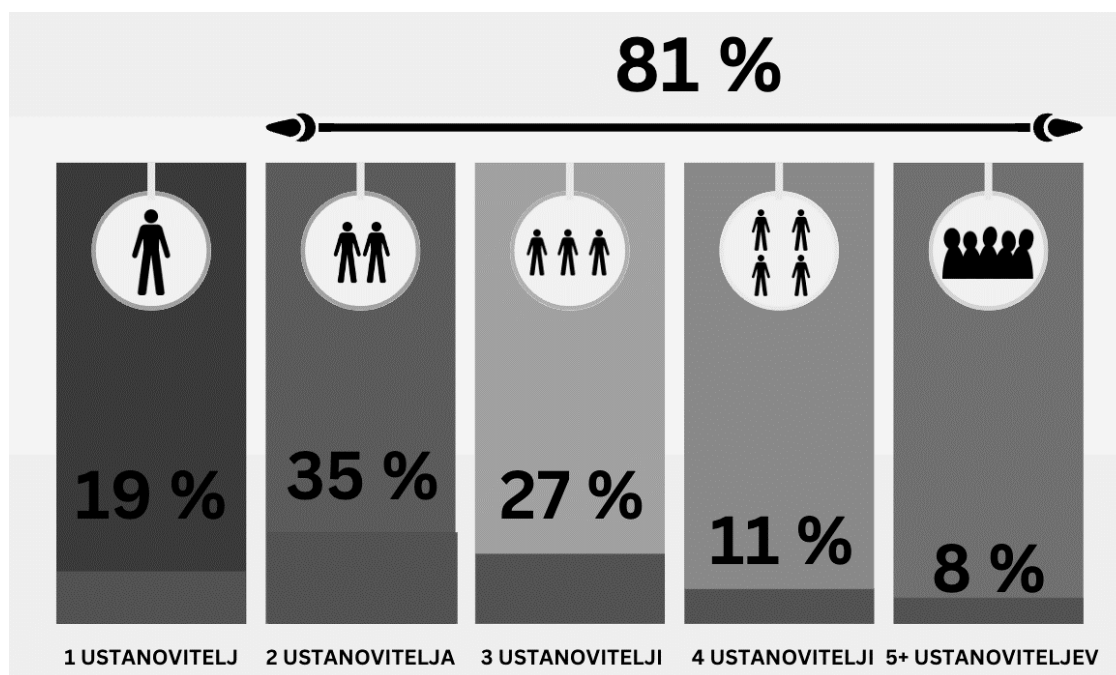
- podjetje mora biti mlajše od deset let;
- razvijati mora inovativen izdelek ali storitev ali poslovni model;
- podjetje mora imeti ambicije po povečanju obsega, ki se nanaša na število zaposlenih, višino prihodkov ali na število trgov na katerih posluje.

Navedena merila za opredelitev zagonskih podjetij sem tudi sama uporabila kot izhodišče pri pripravi empiričnega dela magistrskega dela. Izjema je bilo le eno podjetje, ki je starejše od deset let, vendar se še vedno definira kot zagonsko podjetje.

2.3 Podjetniške ekipe zagonskih podjetij

Ena izmed enovitih značilnosti zagonskih podjetij je tudi sestava ekipe. Glede na podatke, dostopne prek EU Startup Monitor v letu 2020/21, je le 19 % zagonskih podjetij ustanovil en sam ustanovitelj, medtem ko jih je 81 % nastalo s skupinskim delom (Bormans in drugi, brez datuma). Glede na podatke, dostopne prek EU Startup Monitor v letu 2020/21, je le 19 % zagonskih podjetij ustanovil en sam ustanovitelj, medtem ko jih je 81 % nastalo s skupinskim delom (Bormans in drugi, brez datuma), kar je razvidno iz slike 1.

Slika 1: Prikaz števila ustanoviteljev zagonskih podjetij



Vir: prirejeno po Bormans in drugi (brez datuma).

Večino zagonskih podjetij torej danes ustanavljajo ekipe, ki jih Brattström (2019) opredeljuje kot dva ali več posameznikov, ki se zavežejo k ustanovitvi in delovanju ustanovljenega podjetja. Razlogi za to se skrivajo v dinamičnosti in kompleksnosti poslovnega okolja, kjer zgolj ena oseba le redko poseduje dovolj potrebnega znanja za zagon podjetja. Najuspešnejše ekipe vključujejo ljudi z različnimi spretnostmi, vendar skupnimi vrednotami in delovno etiko (Allen, 2003). Allen (2003) navaja, da imajo ekipe zagonskih podjetij večje možnosti za uspeh kot posamezni samostojni ustanovitelji, in sicer iz več razlogov:

- intenzivni napori se razdelijo med več ljudi;
- z ekipo ustanoviteljev, katerih strokovna znanja in izkušnje pokrivajo različna poslovna področja, lahko zagonsko podjetje začne delovati hitreje brez dodatnega zaposlovanja novih ljudi;
- usposobljena ustanovna ekipa daje zagonskemu podjetju verodostojnost v očeh investitorjev ali drugih virov zunanjega kapitala;
- podjetnikova sposobnost analize informacij in sprejemanja odločitev se izboljša, saj se lahko zaradi raznolikega strokovnega znanja ekipe na ideje gleda z več vidikov.

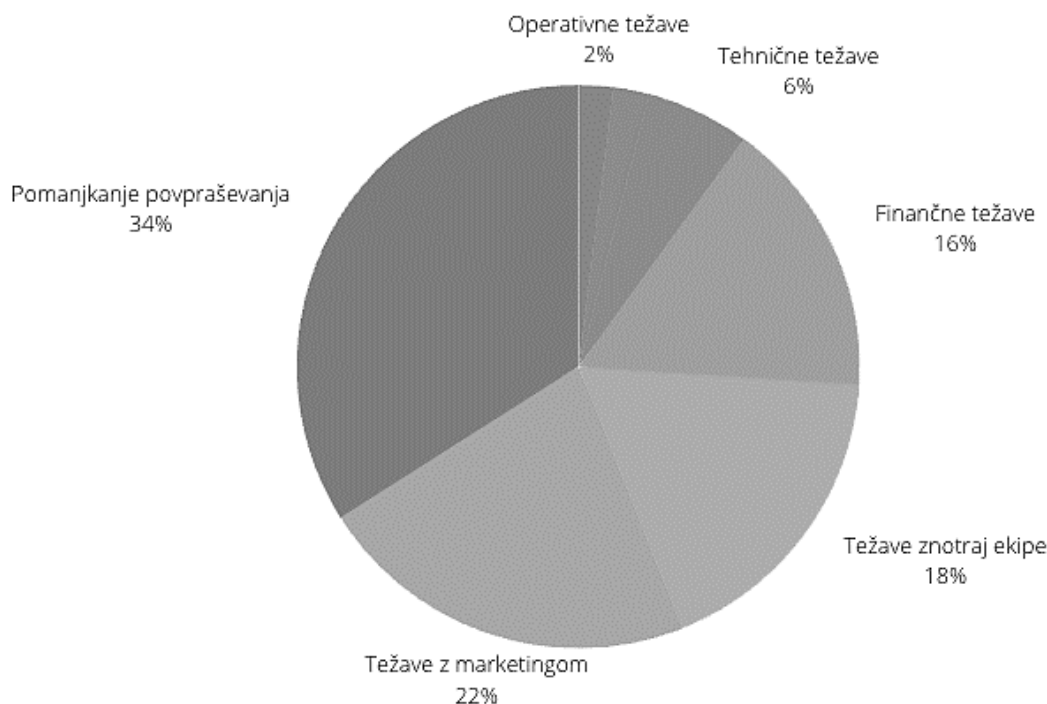
2.4 Umrljivost zagonskih podjetij

Okolje zagonskih podjetij je zelo negotovo in podvrženo visokim tveganjem, kar dokazuje statistika visoke umrljivosti zagonskih podjetij (Preisendorfer in drugi, 2012). Kar 9 od 10 zagonskih podjetij letno propade in se ne uspe uveljaviti na trgu (Ruby, 2023).

Giardino in drugi (2014) v svoji študiji opisujejo, da večina zagonskih podjetij propade v prvih petih letih od ustanovitve zaradi samouničenja in konkurence. Soočajo se namreč z velikim časovnim pritiskom trga in so izpostavljena hudi konkurenci. V nadaljevanju si lahko ogledamo prikaz statistike najpogostejših razlogov za neuspeh zagonskih podjetij po svetu iz leta 2023.

Iz grafa na sliki 2 lahko razberemo, da so tretji najpogostejši razlog za neuspeh zagonskega podjetja težave znotraj ekipe podjetja. Gledano širše Kalyanasundaram (2018) izpostavlja, da neuspeh zagonskega podjetja vpliva tako na ustanovitelje podjetja kot tudi na samo podjetje. Podjetnikov, ki so doživeli neuspeh, je veliko, vendar lahko deljenje pridobljenih izkušenj med ostale podjetnike ekosistema zagonskih podjetij koristi pri vzpostavljanju mehanizmov za preprečevanje neuspeha. Podjetniška pot preoblikovanja zagonskih podjetij v uveljavljena velika podjetja predstavlja številne izzive in le redki jih lahko premagajo ter dosežejo uspeh na trgu (Kalyanasundaram, 2018). Razumevanje dejavnikov uspeha in neuspeha zagonskih podjetij, ki delujejo v današnjem gospodarstvu, bi morala biti osrednja skrb ustanoviteljev podjetij, vlagateljev, poslovnih znanstvenikov ter managerjev iz prakse (Baron in Hannan, 2002).

Slika 2: Delež najpogostejših vzrokov za neuspeh zagonskih podjetij



Vir: prirejeno po Ruby (2023).

Teorija navaja, da poleg zgoraj naštetih razlogov za neuspeh lahko umrljivost zagonskih podjetij povežemo s krovnim razlogom, ki se pogosto skriva v omejitvah pri uveljavljanju

podjetja na trgu zaradi mladosti podjetja, saj so prepoznana kot »začetniki v panogi«. Za takšno vrsto omejitev se je med teoretiki uveljavil izraz omejitev zaradi mladosti. Koncept omejitev zaradi mladosti je prepoznan kot glavni dejavnik, ki prispeva k neuspehu zagonskih podjetij (Morse in drugi, 2007). V tabeli 3 lahko podrobno razberemo koncept omejitev zaradi mladosti, ki obsega tri pojasnjevalne mehanizme (Jones in Schou, 2022).

Tabela 3: Pojasnjevalni mehanizmi koncepta omejitve zaradi mladosti

Pojasnjevalni mehanizmi	Razlaga
Potreba po razvoju notranjih organizacijskih sistemov	Razvoj vlog znotraj podjetja in sistema poslovanja, ki povezuje in usklajuje organizacijske vloge, povzroča visoke stroške časa in skrbi, kar lahko privede do tako imenovane začasne neučinkovitosti, zaradi česar ustanovitelji zagonskih podjetij ne posvečajo veliko časa formalizaciji organizacijske strukture in jasnemu definiranju vlog zaposlenih. Za uspešno rast in širjenje organizacije morajo zagonska podjetja vzpostaviti vloge, rutine, pravila in načrte, ki usklajujejo organizacijske dejavnosti.
Odnosi z zunanjimi akterji na trgu	Zagonska podjetja običajno druga podjetja na trgu ne prepoznajo kot legitimna oziroma zaupanja vredna. Iz tega razloga morajo zagonska podjetja že zelo zgodaj graditi na ugledu blagovne znamke, ki bo odražala legitimnost na trgu, ne samo v očeh potencialnih partnerjev, temveč tudi potencialnih kupcev.
Pomanjkanje socialnega in ekonomskega kapitala	Zagonskim podjetjem primanjkuje socialnega kapitala, ki je glavna povezava do virov, ki so potrebni za rast in preživetje novo nastalega podjetja. Ob tem jim primanjkuje tudi ekonomskega kapitala, kar pomeni, da so ranljivejša za vsak potencialni finančni stres, ki ga lahko povzročita cenovna konkurenca ali gospodarski upad.

Vir: lastno delo na podlagi Jones in Schou (2022).

Zagonska podjetja se namreč soočajo z izzivi, ki nastajajo zaradi pomanjkanja izkušenj ustanoviteljev ter pomanjkanja znanja znotraj podjetja. Prav tako sposobnost preživetja zagonskih podjetij omejujejo izzivi, povezani z upravljanjem odnosov med zaposlenimi ter drugimi akterji na trgu, izzivi hitrega zbiranja potrebnih virov in izzivi obvladovanja dinamičnega okolja, v katerem zagonska podjetja delujejo (Yang in Aldrich, 2017). Navedene omejitve vodijo k večjim tveganjem za neuspeh zagonskih podjetij, saj se soočajo s težavami doseganja legitimnosti na trgu (Morse in drugi, 2007). Zimmerman in Zeitz (2002) izpostavljata, da je sposobnost zagonskega podjetja, da na trgu preživi in uspeva v

panogi, odvisna predvsem od njegove sposobnosti pridobivanja legitimnosti. To pomeni, da je zagonsko podjetje na trgu prepoznano kot sposoben partner in konkurent, kar mu omogoča dostop do dodatnih virov.

Zagonska podjetja po besedah avtorjev lahko premagajo omejitve zaradi mladosti in pridobijo legitimnost na trgu z vzpostavljanjem socialnih mrež, ustreznim izkoriščanjem omejenih virov ter z učinkovitimi strategijami poslovanja. Z gradnjo močnih mrež, izkoriščanjem virov ter razvijanjem učinkovite blagovne znamke in odnosov s strankami lahko zagonska podjetja povečajo možnosti za uspeh na svojih trgih (Morse in drugi, 2007). Ko zagonska podjetja premagajo omejitve zaradi mladosti, pridobijo legitimnost na trgu in lahko dostopajo do dodatnih virov, kot so distribucijske mreže na tujih trgih, ter do dodatnega dostopnega finančnega kapitala (Dibrell in drugi, 2009).

2.5 Ekosistem zagonskih podjetij v Sloveniji

Za uspešen razvoj zagonskih podjetij je ključnega pomena podporno okolje za zagonska podjetja v posamezni državi, ki ga Rebernik in Jaklič (2014) označujeta kot ekosistem zagonskih podjetij. Pomembno je, da posamezne države izoblikujejo tak ekosistem zagonskih podjetij, ki omogoča in spodbuja razvoj inovativnega podjetništva v državi.

Slovenski ekosistem zagonskih podjetij se je v zadnjih letih hitro razvijal. Prva zagonska podjetja v Sloveniji so nastala sredi leta 2000, vendar se je rast takšnih podjetij znatno pospešila po gospodarski krizi leta 2008 (Mygateway, brez datuma).

Po podatkih iz Global Startup Ecosystem Report 2023 ima Slovenija med vsemi državami nekdanje Jugoslavije najživahnejše gospodarstvo, kar izvira iz ugodne strateške geografske lege (StartupBlink, 2023). Tudi po besedah Ježa (Brndušić, 2023) je Slovenija zaradi svoje majhnosti in raznolikosti perspektivna država za ustanavljanje zagonskih podjetij. Te karakteristike po njegovem mnenju namreč omogočajo idealno testno okolje inovativnih produktov in storitev zagonskih podjetij.

Ekosistem zagonskih podjetij v državi glede na poročilo podpirajo aktivna prizadevanja javnega sektorja za izboljšanje predpisov in zagotavljanje boljših pogojev za inovacije podjetnikov. Vseeno pa po mnenju avtorjev poročila Slovenija še vedno ne izkorišča pravega potenciala kot majhna in agilna država, ki lahko hitro uvaja inovacije, podobno kot to počneta Estonija in Singapur (StartupBlink, 2023).

Spodbujanje podjetništva in zagonskih podjetij v Sloveniji se kaže na več področjih. Eno izmed pomembnih vlog ima Vlada Republike Slovenije, ki razvoj podjetništva podpira na več načinov, saj se zelo zaveda, da so zagonska podjetja ključnega pomena za razvoj slovenskega gospodarstva. Iz tega razloga je z marcem 2017 potrdila sprejetje akcijskega

načrta: Slovenija – dežela inovativnih zagonskih podjetij. S sprejetim načrtom je v zadnjih letih napredovala pri poenostavitvi upravnih postopkov za tuje vlagatelje in podjetnike. Podobno spodbuja razvoj podjetniške aktivnosti s podporo ene izmed večjih konferenc na tem področju – PODIM (Start:up Slovenia, brez datuma).

V kolikor govorimo o podpori javnega sektorja pri spodbujanju razvoja zagonskih podjetij je treba omeniti tudi agencijo javnega sektorja SPIRIT, ki podpira ekosistem zagonskih podjetij na področjih podjetništva, internacionalizacije, tujih naložb in tehnologije (Spirit Slovenija, brez datuma).

Poleg te podpore javnega sektorja imajo slovenska zagonska podjetja dostop do različnih vrst financiranja, vključno s Slovenskim podjetniškim skladom, ki ga podpirata vlada in SID banka. Slovenski podjetniški sklad spodbuja zasebno financiranje s podvojitvijo naložb petih slovenskih zagonskih podjetij letno (Slovenski podjetniški sklad, brez datuma).

Evropski investicijski sklad je eden od najprepoznavnejših vlagateljev s slovenskim programom naložb v kapitalsko rast. Na področju vlaganj je treba omeniti tudi sklad tveganega kapitala Silicon Gardens, ki je nastal z združenjem uspešnih slovenskih podjetnikov s ciljem investiranja v slovenska zagonska podjetja (Slovenski podjetniški forum, brez datuma). Leta 2007 je nastal tudi prvi in največji klub poslovnih angelov v Sloveniji, ki investira v zagonska podjetja s potencialom za hitro in mednarodno rast (Poslovni angeli Slovenije, brez datuma).

Slovenija ima tudi številna inovacijska središča in programe, ki podpirajo zagonska podjetja v njihovi začetni fazi razvoja. Ena od pomembnih neodvisnih pobud je odprta platforma slovenskega ekosistema zagonskih podjetij: Start:up Slovenija, ki podpira inovativno podjetništvo. Še ena neodvisna organizacija za podporo zagonskim podjetjem je ABC pospeševalnik, s programom, ki je do zdaj spodbudil rast več kot 250 zagonskih podjetij v Sloveniji. Ob ABC-pospeševalniku je eden izmed večjih inkubatorjev v Sloveniji tudi LUI – Ljubljanski univerzitetni inkubator, ki s subvencioniranimi poslovnimi prostori, možnostmi podjetniških svetovanj in mentorstvom predstavlja pomembno podporno točko zagonskim podjetjem v osrednji regiji. Med pomembne inkubatorje v slovenskem prostoru spadajo tudi (Spirit podjetniški portal, brez datuma):

- Tehnološki park Ljubljana,
- Katapult,
- Inkubator Saša,
- Primorski tehnološki park,
- Tovarna podjetij – Venture Factory,
- Drugi.

3 TEORIJA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA ORGANIZACIJ

Teorija in raziskave v kontekstu rasti organizacij uporabljajo različne biološke metafore, kot so na primer življenjski cikli, ki predstavljajo faze razvoja organizacij (Phelps in drugi, 2007). Študija Rutherford in drugi (2003) izpostavlja, da se podjetja skozi celoten razvoj premikajo skozi različne faze, ki zajemajo pot od rojstva do zrelosti ali umrljivosti podjetja in vključujejo vmesne stopnje prehoda ter morebitne krize, s katerimi se novo nastala podjetja spopadajo. Vsaka kriza vzpostavlja temelje za naslednjo fazo razvoja, zato je po mnenju Picken (2017) za ustanovitelje podjetij bistvenega pomena, da učinkovito obvladujejo izzive ob njihovem pojavu.

3.1 Življenjski cikel zagonskih podjetij

Kljub prizadevanjem avtorjev raziskav še vedno ni povsem jasno, koliko razvojnih faz sestavlja življenjski cikel posameznega podjetja in kaj natančno je značilno za posamezno fazo, vsekakor pa vsaka faza predstavlja edinstvene izzive in priložnosti za ustanovitelje (Picken, 2017). Število faz se torej v literaturi posameznih avtorjev razlikuje, zato so bili posledično oblikovani različni modeli, ki opisujejo življenjski cikel podjetja (Phelps in drugi, 2007). Ne glede na neenotnost števila razvojnih faz pa sta vsem modelom skupna dva prevladujoča argumenta: (1) V študiji Rutherford in drugi (2003) izpostavlja, da je vsaka faza življenjskega cikla zaznamovana s kontekstualnimi dejavniki, kot so: starost organizacije, stopnja rasti in velikost. (2) Avtorji poudarja tudi dejstvo, da številni modeli skozi študije prikazujejo, da so posamezne razvojne faze povezane tudi s specifičnimi izzivi podjetja.

Izzivi, s katerimi se podjetja srečujejo skozi celoten življenjski cikel, so nepredvidljivi, saj se pojavljajo različno, glede na individualno strukturo posamezne organizacije. Pomembno je, da je podjetje pri prehodu iz ene razvojne faze v drugo sposobno uspešno premostiti specifične prepreke, ki se v kateri koli izmed stopenj razvoja pojavijo (Heneman in Tansky, 2002). Sposobnost uspešnega odziva na vsakega izmed izzivov je ključna za nadaljnjo rast podjetja (Van De Woestyne in drugi, 2010).

Življenjski cikel zagonskih podjetij sestavljajo štiri glavne faze: (1) zagon, (2) prehod, (3) širjenje, (4) izstop, ki jih opredeljujejo glavni izzivi, s katerimi se sooča ustanovna ekipa (Picken, 2017). V aktualni študiji Ulč in Mandel (2021) omenjata fazo zrelosti, ki sledi fazi širjenja.

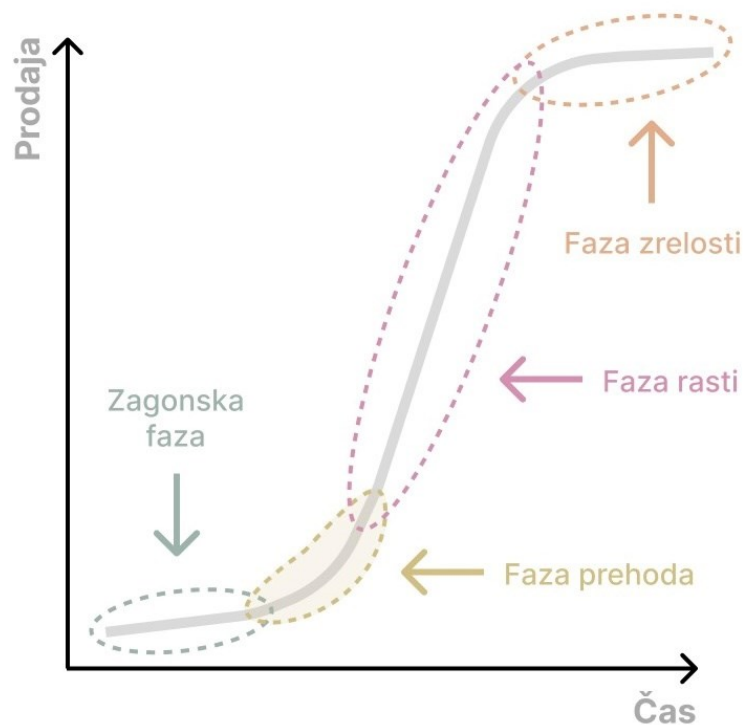
Avtorji različno opredeljujejo število faz življenjskega cikla organizacij, ki v nekaterih študijah štejejo med tri do devet faz. Obstoječi modeli življenjskega cikla zagonskega podjetja se ne glede na različno število faz običajno začnejo z ustanovitvijo podjetja in končajo s fazo organizacijske zrelosti ali propadom (Phelps in drugi, 2007). Za lažjo izvedbo

empiričnega dela magistrskega dela sem faze glede na podobne karakteristike, ki jih opisujejo avtorji, smiselno združila. Tako v nadaljevanju teoretičnega dela predstavljam 4 faze življenjskega cikla:

- zagonska faza,
- faza prehoda,
- faza širjenja,
- faza zrelosti.

Obstoječi modeli življenjskega cikla podjetja se običajno začnejo z njegovim začetkom in končajo s fazo organizacijske zrelosti ali propada (Phelps in drugi, 2007). Skozi prehode med fazami življenjskega cikla se organizacija postopoma razvija iz podjetja enega ali dveh ustanoviteljev v profesionalno, na trgu uveljavljeno podjetje, v katerem vladajo formalizacija, delegiranje in decentralizacija (Van De Woestyne in drugi, 2010). Ulč in Mandel (2021) izpostavljata, da lahko uspešnost zagonskega podjetja v različnih fazah življenjskega cikla opredelimo na podlagi različnih kazalnikov, kot so število ustvarjenih delovnih mest, kazalniki prihodkov, donosnosti naložb, in podobno. Poenostavljeno gledano avtor poudarja, da lahko zagonsko podjetje opredelimo kot uspešno, če gre skozi vse faze življenjskega cikla in je nato ali prodano ali gre na borzo ali na splošno izkazuje zadosten dobiček. Na sliki 3 so predstavljene 4 faze življenjskega cikla zagonskih podjetij, ki so opisane na podlagi različnih študij s tega področja.

Slika 3: Graf faz življenjskega cikla zagonskih podjetij



Vir: lastno delo na podlagi Picken (2017).

3.1.1 Zagonska faza

Zagonska faza opisuje prehod pretvarjanja poslovne ideje v konkreten izdelek ali storitev in predstavlja rojstvo organizacije ali začetek zagonske faze v življenjskem ciklu organizacije (Van De Woestyne in drugi, 2010). Obdobje običajno traja od šest mesecev do enega leta, pri nekaterih podjetjih tudi do dveh let. V tem času se ustanovna ekipa premika od razvoja prvotne ideje do prvih plačljivih kupcev in je v obdobju, kjer se srečujejo z visoko stopnjo tveganja (Ulč in Mandel, 2021). Preden opredelimo ključne podjetniške aktivnosti v tem obdobju, je za lažje razumevanje začetka zagonske faze treba opisati in opredeliti proces ustanovitve zagonskega podjetja.

Proces ustanovitve zagonskega podjetja vključuje interakcijo med dejavniki okolja in posamezniki, ki se združujejo pri procesih identifikacije poslovne priložnosti, razvoja in izpopolnjevanja poslovne ideje ter končne realizacije podjetniškega podviga oziroma ustanovitve podjetja (Korunka in drugi, 2003). Shook in drugi (2003), je predlagal organizacijski model procesov ustanavljanja podjetja, ki obsega 4 korake:

- Informacija o namenu – motivacija podjetnika za prizadevanje k cilju ustanovitve podjetja.
- Identifikacija priložnosti – podjetnikovo iskanje in odkrivanje potencialnih priložnosti za izkoriščanje.
- Odločitev za izkoriščanje – podjetnikova zavezanost k izkoriščanju ene ali več prepoznanih priložnosti.
- Ustanovitev podjetja – zbiranje baze virov in infrastrukture za končno ustanovitev podjetja.

Proces ustanovitve zagonskega podjetja torej sestoji iz zgoraj navedenih aktivnosti. Po formalni ustanovitvi zagonskega podjetja se zgoraj omenjeni organizacijski model procesov ustanavljanja po študiji Allen (2003) nadaljuje z raziskovanjem ključnih konceptov poslovanja, pripravo za lansiranje produkta ali storitve, iskanjem prvih strank in drugimi aktivnostmi, ki signalizirajo, da podjetje deluje. Po Picken (2017) je obdobje zagonske faze namenjeno definiciji in preverjanju poslovnega koncepta podjetja, ki temelji na štirih glavnih komponentah:

- analiza tržne priložnosti,
- oblikovane ponudbe,
- razvoj poslovnega modela,
- oblikovanje strategije vstopa na trg.

Eden izmed prvih korakov je analiza tržne priložnosti, ki zajema preučevanje obstoječih potreb na trgu, določanje ciljne skupine kupcev, oceno velikosti trga in napovedi, kako se bo trg razvijal v prihodnosti. Cilj tega koraka je predvsem zagotoviti jasno razumevanje vseh

članov ekipe, kje so priložnosti za uspeh in rast novoustanovljenega podjetja (Gruber in drugi, 2012). Podjetniška ekipa nadaljuje z oblikovanjem ponudbe, ki zajema razvojne aktivnosti produkta ali storitve ter oblikovanje predloga vrednosti, ki poudarja edinstvene značilnosti in koristi za potencialne kupce (Clarysse in Brunel, 2007).

Pomemben del poslovnega koncepta je oblikovanje poslovnega modela, ki je oblika opisnega načrta, kako bo podjetje ustvarjalo, dobavljalo in pridobivalo vrednost. Obstajajo različni poslovni modeli, katerih uporabnost se razlikuje glede na specifično poslovanja posameznega podjetja.

Zadnji korak poslovnega načrta je načrtovanje in vzpostavljanje strategije vstopa na trg. To pomeni način, kako namerava podjetje predstaviti razviti produkt ali storitev ciljni skupini potrošnikov na trgu. Strategija mora vsebovati načrt za trženje in prodajo, postopke za zagotavljanje kakovosti produkta ali storitve ter načine za spremljanje odzivov kupcev. Pomembna je določitev takšne strategije, ki bo omogočala, da podjetje zagotovi ustrezno ponudbo strankam in je ob tem dobičkonosno, kar je ključno za dolgoročni uspeh podjetja (Picken, 2017). Del strategije vstopa na trg v zagonski fazi je tudi testiranje minimalno izvedljivega produkta ali različice najosnovnejšega spremenljivega produkta (angl. Minimum Viable Product, v nadaljevanju MVP). Gre za osnovno različico izdelka, ki vsebuje le najnujnejše funkcije in zmogljivosti, ki so potrebne za preverjanje funkcionalnosti in uspešnosti produkta na trgu. Če se testiranje različice MVP izkaže za neuspešno, mora podjetje produkt ali storitev nadgraditi do te točke, da bo bolje ustrezal potrebam kupcev (Santisteben in Mauricio, 2017). Zbiranje informacij s testiranjem različice MVP ni pomembno le za delovno ekipo in ustanovitelje, temveč tudi za zunanje deležnike, kot so vlagatelji, potencialni uporabniki in mentorji (Ries, 2011).

Delmar in Shane (2004) sta v svoji raziskavi ugotovila, da uspešno oblikovanje ustreznega poslovnega koncepta pomembno prispeva k večji legitimnosti zagonskega podjetja na trgu. Slednja posledično povečuje možnost, da podjetje prične s trženjskimi in promocijskimi aktivnostmi, pridobi potrebne finančne vložke in začne komunicirati s prvimi strankami na trgu. Ob tem je pomembno izpostaviti, da lahko v naslednji fazi življenjskega cikla pride do sprememb in prilagoditev poslovnega koncepta ali tako imenovanega »pivotiranja«. Zagonska podjetja, ki so zaradi spreminjajočih se razmer na trgu sposobna hitro in učinkovito prilagoditi svoj poslovni koncept, si na ta način postavijo temelje za uspešno širitev na nove trge v fazi širitve (Bajwa in drugi, 2017).

Zaradi svojih edinstvenih značilnosti zagonsko fazo v študiji Van De Woestyne in drugi (2010) imenujejo faza ustvarjalnosti, saj je ustanovna ekipa v tem obdobju osredotočena na razvoj produkta ali storitve. Glavna naloga ustanoviteljev in ekipe zagonskega podjetja v tej fazi je uspešen razvoj produkta ali storitve, s katerima dosežejo sprejetost na trgu ali tako imenovan »market fit« oziroma sprejetost razvitega produkta na trgu.

Obenem so na fazo ustvarjalnosti vezane enovite značilnosti neformalne organizacijske strukture, ki je v tem obdobju zaradi relativne majhnosti podjetja zelo nezahtevna. Ustanovitelji imajo vlogo odločanja in nadzora nad delom majhnega števila zaposlenih. Komunikacija med člani ekipe in ustanovitelji je popolnoma neformalna, osebna in na ravni prijateljske, organizacija dela pa ohlapno strukturirana in hitro spreminjajoča se (Van De Woestyne in drugi, 2010). Naloge se spreminjajo na dnevni ravni, vloge zaposlenih v podjetju pa v tem obdobju še niso jasno določene in se spreminjajo glede na zahteve poslovanja. Od članov ekipe se pričakujejo prilagodljivost, samoiniciativnost in sposobnost opravljanja najrazličnejših zadolžitvev, ki prispevajo k učinkovitosti in inovativnosti delovanja podjetja (Picken, 2017).

Kljub majhnosti podjetja v zagonski fazi ustanovitelji zaposlujejo kader glede na potrebe poslovanja, vendar brez uporabe tradicionalnih kadrovskih postopkov, ki so značilni za večja podjetja. V podjetjih v zagonski fazi namreč primanjkuje kakršne koli oblike formalizacije, strukture in jasnosti pri zaposlovanju in usposabljanju kadra, ocenjevanju uspešnosti ali sistemu nagrajevanja (Van De Woestyne in drugi, 2010). Poudarek je predvsem na razvoju osnovnega produkta ali storitve in vzpostavljanju ter razvoju skupne vizije, ki bo spodbujala občutek pripadnosti med vsemi člani ekipe ter jih pripravila na izzive naslednjih faz življenjskega cikla podjetja (Picken, 2017).

V tej in naslednji fazi prehoda imajo za zagonska podjetja pomembno vlogo tudi lokalni inkubatorji, saj podpirajo ideje ustanoviteljev in si prizadevajo za njihovo uresničitev v praksi. Ob tem jim zagotavljajo različne oblike mentorstva, sodelujejo pri razvoju in oblikovanju izdelkov ter nudijo prostore za delo. Ustanovni ekipi zagonskega podjetja delo v inkubatorjih omogoča tudi navezovanje stikov s potencialnimi vlagatelji iz zasebnega in vladnega sektorja (Ulč in Mandel, 2021).

3.1.2 Faza prehoda

Prehodno fazo življenjskega cikla Wasserman (2003) opisuje kot najbolj kritično obdobje, ki običajno traja od osemnajst do šestintrideset mesecev. Podobno kot pri vseh fazah je tudi ta časovni okvir specifičen za posamezno podjetje. Po Picken (2017) se faza prehoda začne, ko se zagonsko podjetje z razvitim produktom ali storitvijo uveljavi na trgu in doseže tržno sprejetost, kar je tudi glavna naloga ustanovne ekipe v fazi zagona. Po dosežku omenjenega cilja začne podjetje privlačiti večje število kupcev in s tem se posledično razširi proizvodnjo z namenom zadovoljitve naraščajočega povpraševanja po razvitem produktu.

Medtem ko je v zagonski fazi podjetje dovolj majhno, da lahko ustanovitelj nadzira vse vidike vsakodnevnega poslovanja in se poslovne odločitve sprejemajo intuitivno brez upoštevanja formaliziranih postopkov in pravil, temu v fazi prehoda ni tako. To obdobje namreč prinaša spremembe, ki zahtevajo razvoj učinkovite infrastrukture za vodenje

projektov in upravljanje odnosov s strankami, poslovanja in financ. Takšne spremembe vodijo do tega, da intuitivne odločitve niso več zadostne niti učinkovite (Wasserman, 2003).

Prehodno obdobje služi kot ključni most med ohlapno in neformalno strukturo podjetja ter strukturirano in disciplinirano obliko, ki je potrebna za hitro širitev na nove trge (Van De Woestyne in drugi, 2010). V tej fazi se tudi izkušnje in kompetence vodstvene ekipe povečajo. Ustanovitelji morajo namreč hkrati obravnavati strateško usmeritev in tržno pozicioniranje, oblikovati vodstveno ekipo med zaposlenimi, uvesti disciplino, strukturo in procese upravljanja, pridobiti vire, oblikovati podporno kulturo in proaktivno obvladovati tveganja. V tem obdobju se prilagodi slog vodenja in upravljavsko vedenje ustanoviteljev, saj se obseg in kompleksnost podjetja znatno povečata (Van De Woestyne in drugi, 2010).

S kompleksnostjo in povečanim obsegom podjetja začnejo neformalne aktivnosti, značilne za zagonsko fazo, ovirati učinkovitost poslovanja (Kotey in Slade, 2005). Potrebno je zaposliti nove ljudi, ki jih ni mogoče upravljati izključno z neformalno komunikacijo, zato se v podjetju začnejo pojavljati zmerno formalizirani načini komunikacije med člani ekipe, ki presegajo ton »prijateljske komunikacije«. Poleg tega novih zaposlenih za delo ne motivira intenzivna predanost podjetju in produktu, kot je to veljajo za zaposlene v obdobju zagonske faze. V tem obdobju se morajo vzpostaviti jasne vloge vsakega posameznega zaposlenega, ki se dokončno oblikujejo v naslednji fazi življenjskega cikla (Van De Woestyne in drugi, 2010).

To obdobje predstavlja pripravo podjetja na hitro širjenje in rast, kar zahteva dodatna sredstva in razvijanje novih zmogljivosti produkta ali storitve. Z uspešnim poslovanjem na obstoječem trgu se obseg in zapletenost izzivov na trgu in hkrati znotraj podjetja močno povečata, vendar uspešna premostitev izzivov vodi do vstopa podjetja v naslednjo fazo življenjskega cikla (Picken, 2017).

3.1.3 Faza širitve

V prehodni fazi je podjetje postavilo temelje za hitro rast in se pripravilo na fazo širitve. Slednja se običajno začne, ko se podjetje razvije v učinkovito, dobičkonosno entiteto. Podjetje preide iz faze prehoda v fazo širitve ob veljavi naslednjih predpostavk (Hanks, 1990):

- tržni pogoji ostanejo dokaj nespremenjeni;
- povpraševanje po produktu podjetja še naprej raste;
- podjetje izpolnjuje povpraševanje na trgu;
- kazalniki kažejo, da bo podjetje še naprej dosegalo nadaljnjo rast.

V tej fazi se aktivnosti podjetja osredotočajo na širjenje poslovanja z namenom ohranjanja dobičkonosnosti in po možnosti prinašanja nadpovprečnega ekonomskega donosa glede na porabljena sredstva (Paschen, 2016). Širitev podjetja temelji na potrjenem poslovnem konceptu, ki je bil oblikovan in preverjen v prejšnjih fazah življenjskega cikla. Cilj dotične faze je hitra ekspanzija, ki vodi do konkurenčnega obsega in omogoča vzpostavitev vodilnega položaja na trgu (Picken, 2017). Sredstva, ki jih podjetje v tej fazi pridobi s poslovanjem ali od vlagateljev, služijo kot podpora nadaljnji rasti in lahko potencialno pripomorejo pri nakupu konkurenčnega podjetja v namene večanja obsega ali za zagotovitev likvidnosti (Paschen, 2016).

To obdobje ne zajema le želje po povečanju obsega poslovnih dejavnosti, temveč zahteva tudi optimizacijo in izpopolnjevanje poslovnih aktivnosti in strategij podjetja izoblikovanih do te stopnje cikla. Kljub povečanju obsega se podjetje osredotoča na učinkovitost in uspešnost svojih operativnih in strateških procesov ter jih sprotno nadgrajuje. To zajema nujno preobrazbo organizacijske strukture, ki se nanaša na dokončno odstranitev neformalnih praks in vzpostavitev formalnih sistemov ocenjevanja uspešnosti, sistemov nagrajevanja, sistemov upravljanja in sistemov zaposlovanja ter ustvarja videz uveljavljenega in zdravega podjetja na trgu (Picken, 2017).

Spremembe se dotaknejo tudi vlog zaposlenih v organizaciji. Od generalistov, ki so pokrivali široko paleto nalog, se prehaja k zaposlovanju specialistov, ki imajo strokovna znanja in izkušnje na določenih področjih. Ti strokovnjaki prinašajo v podjetje poglobljeno znanje in spretnosti, ki podjetju omogočajo učinkovitejše in uspešnejše izvajanje specializiranih nalog (Van De Woestyne in drugi, 2010). Poleg tega se v podjetju oblikujejo funkcionalni oddelki za različna področja poslovanja od razvoja, prodaje in vse do marketinga in administracije. Čeprav so pri nekaterih podjetjih ti sistemi vzpostavljeni že ob koncu zagonske faze, je izvajanje slednjih nekonsistentno zaradi hitrega tempa razvoja podjetja. Sprejemanje ključnih odločitev je še vedno precej centralizirano na ustanovitelje podjetja, vendar manj kot v fazi zagona, saj so v nekatere odločitve vključene tudi vodje posameznih oblikovanih oddelkov znotraj podjetja (Hanks, 1990).

Rast prinaša tako pozitivne kot negativne posledice za zagonska podjetja. Pozitivne vključujejo povečanje tržne moči nad strankami in dobavitelji, zmogljivosti za nove izdelke in nove tehnologije ter povečanje ugleda na trgu, medtem ko negativne posledice vključujejo večjo togost v organizaciji in morebitno upočasnjevanje postopkov odločanja (Balboni in drugi, 2014).

3.1.4 Faza stabilnosti

Ob koncu faze širitve pogosto nastopi kriza, ki ovira prehod v fazo zrelosti. Kriza je po besedah Hanks (1990) povezana s sposobnostjo učinkovitega prenašanja odgovornosti na

druge. V organizaciji pogosto ne uspe uspešno razporediti odločitev in vodenja med zaposlenimi ter hkrati upoštevati njihovih želja in potreb. Posledično lahko neuspešno deljenje odgovornosti ogrozi učinkovitost posameznih oddelkov znotraj podjetja. V namene reševanja nastale krize in za uspešen prehod v fazo stabilnosti morajo ustanovitelji prevzeti bolj strateško vlogo in se umakniti iz operativnega vodenja. Na tej točki se običajno oblikuje upravni odbor, ki usmerja poslovanje podjetja in sprejema odločitve na višjih ravneh.

Faza zrelosti predstavlja obdobje, ko se rast in širjenje podjetja upočasni. Podjetje išče načine, kako ohraniti konkurenčno prednost na trgu, hkrati pa postanejo nadzor stroškov in proaktivnost ekipe ključni za doseganje večje dobičkonosnosti z zmanjšanjem stroškov (Nascimento, 2017).

Kar zadeva inovacije produkta ali storitev, se v tej fazi razvojna ekipa običajno osredotoča na spremembe, ki jih prinašajo konkurenčni izdelki. Namesto osredotočenosti na inoviranje izdelka se pozornost preusmeri v inoviranje procesov. Cilj podjetja v tej fazi je izboljšati proizvodno učinkovitost in zmanjšati stroške, kar prinaša ekonomske koristi. Faza zrelosti ohranja oddelčno strukturo podjetja, vendar postanejo strukture in sistemi še formalnejši in bolj birokratski v primerjavi s prejšnjo fazo. Ob tem se v tej fazi podjetje osredotoča na združevanje različnih ponudb, pridobivanje učinkovitosti in posodabljanje obstoječih struktur (Phelps in drugi, 2007).

Faza stabilnosti lahko vodi tudi do izstopa, običajno uspešnega izstopa s prvo javno ponudbo delnic, zasebno prodajo, združitvijo ali prevzemom. Izstopna strategija je običajno potrebna za realizacijo vrednosti, ki jo je podjetje ustvarilo v korist podjetnika in vlagateljev. Ta korak pogosto pomeni uspešen vrhunec podjetniške poti (Picken, 2017).

4 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Schneider (1987) je v svojem delu zapisal: »Organizacije so ljudje v njih: ljudje ustvarjajo organizacijo.« Njegovo izjavo je mogoče uporabiti kot osnovo za razumevanje koncepta MČV.

MČV se namreč ukvarja z vsemi vidiki zaposlovanja in upravljanja ljudi v organizaciji. Izvaja se preko kadrovske arhitekture sistemov in struktur, kadrovskih funkcij ter linijskega vodenja (Armstrong, 2014). Avtor ga opredeljuje kot strateški, celovit in skladen pristop k zaposlovanju, razvoju in dobremu počutju zaposlenih v organizacijah ter po Boxall in Purcell (2003) vključuje vse aktivnosti, ki so povezane z upravljanjem delovnih razmerij v podjetju. Izvorno področje MČV je bilo zgrajeno na različnih teorijah, ki so pripomogle k razumevanju njegovih osnovnih ciljev in poslanstva. Te teorije po Armstrong (2014) vključujejo področja, ki so opisana v tabeli 4.

Tabela 4: Razvojne teorije managementa človeških virov

Teorije	Razlaga teorije
1. Teorija organizacijske pripadnosti	Poudarja pomembnost identifikacije in vključenosti zaposlenih v organizacijo.
2. Teorija motivacije	Pojasnjuje dejavnike, ki vplivajo na vedenje posameznikov in prispevajo k uspešnosti njihovega dela.
3. Teorija, ki temelji na virih	Povezana je z doseganjem trajnostne konkurenčne prednosti organizacije.
4. Teorija človeškega kapitala	Osredotoča se na prispevek zaposlenih z njihovim znanjem, veščinami in sposobnostmi.
5. Teorija organizacijskega vedenja	Opisuje, kako zaposleni v organizacijah delujejo individualno ali v skupinah.
6. Model AMO	Temelji na predpostavki, da je uspešnost organizacije odvisna od sposobnosti zaposlenih in njihove motivacije za delo ter priložnosti za sodelovanje v procesih dela.

Vir: lastno delo na podlagi Armstrong (2014).

Te teorije po mnenju Armstrong (2014) omogočajo raziskovanje in razumevanje različnih vidikov organizacijskega delovanja, obenem pa so se na njihovi podlagi izoblikovali ključni cilji MČV, ki so:

- podpora organizaciji pri doseganju njenih ciljev z razvojem in izvajanjem kadrovske strategije, ki so povezane s poslovno strategijo;
- prispevek k razvoju kulture visoke učinkovitosti;
- zagotovitev, da organizacija privabi in ohranja talentirane, usposobljene in zavzete zaposlene;
- ustvarjanje pozitivnega zaposlitvenega odnosa med vodstvom in zaposlenimi ter vzpostavljanje medsebojnega zaupanja med njimi;
- spodbujanje uporabe etičnega pristopa k upravljanju ljudi.

Nekatera prepričanja o MČV vključujejo predpostavke, da so človeški viri oziroma zaposleni tisti, ki zagotavljajo konkurenčno prednost podjetja, ter da mora biti cilj MČV okrepiti njihovo pripadnost podjetju. Skladno s tem morajo biti po mnenju Storey in drugi (2010) kadrovske odločitve strateške in ob tem kadrovske politike vključene v poslovno strategijo.

Usklajevanje aktivnosti in politik MČV s poslovnimi strategijami podjetja je ena izmed glavnih značilnosti strateškega managementa. Slednji nadgrajuje in razširja teorijo MČV kot pomembne poslovne funkcije s poudarjanjem strateškega vključevanja kadrovske prakse in njihovega usklajevanja s strateško usmeritvijo organizacije. Strateški MČV torej deluje kot vmesnik med MČV in strateškim managementom (Boxall, 2003) in nadgrajuje teorijo MČV s priznavanjem pomena kadrovske prakse pri spodbujanju uspešnosti organizacije, razvoju inovacij in trajnostne konkurenčne prednosti (Armstrong in Brown, 2019).

Poljašević in Petković (2013) opredeljujeta MČV kot pomembno poslovno funkcijo organizacije, ki oblikuje in združuje naloge in aktivnosti, povezane z zaposlenimi. Po Schermerhorn (2001) gre na področju MČV za proces privabljanja, razvijanja in ohranjanja talentiranih kadrov, ki podpirajo poslanstvo, cilje in strategije organizacije.

Številne študije so namreč pokazale pozitivno razmerje med praksami MČV in poslovno uspešnostjo (Moorthy in drugi, 2012). Ta izhaja iz dejstva, da MČV obsega politike, prakse in sisteme, ki pozitivno vplivajo na vedenje, stališča in uspešnost vsakega posameznega zaposlenega v organizaciji (Noe in drugi, 2010). Glede na slednje ugotovitve Poljašević in Petković (2013) opredeljujeta kot najpomembnejše prakse MČV, ki podpirajo poslovno strategijo organizacij:

- razvoj organizacijske kulture;
- pridobivanje in selekcija zaposlenih, usposabljanje in njihov razvoj;
- upravljanje uspešnosti;
- upravljanje sistema nagrajevanja.

Sčasoma se je število študij, ki na MČV gledajo kot na pomembno poslovno funkcijo večalo in večina izmed njih je ugotovila pozitivno povezavo med izvajanjem prakse MČV in različnimi kazalniki organizacijske ter finančne uspešnosti (Poljašević in Petković, 2013). Preko izvajanja MČV aktivnosti se namreč podpira doseganje dolgoročno zastavljenih ciljev organizacije, obenem pa gradi na zaupanju, transparentnosti in osebnem zadovoljstvu zaposlenih (Armstrong, 2014). MČV je tako nujen element, ki se neizogibno pojavi ob ustanovitvi organizacije, in neizbežen del procesa, ki organizacije vodi skozi različne faze življenjskega cikla. Potreba po njegovi uvedbi se izraža v dejstvu, da organizacije ne morejo preživeti ali rasti brez smiselnega in ustreznega organiziranja dela ter vodenja/usmerjanja zaposlenih. Njegova učinkovitost je odvisna od skladnosti MČV aktivnosti s stopnjo razvoja organizacije. Ko organizacija raste in se razvija, se morajo prakse in pristopi MČV spremeniti, da ustrezajo potrebam organizacije. Skladno s tem avtor izpostavlja, da se MČV razvija skozi vrsto stopenj življenjskega cikla organizacije (Baird in Meshoulam, 1988).

4.1 Povezava človeškega kapitala, trajnostne konkurenčne prednosti in managementa človeških virov

Vprašanje, kaj prispeva k ustvarjanju trajne konkurenčne prednosti za posamezna podjetja, je bilo v literaturi obsežno obravnavano. Poudarek se je z zunanjega pozicioniranja podjetja v panogi in relativnega ravnovesja konkurenčnih sil preusmeril na spoznanje, da so notranji viri podjetja ključni za trajnostno učinkovitost (Wright in drugi, 2001). V nenehno spreminjajočem se in visoko konkurenčnem poslovnem okolju postaja pomen konkurenčne prednosti, ki temelji na virih človeškega kapitala vse pomembnejši (Zahid in drugi, 2015).

Teorijo na virih so začeli preučevati različni avtorji že v zgodnjih 60. letih. Slednja je nastala iz predpostavke, da trajna konkurenčna prednost podjetja temelji na njegovih dragocenih, redkih, nezamenljivih in težko posnemljivih virih. Sposobnost podjetij, da ustvarijo ali pridobijo te vire, vpliva na njihovo uspešnost in konkurenčnost v primerjavi z ostalimi podjetji v panogi. Študije, ki temeljijo na omenjeni teoriji, ugotavljajo pomembnost za organizacijo pri gradnji vrednih virov in njihovem združevanju na edinstvene in dinamične načine za razvoj uspešnosti podjetja.

Konkurenčna prednost ni odvisna od naravnih virov, kot so tehnologija ali ekonomije obsega, saj so ti dejavniki vse lažje posnemljivi od konkurentov, ampak od virov, ki so dragoceni, redki, nezamenljivi in težko posnemljivi. Eden izmed teh je po njegovem mnenju človeški kapital, ki je glavni spodbujevalni dejavnik, na katerem temelji rast podjetij. Iz tega razloga imajo prakse managementa človeških virov v podjetjih vse pomembnejšo vlogo (Stiles in Kulvisaechna, 2003).

Izraz »človeški kapital« izvira s področja ekonomije in se nanaša na vse, kar ni fizični ali finančni kapital v organizaciji (Teixeira, 2014). Zajema celoten sklop kompetenc, ki jih posamezni zaposleni prinašajo v organizacijo, vključno z njihovimi izkušnjami, znanjem, energijo, vloženo v delo, potenciali in sposobnostmi, ki so ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije. Armstrong (2014) poudarja, da znanja in spretnosti posameznikov dejansko ustvarjajo vrednost, zato se je treba znotraj organizacije osredotočiti na načine privabljanja, zadrževanja, razvijanja in ohranjanja človeškega kapitala, ki ga predstavljajo. Le-ta je v lasti zaposlenih in ne organizacij, saj se zaposleni odločajo, koliko svobodnega vedenja so pripravljeni uporabiti pri opravljanju vloge znotraj organizacije, prav tako pa se lahko sami odločijo, ali bodo v organizaciji ostali ali ne (Armstrong, 2014). Človeški kapital je naložba v človeške vire organizacije, katere cilj je povečati njihovo učinkovitost. Kot tak predstavlja pomemben element pri doseganju trajnostne konkurenčne prednosti in ekonomskega preživetja organizacij (Subramaniam in Youndt, 2005) in je tudi eden od zgodnjih in najpomembnejših virov, od katerih je že v začetku odvisno na novo ustanovljeno podjetje (Keir, 2019).

Teorija na virih je po mnenju Delery in Roumpi (2017) še posebej privlačna za področje managementa človeških virov. Nekatero študije s področja strateškega MČV namreč trdijo, da so prakse MČV lahko vir trajne konkurenčne prednosti, če jih obravnavamo kot medsebojno povezane in notranjo skladne sisteme. Te so lahko edinstvene, sinergijske in težko posnemljive za konkurente. Skladno s to trditvijo in kljub nekaterim nasprotovanjem avtorjev študije strateškega MČV zagotavljajo prepričljive dokaze o povezavi med praksami MČV in različnimi rezultati uspešnosti na ravni podjetja (Combs in drugi, 2006). V večini literature o človeškem kapitalu prakse MČV obravnavajo kot preproste vzvode v razmerju med viri človeškega kapitala in doseganjem trajnostne konkurenčne prednosti (Wright in drugi, 2001).

Stiles in Kulvisaechana (2003) izpostavljata, da organizacije pripisujejo velik pomen človeškemu kapitalu, saj se zavedajo, da je tržna vrednost podjetja bolj odvisna od neopredmetenih sredstev, zlasti človeškega kapitala, kot od fizičnih sredstev, ki jih ima. Da bi bilo podjetje uspešno, mora pritegniti in zadržati nadarjene zaposlene. Zato se je pomembno osredotočiti na krepitev organizacijskega učenja s spodbujanjem in negovanjem spretnosti in znanja zaposlenih ter z ustvarjanjem okolja, ki spodbuja ustvarjalnost, izmenjavo in uporabo znanja kot del vsakdanje prakse. Njunemu mnenju se pridružuje tudi Rastogi (2000), ki pravi, da koncept človeškega kapitala izhaja iz dejstva, da ne obstaja nadomestilo za znanje, ustvarjalnost, inovativnost in kompetence človeških virov. Pomembno pa je zavedanje, da zgolj zaposlovanje izjemno talentiranih posameznikov ni dovolj za doseganje konkurenčne prednosti. Človeški kapital sicer glede na teorijo, ki temelji na virih predstavlja pomemben vir konkurenčne prednosti, vendar je znotraj organizacije pomembno vzpostaviti takšne prakse managementa človeških virov, ki bodo spodbujale učenje in razvoj zaposlenih ter hkrati motivirale zaposlene k temu. Le na ta način lahko podjetje dosega in ohranja konkurenčno prednost pred konkurenco v panogi.

4.2 Management človeških virov v zagonskih podjetjih

MČV ima v zagonskih podjetjih specifične zakonitosti in se izrazito razlikuje od MČV v že uveljavljenih velikih podjetjih. Vlaganje v upravljanje človeških virov v zagonskih podjetjih je ključnega pomena zaradi njihove hitre rasti in naglega povečevanja števila zaposlenih. Zanimarjanje področja MČV v takšnih podjetjih lahko pripišemo različnim faktorjem, ki vključujejo pomanjkanje sredstev, časa in zadostnega razumevanja njegove pomembnosti pri obvladovanju naraščajočega števila zaposlenih. Zaradi tega razloga bo funkcija MČV v zagonskih podjetjih predstavljena v nadaljevanju magistrskega dela.

Na današnjih globalnih in visoko konkurenčnih trgih ter ob nenehnem razvoju novih tehnologij imajo inovacije pomembno vlogo pri preživetju zagonskih podjetij. Olajšujejo namreč pridobivanje tržne moči, izboljšujejo operativno učinkovitost, dosegajo diferenciacijo produktov ali storitev in krepijo organizacijsko znanje (Marullo in drugi,

2018). V zvezi s tem različna literatura poudarja vlogo zaposlenih kot ključnega vira inovacij v majhnih organizacijah in predlaga, da so potrebni načrtni vodstveni posegi in usklajevanje za usklajevanje interesov vodij z interesi zaposlenih (McGuirk in drugi, 2015).

Kljub temu so zagonska podjetja v literaturi o MČV v veliki meri spregledana, saj prevladuje predpostavka, da si takšna podjetja ne morejo privoščiti zapletenih sistemov MČV. Slednji je namreč pogosto povezan z dodatnimi stroški in zmanjšano prilagodljivostjo, ki bodo verjetneje negativno vplivali na vsakodnevno delovanje in načrtno uspešnost majhnih podjetij z omejenimi viri, kot so zagonska podjetja (Chadwick in drugi, 2013). Le-ta imajo običajno redko finančna in vodstvena sredstva, da bi omogočila podporo strokovnjaka za človeške vire, vodenje ljudi pa je v takšnih okoljih precej neformalno in ga je težko raziskati (Heneman in Tansky, 2002). Prav tako so raziskave na področju podjetništva zanemarjale vprašanje managementa človeških virov zaradi njegove povezanosti z birokratizacijo in formaliziranimi strukturami, ki naj bi bile v nasprotju z v rast usmerjenimi zagonskimi podjetji (Snell in drugi, 2002).

Kljub temu Keating in Olivares (2006) poudarjata, da so vprašanja, povezana z vodenjem ljudi, ključna za razumevanje organizacije zagonskega podjetja, saj se v literaturi vedno bolj priznava, da so inovacije sicer lahko produkt briljantnega uma ustanovitelja, vendar je proces razvoja, proizvodnje in distribucije odvisen od učinkovitega oblikovanja in managementa človeških virov. Po mnenju Munoz Bullon in drugi (2015) v študiji so pogosto zaposleni tisti, ki si prizadevajo za uresničitev vizije ustanoviteljev in prispevajo k oblikovanju poslovne usmeritve, k vodenju projektov za izboljšanje poslovanja ter h posledični uspešnosti s pobudami za spremembe. MČV je zlasti pomemben za podjetja, ki si želijo rasti, saj so zaposleni tisti, ki vzdržujejo zagonska podjetja, ustvarjajo nove panoge in trge ter oblikujejo splošen učinek inovacij (Keating in Olivares, 2006).

MČV v zagonskih podjetjih se po mnenju Keir (2019) ne sme enačiti z MČV v velikih korporacijah, saj obstaja ogromno ključnih razlik v okoliščinah dela zaposlenih med zagonskimi in že na trgu uveljavljenimi podjetji. Pomanjkanje sredstev v zagonskih podjetjih lahko namreč vpliva na občutek varnosti zaposlitve, kar povzroča pritisk na zaposlene. Iz tega razloga je po mnenju avtorja potrebno delovno silo v zagonskih podjetjih obravnavati drugače.

MČV v zagonskih podjetjih opravlja različne naloge, ki so ključnega pomena za uspešno rast takšnih podjetij. Le-ta je v veliki meri odvisna od človeških virov, ki jih zagonsko podjetje ima. Poleg tega v študiji Rutherford in drugi (2003) avtorji izpostavljajo, da bi morale biti MČV prakse bolj prilagojene specifičnim potrebam podjetja, da bi se povečal vpliv posameznika na poslovanje. Glavni mehanizem rasti podjetja je človeški kapital, ki ga podjetje ima in se nahaja v posameznih zaposlenih ter v skupnih odnosih, ki jih oblikujejo. V zadnjih 20 letih so raziskovalci presegli tradicionalen pogled na MČV in začeli analizirati strateško vrednost človeških virov. Glavni poudarek tega pristopa je bil na preučevanju

združevanja različnih praks MČV. Če so te združene, lahko podjetja preko človeškega kapitala dosežejo ugodnejše rezultate. Ta pristop ima še pomembnejšo vlogo v razvijajočih se zagonskih podjetjih. Ob tem izpostavlja, da lahko zagonska podjetja z vrhunskim usmerjanjem človeških virov dosežejo višjo stopnjo rasti in preživetja (Benedickson in drugi, 2017). Preden preidemo na specifične prakse MČV v zagonskih podjetjih, je treba opredeliti največje izzive, s katerimi se soočajo na tem področju.

4.3 Izzivi managementa človeških virov v zagonskih podjetjih

Že v poglavju 1 je bilo omenjeno, da se zagonska podjetja soočajo z omejitvijo zaradi svoje mladosti in majhnosti. Ti dve omejitvi, ki sta skupni številnim zagonskim podjetjem, predstavljata različne izzive tako za podjetje kot tudi za področje MČV v podjetju. Iz tega razloga morajo sklepati zaveznitva s potencialnimi partnerji, izkoriščati priložnosti na trgu in se prilagajati večjim ter uspešnejšim podjetjem, da bi pridobila dostop do virov, ki jih potrebujejo za rast.

Omejitve zaradi majhnosti in novosti se v zagonskih podjetjih običajno kažejo v tem, kako podjetje obravnava vprašanja človeških virov. V takšnih podjetjih, kjer so viri precej omejeni, je običajno majhno število uradnih kadrovskih oddelkov ali strokovnjakov s tega področja ali pa jih sploh ni. To povzroča izzive pri zaposlovanju in ohranjanju zaposlenih. Ob tem je za zagonska podjetja v zgodnji fazi razvoja značilno pomanjkanje izkušenj ustanoviteljev na področju upravljanja z zaposlenimi, ki se običajno izvaja z neformalnimi in potencialno naključnimi sistemi vodenja zaposlenih (Cardon in Stevens, 2004).

4.3.1 Izziv načrtovanja človeških virov

Razvoj novega produkta ali storitve v zagonskih podjetjih traja več let, zato je načrtovanje potrebnih človeških virov v prihodnosti oteženo (Koprax in drugi, 2014). Zagonska podjetja zaradi dinamične narave dela običajno ne izvajajo pravočasnega načrtovanja človeških virov. Čeprav imajo večinoma vsa zagonska podjetja pripravljen poslovni načrt, ta pogosto ne vključuje komponente človeških virov oziroma ocene potrebnega števila usposobljenih zaposlenih v prihodnosti (Poljašević in Petković, 2013). Avtorici sicer izpostavljata, da zagonska podjetja ne morejo izvajati načrtovanja človeških virov s tako zapletenimi metodami, tehnikami in analizami, ki so na voljo velikim, že uveljavljenim korporacijam, vseeno pa navajata, da bi morala imeti vizijo razvoja in s tem grobo oceno prihodnjih potreb po zaposlenih.

V zvezi s tem je pomembno, da ustanovitelji pripravijo načrt za razvoj obstoječih zaposlenih na morebitna nova delovna mesta v podjetju in načrt zaposlovanja kadrov, ki jih bodo z

razvojem potrebovali (Poljašević in Petković, 2013). Integracija načrta človeških virov mora vsebovati predpostavke o (Armstrong, 2014):

- zeleni smeri glede rasti podjetja;
- številu ljudi, ki so potrebni za izpolnjevanje poslovnih potreb;
- sposobnostih in vedenjih, ki so potrebni za podporo doseganja poslovne strategije.

4.3.2 Formalnost proti neformalnosti v zagonskih podjetjih

Zaradi majhnega števila zaposlenih v zagonskih podjetjih vodje običajno uporabljajo neformalne kadrovske prakse, da bi vzpostavili osebne in trdne odnose z zaposlenimi. Takšen način vodenja omogoča 'mehkejši' pristop, kar posledično povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Vendar je ta neformalnost lahko dolgoročno škodljiva. Neformalnost namreč negativno vpliva na strateške vpoglede in načrtovanje. Ker zagonsko podjetje raste, mora vodstvo preiti k bolj formalnemu kadrovskemu pristopu, da bi učinkovito doseglo to rast. Ta prehod od neformalnosti k formalnosti ustvarja napetosti med zaposlenimi.

Medtem ko neformalnost spodbuja zadovoljstvo, formalnost pa napetost, morajo vodje najti ravnovesje med tema dvema praksama, da bi pripravili delovno silo, ki bo sposobna doseči rast podjetja (Keir, 2019).

4.3.3 Privabljanje kadra

Za zagonska podjetja izziv novega akterja na trgu ni povezan le s trženjem osnovnega produkta ali storitve, temveč tudi s sposobnostjo privabljanja usposobljenega in talentiranega kadra. V primerjavi z velikimi, že uveljavljenimi korporacijami, so na področju privabljanja kadrov v razmeroma slabšem konkurenčnem položaju. To izhaja iz več razlogov, kot na primer, da so zagonska podjetja za potencialne kandidate veliko manj opazna, saj imajo nizko organizacijsko prepoznavnost, ob tem imajo manjši ugled ali pa ga sploh nimajo. Prav tako ne morejo ponuditi konkurenčnih možnosti za poklicno napredovanje ter ne morejo zagotoviti nadomestil in ugodnosti, ki bi bili primerljivi s tistimi v velikih podjetjih. Glede na te in z njimi povezane pomanjkljivosti, je bilo ugotovljeno, da je privabljanje nadarjenega osebja eden največjih izzivov za zagonska podjetja na splošno (Kraus in drugi, 2010). Bradel in drugi (2019) svetujejo, da lahko zagonska podjetja v »vojni za talente« poudarjajo svoje edinstvene lastnosti delovnih mest, kot so prilagodljiv urnik ali enotna hierarhija, in se tako razlikujejo po privlačnosti delovnega okolja od že uveljavljenih podjetij na trgu. Poleg poudarjanja svojih edinstvenih lastnosti delovnih mest morajo zagonska podjetja zelenim kadrom predstaviti potencial, ki ga ima podjetje, kljub temu da ne morejo konkurirati s plačilom konkurentov (Koprax in drugi, 2014).

4.3.4 Ohranjanje kadra

Tako kot že uveljavljene velike korporacije tudi zagonska podjetja potrebujejo konkurenčno delovno silo, da se lahko obdržijo na trgu in se soočajo s konkurenco. Zaradi specifik delovnega okolja v zagonskih podjetjih se ta soočajo z naraščajočo mobilnostjo usposobljenih zaposlenih in zmanjševanjem zadrževanja le-teh. Ohranjanje usposobljenega kadra predstavlja potencial organizacije, da obdrži učinkovite zaposlene, ki so lahko del rasti in uspeha podjetja, hkrati pa to za zagonska podjetja pomeni velik izziv (Padmaja in drugi, 2020). Skozi njihov razvoj se pojavi veliko preizkušenj, kot so: težave pri soočanju s konkurenco na trgu, negotovost glede prihodnosti podjetja, neredni prihodki, visoke plače, ki jih izplačujejo konkurenti. Vse naštetu običajno privede do krovnega izziva ohranjanja kadra v podjetju. Slednje je pogosto povezano tudi z motiviranjem zaposlenih. Področje motivacije bo podrobneje opisano v naslednjih poglavjih.

4.4 Aktivnosti managementa človeških virov za premagovanje izzivov v zagonskih podjetjih

4.4.1 Zaposlovanje in selekcija

Ne glede na velikost podjetja, proces zaposlovanja vključuje dve dejavnosti MČV: zaposlovanje in selekcijo kandidatov. Zaposlovanje je proces pridobivanja potencialnih zaposlenih s potrebnim znanjem, sposobnostmi, veščinami in osebnimi lastnostmi, ki so nujne za uspešno opravljanje dela. Še posebej za zagonska podjetja to po mnenju Cardon in Stevens (2004) predstavlja velik izziv, saj jim primanjkuje sredstev in legitimnosti na trgu. Študije kažejo, da na področju zaposlovanja in selekcije zagonska podjetja običajno uporabljajo neformalen pristop in dajejo prednost metodam zaposlovanja, ki so poceni in jih lahko neposredno nadzoruje in izvaja ustanovitelj. Odločitev in postopek zaposlovanja v takšnih podjetjih je najpogosteje ad hoc oziroma se izvaja po potrebi (Barret in Majyson, 2007).

Zagonska podjetja se zaradi pomanjkanja sredstev pri zaposlovanju novih članov ekipe pogosto zanašajo na osebne povezave in omrežja (družina, prijatelji, ...). Zagonska podjetja pri iskanju virov zaposlovanja uporabljajo tehnike priporočil od poznanstev ali izbirajo kandidate, ki jih pozna ustanovitelj podjetja. Raziskava, ki sta jo opravila Kotey in Slade (2005), potrjuje trditev, da so priporočila najbolj razširjena oblika zaposlovanja v majhnih organizacijah. S svojo raziskavo sta ugotovila, da se z rastjo podjetja povečuje uporaba bolj formalnih virov in metod zaposlovanja, kot so: agencije za posredovanje zaposlitve ali oglaševanje prostih delovnih mest. To izhaja iz razloga, da so z rastjo podjetja neformalni viri potencialnih zaposlenih že po navadi izčrpani in se ne morejo ustrezno odzvati na razvojne potrebe podjetja.

Po pridobivanju potencialnih zaposlenih sledi postopek izbire ki ga Armstrong (2014) opisuje kot proces ocenjevanja primernosti kandidatov skladno s tem, v kolikšni meri bodo lahko uspešno opravljali določeno vlogo. Običajno se izbor izvaja z uporabo več metod, vključno z analizo življenjepisov in prošenj, razgovorom in različnimi oblikami testiranja kandidatov (strokovni in psihološki testi). Raziskave kažejo, da se podjetja v zgodnjih fazah razvoja pri tem procesu raje nagibajo k enostavnejšim in cenejšim metodam izbire. Najbolj uporabljene metode selekcije v takšnih podjetjih so neformalni razgovori med kandidati in ustanovitelji ter poskusno delo. Takšen izbor metod lahko predstavlja v zagonskih podjetjih po mnenju Poljašević in Petković (2013) največjo grožnjo objektivni izbiri, saj ustanovitelji, ki te metode izvajajo, običajno niso usposobljeni na tem področju in se v večini primerov zanašajo na lastno intuicijo. V fazi rasti pogosto iz tega razloga tudi začnejo podjetja uporabljati druge tehnike izbire, s katerimi zmanjšujejo subjektivnost pri izbiri kandidatov. Tako se v času rasti podjetja poveča objektivnost izbire potencialnih kandidatov, razgovori postanejo vse bolj standardizirani, vprašanja pa usmerjena v ocenjevanje usposobljenosti kandidatov. V ta namen rastoča podjetja začnejo po mnenju avtoric prepuščati te dejavnosti specializiranim agencijam ali pa v podjetju zaposlijo specializirano osebo s področja managementa človeških virov (Kotey in Slade, 2005).

4.4.2 Usposabljanje in razvoj

Zaradi vse večje kompleksnosti delovnega okolja in obsega dela, nenehnega razvoja tehnologij in močne konkurence morajo podjetja vlagati čas in denar v nenehno izboljševanje znanja in sposobnosti svojih zaposlenih (Padmaja in drugi, 2020). Usposabljanje in razvoj sta pomembni funkciji MČV, ki izboljšujeta spretnosti in znanje zaposlenih ter zapolnjujeta vrzel med potrebami delovnega mesta ter spretnostmi, znanjem in vedenjem zaposlenih. Poleg tega usposobljeni zaposleni podjetju zagotavljajo konkurenčno prednost, ki je, ko jo enkrat pridobi, konkurenti ne morejo zlahka posnemati (Hatten, 2012). Različne oblike usposabljanja po mnenju Samuel in Chipunza (2009) pomagajo povečati stopnjo pripadnosti in lojalnosti zaposlenih, zaradi česar se ob tem povečuje tudi stopnja zadrževanja zaposlenih v podjetju. Njegovo trditev potrjujejo tudi rezultati študije Choi in Dickson (2009), ki so pokazale, da v kolikor organizacije zagotavljajo ustrezno usposabljanje in skrbijo za svoje zaposlene, to vpliva na odločitev o nameri, da bodo v podjetju ostali dlje časa.

Čeprav je usposabljanje pomembna praksa na področju MČV za številna zagonska podjetja, raziskave kažejo, da je je manj verjetno, da je v takšnih podjetjih zagotovljena formalna oblika usposabljanja (Storey, 2004). Eden izmed razlogov za to, ki jih avtor navaja, je podcenjevanje koristi usposabljanja od delodajalca oziroma vodje podjetja, saj se pogosto ne zavedajo koristi in učinkov usposabljanja in razvoja ter ne poznajo razpoložljivih metod usposabljanja (Patton, 2005). Ob tem je prisoten tudi razlog, povezan s stroški, saj so

običajno le-ti za majhna podjetja previsoki. Programi oblikovanja in izvajanja učinkovitega sistema usposabljanja in razvoja namreč ustvarjajo stroške v sedanosti, medtem ko bodo skoraj vsi možni rezultati usposabljanja in razvoja nastali v prihodnosti (Hatten, 2012).

Bannock (2005) poudarja, da je ne glede na velikost podjetja potrebno usposabljanje in razvoj zaposlenih izvajati sistematično. Vodje morajo pripraviti analizo potreb po usposabljanju in razvojni načrt, ki morata biti podlaga za odločanje o usposabljanju zaposlenih. Zagonska, majhna in srednja podjetja pogosto ne izvajajo analize potreb na tem področju in odločitve v povezavi s temi vprašanji sprejemajo ad hoc.

Zagonska podjetja se večinoma ne poslužujejo praks formalnega usposabljanja in razvoja zaposlenih. Vsekakor pa je pri usposabljanju in razvoju v takšnih podjetjih prisotno neformalno ad hoc usposabljanje, torej usposabljanje glede na potrebe v določenem obdobju. Pri tem sta najznačilnejši obliki takšnega usposabljanja in razvoja (Wapshott in Mallet, 2016):

- uvajanje novih zaposlenih;
- učenje na delu.

Uvajanje novih zaposlenih ali organizacijska socializacija je proces, v katerem novi zaposleni pridobijo znanja in spretnosti, da lahko uspešno opravljajo svoje delo v podjetju. Cilj procesa uvajanja je seznaniti novega zaposlenega s kulturo podjetja. Štirje glavni vidiki v procesu uvajanja (Pratiwi in drugi, 2018):

- Skladnost je osnovna raven, ki vključuje poučevanje novega zaposlenega o opravilih in predpisih, pravnih podlagah in politikah. Poleg tega zaposlenega seznanijo tudi z delovnimi dokumenti, dostopi in ostalimi področji, ki so potrebna za opravljanje določenega delovnega mesta.
- Pojasnjevanje je povezano s podrobnostmi in kontekstom posameznega delovnega mesta, vključno z razumevanjem zahtev dela, standardom opravljanja posameznih nalog. Prej ko novi zaposleni razumejo svoje delo, hitreje postanejo produktivnejši.
- Kultura se nanaša na učenje o kulturi podjetja. Podobno kot posameznik, ki ima svoj osebni vzorec in različna pričakovanja, ima tudi podjetje enake karakteristike. Prej ko zaposleni razume kulturo podjetja, boljše so možnosti za dolgoročni uspeh.
- Povezanost se nanaša na medosebne odnose, podporo mehanizmov in informacijsko mrežo, ki jo mora novi zaposleni zgraditi ob vstopu v novo podjetje.

Proces uvajanja novih članov ekipe se v manjših organizacijah odvija hitreje, saj so le-ti lažje vključeni v sestanke in družabne dogodke, kot je kosilo, hitreje so zadolženi za opravljanje dela na pomembnejših projektih in niso v tolikšni meri izolirani od starejših članov ekipe ali višjih vodij, kot je to značilno za velika podjetja (Poljašević in Petković, 2013). Z učinkovitim procesom uvajanja lahko zagonska podjetja lažje pridobijo nove

zaposlene, ki so povezani z delovnim mestom, sodelavci, cilji in vizijo podjetja. Uvajanje je ključen del managementa človeških virov, ki lahko zapolni vrzel med izkušnjami kandidata in življenjskim ciklom zaposlenega v podjetju (Pratiwi in drugi, 2018).

Na področju učenja na delovnem mestu kot ene izmed oblik usposabljanja in razvoja v zagonskih podjetjih Wapshott in Mallet (2016) opozarjata, da je priložnostna narava takšnega usposabljanja povzročila težave raziskovalcem pri njihovem razumevanju te specifične prakse MČV v malih podjetjih. Učenje na delovnem mestu kot neformalna oblika usposabljanja se namreč težko prepozna kot klasična oblika usposabljanja, saj se znanje in veščine zaposlenih preko te oblike izpopolnjujejo na naraven način med delom. Najpogosteje se ta proces ne zazna kot klasično usposabljanje, ampak kot del vsakodnevnega procesa dela.

Ena izmed oblik usposabljanja in razvoja v malih podjetjih je po Mazur in Coleman (2008) tudi mentorstvo. Ta pristop k razvoju zaposlenih je namreč osredotočen tako na potrebe zaposlenih kot tudi na potrebe podjetja. Čeprav je usposabljanje običajno namenjeno novim zaposlenim, je nujna sestavina tudi za izkušene člane ekipe (Benedickson in drugi, 2017). Pomembna sta tudi usposabljanje in razvoj ustanoviteljev podjetja ali vodij, saj imajo le-ti po njegovem mnenju le skromna podjetniška znanja in potrebujejo dodatno usposabljanje. Takšni programi bi morali zajemati široko paleto tem s področja financ, računovodstva, trženja in uporabe, saj lahko novo pridobljeno znanje s tega področja bistveno olajša proces sprejemanja dobrih poslovnih odločitev (Mazur in Coleman, 2008).

4.4.3 Nadomestila in sistemi nagrajevanja ter spodbud

Nadomestila so na področju MČV še posebej pomembna tematika, saj vplivajo na prizadevanje manjših podjetij za zaposlovanje in ohranjanje zaposlenih. Poleg tega je sistem uveljavil nagrajevanja kot pomembno komunikacijsko sredstvo za spodbujanje in poudarjanje zelenih podjetniških dejavnosti ter sporočanje legitimnosti zunanjim deležnikom (Cardon in Stevens, 2004).

Sistemi nagrajevanja in spodbud so široko opredeljeni ter vključujejo vse denarne in nedenarne nagrade ter spodbude, ki jih organizacija zagotavlja. Nedenarne nagrade, ki jih podjetje zagotavlja zaposlenim, so lahko avtonomija pri delu, fleksibilna oblika dela (npr. možnost dela od doma), karierni in osebni razvoj skozi proces opravljanja dela v podjetju, ter priznavanje uspešnosti vsakega posameznika (Bau in Dowling, 2007). Takšne oblike nagrad lahko spodbujajo zavzetost pri delu in imajo dolgotrajnejši in močnejši učinek kot denarne nagrade, povezane s plačilom (Armstrong, 2014).

Nadomestila in sistemi nagrajevanja so lahko obravnavani na različne načine. Strukture plač in nadomestil omogočajo podjetjem, da nadomestilo uporabljajo kot mehanizem za

usmerjanje zaposlenih. Pobude za nadomestila so lahko v obliki (Benedickson in drugi, 2017):

- delitve dobička,
- lastniških deležev,
- delitve delnic,
- fiksnih plačil,
- dodatnih plačil za uspešnost.

Delitev dobička in delnic sta obliki kratkoročne plačilne spodbude, pri čemer se znaten del plače zaposlenim izplača le, če dobiček na ravni organizacije doseže vnaprej določene cilje. V zagonskih podjetjih je lahko takšna oblika nagrajevanja precej motivacijska, saj imajo zaposleni možnost neposrednega nadzora nad rezultati na ravni organizacije, kar jih obenem spodbudi tudi k sodelovanju z drugimi člani ekipe za doseganje skupnih ciljev (Heneman in Tansky, 2002). Zagonska podjetja imajo nižjo stopnjo preživetja in krajši življenjski cikel, kar se lahko odraža v drugačnih strategijah nagrajevanja ter podjetij. Ključna vedenja, ki se nagrajujejo, so na primer: ustvarjalnost, inovativnost, pripravljenost na tveganje, sodelovanje in interaktivnost (Cardon in Stevens, 2004).

4.4.4 Samoupravljalne ekipe

V članku avtorja Benedickson in drugi (2017) opredeljuje samoupravljalne ekipe kot tiste, ki obravnavajo razmerje moči na ravni posameznika. Značilno za take ekipe je, da se moč prenese po hierarhiji vodenja navzdol, s čimer se številnim različnim skupinam zaposlenih znotraj podjetja dodeli pristojnost oziroma pooblastila pri sprejemanju odločitev.

Učinkovite samoupravljalne ekipe po mnenju Parker in drugi (2015) dosegajo visoke ravni uspešnosti in ohranjanja človeških virov. Za dober tim opredelijo skupino, ki ima učinkovite nosilce strateških odločitev oziroma vodje, ki izvajajo in ocenjujejo svoje rešitve ter odločitve. Ob tem dopuščajo odstopanja, povezana z nalogami oziroma s ciljem, da se spodbuja visoko učinkovitost vsakega posameznega člana ekipe, kakovost dela in inovativnost.

Na področju oblikovanja samoupravljaljskih ekip v zagonskih podjetjih lahko prihaja do strahu ustanoviteljev, da se bodo odpovedali nadzoru (Benedickson in drugi, 2017). Kljub temu pa oblikovanje takšnih ekip, kjer se zaposlenim omogoči samostojno delo, pogosto vodi do pozitivnih rezultatov na ravni podjetja in do vse bolj motiviranih zaposlenih, ugotavlja Pink (2011). Evans in Davis (2005) podata primere samoupravljaljskih ekip, ki vključujejo:

- programe sodelovanja zaposlenih;

- ekipe s pooblastili za opravljanje nalog in odločanje.

Avtorja poudarjata, da prenos na samoupravljaljske skupine ne zagotavlja le opolnomočenja zaposlenih, temveč jim daje tudi možnost, da pokažejo svojo pobudo in dosežejo osebno rast in razvoj. Zaposleni v okviru te prakse namreč pridobijo avtonomijo znotraj dela in dostop do virov.

4.5 Motivacija zaposlenih v zagonskih podjetjih

Berger (2017) opozarja na trend vse pogostejšega prehajanja ljudi med zaposlitvami. Ne le na podlagi plačila, temveč s poudarkom na iskanju dela, ki je izpolnjujoče ter se ujema z osebnimi vrednotami in osebnim življenjskim slogom. Statistični podatki o zaposlitveni mobilnosti kažejo, da bo povprečen zaposleni, ki danes vstopa v delovno razmerje, v prvih petih leta dela skoraj dvakrat pogosteje menjal delovno mesto kot novi zaposleni pred 30 leti. Posledično prihaja do fenomena, ki mu pravimo »kopernikanski preobrat« – medtem ko so nekoč pravila sodelovanja določale institucije, jih danes posamezniki sami z izbiro delovnega mesta, ki temelji na individualnih potrebah in željah (Rigby in Ryan, 2018). Iz tega razloga avtorja izpostavljata, da so na področju MČV in razvoja človeških virov potrebni novi pristopi k obravnavi motivacije zaposlenih na delovnem mestu. Z ustreznimi motivacijskimi sistemi bodo namreč podjetja lažje privabila in zadržala talentirane kadre, obenem pa povečala njihovo produktivnost ter splošno zadovoljstvo pri delu. Gagné (2014) v tem pogledu poudarja pomembnost razumevanja, kako motivirati zaposlene, kot ključno sestavino učinkovitega vodenja. Motivacija je eden izmed najpomembnejših konceptov na področju razvoja človeških virov in posledično na področju MČV (Armstrong, 2014).

Grant (2008) v svojem delu opisuje motivacijo kot psihološki proces, ki usmerja in vzdržuje posameznikovo delovanje in je posledica njegove interakcije z okoljem. Robbins in Coulter (2012) opredeljujejo motivacijo kot način, kako ljudi spodbuditi, da naredijo kar se od njih pričakuje hkrati pa jih motivirajo tudi njihova notranja hotenja in želje. V bistvu gre za proces, ki pojasnjuje intenzivnost, usmerjenost in vztrajnost posameznikovih prizadevanj za doseganje določenega cilja. V kontekstu delovnega okolja se cilj nanaša na rezultate, ki se pričakujejo od posamezne delovne pozicije zaposlenega (Robbins in Coulter, 2012).

Visoka motiviranost zaposlenih ohranja ustvarjalnost, produktivnost in kakovost dela ter splošno uspešnost na delovnem mestu. Na drugi strani pomanjkanje motivacije pogosto povzroči manjši trud zaposlenih in visoko stopnjo fluktuacije skupaj z nizko kakovostjo dela (Ganta, 2014).

Teoretični okviri in motivacijski koncepti so se v preteklem stoletju nenehno razvijali in izpopolnjevali, hkrati pa je na področje raziskovanja motivacije vplivalo uvajanje novih spoznanj in teorij (Kanfer in Chen, 2016). Posledično literatura o motivaciji za delo vsebuje

več različnih teorij, ki izhajajo iz različnih temeljnih predpostavk (Grant in Shin, 2011). Ena od najprepoznavnejših je Maslowova klasična teorija o hierarhiji potreb, ki prikazuje človeško motivacijo kot niz petih ravni potreb – od fizioloških in vse do potreb po samouresničevanju. Druga prav tako klasična in vplivna teorija na tem področju je Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija, ki izpostavlja, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivata dva faktorja – (1) motivatorji in (2) higieniki. Motivatorji v tem pogledu izhajajo iz dela samega (npr. dosežki in osebna rast), medtem ko so higieniki faktorji nezadovoljstva, pri čemer nezadovoljstvo izhaja iz higienikov ali zunanjih dejavnikov, kot sta na primer plača in nadzor (Nascimento, 2017).

Razvoj na področju motivacije je spodbudil pomisleke o učinkovitosti zunanjih nagrad kot motivatorjev, raziskave pa so pokazale, da lahko vodje dosegajo boljše in trajnejše motivacijske rezultate z uvajanjem podpornih medosebnih pristopov in ustvarjanjem pozitivne klime za člane ekipe oziroma zaposlene v posameznem podjetju (Deci in drugi, 2017).

Ena izmed pomembnih motivacijskih teorij, ki je primerna za aktualno obravnavanje motivacije na delovnem mestu, je teorija samodoločenosti (Gagné, 2014). Je namreč priznana teorija motivacije, ki vodjem ponuja z dokazi podprt okvir za učinkovito motiviranje zaposlenih. Opredeljuje družbeno-kontekstualne dejavnike, ki napovedujejo kakovostno motivacijo na delovnem mestu (Deci in drugi, 2017). Teorija predpostavlja, da imajo ljudje tri osnovne psihološke potrebe po: (1) avtonomiji, (2) kompetentnosti in (3) povezanosti z drugimi. Slednje so po mnenju Deci in Ryan (2014) univerzalne, prirojene in bistvene za motivacijo, dobro počutje posameznika. Kadar so našteje potrebe zadovoljene, Van den Broeck in drugi (2016) izpostavljajo, da je večja verjetnost, da bodo zaposleni avtonomno motivirani, kar pomeni, da bodo čutili notranjo željo, da opravljajo določene delovne dejavnosti.

Temeljni referenčni okvir teorije samodoločenosti predstavljata posameznik in vprašanje, kako okoliščine, kot sta stil vodenja in delovno okolje zaposlenega, podpirajo ali onemogočajo posameznikovo motivacijo pri delu (Rigby in Ryan, 2018). Zadovoljevanje osnovnih psiholoških potreb zaposlenih glede na teorijo samodoločenosti spodbuja tudi številne druge ugodne rezultate, kot je na primer zadovoljstvo pri delu (Arshadia, 2010). Zadovoljstvo pri delu se nanaša na to, koliko delo izpopolnjuje potrebe ali želje posameznika in do kakšne mere predstavlja vir užitka. Nanaša se tudi na dobro počutje pri delu, ki ga zaznamuje kakovost delovnega življenja, vključno z varnostjo pri delu in vidiki zdravja (Schulte in Vainio, 2010).

4.6 Osnovne psihološke potrebe po teoriji samodoločenosti

Avtonomija se nanaša na potrebo zaposlenih, da imajo možnost izbire znotraj svoje vloge v podjetju, lahko svobodno sprejemajo odločitve, prosto izražajo in delijo svoje ideje ter imajo določeno stopnjo nadzora nad tem, kako bodo svoje delo opravili. Osredotoča se predvsem na potrebo ljudi po samoiniciativnosti lastnih dejanj, namesto da bi jih drugi nadzorovali in usmerjali (Forner in drugi, 2020).

Kompetenca predstavlja potrebo zaposlenih po tem, da se pri svojem delu počutijo učinkoviti in uspešni (Forner in drugi, 2020). Ryan in Deci (2017) izpostavljata, da je potreba po kompetentnosti zadovoljena, kadar imajo zaposleni znotraj delovnih obveznosti priložnosti, da uporabljajo svoje spretnosti in razvijajo veščine za obvladovanje dodeljenih nalog.

Potreba po povezanosti z drugimi izhaja iz dejstva, da smo ljudje družbena bitja in povezanost z drugimi izraža potrebo po doživljanju občutka pripadnosti in sprejetosti. Leta je zadovoljena, če se zaposleni počuti kot del skupine in ima na delovnem podporne odnose z drugimi (Ryan in Deci, 2017).

Po teoriji samodoločenosti so avtonomija, kompetentnost in povezanost z drugimi bistvene sestavine za trajno motivacijo, posameznikovo rast in dobro počutje. Vodje, ki omogočajo zadovoljitev teh treh potreb, lahko po mnenju avtorjev spodbujajo visokokakovostno motivacijo, pri kateri zaposleni osebno prispevajo k razvoju podjetja in prostovoljno sodelujejo pri svojih delovnih aktivnostih (Forner in drugi, 2020).

V svoji raziskavi so Forner in drugi (2020) raziskali praktične implikacije na delovnem mestu, ki spodbujajo motivacijo pri zaposlenih skladno s teorijo samodoločenosti. Ugotavljali so, na kakšen način lahko torej vodje z različnimi aktivnostmi zadovoljujejo potrebe po avtonomiji, kompetentnosti in povezanosti z drugimi in posledično spodbujajo motivacijo za delo ter zadovoljstvo pri delu.

4.7 Praktične aktivnosti, ki spodbujajo motivacijo in zadovoljstvo pri delu

Do zadovoljevanja treh osnovnih psiholoških potreb glede na teorijo samodoločenosti je mogoče pristopiti skozi več praktičnih strategij. V nadaljevanju izpostavljene strategije so rezultat študije avtorjev Forner in drugi (2020).

Skozi raziskavo so skušali povezati teorijo samodoločenosti s prakso oziroma ugotoviti, katere praktične strategije izvajajo vodje podjetij iz vzorca za povečevanje motivacije in vsesplošnega zadovoljstva pri delu zaposlenih. V tabeli 5 in 6 so predstavljene strategije za zadovoljevanje potreb po avtonomiji in kompetentnosti.

Tabela 5: Strategije za zadovoljevanje potrebe po avtonomiji

Spodbujanje inovacij in omogočanje zaposlenim prosto izražanje idej in predlogov	Vodje, ki prisluhnejo idejam in predlogom zaposlenih, slednjim pošiljajo sporočilo, da sta inovativnost in kreativnost zaželeni (Hughes in drugi, 2018).
Sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju odločitev, ki so vezane na njihovo delo	Večja participacija zaposlenih pri sprejemanju odločitev je povezana z ugodnimi rezultati – z zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo (Grissom, 2012).

Vir: lastno delo na podlagi Forner in drugi (2020).

Tabela 6: Strategije za zadovoljevanje potrebe po kompetentnosti

Ustvarjanje in zagotavljanje priložnosti za učenje in razvoj	Vodje lahko zaposlenim ponudijo možnosti za obisk izobraževanj ali pa ustvarjajo priložnosti za učenje na delovnem mestu na način odrejanja vedno zahtevnejših nalog (Stone in drugi, 2009).
Razumevanje in poznavanje dolgoročnih kariernih ciljev zaposlenih	Vodje naj vključijo zaposlene v snovanje zamisli in predlogov za njihove lastne učne in razvojne dejavnosti (Forner in drugi, 2020).
Redno podajanje pozitivne in konstruktivne povratne informacije	Konstruktivna informacija daje zaposlenemu informacijo o tem kako (ne)uspešno je opravil nalogo, kar lahko spodbudi višjo raven motiviranosti (Mouratidis, 2008).
Uvajanje možnosti mentorstva	Mentorstvo je lahko v formalni obliki kot strukturiran program ali v neformalni obliki kot vsakodnevno učenje med zaposlenimi (»senior vs. junior«) (Higgins in Kram, 2001).

Vir: lastno delo na podlagi Forner in drugi (2020).

Ena izmed strategij za zadovoljevanje potreb po povezanosti z drugimi je po mnenju Ryan in Deci (2017) organizacija teambuildingov oziroma dejavnosti za povezovanje ekipe. Slednje namreč krepijo povezanost med člani ekipe in obenem spodbujajo občutek pripadnosti posameznika ekipi in podjetju. Po mnenju Klein in drugi (2015) lahko oblikovanje ustreznih praks uvajanja novincev prav tako prispeva k zadovoljevanju potreb po povezanosti z drugimi. Ustrezne prakse uvajanja in vključevanja novincev v proces dela lahko pomagajo pri gladki integraciji novih zaposlenih v podjetje.

5 RAZISKAVA PODROČJA MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV V ZAGONSKIH PODJETJIH

5.1 Zasnova raziskave in metodologija

Empirični del magistrskega dela temelji na osnovi kvalitativne študije. Po besedah Kordeš in Smrdu (2015) je kvalitativno raziskovanje namenjeno splošnemu preučevanju razumevanja in razlag vsakodnevnih dogodkov ljudi in njihovega reagiranja na posamezne dogodke. »Z uporabo kvalitativne študije raziskovalec želi pridobiti celosten pogled v kontekst, ki ga preučuje, njegovo logiko, ureditve in pravila.« (Kordeš in Smrdu, 2015). Izbira metode kvalitativnega raziskovanja je v primeru mojega dela smiselna, saj me ne zanima predvsem rezultat procesa, temveč dinamika vznikanja opazovanega fenomena.

Empirični del je sestavljen iz analize rezultatov, ki sem jih pridobila s pomočjo primarnih podatkov – poglobljenih delno strukturiranih intervjujev z ustanovitelji slovenskih zagonskih podjetij. Poglobljeni intervjuji so posebej primerni za raziskave, v katerih nas zanima globlje razumevanje okoliščin in se želimo učiti iz kakovosti izkušenj intervjuvancev (Mears, 2012). Z vrsto tehnik lahko s pomočjo poglobljenih intervjujev dosežemo globino odgovora smislu prodiranja, raziskovanja in pojasnjevanja. Začetni odgovor intervjuvanca je pogosto na precej površinski ravni, zato se skozi pogovor postavljajo razna podvprašanja, ki raziskovalcu omogočijo raziskovanje vseh dejavnikov, ki so podlaga za odgovor za udeleženca: razlogi, občutki, mnenja in prepričanja. S tem se pridobijo pojasnjevalni dokazi, ki so pomemben element kvalitativnega raziskovanja (Legard in drugi, 2003).

Raziskava je opravljena s pomočjo metode IPA. Uporabljeni pristop k raziskavi je fenomenološki, saj poskuša raziskati osebno izkušnjo posameznega intervjuvanca in se ukvarja s posameznikovim osebnim zaznavanjem dogodka ali situacije (Smith in Osborn, 2007). Z uporabo specifične metode lahko torej pridobimo intervjuvančev osebni pogled na proučevano področje, ki je podkrepljen s primeri iz resničnega sveta, kar nam omogoča poglobljeno razumevanje proučevanega področja.

5.2 Vzorec in časovno obdobje raziskave

Raziskavo področja managementa človeških virov v zagonskih podjetjih smo opravili avgusta 2023. Glede na smernice IPA (Smith in Osborn, 2007) avtorja predlagata razmeroma manjši vzorec, zato je bilo v vzorec zajetih 8 ustanoviteljev zagonskih podjetij.

Vzorec raziskave tako predstavljajo ustanovitelji različnih slovenskih zagonskih podjetij, ki se nahajajo v različnih fazah razvoja. Metoda vzorčenja je torej namerno, heterogeno vzorčenje (Etikan in drugi, 2016), ki zajema zagonska podjetja v različnih panogah ter tudi

v različnih življenjskih ciklih. Namen izbora podjetij v različnih fazah življenjskih ciklov se skriva v zasnovi magistrskega dela. Izzive na področju managementa človeških virov v zagonskih podjetjih smo namreč želeli opredeliti glede na fazo, v kateri se nahajajo. Prav tako nam je raznolikost glede faze razvoja omogočila podrobnejše razumevanje aktivnosti managementa človeških virov, ki se med seboj skozi daljše časovno obdobje v podjetjih spreminjajo. Podatki o vzorcu in izvedbi intervjujev so v tabeli 8.

Tabela 7: Podatki o vzorcu in izvedbi intervjuja

Oseba	Spol	Položaj	Življenjski cikel	Datum intervjuja in trajanje
1	M	Ustanovitelj	Faza zagona	7. 8. 2023, 45 minut
2	M	Ustanovitelj	Faza zagona	8. 8. 2023, 61 minut
3	M	Ustanovitelj	Konec faze zagona	9. 8. 2023, 40 minut
4	M	Ustanovitelj	Faza prehoda	9. 8. 2023, 45 minut
5	M	Ustanovitelj	Faza prehoda	9. 8. 2023, 40 minut
6	M	Ustanovitelj	Faza rasti	10. 8. 2023, 70 minut
7	M	Ustanovitelj	Faza rasti	16. 8. 2023, 45 minut
8	M	Ustanovitelj	Faza zrelosti	21. 8. 2023, 45 minut

Vir: lastno delo.

5.3 Opredelitev postopka in izvedba raziskave

Že pred začetkom pisanja dispozicije sem opravila nekaj pogovorov z ustanovitelji različnih zagonskih podjetij glede zelene tematike raziskave. Zanimalo me je predvsem, v kakšni meri se management človeških virov v podjetjih izvaja, kakšen je njihov osebni pogled na to področje in kje so zanimivosti, ki bi jih bilo vredno raziskati. Ob testnih pogovorih sem pridobila zanimive izkušnje posameznih ustanoviteljev, ki so mi pomagale pri izgradnji dispozicije. Eno izmed poglavij, ki so ga predlagali sami ustanovitelji, je bilo raznoliko področje faz življenjskega cikla. Izpostavili so pomembnost distinkcije med izvajanjem določenih aktivnosti managementa človeških virov v začetnih obdobjih ustanovitve podjetja in po daljšem časovnem obdobju poslovanja. Ta del je sicer močno otežil pisanje magistrskega dela, saj je literature na tem področju razmeroma malo. Po opravljeni dispoziciji sem se že vnaprej dogovorila za potencialno sodelovanje in testne ustanovitelje prosila za kontakte možnih podjetij za sodelovanje. Julija 2023 sem navezala stik z izbranimi ustanovitelji podjetij preko elektronske pošte (glej prilogo 1), intervjuje pa sem izvedla v celoti preko aplikacije Teams. Preden sem začela z intervjuji, sem vprašanja testirala z dvema ustanoviteljema zagonskih podjetij. Testna izvedba vprašalnika (glej prilogo 2) je

pokazala, da eno od vprašanj ni bilo razumljivo, zato sem ga morala izločiti. Ko so bila vsa vprašanja pripravljena in testirana, sem pričela z intervjuji. Zastavljena vprašanja so bila odprtega tipa, pustila sem, da intervjuvanci vodijo pogovor in ga obogatijo s svojevrstnimi primeri. Ob tem sem postavljala tudi podvprašanja, katerih vrstni red se je razlikoval glede na tok pogovora vsakega posameznega intervjuvanca. Intervjuvance sem prosila za dovoljenje snemanja pogovora, ob tem pa sem vsem zagotovila zaupnost podatkov, ki sem jo omenila že v prošnji za sodelovanje, vendar sem pred začetkom intervjuja še enkrat poudarila, da bo posnetek v najkrajšem možnem času po prepisu pogovora uničen.

Zvočne posnetke sem najprej vsaj dvakrat poslušala, kot to narekujejo IPA smernice. Večkratno poslušanje namreč omogoča, da se raziskovalec v podatke poglobi in vsako ponovno poslušanje doprinese nova spoznanja (Alase, 2017). Po večkratnem poslušanju sem intervjuje prepisala (glej prilogo 3 – priloga 10), kar mi je omogočilo, da sem se sproti dodatno seznanjala z vsebino in pri naslednjem intervjuju lahko opazala podobnosti in razlike. Po prepisanih govorjenih besedilih sem se lotila večkratnega prebiranja. Medtem sem si sproti oblikovala podrobne zapiske. Naslednji korak po IPA smernicah je preoblikovanje zapiskov v nastajajoče teme. Poskušala sem, kot zapoveduje literatura, preoblikovati zapiske v nastajajoče teme. V naslednjem koraku sem iskala povezavo med nastajajočimi temami in jih združevala v skupine po konceptualnih podobnostih (Alase, 2017). Za kodiranje sem uporabila dva načina – tabelatičnega in vizualnega, ki sta prikazana v prilogi. Opisana skrbna analiza podatkov je vodila k pisanju pripovednega poročila o opravljeni študiji, ki jo najdemo v poglavju 5.4.

5.4 Rezultati in analiza raziskave

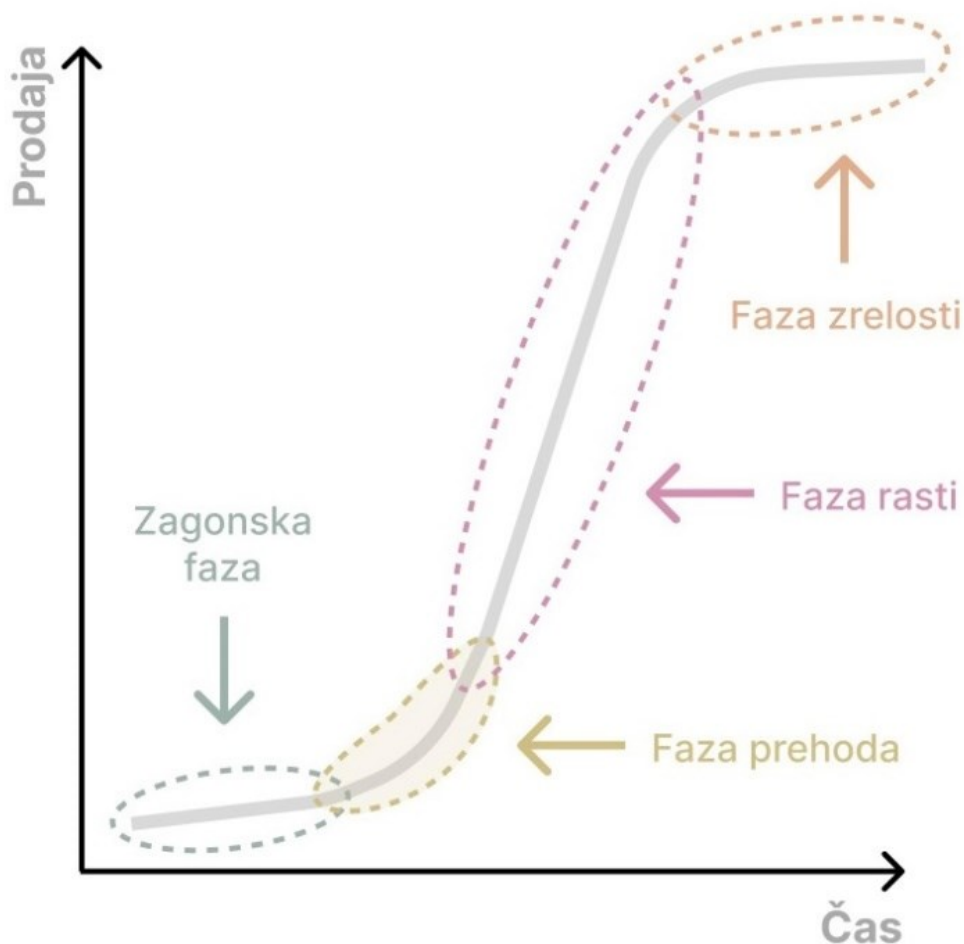
S skrbno analizo po smernicah IPA sem skušala oblikovati teme, ki mi bodo pomagale odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja v diskusiji, v poglavju 6. Teme, ki sem jih znotraj raziskave zaznala, so:

- predhodne izkušnje ustanoviteljev z vodenjem ljudi,
- zaposlovanje in selekcija kadra,
- razvoj in vloga managementa človeških virov v podjetju,
- načrtovanje človeških virov,
- usposabljanje in razvoj kadra,
- uvajanje novih zaposlenih,
- nagrajevanje za uspešnost,
- motivacija in zadovoljstvo pri delu,
- izzivi MČV.

Pred vsako temo sem zapisala tudi nekaj uvodnih stavkov, ki bralcu omogočajo seznanitev s sledečo temo. Pred nadaljevanjem z analizo rezultatov je treba izpostaviti, da je pomemben

del empiričnega dela tudi pozicioniranje zagonskih podjetij glede na fazo življenjskega cikla, v kateri se nahajajo. Kot je bilo že omenjeno v poglavju 3.1 iz teoretičnega dela magistrskega dela. Življenjski cikli zagonskih podjetij, se modeli faz življenjskega cikla glede na različne avtorje razlikujejo, meje med posameznimi fazami pa so pogosto nejasne (Phelps in drugi, 2007). Zaradi tega razloga sem želela z intervjuji pridobiti pogled posameznega ustanovitelja na pozicioniranje podjetja v model življenjskega cikla, ki ga opisujem v teoretičnem delu. Skladno s ciljem sem vsakemu ustanovitelju preko deljenja zaslona pokazala graf, ki je prikazan na sliki 4 in ga prosila, da se z miško pozicionira na del grafa, kjer ocenjuje, da se podjetje nahaja. Prosila sem jih tudi za argumentacijo odločitve. Ta del empiričnega dela se mi zdi še posebej pomemben, saj lahko z analizo podatkov v nadaljevanju umeščamo izkušnjo posameznega ustanovitelja v fazo življenjskega cikla, kjer se nahaja.

Slika 4: Graf faz življenjskega cikla zagonskih podjetij



Vir: lastno delo na podlagi Picken (2017).

V tabeli 9 so zbrani tudi argumenti za specifično pozicijo podjetja. Potrebno je izpostaviti, da gre za prepis dobesednega govora intervjuvancev, ki mestoma odstopa od knjižne norme, in sicer z namenom zagotavljanja in ohranjanja verodostojnosti izrečenega.

Tabela 8: Interpretacija intervjuvancev glede pozicije na grafu

Podjetje	Faza cikla	Argument
Podjetje 1	Faza zagona	»V fazi zagona; zdaj imamo naš prototip na trgu, imamo prve stranke, še vedno pa produkt ni čisto končan. Imamo MVP na trgu.«
Podjetje 2	Faza zagona	»Čista zagonska faza, ker dejansko imamo neke produkte, nimamo pa še definiranega in »validiranega« poslovnega modela. Kar v bistvu bomo dosegli, ko bomo na trgu. Prehod bomo dosegli v roku pol leta do 9 mesecev, rast pa v 12 mesecih, če bomo delali po planu, če bomo zadeli ta poslovni model.«
Podjetje 3	Na koncu faze zagona	»Trenutno imamo razvite izdelke, smo že vstopili na trg in prodajal', zdaj pa še iščemo najboljši »Product- Market Fit« in mislimo, da vemo, kaj to je, ampak ga moramo še realizirat' in implementirat'.«
Podjetje 4	Faza prehoda	»Faza prehoda. Mi smo že »validirali« naš poslovni model, tudi prodaja iz meseca v mesec raste, hkrati načrtujemo odprtje novega trga, smo že na meji, hodimo po robu tranzicije v »scalable business« Več kot potrdili smo idejo oziroma produkt na trgu, zdaj pa se res začnemo osredotočati samo še na rast, ki je tudi iz meseca v mesec višja.«
Podjetje 5	Faza prehoda	»Faza prehoda. Jaz bi rekel, da smo bili v prvi fazi nekje do najkasneje decembra lani. Tam se je začel prehod, v zadnje pol leta smo zagotovo prišli v fazo prehoda. Ne bi rekel, da smo prišli že v fazo »scalinga«, bomo pa ob naslednji investiciji. V prvem letu in pol do dveh smo razvili orodje in pridobili stranke, testirali in postopoma šli iz podjetja s petimi zaposlenimi do podjetja z desetimi zaposlenimi in smo »validirali« oziroma potrdili to, kar delamo. Nadaljevali do te točke, da smo našli tržno sprejetost (ang. »Market Fit«). Od tu pa moraš narediti rastoči poslovni model (ang. »Scalable Business Model«) in to je ta prehod, kjer smo tukaj zdaj. Malo moremo »pivotirat'«, par stvari »potestirat'«, da lahko iz slovenskega trga prestopimo na tuje, in potrojiti prihodke. In če nam to v naslednjem letu uspe, smo zagotovo znotraj »scalinga«.«
Podjetje 6	Faza rasti	»Jaz bi rekel, da smo v fazi rasti. Nekaj časa je že minilo, tut' prodajo večamo iz leta v leto. »Scaling« je povezan pri nas tut' z zaposlovanjem, ker se nova področja odpirajo in novi načini, kako bi rastle, torej je sorazmerno na nek način.«

se nadaljuje

Tabela 9: Interpretacija intervjuvancev glede pozicije na grafu (nad.)

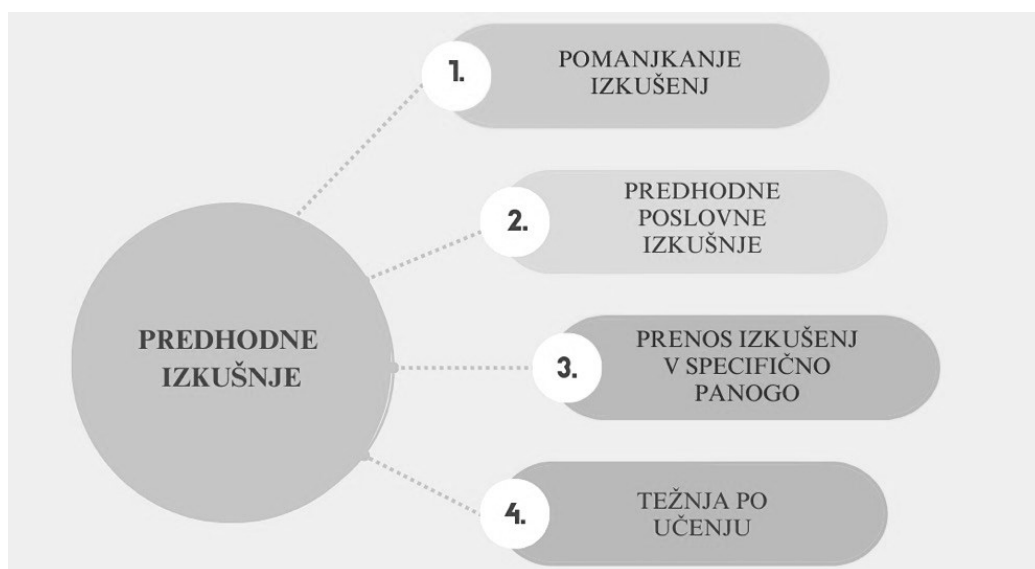
Podjetje 7	Faza rasti	»Jaz se definiram v fazi rasti. Čeprav po teoriji in definicijah EU nismo, ker nismo tam zaradi prihodkov. Jaz definiram to drugače, bolj z vidika, kakšen je Product-Market Fit, da je že potrjen, da je storitev oblikovana do te mere, da se več finančnega »inputa«, več ekipe dejansko odraža v večjih prihodkih.«
Podjetje 8	Faza zrelosti	»Včasih si želim, da bi »exitali«, ampak ker sva podjetje ustanovila s srcem, si najbolj želim, da bi v njem delala tudi moja otroka. Realno mislim, da smo sedaj v neki stagnaciji, da pa se nam srednjeročno obeta še eno obdobje rasti in potem morebitna prodaja oz. združitev še s kakšnim večjim »playerjem« v tej branži.«

Vir: lastno delo.

5.4.1 Predhodne izkušnje izkušnje ustanoviteljev z vodenjem ljudi

V proučevanih podjetjih so me zanimale predhodne izkušnje ustanoviteljev z vodenjem zaposlenih. Na sliki 5 je prikaz kategorij, ki pripadajo temi predhodne izkušnje.

Slika 5: Shema kategorij, ki pripadajo temi predhodnih izkušnenj ustanoviteljev z vodenjem ljudi



Vir: lastno delo.

Večinoma so bile te izkušnje **minimalne in so predvsem izhajale iz predhodnih zaposlitev**. Kot pravi intervjuvanec 1: »V prejšnjem podjetju, kjer sem bil redno zaposlen, sem bil vodja ekipe.« Podobno je izpostavil intervjuvanec 7: »Bil sem vseeno osebno nastavljen kot vodja kakšnih oddelkov v podjetju, ampak niti približno prava definicija vodje. Mogoče sem bil vodja marketinga, ampak niti nisem imel jaz vpliva na svoje podrejene.«

Drugi intervjuvanci so predhodne izkušnje z vodenjem zaposlenih povezali z **izkušnjami, ki so jih pridobivali skozi obdobje šolanja in obštudijskih dejavnosti**. Intervjuvanec 4 je svoje prve izkušnje z vodenjem ljudi pridobil z vodenjem študentskega kluba: »Imam pa sam kar nekaj izkušenj z vodenjem ekip, ker sem že sedem let aktivist kluba študentov, kjer moraš nekako voditi delo in koordinirati ljudi. Sigurno so predhodne izkušnje pripomogle k vodenju ljudi zdaj, lažje je komunicirati, koordinirati delo.« Podobno se mu pridružuje tudi intervjuvanec 5: »V začetku so to bili projekti v osnovni in srednji šoli, organizacija dogodkov. Pozneje na »faksu« sem prevzel vodenje študentskega kluba.«

Vsekakor pa je zanimiva ugotovitev iz odgovorov na vprašanje, v kolikšni meri so lahko **predhodne izkušnje preslikali v svoje podjetje in kakšne razlike pri tem opazajo**. Intervjuvanca 1 in 4 sta izpostavila koristnost predhodnih izkušenj: »Sigurno so predhodne izkušnje pripomogle k vodenju ljudi zdaj, lažje je komunicirati, koordinirati delo,« vendar je ob tem intervjuvanec 1 opozoril na specifičnost Start-up okolja: »Rekel bi, da mi te izkušnje zdaj koristijo, je pa potrebno poudariti, da je vseeno Start-up svet nekaj čisto drugega kot delo v korporaciji. Druga dinamika dela je /.../, razlika je v tako majhnem podjetju, ki je čisto na začetku. Vsak mora delati različne naloge, tudi odgovornost je dosti širša kot v nekem večjem podjetju.«

Ob pomanjkanju predhodnih izkušenj z vodenjem zaposlenih je eden izmed vprašanih (intervjuvanec 5) izpostavil težnjo po učenju na tem področju, ki se dogaja znotraj delovnega procesa in ob pomoči zunanjih izvajalcev: »Dejansko nisem imel veliko predhodnih izkušenj, mislim, da bi tako neposredno vodil, tako da smo tukaj vsi trije soustanovitelji »šepali«, ampak poskušamo zdaj z nekimi izobraževanji, svetovalci, delavnicami »noter prinesiti« ta znanja.«

5.4.2 Zaposlovanje in selekcija kadra

Pomembni aktivnosti MČV sta zaposlovanje in selekcija kadra. Ti dve dejavnosti se namreč najizraziteje **razlikujeta glede na fazo življenjskega cikla, v kateri je podjetje**. Na sliki 6 je prikaz kategorij, ki pripadajo temi zaposlovanje in selekcija kadra.

Slika 6: Shema kategorij, ki pripadajo temi zaposlovanja in selekcije kadra



Vir: lastno delo.

Skozi razvoj podjetja se namreč pristopi k zaposlovanju in selekciji spreminjajo, kar izpostavi intervjuvanec 8: »Mi skozi celo zgodovino nihamo med prestopi k zaposlovanju.« Z zaposlovanjem prvih uslužbencev so vsa podjetja, zajeta v vzorec, začela relativno hitro po ustanovitvi podjetja, kar izpostavlja večina vprašanih:

- »Z zaposlovanjem smo začeli slabo leto po ustanovitvi podjetja.« (Intervjuvanec 1);
- »Ene štiri mesece po začetku smo vzeli prvega študenta.« (Intervjuvanec 6);
- »Z zaposlovanjem smo začeli takoj.« (Intervjuvanec 5);
- »Z zaposlovanjem smo začeli eno leto po ustanovitvi, ko smo aktivno iskali prodajalca.« (Intervjuvanec 4).

Prav vsem vprašanim podjetjem je skupno začetno **zaposlovanje prvega bazena kadra**, kjer so vsi intervjuvanci izpostavili **zaposlovanje preko poznanstev in priporočil**. Intervjuvanec 8 pravi: »Prvo zaposlovanje je bilo »čisto po kolegih« Midva s soustanoviteljem sva delala prej na eni drugi firmi in od tam sva »potegnili« prvo zaposleno, ki je prišla v računovodstvo. To je bil najin čisto prvi bazen.« Tudi intervjuvanec 4 izpostavlja pomembnost osebnih poznanstev v obdobju začetnega iskanja kadra: »Na začetku smo jih našli preko osebnih poznanstev, se pravi preko znancev, prijateljev, en izmed soustanoviteljev je bil na FERI-ju, pa je od tam »potegnil« sošolca, jaz sem iz kluba x potegnil tiste, ki so bili najbolj perspektivni.« Zanimiv pristop k zaposlovanju prvih kadrov sta izpostavila dva intervjuvanca, ki sta izkoristila sodelovanje s fakulteto kot način iskanja potencialnih kadrov. Intervjuvanec 3 je poudaril zanimivo prakso, ki se je s soustanoviteljem poslužujeta v sklopu sodelovanja s fakulteto: »Na študiju kognitivne znanosti je neke vrste **vajeništvo**, kjer si lahko študentje za en semester izberejo raziskovalno delo, kamor gredo

delat, primarni namen je, da dobijo izkušnje na področju znanstvenega raziskovanja. In jaz sem ponudil **možnost**, da pridejo tudi k nam in smo potem preko tega zaposlili tudi dve, ki sta bili del vajeništva pri nas in potem tudi ostali.« Podobno izkušnjo je delil intervjuvanec 6: »Zdaj za neke strokovne kadre jih dostikrat dobimo iz sodelovanj z veterinarsko fakulteto, ker dosti sodelujemo z njo.«

Tako kot začetno zaposlovanje se je tudi **selekcija kadrov** spreminjala skozi razvoj podjetja. Zanimiv primer selekcije kadra opisuje intervjuvanec 5: »Po eni strani bi rekel, da sta bila začetno zaposlovanje in selekcija povsem kaotična, v tem smislu: Vrata so odprta, na tabli imamo 1000 listkov, kaj je za naredit', kdor koli bi rad kaj naredil, pridi, vemo, kakšna je urna postavka, in primi listek, ki misliš, da ga lahko rešiš. Če se čez par tednov najdeš v taki kulturi in pokažeš, da lahko ustvarjaš dodano vrednost, se bomo potem pogovarjali naprej.«

Podobnega **neformalnega pristopa k selekciji** kadra se je spominjal tudi intervjuvanec 6: »Tudi razgovori so bili zelo neformalni, nestrukturirani, na primer: A bi delal za nas?, To boš približno delal, še sami nismo prepričani ... » Neformalen pristop k zaposlovanju in selekciji pa se je pri podjetjih, ki so prešla iz zagonske faze v kasnejše, postopoma **strukturiral in formaliziral**. Intervjuvanec 4 trenutno izvajanje omenjenih dejavnosti opisuje: »Prvo selekcijo naredi vodja oddelka, kateri kandidati so primerni in kateri ne, potem v drugem krogu se pridruživa jaz in soustanovitelj, da tudi midva vidiva, če je »team fit«, potem se pa načeloma tako kot vse odločitve do zdaj soglasno odločimo.« Ne samo, da opravijo kandidati več krogov razgovorov, pogosta praksa, ki sta jo dve podjetji izpostavili, so tudi različne oblike formalnih testov. Intervjuvanec 3 je povedal: »Potem smo se vprašali, na kakšen način bomo izvedeli, kdo je v redu in kdo ne, dajmo pripraviti neke formalizirane teste /.../ Trije so prišli v ožji izbor in z vsemi smo na začetku delali, potem pa smo zelo hitro videli, kdo recimo se res potrudi in pokaže neko zanimanje za delo in se je pripravljen hitro učiti, koga pa je bolj zanimal hiter zaslužek.« Podobne strategije se je lotilo tudi podjetje 6: »Danes pa imamo kar strukturirano, kaj je delovno mesto, kakšne bodo njegove naloge. Izvajamo tudi psihološke teste, več krogov, razgovor je malo bolj strukturiran in formaliziran selekcijski postopek. Za psihološke teste imamo zunanje partnerje.« Vprašani so kot pomemben faktor zaposlovanja in selekcije izpostavili skladnost posameznika s kulturo podjetja, ki se razlikuje od dela v korporaciji. Intervjuvanec 5 je to opisal tako: »Če se čez par tednov najdeš v taki kulturi in pokažeš, da lahko ustvarjaš dodano vrednost, se bomo potem pogovarjali naprej.« Ob izvajanju teh dveh aktivnosti pa so intervjuvanci izpostavili tudi **izzive iskanja specifičnih kadrov**, ki so nujno potrebni za uspešen razvoj podjetja. Podjetje 4, ki je v fazi tranzicije, izpostavlja: »Zdaj smo na točki, ko ne iščemo zgolj kadra, ki nima izkušenj in predhodnega znanja pa raste z nami, zdaj iščemo kader, ki pa ima neko predhodno znanje in izkušnje.« Z izzivi iskanja specifičnih kadrov se sooča tudi intervjuvanec 1: »Se mi zdi, da sploh, ko je podjetje v taki fazi, mi iščemo programerje in hkrati smo v specifični panogi e-mobilnosti, tukaj preko klasičnih oglasov težko najdemo potrebne kadre.«

5.4.3 Razvoj in vloga managementa človeških virov v podjetju

Tretja obravnavana tema je razvoj in vloga managementa človeških virov v podjetju. Tudi tukaj smo opazili razlike med podjetji glede na fazo življenjskega cikla, v kateri se nahajajo, pa vendar smo med njimi našli tudi sinergije. Na sliki 7 je prikaz kategorij, ki pripadajo temi razvoj in vloga MČV v podjetju.

Slika 7: Shema kategorij, ki pripadajo temi razvoja in vlogi MČV v podjetju



Vir: lastno delo.

V zgodnjih obdobjih po ustanovitvi podjetja ali v fazi zagona je **domena managementa človeških virov v rokah ustanovitelja**. Kot pravi intervjuvanec 2: »V bistvu se s tem ukvarjava oba s soustanoviteljem, ker vsak pokriva svoje področje, oziroma skupaj prepoznavava tekom rednih sestankov, kje so tiste kompetence, ki jih moramo nadgraditi, pa tu' z ekipo v bistvu.« Tudi v primeru intervjuvanca 4 je domena managementa človeških virov v rokah enega izmed ustanoviteljev: »To bi bil jaz. Ta vloga mi je pripadla pred kratkim, tak' da imam jaz to področje »prek«.« V podjetjih, kjer imajo že razvite interne oddelke za management človeških virov, podobno opisujejo zgodnje faze, kjer je bila ta funkcija v domeni ustanovitelja: »Tokrat še ni bilo HR, takrat je šlo vse preko mene ali preko soustanovitelja.« Z rastjo podjetja se veča tudi število zaposlenih in postaja vse močnejša **potreba po ustvarjanju posebnega oddelka managementa človeških virov** v podjetju in dodelitvi funkcije osebi, ki ni ustanovitelj podjetja. Zaznavanje potrebe po oblikovanju posebnega oddelka intervjuvanec 8 opisuje: »Potreba po tem, da smo oblikovali tak oddelek, je bila po mojem mnenju veliko prepozna. Čeprav gre z roko v roko s tem, da v začetku leta 2017 smo mi zaposlovali, lahko rečem, brezglavo, pa vendar pravilno, ker smo dobili zelo

zagnane mlade kadre. /// In najbolj smo začutili takrat, ko se je pojavila ta rast. Ko se je pojavila močna konkurenca, ko so nas začeli kopirat' in smo videli, da bomo mogli zadeve malo optimizirat'. Nekje imamo preveč ljudi, nekje jih imamo premalo. In takrat sva poiskala pomoč HR-ovcev, da smo skupaj oblikovali oddelek, kako se tega lotiti.« Eden izmed razlogov, zaradi katerega se je pojavila potreba po oblikovanju oddelka, je tudi razbremenitev ustanovitelja, ki je predtem vodil management človeških virov. Kot pravi intervjuvanec 3: »Smo prišli na točko, kjer sem to poskušal jaz delat', ampak sem ugotovil, da imam preveč drugih stvari in ne morem »žonglirat'« vsega. Sem sicer od začetka to poskušal, ampak nisem primeren za to.« Zanimiva ugotovitev na podlagi odgovorov vprašanih je bila, da ob želji, da se oddelek oblikuje, niso iskali novega zaposlenega, ampak je funkcijo prevzela oseba, ki je že bila zaposlena v podjetju. Izkušnjo zaposlene, ki trenutno opravlja funkcijo managementa človeških virov in je prej v podjetju delala na drugem področju, opisuje intervjuvanec 6: »V bistvu ena punca, ki je bila prej kot študentka pri nas in je opravljala delo na področju podpore strank. Zdaj je prešla na HR, da imamo razvoj kadrov znotraj podjetja in da smo oblikovali ta oddelek.« Dodelitev funkcije managementa človeških virov je vezana med drugim tudi na **specifične karakteristike osebe** in njene izkušnje. Zanimivo izkušnjo prepoznavanja karakteristik osebe, primerne za to funkcijo, je delil intervjuvanec 3: »Enkrat sem šel v x mestu na kavo v en »random kafič«, ki je bil izredno poln. Opazil sem, da je bila izredno stresna situacija in delo, delali sta dve natararici in bilo je očitno, da je situacija na robu »kolapsa« Ena izmed teh dveh zaposlenih je samo obsedela, dosegla svoj »limit«. Druga jo je pa začela »komandirati«, samo hod'la je okoli, ljudje so se pritoževali, kljub temu je še vedno z nasmeškom na obrazu hodila od mize do mize, se opravičevala in je nekako uspela speljati celo situacijo. In ko sem šel iz »kafiča«, sem stopil do nje, ji dal vizitko in ji rekel, da če jo zanima delo, se mi naj javi.« Poleg osebnostnih lastnosti so za prevzem vloge vodenja in zaposlovanja ljudi pomembne tudi **predhodne izkušnje**. Intervjuvanec 6 opisuje izkušnje zaposlene, ki so se mu zdele primerne za dodelitev funkcije: »Lahko rečem, da ima izkušnje na tem področju, ogromno je delala z ljudmi, študirala wellness, »skoz« je bila v stiku z ljudmi, tako da se nam je zdela dober »fit« za to pozicijo, saj ima zelo dober občutek za ljudi.« Ko začne nekdo v podjetju prevzemati funkcijo usmerjanjakadra, pridobi **različne odgovornosti**. Te so v primeru vprašanih:

- »Na področju managementa človeških virov se ukvarja s tem, da definira naloge, spremlja opravljanje nalog in tudi na koncu oceni, če je bila naloga kvalitetno opravljena. Ukvarja se s spremljanjem delovnih ur in na koncu tudi s plačilom.« (Intervjuvanec 1);
- »Potrebovali smo nekoga, ki gleda navznoter, ker smo gledali podjetje samo navzven, na kakšen način vstopit' na trg, čutil pa sem veliko potrebo, da imam v podjetju nekoga, ki gleda navznoter, saj se prej ali slej začnejo pojavljati razpoke med ljudmi in odnosi pri posameznikih, ker imajo kakšne težave v osebnem življenju, in nekoga rabimo, ki je sposoben bdet' nad tem, se pogovarjat' z ljudmi in jim dat' ustrezno podporo.« (Intervjuvanec 3);

- »Ko se enkrat odločimo, ga rabimo, se to preda X osebi, zadolženi za interni HR, in ona bo prevzela »onboarding.« (Intervjuvanec 5).

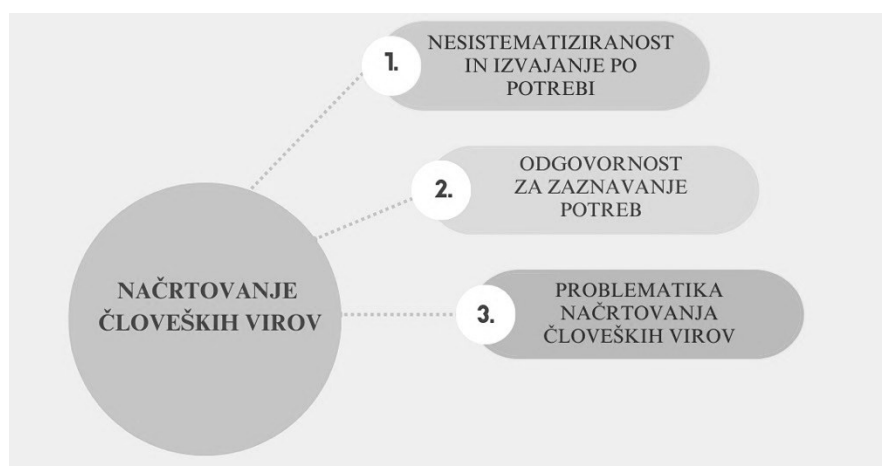
Naloge, ki jih oseba, zadolžena za management človeških virov, opravlja, so v primeru vzorca zajetih podjetij pogosto povezane s kadri na višjih pozicijah oziroma z **vodjami ekip** in ustanovitelji. Kot opisuje intervjuvanec 5, oseba, zadolžena za management človeških virov, tesno sodeluje z vodstvenim kadrom: »In tu bi rekel, da nekako X zadolžena za MČV spelje zaposlitveni proces in potem povezuje s tistim, ki je odgovoren za to področje, torej z nekom iz managementa.«

Podobno sodelovanje opisuje tudi intervjuvanec 8: »Potem pa sama struktura podjetja je narejena tako, da imamo direktno pod nama še tri operativne vodje, ki skrbijo za svoje večje oddelke, in so oni odgovorni za ljudi, čisto, da pa imajo vsakdanji stik z ljudmi, so pa potem še njihovi menedžerji. Ampak generalno oddelek MČV ve za vse, kar se dogaja, in prav tako midva s soustanoviteljem.« S svojim odgovorom se pridružuje tudi intervjuvanec 5, ki opiše, da so ustanovitelji še vedno vključeni v določene procese, ki jih izvaja oseba, zadolžena za management človeških virov: »Danes smo na tem področju še zmeraj kje vključeni pri kakem razgovoru, ti uvodni razgovori in zaposlovanje pa gre vse preko kadrovske.«

5.4.4 Načrtovanje človeških virov

Tema, ki je kot ena izmed aktivnosti managementa človeških virov pomembna in pogosto zanemarjena, je načrtovanje človeških virov. Zanimalo nas je, kako podjetja načrtujejo človeške vire v podjetju in kdo je zadolžen za prepoznavanje potreb po novih zaposlenih. Na splošno so bili odgovori intervjuvancev dokaj enotni, zato bo tema razložena v razmeroma krajšem obsegu. Na sliki 8 je prikaz kategorij, ki pripadajo temi načrtovanje človeških virov.

Slika 8: Shema kategorij, ki pripadajo temi načrtovanja človeških virov



Vir: lastno delo.

Načrtovanje človeških virov v zagonskih podjetjih **večinoma ni sistematizirano in se izvaja po potrebi**. Zbrani so bili dokaj enotni odgovori intervjuvancev:

- »Bi rekel, da je to še vedno po potrebi. Ko zaznamo potrebo po novem zaposlenem, se nam odpre delovno mesto.« (Intervjuvanec 6);
- »Čisto po potrebi. /// Videli pa smo, da rabimo študente v operativi in »evo«, zdaj imamo dva potencialna kandidata, za enega se bomo jeseni odločili.« (Intervjuvanec 1);
- »Glede na potrebe in intuicijo.« (Intervjuvanec 2).

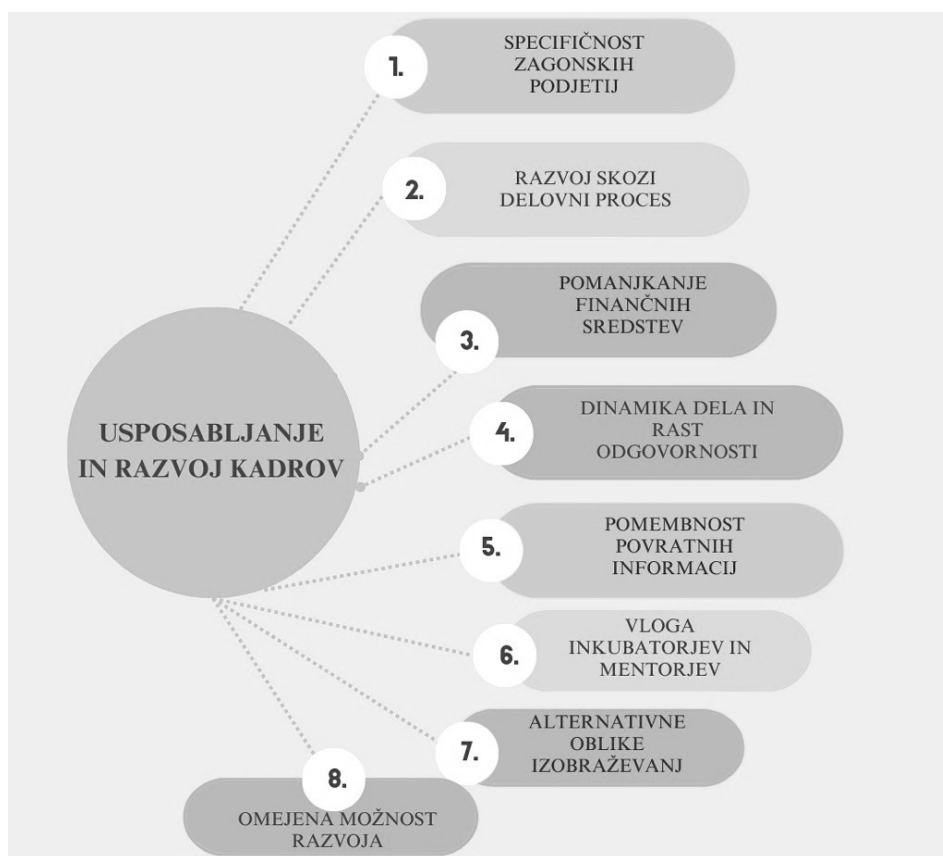
Poleg načrtovanja človeških virov glede na potrebe je pomembno tudi ugotoviti in razumeti, kdo je **odgovoren za zaznavanje potreb po dodatnih kadrih**. To so v nekaterih primerih podjetij, zbranih za vzorec, vodje ekip. Intervjuvanec 4 izpostavlja odgovornost načrtovanja virov: »Ja, to je v bistvu na vodjih oddelkov, da pač spremljajo in zaznavajo potrebe, kdaj bi rab'li v ekipi nekoga novega. /// Načeloma vodja oddelka more skrbet' za to, da če vidi, da je na nekih področjih ozko grlo, da zazna to potrebo in se potem začne iskat' tak kader.« Vlogo vodje ekipe na tem področju izpostavlja tudi intervjuvanec 6: »Pobudo za to da tisti, ki potrebuje kader, običajno vodja ekipe.« Razlog, da je načrtovanje človeških virov odgovornost vodje ekipe, pojasnjuje intervjuvanec 8: »Zdaj zadnje 3, 4 leta je popolnoma na vodjah oddelkov. Na njih se je ta odgovornost, ne bom rekel, preložila, čisto organsko je prišla na njih, ker so najbližje svojim zaposlenim. Ne jaz, ne soustanovitelj ne moreva imeti toliko mikro pogleda na to, kje je kdo preobremenjen, kje bi lahko podjetje boljše poslovalo, če bi imeli več resursov. Kje se mogoče kdo ne čuti, da ima neko poslanstvo. In to lahko samo njihov direktni nadrejeni začuti takoj.«

O pomenu načrtovanja človeških virov intervjuvanec 5 naslovi **problematiko zgodnjih faz razvoja** v primerjavi s trenutnim stanjem podjetja: »In veš, bolj ko organizacija mal' odraste in to okolje postane bolj stabilno, in je tudi bolj jasno, kaj rabimo, recimo, veš, ko danes gledamo z razporejanjem resursov in se odločamo, ali bomo še koga zaposlili ali ne, vemo, kakšne potrebe imamo, vemo, na čem bo delal. Takrat v začetku pa je bilo tako, da, glej, toliko denarja imamo, razporedili ga bomo na šest mesecev.«

5.4.5 Usposabljanje in razvoj kadra

Tema, ki je še posebej pomembna z vidika zaposlenih, je usposabljanje zaposlenih in njihov razvoj v zagonskem podjetju. V takšnih podjetjih je namreč dinamika dela specifična in posledično se tudi usposabljanje in razvoj zaposlenih odvija na svojevrsten način. Na sliki 9 je prikaz kategorij, ki pripadajo temi usposabljanje in razvoj kadra.

Slika 9: Shema kategorij, ki pripadajo temi usposabljanja in razvoja kadra



Vir: lastno delo.

Razliko v razvoju pri delu v zagonskem podjetju že na začetku izpostavi intervjuvanec 5: »V podjetju, kot smo mi, torej Start-up, je zelo drugačna situacija kot na primer delo v multinacionalki. ///Medtem v Start-upu je zelo drugačna situacija, ker rešuješ probleme kot ekipa. Vsak dan je nov problem in ne veš, kak problem bo nastopil jutri. In zato te že delo sili, da se zelo veliko učiš. Ker se že sam delovni proces iz dneva v dan spreminja, tvoje odgovornosti konstantno rastejo.« In prav **razvoj posameznikov skozi delovni proces** je bil pogosto izpostavljen faktor. Zagonska podjetja, ki so v zgodnjih fazah zagona, si namreč zaradi **pomanjkanja finančnih sredstev** ne morejo privoščiti financiranja različnih plačljivih oblik izobraževanj. Intervjuvanec 1 to opiše: »Nimamo pa za neko izobraževanje sredstev.« Tudi intervjuvanec 3 se srečuje s podobno problematiko, ki pa je sicer značilna za zagonska podjetja v fazi zagona: »Trenutno še nismo imeli sredstev, da bi jih lahko namenili temu. Torej da bi jih lahko namenili temu, da se neko osebo nekam pošlje, ampak je to v planu od naslednjega leta naprej.«

Pomemben faktor razvoja v tem obdobju, ki pa je prisoten tudi v podjetjih kasnejših faz življenjskega cikla, je **dinamika dela in rast odgovornosti skozi delo**. To opisuje intervjuvanec 6 v predstavitvi lastnih začetkov: »V začetku smo zaposlovali študente z nič izkušnjami in so se lahko preizkusili na različnih področjih in tako nekako učili. /// V bistvu

tu je bilo izobraževanje, da so se tudi sami med delom kaj naučili, poleg tega smo jim mi kot vodje predali znanje in mentorji.«

Pri razvoju zaposlenih skozi opravljanje različnih nalog je pomembna tudi **povratna informacija**, ki jo po opravljenem delu dobijo. Intervjuvanec 3 izpostavi pomembnost ovrednotenja dela in pri tem izpostavlja vlogo osebe, zadolžene za management človeških virov, ki povratne informacije preda: »Edino ena potencialna nevarnost je, da kritike ne dojamejo kot kritiko njihove osebnosti oziroma da so slabi. Da je v bistvu samo sposobnost, na kateri morajo še mal' delat'. Tu je zato ravno pomembno, da imamo eno HR osebo, ki se s tem ukvarja.«

Skozi opravljanje različnih nalog se tako posamezni zaposleni razvijajo skladno z razvojem podjetja. **Odgovornosti** so vse večje, neprestano pa se pojavljajo tudi novi izzivi, ki jih rešujejo kot ekipa. Ravno večanje odgovornosti preko novih izzivov in nalog na zanimivem primeru opiše intervjuvanec 5: »Dobimo prvo večjo proizvodno firmo in rečejo: »Mi imamo pa »ful« veliko enih zaposlenih, ki niso 'lih tehnično pismeni, 500 ljudi bo potrebno »spraviti čez«, mi hočemo vseeno zajeti tut' od njih podatke. A nam boste dali v tem papirju?« Ne, ne bomo, ker takoj ko damo v papirju, smo naredili problem, kako bomo potem nabrali te podatke »na kup«, da bi jih lahko strojno obdelali. Dajmo najdit' alternativo. Kako bi lahko to rešili? Se pogovorimo, lahko bi najeli tablice, šli na lokacijo in jih peljali čez zajem. Super. Kdo bo zrihtal tablice? Okej, xyz bo zrihtal tablice, puncu, kako bo potekal tak zajem? Nikoli v življenju še nismo tega naredili, to je zdaj neka nova odgovornost. In seveda se morajo kot ekipa usest', se pogovoriti, razporediti in tako naprej, »zrihtat'« logistiko, pridet' na lokacijo in voditi zajem. Potem ta ista firma reče: »Mi bi pa zdaj radi imeli eno delavnico za zaposlene, da jim vi predstavite rezultate, ampak da bi že tudi malo na licu mesta ugotovili, kaj bi bile naslednje akcije.« Super, katera od vas rada dela delavnice? XYZ boš ti? Super, ona naredi delavnice. Zato je morda to, da jim še potem rečem, daj, pojdite še na ta tečaj, ne vem, če res to potrebujejo, ima že itak »ful« učenja na samem delovnem mestu ///.«

Ob učenju skozi delovni proces so nekateri intervjuvanci izpostavili pomembno vlogo mentorjev pri samem razvoju zaposlenih in jo povezali z **vlogo inkubatorjev**, ki nudijo omejen nabor **mentorjev**. Intervjuvanec 4: »Tu je tudi kar velika vloga inkubatorja. Mi vedno, ko iščemo mentorja za nas 3 ustanovitelje, se vprašamo, ali še ima lahko kateri član ekipe kaj od tega. In primer tega je ravno, da smo zdaj našli mentorja za prodajo, ampak na teh mentoriranjih nismo samo mi trije, ampak v bistvu celoten prodajni oddelek, s tem, da celo nazadnje je bila ena iz marketinga zraven. Se pravi, da čim širši krog ekipe dobi to znanje od mentorja.«

Pomembna ugotovitev je, da se v nekaterih zagonskih podjetjih mentoriranja udeležujejo samo ustanovitelji, v nekaterih pa se trudijo to možnost prenesti tudi na posamezne zaposlene. Intervjuvanec 1 pravi: »Imamo zunanje mentorje, ampak to je mišljeno za nas soustanovitelje. Dobili smo jih preko Start-up ekosistema, inkubatorjev.« Podobno

izpostavlja tudi intervjuvanec 3: »Trenutno se mentoriranja »udeležujema« predvsem midva, za zaposlene je bolj interno.« Poleg tega pa je pri vprašanih prisotna težnja ustanoviteljev, da se mentoriranja udeležujejo tudi zaposleni. Ob tem intervjuvanec 2 izpostavi tudi prednosti slednjega: »Mentoriranja se udeležujeva tako midva, ustanovitelja, kot tudi zaposleni. To se mi zdi pomembno zaradi širjenja kompetenc, znanj, mreženja, pa predvsem globlje razumevanje zapletenega Start-up okolja.«

Razvoj zaposlenih je vsekakor pomemben faktor, ki se ga zavedajo ustanovitelji zagonskih podjetij. Iskanje **alternativ in različnih oblik izobraževanja** kot usposabljanja je prisotno in ga je mogoče razbrati v odgovorih sogovorcev:

- »Potem imamo tudi na primer izobraževanja za Project management, smo tudi zakupili preko Coursere, je tudi praksa od Google.« (Intervjuvanec 7);
- »Hkrati 'mamo ta portal Udemy, kjer 'mamo zakupljene »course« oziroma v primeru, da bi zaposleni našli kak »course«, ki bi si ga želeli opraviti, to pokrije naše podjetje. Potem vsi partnerski programi, ki jih uporabljamo, ne sam' da jih nudimo, se tu' od vsakega zaposlenega pričakuje, da se nadgrajuje to znanje.« (Intervjuvanec 4);
- »Zdaj je glede razvoja tako, da imajo na voljo različne knjige, tečaje, če kdo izrazi željo do določenega specifičnega tečaja, ga financira podjetje, mentorji pa so ob tem, kot sem že povedal, tudi vedno na voljo.« (Intervjuvanec 6).

Zanimiv pogled na usposabljanje in razvoj kadrov je izpostavil intervjuvanec 8, ki se zaveda, da delo v njihovem podjetju na določenih oddelkih ponuja **omejeno možnost razvoja**. Poudarja, da je to že na začetku dogovorjeno z vsemi zaposlenimi, in jih prav tako ne omejuje, ko ugotovijo, da si želijo več in je to tudi včasih razlog za odhod iz podjetja: »Lagal bi, če bi rekel, da je to neka vsesplošna mantra. Da ima vsak, ki pride k nam, nek karierni razvoj postavljen, kam boš prišel, ker nima niti približno. Nekateri ja, je pa veliko pozicij znotraj podjetja, kar mi počnemo, kjer je rast oziroma razvoj omejen. Ti lahko prideš do neke stopnje pri eni poziciji, ampak od tu naprej pa podjetje ne potrebuje bolj usposobljenega, bolj razvitega kadra. V tem primeru se velikokrat zgodi, in to popolnoma spodbujamo, če se to zgodi, da taka oseba išče priložnosti naprej nekje drugje. Ker to mora biti. To tudi odkrito komuniciramo.«

5.4.6 Uvajanje novih zaposlenih

Uvajanje novih zaposlenih je v okoljih, kot so zagonska podjetja, še toliko zanimivejša tematika zaradi specifičnosti kulture teh podjetij. Na sliki 10 je prikaz kategorij, ki pripadajo temi uvajanje novih zaposlenih.

Slika 10: Shema kategorij, ki pripadajo temi uvajanja novo zaposlenih



Vir: lastno delo.

Novi zaposleni se znajdejo v okoljih, kjer se naloge spreminjajo skoraj vsakodnevno in kjer je lahko struktura dela dorečena samo do določene stopnje. **Prednosti in slabosti strukture nalog** je izpostavil intervjuvanec 2: »Kar se pa tiče nalog, stremimo k neki strukturi, da se določene naloge porazdelijo in da mogoče se ve, da se ne bo to podvajalo ali pa da se ne bo čakalo nekoga drugega. Je pa ogromno enega dela, seveda. Še enkrat, to je Start-up in tukaj ne moreš pričakovati strukture. Struktura ti sigurno da nek »fokus«, ti pa tudi mogoče del kreativnosti odvzame, ki ga v tej fazi rabiš.«

Ker vsaj v začetku, kot je povedal intervjuvanec 1, ne moreš pričakovati strukturiranosti, je tudi področje usposabljanja novih zaposlenih proces, ki se z leti spreminja. Podjetja iz vzorca, ki so v fazi zagona, opisujejo usposabljanje novih zaposlenih kot zelo **nestrukturiran proces**. Tako intervjuvanec 2 pove: »Zaenkrat še nimamo standardiziranih postopkov, tukaj se tudi še mi učimo.« Tako meni tudi intervjuvanec 3: »Tu smo na začetku bili zelo AD HOC.« Z **rastjo ekipe** in podjetja pa se postopoma začnejo aktivnosti usposabljanja **strukturirati** in so precej povezana z organizacijsko socializacijo oziroma »onboarding sistemom«, kot ga poimenujejo vprašani. Tisti, ki so v fazi zagona, opozarjajo na potrebo, ki so jo zaznali pri uvedbi strukturiranega procesa organizacijske socializacije. Intervjuvanec 1 pove: »To je zelo dobro vprašanje, ker prej je bilo zelo spontano, zelo nestrukturirano, zdaj smo pa ugotovili, da je to potrebno, in zato pripravljamo trenutno nek »onboarding proces«, kjer je treba najprej novega seznanit' z orodji, ki jih pri delu uporabljamo, seznanit' z nekimi določenimi kraticami, ki so pomembne za področje.«

Zanimiva ugotovitev na podlagi postavljenega vprašanja je, da se je proces organizacijske socializacije začel strukturirati in do neke mere formalizirati z uvedbo oddelka managementa človeških virov. Tako to tranzicijo nestrukturiranosti k strukturi procesa opisuje intervjuvanec 3: »Zdaj se z našo HR-ovko bolj strukturiramo in formaliziramo. Ona je imela prav sama željo in težnjo, da vsak nov, ki pride v podjetje in nima tistih predhodnih izkušenj in ne sliši vsega, kar smo ostalim govorili že prej leta in leta, je ravno za njih potrebno pripraviti nek »onboarding«, tako da ona je pripravila nek kulturni »onboarding«. Kar se tiče kulture podjetja, orodij, ki jih uporabljamo, in na kakšen način.« Podobno pojasnjuje tudi intervjuvanec 6: »Zdaj, če pogledam za nazaj, je zdaj bolj definiran ta »onboarding« proces malo bolj po procesih, odkar smo HR oddelek uvedli. Prej smo ga pa tudi poskušali izvajati, da se je spoznal z zaposlenimi, da je spoznal naloge, sigurno je pa v zadnjem letu napredoval naš »onboarding«, da je bolj strukturiran.«

Vloga organizacijske socializacije je torej glede na odgovore predvsem v tem, da se posameznik spozna z ekipo, z orodji, ki jih med delom uporabljajo, in s kulturo podjetja, kot pravi intervjuvanec 5: »Imamo recimo par stvari, skozi katere gre vsak. Recimo tukaj za mano so vizija, vrednote, strategija polepljene po steni.« Od tu naprej pa se proces organizacijske socializacije razlikuje glede na področje dela, ki ga bo opravljal, in se prenese na **vodjo posamezne ekipe**.

Vlogo vodje ekipe pri seznanitvi nalog in začetnem usposabljanju posameznika za opravljanje dela pojasnjuje intervjuvanec 3: »Medtem ko kar se samega dela tiče, je nekdo v podjetju tisti glavni, ki odreja naloge in bdi nad delom te osebe.« Razlog, da so za ta del procesa zadolženi vodje ekip, izpostavlja intervjuvanec 4: »Zato ker vodja oddelka najbolj pozna način dela in je pač ta vodja neke vrste mentor. In tu pa pač pol mora vodja oddelka poskrbet', da se zaposleni, da pride v ekipo, v dinamiko dela ekipe, da če rabi kakšno pomoč, jo tudi dobi. /// Tak, da v bistvu je na vodjah oddelka.« Vodja ekipe poskrbi, da je prenos glede enostavnosti in težavnosti nalog postopen, kot pravi intervjuvanec 8: »Tam vedno dobiš svojega mentorja, ki te lep čas vodi in te počasi predaja iz lažjih na bolj težje naloge. To pomeni, tam je neko postopno uvajanje.«

Intervjuvanec 5 je podal konkreten **primer usposabljanja novega zaposlenega**, ki zajema celoten proces, kot poteka v njihovem podjetju: »Danes je bil prvič pri nas nov podatkovni analitik, ki je idealen »fit« za to, kar iščemo. In v njegovem primeru je bil danes njegov prvi dan, kjer sta z x osebo, ki pri nas vodi interni MČV, sta šla skozi »onboarding«, pogledala strategijo, finance, da res vidi, kje smo. Potem mu je opisala, kakšne so naše potrebe, kakšen je naš okviren plan na tehničnem področju, ki se njega najbolj tiče. Naslednji korak je, da se bo dobil s podatkovnim analitikom, ki trenutno z nami sodeluje, da mu preda dostope do samega sistema, da gresta skupaj čez sistem in čisto na tehničnem nivoju si opredelita in razumeta, kako posamezne komponente delujejo in potem bo se začel proces uvajanja s tem, da bo pregledal par sporočil, da bo res razumel, kaj delamo, kaj iz sistema pride, kakšni so vhodni podatki, kako je tehnična infrastruktura sestavljena. In potem bo dobil prve naloge,

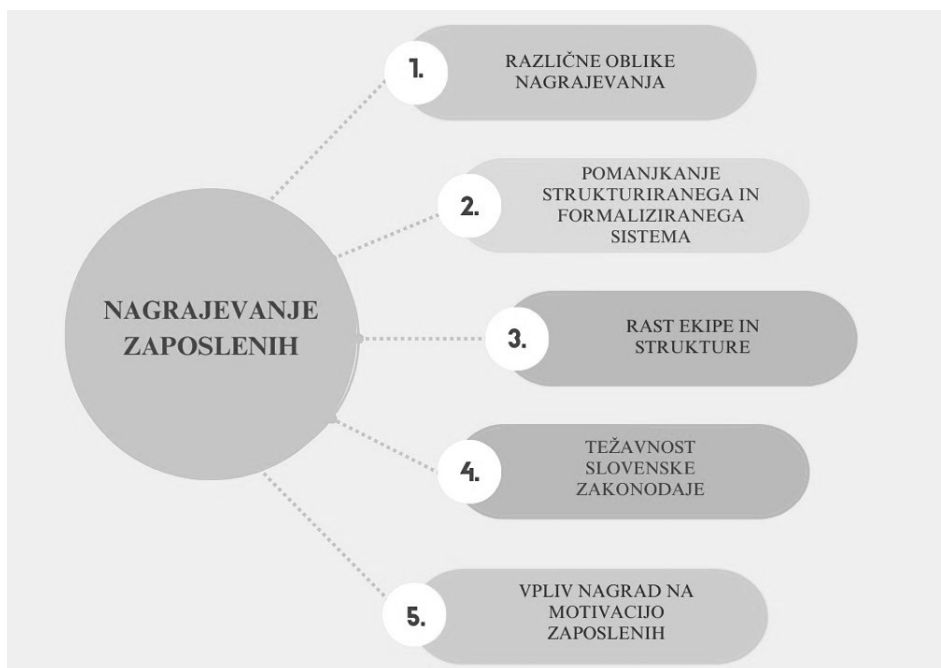
ki bodo verjetno dost' enostavne, v njegovem primeru bo to prva zadeva: »lej, imaš celoten set podatkov zadnjih dve leti, kar obstajamo, za celotnih 80 strank. Trenuten problem je, da postavimo norme in določimo procentile normale. To je čista statistična operacija, evo, spiši v Pythonu, in od zdaj naprej to je modul, ki ga boš ti razvijal.« Kar je relativno enostavna tehnična naloga, ampak se skozi njo seznanja z našim setom podatkov in z našim internim analitičnim orodjem. In potem bo z vsakim naslednjim tednom sam videl, kdaj je pripravljen prevzeti neko večjo nalogo v partnerstvu z nekom, ki se trenutno s tem ukvarja. In sčasoma je neomejeno, koliko odgovornosti želi prevzet'.« Na podlagi opisanega lahko razberemo, da je usposabljanje novega zaposlenega v zagonskem podjetju proces, ki traja in zajema ogromno učenja. Ob tem je pomembno, da se posameznik najprej seznanj z delom z enostavnejšimi nalogami in kasneje začne prevzemati zahtevnejše naloge. Ker pa je okolje zagonskih podjetij zelo dinamično in zahteva hitro prilagajanje na spremembe, se lahko zgodi, da se **proces usposabljanja opravi v zelo kratkem času**. Tako je izpostavil zanimiv primer intervjuvanec 8: »Medtem ko so primeri, kjer smo eno osebo praktično z zelo kratkim prehodnim obdobjem zamenjali z drugo. To pomeni, da v takem primeru ta oseba mora delati že tako težje »taske«. To se lahko zgodi npr. v marketingu ali pa dizajnu. Da takoj prideš noter in takoj moraš prevzeti vaje v svoje roke.« V pogovoru je predstavil tudi zelo učinkovito prakso usposabljanja osebe, ki je vezana na obdobje, ko novi zaposleni prične z delom: »Po navadi mi celo tako »tempiramo«, da prideš znotraj ene visoke sezone k nam, da je malo ta ognjeni krst, ni tako grozno, kot se sliši, da vidiš, kako je, ko podjetje res funkcionira na vrhuncu in ustvarja, veliko stvari se testira in ko je konec te sezone, je neka taka refleksija in potem se pripravljamo na drugo sezono. To se nam je izkazalo za najboljše.«

5.4.7 Nagrajevanje zaposlenih

Nagrajevanje za uspešnost v zagonskih podjetjih zahteva zelo različne pristope. Razlog se skriva predvsem v pomanjkanju sredstev, kar je povezano s fazo življenjskega cikla, v kateri se podjetje nahaja. Običajno zagonska podjetja stremijo k hitri rasti, ki se s profitabilnostjo podjetja se ne zgodi nenadoma. Vseeno pa se ustanovitelji zagonskih podjetij iz vzorca zavedajo, da lahko **svoje zaposlene nagrajujejo na različne načine in v različnih oblikah**. Na sliki 11 je prikaz kategorij, ki pripadajo temi nagrajevanje zaposlenih.

Večina vzorčnih podjetij **nima strukturiranega in formaliziranega sistema nagrajevanja**. Kot pravi intervjuvanec 1: »Žal še ne, ne nagrajimo niti sebe,« kar izhaja predvsem iz pomanjkanja finančnih sredstev. Pridružuje se mu intervjuvanec 2: »Zaenkrat še nimamo postavljenega tega sistema.« Tudi intervjuvanec 3 pravi: »Trenutno niti nimamo nekih metrik uspešnosti. Trenutno nimamo nekega sistema nagrajevanja.«

Slika 11: Shema kategorij, ki pripadajo temi nagrajevanja zaposlenih



Vir: lastno delo.

Kljub temu da vprašani izpostavljajo, da nimajo strukturiranega formalnega sistema nagrajevanja, svoje zaposlene vseeno preko **alternativnih oblik nagrad nagrajujejo za uspešnost**. To so lahko simbolične materialne nagrade, kot to pojasnjuje intervjuvanec 6: »Eni imajo raje denarno nagrado, eni materialne. Tako da kombiniramo glede na uspešnost. Ali pa če zaznamo, da si nekdo nekaj želi. Primer: Zdaj sodelavka si je »Apple watch« kupovala in smo potem imeli denarno nagrado, simbolično smo ji potem mi podarili to uro.« Poleg simboličnih materialnih nagrad so vprašani izpostavili, da si želijo vsesplošno ustvarjati dobro klimo v podjetju in nagrajevati svoje zaposlene s tem, da se v podjetju počutijo dobro. Intervjuvanec 3 to opisuje: »Mi že v osnovi »probamo« narediti tak sistem, da so zaposleni zadovoljni pri samem delu. /// Tut imamo tak sistem, da nimamo 40-urnega delovnika, ampak imamo manj, nekje 32. Nekje 6 ur na dan, pa še tukaj nimam nadzora, da bi vodili evidenco ur. Tako da je pri nas bolj kot kar koli drugega, da želimo ustvarit' tako delovno okolje, da imajo ljudje nek »work-life balance«.« Ob zagotavljanju dobre klime v podjetju kot nagrade intervjuvanec 5 izpostavlja nagrado za zaposlene v obliki transparentne komunikacije na področju financ podjetja: »O tem se zelo odprto pogovarjamo, naše finance so javne, vsi vidimo, koliko mesecev še imamo. Tako da poskušamo čim bolj imeti te informacije odprte. Ne bi rekel, da je to ravno nagrada za zaposlene, prej obratno, ampak vsaj transparentnost se gradi, neka stopnja varnosti z vidika vsaj poznavanja situacije.« Zanimiv primer nagrajevanja zaposlenih opisuje intervjuvanec 4, kjer se nagrajuje celotno ekipo za uspešnost: »Drugače pa se poslužujemo nekih neformalnih praks in metod, skušamo izboljšat' klimo v podjetju s teambuildingi. Kot podjetje smo si skupaj s celotno ekipo postavili neke »milestone«, se pravi, mi imamo »software« kot produkt in glavna metrika je ta MRR, ki ga pridelamo, in smo si postavili mejnik, ko dosežemo to cifro, gremo tja, ko

dosežemo to cifro, gremo tja. In cela ekipa tut' ve in še da en ekstra procent, da skupaj dosežemo ta cilj.«

Pomemben izsledok odgovorov pa so ob alternativnih oblikah nagrajevanja tudi **finančne nagrade**, ki pa jih vseeno nekatera podjetja iz vzorca omogočajo. To so razni bonusi in božičnice. Tak primer sta podjetje 8 in podjetje 6, ki pravita: »Kar se tiče božičnic in regresov, so. Vedno se trudimo, da so božičnice zelo visoke, kolikor podjetje zmore.« (intervjuvanec 8). »Imamo pa tudi konec leta za vse, tudi za študente, božičnice, če je podjetje uspešno, kar zaenkrat še zmeraj je. Zaenkrat znesek božičnice prilagodimo dobičku, kar je neka oblika delitve dobička.« (intervjuvanec 6). Možnost oblike delitve dobička pojasnjuje tudi intervjuvanec 3: »Edino, kar je, da imamo nek »standing policy« v podjetju, da kdor koli uspe pridobiti neka sredstva v obliki financiranja, prodaje, nepovratnih sredstev, da so soudeleženi pri dobičku, da 5 % tega, kar dobimo, pripada njim.«

Večina vprašanih se je dotaknila tudi sistema nagrajevanja v obliki **delitve solastniškega deleža**, kjer so večinoma podali enotne odgovore. O delitvi lastniškega deleža večina vprašanih ustanoviteljev razmišlja, vendar opozarjajo problematiko slovenske zakonodaje pri uvedbi takšnega sistema:

- »Sicer razmišljamo že od samega začetka o deljenju poslovnih deležev, kar je sicer v Sloveniji glede na zakonodajo rahlo težko.« (Intervjuvanec 4);
- »Kar se pa lastniških deležev tiče, pa razmišljamo o tem, ampak še nismo prišli do tja, da bi implementirali, ali pa kako sploh bi. Tudi zakonodaja v Sloveniji ni najbolj naklonjena delitvi solastniškega deleža.« (Intervjuvanec 6);
- »Razmišljali smo o možnosti deljenja lastniškega deleža, ampak še nismo prepoznali kadrov, ki bi jih vključili v to.« (Intervjuvanec 2);
- »Za prihodnost pa imamo definirano, ob naslednji »rundi« investiranja so v »planu« SOP-oblike. Kjer pa so tudi določeni zadržki glede na trenutno zakonodajo.« (Intervjuvanec 7).

Težavnost slovenske zakonodaje na področju uvedbe možnosti deljenja lastniškega deleža pojasnjuje intervjuvanec 5 s pravnega vidika: »Ker nekje enostavno postaviš SOP, ampak če bi v Sloveniji to naredil, bodo zgubili 65 % tega, kar bi jim pripadalo v likvidacijskem momentu, kar je neumno.« V svojem odgovoru je intervjuvanec predstavil tudi po njegovem mnenju dobro prakso, ki bi lahko bila alternativa deljenju lastniškega deleža. Ker je po izobrazbi pravnik tudi strokovno meni, da bi se samo pravnik lahko lotil razvijanja tako kompleksnega modela. V pogovoru predstavi model, ki je sicer v teoriji že zgrajen, vendar ga v praksi še ni začel izvajati: »Jaz sem razvil nek model, ki je dost' optimiziran glede na slovenske razmere. Imenuje se, nek pravni institut je imetniško enotnega deleža, na katerem ima lahko skupina ljudi hkrati isti delež med sabo nerazdeljen. V ozadju je pripravljen sistem točkovanja, po katerem z vsakim letom, ko si bil v našem podjetju, plus z nekim internim sistemom podeljevanja točk med sabo, prideš do tega, da se ti te točke seštevajo, in ko bomo

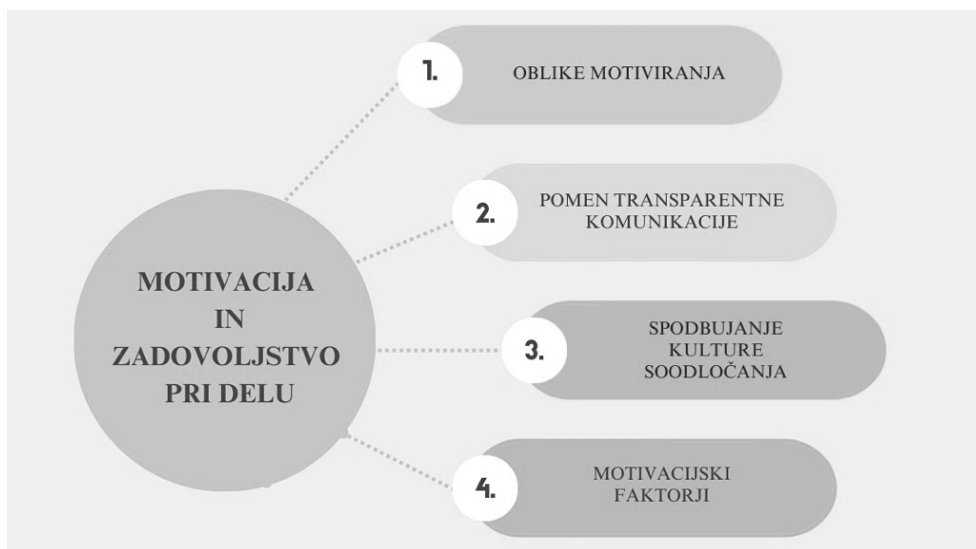
prodali podjetje, bo ta »deal« težek nekje med 200 in 250 milijonov. In recimo da nekje 10, 20 % se bo razdelilo potem med vse zaposlene.«

Podjetja iz vzorca so se ob tem, da so kar najpodrobneje pojasnila oblike nagrajevanja v svojem podjetju, dotaknila tudi **vpliva nagrad na motivacijo zaposlenih**. Izpostavila so pomembnost poznavanja motivacijskih faktorjev posameznikov pri izbiri nagrade. Kot pravi intervjuvanec 4: »Na splošno gledano, jaz mislim, da to z'lo motivira ekipo, se pa zavedamo, da ima vsak od ekipe drugačen vir motivacije, da pač enim je motivacija čim višja plača, enim je to delež v podjetju, enim je to dobra klima v podjetju in tega se sami tut' zelo zavedamo, da ima vsak druge motivatorje in s tem ni nič narobe.« Podobno pravi tudi intervjuvanec 3: »Meni se zdi izredno pomembno, da poznaš motivacijske faktorje posameznega zaposlenega, ker če ne poznaš motivacije posameznih ljudi in sklepaš samo po sebi, se po mojem ne pride daleč.«

5.4.8 Motivacija in zadovoljstvo pri delu

Temi, ki smo se ju skozi intervju dotaknili in so ju med odgovarjanjem na različna vprašanja sogovorci tudi sami izpostavili, sta motivacija in zadovoljstvo pri delu. Na sliki 12 je prikaz kategorij, ki pripadajo temi motivacija in zadovoljstvo pri delu.

Slika 12: Shema kategorij, ki pripadajo temi motivacije in zadovoljstva pri delu



Vir: lastno delo.

Zanimalo me je predvsem, kako v tako specifičnem okolju, kot je zagonsko podjetje, ki ima veliko uspehov in neuspehov, motivirajo posamezne zaposlene in prispevajo k njihovem zadovoljstvu pri delu. Kot pravi intervjuvanec 2: »V Start-up okolju se mi zdi to še posebej pomembno, glede na to, da so ti cikli vzponov in padcev precej bolj intenzivni kot mogoče v neki ustaljeni družbi.« Pristopi k slednjemu so različni in se izvajajo glede na opazovanje

potreb ustanoviteljev. Najbolj prisotna **oblika motiviranja**, ki so jo izpostavili skoraj vsi zajeti v vzorec, so teambuildingi oziroma dogodki za vzpostavitev učinkovitejšega timskega dela v organizacijah. Ti dogodki so organizirani večkrat letno:

- »Drugo, kar pomaga, je, da imamo vsak kvartal en teambuilding, znotraj ekipe se izžreba ekipa treh, ki je odgovorna za organizacijo, se pravi ekipa dobi »budget« in odgovornost in smo imeli že »ful« različnih aktivnosti.« (Intervjuvanec 5);
- »Skušamo imeti enkrat na mesec teambuilding. Skupaj se odločimo, kam bi šli, npr. gremo na Woop izzive, nekam nekaj pojest', na kak dogodek skupaj.« (Intervjuvanec 4);
- »Team Building vsak kvartal.« (Intervjuvanec 6).

Je pa intervjuvanec 8, ustanovitelj podjetja, ki je v fazi zrelosti, izpostavil pomembno informacijo o vplivu teambuildingov na zadovoljstvo zaposlenih: »Tako da, teambuildingi so, ampak nam niso merilo uspešnosti zadovoljstva zaposlenih.« Neformalna druženja, ki povezujejo ekipo in prispevajo k timskega duhu, so torej vseprisotna v vseh podjetjih, v nekaterih pogosteje kot v drugih. Ob pomembnosti takšnih dogodkov pa so ustanovitelji izpostavili **pomen transparentne komunikacije** znotraj ekipe kot vir motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Intervjuvanec 2 opozarja na pomen komunikacije za namen obveščanja zaposlenih o stanju podjetja: »Predvsem z odprto komunikacijo, transparentnostjo, da tudi zaposleni vedo, kje so.« Njegovo mnenje potrjuje tudi intervjuvanec 5: »Predvsem skozi pogovor. Znotraj te ekipe nam vsem zelo veliko pomeni, da se lahko pogovarjamo in da se lahko odprto pogovarjamo o stvareh. In bi rekel, da je to največja na dolgi rok motivacija, ker s tem gradiš in psihološko varnost in socialno povezanost med ljudmi in se mi zdi, da to nekako največ daje in vpliva na motivacijo.« Poleg zagotavljanja informiranosti vseh članov ekipe je zanimiv namen odprte komunikacije izpostavil tudi intervjuvanec 8: »Poleg teh floskul, da smo se zelo veliko pogovarjali o tem in druž'li, sem intenzivno začel raziskovati, kaj je tisto, kar je njim zelo zanimivo, dobro delati, to je čisto konkretno, na primer ilustratorji, ki so zelo svojevrstna rasa ljudi. Oni zelo radi neke stvari rišejo, enih pa sploh ne. In zelo intenzivno sem se moral zagrebsti, da sem našel presek med tem, kaj je njim »ful« dobro delati in kaj podjetje rabi. In zdaj že zadnje leto in pol delamo produkte, ki zadovoljijo njihovo zadovoljstvo in nas kot podjetje, naše cilje. In tut' njim sem povedal, ne bomo »skoz« zmožni na ta način pristopati, ampak zdaj lahko.«

Način odprte komunikacije se je izkazal za pomembnega tudi pri **spodbujanju kulture soodločanja zaposlenih** pri odločitvah, ki prav tako vpliva na njihovo motivacijo. Spodbujanje tega opisuje intervjuvanec 3: »Da se upošteva njihov pogled, da jim dajemo vedno vedeti, da če se s čem ne strinjajo, da lahko povejo in da so oni tut' kritični nazaj. Da ni samo v eno smer, torej da sam od vodstva prihaja dol, ampak da so kritični do vodstva, da izražajo ves čas neke pomisleke, kritične.«

Način motiviranja zaposlenih in prispevanja k njihovem zadovoljstvu je pogosto odvisen od **motivacijskih faktorjev** vsakega posameznika. Intervjuvanci so omenjeno še posebej izpostavili kot pomembno vlogo poznavanja svojih zaposlenih in njihovih osebnih virov motivacije. Kot pravi intervjuvanec 6: »Tu se mi zdi kar pomembno, da poznaš osebne motivacijske faktorje posameznika, da veš, kako ravnat' z ljudmi.« Podobno meni tudi intervjuvanec 2: »Pomembno se mi zdi, da poznaš malo psihologije oziroma da razumeš posameznika in njegovo motivacijo. Zdaj v majhnih timih je to relativno enostavno, ker se postavi tut' mal' drugačen odnos kot v večjih timih in lažje prepoznaš, lažje opazuješ neke odzive posameznika. Kar se pa večjih timov tiče, pa še nimam izkušenj. Je pa poznavanje motivacijskih faktorjev zelo pomemben faktor.« Zanimiv **primer prepoznavanja motivacijskih faktorjev** posameznih zaposlenih je izpostavil in opisal intervjuvanec 6. V njihovem podjetju opravljajo meritve motivacijskih faktorjev, tako da se lahko management še bolj seznanja s posameznikovimi motivatorji in faktorji, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu: »Ena od stvari, ki jih tut' merimo so tudi motivacijski faktorji zaposlenih. In imaš na eni strani njihovo zadovoljstvo s posameznim in na drugi strani »rangiranje«, koliko jim je pomembno. In če pogledava iz naših analiz je dost' konsistentno, med prvimi petimi faktorji so prvi trije, ki so res vedno konsistentno med prvimi petimi. En je zanimivo delo, ki me navdihuje, drugo je priložnost za osebno in karierno rast in tretja je občutek vključenosti v odločitve. Četrta in peta se včasih mal' menjajo, recimo, zelo pogosto je dost' visoko avtonomija pri delu ali pa občutek psihološke varnosti, kaj takega. In ker imamo glede vsaj treh od petih faktorjev neko konsistenco, to so očitno neke vrednote ljudi, ki so v podjetju, potem se veliko motivacije odvija na tem nivoju, da zdaj ne rabimo nekega drugega sistema. Za večino od te ekipe jim je to, da dobijo dodatne odgovornosti in da se čutijo, da se jim zaupa, je faktor, ki vpliva pozitivno na motivacijo.« Poleg tega v podjetjih uporabljajo tudi tehniko retrospektivne refleksije dela, kjer se znotraj vprašanj podeljujejo tako imenovani »kudosii«. Pri slednjih gre za to, da vsak član ekipe ob koncu tedna izpostavi eno osebo, ki se je v tistem tednu še posebej izkazala. Doživljanje tega opisuje: »In mislim, da je »recognition« oziroma prepoznavanje dosežkov znotraj ekipe še največji motivator, kar jih trenutno imamo.«

5.4.9 Izzivi managementa človeških virov

Aktualen problem zagonskih podjetij so tudi izzivi na področju managementa človeških virov, ki jih ustanovitelji opažajo. Izzivi, ki so jih sogovorniki izpostavili, se nanašajo na različna področja vodenja in zaposlovanja, vseeno pa smo med nekaterimi podjetji, ki so bila zajeta v vzorec, opazili podobne izzive. Eden od prevladujočih izzivov na tem področju je **privabljanje kadra v podjetje**. To so izpostavila kar štiri podjetja. Podjetje 2 ta izziv povezuje z nekonkurenčnostjo plačila in pogojev dela: »V bistvu se z izzivom privabljanja kadra stalno soočaš kot Start-up. Kot Start-up moraš mogoče drugače motivirati zaposlene. In je izziv, ker kot sem rekel, težko ponudiš konkurenčno plačo in konkurenčne pogoje dela.« Podobno pravi tudi intervjuvanec 1: »Na področju privabljanja kadra v podjetje se srečujemo

z izzivom, sploh zaradi tega, ker jih ne moreš tako dobro plačati.« Zanimalo me je, kako ta izziv naslavljata, in oba sta izpostavila predstavljanje globalnega potenciala, ki ga podjetje ima: »To naslavljam tako, da nekemu predstavim vizijo podjetja, ki ima velik potencial, in da kdor koli se bo pridružil, se bo zagotovo dosti več naučil kot recimo v kakšnem večjem podjetju.« Intervjuvanec 2 pa omenja tudi predstavitev možnosti karijerne rasti skozi delo v zagonskem podjetju: »In to je ali potencial ali neko mentorstvo, rast zaposlenih. /// Nekomu pustiš več odgovornosti, kot bi jo imel v neki korporaciji, kjer ga hitro ukalupijo. Tukaj pa lahko posamezniku pustiš več osebne svobode. To je mlajši generaciji malo bolj pomembno.«

Na področju privabljanja kadra pa ni izziv le privabiti kakršen koli kader v podjetje, ampak se ta izziv nanaša na **specifičen kvaliteten kader**, ki ga podjetje v določeni fazi potrebuje. To pojasnjuje intervjuvanec 4: »Ampak konkretno se nam pa dogaja zdaj ravno to, na področju prodaje. Da tu se vidi, da je vsesplošno pomanjkanje kvalitetne delovne sile in da se nam na razpise prijavljajo ljudje brez predhodnih izkušenj oziroma niso profil, katerega si mi želimo. In v bistvu se soočamo z izzivom, kako doseči ta kvaliteten kader, ki ga hočemo.« S podobnimi izzivi se je soočalo tudi podjetje 8 pri privabljanju tehničnega kadra: »Smo jih pa z zgodovino imeli vedno z zelo tehničnimi kadri, kot so recimo IT-jevc. To nam niti približno ni šla v prid ta kriptomanija, takrat so vse IT-jevce pobrala ta podjetja. Takrat mi nismo mogli niti konkurirati z našim plačnim sistemom.«

Izziv, s katerim se soočajo posamezniki, vpeti v podjetje, je predvsem **komunikacija z zaposlenimi**. Intervjuvanec 3 opaža na tem področju izziv predvsem zaradi svoje želje po nezadržani komunikaciji od zaposlenih: »Neka komunikacija, ki gre v vse smeri. In kjer lahko delavec sam pride do šefa in reče: »To je neumnost.« In se jih posluša. Pri nas je največja težava, ki jo imam, da težim z neko dobronamerno direktno komunikacijo, ampak ljudje so velik' bolj zadržani.« Tudi intervjuvanec 6 opaža v komunikaciji z zaposlenimi izziv, ki se pa sicer pojavlja zaradi vse večjega števila zaposlenih: »Včasih bi rekel, da še k'r komunikacija. Mal' imam jaz to težavo, ko je več oddelkov pomešanih, ker potem komuniciraš z vsakim malo, pa potem s katerim premalo.«

Ker se zagonska podjetja skozi celoten razvoj spoprijemajo z doseganjem dobičkonosnosti, so pogoji dela in posledično tudi **plača** področje, ki so ga nekateri intervjuvanci izpostavili kot preizkus za vodstveni kader. Intervjuvanec 5 opisuje, da je eden izmed izzivov, ki jih opaža na področju managementa človeških virov, tudi plačilo zaposlenih: »In pa plača. Jaz mislim, da si vsi od mojih zaposlenih, vključno z mano, zaslužimo vsaj dvakratnik tega, kar dejansko dobimo, ampak pač kruta realnost je, da lahko damo, kar lahko damo in znotraj teh okvirjev smo.« S podobnimi težavami, ki so posledica negotovih razmer v okolju zagonskih podjetij, se sooča tudi intervjuvanec 8: »Ljudje čutimo pomanjkanje denarja, ker cene gredo višje, in vsi si želimo imeti višje plače, kar podjetje mora ali zagotoviti ali te mora odpustit', ker ti ne more ugodit'. Mi smo imeli oba scenarija, večini smo ugodili, enim nismo mogli.

Torej ljudje želijo 'meti višjo plačo, naše podjetje oziroma večina podjetij bi se strinjalo z mano, v tem trenutku ne občutim, da je zdajle priložnost za rast.«

Preizkušnja, ki pa je sicer že bila izpostavljena med zgornjimi temami in so jo intervjuvanci izpostavili še enkrat kot nekaj, s čimer se spopadajo, je oteženo **načrtovanje človeških virov** v podjetju, ki je posledica negotove prihodnosti delovanja podjetja in omejenosti finančnih sredstev. Kot pravi intervjuvanec 2: »Predvsem, da je potreba po kadrih višja od trenutnih finančnih zmogljivosti in v bistvu je tu' potrebno potem načrtovati določene aktivnosti človeških virov v skladu z zmogljivostjo virov, ki jo imaš na voljo. Predvsem največji izziv je postaviti ta model, da predvidiš neko rast, ki se bo dogajala, in v bistvu, ko pride do potreb, da si zmanjšaš ta cikel iskanja, se pravi stresni faktor.« Podoben preizkus impulzivnega kadrovanja, povezan z ustreznim načrtovanjem števila novih zaposlenih, izpostavlja tudi intervjuvanec 5: »Zame je izziv recimo impulzivno kadrovanje. Moj osebni izziv. Jaz nekako gledam v prihodnost in že zdaj skušam graditi ekipo, ki mislim, da jo bom rabil čez tri do šest mesecev. Vmes se seveda lahko marsikaj spremeni, v resnici mogoče za ene cilje ni bil pravi čas. Zato postaviti nek sistem, kjer se moramo skupaj znotraj management sestanka pogovoriti in res razmisliti', a je to ta prava ideja ali ni, to je zelo vredno.«

6 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

Namen magistrskega dela je bil raziskati in analizirati izzive ter ključne aktivnosti MČV v različnih fazah življenjskega cikla zagonskih podjetij. S pomočjo že obstoječe teorije sem predstavila področje MČV v zagonskih podjetjih, ključne aktivnosti ter preizkušnje. Ob tem je bil namen tudi preučiti aktivnosti MČV, ki pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih in zadovoljstvo pri delu. V ta namen sem področje teme raziskovanja razdelila na 3 raziskovalna vprašanja. Empirična raziskava mi je pomagala odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

RV 1: Katere so ključne aktivnosti MČV in na kakšen način jih zagonska podjetja izvajajo? Kako se izvajanje teh aktivnosti razlikuje glede na fazo življenjskega cikla, v katerem se podjetje nahaja?

RV 2: Kateri so najpogostejši izzivi MČV v štirih fazah življenjskega cikla zagonskih podjetij?

Katere so ključne aktivnosti MČV in na kakšen način jih zagonska podjetja izvajajo? Kako se izvajanje teh aktivnosti razlikuje glede na fazo življenjskega cikla, v katerem se podjetje nahaja?

RV 3: Katere prakse MČV v zagonskih podjetjih vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo pri delu?

6.1 Povzetek ključnih ugotovitev

Pri prvem raziskovalnem vprašanju so me zanimale aktivnosti na področju managementa človeških virov, ki jih izvajajo zagonska podjetja. Predvsem sem želela izvedeti, na kakšen način jih izvajajo in kako se izvajanje le-teh razlikuje glede na fazo življenjskega cikla, v kateri se podjetje nahaja. Aktivnosti managementa človeških virov so si v zagonskih in že uveljavljenih podjetjih pretežno enake, vendar je opaziti precejšnjo razliko v načinu njihovega izvajanja. Dejavnosti, ki sem jih skozi raziskavo zaznala in so jih intervjuvanci izpostavili, so: **zaposlovanje in selekcija, uvajanje, usposabljanje in razvoj ter nagrajevanje**. V teoretičnem delu sem na področju zaposlovanja in selekcije predstavila ključno razliko med izvajanjem teh dejavnosti v zgodnjih fazah razvoja in v fazi rasti podjetja, ko je prisoten predvsem **neformalen pristop**. To sem uspela z raziskavo potrditi in izpostaviti prehod med začetnim zaposlovanjem poznanstev s prvotno selekcijo glede na neformalne razgovore k bolj formaliziranemu pristopu zaposlovanja, ki ga izvajajo osebe, zadolžene za MČV. Poljašević in Petkovič (2013) sta izpostavila tudi možnost formaliziranih testov pri selekciji kandidatov, pristop, ki ga poznajo in uporabljajo tudi nekateri intervjuvanci. Dve podjetji iz analiziranega vzorca namreč za učinkovitejšo selekcijo kandidatov za nove zaposlene uporabljata oblike formaliziranih in psiholoških testov, ki jih izvajajo s pomočjo zunanjih partnerjev.

Teorija na področju uvajanja zaposlenih izpostavlja pomembnost procesa organizacijske socializacije, v katerem novi zaposleni pridobijo vse potrebno znanje za uspešno opravljanje nove vloge (Pratiwi in drugi, 2018). Intervjuvanci so poudarili pomembnost omenjenega procesa pri zaposlovanju novih članov, vendar je bila ena izmed ugotovitev, ki je v teoriji nismo omenili, da se potreba po uvedbi formalnega procesa uvajanja pojavi s povečevanjem ekipe podjetja.

Storey (2004) je v svoji raziskavi ugotovil, da je na področju usposabljanja in razvoja kadrov v zagonskih podjetjih manj verjetna formalna oblika usposabljanja. V raziskavi sem ugotovila, da je razlog v podjetjih v zgodnjih fazah predvsem pomanjkanje finančnih sredstev, medtem ko se v podjetjih v fazi rasti že pojavljajo formalne oblike usposabljanja, ko podjetja financirajo razne oblike izobraževanj za svoje zaposlene. Prav tako je pomembna ugotovitev, da je v zagonskih podjetjih prisotna možnost mentoriranja ustanoviteljev in zaposlenih. Pomembnost le-te v teoriji izpostavljata tudi Mazur in Coleman (2008). Še posebej zanimivo področje, ki sem ga znotraj aktivnosti MČV raziskovala, je nagrajevanje zaposlenih za uspešnost. V teoretičnem delu sem predstavila različne oblike nagrajevanja, in sicer denarne in nedenarne nagrade, ki jih podjetja podeljujejo zaposlenim. Ugotovitev, ki je še posebej izstopala, je, da v zagonskih podjetjih iz vzorca večinoma nimajo razvitega sistema nagrajevanja, razen v podjetju, ki je v fazi zrelosti. Teorija je navajala različne oblike nadomestil in spodbud, kot so: delitev dobička, lastniški delež, dodatno plačilo za uspešnost (Benedickson in drugi, 2017). Zanimiva ugotovitev je bila vezana predvsem na dvom o postavitvi sistema solastniškega deleža, ki so ga intervjuvanci povezovali s slovensko

zakonodajo. Kljub temu pa sem ugotovila, da analizirana podjetja nagrajujejo z določenimi oblikami delitve dobička, kot so na primer božičnice ali delež ob prejetju nepovratnih sredstev, vendar je bila taka oblika nagrajevanja prisotna manjkrat. Če povzamem, pa podjetja iz vzorca pri nagrajevanju uporabljajo različne pristope, v katerih izpostavljajo pomembnost poznavanja motivacijskih dejavnikov, vezanih na posameznika. Nagrajevanje vidijo v prepuščanju večje odgovornosti zaposlenemu, kar vodi v karierno rast posameznikov. Ob tem so prisotne tudi nagrade v obliki ugodnosti, ki jih nudijo, kot so po besedah intervjuvancev »poln hladilnik«, brezplačna kava in prispevek k dobremu vzdušju v delovnem okolju.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju so me zanimali izzivi managementa človeških virov, s katerimi se podjetja soočajo glede na fazo življenjskega cikla, v kateri se nahajajo. V teoriji sem opredelila preizkušnje na področju managementa človeških virov. Cardon in Stevens (2004) izpostavljata **izzive pomanjkanja predhodnih izkušenj ustanoviteljev z vodenjem zaposlenih**, medtem ko se Poljašević in Petkovič (2013) osredotočata na **izziv pravočasnega načrtovanja človeških virov**, Kraus in drugi (2010) pa kot največjo preizkušnjo poudarjajo **izziv privabljanja kadra**.

Izziv ohranjanja kadra je po mnenju Padmaja in drugi (2020) prav tako še posebej pogost v zagonskih podjetjih, vendar ga v raziskavi intervjuvanci niso izpostavili. Raziskava je določene izzive, ki sem jih opredelila v teoretičnem delu magistrskega dela, potrdila, še posebej izziv privabljanja kadra v podjetje. Pridobila pa sem vpogled v dodatne izzive, ki jih v teoriji še ni bilo moč zaslediti.

Teorija je torej izpostavila določene izzive na področju managementa človeških virov v zagonskih podjetjih, vendar sem z raziskavo ugotovila tudi dodatne preizkušnje na tem področju, ki so še posebej pomembne za razumevanje kompleksnega okolja zagonskih podjetij. Omogočajo nam razumevanje izzivov, s katerimi se soočajo ustanovitelji podjetja, in predvsem njihovo spopadanje z le-temi.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju so me zanimale aktivnosti, s katerimi zagonska podjetja motivirajo zaposlene in prispevajo k zadovoljstvu pri delu. V teoretičnem delu sem na podlagi teorije samodoločenosti predstavili prakse zagonskih podjetij, ki pozitivno vplivajo na izpolnjevanje treh psiholoških potreb, ki pozitivno vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Z raziskavo sem ugotovila prisotnost določenih aktivnosti, ki so jih izpostavili tudi avtorji raziskav. Ena od aktivnosti, ki jo je poudarila večina intervjuvancev, je organizacija teambuildingov. Ta aktivnost po mnenju avtorjev Ryan in Deci (2017) spodbuja občutek pripadnosti posameznika ekipi in podjetju, s čimer vpliva na motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Pomemben dejavnik motivacije, ki smo ga v raziskavi zaznali, je tudi neposredna in odkrita komunikacija s člani ekipe, preko katere lahko zaposleni predlagajo zamisli in ideje ter oblikujejo skupne predloge za izboljšanje svojega zadovoljstva pri delu. Spodbujanje inovacij in omogočeno prosto izražanje idej in predlogov zaposlenih je po Hughes in drugi

(2018) ena izmed ključnih aktivnosti, ki vpliva na njihovo motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Je pa treba izpostaviti, da so intervjuvanci med odgovori na druga vprašanja izpostavili dodatne motivatorje, ki sem jih v poglavju 4.5 o motivaciji tudi opisala. Taka je tudi možnost soodločanja zaposlenih pri pomembnih odločitvah. Omenja jo Grissom (2012), ki pojasnjuje, da je večja participacija zaposlenih pri sprejemanju odločitev povezana z ugodnimi rezultati, kot sta zadovoljstvo pri delu in delovna uspešnost.

Ugotovitve raziskave predstavljajo širok vpogled v izzive na področju MČV, način izvajanja ključnih aktivnosti MČV in spekter praks, ki pozitivno vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo pri delu zaposlenih v zagonskih podjetjih. Teorija na raziskanem področju je skromna, kar veliko avtorjev že opravljenih študij tudi poudarja. V prihodnosti bi se bilo zanimivo osredotočiti na natančno preučevanje posameznih izzivov oziroma vsaj enega izmed njih. Tako bi lahko posamezne izzive razčlenili, poiskali njihov vzrok in predvsem načine, kako se z njimi uspešno soočiti v korist podjetja in zaposlenih. S tem bi lahko podali dobra priporočila ustanoviteljem zagonskih podjetij. Ob tem bi bilo zanimivo preučevati nagrajevanje v zagonskih podjetjih v Sloveniji, saj sem skozi raziskavo ugotovila, da primanjkuje ustreznih modelov nagrajevanja za uspešnost. Dobro bi bilo preučiti slovensko zakonodajo na tem področju, glede na to, da so jo posamezni intervjuvanci izpostavili kot problematično. Za boljšo preglednost ključnih ugotovitev naše raziskave rezultate predstavim v tabeli 10.

Tabela 10: Rezultati izzivov MČV

Faza življenjskega cikla	Izzivi na področju managementa človeških virov
Faza zagona	Izziv privabljanja kadra Načrtovanje človeških virov Komunikacija
Faza tranzicije	Nepoznavanje področja MČV Privabljanje kadra Načrtovanje človeških virov Zagotavljanje varnosti zaposlitve Konkurenčno plačilo
Faza rasti	Komunikacija ob večanju ekipe Merjenje uspešnosti Razvijanje sistemov nagrajevanja
Faza zrelosti	Izziv privabljanja kadra Konkurenčno plačilo

Vir: lastno delo.

6.2 Omejitve raziskave

Glavna omejitev raziskave je sestava samega vzorca. Namenski vzorec 8 ustanoviteljev podjetij sicer zadostuje za kvalitetno raziskavo po smernicah metode IPA. Vzorec je izpolnil namen in cilje magistrskega dela ter pomagal odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja, pomagal je razumeti področje managementa človeških virov v zagonskih podjetjih glede na fazo življenjskega cikla, v kateri se podjetje nahaja.

Velikost vzorca pa vseeno prinaša določene omejitve. Mnenje in doživljanja 8 ustanoviteljev zagonskih podjetij težko posplošimo na cel ekosistem zagonskih podjetij. Ob tem je treba poudariti specifično naravo zagonskih podjetij, kar pomeni, da bi se lahko pri drugih ustanoviteljih pojavljali spet drugi izzivi na področju managementa človeških virov. V vzorec sem sicer skušala vključiti zagonska podjetja v različnih panogah, pa vendar težko trdimo, da lahko njihove izkušnje preslikamo na prav vse ustanovitelje zagonskih podjetij. Ob tem je pomembno izpostaviti tudi samo sestavo vzorca, ki zajema samo moške ustanovitelje zagonskih podjetij. Vprašati se je treba, kako takšna sestava vzorca vpliva na rezultate in kakšen vpliv na rezultate bi imela vključenost ustanoviteljic zagonskih podjetij v vzorec. Pri naboru potencialnih intervjuvancev sem sicer iskala tudi zagonska podjetja, ki so jih ustanovile podjetnice, vendar privolitve k sodelovanju nisem prejela.

6.3 Smernice za nadaljnje delo

S teorijo in raziskavo sem odgovorila na raziskovalna vprašanja, vendar se ob koncu magistrskega dela porajajo nova vprašanja, ki bi jih bilo vredno v prihodnosti raziskati:

- Kdaj je pravi čas za zaposlitev osebe na področju MČV v zagonskem podjetju?
- Kako oblikovati formalni model nagrajevanja za uspešnost v zagonskih podjetjih?
- Kako oblikovati enoten model faz življenjskega cikla, ki ga bomo lahko preslikali na vsa zagonska podjetja?

6.4 Priporočila za podjetja

Kot je bilo že v prejšnjem poglavju 6.1 omenjeno, je raziskava pomagala odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja in osvetliti področje MČV v zagonskih podjetjih. Glede na opravljeno raziskavo sem predstavila različne primere dobrih praks izvajanja MČV v zagonskih podjetjih, ki lahko služijo kot vodilo ostalim zagonskim podjetjem. Vseeno pa se je treba zavedati, da je narava dela v zagonskih podjetjih zelo specifična in se razlikuje med posameznimi podjetji, zato je priporočljivo, da zagonska podjetja izoblikujejo krovne aktivnosti na način, ki bo najbolj doprinesel posamezni podjetniški ekipi. Vsaka ekipa se namreč sooča s specifičnimi izzivi, ustanovitelji pa morajo v sodelovanju s svojimi

zaposlenimi prepoznati načine, kako jih lahko najučinkoviteje premagajo. Ugotovitve magistrskega dela lahko pomagajo ustanoviteljem zagonskih podjetij in pa tudi ambicioznim podjetniškim posameznikom, ki s svojimi idejami šele vstopajo v svet podjetništva. Služijo lahko na več načinov: kot ozaveščajo o pomenu MČV v zagonskih podjetij, kot predstavitev primerov dobrih praks na področju izvajanja aktivnosti MČV in kot inspiracija pri premagovanju izzivov, ki na tem področju sčasoma nastopijo. Prav tako ugotovitve magistrskega dela osvetlijo primanjkljaj na področju aktivnosti MČV, kot je na primer področje **nagrajevanja**, pri čemer lahko podjetniki z ustreznim pristopom sodelujejo in podajo priporočila za formalno zakonsko ureditev na tem področju.

7 SKLEP

Namen magistrskega dela je bil raziskati in analizirati izzive ter ključne aktivnosti MČV v različnih fazah življenjskega cikla zagonskih podjetij. Ob tem je bil namen temo preučiti z analizo strokovne literature v teoretičnem delu in aktivnostmi praktičnega dela s poudarkom na dejavnikih, ki pozitivno vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo pri delu zaposlenih.

Empirični del raziskave je bil izveden z uporabo metode IPA, na temelju smernic specifične metode sem s pomočjo poglobljenih delno strukturiranih intervjujev pridobila podlago za analizo podatkov.

Na podlagi izvedenih intervjujev povzemam glavne ugotovitve dela. Aktivnosti MČV, ki jih v podjetjih, zbranih v vzorec, izvajajo, so: **zaposlovanje in selekcija, uvajanje, usposabljanje in razvoj ter nagrajevanje**. Pristopi k izvajanju le-teh se med posameznimi podjetji razlikujejo glede na fazo življenjskega cikla, v kateri se nahajajo. Splošna ugotovitev je, da se skozi rast podjetja in prestopa med fazami življenjskega cikla podjetja premikajo iz neformalnega izvajanja teh aktivnosti k delno formalnemu izvajanju. Na področju izzivov MČV sem na podlagi raziskave ugotovili, da se v različnih fazah življenjskega cikla zagonska podjetja soočajo z različnimi izzivi, kot so: **izziv privabljanja kadra, načrtovanje človeških virov, komunikacija z zaposlenimi, nepoznavanje področja MČV, zagotavljanje varnosti zaposlitve, konkurenčno plačilo in merjenje uspešnosti**. Na področju motiviranja zaposlenih in prispevanja k njihovem zadovoljstvu pri delu sem skozi raziskavo ugotovila, da je glavna dejavnost, ki jo večinoma izvajajo vsa analizirana zagonska podjetja, **organizacija teambuildingov**. Ob tem sem na podlagi rezultatov intervjujev predstavila tudi druge dobre prakse, ki jih ustanovitelji v zagonskih podjetjih izvajajo in pomembno prispevajo k motiviranju zaposlenih ter k njihovem zadovoljstvu pri delu.

LITERATURA IN VIRI

1. Acquah, M. (2004). Organizational Citizenship Behaviors and Human Resources Management Practices: An Integration of Theoretical Constructs and Suggestions for Measuring the Human Factor. *Review of Human Factor Studies*, 10, 118–151.
2. Alase, A. (2017). The interpretative Phenomenological Analysis (IPA): A Guide to a Good Qualitative Research Approach. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 5(2), 9–19.
3. Ali, B. J. in Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30.
4. Allen, R. K. (2003). *Launching New Ventures: An Entrepreneurial Approach* (3. izd.). Houghton Mifflin Company.
5. Antončič, B., Vahčič, A., Petrin, T., Hisrich, D. R., Rebernik, M., Klanjšček, M. M., Omerzel, G. D., Duh, M., Erzetič, H. B., Širec, K., Drnovšek, M., Ponikvar, N., Ruzzier, K. M., Kotnik, P., Marc, M., Ruzzier, M., Antončič, A. J., Hojnik, B. B., Zupan, B., ... in Huđek, I. (2022). *Podjetništvo: Glavni dejavnik razvoja*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
6. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13. izd.). Ashford Colour press Ltd.
7. Armstrong, M. in Brown, D. (2019). *Strategic Human Resource Management: Back to the future? (Report 517)*. Institute for Employment Studies.
8. Arshadia, N. (2010). Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1267–1272.
9. Aulet, W. in Murray, F. E. (2013). *A tale of two entrepreneurs: Understanding differences in types of entrepreneurship in the economy*. Ewing Marion Kauffman Foundation.
10. Autio, E. in Lumme, A. (1998). Does the innovator role affect the perceived potential for growth? Analysis of four types of new technology-based firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), 41–55.
11. Baird, L. in Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.
12. Bajwa, S. S., Wang, X., Duc A. N., Chanin, R. M., Prikladnicki, R., Pompermaier, L. B. in Abrahamsson, P. (2017). Start-Ups Must Be Ready to Pivot. *IEEE Software*, 34(3), 18–22.
13. Balboni, B., Bortoluzzi, G., Tivan, M., Tracogna, A. in Venier, F. (2014). The Growth Drivers of Start-up Firms and Business Modelling: A First Step. *Management*, 9(2), 131–154.
14. Bannock, G. (2005). *The Economics and Management of Small Business: An international Perspective*. Routledge.

15. Baron, J. N. in Hannan, M. T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford project on emerging companies. *California Management Review*, 44(3), 8–36.
16. Barret, R. in Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307–320.
17. Bau, F. in Dowling, M. (2007). An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial firms. *Schmalenbach Business Review*, 59, 160–175.
18. Baughn, C. C. in Neupert, K. E. (2003). Culture and National Conditions Facilitating Entrepreneurial Start-ups. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 313–330.
19. Benedickson, J., Muldoon, J., Ligouri, E. in Midgett, C. (2017). High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of small business strategy*, 27(2), 1–12.
20. Berger, G. (2017, 12. april). *Evaluation of corporate compliance programs* [objava na blogu]. https://blog.linkedin.com/2016/04/12/will-this-year_s-college-grads-job-hop-more-than-previous-grads
21. Bormans, J, Privitera, M., Novo Devani, K. R. in Arrami, R. (brez datuma). *European Startup Monitor 2020/2021*. <https://www.europeanstartupmonitor2021.eu/>
22. Boudlaie, H., Mahdiraji, H. A., Jirandeh, M. S. in Sadeghi, V. J. (2022). The role of human resource management in the growth of startup: A multiple case study from the perspective of entrepreneurs and employees. *World Review of Entrepreneurship, Managemen and Suistanable Development*, 18(3), 307–324.
23. Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 5–20.
24. Boxall, P. in Purcell, J. (2003). *Strategy and Human resource Management* (5. izd.). Bloomsbury Publishing.
25. Bradel, M., Steininger, D. M. in Veit, D. J. (2019). How can Digital Start-ups Successfully recruit IT Professionals?. V J. vom Brocke, S. Gregor, O. Müller (ur.), *27th European Conference on Information Systems - Information Systems for a Sharing Society, ECIS 2019, Stockholm and Uppsala, Sweden, June 8–14, 2019* (str. 1–11). European Conference on Information Systems (ECIS).
26. Brattström, A. (2019). Working with startups? These are the three things you ought to know about Startup Teams. *Technology Innovation Management Review*, 9(11), 5–14.
27. Breschi, S., Lassébie, J. in Menon, C. (2018). *A portrait of innovative start-ups across countries (OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2018/02)*. OECD Science.
28. Brndušić, A. (2023, 3. februar). *Slovenija je perspektivna država, a denarja za startupe še ni dovolj*. <https://si.bloombergadria.com/ostalo/splosno/21159/slovenija-je-perspektivna-drzava-a-denarja-za-startupe-se-ni-dovolj/news>
29. Cardon, M. S. in Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323.

30. Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of business Venturing*, 19(2), 261–283.
31. Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G. in Thacker, J. W. (2013). Boundary con-ditions of the high-investment human resource systems-small-firm labor productivity relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 311–343.
32. Choi, Y. in Dickson, D. R. (2009). A case study into the benefits of management training programs: Impacts on hotel employee turnover and satisfaction level. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 9(1), 103–116.
33. Clarysse, B. in Brunel, D. (2007). Nurturing and growing innovative start-ups: The role policy as integrator. *R&D Management*, 37(2), 139–149.
34. Combs, C., Liu, Y., Hall, A. in Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work systems matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personell Psychology*, 59(3), 501–528.
35. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2014). Autonomy and Need Satisfaction in Close Relationships: Relationships Motivation Theory. V N. Weinstein (ur.), *Human Motivation and Interpersonal Relationships* (str. 53–73). Springer.
36. Deci, L. E., Olafsen, H. A. in Ryan, M. R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.
37. Delery, J. E. in Roumpfi, D. (2017). Strategic Human Resource Management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21.
38. Delmar, F., in Shane, S. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19(39), 385–410.
39. Dibrell, C., Craig, J. B., Moores, K., Johnson, A. J. in Davis, P. S. (2009). Factors Critical in Overcoming the Liability of Newness: Highlighting the Role of Family . *The Journal of Private Equity*, 12(2), 38–48.
40. Drnovšek, M., Wincent, J. in Cardon, M. S. (2010). Entrepreneurial self-efficacy and business start-up: developing a multi-dimensional definition. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 16(4), 329–348.
41. Etikan, I., Musa, S. A. in Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1–4.
42. Evans, W. R. in Davis, W. D. (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31(5), 758–775.
43. Forner, W. V., Jones, M. in Berry, Y. (2020). Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76–94.
44. Gagné, M. (2014). Self-determination theory in the work domain: This is just the beginning. V M. Gagné (ur.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation and self-determination theory* (str. 414–431). Oxford University Press.

45. Ganta, V. C. (2014). Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Science*, 2(6), 221–230.
46. Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T. in Abrahamsson, P. (2014). What do we know about software development in startups?. *IEEE Software*, 31(5), 28–31.
47. Grant, A. M. in Shin, J. (2011). Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research). V R. M. Ryan (ur.), *Oxford handbook of motivation* (str. 505–519). Oxford University Press.
48. Grant, M. A. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58.
49. Grissom, J. A. (2012). Revisiting the impact of participative decision making on public employee retention. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 400–418.
50. Gruber, M., MacMillan, C. I. in Thompson, D. J. (2012). Escaping the Prior Knowledge Corridor: What shapes the Number and Variety of Market Opportunities Identified Before Market Entry of Technology Start-ups?. *Organization Science*, 24(1), 280–300.
51. Gruenfeld, D. H. in Tiedens, L. Z. (2010). Organizational Preferences and Their Consequences. V S. T. Fiske, D. T. Gilbert, G. Lindzey in A. E. Jongsma (ur.), *Handbook of social psychology* (str. 1252–1287). John Wiley.
52. Hanks, S. H. (1990). The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process. *Journal of Small Business Strategy*, 1(1), 1–12.
53. Harney, B. in Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human resource management*, 60(1), 5–29.
54. Hatten, T. S. (2012). *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond* (5. izd.). South-Western Cengage Learning.
55. Heneman, R. in Tansky, W. J. (2002). Human resource management models for entrepreneurial opportunity: Existing knowledge and new directions. V J. A. Katz in T. M. Welbourne (ur.), *Managing people in Entrepreneurial Organizations* (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, 5), (str. 55–81). Esmerald Group Publishing Limited.
56. Higgins, M. C. in Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264–288.
57. Hisrich, R. D. (1986). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Methods for Creating New Companies that Have an Impact on the Economic Renaissance for an Area. V R. D. Hisrich (ur.), *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital* (str. 96). Lexington Books.
58. Hisrich, R. D. in Brusck, C. G. (1985). *The Woman Entrepreneur: Starting, Financing, and Managing a Successful New Business*. Lexington Books.

59. Hughes, J. D., Lee, A., Tian, W. A., Newman, A. in Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569.
60. Jones, M. in Schou, K. P. (2022). Structuring the Start-Up: How Coordination Emerges in Start-Ups through Learning Sequencing. *Academy of Management Journal*, 66(3), 1–66.
61. Kalyanasundaram, G. (2018). Why Do Startups Fail? A Case Study Based Empirical Analysis in Bangalore. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 7(1), 79–102.
62. Kanfer, R. in Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136(C), 6–19.
63. Katz, J. A. in Wellbourne, T. M. (2002). *Managing people in entrepreneurial organizations*. Amsterdam. JAI Press.
64. Keating, M. A. in Olivares, M. (2006). Human resource blueprints in Irish high-tech start-up firms. *Industry and Higher Education*, 20(2), 111–121.
65. Keir, A. Y. M. (2019). Prospective on Human Resource Management in Startups. *Information Sciences Letters*, 8(3), 81–88.
66. Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press.
67. Klein, H. J., Polin, B. in Sutton, K. L. (2015). Specific onboarding practices for socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283.
68. Koprax, I., Mayrhofer, E. M. in Guttel, H. W. (2014). HRM as Challenge for the Top Management of Technology Start-ups. V C. Machado in J. P. Davin (ur.), *Human Resource Management and Technological Challenges* (str. 43–68). Springer.
69. Kordeš, U. in Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Založba Univerze na Primorskem.
70. Korunka, C., Frank H., Lueger, M. in Mugler, J. (2003). The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the start-up process – a configurational approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 23–42.
71. Kotey, B. in Slade, P. (2005). Formal HRM practices in small growing firms. *Journal of small business Management*, 34(1), str. 16–40.
72. Kraus, S., Harms, R. in Fink, M. (2010). Entrepreneurial Marketing: Moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 19–34.
73. Legard, R., Keegan, J. in Ward, K. (2003). In-depth interviews. Qualitative research practice: *A guide for social science students and researchers*, 6(1), 138–169.
74. Luger, M. I. in Koo, J. (2005). Defining and Tracking Business Start-Ups. *Small Business Economics*, 24(1), 17–28.
75. Marullo, C., Casprini, E., Di Minin, A. in Piccaluga, A. (2018). Ready to take-off: How open innovation influences start-up success. *Creativity and Innovation Management*, 27(4), 476–488.

76. Mazur, L. in Coleman, A. (2008). *Training in Small Business. In Critical Skills for Tomorrow – Our Future. It's in Our Hands*. Institute of Directors.
77. McGuirk, H., Lenihan, H. in Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research policy*, 44(4), 965–976.
78. Mears, C. (2012). In-depth interviews.. V J. Arthur, M. Waring, R. Coe in L. V. Hedges (ur.), *Research Methods and Methodologies in Education* (str. 170–176). SAGE.
79. Moorthy, K. M., Tan, A., Choo, C., Wei, C. S., Ping, J. T. Y. in Leong, T. K. (2012). A study on Factors Affecting the Performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(4), 224–239.
80. Morse, E. A., Fowler, S. W. in Lawrence, T. B. (2007). The impact of virtual embeddedness on new venture survival: Overcoming the liability of newness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 139–159.
81. Mouratidis, A. (2008). The motivating role of positive feedback in sport and physical education: evidence for motivational model. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 30(2), 240–268.
82. Munoz Bullon, D., Sanchez-Bueno, M. J. in Vos-Saz, A. (2015). Startup team contributions and new firm creation: the role of founding team experience. *Entrepreneurship and Regional Development*, 27(1), 80–105.
83. Mygateway. (brez datuma). *Slovenia*. <https://mygatewayproject.eu/our-services/area-of-geo-focus/slovenia>
84. Nascimento, C. (2017). *What is the role of Human Resource Management in growing start-ups?* (doktorska disertacija). Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa.
85. Noe, R., Hollenbeck, Gerhart, J. B. in Wright, P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* (4. izd.). McGraw-Hill/Irwin.
86. Padmaja, P. , Koteswari, B., Dhanalakshmi, R. V. in Tiwari, R. (2020). The Role of Training and Work Environment on Retention and Job Satisfaction as a Mediator at Startups, Bangalore. *International Journal of Management*, 11(9), 1181–1191.
87. Parker, D. W., Holesgrove, M. in Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112–128.
88. Paschen, J. (2016). Choose wisely: Crowdfunding through the stages of the startup life cycle. *Business Horizons*, 60(2), 179–188.
89. Patton, D. (2005). Training in smaller firms. V S. Marlow, D. Patton in M. Ram (ur.), *Managing labour in small firms* (str. 83–108). Routledge.
90. Phelps, R., Adams, R. in Bessant, J. (2007). Life cycle of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1–30.
91. Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the Foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587–595.
92. Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.

93. Poljašević, B. Z. in Petković, S. (2013). Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Conceptual Framework. *Facta universitatis – series: Economics and Organization*, 10(3), 301–315.
94. Pratiwi, J. P., Ferdiana, R. in Hartanto, R. (2018). An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup. *10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE)*, 603–608.
95. Preisendorfer, P., Bitz, A. in Bezeuidenhout, F. J. (2012). Business Start-ups and their prospects of success in South African Township. *South African Review of Sociology*, 43(3), 3–23.
96. Rastogi, P. N. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital - The New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39–48.
97. Rebernik, M. in Jaklič, M. (2014, april). *Startup manifest. Slovenija pripravljena na prihodnost 2014 – 2020+*. <https://www.startup.si/sl-si>
98. Reynolds, P. D. (2001). Entrepreneurship Research Innovator, Coordinator, and Disseminator. *Small Business Economics*, 24(4), 351–358.
99. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Portfolio Penguin.
100. Rigby, C. S. in Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147.
101. Robbins, S. P. in Coulter, M. A. (2012). *Management*. Pearson Education.
102. Ruby, D. (2023, 14. marec). *Startup Failure Rate In 2023: How Startups Fail & Why?*. <https://www.demandsage.com/startup-failure-rate/>
103. Rutherford, W. M., Buller, F. P. in McMullen, R. P. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human resource*, 42(4), 321–335.
104. Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2017). *Self-Determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
105. Samuel, O. M. in Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(8), 410–415.
106. Santisteben, J. in Mauricio, D. (2017). Systematic literature review of critical success factors of Information Technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1–23.
107. Schermerhorn, J. R. (2001). *Management Update 2001* (6.izd.). John Wiley and Sons.
108. Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
109. Schulte, A. P. in Vainio, H. (2010). Well-being at work- Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 36(5), 422–429.
110. Schumpeter, J. (1952). *Can Capitalism Survive*. Harper & Row.
111. Shook, C. L., Priem, R. L. in Mcgee J. E. (2003). Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis. *Journal of management*, 29(3), 379–400.

112. Skala, A. (2019). Characteristics of Startups. V A. Skala (ur.), *Digital Startups in Transition Economies* (str. 41–91). Palgrave Pivot.
113. Slovenski podjetniški forum. (brez datuma) *Silicon Gardens Fund*. <https://www.tehnoloski-forum.si/nase-zgodbe/silicon-gardens-fund>
114. Smith, J. A., in Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. V J. A. Smith (ur.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (str. 51–80). Sage Publications, Inc.
115. Snell, S., Shadur, M. A. in Wright, P. (2002). Human resource strategy: the era of our ways. V M. A. Hitt, R. E. Freeman in J. S. Harrison (ur.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (str. 631–653). Blackwell Publishing.
116. Start:up Slovenia. (brez datuma). *Slovenija, dežela startupov*. <https://www.startup.si/sl-si/za-startupe/slovenija-dezela-startupov>
117. StartupBlink. (2023). *Global Startup Ecosystems Index 2023*. StartupBlink.
118. Stiles, P. in Kulvisaechana, S. (2003). *Human capital and performance: A literature review*. Judge Institute of Management, University of Cambridge.
119. Stone, D. N., Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75–91.
120. Storey, D. (2004). Exploring the link among small firms, between training and firm performance: A comparospm between UK and other OECD countries. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 112–130.
121. Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K. in Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job-quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49(2), 305–329.
122. Subramaniam, M. in Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463.
123. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
124. Teixeira, P. N. (2014). Gary Becker's early work on human capital – collaborations and distinctiveness. *IZA Journal of Labor Economics*, 3(12).
125. Tripathi, N., Seppanen, P., Boominathan, G., Oivo, M. in Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecoststems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56–77.
126. Ulč, J. in Mandel, M. (2021). Technology start-up marketing strategy and lifecycle: First empirical findings by qualitative research. *Trends Economics and Management*, 15(38), 71–91.
127. Van De Woestyne, M., Dewettinck, K. in Van Bruystegem, K. (2010). Human resource challenges for small growing companies in Flanders. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(4), 40–52.
128. Van den Broeck, A., Ferris, L. D. in Rosen, C. (2016). A review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229.

129. Wapshott, R. in Mallet, O. (2016). *Managing Human Resources in Small and Medium-sized Enterprises: Entrepreneurship and the employment relationship*. Routledge.
130. Wasserman, N. (2003). Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. *Organization Science*, 14(2), 149–172.
131. Wright, P. M., Dunford, B. B. in Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
132. Yang, T. in Aldrich, H. E. (2017). The liability of newness revisited: Theoretical restatement and empirical testing in Emergent Organizations. *Social Science Research*, 63, 36–53.
133. Zahid, A. C., Sareeta, T. in Manisha, B. (2015). Impact of human capital variables on the effectiveness of organizations. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1), 228–240.
134. Zimmerman, M. A. in Zeitz G. J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 2(3), 414–431.

PRILOGE

Priloga 1: Prošnja za sodelovanje pri intervjuju

Spoštovani,

Moje ime je Ema Globovnik in sem študentka podjetništva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Trenutno zaključujem zadnji letnik magistrskega študija in sem v postopku priprave magistrske naloge, ki nosi naslov "Izzivi managementa človeških virov glede na življenjski cikel zagonskih podjetij". Moja naloga poteka pod mentorstvom izr. prof. Tamare Pavasović Trošt in izr. prof. Anje Svetine Nabergoj.

Cilj raziskave je analizirati specifične izzive, ki jih predstavlja upravljanje človeških virov (HRM) v zagonskih podjetjih v različnih fazah življenjskega cikla podjetja.

V okviru te raziskave nameravam izvesti serijo intervjujev z ustanovitelji zagonskih podjetij. Vaše podjetje in Vaša izkušnja bi bila dragocen vir informacij za moje delo. Bila bi izjemno hvaležna, če bi si lahko vzeli nekaj časa za intervju z mano.

Pri sami raziskavi ne bom razkrila vaše identitete ali identitete vašega podjetja. Navedena bo zgolj industrija podjetja in ocenjen življenjski cikel podjetja, skladno z literaturo na tem področju. Intervju bo sicer sneman, vendar bo uničen takoj po zaključku naloge. Trajanje intervjuja ocenjujem približno na okoli 45 min - 1 ure.

Vaš kontakt mi je prejšnji teden posredoval _____ za potrebe intervjuja. Zanima me, kdaj bi imeli čas, da bi se dobili prek Zooma ali v živo.

V upanju na vaše sodelovanje, se vam vnaprej zahvaljujem za vaš čas in razumevanje.

Lep pozdrav,
Ema Globovnik

Priloga 2: Vprašalnik

- 1. Na kratko opišite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili in s čem se ukvarja.**
- 2. Kakšne so vaše predhodne izkušnje z vodenjem zaposlenih?**
- 3. Kdaj po ustanovitvi podjetja ste začeli z zaposlovanjem dodatnih ljudi?**
 - Na kakšen način je potekalo zaposlovanje in selekcija prvih zaposlenih in kako potekata ti dve dejavnosti danes).
 - Ste v katerikoli fazi po ustanovitvi zaposlovali znance/prijatelje/družino?
- 4. Kdo v vašem podjetju se ukvarja z managementom človeških virov?**
 - Kakšno vlogo na tem področju imate vi kot ustanovitelj podjetja?
 - Če imate v podjetju nekoga, ki se ukvarja izključno s funkcijo MČV-ja, kdaj v času od ustanovitve podjetja ste to osebo zaposlili ali pa oblikovali ekipo, ki se ukvarja z zaposlenimi?
 - Kako poteka načrtovanje človeških virov v vašem podjetju? Mi lahko opišete če to počnete formalno s predhodnimi analizami potreb glede števila ljudi v podjetju?
- 5. Katere aktivnosti MČV-ja izvajate v vašem podjetju?**
- 6. Na kakšen način poteka usposabljanje novih zaposlenih in razvoj zaposlenih v vašem podjetju?**
 - Kako pa je z mentoriranjem v vašem podjetju? Uporabljate zunanje mentorje in na kakšen način poteka mentoriranje?
 - Ali se mentoriranja udeležujejo zgolj zaposleni ali tudi ustanovitelji ali pa vodje posameznik področij? Kakšen je vaš osebni pogled na mentoriranje?
- 7. Kako v vašem podjetju nagrajujete zaposlene za uspešnost? Kakšen pristop k nagrajevanju izvajate? In zakaj? Kako to vpliva na motivacijo? Nam lahko zaupate kakšen konkreten primer?**
 - Na kakšen način oziroma preko katerih aktivnosti motivirate vaše zaposlene in prispevate k zadovoljstvu pri delu?
- 8. Kako pomembno se vam zdi da poznate osebne motivacijske faktorja posameznega zaposlenega?**

9. Kakšne izzive na področju MČV-ja opazate v vašem podjetju? Ali lahko izzive (ko ti jih nasteje) rangirate od največjega do najmanjšega? Vedno potem vprašaj se Zakaj? In da ti navede konkreten primer iz prakse?

- Na kaksen način ste izvedli prehod neformalnosti odnosov k formalnosti? Kje so se pojavili največji izzivi in katere so bile največje prednosti? Nam lahko zaupate kaksen primer/anedkoto iz prakse kako je to izgledalo v vašem podjetju?
- S katerimi izzivi privabljanja ljudi v vaše podjetje ste se ali se soočate? Kako jih rešujete? Nam lahko zaupate kaksen primer/anedkoto iz prakse kako je to izgledalo v vašem podjetju?
- Kaksna je fluktuacija zaposlenih v vašem podjetju? Kateri so po vašem mnenju glavni vzroki? Kako se soočate s temi izzivi?

Priloga 3: Transkripcija intervjuja – Intervjuvanec 1

1. Na kratko opišite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili in s čem se ukvarja.

V podjetju x se ukvarjamo za razvojem platforme za upravljanje polnilnih postaj. Ustanovljeno je bilo 12. marca 2022.

2. Kakšne so vaše predhodne izkušnje z vodenjem zaposlenih?

V prejšnjem podjetju, ko sem bil redno zaposlen bil vodja ekipo, kjer sem vodil manjšo ekipo 3-5 ljudi. Rekel bi, da mi te izkušnje zdaj koristijo, je pa potrebno poudariti, da je vseeno start-up svet nekaj čisto drugega kot delo v korporaciji. Druga dinamika dela, delati je treba še s "freelancerji", obravnavati stranke, tako, da bi rekel, da zagotovo pomagajo izkušnje, ampak je čisto nekaj drugega sploh tudi velikost podjetja, je razlika v tako majhnem podjetju, sploh v podjetju, ki je čisto na začetku. Vsak mora delati različne taske pa tudi odgovornost je dosti širša, kot v nekem večjem podjetju. V podjetju smo trije so-ustanovitelji, imamo pa še 3 študentje, in 2 razvojna zunanja partnerja.

3. Kdaj po ustanovitvi podjetja ste začeli z zaposlovanjem dodatnih ljudi?

S študenti smo začeli konec lanskega leta decembra, slabo leto po ustanovitvi podjetja. Dali smo ven oglas, najbolj smo vidli, da je pomagalo dati oglas po fakultetah pa preko poznanstev. Enega študenta smo pa spoznali na hekatonu. Se mi zdi, da sploh, ko je podjetje v taki fazi, mi iščemo programerje in hkrati smo v specifični panogi e-mobilnosti, tukaj preko klasičnih oglasov težko najdemo potrebne kadre.

4. Na kakšen način je potekalo zaposlovanje in selekcija prvih zaposlenih in kako potekata ti dve dejavnosti danes).

Tu zdaj lahko govorim glede zaposlitve študentov.ocene meni niso pomembne, bolj kot ne smo gledali izkušnje, da je že nekdo kaj delal, bolj kot ne po občutku. Eden izmed študentov, ki jih imamo je tudi moj brat. Soustanovitelj je pripeljal v podjetje svojega nekdanjega praktikanta iz podjetja kjer je prej delal.

5. Kdo v vašem podjetju se ukvarja z managementom človeških virov?

To dela x oseba. On tudi vodi študente. Za njega smo se odločili, ker je zelo natančen, ker vodi naloge v večini, ker bi rekel, da je najboljši od nas v delu z ljudmi. Imel pa je prej izkušnje s projektnim managementom. Njega za to funkcijo nismo določili uradno, ker je to seveda ponovno start-up. To se enostavno pride do tega. Na začetku tega leta, ko smo vzeli prve študente, smo ugotovili, da smo potrebovali nekoga, ki jih bo managiral in to se je vzpostavilo v začetku leta. To je čista dinamika start-upa, dosti krat pride do neke odločitve

in nekdo prevzame funkcijo, ker se tako zadeve razvijejo, vidi se da nekoga nekaj veseli, da je dober in na tak način prevzame to funkcijo. Na področju managementa človeških virov se ukvarja s tem, da definira naloge, spremlja opravljanje nalog in tudi na koncu oceni, če je bila naloga kvalitetno opravljena. Ukvarja se potem tudi s spremljanjem delovnih ur in na koncu tudi s plačilom.

6. Kako poteka načrtovanje človeških virov v vašem podjetju? Mi lahko opišete če to počnete formalno s predhodnimi analizami potreb glede števila ljudi v podjetju?

Čisto po potrebi. Zdaj smo imeli recimo 2 študenta, enega bomo obdržali z enim smo bili manj zadovoljni. Videli smo potem, da bi raje delali z enim "freelancerjem", ker smo vedeli, da je včasih boljše plačati več za urno postavko pa je večji rezultat. Zdaj zato, ker smo mala ekipa, nam je tut pomembno, da se ne rabimo toliko časa z osebo ukvarjat. Videli pa smo, da rabimo študente v operativi in evo zdaj imamo dva potencialna kandidata, za enega se bomo jeseni odločili.

7. Na kakšen način poteka usposabljanje novih zaposlenih in razvoj zaposlenih v vašem podjetju?

To je zelo dobro vprašanje, ker prej je bilo zelo spontano, zelo nestrukturirano, zdaj smo pa ugotovili, da je to potrebno, in zato pripravljamo trenutno nek onboarding proces, kjer je treba najprej novega seznanit z orodji, ki jih pri delu uporabljamo, seznanit z nekimi določenimi kraticami, ki so pomembne za področje. Tako, da trenutno pripravljamo to, da bo strukturiran onboarding. Prav tako smo videli, da kljub temu da je delo od doma, da je pomembno, da se nekaj dni preživi skupaj, da se vsaj definirajo neki časi, da če se dela od doma, da smo mi ustanovitelji na razpolago, da lahko nov zaposleni karkoli vpraša, drugače pa za komunikacijo uporabljamo orodje slack, vse imamo v drive in oblaku, da se da zadeve spremljat.

8. Na kakšen način poteka razvoj zaposlenih v podjetju?

Vbistvu imamo zelo dosti nalog, probamo na študente prenesti neke naloge, ki so recimo malo lažje, ker iščemo zelo specifičen profil, nismo želeli študenta, ki je samo enosmerno področje, ker takega ne moremo vzeti. Trenutno smo recimo za operacije vzeli enega študenta in študentko. Študent je šudiral elektrotehniko, zdaj pa končuje magisterij ekonomije. Študentka pa je študirala strojništvo, ma izkušnje z delom v marketingu in prodaji. Torej mi iščemo interdisciplinarne kandidate, kar ne pomeni, da mora biti specialist na enem področju, ampak iščemo predvsem to, da ima široko znanje, da se ima interes način in da mu lahko damo naloge z različnih področij. In prav to, da delajo različne naloge je nek vir učenja in razvoja zaposlenih. Nimamo pa za neko izobraževanje sredstev, zato pričakujemo in tut resno povemo že v začetku, da želimo, da se vsak malo izobražuje na lastne stroške, da se to ne plača s strani podjetja.

9. Kako pa je z mentoriranjem v vašem podjetju? Uporabljate zunanje mentorje in na kakšen način poteka mentoriranje?

Imamo zunanje mentorje, ampak to je mišljeno za nas soustanovitelje. Dobili smo jih preko startup ekosistema, inkubatorjev.

10. Kako v vašem podjetju nagrajujete zaposlene za uspešnost? Kakšen pristop k nagrajevanju izvajate? In zakaj? Kako to vpliva na motivacijo? Nam lahko zaupate kakšen konkreten primer?

Žal še ne, ne nagrajamo niti sebe. Moje mnenje glede deljenja lastniškega deleža, to je moje mnenje, verjamem, da to deluje z zelo velikih podjetjih, sam pa nisem ljubitelj tega, ker sem videl že pri so-ustanovitelji, da jim ta delež toliko ne pomeni, ker se ne zavedajo kaj pomeni solastništvo v podjetju. Ne zavedajo se, kaj lahko to dolgoročno prinese, to podcenjujejo, hkrati pa podcenjujejo odgovornosti, ki pomeni biti solastnik. Torej nekemu bi več pomenilo, da dobi nagrade 500 evrov en mesec, kot pa nek solastniški delež, ki bo mogoče vreden 50.000 čez par let. Žal sploh v Sloveniji je to. Davčno je zelo neprijazno.

11. Na kakšen način oziroma preko katerih aktivnosti motivirate vaše zaposlene in prispevate k zadovoljstvu pri delu?

Predvsem v tem, da jim damo zanimive naloge. Vsakemu iskreno povemo, da mi ne moremo toliko plačat kot večje podjetje, damo zato zelo zanimive naloge. Pri "freelancerjih" so pa ponavadi večje urne postavke, in jih mi motiviramo tako, da če so dobri in naloge naredijo prej, kot smo časovno definirali so več plačani.

12. Kakšne izzive na področju MČV-ja opazate v vašem podjetju? Ali lahko izzive (ko ti jih nastoje) rangirate od največjega do najmanjšega? Vedno potem vprašaj se Zakaj? In da ti navede konkreten primer iz prakse?

13. Na kakšen način ste izvedli prehod neformalnosti odnosov k formalnosti? Kje so se pojavili največji izzivi in katere so bile največje prednosti? Nam lahko zaupate kakšen primer/anedkoto iz prakse kako je to izgledalo v vašem podjetju?

Ja na nek način, delamo na tem. Videli smo, da kljub temu, da smo mali je to potrebno. Takoj, ko je enkrat več kot pet ljudi v ekipi, sploh, ko so na različnih nivojih izkušenj in predznanj, je to potrebno.

14. S katerimi izzivi privabljanja ljudi v vaše podjetje ste se ali se soočate? Kako jih resujete? Nam lahko zaupate kakšen primer/anedkoto iz prakse kako je to izgledalo v vašem podjetju?

Ja na tem področju se srečujemo z izzivom, sploh zaradi tega, ker jih ne moreš tako dobro plačati. To naslavjamo tako, da nekomu predstavim vizijo podjetja, ki ima velik potencial in da kdorkoli se bo pridružil se bo zagotovo dosti več naučil kot recimo v kakšnem večjem podjetju.

15. Kaksna je fluktuacija zaposlenih v vašem podjetju? Kateri so po vašem mnenju glavni vzroki? Kako se soočate s temi izzivi?

Šel je en ustanovitelj in nekdo v x oddelku. Glavni vzroki so to, da pričakovanja niso bila zadovoljena. Pričakovanja glede rezultatov, kar smo si zamislili.

16. Kje na grafu bi pozicioniral podjetje?

V razvojni fazi, zdaj imamo naš prototip na trgu, imamo prve stranke še vedno pa produkt ni čisto končan. Imamo MVP na trgu.

Priloga 4: Transkripcija intervjuja – Intervjuvanec 2

1. Na kratko opišite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili in s čem se ukvarja.

Podjetje je bilo ustanovljeno februarja 2021, ukvarjamo se z razvojem digitalnih rešitev v fizioterapiji. Imamo platformo za fizioterapevte, na drugi strani pa imamo aplikacijo za končne uporabnike.

2. Kakšne so vaše predhodne izkušnje z vodenjem zaposlenih?

Nimam ravno predhodnih izkušenj. Sem pa kot športnik vodil svojo ekipo, tako da delno ja, ampak to je bila čisto druga sfera.

3. Kdaj po ustanovitvi podjetja ste začeli z zaposlovanjem dodatnih ljudi?

Že takoj po ustanovitvi. Imeli smo zunanje izvajalce, od razvoja do strokovne skupine, kjer so bili vključeni od visoko kvalificiranih kadrov, torej posamezniki z višjimi stopnjami izobrazbe, do študentov. Širok spekter. V bistvu že od samega začetka.

4. Na kakšen način je potekalo zaposlovanje in selekcija prvih zaposlenih in kako potekata ti dve dejavnosti danes).

Zaenkrat še ne delamo razpisov, ampak v bistvu s soustanoviteljem prepozna kompetence, ki jih potrebujemo za nadgradnjo aktivnosti, se pravi, da dvignemo nivo razvoja oziroma določenih aktivnosti. Potem ponavadi nekoga poznamo in ga povabimo k sodelovanju, nam koga priporočijo, da ga damo v ekipo. Potem naredimo razgovor, sledi preizkusna doba in potem vidimo, če se sodelovanje nadaljuje ali ne. Tudi prijatelja smo zaposlili, ker smo tudi prepoznali njegove kompetence kot potrebne za razvoj podjetja. Visoko kvalificirani kadri so šli preko priporočil.

5. Kdo v vašem podjetju se ukvarja z managementom človeških virov?

V bistvu se oba ustanovitelja ukvarjava s tem, ker vsak pokriva svoje področje, oziroma skupaj prepozna tekom rednih sestankov, kje so tiste kompetence, ki jih moramo nadgraditi pa tut z ekipo v bistvu. Zaenkrat smo trije, ki vedno skupaj obravnavamo tematike, kje recimo se da nadgradit. Potrebe za to, da bi se pa oblikoval nek poseben oddelek managementa človeških virov zaenkrat še ni, smo še premajhni

6. Kako poteka načrtovanje človeških virov v vašem podjetju? Mi lahko opišete če to počnete formalno s predhodnimi analizami potreb glede števila ljudi v podjetju?

Glede na potrebo in intuicije.

7. Na kakšen način poteka usposabljanje novih zaposlenih?

Zaenkrat še nimamo standardiziranih postopkov, tukaj se tudi še mi učimo. Nekako pa delamo na tem, da se postavi nek standardni postopek, kjer bi v bistvu v nekaj dneh novega zaposlenega peljali čez čim več aktivnosti oziroma tisto področje, ki ga pokriva. V bistvu na tak način se dela to v strokovni skupini. Tisti, ki pa pokrivajo marketing pa je malenkost drugače, ker je drugačno področje, manj fokusno področje. Ampak tukaj z vsakim mesecem bolj vidimo kako in kaj se to lahko izvede. Kar se pa tiče nalog, stremimo k neki strukturi, da se določene naloge porazdelijo in da mogoče se ve, da se ne bo to podvajalo, ali pa da se ne bo čakalo nekoga drugega. Je pa ogromno enega seveda. Še enkrat to je start-up in tukaj ne moreš pričakovat strukture. Struktura ti sigurno da nek fokus ti pa tudi mogoče del kreativnosti odvzame, ki ga v tej fazi rabiš.

8. Na kak način poteka razvoj zaposlenih v vašem podjetju?

Imamo na voljo mentorje, tudi izobraževanja, tudi s soustanoviteljem vedno podpreva te ideje tako da to je to. Kar se tiče izbire mentorjev je čisto odvisno od tega za katero področje gre. Določenih področij mentorji iz inkubatorja ne morejo pokrit, določene pa lahko. Mentoriranja se udeležujeva tako midva ustanovitelja kot tudi zaposleni. To se mi zdi pomembno, zaradi širjenja kompetenc, znanj, mreženje, pa predvsem globlje razumevanje zapletenega start-up okolja.

9. Kako v vašem podjetju nagradujete zaposlene za uspešnost? Kakšen pristop k nagrajevanju izvajate? In zakaj? Kako to vpliva na motivacijo? Nam lahko zaupate kakšen konkreten primer?

Zaenkrat še nimamo postavljenega tega sistema. Razmišljali smo o možnosti deljenja lastniškega deleža, ampak še nismo prepoznali kadrov, ki bi jih vključili v to.

10. Na kakšen način oziroma preko katerih aktivnosti motivirate vaše zaposlene in prispevate k zadovoljstvu pri delu?

Predvsem z odprto komunikacijo, transparentnostjo, da tudi zaposleni vedo kje so. V start-up okolju se mi zdi to še posebej pomembno, glede na to, da so ti cikli vzponov in padcev predsej bolj intenzivni kot mogoče v neki ustaljeni družbi. Tako da tukaj, mislim, da je ta motivacija. Pa tut nek zgled, ki ga moraš dat. Se pravi, če ti kot ustanovitelj nisi prisoten je ekipa manj motivirana. Pomembno se mi zdi, da poznaš malo psihologije oziroma, da razumeš posameznika in njegovo motivacijo. Zdaj v majhnih timih je to relativno enostavno, ker se postavi tut mal drugačen odnos kot v večjih timih in lažje prepoznaš, lažje opazuješ neke odzive posameznika. Kar se pa večjih timov tiče pa še nimam izkušenj. Je pa poznavanje motivacijskih faktorjev zelo pomemben faktor. Spoznavaš jih recimo ne vem, na

hitro ga oceniš za kakšen tip osebnosti gre. Potem pa tudi vidiš po reakcijah v določenih situacijah, kako reagira, recimo ko pride do krizne situacije ali je tisti, ki išče rešitve ali je tisti, ki ruši kemijo, tako da v bistvu tukaj gre za veliko opazovanja.

11. Kakšne izzive na področju MČV-ja opazate v vašem podjetju? Ali lahko izzive (ko ti jih nastaje) rangirate od največjega do najmanjšega? Vedno potem vprašaj se Zakaj? In da ti navede konkreten primer iz prakse?

Predvsem, da je potreba po kadrov višja od trenutnih finančnih zmogljivosti in v bistvu je tu potrebno potem načrtovati določene aktivnosti človeških virov v skladu z zmogljivostjo virov, ki jo imaš na voljo. Predvsem največji izziv je postaviti ta model, da predvidiš neko rast, ki se bo dogajala in v bistvu, ko pride do potreb, da si zmanjšaš ta cikel iskanja, se pravi stresni faktor. Se pravi, da hitreje prepoznaš potencialnega kandidata oziroma tistega, ki to ni.

12. Na kakšen način ste izvedli prehod neformalnosti odnosov k formalnosti? Kje so se pojavili največji izzivi in katere so bile največje prednosti? Nam lahko zaupate kakšen primer/anedkoto iz prakse kako je to izgledalo v vašem podjetju?

So določeni kadri kjer so odnosi zelo formalni, še vedno pa poskušamo biti recimo fleksibilni do te mere, da ne bom rekel, da smo ravno na ti, ampak, da se sodelavec v okviru njegovih zmogljivosti počuti dobro. Se pravi, da ni pretirane formalnosti. Prednost formalnih neformalnih odnosov vidim v tem, da formalni odnosi malo olajšajo oziroma izločijo faktor nepotrebnih dram, ljudje smo čustvena bitja in če maš na neki točki masko formalnosti se mogoče temu lahko malo izogneš. Na drugi strani prednost neformalnih odnosov je pa ta kreativnost, ki jo lahko spodbujaš pri zaposlenih. Poznamo te tipe, oseba ma striktno starše, ali nestriktno starše, negujoč starš, ubogljiv otrok, in pri nekemu ubogljivemu posamezniku je formalen odnos super, ker mu to ustreza. Pri nekemu uporniku pa ga ukalupiš in se ti začne upirat. In tukaj spet moraš malo ocenit tip karakterja katerega imaš na drugi strani, ali greš malo v formalno smer ali malo bolj v neformalno smer, sproščeno smer.

13. S katerimi izzivi privabljanja ljudi v vaše podjetje ste se ali se soočate? Kako jih rešujete? Nam lahko zaupate kakšen primer/anedkoto iz prakse kako je to izgledalo v vašem podjetju?

V bistvu se s tem stalno soočam kot start-up. Kot start-up moraš mogoče drugače motivirati zaposlene. In je izziv, ker kot sem rekel, težko ponudiš konkurenčno plačo in konkurenčne pogoje dela, ampak v bistvu je pa to, da se osredotočiš na tisto kar lahko ponudiš. In to je ali potencial ali neko mentorstvo, rast zaposlenih. Vedno je v igri delež, to je najbolj osnoven "bonbonček", potem od kariernega razvoja. Nekomu pustiš več odgovornosti, kot bi jo imel v neki korporaciji, kjer ga hitro ukalupijo. Tukaj pa lahko posamezniku pustiš več osebne svobode. To je mlajši generaciji malo bolj pomembno. Zelo pomembno je tu to, da si ti kot

ustanovitelj tisti, ki ga vleče naprej. Recimo nekoga motiviraš, da je ponosen, da dela s teboj, da dela na nekem projektu, ki ima nek globalen potencial. Tako, da to so neki "bonbončki", ki so malo bolj filozofske narave, se mi pa zdi, da v teh obdobjih iskanja smisla lahk zelo veliko odtehtajo.

14. Kaksna je fluktuacija zaposlenih v vasem podjetju? Kateri so po vasem mnenju glavni vzroki? Kako se soočate s temi izzivi?

Fluktuacija je visoka in kar je razumljivo, seveda tukaj, kaj so glavni razlogi, eno je nekonkurenčno plačilo, drugo je mogoče precej hitre spremembe, pivotiranje, in mogoče na neki točki nekega zaposlenega izgubiš ali pa ga moraš dat stran, samo zato ker se stvari spreminjajo. Tretja stvar je tudi to, da mogoče kot neizkušen delodajalec še mogoče ne znaš pravilno skomunicirati delovnih nalog in potem zaposleni izgubi motivacijo.

15. Kje na tem grafu bi umestili vaše podjetje?

Čista zagonska faza, ker dejansko imamo neke produkte nimamo pa še definiranega in validiranega poslovnega modela. Kar v bistvu bomo dosegli, ko bomo na trgu. Prehod bomo dosegli v roku pol leta do 9 mesecev, rast pa v 12 mesecih, če bomo delali po planu, če bomo zadeli, ta poslovni model. Kar se tiče širjenja ekipe, v bistvu najbolj je to, da scenarije pripraviš v naprej. Da si rečeš, mogoče nam uspe eksplozija pa bomo kar naenkrat prišli do 20.000 uporabnikov, in se vprašaš kakšno ekipo bomo v tem primeru potrebovali. Kaj rabim, če bomo mogli it v veliko pivotiranje. Če ti delaš B2C rabiš drugačno prodajno-marketinško ekipo, kot če delaš B2B. Tako da tukaj so neki scenariji na katere se moraš pripraviti, oziroma vsaj imeti idejo o tem v katero smer gledat.

Priloga 5: Transkripcija intervjuja – Intervjuvanec 3

1. Na kratko opišite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili in s čem se ukvarja.

V podjetju se ukvarjamo s translacijo nevroznanosti v izdelke, ki lahko koristijo ljudem na sploh. Torej znanost skušamo uporabiti za komercialne namene, ki lahko poenostavijo življenje ljudem. Razvijamo presejalni test za zgodnje odkrivanje demence in pri tem uporabljamo inovativno napredno tehnologijo EEG. Podjetje sva ustanovila s soustanoviteljem x leta 2019, ideja pa je nastala leta 2017. Imela sva željo, da greva ven iz akademske sfere, saj sva se počutila omejena in ujeta v repetativno raziskovanje. Od 2020 sva oba zaposlena za polni delovni čas.

2. Kakšne so vaše predhodne izkušnje z vodenjem zaposlenih?

Nimam jih zares, oziroma na način, da bi to takrat ozavestil, da jih imam. V retrospektivi mogoče, recimo, ko smo imeli na faksu kakšne skupinske naloge, sem ugotovil, da sem nehote prevzel vlogo pushanja naprej in spremljal, da je vsak član ekipe naredil svoje delo. Včasih je celo prišlo do te mere, da sem bil celo preveč direkten in so bili ljudje včasih užaljeni.

3. Kdaj po ustanovitvi podjetja ste začeli z zaposlovanjem dodatnih ljudi?

2020, torej takrat se je pridružil naš glavni programer, nekaj časa smo bili trije. Potem po pol leta, smo dobili še eno programerko - študentsko, ki smo jo po enem letu zaposlili. Ljudje v podjetje so začeli kapljati počasi. V začetku 2022 smo zaposlili sošolca iz srednje šole, ker sem ga imel v mislih že od samega začetka, kot ustrezen tip človeka za prodajo.

4. Na kakšen način je potekalo zaposlovanje in selekcija prvih zaposlenih in kako potekata ti dve dejavnosti danes).

Zelo AD HOC. Torej glavnega programerja sva oba s soustanoviteljem poznala že od prej, saj smo delali skupaj na enem projektu in sva videla, da je zelo sposoben programer, in da je bil edini sposoben ideje soustanovitelja, ki je glavni generator idej, razumeti in jih tudi uresničiti. Druga, ki je prišla zraven, je pa bilo tako, da smo se zavedali, da potrebujem pomoč in smo se odločili, da gremo v iskanje preko študentskega servisa, ker smo imeli izkušnje s tem vsi. Potem smo se vprašali, na kakšen način bomo izvedeli kdo je v redu in kdo ne, dajmo pripraviti neke formalizirane teste. Teste smo imeli torej vnaprej pripravljene in smo vsem prijavljenim rekli ob tej in tej uri se test začne, rešite čim hitreje in čim boljše. Upoštevali smo kvaliteto in čas in dejansko se je izkazalo, da je ta, ki je teste rešila najboljša, bila dejansko najboljša za dolgoročno sodelovanje. Trije so prišli v ožji izbor in z vsemi smo na začetku delali, potem pa smo zelo hitro videli kdo recimo se res potrudi in pokaže neko zanimanje za delo in se je pripravljen hitro učiti, koga pa je bolj zanimal hiter zaslužek, kar

je seveda tudi čisto v redu, vendar za neko dolgoročno sodelovanje je ona ostala po nekem načinu kot naravna selekcija. Podobno se je zgodilo potem še enkrat z dvema drugima programerjema, kjer smo leto kasneje izvedli podoben postopek selekcije. Nek naš način pri vsaki osebi je, da če vidimo nek potencial je kar dolga poskusna doba z vidika dela prek študentskega servisa ali s.p. pol leta, da vidimo kako se integrirajo, potem pa če njih zanima jim ponudimo pogodbo za zaposlitev za polni delovni čas. Imeli pa smo tudi nek drug način zaposlovanja, kjer smo imeli malenkost srečo. Na študiju kognitivne znanosti je neke vrste vajeništvo, kjer si lahko študentje za en semester lahko izberejo neko raziskovalno delo kamor gredo delat, primarni namen je, da dobijo izkušnje na področju znanstvenega raziskovanja. In ker sem jaz tudi bil tam študent in sem alumni sem ponudil možnost, da pridejo tudi k nam in smo potem preko tega zaposlili tudi dve, ki sta bili del vajeništva pri nas in sta potem tudi ostali.

Zdaj pa še ena zanimiva zgodba z zadnjo zaposlena. Enkrat sem šel v x mestu na kavo v en random kafič, ki je bil izredno poln. Opazil sem, da je bila izredno stresna situacija in delo, delali sta dve natararici in bilo je očitno da je situacija na robu kolapsa. Ena izmed teh dveh zaposlenih je samo obsedela, dosegla svoj limit. Druga jo je pa začela komandirati, samo hodla je okoli, ljudje so se pritoževali, kljub temu je še vedno z nasmeškom na obrazu hodila od mize do mize, se opravičevala in je nekako uspela sfurat celo situacijo. In ko sem šel iz kafiča, sem stopil do nje ji dal vizitko in ji rekel, da če jo zanima delo se mi naj javi. Punca se je res javila in se je izkazalo, da je njeno zanimanje ravno to, kar v podjetju trenutno potrebujemo in to je HR. Potrebovali smo nekoga, ki gleda navznoter, ker smo gledali podjetje samo navzven, na kakšen način vstopit na trg, čutil pa sem veliko potrebo, da imam v podjetju nekoga, ki gleda navznoter, saj se prej ali slej začnejo pojavljati razpoke med ljudmi in odnosi pri posameznikih, ker imajo kakšne težave v osebnem življenju in nekoga rabimo, ki je sposoben bdet nad tem, se pogovarjat z ljudmi in jim dat ustrezno podporo.

5. Kdo v vašem podjetju se ukvarja z managementom človeških virov?

V Bistvu ta punca opravlja magisterij iz smeri kadrovskega managementa. Zanima jo predvsem človeški odnosi, medsebojna komunikacija, kako reševati spore med zaposlenimi, zanimajo jo človeški možgani na nek zelo uporaben način. Ona se nam je pridružila lani oktobra, torej po 3 letih delovanja podjetja nekje. Smo prišli na točko, kjer sem to poskušal jaz delat, ampak sem ugotovil, da imam preveč drugih stvari in ne morem žonglirat vsega. Sem sicer od začetka to poskušal, ampak nisem primeren za to. V bistvu o zaposlitvi osebe, ki se bo ukvarjala s področjem MČV-ja, sem razmišljal takoj, ko sem zaposlil prvo osebo. Razmišljal sem, da takoj ko bo več ljudi bo sistem v podjetju vse bolj kompleksen. Kompleksnejši, ko bo sistem več dela bo treba posvetiti, da sistem ohranja skupaj, da se jača in da je v to potrebno vlagat več energije. Celo leto 2022 sem razmišljal o tem, da nekdo v podjetju mora biti, ki ves čas razmišlja o tem kako se lotit težave ohranjanja vrednosti odnosov, vzdrževanje kulture podjetja, da se bdi nad tem, da temeljne vrednote, ki jih imamo, da se jih ne krši in da ne po nesreči pasivno zaidemo v vode katerih nočemo bit. Ker to lahko vodi

do nelagodja, slabih odnosov in posledično na dolgi rok do manjše možnosti za uspeh podjetja.

6. Kako poteka načrtovanje človeških virov v vašem podjetju? Mi lahko opišete če to počnete formalno s predhodnimi analizami potreb glede števila ljudi v podjetju?

Trenutno je predsej AD HOC. Ko se pojavi neka potreba je vrjetno že prepozno, nekako osnovno in jaz in soustanovitelj sva oba zelo naravnana na učinkovitost. Torej, da poskušamo resourse na tak način razporejati. Ljudje, ki mal pašejo v razvoj izdelka, izvajajo teste in so hkrati v stiku z našimi kpnčnimi stranki, oni pa pašejo v obe smeri in jih malo razporejamo glede na potrebe. Skušamo imeti fleksibilnost znotraj podjetja, ker se je izkazalo za uspešno. Torej, če imaš v podjetju dovolj ljudi, ki jih zanima raznoliko delo, ne samo da se dela 9 - 17:00, in želijo met mal stika z ljudmi, mal delat raziskovalno, če imajo zlo različne interese, se jih da precej vreu organizirati. Se pa kaže trenutno, da že čutim mal potrebo kot naš naslednji zaposleni bo nek finančnik. To nam manjka. Nekdo, ki uživa v excellu.

7. Na kakšen način poteka usposabljanje novih zaposlenih?

Tu smo na začetku bili zelo AD HOC, zdaj se z našo HR-ovko bolj strukturiramo in formaliziramo. Ona je imela prav sama željo in težnjo, da vsak nov ki pride v podjetje in nima tistih predhodnih izkušenj in ne sliši vsega, kar smo ostalim govorili že prej leta in leta, je ravno za njih potrebno pripraviti nek onboarding, tako, da ona je pripravila nek kulturni onboarding. Kar se tiče kulture podjetja, orodij, ki jih uporabljamo in na kakšen način. Medtem ko kar se samega dela tiče je nekdo v podjetju tisti glavni, ki odreja naloge in bdi nad delom te osebe. Ampak skušamo vedno najdit ljudi, ki si želijo delati to kar dobijo za delat. Ker skušamo čim bolj matchati ljudi z delom, da tut oni na dolgi rok vidijo sami, kje je neka potreba, kaj je treba delat, še vedno ja rabijo neko usmeritev. Ampak, da ni tako, da zaključijo neko delo in so potem okej dokler me noben ne aktivira lahko počivam in eno leto nič ne dela. Torej samoiniciativne ljudi iščemo, ker je v tej fazi to najbolj potrebno. Rabimo take ljudi ki so in samoiniciativni in sposobni veliko menjavati klobuke.

8. Na kakšen način pa poteka razvoj zaposlenih?

Trenutno še nismo imeli sredstev, da bi jih lahko namenili temu. Torej, da bi jih lahko namenili temu, da se neko osebo nekam pošlje, ampak je to v planu od naslednjega leta naprej. Torej, da dejansko pošljemo ljudi v tujino na neke specializacije, da delajo še bolj na tem na čemer so že dobri, da je tot tista glavna stvar in da se v tem specializirajo. Potem pa hkrati spremljamo jaz, soustanovitelj in x oseba za HR kaj so pomanjkljivosti posameznih zaposlenih, kaj bi lahk na dolgi rok škodovalo in njim in podjetju. Torej recimo, če imamo nekoga, ki ima doktorat iz nevroznanosti in ena izmed njegovih glavnih nalog je, da predstavlja podjetje tut na znanstvenih konferencah, da je sposoben in suveren povedat, kdo smo, branit naše dosežke in odkritja in pri njem opažamo, da je malenkost preveč zadržan.

Sicer zelo karizmatičen, nima pa še izkušenj na tem področju, in glavna stvar, ki tukaj lahko pripomore je že samo neka dobro namerna iskrena komunikacija, torej, da se osebi to izpostavi. In v prihodnosti si želim, da bi lahko ponudili oziroma mi za njih najdemo neke rešitve, da se njega konkretno pošlje k nekemu coachu za govor, nastope. Na kratek rok pa se mi zdi pomembno, da se jim da feedback, da imajo neko zavedanje na kakšen način jih zunanji svet percepira. Edino ena potencialna nevarnost je, da kritike ne dojamajo kot kritiko njihove osebnosti oziroma, da so slabi. Da je v bistvu samo sposobnost na kateri morajo še mal delat. Tu je zato ravno pomembno, da imamo eno HR osebo, ki se s tem ukvarja.

9. Kako pa je z mentoriranjem v vašem podjetju?

Trenutno imamo notranje mentorje. Imeli smo zunanje, ker smo bli del inkubatorjev in pospeševalnikov, ampak se je izkazalo, da tisti mentorji, ki so bili, oziroma bil je nek "pool" mentorjev, ki so bili na voljo in so jih dodelili tja kjer se je njim zdelo, da najbolj pašejo, ampak se je izkazalo, da velikokrat ne pašejo za specifično podjetje. Ker je tudi tako, da ti mentorji so nam namenili eno uro na mesec lihk za nek pogovor in se je izkazalo, da to ni dovolj. Ko se bolj odpiramo zunanjemu svetu in več ljudi ve za nas, se pa zdaj počasi nekako naravno tisti ljudje, ki jih zanima kar delamo in ohranjamo nek stik z njimi, se kaže nek potencial da postanejo mentorju. Trenutno primarno imamo za poslovni svet nekoga, ki nas poskuša pushat po nekih svojih kanalih in nam daje nek feedback, na čem lahko delamo, kje vidi da smo šibki in kje smo močni in postaja nek mentor na nek zlo organski način. Trenutno se mentoriranja udeležujema predvsem midva, za zaposlene je bolj interno. Poskušamo ustvariti neke interne feedback "loope", da programerji tut sodelujejo z business developmentom, da en drugega bolj razumejo na kak način operirajo eni in drugi. Da ne pride do nekih neprijetnih situacij, ko bi prodajnik preveč obljubil neki potencialni stranki. Nimamo pa še prav mentoriranja kot takega. Nismo nikoli zares eksplicitno tega naslovili.

10. Ste se kdaj soočali z izzivom prelaganja odgovornosti na druge člane? Vas je ob tem kdaj spremljal občutek strahu zaradi morebitne izgube nadzora in če lahko mogoče opišete s kakšnimi strahovi ste se ob tem spopadali?

Pri sebi ne, pri soustanivitelju pa ja. Saj imama predsej različna stila vodenja. Jaz predvsem rad delam z ljudmi, ki ko jim dam nalogo to naredijo in ne glede na rezultat je ok. Pri soustanovitelju pa je tako, da ima več nekih micro managemtn tendenc, da res spremlja kaj so naredili in ma visoke standarde. Jaz sem pa zelo tako, če je good enough je good enough. In do neke mere opažam, da je oboje potrebno.

11. Na kakšen način oziroma preko katerih aktivnosti motivirate vaše zaposlene in prispevate k zadovoljstvu pri delu?

Glavno je to, da imajo zelo veliko fleksibilnosti glede tega kje delajo, kdaj delajo, da če jim pride nekaj vmes, da se jih ne čisto nadzira pri tem koliko delajo, in to so tudi sami izpostavili

kot glavne faktorje. Ker eni na primer raje delajo od 8 naprej zjutraj, eni raje ob 10 naprej in to je ena stvar. Druga stvar pa transparentnost. Pri praktično vsem, kako je finančno stanje podjetja, kake so ovire, ko se z njimi soočamo. Če se pove na nek iskren način, soočamo se s temi in temi težavami, na tak način jih skušamo reševati, da če se predstavi in problem in hkrati rešitev in ciljno orientiran pogled, ljudje zelo dobro sprejmejo. Saj imajo občutek da so in the loop, da so seznanjeni s stvarmi in da vejo kaj se dogaja. In da se jih enostavno ne tretira kot samo neke delavce, ampak kot ljudi. Da se upošteva njihov pogled, da jim dajemo vedno vedeti, da če se s čem ne strinjajo, da lahko povejo in da so oni tudi kritični nazaj. Da ni samo v eno smer, torej da sam od vodstva prihaja dol, ampak da so kritični do vodstva, da izražajo ves čas neke pomisleke, kritične. Tut če se na koncu ne upošteva, ampak da se jim pove, da so bili slišani, mogoče pride v poštev, mogoče ne, mogoče en vidjko cele slike, odvisno od situacije. Absolutno pa imajo možnost sodelovanja pri odločitvah. Brez tega ni. Jaz ne morem govorit programerju kako pa kaj, ker niti približno ne poznam tako dobro njihovega dela. Še posebej programerji so se izkazali, da hočejo zelo veliko časa posvetit nekemu tasku, nardit ful perfekcionistično, ampak je potrebno, da se jim pove in jih pusha, da ko je good enough je good enough, absolutno pa bi bilo neumno, da bi prišel do njih in nekaj zahteval v smislu 1 teden imata da to naredita, pa to sploh en bi bilo realistično.

12. Kako v vašem podjetju nagrajujete zaposlene za uspešnost? Kakšen pristop k nagrajevanju izvajate? In zakaj? Kako to vpliva na motivacijo? Nam lahko zaupate kakšen konkreten primer?

Trenutno niti nimamo nekih metrik uspešnosti. trenutno nimamo nekega sistema nagrajevanja. Mi že v osnovi probamo narediti tak sistem, da so zaposleni zadovoljni pri samem delu. Osnova je že to, da se poskušamo ne ljudi izstrošiti, da ne pride do burn outa, da če vidimo, da se bližajo temu, da jih malo umaknemo in jim rečemo, vzami si nekaj časa fraj. Tut imamo tak sistem, da nimamo 40 urnega delovnika, ampak imamo manj, nekje 32. Nekje 6 ur na dan, pa še tukaj nimam nadzora, da bi vodili evidenco ur. To je posledica tega, da kot majhno podjetje nimamo resourcev, da bi lahko nagrajeval, torej da bi lahko nudili perke kot so 13. plača. Tako, da je pri nas bolj kot karkoli druga, da želimo ustvariti tako delovno okolje, da imajo ljudje nek work-life balance. Nimamo pa še nekih direktnih nagrad, niti monetarnih niti drugih, edino kar je, da imamo nek standing policy v podjetju, da kdorkoli uspe pridobiti neka sredstva v obliki financiranja, prodaje, nepovratnih sredstev, da so soudeleženi pri dobičku, da 5% tega kar dobimo pripada njim. Nagrade pa bodo prišle v upoštevanje, ko bomo dejansko imeli profit. V mislih imamo tudi lastniški delež, za ključne zaposlene jim ponudimo Employees stock option plan, da je nek odstotek lastniškega deleža rezerviran za zaposlene. In ko jim ponudimo pogodbo za zaposlitev jim običajno ponudimo tudi nek lastniški delež in jim s tem pokažemo, da so nek ključen del podjetja.

Vpliv na motivacijo : Ja mislim da je zelo odvisno od osebe do osebe, ampak mislim, da precej vpliva predvsem solastniški delež na motivacijo, imam občutek, da oni občutijo večjo pripadnost k podjetju. In da tudi, ko pride do kakšnega razburkanega obdobja, npr. ne dobimo financiranja, da moramo za nek rjajši čas zmanjšati plače, so velik bolj pripravljeni

iti v to, ker se zavedajo, da imajo "konja v igri"- da je tudi v njihovem interesu, da podjetje obstane in uspe. In so predvsem bolj motivirani tudi tisti, ki niso najbolj team playerji. Nekateri so bolj solisti in gledajo tako, da oni čim bolje pridejo skozi kar je seveda razumljivo, ker smo si različni. Pri njih je potem zelo tak, da jih to dost bolj veže podjetju, kot bi jih, če te opcije ne bi bilo. Meni se zdi izredno pomembno, da poznaš motivacijske faktorje posameznega zaposlenega, ker če ne poznaš motivacije posameznih ljudi in sklepaš samo po sebi, se pomojem ne pride daleč. Ker ima vsaka oseba svoje možgane, neke približne tipe se da pogruntat, ampak bolj kot osebo spoznaš bolj kot se zavedaš, kaj so motivacije in strahovi, tukaj se mi zdi tudi pomembno ne samo znotraj podjetja, ampak tudi v osebnem življenju, ker roko na srce ta work-life balance dobro zveni, ampak vedno pride do nekega prepletanja in vedno vpliva delo na zasebno življenje in obratno in se mi zdi pomembno poznati osebo, kake težave ima, s čem se sooča, ker hkrati se lahko tej osebi pomaga in se vedno izvaja zato nek zlo personaliziran pristop in to osebo še dodatno spodbudi osebo, da ostane znotraj podjetja in ostane zvesta, ker dobi neko podporo, ko jo dejansko potrebuje. In zato pa sem že ko smo meli 5 ljudi čutil potrebo po osebi iz HR za full time job v našem podjetju.

13. Kakšne izzive na področju MČV-ja opazate v vašem podjetju? Ali lahko izzive (ko ti jih nastaje) rangirate od največjega do najmanjšega? Vedno potem vprašaj se Zakaj? In da ti navede konkreten primer iz prakse?

Jaz bi rekel, da je enk glavni izziv, to da smo slovinci. Mogoče zveni mal čudno, ampak bil sem v Izraelu in sem že prej bral mal o njihovih odnosih, in vedno sem naletel na to, da so lahko abrezivni, ampak akr pri njih vidim je to, da je neka komunikacija, ki gre v vse smeri. In kjer lahko delavec sam pride do šefa in reče: to je neumnost in se jih poslušša. Pri nas je največja težava, ki jo imam, da težim z neko dobronamerno direktno komuniakcijo, ampak ljudje so velik bolj zadržani. Že od majhnega se gradi na neki kulturi šefovstva, da če ti nekaj reče šef da to morš spoštovat in ne ugovarjat, jaz pa ravno to poskušam uvest. Če tega ni prej ali slej pride do nekih zahrbtnih scen, obrekovanja, se postrani gledajo. In velik bolj se mi zdi, da se ves čas nek ventil sprošča. In to se mi zdi zlo slovensko, kulturno odvisno, in se trudim ljudi ravno ven iz tega spraviti. Vem pa, da je veliko dela treba temu posvetit, da se gradi neka kultura ki ni za ljudi naravna. Kulturno specifične stvari, ki lahko škodujejo poslu, ker Slovenija je glede podjetništva mal zadanjaška, da se to pri ljudeh izniči. Da ustvarimo nek svoj micro cosmus.

14. Na kaksen nacin ste izvedli prehod neformalnosti odnosov k formalnosti? Kje so se pojavili največji izzivi in katere so bile največje prednosti? Nam lahko zaupate kaksen primer/anekdoto iz prakse kako je to izgledalo v vasem podjetju?

Jaz bi rekel, da glavna stvar je tukaj HR oseba. Da imamo neko osebo katere glavna naloga je, da je sposobna zaposlenim povedat kaj delajo v redu, kje se morajo izboljšat. Se mi zdi,

da je to naš poskus mal bolj strukturizacije in formalizacije odnosov. Da je ena oseba, ki to sporoča, in da vsi zaposleni vedo, da kar pride od nje je v bistvu je neko stališče podjetja. Ko še ni bilo HR osebe, sem to najbolj opazil pri soustanovitelju. Jaz mislim da nisem imel takšnih težav, ker sem bolj direkten in tut če so ljudje mal presunjeni nad neko direktnostjo se navadijo. Pri njem pa sem opazil, da ko s kom ni bil zadovoljen oziroma z njegovim delom, takrat sem potem jaz vstopil jaz sem bolj bad coop. Jaz sem tisti, ki pride zraven in enostavno reče to je v redu to ni v redu, ker je to enostavno moja sposobnost, še vedno ajz tut njega mal rinem v to smer, da se mal bolj ojača na tem področju, sprejemem, da mu to nikoli ne bo tako naravno ugodno, še vedno pa mislim, da se do neke mere vsak lahko z nekim managementom ljudi, da mora bit sposoben povedat tako dobre kot tudi slabe stvari povedat.

S katerimi izzivi privabljanja ljudi v vaše podjetje ste se ali se soocate? Kako jih resujete? Nam lahko zaupate kakšen primer/anedkoto iz prakse kako je to izgledalo v vasem podjetju? Zaenkrat se ne zares, ker nismo še nikoli poskušali privabiti neke ljudi. Ko smo šli prek študentskega servisa ni bilo nekega izziva pridobit ljudi, tudi ko smo šli preko vajeništva ni bilo izziva, ker je bilo vedno dovolj interesentov. Poleg tega pa nismo poskušali zares nekoga privabit, da bi rekel točno ta kader rabimo, nimamo pojma na kak način bi se to lotli, gremo prek neke agencije, nimamo še teh izkušenj.

15. Kaksna je fluktuacija zaposlenih v vasem podjetju? Kateri so po vasem mnenju glavni vzroki? Kako se soočate s temi izzivi?

Ne zares, vsaj s temi ki imajo pogodbe za zaposlitev. Ti odhodi so bili bolj takrat, ko smo imeli nek projekt, da smo rabli več ljudi, smo pač tekom projekta imeli več snemalk, ampak po projektu ni bilo več zares prostora za njih, da bi jih lahko sprejeli v podjetje, tako da je bila zelo naravna oziroma organska prekinitev sodelovanja. Ni pa še bilo potrebe po tem, da bi koga mogli odpustit ali pa da bi nekdo rekel, da je najdel neko drugo delo, nimam karkoli druga za reči kot ga vprašati, če rabi kako referenco.

16. Kje na krivulji je vaše podjetje in zakaj?

Na koncu zagonske faze in pred vstopom v fazo prehoda. Trenutno imamo razvite izdelke, smo že vstopili na trg in prodajal, zdaj pa še iščemo najboljši product market fit in mislimo, da vemo kaj to je ampak ga moramo še realizirat in implementirat.

Priloga 6: Transkripcija intervjuja – Intervjuvanec 4

1. Na kratko opišite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili in s čem se ukvarjate.

Naše podjetje je xx. bolj poznano pod imenom xx. Ustanovili smo ga pred slabima dvema letoma in se ukvarjamo z razvojem naprednih programskih rešitev, trenutno pa smo razvili sistem za naročanje in obveščanje strank, ki ga zdaj pol leta tudi aktivno tržimo in je trenutno tudi naš "core" posla.

2. Kakšne so vaše predhodne izkušnje z vodenjem zaposlenih?

Že od prej imamo digitalno agencijo, se pravi velik del ekipe je od tam prišel na xx. Direktnih izkušenj z vodenjem, tako jaz, kot druga dva soustanovitelja nimamo, ker je to naše prvo skupno podjetje. Am, mam pa sam kar nekaj izkušenj z vodenjem ekip, ker sem že sedem let aktivist kluba x, kjer moraš nekako voditi delo in koordinirati ljudi. Sigurno so predhodne izkušnje pripomogle k vodenju ljudi zdaj, lažje je komunicirati, koordinirati delo.

3. Kdaj po ustanovitvi podjetja ste začeli z zaposlovanjem dodatnih ljudi?

V bistvu smo s tem začeli konec leta 2022, ko smo aktivno iskali prodajalca, ki bo prodajal naš produkt, konstantno se iščejo člani ekipe na razvojnem oddelku, pa zdaj še vedno redno iščemo prodajalce.

4. Na kakšen način ste našli nove zaposlene?

Na začetku smo jih našli preko osebnih poznanstev, se pravi preko znancev, prijateljev, en izmed soustanoviteljev je bil na FERI-ju pa je od tam potegnil sošolca, jaz tut sem iz kluba x potegnil tiste, ki so bli najbolj perspektivni pa so lahko pokrivali neka področja kot so: grafični dizajn ali pa social media. Pol smo pa nekak ta socialni kapital izčrpali je v bistvu ta naš bazen usahnil pa smo pač začeli iskat izven tega, hkrati pa tut naše potrebe so postale večje. Zdaj smo že na točki, ko ne iščemo zgolj kadra, ki nima izkušenj in predhodnega znanja pa raste z nami, zdaj iščemo kader, ki pa ma neko predhodno znanje in izkušnje. To se zdaj kaže tak, da je prišlo en član na razvojni oddelek ki je že prej 7 let delal v nekem podjetju, bil programer in pozna neke ustaljene procese itd. am tak da ja, zdaj trenutno se poslužujemo oglaševanja, da mammo prosto delovno mesto preko social media.

5. Na kakšen način pa poteka selekcija zaposlenih?

Mi imamo tak, zdaj pred kratkim smo razdelili vloge v podjetju, ker na začetku smo vsi delali vse, ker je bilo toliko manjših operativnih nalog, da ni imelo smisla, zdaj, ko pa je ekipa toliko večja, smo mogli razdeliti oddelke, in je vsak vodja enega oddelka. Prvo selekcijo naredi vodja oddelka, zdaj v primeru, ko iščemo prodajalca pač soustanovitelj x,

ki je tut vodja prodajnega oddelka, dela prvo selekcijo kateri kandidati so primerni, kateri ne, pol v drugem krogu se pridružima jaz in x, da tut midva vidima, če je team fit, potem se pa načeloma tako kot vse odločitve do zdaj soglasno odločimo a je nekdo primeren kandidat ali ni. Zadnja beseda je vedno na vseh nas treh ustanoviteljih.

6. Kdo v vašem podjetju se ukvarja z managementom človeških virov?

To bi bil jaz. Ta vloga mi je pripadla pred kratkim, tak da imam jaz to področje prek. V našem primeru, ko smo software podjetje in imamo tak kader, ki ga je zlo težko najti na trgu dela in pač točka kjer je podjetje, ko še ne more ponujati čist konkurenčnih plač drugih podjetij, je zlo pomembno kaka je klima v podjetju, ti drugi "bombončki" kot temu rečemo ane, in se pač HR kot tak neke vrste posredno že izvaja. Zdaj pa je bilo preprosto, razdeliti smo mogli klasične vloge, zaenkrat sem jaz vedno skrbel za to področje in sem ga tut zdej jaz prevzel. Ni bila zdaj to konkretna potreba pa da bi zdaj to področje šli sistematsko razvijati nekak formalno, ampak ja.

7. Kako pri vas poteka načrtovanje človeških virov?

Ja, to je v bistvu na vodjih oddelkov, da pač, spremljajo in zaznavajo potrebe, kdaj bi rabili v ekipi nekoga novega. Ni tolik na HR, zato, ker tak, ko sem rekel, pri nas HR še ni tak močna funkcija v podjetju, je sicer pripravljena meni, ampak tudi sam še nimam nekih izkušenj na tem področju, am načeloma vodja oddelka more skrbeti za to, da če vidi da je na nekih področjih ozko grlo, da zazna to potrebo in se potem začne iskati tak kader.

8. Na kakšen način poteka usposabljanje novih zaposlenih?

Vsi zaposleni imajo neko uvajanje, ki ponovno ni v domeni HR, ampak je v domeni vodje oddelka, zato ker vodja oddelka najbolj pozna način dela in je pač ta vodja neke vrste mentor. in tu pa pač pol mora vodja oddelka poskrbeti, da se zaposleni, da pride v ekipo, v dinamiko dela ekipe, da če rabi kakšno pomoč jo tudi dobi. Je pa načeloma tak, da primer x, ko smo dobili x, čeprav je x prišel zaradi cold callinga, ki ga x primarno ne izvaja, je pač x z njim en teden klical in sta skupaj klicala, skupaj šla na sestanke, tako da on počasi pride v ta ritem, potem pa on sam prevzame naloge. Tak, da v bistvu je na vodjih oddelka. Je pa res, da smo imeli tudi situacijo, kot je na primer naš sodelavec x, ki je član prodajne ekipe in je on zlo aktivno pomagal pri uvajanju osebe x, še vseeno je bil zelo vpet v proces. Sploh na razvojnem oddelku se to pogosto dogaja, saj ustanovitelj ki je vodja razvojnega oddelka nima toliko tehničnega znanja in sta tam dva zaposlena, ki so tehnično bolj vpeti v pisanje kode in to lažje uvajajo nove člane.

9. Kako poteka razvoj zaposlenih?

Mi nudimo možnost mentoriranja vseh članov ekipe, hkrati mam ta portal Udemy, kjer mam zakupljene course oziroma v primeru, da bi zaposleni našli kak course, ki bi si ga želeli opraviti, to pokrije naše podjetje. Potem vsi partnerski programi, ki jih uporabljamo ne sam da jih nudimo, se tut od vsakega zaposlenega pričakuje, da se nadgrajuje to znanje. To je tudi ena stvar, ki jo zdaj počasi uvajamo. Se pravi, ne nekaj obveznega, ampak, da se neki coursi opravljajo, da se nadgrajuje znanje vseh zaposlenih, predvsem na področju programov, ki jih uporabljamo. Tu je tudi kar velika vloga inkubatorja. Mi vedno, ko iščemo mentorja za nas 3 ustanovitelje, se vprašamo ali še ima lahko kateri član ekipe kaj od tega. In primer tega je ravno, da smo zdaj našli mentorja za prodajo, ampak na teh mentoriranjih nismo samo mi trije, ampak v bistvu celoten prodajni oddelek, s tem, da celo nazadnje je bila ena iz marketinga zraven. Se pravi, da čim širši krog ekipe dobi to znanje od mentorja. Mi ne omejujemo teh mentorskih ur, ki jih dobimo od inkubatorja samo na nas tri ustanovitelje, ampak skušamo čim širši krog ekipe v to vključiti. Zdaj pri programerjih je to tak, da v bistvu smo aktivno iskali enega mentorja za programerje, ampak ga nismo našli. Zdaj v bistvu pa smo zaposlili osebo x, ki ma ogromno programerskega znanja in je neke vrste interni mentor vsem, ker je neke vrste senior programer in njim predaja znanje. Koristimo v bistvu to kar nam inkubator ponuja za celotno ekipo.

10. Kako nagradujete zaposlene za uspešnost?

Kar se tiče nagrajevanja zaposlenih, nekega strukturiranega formaliziranega sistema nagrajevanja nimamo. Se pravi je nagrajevanje bolj neformalno, sicer razmišljamo že od samega začetka o deljenju poslovnih deležev, kar je sicer v Sloveniji glede na zakonodajo rahlo težko. Drugače pa se poslužujemo nekih neformalnih praks in metod, skušamo izboljšati klimo v podjetju z teambuildingi. Kot podjetje smo si skupaj s celotno ekipo postavili neke milestone, se pravi: mi imamo software kot produkt in glavna metrika je ta MRR, ki ga pridelamo in smo si postavili mejnik, ko dosežemo to cifro gremo tja, ko dosežemo to cifro gremo tja. In cela ekipa tut ve in še da en extra procent, da skupaj dosežemo ta cilj. Tako da bolj v tem smislu, zaenkrat še ni nekega formalnega okvirja nagrajevanja.

11. Kako pa to vpliva na motivacijo zaposlenih?

Recimo, zdaj en tak milestone, ki je dolga pot do njega je 83 tisoč evrov na mesec. In takrat, ko se to doseže gre celotna ekipa gledat v Dallas tekmo Luke Dončiča. In to je recimo ena taka stvar, ki vse oddelke zelo motivira. Nazadnje, ko smo dosegli zastavljen milestone smo šli v terme. Potem kavomat, ki ga mam v pisarni. Nasplošno gledano, jaz mislim, da to zelo motivira ekipo, se pa zavedamo, da ima vsak od ekipe drugačen vir motivacije, da pač enim je motivacija čim višja plača, enim je to delež v podjetju, enim je to dobra klima v podjetju in tega se sami tut zelo zavedamo, da ima vsak druge motivatorje in s tem ni nič narobe. Enim na primer ti milestoni ne pomenijo nič, pridejo oddelat svoje delo in to jim je nek

dopamin in zadovoljstvo pri delu. Splošno gledano, pa jih motivira, ker te milestone vseeno postavljamo skupaj.

12. Ste se kdaj soočali z izzivom prelaganja odgovornosti kot vodja znotraj teh ekip? Prosim opišite morebitne občutke.

Ja sigurno. Najtežje je vbistvu, pravijo, da dober vodja 95% časa vodi ljudi, 5% časa pa nameni dejansko nekim operativnim zadevam. Ker zna delegirat naloge. Tut jaz se še danes včasih lovim, da imaš tisti občutek "sej lahko to sam naredim" in pol ne daš od rok tistega dela, ki pa je neko operativno delo, kjer maš tistega člana ekipe, ki pa zna to naredit in bi to z veseljem naredil, ti pa pač zapravljaš čas na takih stvareh. Je malenkost problem bil je vedno manj. Ampak to je posledica tega, da smo mlado podjetje in da nimamo nekih predhodnih izkušenj na takih področjih.

13. Na kakšen način oziroma preko katerih aktivnosti motivirate vaše zaposlene in prispevate k zadovoljstvu pri delu?

Poleg milestonev, ki sem jih omenil, skušamo imeti 1x na mesec teambuilding. Skupaj se odločimo kam bi šli, npr. gremo na Woop izzive, nekam nekaj pojed, na kak dogodek skupaj. Nismo pristaši pica petkov, ker tut s strani ekipe ni bilo neke želje po tem, smo pa odprti do tega, da če bi si nek del ekipe nekaj želel, da to seveda podpremo. To je ena stvar, potem druga stvar so pa taki bonbončki kot na primer: kava je zastojna, hladilnik je vedno poln z nekimi stvarmi, npr. programerji imajo radi kokakolo in je hladilnik zato vedno napolnjen s kokakolo. Tudi na primer delovni vikendi, kjer smo s celotno ekipo spali v pisarni in delali. To je seveda tut njihova dobra volja, da pridejo in pač tam častimo vse mi hrano in vse.

14. Kakšne izzive na področju MČV-ja opazate v vašem podjetju?

Ja prvi izziv je sigurno to, da jaz kot tak, mi je to področje pripadlo, ker imam največ izkušenj z vodenjem nekih timov od nas treh ustanoviteljev. Izziv pa je v tem, da jaz nisem šolan HR-ovec, niti iskreno me to ne zanima in si osebno želim, da to enkrat nekdo prevzame in to strukturirano vodi. Jaz pač to zdaj v prehodnem obdobju vodim. Razmišljam pa, da bi to čez nekaj časa predal komu oziroma zaposlil nekoga specializiranega na tem področju, ker to ni področje, ki bi ga sam želel razvijati in ko bo močnejša potreba po formalnem HR bomo zagotovo iskali nekoga s tega področja. To je eden izmed največjih izzivov. Je pa trenutno prisoten dvom pri uvedbi formalnega HR, čisto iskreno, denar. Mi trenutno vlagamo v rast in kljulen kader pri tem so prodajalci inr azvijalci. HR kot tak še ni takega pomena za podjetje. Se pravi, zdaj gradimo ekipo, potem, ko bo pa potrebno to ekipo upravljati, zadržati in malo selekcionirati pa bo sigurno potreba po enem HR-ovcu.

15. Na kakšen način ste izvedli prehod neformalnosti odnosov k formalnosti? Kje so se pojavili največji izzivi in katere so bile največje prednosti? Nam lahko zaupate kakšen primer/anedkoto iz prakse kako je to izgledalo v vašem podjetju?

Ja to je pri nas res čisto sveža zadeva. Mi trije ustanovitelji smo pred slabim mesecem imeli delovni vikend, kjer smo marsikatero stvar dorekli. Naš največji izziv, ki je verjetno tudi izziv vseh mladih podjetij, je v tem, da zaposluješ znance in prijatelje s katerimi že imaš od prej nek odnos, ki je relativno sproščen in na ravni prijateljstva. In je zelo neformalen odnos. Ampak, ko enkrat podjetje raste začneš v podjetje zaposlovati tretje ljudi in se začne pričakovati od tebe, da se formalizirajo odnosi, tut se pravi, da se malo začne ločevati tu smo sodelavci se imamo super, ampak še vseeno nismo prijatelji na pivu. In ta formalizacija odnosov se je začela najbolj kazati ravno zdaj, ko je začelo podjetje rasti in imamo kar neko število strank, odgovornost se je povečala in se je začelo dogajati, da smo tudi mi trije ustanovitelji mogli kdaj nastopit malenkost bolj šefovsko, čeprav nismo hoteli. Ampak preprosto iz razloga, ker opazamo, da so z razlogom določene smernice oziroma načini dela, ki so v veljavi že od industrijske revolucije naprej in so z razlogom tukaj. Ker preprosto opazamo, da si včasih ljudje res želijo biti vodeni, želijo imeti jasne odgovore. Da če prepustiš preveč fleksibilnosti z nekim delom od doma na dolgi rok smo videli pri nas, da so včasih slabši rezultati. Videli smo, da je boljše, če je malenkost bolj strogo in formalizirano v smislu, prihod na delovno mesto od takrat do takrat. Smo še vedno, da ne bo pomote zelo fleksibilni, ampak smo začeli postopno uvajati, da je 4x na teden obvezna prisotnost v pisarni, ker je tudi dinamika ekipe boljša.

16. S katerimi izzivi privabljanja ljudi v vaše podjetje ste se ali se soočate? Kako jih rešujete? Nam lahko zaupate kakšen primer/anedkoto iz prakse kako je to izgledalo v vašem podjetju?

Ja, sigurno smo se soočali ali s tem. Mi smo meli v bistvu znotraj ekipe že 2 ali 3 programerje, ki so šli, ker niso bili team fit. Se pravi, ne samo, da je problem najdit kader, ampak je problem najdit team fit in se že tukaj dela dvojna selekcija. Ampak konkretno se nam pa dogaja zdaj ravno to, na področju prodaje. Da tu se vidi, da je vsesplošno pomanjkanje kvalitetne delovne sile in, da se nam na razpise prijavljajo ljudje brez predhodnih izkušenj oziroma niso profil katerega si mi želimo. In v bistvu se soočamo z izzivom, kako doseči ta kvaliteten kader, ki ga hočemo. Trenutno tega izziva sicer še ne naslavljamo, ker ima to čez vodja oddelka za prodajo in je na njem, da najde dodatno osebo za prodajo.

17. Kakšna je fluktuacija zaposlenih v vašem podjetju? Kateri so po vašem mnenju glavni vzroki? Kako se soočate s temi izzivi?

Fluktuacija pri nas je izjemno nizka. V bistvu vsi člani, ki so z nami od začetka so še vedno z nami. Edin razlog za fluktuacijo pri nas je team fit, se pravi če vidimo, da res ne klapamo skupaj, ponavadi že skupaj vidimo da ne gre in se potem skupaj odločimo, da to ni to. Ampak

do zdaj so prišle v podjetje 3 osebe, ki so potem iz tega razloga tudi šle. Team fit pa v smislu, da recimo, oseba pričakuje, da je prišla v korporacijo, kjer so vsi procesi razdelani, da je delovnik 9-17:00, kjer se ne more zgoditi, da je v nedeljo kak delovni klic, in to je recimo takoj red flag. Mi smo še vseeno start-up, kjer je dinamika bolj hitra, stvari se hitro obračajo, 8 urni delovnik ni nujno 8 urni, definitivno si bolj želimo tudi mladih, ne izključujemo starejših, ampak tut naš način komuniciranja, na splošno dinamika znotraj ekipe je zelo milenijska in bi se težko starejša oseba vklopila v našo ekipo.

18. Kako pa je na področju performance appraisal managementa?

To imamo pa koncept one on one meet-ov, katerih cilj je, da v primeru nezadovoljstva zaposlenih mi to zvemo čim prej, da se dogaja nezadovoljstvo dlje časa. Ampak je tudi cilj spremljati napredek posameznika torej vprašati: kaj so tvoji cilji za naprej. Se nekako gleda ta performance, še posebej pri prodajnikih, kjer so številke bolj enoznačne, ampak tut pri programerjih smo vzpostavili nek sistem merjenja npr. Koliko ticketov uspešno zaključijo, koliko bugov lahko rešijo.

19. Kje na tem grafu bi umestili vaše podjetje in zakaj?

Tranzicija. Mi smo že validirali naš poslovni model, tudi prodaja iz meseca v mesec raste, hkrati načrtujemo odprtje novega trga, smo že na meji, hodimo po robu tranzicije v scalable business-a. Več kot potrdili smo idejo oziroma produkt na trgu, zdaj pa se res začinjamo osredotočati samo še na rast, ki je tudi iz meseca v mesec višja. Nek milestone v smislu zaposlovanja novih ljudi na tej točki smo opazili, ker je v bistvu naša pozicija za prodajalca odprta on-going. V smislu, če najdemo osebo za prodajo, ne bomo rekli okej našli smo ga in to je to, ampak v bistvu je pozicija on-going odprta. Se pravi, ko mi dobimo novega prodajalca, oglas še vedno laufa išče se še vojska prodajalcev. In to se mi zdi, da je ključna razlika, ko ni več vprašanje če imamo dovolj financ, ampak se gre samo za to, da če enega zaposlimo to pomeni več strank.

Priloga 7: Transkripcija intervjuja – Intervjuvanec 5

1. Na kratko opišite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili in s čem se ukvarja.

Podjetje se imenuje Quantifly, ustanovljeno je bilo marca 2021. Ukvarjamo se z razvojem produktov in storitev na področju organizacijske diagnostike. Če sva bolj konkretna, naša misija je, graditi rešitve, ki vodjem pomagajo ustvarjati organizacije, ki so hkrati uspešne in v njih zaposleni občutijo povezanost s svojimi sodelavci, občutek rasti na osebnem in poslovnem nivoju in smisel v svojem delu.

2. Kakšne so vaše predhodne izkušnje z vodenjem zaposlenih?

Po izobrazbi sem pravnik in pravniški poklic kot tak ni zlo povezan z vodenjem, sem pa čisto na osebni ravni imel ikvinacijo do vodenja že od otroštva verjetno. V začetku so bili to projekti v osnovni in srednji šoli, organizacija dogodkov. Pozneje na faksu sem prevzel predsedovanje Genevskega kluba na pravni fakulteti. Potem poslovne izkušnje so bile na primer prvič v telefonski prodaji, kjer sem napredoval do vodje študentov. Potem v zavodu Študentska svetovalnica, kjer sem isto napredoval do strokovnega vodje in potem do vodje oddelka. In od takrat sem šel najprej v odvetniško pisarno, kjer sem bil associate tako, da nisem vodil nikogar razen sebe, in pozneje v svoj lasten consulting business, kjer sem imel največ do 3 zaposlene. Zdaj pa je ekipa trenutno 10 ljudi, skupno pa je na tem projektu delalo nekje 25 ljudi do zdaj. Vodenje ljudi po mojem mnenju, ni važno znotraj kakšne organizacije, v kakšen obsegu jih vodiš. Ali je to organizacija enega projekta znotraj dobrodelnega društva, ali je to vodenje ljudi v podjetju, veljajo vsaj po mojih izkušnjah isti principi, tako, da vsekakor se predhodne izkušnje preslikajo. In ta domena samega vodenja v smislu zagotavljanja, da so ljudje usklajeni glede namena svojega delovanja in vodenja v smislu razporejanja in delegacije nalog, spremljanje projekta in tako naprej, to je bolj ali manj povsod enako. Specifike znotraj industrije pa velevajo neke drugačne pristope, vendar vodenje je vodenje. Edino, kar bi mogoče naredil distinkcijo je vodenje in managementom. Se mi zdi, da se to v veliki meri enači, pa se mi zdi, da sto fundamentalno dve drugačni zadevi. Pri vodenju se ukvarjaš s tem, da si recimo bolj povezovalec, človek na katerega se ljudje direktno obračajo, zelo pomembna je nek osebni stik, ko pa greš nivo višje v večjih organizacijah v management, se mi zdi, da se bolj ukvarjaš z resursi. Še zmeraj maš ožjo ekipo, vendar ti vodiš vodje. In posledično je način vodenja predsej drugačen.

3. Kdaj po ustanovitvi podjetja ste začeli z zaposlovanjem dodatnih ljudi?

Takoj. Na začetku sva bila dva ustanovitelja, ampak v resnici bi rekel, da sem bil sam že od začetka, ker sem bil edini, ki je na tem projektu dejansko delal full time. Na začetku sem vstopil v to še z nekom, ki je bil lahko rečem strokovnjak na kadrovskega področju, ampak je v bistvu ostal znotraj ekipe, samo v čisto začetni idejni fazi, kakšen mesec, dva, potem pa sem ga izplačal in nadaljeval sam, ker se je odločil, da ne bo ostal v tem businessu full time.

4. Na kakšen način je potekalo zaposlovanje takrat in na kakšen način poteka zaposlovanje danes?

Ja, zdaj tukaj sta dve med sabo mogoče malo nasprotujoči trditvi, ampak sta obe resnični. Po eni strani bi rekel, da je bilo začetno zaposlovanje povsem kaotično, v tem smislu da: vrata so odprta, na tabli imamo 1000 listkov kaj je za naredit, kdorkoli bi rad kaj naredil, pridi, vemo kakšna je urna postavka in primi listek, ki misliš, da ga lahko rešiš, in "Go and have fun". Če je se čez par tednov najdeš v taki kulturi in pokažeš, da lahko ustvarjaš dodano vrednost, se bomo potem pogovarjali naprej. In če ne, potem super, vemo, da je to preveč kaotično okolje zate. Tako, da bi rekel, da je bilo to zelo kaotično, po drugi strani pa bi rekel, da je bilo to namenoma. Jaz na začetku tudi nisem vedel, kaj vse rabim, kdo je primeren in sem moral čisto na začetku sprejeti eno zelo pomembno odločitev glede strategije, z omejenimi resursi se moraš odločiti kako jih boš porabil in mel sem dve možnosti. Ena je, da vzamem 2, 3, ljudi, ki so res strokovnjaki, alternativa je, da potegnem noter 20, 30, 50 študentov in od tistih 5, ki so bodoči "superstarji" ostali in to je to. In sem se odločil za to drugo strategijo, ker v tistem trenutku nisem poznal ali pa nisem našel strokovnjakov na tem področju. Oziroma tisti, ki sem jih testiral ali pa deloval z njimi, sem opazil, da imajo preveč zastavljen nek kalup, kako naj bi stvari šle in je bilo težko z njimi navigirat. Zdaj če gledam nazaj je to ena izmed stvari, ki bi se jih drugače odločil. Ne bi sam štartal podjetja. Znotraj svoje mreže imam zdaj 3 ljudi, ki bi jih z veseljem imel kot "co-founderje", ampak fine zeit is always 2020 in je ful lahko za nazaj rečt uu bi vzel x osebo in bi bili dream team, ampak takrat tega nisem mogel vedet. Ampak če pogledama, tako, da si lažje predstavljaš iz moje strani kot founder in hkrati direktor sem bil na začetku in sem še danes kar precej vpet v dejansko izvajanje in operativne procese. Vodenje je vzelo nek del mojega časa, ampak bi rekel, da na začetku je vzelo mogoče ¼ mojega časa, večino časa sem tut sam se videl v vlogi izvajalca v veliki meri. In posledično celoten "firing" proces, se z njim nisem ukvarjal. Ker pa gre za podejtje, ki se ukvarja z organizacijsko diagnostiko in sem v veliki meri iskal, recimo psihologe in HR-ovce, so itak oni prinesli to svoje znanje s seboj. In sem imel to srečo, da med prvimi zaposlenimi bila x oseba, ki si jo verjetno videla na LinkedInu in so potem ti ljudje začeli vnašat noter znanje o kadrovskih procesih in jih tudi postavljat. Tako, da tukaj si ne morem jaz vzeti kredita, da se je to skozi čas precej bolj sistematiziralo, ampak je to bolj ekipa sama začela postavljat. Tako, da bi rekel, da je iz kvartala v kvartal postalo to bolj strukturirano, bolj jasno, bolj smiselno. Danes imamo za celoten onboarding proces nekoga, ki je za to odgovoren in tako naprej. Ampak v prvem letu to zagotovo ni bilo tako.

5. Ste v katerikoli fazi zaposlovali znance, prijatelje družino?

Ja, odgovor na vse naštetu je ja. Začel sem sigurno z ljudmi, ki sem jih poznal in mislil, da lahko prinesejo neko dodano vrednost. Ne bi toliko rekel, da so bili družina nujno, med prijatelji pa itak večina mojega kroga so čisto poslovneži, freelancerji in tako naprej. Z večino od njih sem v nekem delu že poslovno sodeloval in sem vedel, kaj znajo in kaj lahko

prinesejo noter. Tako da začel sem sigurno s poznanimi ljudmi. To je bil čisto tisti prvi, in pa seveda njihova priporočila. Tobi rekel, da so bili prvi trije do šest mesecev, od tam naprej pa je bilo vedno večkrat, da smo naredili razpis prek študenta, ali pa objavili na netu in začeli nabirati ljudi. In moram reči, da smo imeli s tem tudi kar veliko sreče, sploh s tem sistemom filtriranja, kot sem prej opisal: imamo odprta vrata in naenkrat je tukaj 20 ljudi in od tega bodo mogoče ostali trije, kar je čisto okej, bomo videli kateri se najdemo in znajdemo. Ta sistem je bil čisto zavedno, če ne veš zelo dobro kaj iščeš, koga iščeš, težko delaš kvalitetno selekcijo kadra. In v našem primeru je bilo vse toliko na začetku in tut prvič sem se sam učil o industriji, sploh imel sem neko "core" idejo, kaj želim storiti, kaj želim meriti, ampak od tam naprej nisem bil dovolj poznavalec področja organizacijske psihologije, da bi lahko sam ugotovil kaj točno rabim. Zato se mi je tak pristop zdel smiseln, ker ne bi rekel, da sem vedel koga rabim, vedel pa sem, da ko sem nekoga spoznal, mi je vseč kako razmišlja, se zdi da razume, a je komplementaren meni in ekipi in tako naprej. In to je bilo z gradnjo tiste prve "core" ekipe, čisto vredno način, vsaj za nas se je izkazal kakor učinkovit. Ne bi pa priporočal kot dolgoročno strategijo. Ta ideja neke naravne selekcije znotraj okolja, mi je bila ful blizu. In veš bolj, ko organizacija mal odraste in to okolje postane bolj stabilno in je tudi bolj jasno kaj rabimo, recimo, veš, ko danes gledamo z razporejanjem resursov in se odločamo ali bomo še koga zaposlili ali ne, vemo kakšne potrebe imamo, vemo na čem bo delal. Takrat v začetku pa je bilo tako, da glej toliko denarja imamo, razporedili ga bomo na šest mesecev, dajmo pač čim več ljudi pripeljat noter in tisti, ki najboljše "performajo", se najboljše znajdejo, tisti ostanejo, ostali pač grejo. Kar se tiče zaposlovanja zdaj, specifične opredelitve nalog, je zdaj zagotovo bolj jasno, s tem, da še vedno pri ekipi, trenutno nas je 10 full time in tut zdaj bi rekel, da je še vedno veliko prostora za premikanje okoli, vsak od nas nosi več kot eno delovno kapo, jaz sem na primer in v business developmentu, in v prodaju, in v strateškem načrtovanju in v vodenju. Isto recimo x, ki dela celoten marketing del, in vodi marketing, ampak mi bo pomagal tudi pri strateških odločitvah, organizaciji dogodkov in še v čem tretjem. Tako da v teh zgodnjih fazah iščeš ljudi, ki so bolj generalisti, ki se znajdejo in, ki znajo razmišljati v danem trenutku, se lahko hitro prilagodijo situaciji. Tako, da pretirana specializacija, predvsem v našem primeru, zdaj ko nas bo 50+ bomo iskali že bolj specialistično, zdaj pa iščeš: okej glej, tukaj imamo set nalog, ki jih je za naredit, nihče v ekipi jih ne zna najboljše naredit, lahko jih skupaj nekako poflikamo in jih bomo če je treba. Ampak vemo pa, da obstaja recimo nek spekter ljudi, ali pa glede na izobrazbo in izkušnje, ki bi lahko to boljše pofiksali. Recimo psihologi isto znajo zračunati ali pa postaviti neke formule za statistične izračune recimo, ampak bi bilo verjetno še boljše, če bi imeli nekoga, ki je študiral matematiko in obvlada pyton. In potem pač najdeš nekoga takšnega.

6. Na kakšen način poteka usposabljanje novega zaposlenega?

Ovisno od posameznega delovnega področja in pa tudi recimo njegovih preteklih izkušenj. Imamo recimo par stvari skozi katere gre vsak. Recimo tukaj za mano, so vizija, vrednote, strategija polepljene po steni. To so pač neke stvari, skozi katere gredo vsi čez. Vsi dobijo dostop do materialov iz našega zadnjega "alignment meetinga", se pravi vsake tri mesece

pogledamo kje smo, kam hočemo na primer v treh naslednjih mesecih pridet, in kje se vidimo čez na primer eno leto in tako naprej. In to je nekaj kar želimo, da vsak, ki na novo prihaja v organizacijo, v bistvu že znotraj selekcijskega postopka se s tem seznani. Seznani se s pričakovanji, delo krogom in nalogami, ki ga bodo najverjetneje doletele ali čakale. Da razume, zakaj smo sploh iskali nekoga, ki je tak profil. Seznani se malo s kulturo, praviloma ga povabimo, da se dobi z ljudmi iz ekipe 1 na 1, ali pa da se nam pridruži kak dan čisto tako, da je tukaj z nami, sprašuje ljudi, in da vidi, če smo mu kot ljudje všeč, če mu je stil dela všeč. Od tukaj naprej pa je usposabljanje odvisno od področja. Bom dal primer. Danes je bil prvič pri nas nov podatkovni analitik, ki je idealen fit za to kar iščemo. In v njegovem primeru je bil danes njegov prvi dan, kjer sta z x osebo, ki pri nas vodi interni MČV, sta šla skozi onboarding, pogledala strategijo, finance, da res vidi, kje smo. Potem mu je opisala kakšne so naše potrebe, kakšen je naš okvirni plan na tehničnem področju, ki se njega najbolj tiče. Naslednji korak je, da se bo dobil s podatkovnim analitikom, ki trenutno z nami sodeluje, da mu preda dostope do samega sistema, da gresta skupaj čez sistem in čisto na tehničnem nivoju si opredelita in razumeta kako posamezne komponente delujejo in potem bo se začel proces uvajanja s tem, da bo pregledal par šporočil, da bo res razumel kaj delamo, kaj iz sistema pride, kakšni so vhodni podatki, kako je tehnična infrastruktura sestavljena. In potem bo dobil prve naloge, ki bodo verjetno dost enostavne, v njegovem primeru bo to prva zadeva: lej imaš celoten set podatkov zadnjih dve leti kar obstajamo, za celotnih 80 strank. Trenuten problem je, da postavimo norme in določimo procentile normale. To je čista statistična operacija, evo spiši v pytonu, in od zdaj naprej to je modul, ki ga boš ti razvijal. Kar je relativno enostavna tehnična naloga, ampak se skozi njo seznanja z našim setom podatkom in z našim internim analitičnim orodjem.. In potem bo z vsakim naslednjim tednom sam videl, kdaj je pripravljen prevzeti neko večjo nalogo v partnerstvu z nekom, ki se trenutno s tem ukvarja. In sčasoma je neomejeno koliko odgovornosti želi prevzeti. Pri nas je tako, da glej predlagaj projekt, povej zakaj to rabimo, se bomo pogovorili skupaj, če je smiselno vložiti resurse, in na drugi strani bo ekipa povedala, kaj bi si na primer oni želeli, da razvijemo. In se iz tega razvije nek nabor stvari, ki bi jih lahko vključili v tehnični razvoj. Potem se pa vsake 3 mesece naredi prioritizacija teh projektov in gremo delat. Tako, da postopoma prehaja. Podobno bi bilo, če rečemo, da zaposlimo novo psihologinjo, jo bo prevzela y oseba, ji povedala na kakšen način delamo, potem bo morala dati čez par testnih poročil, da vidimo, če res razume metrike, in potem se jo bo počasi začelo vpeljevati v projekte. Na začetku bolj v ozadju, bo recimo pomagala spisati kakšno poročilo, dobila "feedback", potem bo počasi začela prisediti na sestankih, počasi se ji bo začelo dajati besedo in tako naprej. Je pa proces usposabljanja odvisen od tega na katerem področju si primarno.

Pri nas bi rekel, da zelo spodbujamo kulturo soodločanja zaposlenih, ne bom rekel, da smo "perfect" sistem ala "leader leader sistem", na tem delamo, upam, da bomo s časom še bolj prišljivi do te točke, ampak ja so se pravi neka "high level" strategija a bomo pivotirali ali ne, to so odločitve o katerih se sicer skupaj pogovarjamo, ampak na koncu bolj ali manj se jaz odločim, ker je to znotraj mojega delo kroga. Stvari, ki pa se tičejo delo kroga nekega

drugega posameznika, glede recimo marketinga, jaz lahko predlagam, kaj mislim, da je prav, lahko precej močno argumentiram svoje mnenje, ampak na koncu se bo yz odločil kako bo to.

7. Na kakšen način poteka razvoj zaposlenih?

Se pravi na začetku smo poskušali predvsem od zgoraj navzdol izvajati razvoj. Jaz sem precej pritiskal : pa glej to izobraževanje, pa tu imaš možnost, pa dajmo “book club” štartat, in moram rečt, da ni bil ta pristop najbolj učinkovit. V podjetju kot smo mi, torej start-up je zelo drugačna situacija kot na primer delo v multinacionalki. Jaz sem prej delal v multinacionalki, to je drugače. Tam imaš običajno relativno ozke delo kroge, zelo jasna hierarhična struktura, odgovarjaš partnerju na svojem področju in tako naprej. In tam se mi zdi, da precej bolj iščeš, in predvsem na svojem ozkem strokovnem področju ti je cilj, da priležeš do čim višje stopnje. Medtem, v start-upu je zelo drugačna situacija, ker rešuješ probleme kot ekipe. Vsak dan je nov problem, in ne veš kak problem bo nastopil jutri. In zato te že delo sili, da se zelo veliko učiš. Ker se že sam delovni proces iz dneva v dan spreminja, tvoje odgovornosti konstantno rastejo. Bom dal primer: dobimo prvo večjo proizvodno firmo in rečejo mi imamo pa ful veliko enih zaposlenih, ki niso lih tehnično pismeni, 500 ljudi bo potrebno spraviti čez, mi hočemo vseeno zajeti tut od njih podatke. A nam boste dali v tem papirju? Ne ne bomo, ker takoj ko damo v papirju, smo naredili problem, kako bomo potem nabrali te podatke na kup, da jih lahko strojno obdelali. Dajmo najdit alternativo. Kako bi lahko to rešili? Se pogovorimo, lahko bi najeli tablice, šli na lokacijo in jih peljali čez zajem. Super. Kdo bo zrihtal tablice? Okej xyz bo zrihtal tablice, puncu kako bo potekal tak zajem. Nikoli v življenju še nismo tega naredili, to je zdaj neka nova odgovornost. In seveda se morajo kot ekipa vsest, se pogovoriti, razporediti in tako naprej, zrihtat logistiko, pridet na lokacijo in voditi zajem. Potem ta ista firma reče: mi bi pa zdaj radi imeli eno delavnico za zaposlene, da jim vi predstavite rezultate, ampak, da bi že tudi malo na licu mesta ugotovili kaj bi bile naslednje akcije. Super, katera od vas rada dela delavnice? XYZ boš ti? Super, ona naredi delavnice. Zato je morda, to, da jim še potem rečem, daj pojdite še na ta tečaj, ne vem če res to potrebujejo ima že itak ful učenja na samem delovnem mestu. In tut to, da rasteš tri kratnik na leto, recimo letos računam, da bomo potrojili prihodke, tega ne dosežeš z majhnimi inkrementalnimi spremembami na ravni procesov. To lahko dosežeš samo tako, da letos narediš stvari radikalno drugače kot si jih naredil lani. In to po naravi stvari zahteva, da ljudje naredijo nek radikalen preskok, ker če bi mi povečali ekipo mi nismo nič naredili. Mi moramo z isto ekipo naredit tri kratnik rezultatov. In zato, da do tega pridemo so ljudje morali prevzeti dodatne naloge, odgovornosti, in je spet tukaj veliko enega učenja, ki se naredi na delu in priložnosti za osebno rast.

8. Kdo v vašem podjetju se ukvarja z Managementom človeških virov?

Tudi tukaj so stvari malo razdeljene. Kar se tiče ugotavljanja potreb po zaposlovanju, se odločitve sprejemajo na ravni managementa. Mi štirje se tedensko pogovarjamo, se pojavi potreba po novem podatkovnem analitiku, se pogovorimo, kdaj bi si podjetje to lahko privoščilo, kakšen je potencialen "budget", a koga poznamo, in potem gremo naprej v proces. Ko se enkrat odločimo, ga rabimo, se to preda X in ona bo prevzela onboarding, ponavadi se tudi jaz 1 na 1 dobim z njimi, ker je zdaj še tako majhna ekipa, da si to lahko privoščimo. In to bi rekel, da je nekako moja vloga. In tu bi rekel, da nekako X zadolžena za MČV spelje zaposlitveni proces in potem povezuje s tistim, ki je odgovoren za to področje, torej z nekom iz managementa. Potem x preda stvari y, ki skrbi za finance. On uredi prijave za zavarovanje prek našega računovodstva, torej v bistvu uredi te kadrovske administrativne stvari, evidenca, dopust in te zadeve. Znotraj samega procesa zaposlitve se slej ali prej še jaz vsedem s kandidatom, X se z njim že prej pogovori o plači in tako naprej. Jaz sem pravnik, tako da še zmeraj jaz pripravim pogodbo o zaposlitvi. Sledi onboarding kakor sem ga opisal prej. Znotraj samega dela, nekega življenjskega cikla firme, se v bistvu glede na posameznikovo iniciativo veliko odvijte, če pokaže želo po dodatnih nalogah, super, če je ne pokaže, ga bomo malo spodbudili. Če vidimo, da je na nekih področjih močen, mu bomo rekli: ej a bi ti to prevzel/a, silimo pa načeloma ne. Imamo eno zaposleno, ki je v svojem zelo ozkem področju že od samega začetka naprej. To delo zelo dobro opravlja nima pa želje po nečem več. In to je vredno, ne bomo ji morili s tem, če pa bo želela smo odprti za to. In nekako rastejo sami, če prepoznamo, da je na ravni ekipe manjko, na primer, lani smo poslali psihologinje na ta od uporabne psihologije, program za vodjo kot coach. Ker zelo veliko komunicirajo s strankami in potrebujejo znanja, kako postavljati vprašanja, so podale to željo in smo se zmenili in poslali. Tako, da če se prepozna kakšna taka zadeva smo seveda odprti. Potem je pa še zadnji del. Na neki točki oseba reče, da je najdel drugo zaposlitev, ali pa si želi iz takega ali drugačne razloga it. To ponavadi pride do x osebe ki je zadolžena za MČV, včasih pride do mene, odvisno. Ne bi rekel, da imamo ful strukturiran proces, komu moraš nujno podati to informacijo. Ponavadi je to tako ali tako nek interni pogovor. Slej ali prej pride informacija do x osebe za MČV ali mene. Imamo ponavadi pogovor, dva, s to osebo a se da tukaj kaj narediti, ali lahko pomagamo, ali je čas, da začnemo postopek izstopa. Tukaj se, spet odvisno od situacije, damo nek čas, zdaj, če je nekdo iskal zaposlitev in jo že ima potem super, če ne poskušamo zagotoviti, da je neko tranzicijsko obdobje v katerem išče zaposlitev, še zmeraj ga plačujemo, da je to čim bolj elegantno izpeljano. In zadnji korak je izstopni intervju, ki ga spet opravi x oseba za MČV. Vmes pa je veliko neformalnih pogovorov ali z mano, ali s tistim, ki mu je bil neposredno nadrejeni.

X oseba za MČV se je začela s tem ukvarjati letos januarja, to je prevzela ona. Pred tem je veliko tega delala druga oseba. Prej je bilo to zelo manj organizirano, tudi zdaj ne morem reči, da je perfektno, če primerjaš s kakšnim velikim podjetjem je manj strukturirano. Jaz mislim, da drugače z vidika učinka je čisto v redu tako kot imamo zdaj.

9. Kako v vašem podjetju nagrajujete zaposlene za uspešnost? Kakšen pristop k nagrajevanju izvajate? In zakaj? Kako to vpliva na motivacijo? Nam lahko zaupate kakšen konkreten primer?

Zdaj tako, jaz sem ful veliko razmišljal o tem. Imamo celoten model postavljen, ki ga imenujemo "fair pay", ne bi pa rekel, da je zaenkrat vsaj zaživel v praksi oziroma kot sem si želel. Tako, da dajva najprej pogledati kaj dejansko delamo, potem pa še kaj si želimo oziroma si še najbolj jaz želim, ker se mi zdi fer. Se pravi, eno je so čisto tako plačna napredovanja. Postavili smo nek plan, okvirne razrede: junior, mid, senior, nekako so vezani na leta. Plus še nekaj malo 10% razlike je, če si v management poziciji. Je zelo enostavno, ti podatki so javni, se odprto pogovarjamo o tem, tudi ostali več ali manj vedo kdo ima koliko plače. Teh podatkov sicer ne objavljamo ravno javno, ampak ni tabu tema. To je en del. Kakšnih finančnih nagrad ali bonusov do zdaj nismo izplačevali. Ne zaradi drugega, ampak, kot start-up smo imamo zmeraj glede likvidnosti kr težave. Je potrebno res dobro planirati. Ker če hočeš rasti, kot sem opisal potem si zmeraj malo "Over extended. Kakor po eni strani smo uspešni smo obenem v diametralno nasprotni poziciji, ker pač čez 8 mesecev mogoče ne bo, če ne dosežemo ciljev ali pa ne dobimo investicije. In to bi rekel, da je najtežji del, ki ga mora nekdo, ki vstopa v start-up sprejet. O tem se zelo odprto pogovarjamo, naše finance so javne, vsi vidimo koliko mesecev še imamo. Tako, da poskušamo čim bolj imeti te informacije odprte. Ne bi rekel, da je to ravno nagrada za zaposlene, prej obratno, ampak vsaj transparentnost se gradi, neka stopnja varnosti z vidika vsaj poznavanja situacije. Tako da nagrajevanje je na žalost z dodatnimi odgovornostmi, in pač dodatnim znanjem, ki ga čez to dobiš. Tudi relativno hitro se da napredovati po nazivih. Potem so neke priložnosti za izkušnje, razni kvartalni team buildingu, in tut to so zadeve ki jih mam. Zdaj pa model, ki v praksi še ni zaživel, jaz sam pri sebi vodim evidenco in ko bomo malo dlje bomo to tudi uradno implementirali. In sicer v Sloveniji ljudje na sploh imajo ljudje ful premalo znanja o tem, v čem je razlika med delavcem in podjetnikom. Glavna razlika je lastništvo. In kot lastnik imaš nek delež v podjetju, torej ko in če se zgodi likvidacijski moment, recimo se podjetje proda, pridobiš nek del iz tega. Jaz sem razvil nek model, ki je dost optimiziran glede na slovenske razmere. Imenuje se, nek pravni institut je imetniško enotnega deleža, na katerem lahko skupina ljudi hkrati skupina isti delež med sabo nerazdeljen. V ozadju je pripravljen sistem točkovanja po katerem z vsakim letom, ko si bil v našem podjetju plus z nekim internim sistemom podeljevanja točk med sabo, prideš do tega, da se ti te točke seštevajo in ko bomo prodali podjetje bo to "deal" težek nekje med 200 in 250 milijonov. In recimo da nekje 10, 20% se bo razdelilo potem med vse zaposlene. To je meni zelo pomemben faktor, ni pa zaživel povsem v praksi, ker kljub temu, da se o tem veliko pogovarjamo bi rekel, da ekipa kar dobro razume, kako start-upi funkcionirajo. Mislím da razen mogoče mene, pa še jaz imam svoje pomisleke, težko verjameš v neko tako zgodbo, ja to pa se bo zgodilo. In posledično te manj gane to. To je tako daleč, mene zanima ali si bom ta mesec lahko plačal stanovanje in tako naprej. In zato ljudje ne bi rekel, da toliko razmišljajo o tem. Zdi se vsem to ful pomembno to nagrajevanje, tut veliko se v start-up krogih z drugimi podjetniki pogovarjamo o tem, kako narediti to čim bolj učinkovito, ker

sistem ki sem ga opisal je zelo kompleksen, kar je škoda. In nas tudi dela manj konkurenčne. Ker nekje enostavno postaviš SOP, ampak če bi v Sloveniji to naredil bodo zgubili 65% tega, kar bi jim pripadalo v likvidacijskem momentu, kar je neumno. Kar bi rekel, da je v resnici največja nagrada od vsseh zaposlenih so v resnici KUDOSI. Vsak teden imamo retrospektivo tedna, kjer imamo 4 vprašanja: Kaj je v tem tednu šlo dobro, kaj je šlo slabo ali pa me frustrira, kaj sem se naučil novega in pa kudos, torej kdo je v tem tednu naredil en korak naprej ali še višje. In jaz mislim, da nas vse motivirajo naši kudos, kadar ti napiše sodelavci : ej v tem tednu je pa ta in ta oseba imela 3 sestanke, svaka čast, da si to zrihtal. In mislim da je “recognition” oziroma prepoznavanje dosežkov znotraj ekipe še to največji motivator kar jih trenutno imamo.

10. Na kakšen način oziroma preko katerih aktivnosti motivirate vaše zaposlene in prispevate k zadovoljstvu pri delu?

Jaz nisem prepričan, da sem najboljša oseba za odgovoriti na to vprašanje. Jaz se v prvi vrsti ne bi opisal kot motivator, imam kakšne druge vloge, ki se mi zdi, da mi grejo boljše pa vseeno. Predvsem skozi pogovor. Znotraj te ekipe nam vsem zelo veliko pomeni, da se lahko pogovarjamo in da se lahko odprto pogovarjamo o stvareh. In bi rekel, da je to največja na dolgi rok motivacije, ker s tem gradiš in psihološko varnost in socialno povezanost med ljudmi in se mi zdi, da to nekako največ daje in vpliva na motivacijo. Drugo kar pomaga je, da imamo vsak kvartal en “team building” znotraj ekipe se izzreba ekipa treh, ki je odgovorna za organizacijo, se pravi ekipa dobi budget in odgovornost in smo imeli že ful različnih aktivnosti. Vsaka taka zadeva da to, da se spoznaš v drugi vlogi, vidiš en drugega skozi malo drugačne oči in se s tem nekako gradi ekipa. Pa še ena zadeva je pomembna, tukaj v podjetju so ostali ljudje, ki imajo podobne vrednote in ena izmed stvarmi, ki jo merimo zase vsake tri mesece in na podlagi tega oblikujemo tudi plan, kaj bomo naredili da se izboljša. In tut sistem tedenske retrospektive. To ni bila moja ideja, to je bila ideja ene zaposlene. In ko smo vidli z meritvami, da je znotraj ekipe padla motivacija smo se takoj vprašali kaj lahko naredimo, da bo ekipa bolj motivirala in smo uvedli te tedenske retrospektive, ugotovili smo, da imamo težave v komunikaciji. Okej dajmo začeti imeti tedenske management sestanke, da se zagotovi, da smo res vsi “on board”, da smo si vsi na jasnem kakšna je vizija in strategija. In to nam potem omogoča, da vsi vemo da smo “on track”. Ena od stvari, ki jih tut merimo so tudi motivacijski faktorji zaposlenih. In imaš na eni strani njihovo zadovoljstvo s posameznim in na drugi strani rangiranje koliko jim je pomembno. In če pogledava iz naših analiz je dost konsistentno med prvimi petimi faktorji so prvi trije, ki so res vedno konsistentno med prvimi petimi. En je zanimivo delo, ki me naviduje, drugo je priložnost za osebno in karierno rast, in tretja je občutek vključenosti v odločitve. Četrta in peta se včasih mal menjajo, recimo, zelo pogosto je dost visoko avtonomija pri delu ali pa občutek psihološke varnosti, kaj takega. In ker imamo glede vsaj treh od petih faktorjev neko konsistenco, to so očitno neke vrednote ljudi ki so v podjetju, potem se veliko motivacije odvija na tem nivoju, da zdaj ne rabimo nekega drugega sistema. Za večino od te ekipe jim je to da dobijo dodatne odgovornosti, in da se čutijo da

se jim zaupa, je faktor, ki vpliva pozitivno na motivacijo. Kljub temu, da se plača kot taka ne prilagodi. Ker vsi vemo zakaj, sej vsi v podjetju vidimo finance, sej vsi vemo zakaj smo jih tako splanirali in posledično nihče ne pričakuje nekih denarnih bonusov, ampak je v bistvu to, da lahko delaš nekaj kar ti je zanimivo, kjer lahko rasteš že samo po sebi dodatna vrednost. Bi pa rekel, da je fajn, da gradiš ekipo okoli teh faktorjev. Da je fajn da ostanejo kot ekipa relativno homogeni sploh v začetni fazi. Ker če imamo zelo različne motivacijske faktorje med sabo in ne vem vsem ostalim varnost zaposlitve ne pomeni zelo veliko, hvala bogu, zato smo v start-upu. Če ti varnost zaposlitve pomeni ogromno potem pojdi delat v banko. In če bi nekdo prišel noter, ki ima drugačno strukturo motivacijskih faktorjev, se verjetno ne bi ujel z ekipo in to je ful pomemben del selekcijskega postopka, kjer poskušamo ugotoviti ali se na tem nivoju ujamemo.

11. Kakšne izzive na področju MČV-ja opazate v vašem podjetju?

Zame je izziv recimo impulzivno kadrovanje. Moj osebni izziv. Jaz nekako gledam v prihodnost in že zdaj skušam graditi ekipo, ki mislim, da jo bom rabil čez tri do šest mesecev. Vmes se seveda lahko marsikaj spremeni, v resnici mogoče za ene cilje ni bil pravi čas. Zato postaviti nek sistem, kjer se moramo skupaj znotraj management sestanka pogovoriti in res razmisliti a je to ta prava ideja ali ni, to je zelo vredno. Drug izziv je, da kot start-up zelo težko zagotavljaš varnost zaposlitve. Jaz bi si sicer zelo želel, da bi lahko to v večji meri naredili, zaenkrat sem lahko dal oziroma obljubil zaposlenim je to, da smo transparentni in pa da, če in ko pride do tega da mora kdo it, poskusimo res zagotoviti neko tranzicijsko obdobje in znotraj odpovednega roka praviloma ni treba delat. Če je treba to obdobje podaljšat, ker še nisi našel službe bomo to naredili. In na tak način se nekako trudimo to zagotavljat. In pa plača. Jaz mislim, da si vsi od mojih zaposlenih vključno z mano zaslužimo vsaj dva kratnik tega kar dejansko dobimo, ampak pač, kruta realnost je, da lahko damo kar lahko damo in znotraj teh okvirjev smo. Jaz bi rekel, da so to z mojega vidika kot direktorja še največji izzivi. Potem od tam naprej pa klasične stvari: komunikacija z zaposlenimi, projektno vodenje, ampak to mislim da se s časom samo od sebe reši.

12. Na kakšen način ste izvedli prehod neformalnosti odnosov k formalnosti? Kje so se pojavili največji izzivi in katere so bile največje prednosti? Nam lahko zaupate kakšen primer/anekdoto iz prakse kako je to izgledalo v vašem podjetju?

Do zdaj nisem opazil nekega izziva tega prehoda. Ker do zdaj mislim, da nam je vsem nekako jasno, pač, se zelo dobro razumemo med sabo, ne bi pa rekel, da smo prijatelji. Vsaj na moji relaciji, tudi s tistimi, ki sem delal prej in smo bili prej enakovredni, sama funkcija prinese s sabo neko razliko in se mi zdi, da se moraš tega zavedati, ko v tako funkcijo stopiš. In recimo funkcijo direktorja gotovo, ampak tudi vodje ekipe ali projektov. Moraš se zavedati, da bodo tvoje šale naenkrat vsaj 20% bolj smešne, moraš se zavedat, da bo tudi tvoje mnenje 20% več štelo kot prej in take zadeve. In se mi zdi, da moraš to upoštevati in biti bolj previden glede tega kaj kdaj rečeš. Ampak imam občutek, da kot ekipa se v veliki

meri tega zavedamo in do zdaj nismo še imeli kakšne težave, da bi morali preklopiti. Osebno sem imel samo en tak izziv. Nekaj časa je v podjetju delala tudi moja bivša punca in tukaj je bila edina relacija kjer je bilo potrebno preklapljat med neformalnostjo in formalnostjo.

13. S katerimi izzivi privabljanja ljudi v vaše podjetje ste se ali se soočate? Kako jih resujete? Nam lahko zaupate kakšen primer/anedkoto iz prakse kako je to izgledalo v vašem podjetju?

Ne zaenkrat ne, pri nas je bolj obratno. Jaz mam kar dosti nastopov, zaposleni znotraj podjetja so kar močni promotorji podjetja, tako da mi imamo k večjemu včasih obraten problem. Da se javijo ljudje, ki bi si jih želeli imeti, ki definitivno bi lahko nekaj doprinesli. In iz tega izvira problem, da sem jaz včasih preveč impulzivno koga zaposlil, ker sem videl potencial in si mislil, mi bi pa takega človeka rabli, ampak ga v bistvu še tisti trenutek res nismo potrebovali.

14. Kakšna je fluktuacija zaposlenih v vašem podjetju? Kateri so po vašem mnenju glavni vzroki? Kako se soočate s temi izzivi?

Glede fluktuacije bi rekel, da imamo mi ali pa smo imeli zelo visoko fluktuacijo. V prvi fazi je bilo to del strategije praktično, ker če imaš odprta vrata, oziroma pri nas kar pralni stroj, tisti ki so se res močno držali so ostali, tisti, ki se niso so zleteli kr dost hitro, tako da če bi pogledali vse ljudi, ki so kdaj tako ali drugače delali z našim podjetjem, deljeno s številom zdaj zaposlenih bi bil kr slab procent. Po mojem je ostal eden na pet. S tega vidika je zelo visoka fluktuacija. Tudi z vidika odpuščanj sicer praktično gledano odpuščanj, pravno gledano sporazumnih odpovedi, je bilo tudi kar nekaj. Še posebej v decembru lansko leto, kjer smo imeli eno veliko prelomnico, kjer je bilo potrebno velik del ekipe na žalost rezati. Praktično cel tehnični razvoj. Tako da bi rekel, da smo imeli visoko fluktuacijo v tem smislu, da bi pa ljudje prostovoljno zapuščali podjetje tega pa ni zelo veliko.

15. Kje na tej premici bi umestil vaše podjetje?

Faza prehoda. Jaz bi rekel, da smo bili v prvi fazi nekje do najkasneje decembra lani. Tam se je začel prehod, v zadnje pol leta smo zagotovo prišli v fazo prehoda. Ne bi rekel, da smo prišli že v fazo scalinga, bomo pa ob naslednji investiciji. V prvem letu in pol do dveh smo razvili orodje in pridobili stranke, testirali in postopoma šli iz podjetja s petimi zaposlenimi do podjetja z desetimi zaposlenimi in smo validirali oziroma potrdili to kar delamo. Nadaljevali do te točke, da smo našli tržno sprejetost (ang. "market fit"). Od tu pa moraš narediti rastoči poslovni model (ang. »scalable business model«) in to je ta prehod kjer smo tukaj zdaj. Malo moremo pivotirat, par stvari potestirat, da lahko iz slovenskega trga prestopimo na tuje, in potrojiti prihodke. In če nam to v naslednjem letu uspe smo zagotovo znotraj scalinga.

Priloga 8: Transkripcija intervjuja – Intervjuvanec 6

1. Na kratko opišite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili in s čem se ukvarja.

Ukvarjamo se z razvojem inovativnih pripomočkov za pisarno. Začeli smo razvijati 2018, konec 2018 smo tekmovali na enem hekatonu, osvojili tretje mesto, potem smo 1 leto razvijali do konca leta 2019. Konec 2019 smo odprli firmo. Zdaj je firma stara 4 leta, v ekipi nas pa je 21. V podjetju smo trije ustanovitelji. 3 leta smo bili v inkubatorju, lani aprila smo se preselili v druge prostore.

2. Kakšne so vaše predhodne izkušnje z vodenjem zaposlenih?

Dejansko nisem mel veliko predhodnih izkušenj, mislim, da bi tako neposredno vodil, tak, da tukaj smo vsi trije so-ustanovitelji šepali, ampak poskušamo zdaj z nekimi izobraževanji, svetovalci, delavnicami, noter prinesiti ta znanja. Drugače smo skozi celoten razvoj imeli veliko različnih mentorjev, za različna področja, tudi za vodenje zaposlenih in se res poslužujemo tega že od samega začetka. Trenutno nudimo tudi mentorje za zaposlene, če kdo izrazi željo za kako izobraževanje imamo na voljo, trudimo se, da se skoz izobražuje ljudi.

3. Na kakšen način poteka razvoj zaposlenih v vašem podjetju?

V začetku smo zaposlovali študente z nič izkušnjami in so se lahko preizkusili na različnih področjih in tako nekako učili. Vsi so začeli s pakiranjem in podporo strankam, in zdaj so v različnih sektorjih: eni so v logistiki, eni v financah, eni v marketingu. V bistvu tu je bilo izobraževanje, da so se tudi sami med delom kaj naučili, poleg tega smo jim mi kot vodje predali znanje in mentorji. Zdaj je glede razvoja tako, da imajo na voljo različne knjige, tečaje, če kdo izrazi željo do določenega specifičnega tečaja ga financira podjetje, mentorji pa so ob tem kot sem že povedal tudi vedno na voljo.

4. Kako pa je z mentoriranjem v vašem podjetju? Uporabljate zunanje mentorje in na kakšen način poteka mentoriranje?

Mislil sem sigurno pospešiš čas do pridobitve in implementacije znanja v primerjavi, če primerjaš, da se nekdo sam uči ali pa ga nekdo mentorira, zagotovo lahko kakšno potencialno napako preskoči že iz vidika mentoriranja, ker je mentor naredil to napako, pa je mogoče ti ne boš. Sam vidim ogromno prednosti.

5. Kdaj po ustanovitvi podjetja ste začeli z zaposlovanjem dodatnih ljudi? Na kakšen način je potekalo zaposlovanje in selekcija prvih zaposlenih in kako potekata ti dve dejavnosti danes).

Ene 4 mesece po začetku smo vzeli prvega študenta, potem pa so kar naenkrat bili že trije po pol leta, se je malo razširilo, potem so pa počasi kapljali en po en, zdaj pa se mi zdi, da kar na dva meseca zaposlimo eno novo osebo. Na začetku smo malo pri prijateljih potipali, če jih zanima, če bi se radi kaj naučili, prva »core« oziroma začetna glavna ekipa so bili študentje, prijatelji, znanci. Tudi razgovori so bili zelo neformalni, nestrukturirani na primer: a bi delal za nas, to boš delal približno, še sami nismo prepričani. Danes pa imamo kar strukturirano, kaj je delovno mesto, kakšne bodo njegove naloge. Izvajamo tudi psihološke teste, več krogov razgovorov je, in je mal bolj strukturiran in formaliziran selekcijski postopek. Za psihološke teste imamo zunanje partnerje, ki pripravijo teste na podlagi naših želj, katero pozicijo bi radi zapolnili, kake karakteristike si v kandidatu želimo. Uporabljati smo jih pa začeli v začetku letošnjega leta.

Kar se tiče iskanja kadra, dajemo ven različne poste preko kanalov družbenih omrežij.

6. Kdo v vašem podjetju se ukvarja z managementom človeških virov?

V bistvu ena punca, ki je bila prej kot študentka pri nas in je opravljala delo na področju podpore strank. Zdaj je prešla na HR, da imamo razvoj kadrov znotraj podjetja in, da smo oblikovali ta oddelek. Lahko rečem, da ima izkušnje na tem področju, ogromno je delala z ljudmi, študirala wellness, skoz je bila v stiku z ljudmi, tako da se nam je zdela dober fit za to pozicijo, saj ima zelo dober občutek za ljudi. Ostalo kar se pozicije tiče pa se še sproti uči. Ta oddelek smo odprli v začetku tega leta, zdaj se je v bistvu pojavla potreba po tem ker nas je že zelo veliko število v ekipi. Prej se je s področjem upravljanja ljudi ukvarjal vsak soustanovitelj za svoje področje. Danes smo na tem področju še zmeraj smo kje vključeni pri kakem razgovoru, ti uvodni razgovori in zaposlovanje pa gre vse preko kadrovske. Naša vloga kot soustanovitelji na področju zaposlovanja je čisto odvisna, jaz še imam mogoče malo več vloge, ker imam administrativen del in finančni del čez, drugi soustanovitelj ima še besedo pri zaposlovanju, ko se išče na področju poslovnega razvoja. Tako da ja, če je nek naš specifični oddelek potem smo še vključeni, drugače je pa zdaj že vse na kadrovskega oddelku in na vodji posameznega področja.

7. Kako poteka načrtovanje človeških virov v vašem podjetju? Mi lahko prosim opišete ta postopek.

Bi rekel, da je to še vedno po potrebi. Ko zaznamo potrebo po novem zaposlenem se nam odpre delovno mesto. Pobudo za to, da tisti, ki potrebuje kader, običajno vodja ekipe.

8. Na kakšen način poteka usposabljanje novega zaposlenega?

V bistvu za to skrbi punca, ki je zadolžena za kadrovanje, ona naredi onboarding, poskrbimo, da ima vodja že neke stvari popisane, kakšne bodo naloge novega zaposlenega, da se ga potem tudi lažje onboarda. Pač ja, vse imamo na notionu kaj se tiče baze informacij,

kaj mora vsak nov zaposlen vedeti za opravljanje dela, dostopi, ki jih potrebuje. Že ko pride ima nek onboarding proces, da se predstavi, da se spozna z ostalimi zaposlenimi. Zdaj, če pogledam za nazaj je zdaj bolj definiran ta onboarding proces malo bolj po procesih odkar smo HR oddelek uvedli. Prej smo ga pa tudi poskušali izvajati, da se je spoznal z zaposlenimi, da je spoznal naloge, sigurno je pa v zadnjem letu napredoval naš onboarding, da je bolj strukturiran.

9. Kako v vašem podjetju nagrajujete zaposlene za uspešnost? Kakšen pristop k nagrajevanju izvajate? In zakaj? Kako to vpliva na motivacijo? Nam lahko zaupate kakšen konkreten primer?

Mal je odvisno od osebe, glede na vrednote. Eni imajo raje denarno nagrado, eni materialne. Tako da kombiniramo glede na uspešnost. Ali pa če zaznamo, da si nekdo nekaj želi. Zdaj sodelavka si je apple watch kupovala, in smo potem imeli denarno nagrado, simbolično smo ji potem mi podarili to uro. Pristop k nagrajevanju je bolj »case by case basis« in tut odvisno od posameznikov, mam pa tudi konec leta za vse tudi za študente božičnice, če je podjetje uspešno, kar zaenkrat še zmeraj je. Zaenkrat znesek božičnice prilagodimo dobičku, kar je neka oblika delitve dobička, kar se pa lastniških deležev tiče pa razmišljamo o tem, ampak še nismo prišli do tja, da bi implementirali ali pa kako sploh bi. Tudi zakonodaja v Sloveniji ni najbolj naklonjena delitvi solastniškega deleža.

Jaz bi rekel, da te nagrade vplivajo ful na motivacijo zaposlenih, je kar nekaj pozitivnega učinka z nekimi simboličnimi nagradami. Se pozna na »vajbu«.

10. Na kakšen način oziroma preko katerih aktivnosti motivirate vaše zaposlene in prispevate k zadovoljstvu pri delu?

Team Building vsak kvartal, pa potem 1x na leto, da gremo za en teden skupaj na dopust. Pa potem ta klasika, da imamo sadje v pisarni, kava, kosmiči in te stvari, da je skoz hladilnik poln. Tu se mi zdi kar pomembno, da poznaš osebne motivacijske faktorje posameznika, da veš kako ravnati z ljudmi. Imamo tut fleksibilen urnik, torej ni dorečeno kdaj mora kdo delati, sam da je narejen, in to tut dost cenijo ljudje, da si lahko prilagodijo kakor želijo. Pa tut remote oziroma od doma ali iz pisarne ni gluh obvezujoč.

nevem kam spada: izziv konkurenčnosti glede na druga podjetja:

Mislím zaenkrat ne, dost se jih je k temu izzivu podalo v startup svet, da bodo več odnesli od tega in so bili pripravljeni kompenzirati. Itak smo začeli s študenti in jim je bilo bolj interesantno startup kot korpo, kar se pa senior kadra tiče, pa mal ta start-up vzdušje pripomore k temu da ni vse v plači.

11. Kakšne izzive na področju MČV-ja opažate v vašem podjetju?

Včasih bi rekel, da še kr komunikacija. Mal imam jaz to težavo, ko je več oddelkov pomešanih, ker potem komuniciraš s vsakim malo, pa potem s katerim premalo. Se mi zdi, da se ti izzivi vedno bolj zmanjšujejo s tem kot tut mi ustanovitelji dobivamo nove izkušnje. K temu je pripomoglo, da smo mal drugač strukturirali te tedenske sestanke in je to najbolj k temu pripomoglo. Je pa HR pripomogel k spoznavanju ljudi, katere so spremembe v človeku z vidika motivacije, kakšna je materialna nagrada in denarna.

Naši zaposleni imajo tut možnost soodločanja pri odločitvah, če seveda lahko argumentirajo odločitev potem valda. Dosti imajo svobode, da lahk kake odločitve tut sami sprejmejo, če ni nevem kakega icelikega učinka na celo firmo.

Kar se tiče tedenskih sestankov, gremo čez stvari kaj se je naredilo, kaj je še za naredit, če so kakšne težave na katerem področju nastopile, tut mal osebnostno, če se je kaj zgodilo, kako se počutijo.

12. Na kakšen način ste izvedli prehod neformalnosti odnosov k formalnosti?

Dost spontano, počasi se je v to vpeljalo. To potrebo smo zaznali takrat, ko se je ekipa začela večati, tut z vidika odgovornosti, kdo je za kaj odgovoren, ko nas je bilo nekje 10,11 se je že začelo opazovati mal bolj strukturiran kot korpo odnos. Ampak še zmeraj tak na prijateljski način zapeljemo odnose in poskušamo da to v neki meri ostane.

13. S katerimi izzivi privabljanja ljudi v vaše podjetje ste se ali se soočate? Kako jih resujete? Nam lahko zaupate kakšen primer/anedkoto iz prakse kako je to izgledalo v vašem podjetju?

Niti ne zaenkrat, res pa je, da še nismo kakih programerjev iskali. Pomojem je to tut odvisno od specifičnosti kadra, ki ga iščemo.

14. Kakšna je fluktuacija zaposlenih v vašem podjetju? Kateri so po vašem mnenju glavni vzroki? Kako se soočate s temi izzivi?

Do zdaj v štirih letih je odšla samo ena, vbistvu dva, ker nismo več meli skladišča. Odnosi so štimali, ampak takrat ni bilo takih delovnih nalog za tisto osebo, da bi lahko prevzela kaj več oziroma kar si sama želi.

15. Management ocenjevanja uspešnosti:

Zaenkrat nimamo tolk striktnih KPI, da bi rekel ocenjevanja uspešnosti, gledamo pa da so narejeni taski, če se kje kaj over performa, da se je kje kaj več naredilo kot je bilo zahtevano. Ponavadi v teh primerih se potem ljudi pelje na kosilo.

16. Graf: v kateri fazi se nahajamo

Jaz bi rekel, da smo v scalingu. Nekaj časa je že minilo, tut prodajo večamo iz leta v leto. Scaling je povezan pri nas tut z zaposlovanjem, ker se nova področja odpirajo in novi načini kako bi rastli, torej je sorazmerno na nek način.

Priloga 9: Transkripcija intervjuja – Intervjuvanec 7

1. Na kratko opišite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili in s čem se ukvarja.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2011, kot odcepljeno podjetje veterinarske fakultete Univerze v Ljubljani. Ker takrat zakonodaja ni omogočala “split off-a”, da bi bilo lastništvo Univerze v podjetju ali v intelektualni lastnini, se je ustanovilo odcepljeno podjetje, tako da takrat se je začelo v bistvu aplicirati znanje pridobljeno na fakulteti v povezavi z matičnimi celicami za pomoč hišnim ljubljencem pri sklepnih obolenjih. Razvili smo zdravljenе oziroma terapijo za hišne ljubljence. Jaz v bistvu nisem bil ustanovitelj, jaz sem se kasneje pridružil, takrat, ko smo začeli iskati prvo investicijo, in sem prevzel vodenje podjetja.

2. Kakšne so vaše predhodne izkušnje z vodenjem zaposlenih?

Jaz jih nisem imel dosti, sem pa vodil laboratorij z matičnimi celicami, drugo pa sem ustanovil en zavod, ki se ukvarja s populizacijo znanosti, tako da iz tistega sem imel neke izkušnje, v smislu kot ustanovitelj, nisem pa imel nekih vodstvenih izkušenj. Prvi bazen zaposlenih smo dobili po priporočilih in glede na potrebe. Potem naprej smo glede na potrebe zaposlili prve ljudi, ki so se ukvarjali s prodajo in odpiranjem novih trgov, tako da tu smo iskali na podlagi priporočil, specifično z izkušnjami, ki so primerne za start-up okolje.

3. Kdaj po ustanovitvi podjetja ste začeli z zaposlovanjem dodatnih ljudi?

Dve leti po ustanovitvi.

4. Na kakšen način je potekalo zaposlovanje in selekcija prvih zaposlenih in kako potekata ti dve dejavnosti danes).

V bistvu tudi danes še uporabljamo bazen nekih priporočil, ampak vedno damo tudi širše, ko iščemo nekoga, odvisno tudi od funkcije, ki jih iščemo. Zdaj za neke strokovne kadre jih dosti krat dobimo iz sodelovanj z veterinarsko fakulteto, ker dosti sodelujemo z njo. Tako da imamo tu že en bazen nekih raziskovalcev s katerimi smo v preteklosti sodelovali, pa so potem šli v kaka druga podjetja, in zdaj, ko jih iščemo mi so zainteresirani, da se vrnejo nazaj. Tako, da gremo tudi širše. Za prodajo iščemo še tudi preko priporočil, ampak mogoče, če so bila prej priporočila nekih prijateljev, zdaj iščemo bolj po priporočilih nekih partnerjev in ljudi s katerimi sodelujemo, tudi iz ekosistema kakšnih dogodkov.

5. Kdo v vašem podjetju se ukvarja z managementom človeških virov?

Zaenkrat še vedno jaz, primarno kot direktor, nimamo posebno funkcije za to. Zdaj pa se že dogaja, da recimo nadrejeni za svoje zaposlene, torej vodje posameznih oddelkov. Nimamo pa posebej funkcije za to.

- Kakšno vlogo na tem področju imate vi kot ustanovitelj podjetja?
- Če imate v podjetju nekoga, ki se ukvarja izključno s funkcijo MČV-ja, kdaj v času od ustanovitve podjetja ste to osebo zaposlili ali pa oblikovali ekipo, ki se ukvarja z zaposlenimi?

6. Kako poteka načrtovanje človeških virov v vašem podjetju? Mi lahko opišete če to počnete formalno s predhodnimi analizami potreb glede števila ljudi v podjetju?

Zaenkrat ni to sistematsko, kakor bi seveda želeli in mam plan to delati v prihodnosti. Jaz sem bil precej v enih programih kjer so tudi podjetniški programi in tam se je tudi dotaknilo managementa človeških virov. In tam pridejo kake ideje na kakšen način se lotit načrtovanja, kaj bi bilo fajn da se izpostavi. Ampak potem se med teorijo in prakso kdaj kaj zatakne, kdaj zmanjka časa za kaj. Potem pa so tudi solastniki, ki jih imamo malo več in nek odbor, čeprav nimamo nekega formalnega organa, pa tudi investitorji in potem so vsi ti nekak vpleteni v to, na kakšen način organizira načrte človeških virov za naprej.

Ta odbor se je ustanovil leta 2016, ni pa to nek formalni odbor. Smo pa imeli tudi posvetovalni odbor z veterinarji, eksperti na področjih, kjer se ob nekih večjih spremembah z njimi posvetujemo.

7. Katere aktivnosti MČV-ja izvajate v vašem podjetju? Na kakšen način poteka usposabljanje novih zaposlenih in razvoj zaposlenih v vašem podjetju?

Razvoj zaposlenih: Odvisno od katerega dela. Jaz ločujem tehnični del in ločujem prodajo in marketing. Ampak v obeh primerih, če gre za tehnični del je to neka praksa, usposabljanje, v začetku z mano, zdaj z vodjami področji. In potem na začetku je predstavitev podjetja, potem trening, potem spet usposabljanje. Potem imamo tudi na primer izobraževanja za project management, smo tudi zakupili preko Coursere, je tudi praksa od Google. Za tiste, ki imajo bolj znanstveno ozadje, ki nimajo toliko mehkih veščin. Za prodajo pa smo sodelovali prav s prodajnimi mentorji za zaposlene in se je tudi zakupil en sklop tečajev v določeni fazi. Potem pa je tut nek razvoj na terenu, pogovori z veterinarji in potem ena na ena sodelovanje.

8. Kako pa je z mentoriranjem v vašem podjetju? Uporabljate zunanje mentorje in na kakšen način poteka mentoriranje?

Notranje mentorje uporabljamo do določene mere, za neka specifična znanja pa zunanje. Na primer za prodajo, pa asertivno komunikacijo imamo zunanje izvajalce s katerimi sodelujemo in pač po potrebi. Nimamo tega tako strukturiranega. Ko smo imeli dva zaposlena na področju prodaje, oba sta šla skozi trening z zunanjim mentorjem.

9. Ali se mentoriranja udeležujejo zgolj zaposleni ali tudi ustanovitelji ali pa vodje posameznik področij? Kakšen je vaš osebni pogled na mentoriranje?

10. Kako v vašem podjetju nagrajujete zaposlene za uspešnost? Kakšen pristop k nagrajevanju izvajate? In zakaj? Kako to vpliva na motivacijo? Nam lahko zaupate kakšen konkreten primer?

Prav strukturiran sistem nagrajevanja imamo samo za prodajo in to je na podlagi doseganja ciljev in znotraj pogodbe, ki je bila zastavljena. Tam je tudi definirana neka nagrada, drugega pa nimamo tako jasno definiranega. Bolj so kakšna dodatna izobraževanja, ki jih želi zaposlen pa jih lahko sam predlaga in se financirajo s strani podjetja. Za prihodnost pa imamo definirano ob naslednji rundi investiranja, so v planu SOP oblike. Kjer pa so tudi določeni zadržki glede na trenutno zakonodajo.

Kar se tiče izobraževanja kot neke nagrade, ki jo omogočimo, če pride s strani zaposlenega, se mi zdi, da zelo vpliva na motivacijo, in sploh takrat ko je to poravnano s tem kjer se zaposleni mogoče vidi v naslednjih letih. Ker je to neko opolnomočenje zaposlenega, če se mu ponudi to dodatno izobraževanje. Tu mora biti en fit želja in pozicije, in če je fit dober je to lahko zelo dobra stvar.

11. Na kakšen način oziroma preko katerih aktivnosti motivirate vaše zaposlene in prispevate k zadovoljstvu pri delu?

Poleg rednih sestankov, poskušamo imeti nekakšne sproščene oblike druženja. To je ena stvar, drugo pa delo samo, ki je tako definirano da je zadovoljivo za zaposlene. Tudi fleksibilni urniki. Mi delamo po ciljeh, ki jih skupaj definiramo, ali pa skupaj potrdimo in se glede na te cilje prepustimo v tistih delih, ki so bolj fleksibilni, da si zaposleni samo porazdelijo svoje delo. Tako da to definitivno, gleda se pa samo kakšna je bila uspešnost doseženih stvari.

12. Merjenje uspešnosti

Pri nas to ni tako zelo definirano. To je še neko delo v razvoju, tudi za mene, ampak poskušamo se približati OKR metodologiji, kjer definiramo neke objective na podlagi katerih definiramo neke ključne rezultate, ki jih želimo doseči. In pri teh ključnih rezultatih želim biti čim bolj specifičen. Če želimo doseči toliko in toliko veterinarjev, je to v prodaji dosti lažje meriti. V laboratoriju pa gledamo neke projekte, ki jih lahko tudi bolj definiramo v koliko meri so bili doseženi, opravljeni,...

13. Kakšne izzive na področju MČV-ja opazate v vašem podjetju? Ali lahko izzive (ko ti jih nastoje) rangirate od največjega do najmanjšega? Vedno potem vprašaj se Zakaj? In da ti navede konkreten primer iz prakse?

Ena stvar, ki je zelo pomembna in jo je lažje povedati v teoriji pa mal težje vzpostaviti v praksi je zagotovo merjenje uspešnosti. Merjenje rezultatov, vpeljava sistema kot je OKR v zgodnjih fazah je en velik izziv. En dodaten izziv je tudi razvoj posameznika in

posameznikovih želja, ciljev v fazi podjetja. To sem se naučil v zadnjih letih in je pomembno čisto iz prakse, na primer nekdo ki pride na začetku je mogoče zelo bolj vizionarski, mu je bolj večja nagrada nek ewuiti participation ali pa obljubljen položaja v naprej, kasneje pa tudi mogoče ljudje, ki so že lje časa in bolj izkušeni pa imajo neke svoje bolj specifične cilje kot na primer rast plače, dodatne bonuse. En izziv je tudi spreminjanje, razvijanje sistemov nagrajevanja v odvisnosti od tega kako se spreminja ekipa.

14. Na kakšen način ste izvedli prehod neformalnosti odnosov k formalnosti? Kje so se pojavili največji izzivi in katere so bile največje prednosti? Nam lahko zaupate kakšen primer/aneddoto iz prakse kako je to izgledalo v vašem podjetju?

Ta izziv bi rekel, da je bil prisoten ampak tudi ni bil. Ker tudi mi sicer vedno skušamo biti neformalni, ampak smo že od nekaj imeli določene formalnosti kot so redni sestanki, ocenjevanja, feedbacki, in skušamo ogromno delati na neki transparentnosti in direktnosti. Je pa v eni točki, ko se dodatne ljudi pripelje zraven, se mi zdi, da je vedno dobro uporabiti kakšne metode, kot je npr. RACI metrika, da se potem spet pogleda, kaj so določene odgovornosti neke pozicije, da se to en zgubi v neformalnosti, da se ohranja ta struktura. Ker je tudi za same zaposlene pomembno, da kljub temu, da je neko kolegialno vzdušje, ki je fajn, je dobro, da imajo neko strukturo in da vedo, kaj se pričakuje od njih in na koga se lahko obrnejo, če recimo gre kaj narobe.

15. S katerimi izzivi privabljanja ljudi v vaše podjetje ste se ali se soočate? Kako jih resujete? Nam lahko zaupate kakšen primer/aneddoto iz prakse kako je to izgledalo v vašem podjetju?

Tu moram reči, da imamo res fajno zadevo, ki je dostim ljudem blizu, ker pomagamo kužkom in živalim zelo hitro najdemo ljudi za sodelovanje. Tako, da začetni interes je vedno dober. Največji problem, ki je bil in še vedno je so finance pri start-upih. Ker je težko ponuditi konkurenčno plačo, tudi če je kdo v začetku svoje poslovne je potrebno najti nek dogovor, ki je fer in kar je sploh v zmožnosti start-upi.

16. Kakšna je fluktuacija zaposlenih v vašem podjetju? Kateri so po vašem mnenju glavni vzroki? Kako se soočate s temi izzivi?

Mi s tem nimamo težave. Vsi zaposleni, so še zdaj tu, če pa ne prav zaposleni pa še vedno sodelujejo s podjetjem. In tisti, ki so odšli in so bili z nami 5 let so odšli zaradi drugih življenjskih stvari, ker so se na primer preselili v tujino.

17. Kje na tem grafu se pozicionirate?

Jaz se definiram v fazi resti. Čeprav po teoriji in definicijah EU nismo, ker nismo tam zaradi prihodkov. Jaz definiram to drugače, bolj z vidika, kakšen je product market fit, da je že

potrjen, da je storitev oblikovana do te mere, da se več finančnega imputa, več ekipe dejansko odraža v večjih prihodkih.

Priloga 10: Primera kodiranja

Enota kodiranja	Koda	Kategorija	Tema
1. Kakšne so vaše predhodne izkušnje z vodenjem zaposlenih?			
<p>Podjetje 1: V prejšnjem podjetju, ko sem bil redno zaposlen, sem bil vodja ekipe. Rekel bi, da mi te izkušnje zdaj koristijo, je pa potrebno poudariti, da je vseeno start-up svet nekaj čisto drugega kot delo v korporaciji. Druga dinamika dela je „...“, razlika je v tako majhnem podjetju, ki je čisto na začetku. Vsak mora delati različne naloge, tudi odgovornost je dosti širša, kot v nekem večjem podjetju.</p>	Vodja ekipe	Predhodne poslovne izkušnje Specifičnost panoge Odgovornost Pomanjkanje predhodnih izkušenj Občutek za vodenje Vrednotenje izkušenj	Predhodne izkušnje ustanoviteljev zagonskih podjetij
	Redna zaposlitev		
	Delo v start-upu Delo v korporaciji		
	Večja odgovornost		
<p>Podjetje 2: Nimam ravno predhodnih izkušenj. Sem pa kot športnik vodil svojo ekipo, tako da delno ja, ampak to je bilo čisto druga sfera.</p>	Koristnost dosedanjih izkušenj		
	Brez izkušenj		
	Vodja ekipe		
	Šport		
<p>Podjetje 3: Nimam jih zares, oziroma, da bi takrat to takrat ozavestil. V retrospektivi mogoče, recimo, ko smo imeli na faksu kakšne skupinske naloge, sem ugotovil, da sem nehote prevzel vlogo pritiskanja naprej, spremljal, da je vsak član naredil svoje delo.</p>	Brez izkušenj Fakulteta Vodja skupine Spremljanje dela		
<p>Podjetje 4: Že od prej imamo digitalno agencijo, se pravi je velik del ekipe od tam prišel. Direktnih izkušenj z vodenjem, tako jaz, kot so-ustanovitelja nimamo, ker je to naše prvo skupno podjetje. Imam pa sam kar nekaj izkušenj z vodenjem ekip, ker sem že sedem let aktivist kluba študentov, kjer moraš nekako vodit delo in koordinirat ljudi. Sigurno so predhodne izkušnje pripomogle k vodenju ljudi</p>	Predhodno podjetje Brez direktnih izkušenj Vodja ekipe Študentski klub Koordinacija ljudi Koristnost dosedanjih izkušenj		

<p>zdaj, lažje je komunicirat, koordinirat delo.</p>			
<p>Podjetje 5: Po izobrazbi sem pravnik in pravniški poklic kot tak ni zelo povezan z vodenjem, sem pa čisto na osebni ravni bil nagnjen do vodenja že od otroštva verjetno. V začetku so to bili projekti v osnovni in srednji šoli, organizacija dogodkov. Pozneje na faksu, sem prevzel vodenje študentskega kluba. Potem poslovne izkušnje so bile na primer prvič v telefonski prodaji, kjer sem napredoval do vodje študentov. ... /// Vodenje ljudi po mojem mnenju, ni važno znotraj kakšne organizacije, v kakšnem obsegu jih vodiš. Ali je to organizacija enega projekta znotraj dobrodelnega društva, ali je to vodenje ljudi v podjetju, veljajo vsaj po mojih izkušnjah isti principi. Tako, da vsekakor se predhodne izkušnje preslikajo. In ta domena vodenja v smislu zagotavljanja, da so ljudje usklajeni glede namena svojega delovanja in vodenja v smislu razporejanja in delegacije nalog, spremljanje projekta in tako naprej, to je bolj ali manj povsod enako. Specifike znotraj industrije pa velevajo neke drugačne pristope, vendar vodenje je vodenje.</p>	<p>Nagnjenost Osnovna šola Srednja šola Fakulteta Študentsko delo Povezovanje Koristnost dosedanjih izkušenj Razporejanje in delegacija nalog Spremljanje projekta Drugačni pristopi</p>	<p>Povezovanje izkušenj</p>	
<p>Podjetje 6: Dejansko nisem imel veliko predhodnih izkušenj, mislim, da bi tako neposredno vodil, tako, da smo tukaj vsi trije so-ustanovitelji šepali, ampak poskušamo zdaj z nekimi izobraževanji, svetovalci, delavnicami, noter prinesiti ta znanja.</p>	<p>Malo izkušenj Učenje</p>		
<p>Podjetje 7: Jaz jih nisem imel dosti, sem pa vodil laboratorij z matičnimi celicami, drugo sem ustanovil en zavod, ..., tako da iz tistega sem imel neke izkušnje, v smislu kot</p>	<p>Redna zaposlitev Malo vodstvenih izkušnj</p>		

ustanovitelj. Nisem pa imel nekih vodstvenih izkušenj.			
Podjetje 8: Razmeroma minimalne. Bil sem vseeno osebno nastavljen kot vodja kakšnih oddelkov, ampak niti približno ne kot prava definicija vodje. Mogoče sem bil vodja marketinga, ampak niti nisem imel jaz vpliva na svoje zaposlene, zaposlovanje, na odpuščanje, na njihovo zadovoljstvo, nagrajevanje. Praktično zelo zelo male.	Malo izkušenj Vodja oddelka Brez vpliva na zaposlene		

1. Kakšne so vaše predhodne izkušnje z vodenjem zaposlenih?

Kategorije:

- Rumena barva: Predhodne poslovne izkušnje :
- Roza barve: Prenos izkušenj v specifično panogo
- Rdeča barva: Pomanjkanje predhodnih izkušenj
- Zelena barva: težnja po učenju

Tema: Predhodne izkušnje ustanoviteljev zagonskih podjetij

Predhodne poslovne izkušnje	Prenos izkušenj v specifično panogo	Pomanjkanje predhodnih izkušenj	Težnja po učenju
P1: V prejšnjem podjetju, ko sem bil redno zaposlen, sem bil vodja ekipe.	P1: Rekel bi, da mi te izkušnje zdaj koristijo , je pa potrebno poudariti, da je vseeno start-up svet nekaj čisto drugega kot delo v korporaciji. Druga dinamika dela je „...“, razlika je v tako majhnem podjetju, ki je čisto na začetku. Vsak mora delati različne naloge, tudi odgovornost je dosti	P2: Nimam ravno predhodnih izkušenj.	P6: ampak poskušamo zdaj z nekimi izobraževanji, svetovalci, delavnicami, noter prinesiti ta znanja.
P2: Že od prej imamo digitalno agencijo, se pravi je velik del ekipe od tam prišel.	P2: Sem pa kot športnik vodil svojo ekipo, tako da delno ja, ampak to je bilo čisto druga sfera.	P3: : Nimam jih zares, oziroma, da bi takrat to takrat ozavestil.	
P4: Že od prej imamo digitalno agencijo, se	P3: V retrospektivi mogoče, recimo, ko smo imeli na faksu	P4: Direktnih izkušenj z vodenjem, tako jaz, kot so-ustanovitelja	

pravi je velik del ekipe od tam prišel.	kakšne skupinske naloge, sem ugotovil, da sem nehote prevzel vlogo pritiskanja naprej, spremljal, da je vsak član naredil svoje delo	nimamo, ker je to naše prvo skupno podjetje.	
P5: Potem poslovne izkušnje so bile na primer prvič v telefonski prodaji, kjer sem napredoval do vodje študentov.	P4: . Imam pa sam kar nekaj izkušenj z vodenjem ekip, ker sem že sedem let aktivist kluba študentov, kjer moraš nekako voditi delo in koordinirati ljudi. Sigurno so predhodne izkušnje pripomogle k vodenju ljudi zdaj, lažje je komunicirati, koordinirati delo.	P6: Dejansko nisem imel veliko predhodnih izkušenj, mislim, da bi tako neposredno vodil, tako, da smo tukaj vsi trije so-ustanovitelji šepali,	
P7: Jaz jih nisem imel dosti, sem pa vodil laboratorij z matičnimi celicami, drugo sem ustanovil en zavod, ..., tako da iz tistega sem imel neke izkušnje, v smislu kot ustanovitelj.	P5: . V začetku so to bili projekti v osnovni in srednji šoli, organizacija dogodkov. Pozneje na faksu, sem prevzel vodenje študentskega kluba.///	P7: Nisem pa imel nekih vodstvenih izkušenj.	
	P8: Bil sem vseeno osebno nastavljen kot vodja kakšnih oddelkov, ampak niti približno ne kot prava definicija vodje	P8: Razmeroma minimalne.	