

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZZIVI MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV V MIKRO
PODJETJIH**

Ljubljana, julij 2021

LARA JENKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lara Jenko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izzivi managementa človeških virov v mikro podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

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 oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma 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 potrebno, 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV	4
1.1 Definicija in značilnosti managementa človeških virov	4
1.2 Cilji managementa človeških virov	6
1.3 Izzivi sodobnega managementa človeških virov	8
2 PODJETNIŠTVO	11
2.1 Opredelitev pojma podjetništvo in njegov razvoj	11
2.2 Humano/človeško podjetništvo	13
3 MIKRO PODJETJA	15
3.1 Definicija in značilnosti mikro podjetij	15
3.1.1 Sprememba dojemanja majhnih podjetij	15
3.1.2 Percepcija majhnih podjetij	16
3.1.3 Problematika poimenovanja majhnih podjetij	16
3.1.4 Kvalifikacija mikro, majhnih in srednje velikih podjetij	17
3.2 Management človeških virov v mikro podjetjih na splošno	18
3.2.1 Realnost mikro in majhnih podjetij	19
3.2.2 Neformalnost, nesistematičnost in togost managementa človeških virov	19
3.2.3 Razlogi za svojevrstnost managementa človeških virov	19
3.2.4 Vloga lastnika – managerja pri managementu človeških virov	20
3.2.5 Kopiranje praks velikih podjetij	21
3.3 Zaposlovanje	21
3.3.1 Prednosti velikih podjetij	22
3.3.2 Kanali zaposlovanja	22
3.3.3 Proces zaposlovanja	23
3.4 Usposabljanje in razvoj	24
3.4.1 Stroški v sedanjosti in rezultati v prihodnosti	25
3.4.2 Učenje na delovnem mestu	25
3.4.3 Družinski člani	26
3.5 Nagrajevanje	26
3.5.1 Management uspešnosti	27

3.5.2	Vplivi na nagrajevanje	27
3.6	Fluktuacija zaposlenih.....	28
4	ZAGONSKA PODJETJA	29
4.1	Definicija in značilnosti zagonskih podjetij.....	29
4.2	Dodatni izzivi managementa človeških virov v zagonskih podjetjih	30
4.2.1	Pomanjkanje znanja.....	30
4.2.2	Zaposlovanje in usposabljanje	30
4.2.3	Pomen organizacijske kulture	31
4.2.4	Konfliktno okolje	31
4.2.5	(Pre)osebni odnosi.....	32
4.2.6	Odsotnost rutine	32
4.2.7	Razporeditev dela.....	32
4.3	Rast zagonskega podjetja in formalizacija	33
4.3.1	Predaja nalog lastnika – managerja.....	33
4.3.2	Proces in stopnja formalizacije	33
4.3.3	Izzivi formalizacije in rasti.....	33
4.3.4	Pretakanje formalnosti in neformalnosti	35
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA IZZIVOV MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV V MIKRO PODJETJIH.....	35
5.1	Metodologija raziskave.....	35
5.2	Rezultati raziskave.....	37
5.2.1	Predhodne delovne izkušnje podjetnikov.....	37
5.2.2	Začetki podjetja	38
5.2.3	Status managementa človeških virov v podjetju	39
5.2.4	Vloga in vpliv podjetnika pri managementu človeških virov	40
5.2.5	Zaposlovanje	41
5.2.6	Motiviranje	42
5.2.7	Usposabljanje in razvoj	43
5.2.8	Nagrajevanje.....	44
5.2.9	Fluktuacija in ohranjanje kadra	44
5.2.10	Spremembe ob rasti.....	45
5.2.11	Dodatni izzivi zagonskih podjetij.....	46
5.2.12	Načrti za prihodnost	46

5.2.13	Strokovno znanje o managementu človeških virov	47
5.2.14	Izzivi managementa človeških virov in posledice epidemije koronavirusne bolezni Covid-19	48
5.2.15	Mnenje o managementu človeških virov	49
5.3	Povzetek rezultatov raziskave	49
6	DISKUSIJA	51
6.1	Odgovori na raziskovalna vprašanja	51
6.2	Priporočila mikro podjetjem	54
6.3	Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje	56
	SKLEP	57
	LITERATURA IN VIRI	58
	PRILOGE	77

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik	11
Tabela 2:	Načelo H-EO in EO	13
Tabela 3:	Smernice za opredelitev majhnih podjetij po Zakonu o gospodarskih družbah	17
Tabela 4:	Povprečne vrednosti števila zaposlenih in povprečne mesečne ure dela sodelavca na področju človeških virov glede na velikost podjetja in število zaposlenih	18
Tabela 5:	Vplivi na zaposlitvene odnose in prakse MČV	20
Tabela 6:	Dejavniki, ki vplivajo na izgradnjo in oblikovanje MČV	21
Tabela 7:	Kanali zaposlovanja v podjetjih MSP	22
Tabela 8:	Vpliv na usposabljanje v MSP	24
Tabela 9:	Ključne značilnosti tradicionalnih MSP in zagonskih podjetij	29
Tabela 10:	Osnovne značilnosti obravnavanih podjetij	36
Tabela 11:	Predhodne delovne izkušnje podjetnikov	37
Tabela 12:	Začetno zaposlovanje	38
Tabela 13:	Začetna delitev nalog	39
Tabela 14:	Oseba, zadolžena za MČV v podjetju	39
Tabela 15:	Dejavnosti MČV v podjetju	40
Tabela 16:	Vloga in vpliv podjetnika pri MČV	40
Tabela 17:	Proces zaposlovanja	41
Tabela 18:	Načini motiviranja zaposlenih	42
Tabela 19:	Potek začetnega usposabljanja	43
Tabela 20:	Izobraževanje kadra	43

Tabela 21: Načini nagrajevanja	44
Tabela 22: Posledice fluktuacije.....	45
Tabela 23: Načini za ohranjanje kadra	45
Tabela 24: Spremembe ob rasti	46
Tabela 25: Dodatni izzivi zagonskih podjetij.....	46
Tabela 26: Spremembe na področju MČV v bližnji prihodnosti	47
Tabela 27: Črpanje znanja o MČV	47
Tabela 28: Izzivi MČV	48
Tabela 29: Vpliv epidemije koronavirusne bolezni Covid-19	48
Tabela 30: Mnenje o pomembnosti MČV	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavnosti MČV.....	5
Slika 2: Cilji MČV.....	7
Slika 3: Podjetniški proces.....	12
Slika 4: HumEnt model	14
Slika 5: Dimenzije HumEnt.....	15
Slika 6: Poti za pridobitev manjkajočih kompetenc na področju človeških virov	56

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vabilo na intervju.....	1
Priloga 2: Vprašalnik intervjuja	2
Priloga 3: Transkripcija opravljenih intervjujev	3

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EO – (angl. Entrepreneurial orientation); podjetniška usmerjenost

H-EO – (angl. Humane entrepreneurial orientation); humana podjetniška usmerjenost

HumEnt – (angl. Humane Entrepreneurship); humano/človeško podjetništvo

MČV – management človeških virov

MSP – mikro, majhno, srednje veliko podjetje

UVOD

Čeprav je management človeških virov (v nadaljevanju MČV) ena od osnovnih poslovnih funkcij, jo v praksi in strokovni literaturi pogosto srečamo le v velikih podjetjih. Kadrovska funkcija je v manjših podjetjih najbolj omejena med vsemi funkcijami, pogosto je vezana le na obračun plač (Drašček, 2011). Zaradi finančnih omejitev majhna podjetja pogosto niso zmožna zaposlovati dovolj ljudi in povečati svojega kadra, kar posledično pripelje do večopravnosti (angl. multitasking), kjer zaposleni opravlja naloge z različnih področji.

Med raziskavami MČV v majhnih podjetjih lahko zasledimo dva nasprotujoča si pogleda. Po eni strani so raziskovalci navdušeni nad dobrimi odnosi med zaposlenimi in splošno delovno klimo, odnosi so manj formalni in bolj osebni oziroma »majhno je lepo« (Newell & Scarbrough, 2002). Delo v majhnih podjetjih naj bi bilo sestavljeno iz raznolikega dela in priložnosti, da zaposleni kot posamezniki pripomorejo k uresničitvi ciljev podjetja. Na splošno se predvideva, da se v manjših podjetjih razvijejo bolj »zdravi« zaposlitveni odnosi, medtem ko so zaposleni bolj predani v primerjavi s tistimi zaposlenimi v večjih podjetjih (Saridakis, Torres & Johnstone, 2013).

Po drugi strani majhna podjetja zaznamujejo maloštevilna pravila in norme, povezane s človeškimi viri ali teh sploh ni (Newell & Scarbrough, 2002), majhne plače, dolg delovnik (Nyamubarwa & Chipunza, 2019) ter nestabilno, avtoritativno in konfliktno okolje (Psychogios, Szamosi, Prouska & Brewster, 2016). Manjša podjetja imajo lahko zaradi ne tako rožnatih delovnih pogojev težave s pridobivanjem novih članov ekipe in skladno s tem je postalo zaposlovanje v majhnih podjetjih eden izmed bolj perečih izzivov (Newell & Scarborough, 2002). Zaposlitev ene osebe prinese v majhno podjetje veliko sprememb in prilagoditev obstoječega kadra, medtem ko se velika podjetja z velikim številom zaposlenih s to težavo večinoma ne srečujejo – ena nova oseba namreč nima tako velikega učinka na preostali kader.

V podskupino manjših podjetij sodijo tudi zagonska podjetja, mlada podjetja, ki razvijajo neki inovativen izdelek ali storitev v precej negotovih razmerah, obenem imajo visok potencial za rast (Rebernik & Jaklič, 2014). Zaradi predvidevanja, da si zagonska podjetja ne morejo privoščiti organiziranega kadrovskega sistema, so zagonska podjetja na široko prezrta v literaturi MČV (Jebali & Meschitti, 2021). MČV je pogosto povezan z dodatnimi stroški in zmanjševanjem organizacijske fleksibilnosti, kar fleksibilna zagonska podjetja z omejenimi viri odvrča (Chadwick, Way, Gerry & Thacker, 2013). Veliko hitro rastočih zagonskih podjetij zaposluje nov kader, kar se da hitro, saj želijo slediti hitremu tempu rasti. Značilna lastnost zagonskih podjetij je poleg že omenjene fleksibilnosti tudi spopadanje z nenehnimi spremembami, ki otežujeta dolgoročno investiranje v zaposlene. Sproščena kultura, prilagodljivost, nehierarhična struktura, dinamika, poslanstvo in vrednote zagonskih podjetij privabljajo talentirane ljudi. Omenjeni ljudje lahko pogosto

izgubijo zaupanje v vrednote podjetja ali v ustanovitelja in podjetje hitro zapustijo, kar povzroča veliko fluktuacijo zaposlenih (Rogers & Paul, 2018).

Priljubljenost zagonskih podjetij v sodobnem času, želja po hitrem uspehu in dobra tehnološka podlaga spremljajo mlade ljudi, ki se takoj po študiju ali že prej podajo na podjetniško pot brez dobrega poznavanja podjetniških praks in okolja (Pandey & Pattnaik, 2017). Ustanoviteljem mnogokrat primanjkuje izkušenj ali znanja za vodenje ljudi in v podjetje ne zmorejo vnesti osnovnih praks MČV. Ustanovitelji se med seboj po navadi poznajo, sodijo v isto starostno skupino in imajo podobno ozadje oziroma »zgodbo«. Naloge in odgovornosti so zelo nerazporejene in med ustanovitelji oziroma prvotnimi člani ekipe precej identične, kar posledično pomeni, da ima praktično vsak član enako vlogo in moč.

Ustvarjanje prihodka je pri mladih, hitro razvijajočih podjetjih najpomembnejše, izzivi, povezani s človeškimi viri, kot sta usposabljanje in nagrajevanje zaposlenih, so odmaknjeni na stranski tir (Drašček, 2011). Večino dejavnosti, ki so del MČV – zaposlovanje, odpuščanje, nagrajevanje itd., opravlja kar podjetnik sam ali nekdo od ključnih zaposlenih (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002). Pred rastjo imajo novonastala podjetja omejen proračun, kar onemogoča kadrovsko načrtovanje, usposabljanje in ocenjevanje. Težave, povezane s človeškimi viri, se pojavijo tudi pri hitri rasti podjetja. Hitra rast lahko pripelje do oslabljenih vodstvenih zmožnosti podjetnika, ki se osredotoča na kratkoročno rast podjetja, medtem ko usposabljanje in razvoj kadrov še vedno ostajata prezrta. V podjetju začne prihajati do vse slabše komunikacije, pritiskov in stresa med zaposlenimi. Podjetniki so pogosto nepripravljeni in nezmožni ustrezno prerazdeliti odgovornost zaposlenih, kar lahko zakasni sprejemanje odločitev, medtem ko se podjetje oddalji od dolgoročnega načrtovanja.

Nedejavnost ali napačen pristop na področju človeških virov sta lahko za majhna podjetja usodna, saj so omenjena podjetja na kratek rok občutljivejša za (ne)dejavnost na področju MČV. Znano je, da podjetja pogosto začnejo uspešno rasti šele, ko v podjetje uvedejo dejavnosti na področju človeških virov (Černigoj, 2011). Ne glede na to, ali gre za podjetje, ki zaposluje več tisoč ljudi ali za mikro podjetje, morajo biti ljudje ustrezno izbrani za delo, trenirani, vodeni in nagrajeni (Mathis & Jackson, 2008). Razumevanje MČV kot generičnega in splošnega, katerega dobre prakse se lahko uspešno vpeljejo v katero koli podjetje ne glede na področje dela in velikost, se zdi v primeru svojevrstnih majhnih podjetij neprimerno – takšna podjetja zahtevajo bolj edinstven pristop k oblikovanju praks MČV (Nyamubarwa & Chipunza, 2019).

Namen magistrskega dela je prek teoretične osnove in empiričnega raziskovanja podati možne predloge za razvoj MČV v podskupinah majhnih podjetij – mikro in zagonskih podjetij. Z raziskavo želim opozoriti na težave, povezane s človeškimi viri v teh podjetjih, na pomanjkanje te poslovne funkcije oziroma na njen obrobni položaj. Obenem želim podati smernice za zapolnitev manjkajočega znanja o MČV in doseči, da bi se podjetniki

zavedali pomembnosti in potrebe po sistematičnem MČV. Rada bi, da raziskava obravnavanim podjetjem služi kot pomoč za lažje identificiranje težav na področju MČV ter kot »vodilo« pri spopadanju in obvladovanju le-teh. Poleg tega bi z magistrskim delom opozorila na pomanjkanje obsežnih raziskav in literature, povezane z MČV v manjših podjetjih v primerjavi s številnimi viri, ki so na voljo pri raziskovanju in analizi MČV v velikih podjetjih.

Cilj magistrskega dela je analizirati MČV v mikro in zagonskih podjetjih ter preučiti težave oziroma izzive, s katerimi se srečujejo omenjena podjetja na področju človeških virov. V teoretičnem delu s pomočjo tuje in domače literature izpeljem teoretično osnovo, kjer ugotavljam, do kakšne mere in na kakšen način se MČV v manjših podjetjih razvije oziroma se ne razvije in kdo je odgovoren za dejavnosti, povezane s človeškimi viri. Zanimajo me razlogi za zapostavljanje MČV in težave oziroma izzivi, ki se pojavljajo v teh podjetjih in so povezani s človeškimi viri. V empiričnem delu naloge skušam na temelju pridobljenih odgovorov iz opravljenih intervjujev v mikro in zagonskih podjetjih ter njihove analize podkrepiti in praktično potrditi teoretično osnovo. Oba dela magistrskega dela, tako empirični kot praktični, mi služita za zadnji del, kjer oblikujem ugotovitve in podam priporočila za prihodnost.

V magistrskem delu se ukvarjam z naslednjima raziskovalnima vprašanjema:

RV1: S kakšnimi izzivi na področju managementa človeških virov se srečujejo mikro in zagonska podjetja?

RV2: V kolikšni meri in na kakšen način se management človeških virov uveljavlja in razvije v mikro in zagonskih podjetjih?

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh večjih delov – teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu prek tuje in domače literature, raziskav in člankov preučim temo magistrskega dela. Pri tem uporabim metode deskripcije, kompilacije in komparacije. Teoretična izhodišča mi predstavljajo osnovo za empirično raziskavo.

V empiričnem delu uporabim kvalitativno metodo (pol)strukturiranih intervjujev. Raziskavo izvedem v 10 slovenskih mikro podjetjih, od tega šest podjetij sodi v kategorijo zagonskih podjetij (ali je sodilo v to kategorijo na samih začetkih). Z raziskavo želim dobiti čim realnejšo sliko MČV v mikro podjetjih in izvedeti, na kakšen način je v praksi obravnavan MČV v mikro podjetjih in s kakšnimi izzivi se spopadajo na področju MČV.

Magistrsko delo je razdeljeno na pet tematskih sklopov. Prvi sklop je uvod, kjer na kratko opišem problematiko, s katero se ukvarjam v delu, predstavim cilje, namen in zastavljeni raziskovalni vprašanji. Prvo, drugo, tretje in četrto poglavje predstavljajo teoretično izhodišče magistrskega dela in drugi sklop celotnega dela. V prvem poglavju se posvetim MČV na splošno, podam značilnosti, različne definicije, cilje in sodobne izzive MČV. Drugo poglavje namenim podjetništvu in njegovim značilnostim. V tretjem poglavju se

osredotočim na majhna in mikro podjetja ter MČV v teh podjetjih. Najprej podrobno opišem splošno sliko MČV v majhnih in mikro podjetjih, potem se posvetim še analizi posameznih dejavnosti MČV v omenjenih podjetjih. V četrtem poglavju opišem značilnosti zagonskih podjetij, dodam določene izzive, povezane z MČV v zagonskih podjetjih, poglavje pa zaključim z analizo formalizacije in rasti ter njunim vplivom na MČV. Tretji sklop predstavlja empirični del. V petem poglavju predstavim, analiziram in povzamem rezultate raziskave, opravljene prek intervjujev. Magistrsko delo nadaljujem s četrtem sklopom, ki ustreza šestemu poglavju. V tem delu poglobljeno odgovorim na raziskovalni vprašanji, podam priporočila mikro podjetjem in opišem omejitve, s katerimi sem se pri pisanju dela srečevala, in spodbudim raziskovalce za nadaljnjo raziskavo teme. Zadnji, peti sklop in obenem zaključek magistrskega dela predstavlja sklep, kjer povzamem glavne ugotovitve dela in priporočila.

1 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

1.1 Definicija in značilnosti managementa človeških virov

Kljub temu da nekatere dejavnosti, danes povezane z MČV, kot sta usposabljanje in mentorstvo, segajo že v plemensko skupnost; lahko o dejanski zgodovini MČV govorimo šele od industrijske revolucije dalje v 19. stoletju (Svetlik & Zupan, 2009). Obstaja veliko definicij, ki želijo kar najbolj zajeti in pojasniti MČV. Vse spodaj omenjene definicije opredeljujejo MČV kot management ljudi, ki prispevajo k uresničitvi ciljev podjetja. Tudi druge definicije MČV, kljub svojim posebnostim in razlikam, na splošno omenjajo in poudarjajo: »vlogo ljudi pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti« (Svetlik & Zupan, str. 27, 2009).

Armstrong (2006, str. 3) poda naslednjo definicijo MČV: »Management človeških virov je definiran kot strateški in usklajen pristop k managementu za organizacijo najvrednejšega aduta – ljudi, ki tam delajo in individualno ali kolektivno prispevajo k doseganju ciljev«. Mathis in Jackson (2008, str. 4) pravita, da MČV: »oblikuje managerske sisteme, ki zagotavljajo, da je človeški talent uporabljen učinkovito in uspešno z namenom dosega organizacijskega cilja«. Boxall in Purcell (2011, str. 1) na področje MČV uvrščata: »vse aktivnosti, ki so povezane z vodenjem dela in ljudi v organizaciji« oziroma pravita, da MČV: »zajema management dela in management ljudi, da to delo naredijo« (2011, str. 3).

MČV je sestavljen iz t. i. sistema človeških virov, katerega del so (Armstrong, 2006):

- filozofija – vrednote pri vodenju ljudi,
- strategija – smer, po kateri »stopa« MČV,
- pravila – vodila, ki narekujejo, kako naj se vrednote, strategije in načela implementirajo,
- procesi – uradni postopki in metode, ki v realnosti implementirajo načrte MČV,

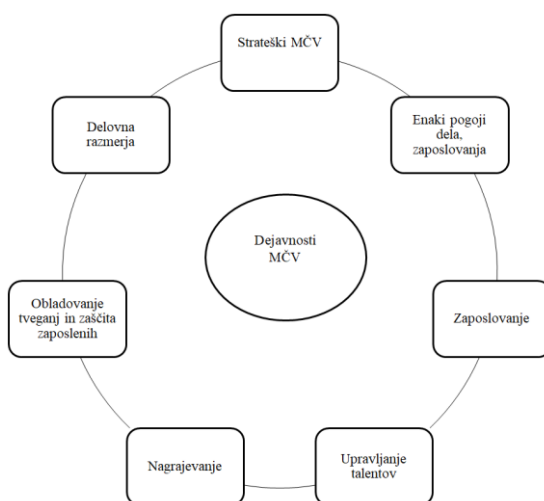
- prakse – neformalni pristopi k MČV,
- programi – omogočajo, da se strategije in pravila MČV izvajajo.

Teorijo črpa iz ved, kot so psihologija, sociologija, organizacijske, managerske in ekonomske teorije, kar posledično pomeni, da je za razumevanje MČV potreben interdisciplinarni pristop (Svetlik & Zupan, 2009). Čez čas so se izoblikovale značilnosti, ki opisujejo MČV (Armstrong, 2006):

- raznolikost – po svetu obstaja nešteto različnih modelov, praks in pristopov k MČV,
- strateška narava – strateški pristop, ki se pretaka med vodstvom in njegovo vizijo ter drugimi zaposlenimi,
- občutek pripadnosti zaposlenih v podjetju,
- ljudje kot človeški kapital – ljudje kot vir podjetja so s svojimi zmožnostmi, znanjem, spretnostmi in izkušnjami pomembni za uspešnost podjetja in predstavljajo vir konkurenčne prednosti podjetja,
- enotni interesi – delavci in delodajalci naj bi imeli enake interese, kar sicer nasprotuje bolj realističnemu in pluralističnemu pogledu – interesi zaposlenih in delodajalcev ne sovpadajo vedno,
- individualizem – MČV želi ohranjati in povezati preference podjetja z individualnimi preferencami zaposlenih,
- vodstveni izvor – strategije MČV je razvilo in podalo vodstvo podjetja, ki se zavzema in zasleduje interese podjetja,
- poslovna vrednost – koncept MČV je osnovan na managementu in ima poslovno usmerjeno filozofijo; interesi zaposlenih so vzeti na znanje, vendar podrejeni interesom in blaginji podjetja.

Ključne dejavnosti MČV so prikazane na sliki 1, ki ponazarja krog dejavnosti MČV.

Slika 1: Dejavnosti MČV



Prirejeno po Mathis & Jackson (2008).

Nabor dejavnosti MČV je zelo širok in raznolik ter se razprostira med številnimi hierarhičnimi sistemi, poklici, družbami, podjetji in industrijami ter se nanašajo na management dela in ljudi (Boxall & Purcell, 2011).

Razporejenost in zastopanost dejavnosti MČV sta med drugim odvisni od velikosti organizacije, kakovosti zunanjih kadrovskih storitev, strateške vloge MČV v podjetju, strukture zaposlenih, kulture podjetja, tradicije, internacionalizacije in sloga vodenja (Svetlik & Kohont, 2009). Strokovnjaki med naloge MČV uvrščajo (Svetlik & Kohont, 2009):

- analizo in oblikovanje dela,
- pridobivanje človeških virov in njihov razvoj,
- ocenjevanje uspešnosti,
- povračilo za uporabo človeških virov (denarno in nedenarno nagrajevanje, ugodnosti za zaposlene – rekreacijske, kulturne in druge storitve, urejanje plač itd.),
- urejanje odnosov z zaposlenimi (pretok informacij in vpliva zaposlenih, vključevanje zaposlenih v odločanje itd.),
- urejanje delovnih razmerij (odpuščanje, sklepanje in prekinjanje delovnih razmerij, reševanje pritožb itd.),
- vzdrževanja človeških virov (skrb za dobre delovne razmere, za zdravje in dobro delovno počutje zaposlenih, zagotavljanje storitev, kot sta prevoz, prehrana itd.),
- odnosi organizacije z okoljem (odnosi z državo, lokalno skupnostjo itd.).

Podjetje, ki deluje in želi nadaljevati poslovanje v prihodnosti, mora ustvariti in ubraniti konkurenčne prednosti, ki jo Mathis in Jackson (2008, str. 5) opisujeta z besedami: »edinstvena sposobnost, ki ustvarja visoko vrednost in razlikuje organizacijo od konkurence«. Vir konkurenčne prednosti podjetja so lahko tudi človeški viri (Mathis & Jackson, 2008), ki so edini viri, katerih imitacija je nemogoča (Pandey & Pattnaik, 2017). Kot pravita Mathis in Jackson (2008), so raziskave pokazale, da prakse in dejavnosti MČV pomagajo ustvariti konkurenčno prednost človeških virov. Človeški kapital danes postaja vedno pomembnejši člen pri razvijanju prednosti pred drugimi podjetji, posledično podjetja postajajo vedno bolj odvisna od zaposlenih (Swart, Mann, Brown & Price, 2008).

1.2 Cilji managementa človeških virov

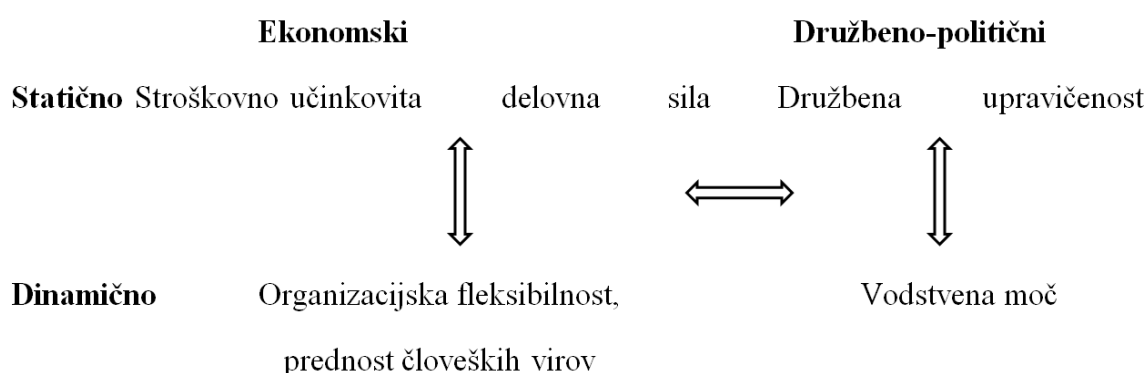
Cilje MČV je težko opisati in zajeti, obstaja več definicij in teorij različnih avtorjev. Armstrong pravi (2006), da je najpomembnejši cilj MČV zagotoviti, da organizacija doseže uspeh prek ljudi. Avtorja Možina in Zupan (2009) poleg organizacijske uspešnosti kot cilj poudarjata tudi uspešnost posameznikov v organizaciji.

Armstrong (2006) poleg zgoraj omenjenega najbolj splošnega cilja opiše še bolj svojevrstne cilje MČV:

- Strategije in programi, povezani s človeškimi viri, stremijo k izboljšanju organizacijske učinkovitosti z udejstvovanjem na področjih, kot sta management znanja in talentov ter ustvarjanje »udobnega« delovnega mesta.
- Človeški kapital je najpomembnejše »bogastvo« v podjetju, v katerega mora podjetje investirati (učenje, možnost razvoja), če želi zagotoviti preživetje in rast (management človeškega kapitala). V tem pogledu želi MČV obdržati in pridobiti učen, zanesljiv in motiviran kader ter stremi k razvoju določenega znanja in spretnosti v podjetju (management znanja).
- Večjo motivacijo in predanost delu ter podjetju MČV spodbuja z dejavnostmi, ki nagrajujejo zaposlene za njihov uspeh, dosežke in spretnosti. MČV želi ustvariti dobro delovno klimo, dobre odnose med zaposlenimi ter vodstvom in zaposlenimi. Razumevanje in upoštevanje osebnih potreb zaposlenih, njihovih želja, delovnih navad in razlik med njimi je tudi v domeni MČV, ki stremi k zadovoljevanju različnih potreb.
- Cilj MČV je tudi zapolnjevanje oziroma zmanjševanje vrzeli med teorijo in prakso ter v skladu s tem težnje in želje udejanjiti tudi v realnosti in ne le na papirju.

Boxall in Purcell (2011) cilje MČV sistematično uvrstita v dve skupini – ekonomske in družbeno-politične (slika 2). Ekonomski cilj MČV je povezan s potrebo po ustreznem naboru delovne sile, ki si ga podjetje stroškovno lahko privošči. Naslednji ekonomski cilj poudarja potrebo po fleksibilnem in prilagodljivem MČV, ki lahko ob spremembah ekonomskega okolja v podjetje pomaga vpeljati novosti. Tretji ekonomski cilj vključuje razvoj in podporo talentiranih zaposlenih, ki so lahko vir konkurenčne prednosti podjetja.

Slika 2: Cilji MČV



Prirejeno po Boxall & Purcell (2011).

V drugo skupino ciljev MČV sodijo družbeno-politični cilji, kot sta družbena upravičenost in vodstvena moč. Kljub temu da je sledenje ekonomskim ciljem bistvenega pomena za MČV, naj bi podjetja istočasno stremela k zagotavljanju legitimnosti v družbah, kjer delujejo (npr. zaposlovanje v skladu z zakoni in spoštovanje družbenih običajev). Moč managerja za odločanje je nujna, vendar moramo imeti ob tem tudi v mislih, da lahko managerji zasledujejo tudi svoje lastne cilje na račun podjetja in moči.

1.3 Izzivi sodobnega managementa človeških virov

Percepcija človeških virov se je proti koncu 20. stoletja spremenila – ljudje, prej dojeti le kot gonilo strojev, so postali cenjeni zaradi svojih prispevkov (Swart, Mann, Brown & Price, 2008). MČV je iz neke vrste organizacijske psihologije prešel v pomembno strateško disciplino in danes je nepogrešljiv del sodobnega poslovanja (Nasir, 2017). V spreminjajočem se okolju se spreminjajo delovna sila, zakoni in potrebe delodajalcev, zato se tudi dejavnosti MČV konstantno razvijajo (Mathis & Jackson, 2008). Stoletje, v katerem živimo, zaznamujejo izzivi, povezani z rastjo globalizacije, hitrimi tehnološkimi spremembami, novimi organizacijskimi strukturami, veliko konkurenčnostjo, spremenjenimi metodami dela, demografskimi spremembami itd. (Nasir, 2017).

Zaradi vseh hitrih sprememb so podjetja pod stalnim pritiskom, kar posledično pomeni velik pritisk na MČV, ki pomaga pri uvajanju sprememb v podjetje. Dejstvo je, da je MČV eno izmed področij managementa, ki se srečuje z največjimi spremembami v 21. stoletju (Nasir, 2017). Zasuki in novitete zahtevajo nove, drugačne pristope v podjetju, ki predstavljajo izziv MČV in po drugi strani »nova« doba prinaša tudi nove, še neodkrite priložnosti (Stone & Deadrick, 2015). Naloga MČV je spremljanje sprememb v poslovnem okolju in skladno s tem oblikovanje ciljev posameznikov in podjetja samega. MČV 21. stoletja lahko pripomore k dosegu konkurenčne prednosti podjetja in doda vrednost človeškemu virom (Kaur, 2013).

Pri pregledu literature najbolj izstopajo izzivi, povezani z naslednjimi področji:

– Prehod v management znanja

Današnja ekonomija je zaznamovana z upadanjem proizvodne dejavnosti in povečevanjem storitvenih dejavnosti ter povečevanjem znanja (management znanja). Veliko tradicionalnih praks MČV je bilo zasnovanih med industrijsko dobo in kar nekaj izmed njih v »novi« dobi ni več smiselnih (Stone & Deadrick, 2015)

Management znanja poudarja nezamenljivost znanja in veščin zaposlenih, vlogo zaposlenih pri uspešnosti podjetja ter oblikovanje delovnih mest, ki slonijo na inovativnosti, avtonomiji, možnosti napredovanja in sodelovanja pri odločanju (Stone & Deadrick, 2015). Spodbuja učenje in učinkovito izmenjavo znanja, s tem pa prispeva k večji uspešnosti podjetja. Razvoj managementa znanja je povezan s širjenjem komunikacijske tehnologije, večjo organizacijsko kompleksnostjo in hitrimi spremembami. Vse našteto se nagiba k adaptaciji praks MČV, z namenom uspešnega odziva na spremembe, ki jih narekuje management znanja. Tradicionalni MČV, ki je deloval v ozkih operativnih mejah, mora za ta namen razširiti meje svojega delovanja znotraj in zunaj organizacije (Jha, 2011).

Kljub izzivom, ki jih predstavlja prehod k managementu znanja, je to tudi priložnost za področje MČV. MČV ima kot omenjeno pri implementaciji prehoda iz tradicionalnega

pristopa k človeškim virom k managementu znanja pomembno vlogo, zato lahko postane vpliv MČV na uspešnost podjetja še bolj bistven (Stone & Deadrick, 2015).

– Vzpon globalizacije

Podjetja so danes pogosto sestavljena iz raznolikih delovnih okolij, kar je pozitivno, hkrati pa postavlja MČV pred velik izziv, kako razviti uspešno delovno kulturo (Nasir, 2017). Srivastava in Agarwal (2012) se strinjata, da so raznolika delovna okolja povezana s procesom globalizacije, ki povezuje svetovne trgovinske in finančne trge, ta pa postajajo vse bolj integrirana. Vedno več podjetij deluje na globalni ravni, kjer se spopadajo z novimi izzivi, kot so jezikovne pregrade, različna kultura zaposlenih, razlike v političnem, socialnem in pravnem sistemu (Stone & Deadrick, 2015). MČV se posledično srečuje z več in bolj raznolikimi funkcijami, poleg tega je bolj vpet v zasebno življenje zaposlenih (Srivastava & Agarwal, 2012).

Ne glede na izziv, ki ga predstavlja uspešno spopadanje z globalizacijo, zasledimo tudi številne pozitivne učinke, kot sta npr. razširitev trga ter povečana inovativnost in ustvarjalnost, ki jih spodbuja raznoliko okolje. Z vzponom globalizacije bodo na primer nekatere dejavnosti, kot sta privabljanje talentov in motiviranje zaposlenih, postajale vedno bolj inovativne (Stone & Deadrick, 2015).

– Generacijska raznolikost

Generacijska raznolikost je danes zelo pogost pojav v podjetjih. MČV mora biti v okolju, ki ga sestavljajo različne generacije, prilagodljiv in mora organizirati svoje dejavnosti tako, da bo privabljal in obenem zadržal ljudi, ki pripadajo različnim generacijam ter poskušal ugoditi in zadovoljiti čim več kadra. Glede na to, da ima vsaka generacija svoje značilnosti, zahteve in želje, je naloga težavna, kljub temu pa generacijska raznolikost vnaša tudi pester nabor znanj in veščin (Stone & Deadrick, 2015). Dobra strateška prednost podjetja je lahko sposobnost organizacije, da izkoristi raznolikost in uspešno usmerja ljudi, ki vnašajo v podjetje različne ideje in perspektive. Z naborom ljudi, ki pripadajo različnim kulturam in generacijam, se lahko podjetje na poslovne priložnosti odzove hitreje in bolj ustvarjalno (Srivastava & Agarwal, 2012).

– Razvoj tehnologije

Tehnologija ima v zadnjih letih gromozanski vpliv na dejavnosti MČV (Stone, Deadrick, Lukaszewski & Johnson, 2015). Mnenja o pogosti uporabi tehnologiji pri procesih MČV so različna – na eni strani zasledimo povečano učinkovitost in manjše stroške, po drugi strani tovrsten način komuniciranja prinaša tudi številne prepreke in zadržke (Stone, Deadrick, Lukaszewski & Johnson, 2015; Stone-Romero, Stone & Salas, 2003), kot sta neosebni in tog pristop ter večja distanca med vodstvom in podrejenimi. Poleg tega tovrsten način usposabljanja in učenja zmanjša možnosti prakse, vaj in povratnih informacij (Stone & Deadrick, 2015).

Tehnologija je spremenila številne procese v MČV, med njimi izbiro kandidatov, načine motiviranja, izobraževanje, način zbiranja in shranjevanja informacij o zaposlenih, naravo delovnih razmerij in nadzor (Stone, Deadrick, Lukaszewski & Johnson, 2015). Na tej točki lahko govorimo celo o elektronskem sistemu MČV (angl. eHRM), ki omogoča managerjem, zaposlenim in iskalcem zaposlitve dostop do informacij in storitev v povezavi s človeškimi viri prek spleta (Lengnick-Hall & Moritz, 2003). Glede na ekspresni razvoj tehnologije v zadnjih letih, bo verjetno v prihodnjih letih tehnologija še bolj zaznamovala procese v MČV (Stone, Deadrick, Lukaszewski & Johnson, 2015).

– Covid-19

Epidemija koronavirusne bolezni Covid-19 je pretresla in spremenila svet ter med drugim pustila pečat tudi v organizacijah in načinu dela. Zaprtje državnih mej, delno zaprtje industrij in omejitve zaradi preprečevanja širitve epidemije so prisilili podjetja, da so prilagodila način dela in si tako prizadevala za nadaljevanje dela v drugačni obliki. Delo od doma/delo na daljavo je v nekaterih panogah postalo nuja za nadaljevanje poslovanja. V tem času se je moral MČV izkazati za fleksibilnega, agilnega in ustvarjalnega. Epidemija koronavirusne bolezni Covid-19 je usmerila pozornost na vrednost in pomen MČV ter njegovo vlogo pri motivaciji zaposlenih in skrbi za ohranjanje njihove produktivnosti in varnosti. Delujoči na področju MČV so praktično čez noč spremenili fizične pisarne v virtualno delovno okolje in poskrbeli za čim bolj tekoč prehod iz fizičnih oblik dela na delo na daljavo. Poleg dela na daljavo je epidemija zaznamovala MČV, kar se tiče načinov izvajanja higienskega in varnostnega protokola, komunikacije v zvezi z izolacijo in karanteno, socialnega distanciranja in še bi lahko naštevali (Times Internet Limited, 2020). Ata (2020) ugotavlja, da so psihološki izzivi in finančna negotovost, ki jih je prinesla epidemija, povečali stopnjo stresa zaposlenih. Poudarja, da posledice epidemije čutita obe strani – tako zaposleni z nižjo stopnjo zadovoljstva kot tudi zaposlovalci, ki se spopadajo z manjšo produktivnostjo in upadom angažiranosti zaposlenih.

Zaradi epidemije so se dejavnosti MČV, kot so zaposlovanje, začetno usposabljanje, razvoj in izobraževanje, preselili na virtualne načine izvajanja (Times Internet Limited, 2020). Podjetja se vse bolj usmerjajo k avtomatizaciji in digitalizaciji procesov MČV, kjer ni dovolj, da so platforme, aplikacije in portali za management ljudi preprosti za uporabo, temveč tudi, da je mogoče vsa ta orodja nadgrajevati, prilagajati in spreminjati. V svetu hibridnega dela podjetja potrebujejo sisteme za upravljanje urnikov, razporejanje, načrtovanje delovnih potovanj, dostopov do sistemov itd. Mogoče je zaslediti vse več tehnoloških orodij MČV, ki omogočajo delujočim na področju MČV učinkovito opravljanje dela s tehnologijo sporočanja in komunikacije, na trgu so različni programi oziroma orodja, prek katerih lahko zaposleni na takšen ali drugačen način sporočajo povratne informacije, v porasti so tudi digitalne oblike učenje in razvoja zaposlenih. Na splošno lahko rečemo, da informacijska tehnologija in področje MČV v aktualnosti vedno bolj sovpadata (Bersin, 2021).

Donthu in Gustafsson (2020) navajata, da so bila nekatera podjetja zaradi epidemije primorana zapreti svoja vrata, druga so se spopadala s kratkoročnimi izzivi, povezanimi z dobavo, delovno silo, prodajo, trženjem itd. Avtorja poudarjata, da uspešno premagovanje izzivov še ni garancija za uspeh, saj bo svet po koncu krize drugačen, kot smo ga poznali. Kot vzorčni primer navajata področje turizma in gostinstva, ki sta utrpela veliko škodo, medtem ko področja spletne komunikacije, zabave in nakupovanja beležijo uspeh. Izzivi v organizaciji, povezani z epidemijo, bodo služili kot vzorčni primeri oblikovanja kriznih praks, uspešnost dejavnosti, povezanih z obvladovanjem izzivov v obdobju epidemije, pa bo vplivala na organizacije tudi v obdobju po koncu trenutne epidemije (Ata, 2020).

2 PODJETNIŠTVO

2.1 Opredelitev pojma podjetništvo in njegov razvoj

Podjetništvo je širok in težko opredeljiv koncept, ki se opira na različne akademske discipline in se razprostira med različnimi perspektivami (Dabić, Ortiz-De-Urbina-Criado & Romero-Martínez, 2011). Razvoj teorije podjetništva se je razvijal vzporedno z razvojem pojma podjetništvo (tabela 1). Izraz podjetnik je francoskega izvora (fran. entrepreneur) in dobesedno pomeni posrednik ali vmesnik (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002).

Tabela 1: Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik

Obdobje	Ugotovitve
srednji vek	Igralec ali oseba, ki je vodila velike posle.
17. stoletje	Oseba, ki nosi tveganje dobička ali izgube pri pogodbi z nespremenljivo ceno, ki je sklenjena z vlado.
1725	Richard Cantillon – oseba, ki nosi tveganje, je različna od tiste, ki zagotavlja kapital.
1803	Jean Baptiste Say – loči dobičke podjetnika od dobičkov kapitala.
1876	Francis Walker – razlikuje med tistimi, ki zagotavljajo sredstva in dobivajo obresti, in tistimi, ki imajo dobiček zaradi svojih managerskih sposobnosti.
1934	Joseph Schumpeter – podjetnik je inovator in razvija nepreizkušeno tehnologijo.
1961	David McClelland – podjetnik je poln energije in prevzema zmerna tveganja.
1964	Peter Drucker – podjetnik povečuje priložnosti.
1975	Albert Shapero – podjetnik prevzema pobudo, organizira družbeno-ekonomski mehanizem in prevzema tveganje propada.
1980	Karl Vesper – podjetnika vidijo drugače ekonomisti, psihologi, poslovneži in politiki.
1983	Gifford Pinchot – notranji podjetnik je podjetnik v organizaciji.
1985	Robert Hisrich – podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vložita čas in trud, prevzema finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva.

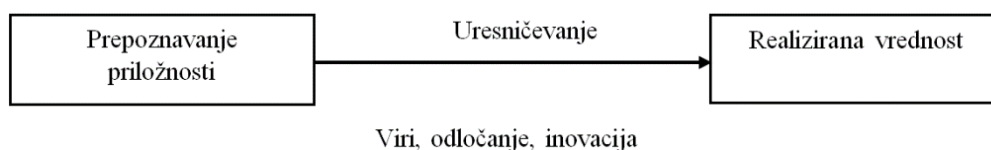
Vir: Hisrich (1986) v Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič (2002).

Kljub temu da veljata Richard Cantillon (1755) in Jean - Baptiste Say (1803) za očeta podjetniške teorije, je šele Joseph Schumpeter (1934) povezal podjetništvo z inovacijami, ki lahko vključujejo: nov izdelek ali drugačno kakovost izdelka, novo metodo izdelave, nov trg, nov vir dobave, nove surovine ali polizdelke (Kim, El Tarabishy & Bae, 2018).

Danes obstaja veliko opredelitev podjetništva in podjetnika, ki želijo kar najbolj zajeti bistvo izrazov. Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič (2002, str. 26) pravijo, da podjetnik: »prevzema tveganja in ustanovi nekaj novega«, medtem ko podjetništvo opredeljujejo kot: »proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti« oziroma je preprosteje: »proces ustvarjanja nečesa novega in prevzemanje tveganj in nagrad« (2002, str. 30). Avtorji poudarjajo, da z vpeljevanjem novih storitev in izdelkov na trg podjetništvo zapolnjuje vrzel med znanostjo in trgom.

Blundel in Lockett (2011) definirata podjetnika kot osebo, ki želi prek ustvarjanja ali razvijanja neke ekonomske dejavnosti (identificiranje priložnosti za nov izdelek, trg, proces) ustvariti neko ekonomsko in socialno vrednost ter na ta način zadovoljiti določeno socialno in okoljsko potrebo. Podjetniško dejavnost dojemata za človeško dejavnost, s katero posameznik stremi k realizaciji te ekonomske in socialne vrednosti. Zelo odmevni so tudi izsledki avtorjev Shanea in Venkataramana (2000), ki pojem podjetništva povezujeta z odkrivanjem, vrednotenjem in izkoriščanjem priložnosti. Stokes in Wilson (2006) opredeljujeta podjetništvo kot transformacijski proces, ki uvede neko družbeno in tržno spremembo, ki ima vrednost za posameznika in družbo. Podjetniški proces sledi formuli, ki se začne pri prepoznavanju priložnosti in konča s pridobivanjem, realiziranjem vrednosti. Podjetniški proces ponazarja slika 3.

Slika 3: Podjetniški proces



Vir: Stokes & Wilson (2006).

Med dejavnosti podjetništva so vključene naslednje dejavnosti (Morris & Jones 1993):

- prepoznavanje priložnosti,
- razvoj poslovnega koncepta,
- dostop in pridobivanje potrebnih virov,
- implementacija koncepta,
- upravljanje podjetja.

2.2 Humano/človeško podjetništvo

Nova teorija v podjetništvu, t. i. humano/človeško podjetništvo oziroma HumEnt (angl. Humane Entrepreneurship), zajema povezovanje podjetništva, vodenja (managementa) in MČV (Kim, El Tarabishy & Bae, 2018). Avtorji definirajo nov pristop humanega/človeškega podjetništva z besedami: »uspešno in trajnostno vključevanje podjetništva, vodenja in MČV, kjer uspešno izvajanje vodi v koristno povečanje bogastva in kakovostno ustvarjanje delovnih mest, ki se ohranjajo v neprekinjenem ciklu« (Kim, El Tarabishy & Bae, 2018, str. 12). Kot pojasnjujejo avtorji Kim, El Tarabishy in Bae (2018), se tradicionalna teorija podjetništva osredotoča predvsem na prepoznavanje novih poslovnih priložnosti, medtem ko sedanje teorije podjetništva poudarjajo vrednost ustvarjanja samega in ne vrednosti delitve med zaposlenimi, interesnimi skupinami in družbo. Trdijo, da se zaradi boljšega razumevanja glede vpliva človeškega kapitala na ekonomijo 21. stoletja takšna razprava nagiba k nadgradnji tradicionalnih konceptov in teorij.

Prepletanje področij humane podjetniške usmerjenosti H-EO (angl. Humane entrepreneurial orientation) in podjetniške usmerjenosti EO (angl. Entrepreneurial orientation) kot take ponazarja tabela 2. Empatija, enakost, opolnomočenje in omogočanje so štirje elementi, ki poudarjajo človeški pristop k managementu posameznikov v organizaciji. Inovacije, proaktivnost in tveganje so atributi, ki jih pripisujemo podjetništvu (Kim, El Tarabishy & Bae, 2018).

Tabela 2: Načelo H-EO in EO

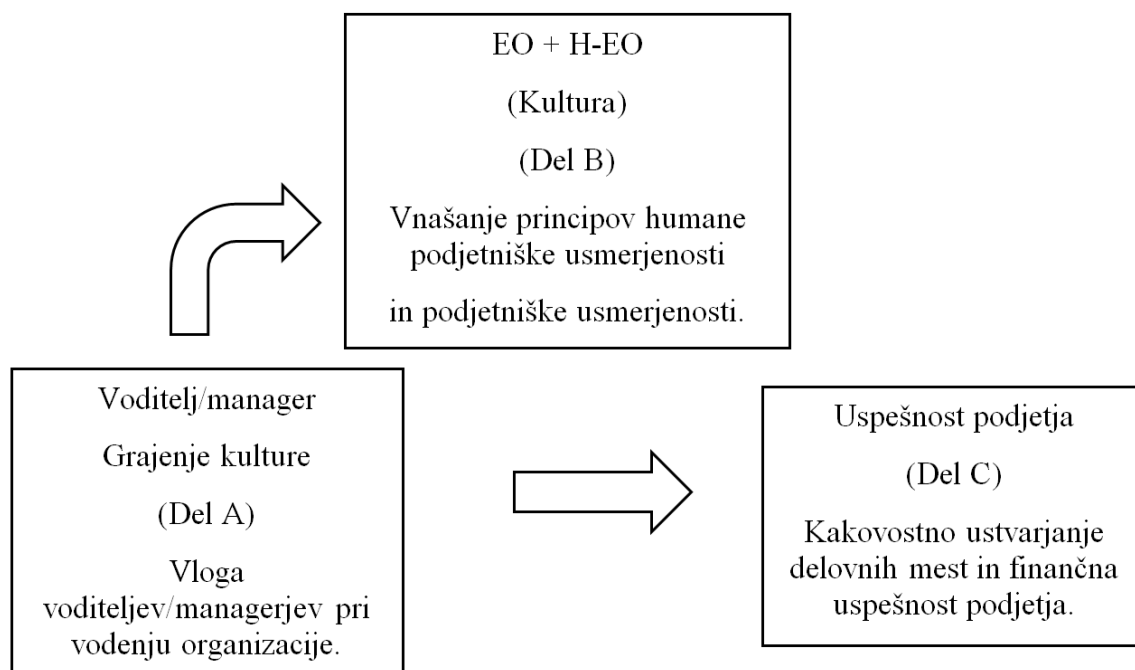
Koncept	Konstrukti	Komponente	Opis
Kultura	Humana podjetniška usmerjenost (angl. <i>Humane entrepreneurial orientation</i> H-EO)	1. Empatija	Deljenje čustev in informacij z zaposlenimi.
		2. Enakost	Treniranje zaposlenih na enak in pravičen način.
		3. Opolnomočenje	Deljenje moči in odgovornosti nižje uvrščenim zaposlenim, predvsem kar se tiče vključevanja zaposlenih v sprejemanje odločitev.
		4. Omogočanje	Do kakšne mere okolje podjetja omogoča razvijanje znanja in spretnosti zaposlenih.
	Podjetniška usmerjenost (angl. <i>Entrepreneurial orientation</i> EO)	1. Inovacija	Prek eksperimentiranja in ustvarjalnosti razvijanje novih izdelkov, procesov in storitev (Dess & Lumpkin, 2005).
		2. Tveganje	Sprejemanje odločitev brez zanesljivosti ali znanja (Dess & Lumpkin 2005).
		3. Proaktivnost	Izkoriščanje priložnosti v pričakovanju prihodnosti Dess & Lumpkin (2005).

Prirejeno po Kim, El Tarabishy & Bae (2018).

Kultura, ki definira strukturo podjetja in sisteme v njem, je vodilo managerskih procesov in vpliva na delovno klimo ter na celotno uspešnost podjetja. Humano podjetništvo

predvideva združitev podjetništva, vodenja (managementa) in MČV, prav kultura v podjetju pa je tista, ki pomaga premestiti različne dimenzije teh treh načel humanega podjetništva. Kot ponazarja slika 4, se kultura kot celotno okolje podjetja meri prek dejavnikov EO (podjetniška usmerjenost – angl. Entrepreneurial orientation) in H-EO (humana podjetniška usmerjenost – angl. Humane entrepreneurial orientation), ki ju oblikuje voditelj/manager. Teorija predvideva, da dejanja voditelja vplivajo na oblikovanje podjetniške kulture in tudi na uspešnost podjetja samega prek kulture, ki so jo oblikovali v podjetju (Kim, El Tarabishy & Bae, 2018).

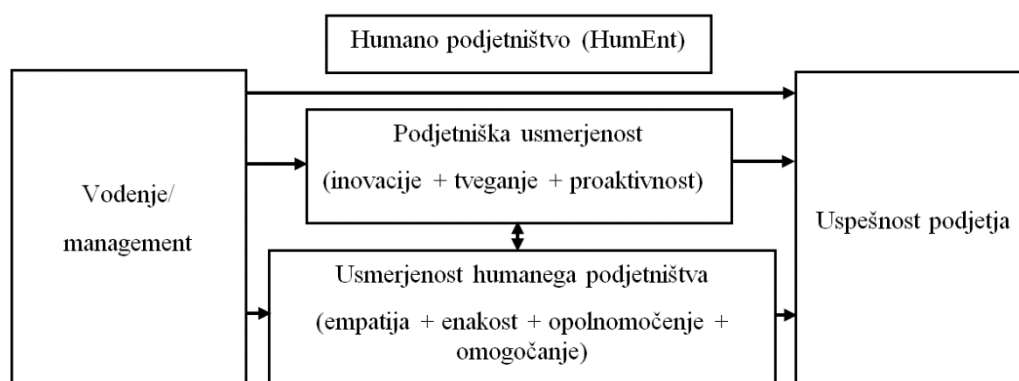
Slika 4: HumEnt model



Prirejeno po Kim, El Tarabishy & Bae (2018).

Avtorji poudarjajo pomen izgradnje humane in podjetniške kulture, najučinkovitejši načini za doseg le-te pa lahko služijo za izhodišče nadaljnjih raziskav na to temo. Pri celotnem modelu HumEnta moramo upoštevati tudi strukturo modela in sodelovanje oziroma medsebojno vplivanje med posameznimi elementi. Elementi humanega podjetništva so predstavljeni na sliki 5, ki sistematično povzema njegovo načelo.

Slika 5: Dimenzije HumEnt



Prirejeno po Kim, El Tarabishy & Bae (2018).

3 MIKRO PODJETJA

3.1 Definicija in značilnosti mikro podjetij

3.1.1 Sprememba dojemanja majhnih podjetij

V 50. in 60. letih prejšnjega stoletja so majhna podjetja veljala za zastarelo ekonomsko dejavnost, v kateri je bila vsa pozornost usmerjena v velika industrijska podjetja z množično proizvodnjo, ki so veljala za gonilo ekonomije (Stokes & Wilson, 2006). Cenjeni so bili managerji v velikih podjetjih, lastniki majhnih podjetij so bili obravnavani kot amaterji, ki vodijo podjetje z omejenimi viri in brez napredne tehnologije. V poznih 70. in 80. letih se je situacija drastično spremenila in države so se postopoma začele navduševati nad manjšimi podjetji in podjetništvom. V teoriji, ki je bila pred tem postavljena izključno v okolje velikih proizvodnih podjetij, se je začelo razglabljati in pisati o podjetništvu in manjših podjetjih, povečalo se je tudi njihovo raziskovanje. V 80. letih je javnost začela gledati na majhna podjetja kot na rešitelja evropskega gospodarstva in mu pripisovati zasluge pri zmanjševanju brezposelnosti.

Majhna podjetja so se začela pospešeno odpirati (Stokes & Wilson, 2006). Na hiter zasuk percepcije so vplivali dejavniki, kot so večje število storitvenih dejavnosti, prestrukturiranje javnih storitvenih dejavnosti, ki je vodilo v povečano zasebno izvajanje storitev, in želje potrošnikov po bolj raznovrstnih izdelkih in storitvah. Večja podjetja so večji poudarek namenila svojim osnovnim dejavnostim in so se oddaljila od svojih obrobni dejavnosti in na ta način se je pokazala priložnost za majhna podjetja.

3.1.2 Percepcija majhnih podjetij

Zaposlitvene odnose v majhnih podjetjih že dolgo spremljajo nasprotujoči si pogledi in mnenja. Prve študije so majhna podjetja dojemale kot ugodne zaposlovalce, kjer sta prisotna dobra komunikacija in raznoliko delo, medtem ko se zaposleni čutijo povezane s cilji podjetja (Saridakis, Torres & Johnstone, 2013). Idilične odnose v majhnih podjetjih opisuje tudi poročilo boltonskega komiteja iz leta 1971, kjer so odnosi v majhnih podjetjih predstavljeni kot zelo harmonični in kooperativni (Bolton Committee Report v Saridakis, Torres & Johnstone, 2013, str. 446).

Podoba popolne slike majhnega podjetja oziroma načela majhno je lepo (angl. small is beautiful) je bila kasneje izzvana z drugačnimi, bolj negativnimi predstavami glede zaposlitvenih odnosov v majhnih podjetjih. Mračne hiše (angl. bleak houses), kot so nekateri imenovali majhna podjetja, so bile predstavljene kot izkoriščevalci zaposlenih, ki ob dolgem delavniku ponujajo majhno plačilo (Nyamubarwa & Chipunza 2019).

Barrett, Claydon in Rainnie so rezultate nekaterih raziskav, ki ugotavljajo, da so zaposleni v majhnih podjetjih na splošno zadovoljni z delom, opredelili za paradoksalne. Kot pojasnjujejo, na temelju nekaterih objektivnih meril majhna podjetja uvrščamo med manj kakovostne zaposlovalce. Avtorji pravijo, da lahko visoko stopnjo zadovoljstva razložimo z manj formalnim vodenjem, tesnimi odnosi med zaposlenimi in delodajalci ter neposredno komunikacijo. Neformalnost ima lahko pozitivne rezultate za zaposlene, kot je na primer velika možnost pogajanj, in tudi negativne, kot je neposredni nadzor pri delu. Poleg neformalnosti, ki je tako značilna za majhna podjetja, avtorji kot merilo zadovoljstva ali nezadovoljstva navajajo še posameznikovo dožemanje pravičnosti v podjetju ter kako dobro posameznik ustreza in se prilega (angl. fit) v podjetje (Barrett, Claydon & Rainnie, 2009).

Dejstvo je, da črno-bela predstava majhnih podjetij ne ustreza dejanskim zaposlitvenim odnosom v majhnih podjetjih. Zaposlitveni odnosi so veliko bolj raznoliki in jih ne moremo opisati le kot: majhno je mračno ali majhno je lepo. Glede na to, da so majhna podjetja heterogena skupina podjetij, obstajajo dokazi za oba pogleda na pogoje zaposlenih (Saridakis, Torres & Johnstone, 2013).

3.1.3 Problematika poimenovanja majhnih podjetij

Pojem majhno podjetje je težko opredeliti, saj so si majhna podjetja izredno različna – proizvajalci, trgovci na drobno, družinska podjetja, visoko tehnološka podjetja, obrtniki itd. Posploševanje je oteženo, včasih celo nezaželeno (Stokes & Wilson, 2006).

Gibb (1983) pojasnjuje, da kljub oteženi jasni opredelitvi pojma in značilnosti majhnih podjetij obstajajo določene lastnosti, ki jih pogosto pripisujemo majhnim podjetjem. Omenjene lastnosti so naslednje: majhna vodstvena ekipa, managerji vodijo več

»oddelkov« (ni strokovnega vodenja po oddelkih), neformalni nadzor, avtorska naravnost lastnika – managerja, tesni odnosi med zaposlenimi, okrnjena raziskava poslovnega okolja ter omejeno in oteženo pridobivanje virov.

3.1.4 Kvalifikacija mikro, majhnih in srednje velikih podjetij

Pri opredelitvi si lahko pomagamo z razširjeno kvalifikacijo majhnih podjetij v t. i. skupino MSP – mikro, majhna in srednje velika podjetja. Družbe se glede na 55. člen Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur.l. RS, št. 65/2009-UPB, 33/2011, na temelju treh meril (navedene na bilančni presečni dan letne bilance stanja) razvrščajo v mikro, majhne in srednje velike družbe, kot je prikazano v tabeli 3. Za uvrstitev v posamezno kategorijo zadošča izpolnjevanje dveh od treh meril. Velika družba je družba, ki ne sodi v nobeno kategorijo, prikazano v tabeli 3.

Tabela 3: Smernice za opredelitev majhnih podjetij po Zakonu o gospodarskih družbah

Kategorija družbe	Povprečno število delavcev v poslovnem letu	Čisti prihodek od prodaje	Vrednost aktive
Srednje	≤ 250	≤ 40.000.000 EUR	≤ 20.000.000 EUR
Malo	≤ 50	≤ 8.000.000 EUR	≤ 4.000.000 EUR
Mikro	≤ 10	≤ 700.000 EUR	≤ 350.000 EUR

Prirejeno po Zakon o gospodarskih družbah.

MSP po vsej Evropi odpirajo nova delovna mesta, so središče gospodarskega razvoja, zagotavljajo družbeno stabilnost in so hrbtenica evropskega gospodarstva. Poleg naštetega spodbujajo inovativnost in podjetništvo ter so ključna za pospeševanje konkurenčnosti (Evropska komisija, 2020). MSP niso pomembna le za evropsko gospodarstvo, temveč za svetovno gospodarstvo, kjer predstavljajo večino vseh podjetij. V sodobnem ekonomskem svetu, ki poudarja ekonomsko rast, so MSP v središču pozornosti (Wapshott & Mallett, 2016).

Spodaj našete značilnosti pogosto opisujejo MSP (Wapshott & Mallett, 2016):

- visoka stopnja neformalnosti – odsotnost ali primanjkljaj napisanih pravil in praks, organizacija in distribucija nalog se izvajata glede na potrebe brez jasno definiranih delovnih nalog;
- tesni odnosi med lastnikom – managerjem in zaposlenimi zaznamuje visoka stopnja neformalnosti, kjer se pogosto prekrivajo osebni in službeni odnosi;
- primanjkljaj virov – podjetja so občutljivejša na notranje napake in zunanje spremembe ter težje vplivajo na zunanje okolje.

Mikro podjetja so del MSP in oblika majhnega podjetja. Nekatera mikro podjetja so na začetku svoje rasti in se bodo čez čas razvila v majhna ali kasneje celo v srednje velika

podjetja, medtem ko nekatera mikro podjetja vedno ostanejo na tej ravni (Lauckner, 2020). Gherhes, Williams, Vorley in Vasconcelos (2016) navajajo, da so pogosto v celoti odvisna od podjetniških veščin, znanja, ambicij, prizadevanj in preferenc ter so omejena na področjih oglaševanja, mreženja, človeških virov in poslovnega načrtovanja. Izzivi, s katerimi se srečujejo vsa majhna podjetja, so v primeru mikro podjetij zaradi majhnosti še izrazitejša.

3.2 Management človeških virov v mikro podjetjih na splošno

Obstaja veliko teorij o podjetništvu in MČV, po drugi strani pa sta ti dve področji le redko obravnavani in preučevani skupaj ter na splošno ne najdemo veliko literature, ki bi združevala obe. Zanimanje za sočasno obravnavanje področij sicer narašča od začetka 21. stoletja (Dabić, Ortiz-De-Urbina-Criado & Romero-Martínez, 2011). Razvoj MČV je usmerjen k velikim podjetjem in njihovim potrebam, pogosto je osredotočen le na multinacionalne korporacije, medtem ko je MČV v mikro in majhnih podjetjih še vedno precej neraziskano področje, tako, kar se tiče literature, kot tudi v praksi. Razširjeno mnenje je, da MČV ni potreben za manjša podjetja, ker naj ne bi bil stroškovno upravičen in posledično lastniki – managerji pogosto spregledajo objektivno selekcijo zaposlenih, usposabljanje, razvoj itd. Opisani odnos do MČV se zdi napačen, saj velika konkurenca »zahteva« čim boljše razumevanje in upravljanje vseh virov, poleg tega so manjša podjetja še bolj dovzetna za negotovost v primerjavi z večjimi podjetji (Poljašević & Petković, 2013).

Danes se pojavlja vedno večje število študij, ki preučujejo odnos med MČV in uspešnostjo podjetja. Študije so si enotne – obstaja pozitivna povezava med dejavnostmi MČV ter organizacijsko in finančno uspešnostjo (Poljašević & Petković, 2013). Devins (2008) poudarja, da pozitivna povezava med uspešnostjo in MČV ne velja le za velika podjetja, učinkovite dejavnosti MČV so povezane tudi z uspehom manjših podjetij. V tabeli 4 so zapisane povprečne vrednosti števila zaposlenih in povprečne mesečne ure sodelavca na področju človeških virov glede na velikost in število zaposlenih v podjetju.

Tabela 4: Povprečne vrednosti števila zaposlenih in povprečne mesečne ure dela sodelavca na področju človeških virov glede na velikost podjetja in število zaposlenih

Velikost podjetja	Število zaposlenih	Zaposleni na področju človeških virov – število	Zaposleni na področju človeških virov – delovne ure na mesec
Mikro podjetje	10	0,2	34
Majhno podjetje	30	0,7	112
Srednje podjetje	150	1,71	287

Vir: Černigoj (2011).

3.2.1 Realnost mikro in majhnih podjetij

Kot smo že omenjali, so bila mnenja glede delovnih pogojev v manjših podjetjih deljena in danes slika ni precej drugačna. V mikro in majhnih podjetjih so prisotni vsakdanji pogovori in osebni odnosi (Mallett & Wapshott, 2014), večina komunikacije med zaposlenimi pa je oralne in neformalne narave (Boocock, Daniels, Glover & Holland, 2008). Poleg omenjenih značilnosti naj bi delo zaznamovali dobri odnosi med zaposlenimi, harmonično okolje, motiviranost, malo birokracije in zanimivo delo, ki zaposlene izpopolnjuje. Po drugi strani lahko opazimo pogosto prisotne konflikte, manjše plače, slabe pogoje za delo, veliko avtokracije, odnose pa lahko dodatno poslabšajo tudi finančna pomanjkanja in zunanji pritiski. Pri tem ne smemo preveč posploševati, saj se mikro in majhna podjetja razlikujejo glede na razmere na trgu, industrijo in slog (tradicionalna – modernejša, tehnološka podjetja) (Stokes & Wilson, 2006). Wapshott in Mallett (2016) poudarjata, da ni vse, kar se tiče mikro in majhnih podjetij, belo in črno, obstaja tudi neka sredina, kjer se srečajo pozitivne lastnosti in hkrati pomanjkljivosti teh podjetij.

3.2.2 Neformalnost, nesistematičnost in togost managementa človeških virov

Na področju MČV so značilni *ad hoc* pristop (lati. za ta namen, po meri), neformalnost (Barrett & Mayson, 2008), konflikti, avtoritarizem (Psychogios, Szamosi, Prouska & Brewster, 2016) in pomanjkljivo napisana pravila in prakse ali odsotnost teh (Marlow, Taylor & Thompson, 2010). Gialuisi (2011) ugotavlja, da je takšen pristop povsem drugačen od tistega v velikih podjetjih, ki je bolj formalen, obširen in sofisticiran.

Neformalni MČV-sistem pomeni, da se MČV izvaja na neformalen in osebni način, večinoma ga izvaja lastnik – manager ali nadzornik. Tovrsten pristop zasledimo v začetnem obdobju industrializacije, ko je nadzornik najel in spremljal zaposlene. Omenjeni pristop je pretežno minil (vsaj v razvitih državah), ohranil se je v mikro in majhnih podjetjih – npr. nizka raven formalnosti, standardizacije in manj pravil (predvsem tistih zapisani) (Boxall, & Purcell, 2011). Formalne prakse v osnovi vključujejo zapisana pravila in postopke (npr. opis veščin in usposobljenost za delo), se redno uporabljajo v organizaciji (npr. redne ocene uspešnost) in/ali se zagotovo izvajajo (npr. plačan program usposabljanja). Poleg omenjenih značilnosti se stopnja formalnosti MČV-praks kaže tudi pri stopnji upoštevanja zakonskih zahtev (enake možnosti zaposlitve) in skladnosti s strokovnimi standardi (De Kok & Uhlaner, 2001).

3.2.3 Razlogi za svojevrstnost managementa človeških virov

Razloge o tem, zakaj je MČV v mikro in majhnih podjetjih tako edinstven in drugačen od tistega, ki se prakticira v velikih podjetjih, iščemo v veliki odvisnosti podjetja od lastnika – managerja, velikosti in prilagodljivosti, ki jo zahteva negotovost v okolju, kjer delujejo (Nyamubarwa & Chipunza, 2019). Podjetja se zaradi neformalnih odnosov in delovanja v

skladu z intuicijo lažje prilagajajo zahtevam trga, vendar se zato posledično otepajo napisanih pravil, vlog in bolj hierarhične strukture (Martin, Janjuha-Jivraj, Carey & Reddy, 2008). Patel in Cardon (2010) navajata še dva razloga za pomanjkanje bolj formalnega sistema. Kot pravita avtorja, MČV povzroči v podjetju tako finančne kot nefinančne stroške, med slednje sodijo izguba časa, pozornosti, sprememba organizacijske strukture, vnašanje formalnega sistema in spremembe v odnosu zaposlenih. Drugi razlog, ki ga poudarjata, je možnost pomanjkljivega znanja v podjetja za vzpostavitev takega sistema. Katera področja vplivajo na oblikovanje MČV, prikazuje tabela 5.

Tabela 5: Vplivi na zaposlitvene odnose in prakse MČV

Področje	Vpliv
Trg	Obseg vpliva trga, na katerem posluje podjetje; vpliv strank, konkurence in norm v industriji.
Trg delovne sile	Dostopnost in obseg primerne delovne sile.
Viri	Možnosti podjetja pri pridobivanju virov, potrebnih za uspeh (finančna sredstva, sprotosti itd.).
Strateške odločitve	Možnosti podjetja pri zasledovanju želene strategije glede na druge vplive (npr. odločitve glede naložb).
Pravila in rutine	Stopnja formalnosti – zapisana pravila ter njihovo upoštevanje in neformalnosti – improvizacija, ad hoc način.
Slog managementa	Obseg managerjeve oblasti in način vodenja, kot je npr. stopnja vključevanja zaposlenih.
Mreže	V kakšni meri so na voljo mreže ljudi – pomoč, mentorstvo, sodelovanje, kako široko razprostrte so, možnost dostopa do njih v primeru izzivov in priložnosti.

Vir: Wapshott & Mallett (2016).

3.2.4 Vloga lastnika – managerja pri managementu človeških virov

Osrednjo vlogo pri MČV ima po navadi lastnik – manager, kar posledično pomeni subjektivne in samovoljne odločitve glede MČV (Adla, Gallego-Roquelaure & Calamel, 2019). Poljašević in Petković (2013) ugotavljata, da lastniki – managerji pogosto ignorirajo MČV, kljub temu da vedno bolj konkurenčno okolje zahteva vedno boljše razumevanje in vedno boljši management vseh virov podjetja, tudi človeških, mikro in majhna podjetja so še občutljivejša na negotovost na trgu in informacijsko asimetrijo (ena stran ima boljše informacije). Kroon, Voorde in Timmers (2013) menijo, da je tudi v redkih primerih, ko v podjetju uporabljajo strokovnjaka za MČV, še vedno lastnik – manager tisti, ki drži vajeti v rokah.

Lastnik – manager je le redko podkovan o MČV – posledično podjetja večinoma nimajo nikakršne strukture MČV, formalnih pravil ali programov, povezanih z MČV (Heneman & Tansky, 2002), prav tako je malo verjetno, da bi imela znanje in izkušnje oseba, zadolžena za MČV (Blundel & Lockett, 2011). Viitala, Vesalainen in Uotila (2020) pravijo, da ima percepcija lastnika – managerja glede MČV in njegove vloge pri uspešnosti podjetja velik

vpliv na izvajanje dejavnosti MČV. Če povzamemo, na izgradnjo MČV vplivajo dejavniki, ki so povezani s podjetjem, in dejavniki, povezani z lastnikom – managerjem (tabela 6).

Tabela 6: Dejavniki, ki vplivajo na izgradnjo in oblikovanje MČV

Dejavniki, povezani s podjetjem	Dejavniki, povezani z lastnikom – managerjem
– Dostopni finančni viri – Rast – Zakonodaja – Strategija in načrti – Delež družinskih članov v podjetju	– Predhodne izkušnje s formalnim MČV – Odnos in želja do predaje nalog, odločitev, odgovornosti – Formalna poslovna izobrazba – Odvisnost od zunanjih svetovalcev/mreže – Osebne vrednote

Prirejeno po Wilkerson, Seers & Johnson (2020).

3.2.5 Kopiranje praks velikih podjetij

Ne glede na to, da management mikro ali majhnega podjetja ni enak managementu velikega podjetja (Stokes & Wilson, 2006), podjetja, ki vpeljejo določene prakse MČV, v večini prevzemajo modele MČV velikih podjetij, ki imajo več sredstev za ta namen. Opisani način je precej lažji v primerjavi z oblikovanjem modela MČV, ki bi se najbolj prilegal potrebam podjetja. Na omenjeni pristop vplivajo pomanjkanje časa ali pa poguma za snovanje MČV procesov in praks (Heilmann, Forsten-Astikainen & Kultalahti, 2018), omejena finančna sredstva, dominanca s strani lastnika – managerja in njegova negotovost (Wiesner & Innes, 2010). Kot ugotavljata Hornsby in Kuratko (2003), mikro in majhna podjetja pogosto ne načrtujejo MČV kot celovit skupek dejavnosti, ampak uvajajo v podjetje le posamezne dejavnosti MČV.

3.3 Zaposlovanje

Ne glede na velikost podjetja je zaposlovanje dejavnost MČV, ki jo podjetja izvajajo (Poljašević & Petković, 2013). Zaposlovanje je odziv na potrebo podjetja po novih človeških virih, dodatnih znanjih in veščinah, do katerih pride pri odpuščanju, reorganizaciji, odsotnosti obstoječega kadra in rasti podjetja. Obstajajo tudi zunanji dejavniki, ki vplivajo na zaposlovanje, kot so npr. želja strank in razlogi lastnika, kot so npr. človekoljubne težnje ali povsem osebna želja za zapolnjevanje kadra. Drugi zunanji dejavniki zaposlovanja so struktura panoge ter odnosi med strankami in dobavitelji (Wapshott & Mallett, 2016). Martin, Mactaggart in Bowden (2006) pravijo, da se slab sloves industrije kaže v pomanjkanju talentiranih ljudi, kar čez čas vpliva na rast in uspešnost poslovanja. Avtorji poudarjajo, da kljub temu na zunanje dejavnike, kot je tudi sloves industrije, manjša podjetja ne morejo vplivati.

3.3.1 Prednosti velikih podjetij

Zaradi manjših finančnih koristi, ki so jih deležni zaposleni v majhnih podjetjih, imajo mikro in majhna podjetja težavo pridobiti ustrezen kader (Boocock, Daniels, Glover & Holland, 2008). Oglaševanje pripomore k prepoznavnosti in ugledu podjetja, ki sta pri zaposlovanju zelo pomembni. Zaradi pomanjkanja finančnih sredstev si obravnavana podjetja oglaševanja v širokem obsegu ne morejo privoščiti, prevladuje oglaševanje od »ust do ust«, zato iskalci zaposlitve nimajo informacij o podjetju, ga ne poznajo in posledično se na ponudbo dela ne odzovejo (Williamson & Robinson, 2008). Boxall in Purcell (2011) pravita, da mikro in majhna podjetja preprosto težko tekmujejo z večjimi, priznanimi in uglednimi podjetji s tradicijo, ki privabljajo večje množice, Giauluis (2011) pa meni, da so pogosto v očeh iskalcev zaposlitve manj zaželen zaposlovalec.

3.3.2 Kanali zaposlovanja

Metode zaposlovanje imajo lahko velik vpliv na uspešnost poslovanja, zato morajo lastniki – managerji dobro premisliti, kakšnemu sistemu zaposlovanja bodo sledili (Williamson & Robinson, 2008). Veliko raziskovalcev se strinja, da je še vedno zelo zastopan pristop zaposlovanja od ust do ust, medtem ko zaposlitvene agencije zaradi dodatnih stroškov v manjših podjetjih niso zaželeni (Stokes & Wilson, 2006). Z rastjo podjetja se običajno formalizirajo tudi procesi zaposlovanja. Na točki, ko podjetje izčrpa vire svoje mreže, se začne spogledovati z zaposlitvenimi agencijami in zaposlitvenimi oglasi ter na ta način pridobi kader, ki ni povezan z družino, prijatelji ali poslovno mrežo ljudi v podjetju (Kotey & Slade, 2005). V tabeli 7 so navedeni pogosti kanali zaposlovanja v manjših podjetjih.

Tabela 7: Kanali zaposlovanja v podjetjih MSP

Vir zaposlovanja	Referenca
Zaposlovanje presežnih delavcev kompetenčnih podjetij	Holliday, 1995; Marchington in drugi, 2003
Mreženje	Leung in drugi, 2006
Priporočila zaposlenih	Caroll in drugi, 1999
Zaposlitvene agencije	Caroll in drugi, 1999; Holliday 1995
Oglaševanje delovnih mest	Heneman & Berkley, 1999
Zaposlovanje nekdanjih zaposlenih	Marchington in drugi, 2003
Uporaba začasnih sodelavcev	Doherty & Norton, 2014
Pregledovanje obstoječih prošenj za delo	Heneman & Berkley, 1999
Od ust do ust	Casell in drugi, 2002

Vir: Wapshott & Mallett (2016).

– Mreženje

Zaposlovanje je pogosto povezano z osebnimi mrežami, priporočili (Poljašević & Petković 2013), socialnimi mrežami in poznanstvi. Takšen način zaposlovanja je stroškovno učinkovit in lahko v določenih situacijah podjetju ustreza, vendar je povezan z raznimi

izzivi in kmalu postane nezadosten (Wapshott & Mallett, 2016). Literatura navaja, da so ključni zaposleni pridobljeni prav s pomočjo mrež (Dal Zotto & Gustafsson, 2008).

Mreže poznanstev so omejene in se na neki točki končajo oziroma izčrpajo. Razloga sta lahko majhna mreža ali potrebe podjetja presežejo mrežo – v mreži ni več mogoče najti ljudi z ustreznimi veščinami. Poleg tega mreža vključuje ljudi, ki so si na neki način podobni in posledično podjetje pridobi le omejen nabor znanj in veščin (Wapshott & Mallett, 2016).

Po mnenju številnih podjetnikov je management ljudi eden izmed največjih izzivov, zato se pogosto odločijo za družinsko podjetje z domačimi zaposlenimi. Vprašanje domačih zaposlenih je dvorezen meč, saj so domači zaposleni zvesti podjetju in prilagodljivi, lahko pa so tudi neprimerni in nekvalificirani za delo v podjetju, a v njem ostajajo zaradi sorodstvenih vezi (Stokes & Wilson, 2006).

– Posredniki

Zaposlovanje prek posrednikov poteka s pomočjo raznih institucij ali organizacij, ki sodelujejo pri prepoznavanju ustreznih kandidatov (Williamson & Robinson, 2008). Na ta način lahko podjetja zaposlujejo ljudi iz drugih krogov in mrež ter se obenem zanašajo na znanje zunanje osebe in njeno objektivnost glede primernosti kandidata. Informacije glede kandidatov, ki jih priskrbijo posredniki, so lahko v primerjavi z bolj neformalnim pristopom precej neosebne in pičle. Gre za časovno zamuden in dražji proces, ki zahteva vzpostavitev in ohranjanje ugodnega odnosa med posredniki in podjetjem. Zaposlovanje prek posrednikov ni vedno primeren način zaposlovanja – primernost je odvisna od panoge, narave dela in tipa zaposlitve. Mikro in majhnim podjetjem je oteženo uspešno sodelovanje s posredniki zaradi že omenjenih finančnih omejitev ter nerednega in redkega zaposlovanja, kar posledično pomeni, da posredniki niso tako veščji v prepoznavanju primernih kandidatov za določeno podjetje.

– Nekdanji zaposleni

Med neformalne prakse zaposlovanja sodi tudi ponovna zaposlitev nekdanjega uslužbenca podjetja, ki je stroškovno učinkovita in zmanjšuje tveganje, prisotno pri zaposlitvi neznanega človeka (Wapshott & Mallett, 2016). Majhno število zaposlenih in tesnejši stiki so razlog za velik vpliv novega člana na že obstoječi kader, zato je pravi izziv izbor kandidata, ki bo kar najboljše ustrezal obstoječi kulturi podjetja.

3.3.3 Proces zaposlovanja

Večstopenjski, formalni zaposlitveni procesi, ki jih zasledimo v velikih podjetjih, so neobičajni, namesto tega podjetja uporabljajo neformalne pristope k procesom zaposlovanja (Wapshott & Mallett, 2016). Poljašević in Petković (2013) poudarjata, da

poslovni načrt po navadi ne vključuje dolgoročnega načrtovanja človeških virov, kar posledično pomeni manko jasnih načrtov glede potreb po zaposlovanju in kompetencah novih članov v prihodnosti.

Stokes in Wilson (2006) ugotavljata, da opisi del in potrebne specializacije pri razpisih za delo niso pogosti, izjema so le razpisi za višje položaje. Boxall in Purcell (2011) pravita, da se v primerjavi z velikimi podjetji, kjer je podrobneje predstavljen proces zaposlovanja, zadolžitev, bolj jasno je posredovano plačilo itd., v obravnavanih podjetjih glede omenjenih vprašanj in podrobnosti dogovarja in pogaja z lastnikom – managerjem.

Selekcija pogosto vključuje podrobno analizo CV-ja, prijave oziroma prošnje za delovno mesto, intervju in razne teste, kjer se preverjajo znanje, veščine ali osebnost. Izbira napačnega kandidata predstavlja podjetju stroške, povezane z menjavo novo zaposlenega, ki se je izkazal za napačno odločitev (Poljašević & Petković 2013). Intervjuje večinoma izvaja lastnik – manager, ki daje velik poudarek temu, kako bi oseba ustrezala ekipi, manj se osredotoča na izkušnje, veščine in znanja iskalca zaposlitve (to je sicer odvisno od panoge – bolj tehnološka podjetja bodo v večji meri zaposlovala kvalificiran kader) (Stokes & Wilson, 2006), pogosto se zanašajo na intuicijo in posledično je izbira kandidatov lahko precej subjektivna (Poljašević & Petković 2013).

3.4 Usposabljanje in razvoj

Hitre spremembe tehnologije, naraščanje kompleksnosti poslovnega okolja, vrzel med zahtevanimi veščinami in formalno izobrazbo so samo nekateri dejavniki, ki zahtevajo nenehno učenje in razvoj zaposlenih. Razvoj podjetja je tesno povezan z razvojem zaposlenih, saj se podjetje brez razvoja zaposlenih ne more razvijati. Ne glede na velikost podjetja je priporočljivo sistemsko usposabljanje, ki je skladno z analizo razvojnega načrta podjetja (Poljašević & Petković 2013). Pozitiven vpliv usposabljanja opazimo tako pri zaposlenih – občutek pripadnosti, večja lojalnost in osebni razvoj (Beynon, Jones, Pickernell & Packham, 2015) – kot tudi pri lastnikih – managerjih, saj usposabljanje in razvoj povečujeta njihovo učinkovitost pri vodenju (Barrett, 2006). Ideje o inoviranju, napredku in izboljšavah so plod ljudi in ne strojev, v veliki meri je odvisno od strategije razvoja človeških virov v podjetju, do kakšne mere bodo ljudje razmišljali o spremembah (Swart, Mann, Brown & Price, 2008). Barrett (2015) ugotavlja, da na usposabljanje vplivajo odnos lastnika – managerja do usposabljanja, regulacije in panoga, v kateri deluje podjetje. V tabeli 8 so podani tudi vplivi na usposabljanje.

Tabela 8: Vpliv na usposabljanje v MSP

Vpliv	Opis	Ključna referenca
Pritisk na poslovne potrebe	Usposabljanje kot rešitev problema – taktična rešitev.	Jayawarna in drugi, 2007, Hirschsohn, 2008

se nadaljuje

Tabela 8: Vpliv na usposabljanje v MSP (nad.)

Vpliv	Opis	Ključna referenca
Spremembe v podjetju	Večje spremembe v podjetju povečujejo potrebo po novih veščinah in zmogljivostih.	Jones, 2005; Kitching & Blackburn, 2002
Inovacije	Podjetja, ki inovirajo, lahko zahtevajo od zaposlenih »najnovejše« spretnosti.	Kitching & Blackburn, 1999; Macpherson & Jayawarna, 2007
Odnos z večjimi podjetji	V primeru, da so MSP del dobavne verige velikega podjetja, je lahko posebno usposabljanje obvezno.	Macpherson & Jayawarna, 2007
Sodelovanje v poslovnih krogih	Razmerje med članstvom in stopnjo usposabljanja/znanja.	Hoque & Bacon, 2006
Velikost podjetja	Zagotavljanje formalnega učenja narašča z rastjo podjetja.	Kotey & Folker, 2007

Vir: Wapshott & Mallett (2016).

3.4.1 Stroški v sedanosti in rezultati v prihodnosti

Oblikovanje in realizacija učinkovitega sistema usposabljanja sta pereča tema, ker je povezana s stroški v sedanosti, medtem ko se rezultati vidni šele v prihodnosti (Poljašević & Petković 2013). Razlogi za površno usposabljanje so lahko naslednji:

- usposabljanje ni zaželeno,
- izvajalci ne omogočajo ustreznega usposabljanja (Wapshott & Mallett, 2016),
- strah pred fluktuacijo zaposlenih – podjetje ne želi vlagati v zaposlene, ki podjetje kmalu zapustijo (Jones, Beynon, Pickernell & Packham, 2013),
- stroški – lastniki – managerji ne želijo vlagati denarja v usposabljanje in izobraževanje zaposlenih (Stokes & Wilson, 2006).

Kot pravi Barrett (2015), ne glede na to, da se lastniki – managerji načeloma zavedajo pomembnosti izobraževanja kadra, se finančnim vložkom v razvoj kadra izogibajo.

3.4.2 Učenje na delovnem mestu

Wapshott in Mallett (2016) ugotavljata, da sta usposabljanje in razvoj zaposlenih področji MČV, kjer lahko hitro opazimo razlike med bolj formalnim pristopom velikih podjetij in neformalnim pristopom manjših podjetij, kjer se zdi, da namenjajo znatno manj pozornosti formalnemu učenju. Formalno usposabljanje je sestavljeno iz strukturiranega učenja, ki je po navadi organizirano izven delovnega mesta, po uspešnem opravljanju pa udeleženec prejme certifikat, nagrado ali kvalifikacijo. Neformalno učenje se izvaja na delovnem

mestu ter temelji na smernicah in nasvetih zaposlenih (Kitching, 2008; Tocher, Shook & Giles, 2007).

Na področju usposabljanja in razvoja so mikro in majhna podjetja zelo šibka. Zaznamuje jih odpor do zunanjega usposabljanja, medtem ko učenje novih veščin poteka sproti, kot del vsakodnevnih dejavnosti in delovnega procesa. V veliki večini je učenje neformalno, naključno, zelo redko zasledimo formalno in strukturirano učenje (Devins, 2008), ima kratek fokus – je le odgovor določeni težavi ali izzivu v podjetju in poteka na delovnem mestu (Wapshott & Mallett, 2016). Kot pravi Barrett (2015), kjer je usposabljanje nujno, podjetja sicer omogočajo formalno učenje, vendar le glede na vsakdanje potrebe podjetja in ne dolgoročno.

Usposabljanje je pogosto omejeno le na povečevanje zmožnosti zaposlenega, da ta pripore k dosegu ciljev podjetja, pri tem se pozablja na razvoj ali izpopolnjevanje zaposlenega (Nyamubarwa & Chipunza, 2019). Pristop notranjega učenja in usposabljanja ima kratkotrajni učinek in kot zapisano, ni usmerjeno v dolgoročni razvoj. Verjetnost je, da bo novi član poleg začetnega usposabljanja potreboval nadzor tudi v bližnji prihodnosti, kar vpliva na produktivnost njegovih učiteljev – zaposlenih, ki se v tem času ne morejo povsem posvečati svojim vsakdanjim obveznostim (Wapshott & Mallett, 2016).

3.4.3 Družinski člani

Kot zapisano, področji učenja in razvoja kadra v veliki meri nista organizirani in sistematični, veljata za finančno breme in sta omejeni na kratkotrajne potrebe podjetja. Povezava med poslovno strategijo podjetja ter učenjem in razvojem kadra po navadi ne obstaja, za razliko od družinskih članov, ki so vpeti v posel (Swart, Mann, Brown & Price, 2008). Matlay (2002) je pri raziskavi odkril precejšnje razlike v lastnikovem – managerjevem odnosu do potrebe po usposabljanju med zaposlenimi družinskimi člani in zunanjimi zaposlenimi, saj so imeli prvi boljše pogoje za usposabljanje, predvsem na račun dolgoročnega razvoja in nasledstvene strategije.

3.5 Nagrajevanje

Zmožnost mikro in majhnih podjetij, da privabijo, motivirajo in zadržijo zaposlene, je pogosto pogojena s konkurenčnimi plačami in nagradami, ki so povezane z uspešnostjo podjetja in rastjo na splošno (Barrett & Mayson, 2007). Zaposlovanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih so sestavni deli podjetij ne glede na velikost in tudi nagrajevanje zaposlenih bi moralo biti vključeno v prakse podjetja (Wapshott & Mallett, 2016). Finančne nagrade v obravnavanih podjetjih so manjše v primerjavi s tistimi v velikih podjetjih (Arrowsmith, Gilman, Edwards & Ram, 2003). Že iz Boltonovega poročila (1971) izhaja prepričanje, da manjša finančna sredstva, ki jih prejmejo zaposleni manjših podjetij, zapolnijo neekonomske nagrade in koristi dela v manjšem podjetju. Plača ali finančna

nagrada je torej dojeta le kot del celotnega plačila ali nagrade, ki jo je deležen zaposleni (Wapshott & Mallett, 2016). Adla, Gallego-Roquelaure in Calamel (2019) pravijo, da ima pri nagrajevanju osrednjo vlogo lastnik – manager, zato poteka glede na njegova navodila in je posledično zasnovano na zelo subjektivnih merilih.

3.5.1 Management uspešnosti

Management delovne uspešnosti je način, s katerim podjetja preverjajo, ali delo zaposlenega prispeva k dosegu ciljev podjetja (Ogunyomi & Bruning, 2016). V velikih organizacijah pod management uspešnosti sodijo dejavnosti, kot so opredeljevanje delovnih standardov in pričakovanj zaposlenih, merjenje in ocena uspešnosti, povratne informacije glede izvedbe dela itd. Uspešnost zaposlenih pri delu je tesno povezana s celotno uspešnostjo podjetja in njihovo motivacijo ter pripadnostjo podjetju. Ne glede na to, da mikro in majhna podjetja morda nimajo primernih možnosti za vzpostavitev formalnega sistema managementa uspešnosti, je pomembno, da lastnik – manager na neki način ocenjuje zaposlene (Poljašević & Petković, 2013).

V nekaterih mikro in majhnih podjetjih lahko zasledimo nagrajevanje uspešnosti (posamezniki, skupina, podjetje kot celota) na temelju merjenja uspešnosti pri doseganju zastavljenega cilja (Wapshott & Mallett, 2016). Takšno merjenje vključuje precej formalnih postopkov, ki se na prvi pogled zdijo za mikro in majhna podjetja neobičajna praksa. Čeprav delujejo ti postopki formalno, so lahko pristopi k nagrajevanju in vrednotenju tudi zelo neformalni, kot je npr. dajanje dodatnega denarja zaposlenemu, ki je v očeh vodje lojalen in deloven.

Sistem ocenjevanja uspešnosti vključuje tudi načrtovanje in pogovore z zaposlenimi (navadno enkrat letno), pri čemer se pogovori nanašajo na (ne)dosežene delovne cilje, vedenjske standarde, individualne dosežke in cilje za naslednje obdobje. Gre torej za povratne informacije, načrtovanje, vprašanje glede pozicije v podjetju, nadaljnjega razvoja v podjetju, izobraževanja itd. Mikro in majhna podjetja uporabljajo neformalno ocenjevanje – hiter sklic pogovora v primeru slabih rezultatov (Boxall & Purcell, 2011), ki je, kot ugotavljata Gilbert in Jones (2000), pogosto bolj namenjeno nadzorovanju kot razvoju zaposlenih. Razlog za težave pri vzdrževanju in izvajanju bolj formalnega sistema nagrajevanja lahko pripišemo pomanjkanju stabilnosti (Wapshott & Mallett, 2016). Sistemi nagrajevanja so pogosto nejasni in nesistematični – če se npr. pokaže, da neki sistem ni prinesel želenih rezultatov (npr. merjenje skupinske cilja v četrletju), ga v podjetju hitro spremenijo, kar prinese v podjetje zmedo in nejasnosti.

3.5.2 Vplivi na nagrajevanje

Notranja pogajanja znotraj podjetja glede vprašanja nagrad so precej pogosta (Wapshott & Mallett, 2016). Pogajanja so lahko formalne narave, kot sta npr. višja plača in povišanje

zaradi dobrih rezultatov, ali povsem neformalne narave – oblika pogajanja in prilagajanja med lastnikom – managerjem in zaposlenim. Vprašanje nagrajevanja omogoča precejšnjo mero neposrednega pogajanja med zaposlenimi in vodstvom, pri čemer je lastnik – manager pogosto center pogovorov in ima glede vprašanj o bonusih odločilen glas.

Lastnik – manager ima, kot zapisano, pri določanju nagrad velik privilegij odločanja, a kljub temu obstajajo omejitve glede razpona njegove moči (Wapshott & Mallett, 2016). Na vprašanje nagrajevanja vplivajo tudi zunanji dejavniki, kot so regulacija in moč strank ter navsezadnje moč zaposlenih. Pri zamenjavi zaposlenega prihaja do izgube časa in stroškov, tiho znanje, posebne sposobnosti, mrežo in veščine nekdanjega zaposlenega pa je težko nadomestiti in so podjetja od njih odvisna. Vpliv na nagrajevanje imajo tudi socialna bližina, ki je prisotna v manjših podjetjih, in neformalno okolje na splošno, saj, kot že zapisano, zaposleni pogosto prihajajo iz prijateljskih in družinskih vezi. Viri moči na temo nagrajevanja so lahko zelo nepredvidljivi in so posledica zunanjih ali notranjih dejavnikov. Regulacije, kot npr. glede plačnih stopenj, prav tako vplivajo na naravo nagrajevanja, tu sta še trg delovne sile in proizvodni trg, ki prav tako vplivata na to, kako bo lastnik – manager oblikoval nagrajevanje v podjetju. Ob vprašanju nagrajevanja se poraja vprašanje, kako lahko podjetja z razmeroma malo sredstvi tekmujejo s podjetji, ki ponujajo višje nagrade.

3.6 Fluktuacija zaposlenih

Prostovoljni odhod zaposlenega iz podjetja lahko mikro ali majhnemu podjetju naprti težave. Zaradi majhnega števila zaposlenih podjetja težko v kratkem času zapolnijo vrzeli v delovni dinamiki, odhod ljudi z znanjem o poslovni strategiji in inovacijah spodkoplje potencialno konkurenčno prednost podjetja, pojavljajo se težave pri obstoječih pogodbah in strankah, konkurenčno podjetje pa lahko pridobi novo znanje. Velika fluktuacija v določeni panogi predstavlja panogo v negativni luči in zavrača potencialne talente, da bi se ti lahko uveljavili v njej (Wapshott & Mallett, 2016). Schlosser (2015) pravi, da je težava še posebej pereča, če podjetje težko najde nove zaposlene za zapolnitev bistvenih delovnih mest. Drummond in Stone (2007) ugotavljata, da se v primeru, ko podjetje najde ustrezno zamenjavo, pojavi še težava rekrutiranja in časa, ki ga novi zaposleni potrebuje za uspešno infiltriranje v podjetje.

Velika fluktuacija zaposlenih je pogosto razlog za izogibanje usposabljanju in investiranju v zaposlene, saj podjetja ne želijo vlagati v zaposlene, ki bodo kmalu odšli. Na neki točki lahko zaradi velike fluktuacije pride celo do pomanjkanja usposobljenega in izkušenega kadra, ki bi ustrezno uvažal nove ljudi za delo (Wapshott & Mallett, 2016). Poljašević in Petković (2013) poudarjata, da so dejavnosti in programi za ohranjanje dobrega kadra cenejši kot zaposlovanje, uvajanje in razvoj novega člana.

4 ZAGONSKA PODJETJA

4.1 Definicija in značilnosti zagonskih podjetij

Svet je v zadnjih dveh desetletjih pretresla bliskovita rast zagonskih podjetij, ki so spremenila pravila poslovanja (Wiesenberg in drugi, 2020). V dobi globalne ekonomije so zagonska podjetja postala pomemben člen pri zaposlovanju in razvoju ekonomije (Tripathi, Seppänen, Boominathan, Oivo & Liukkunen, 2019) ter so »pomembno gonilo razvoja novih podjetniških idej, inovacij in tehnologij v gospodarstvu« (Močnik & Rus, 2016, str. 75). Zagonska podjetja so v zgodnji fazi razvoja, zaznamuje jih inovativna narava (Kollmann, Stoeckmann, Hensellek & Kensbock, 2016), podvržena so tveganju in delujejo v okolju, kjer ne manjka izzivov (Haase & Eberl, 2019).

Zelo priljubljena je definicija Blanka in Dorfa (2012, str. xvii), ki pravi: »Zagonsko podjetje je začasna organizacija v iskanju ponovljivega in razširljivega poslovnega modela«. Zagonska podjetja torej iščejo poslovni model, ki bo na neki točki osvojil oziroma bo zanimiv za večji trg, njihova storitev ali izdelek pa naj bi bila strukturirana tako, da se zlahka razširita in prilagodita.

Po Riesu (2011, str. 27) je zagonsko podjetje: »človeška institucija, namenjena ustvarjanju novega izdelka ali storitve v razmerah skrajne negotovosti«. Institucija se nanaša na dejavnosti, ki so povezane z zaposlovanjem, koordinacijo delovnih dejavnosti in ustvarjanjem kulture podjetja. Ries (2011) poudarja, da je treba inovacije razumeti široko, saj se njihov pomen ne ustavi le v primerih novih izdelkov in storitev, temveč so inovacije tudi preoblikovanje obstoječe tehnologije za novo rabo, razširitev izdelka ali storitve na novo lokacijo, skupino strank itd. Tretji pomemben vidik Riesove definicije je vidik negotovega okolja, v katerem deluje zagonsko podjetje.

Zagonska podjetja spadajo v skupino MSP, kljub temu pa poudarimo, da niso vsa mikro podjetja tudi zagonska podjetja. V tabeli 9 so navedene bistvene razlike, ki sta jih podala Aulet in Murray (2013).

Tabela 9: Ključne značilnosti tradicionalnih MSP in zagonskih podjetij

Tradicionalna MSP	Zagonska podjetja/Inovacijsko gnana podjetja
Fokus na lokalnih ali regionalnih trgih	Fokus na globalnih trgih.
Inovacije niso potrebne za ustanovitev in rast, enako velja za konkurenčno prednost.	Podjetje je zgrajeno na neki inovaciji (tehnologija, proces, poslovni model), ki gradi konkurenčno prednost.
Nemobilna delovna mesta – dela, ki se izvajajo na lokalni ravni (npr. storitvene dejavnosti, kot je restavracija).	Mobilna delovna mesta – dela, ki ni nujno, da se izvajajo na lokalni ravni.
Pogosto gre za družinsko podjetje ali podjetje z malo zunanjega kapitala.	Podjetja z bolj raznoliko lastniško strukturo in širokim področjem zunanjega kapitala.

se nadaljuje

Tabela 9: Ključne značilnosti tradicionalnih MSP in zagonskih podjetij (nad.)

Tradicionalna MSP	Zagonska podjetja/Inovacijsko gnana podjetja
Pogosta je linearna rast – vsaka investicija ima hitre in pozitivne posledice (povečanje delovnih mest, prihodkov, denarnega toka).	Pogosto je začetno izgubljanje denarja (razvoj), vendar lahko kasneje pospešeno raste. Vsaka investicija nima hitrih posledic (npr. povečanje delovnih mest, prihodkov, denarnega toka).

Prirejeno po Aulet & Murray (2013).

Nekatera zagonska podjetja so se razvila iz danes vsem dobro znanih globalnih podjetij, ki nimajo vpliva le na ekonomski svet, temveč tudi na razvoj družbe. V nekoliko starejšo generacijo takih revolucionarnih podjetij sodijo Apple, Intel in Microsoft, med mlajšo pa npr. Skype, Facebook, eBay, Amazon in Google, ki so spremenila svet v smislu potrošništva, komunikacije, pridobivanja znanja, socialnega povezovanja, ohranjanja stikov in še bi lahko naštevali (Močnik & Rus, 2016).

4.2 Dodatni izzivi managementa človeških virov v zagonskih podjetjih

Učinkovit MČV je še posebej pomemben za rastoča podjetja, ki stremijo k inovacijam, prakse MČV pa so pomembna osnova za preživetje in rast podjetja (Poljašević & Petković 2013). Jebali in Meschitti (2021) navajata, da raziskovalci majhnih podjetij podpirajo uvedbo bolj dodelanega MČV-sistema v zagonska podjetja, saj bi oblikovanje razvitejšega MČV pomagalo pri izgradnji kadra, ki je sposobno in motivirano za inoviranje. MČV se pogosto povezuje z dodatnimi stroški in negativnim vplivom na fleksibilnost, ki je tako značilna za zagonska podjetja (Chadwick, Way, Gerry & Thacker, 2013). Nezanimanje ali nerazumevanje izzivov, povezanih s človeškimi viri, lahko predstavljata resne ovire za uspeh podjetja in otežujeta napredek zagonskih podjetij (Wapshott & Mallett, 2016). Zagonska podjetja poleg že omenjenih značilnosti MČV v mikro podjetjih zaznamujejo tudi druge lastnosti, povezane z MČV.

4.2.1 Pomanjkanje znanja

Vse več mladih tehnoloških navdušencev se odloča za pot podjetništva, ne glede na to, da pogosto nimajo izkušenj glede vodenja ekipe ter povsem pozabijo na oblikovanje in načrtovanje osnovnih praks MČV, kot so zaposlovanje, usposabljanje in razvoj (Pandey & Pattnaik, 2017). Prvotni člani zakonskega podjetja opravljajo precej identične naloge, njihove odgovornosti so si podobne, kar vodi do pomanjkanja poročanja glede dela in majhne razporeditve moči v podjetju.

4.2.2 Zaposlovanje in usposabljanje

Kot pravi Thiel (2014), je za zagonsko podjetje ključno, da ima dobre temelje, če naredi napako pri temeljih, ne more biti »popravljen«. Kljub temu veliko zagonskih podjetij

zaposluje, kar se da hitro, saj ne želijo izgubljati časa z zaposlovanjem in čas raje namenijo hitri rasti (Rogers & Paul, 2018). Kultura zagonskih podjetij poudarja: »naredi to in naredi hitro«, zato zaposleni pogosto verjamejo, da so bili izbrani izključno zaradi znanja in izkušenj, ki ga že imajo. V zagonskih podjetjih je to predvidevanje še posebej nedosledno, saj je delo sestavljeno iz vsakodnevnega učenja, prilagajanja in testiranja (Blank & Dorf, 2012).

Ljudje gledajo na zagonska podjetja kot na središče ustvarjalnosti in inovacij, kar ne pomeni, da zaposleni ne potrebujejo zagona za oblikovanje idej. Usposabljanje je zaradi primanjkljaja kadra v rokah podjetnika ali kakšnega od ključnih zaposlenih in je pogosto s strani podjetnika dojeta kot breme. Dejstvo, da je usposabljanje po navadi kratko in površno, pripelje do nove težave – novi član ekipe ni kos nalogam, ki ga čakajo. Drugi razlog za površno začetno usposabljanje je miselnost zagonskih podjetij, ki promovira proaktivnost in samoiniciativnost, kar povzroči, da novega člana preizkušajo in opazujejo, kako se bo znašel pod pritiskom in ali bo kos nalogam (Entrepreneur Handbook, 2019).

4.2.3 Pomen organizacijske kulture

Pomen organizacijske kulture je težko določljiv, ne glede na to pa velja, da imajo vrednote, prepričanja in obnašanje zaposlenih vpliv na uspeh podjetja. V zagonskih podjetjih je pomen kulture še večji, saj ta podjetja še niso uveljavljena, njihov čas šele prihaja, vera v uspeh s strani zaposlenih je zato izrednega pomena (Rogers & Paul, 2018). Aulet (2017) poudarja, da je pri zagonskih podjetjih skladnost ekipe še pomembnejša – neskladanje posameznika s preostalo ekipo je znak, da posameznik temu položaju in ekipi ne ustreza. Kultura zagonskih podjetij – občutek pripadnosti ekipi in zasledovanje skupnega cilja (Gulati & Sawhney, 2019), odprta komunikacija, nehierarhična struktura, prilagodljivost in dinamičen tempo privabljajo talentirane posameznike, ki verjamejo v poslanstvo, vizijo in rezultate, pridobljene s trdim delom. Po drugi strani lahko prav ti posamezniki v primeru izgube zaupanja v podjetje zagonsko podjetje hitro zapustijo, zato lahko rečemo, da je organizacijska kultura v zagonskih podjetjih dvorezen meč, ki hitro privlači in lahko hitro mine (Rogers & Paul, 2018).

4.2.4 Konfliktno okolje

Konflikti, tako individualni kot skupinski, so del stresnega zagonskega okolja in predstavljajo predvsem zaradi velikega obsega timskega dela velik izziv. Okolje zagonskih podjetij je z velikimi pritiski, delom v majhnih skupinah, kjer morajo zaposleni tesno sodelovati, lahek teren za spore (Kozusznik, Aaldering & Euwema, 2020). Znano je, da ekipe po navadi sprejemajo varnejše ali bolj tvegane odločitve, kot če bi odločitve sprejemali kot posamezniki. Skupno razmišljanje lahko poleg tega povzroči, da je upoštevano le mnenje »najglasnejšega« člana, pritisk zaradi sklenitve soglasja pa lahko vodi do slabih odločitev. Kljub temu da konflikti onemogočajo afektivno sprejemanje

odločitev, blaga nestrinjanja opisano težavo v neki meri zaobidejo ali zmanjšajo. V primeru, da so konflikti preveč osebni in veliki, imajo lahko zelo negativne posledice na afektivnost ekipe (Stokes & Wilson, 2006).

4.2.5 (Pre)osebni odnosi

Večino zagonskih ekip sestavljajo ljudje s podobnim znanjem in lastnostmi. Snapchat so ustanovili trije diplomanti ameriške univerze Stanford, Facebook so ustanovili sostanovanci in študenti univerze Harvard itd. Po eni strani so homogene ekipe zelo učinkovite, po drugi jim primanjkuje raznolikosti, kar se tiče kompetenc, perspektive, veščin in stikov (Brattström, 2019). Jung, Vissa in Pich (2017) ugotavljajo, da tesne povezave in osebni odnosi lahko brišejo meje med delovnimi in osebnimi odnosi, kar se lahko pozna na uspešnosti zagonskih podjetij.

4.2.6 Odsotnost rutine

Zagonska podjetja se stalno srečujejo z izzivi, za dobro manevriranje med vsemi njimi je poleg fleksibilnosti priporočljiva tudi stabilnost, ki jo podjetja lahko dosežejo z organizacijskimi rutinami in rutinskim delom. Rutine vnesejo v stresno okolje zagonskega podjetja občutek varnosti in pomagajo vzdrževati osnovne procese, ki pomagajo pri odpornosti podjetja. Medtem ko imajo velika podjetja že v osnovi precej rutinskega dela, morajo zagonska podjetja te rutine najprej poudariti in jih potem ohranjati (Haase & Eberl, 2019). Bolj definirane vloge zaposlenih v podjetju imajo pozitiven učinek na izvrševanje del, vendar pretirana formalizacije vlog po drugi strani ne sme škodovati človekovi samostojnosti pri reševanju težav (Boocock, Daniels, Glover & Holland, 2008). Rogers in Paul (2018) potrjujeta, da prilagodljivost zagonskih podjetij, ki jo narekujejo nenehne spremembe, povzroča težave pri vzpostavitvi konsistentnih praks MČV. Gulati in Sawhney (2019) povzemata, da se ustanovitelji zagonskih podjetij v velikem loku izogibajo vzpostavitvi sistema in strukture, kar lahko vodi podjetja v kaos in celo v propad, po drugi strani pa preveč definirana struktura lahko uniči bistvo zagonskega podjetja.

4.2.7 Razporeditev dela

Delo v zagonskih podjetjih je zaznamovano z večopravilnostjo (angl. multitasking), kjer zaposleni opravljajo različne delovne naloge z različnih področij (Boocock, Daniels, Glover & Holland, 2008). Predvsem v začetnih fazah so delovne naloge in zadolžitve nedefinirane ter se »pretakajo« med zaposlenimi, kar neredko povzroča konflikte med sodelavci, ki tekmujejo ali si prenašajo naloge in odgovornosti. Učinkoviteje je in obenem manj konfliktno in kompetitivno, če so naloge in odgovornosti jasno podane. Opisana naloga lahko predstavlja podjetniku izziv, saj se zaradi narave dinamičnih zagonskih podjetij naloge in zadolžitve hitro menjajo (Thiel, 2014). Jebali in Meschitti (2021) pravita,

da avtonomija zaposlenih in dobro definirani cilji najbolj stimulirajo ustvarjalnost, odsotnost jasnih ciljev pa je za inovacijski proces nezaželena in poudarjata, da je avtonomija v okolju, kjer niso določeni jasni cilji, hitro brezpredmetna.

4.3 Rast zagonskega podjetja in formalizacija

4.3.1 Predaja nalog lastnika – managerja

V začetnih stopnjah zagonskih podjetij je običajno in smiselno, da je lastnik – manager vključen v vse vidike posla ter na ta način izvaja nadzor nad stroški in kakovostjo. Tako obsežna vključenost v podjetje ne more trajati v nedogled, saj se na neki točki pojavi potreba po razporejanju nalog, hkrati se ob rasti spreminjajo tudi naloge in odgovornosti podjetnika, ki postajajo bolj podobne tradicionalnemu managementu. Zaradi opisanih procesov se pojavi potreba po prenosu določenih nalog in odgovornosti drugi osebi v podjetju (Wapshott & Mallett, 2016). Na začetku člani ekipe upravljajo celo vrsto različnih nalog – od prodaje do razvoja izdelka. Ob rasti podjetja se pojavi potreba po bolj specializirani razporeditvi, ki posledično pripelje do spremembe kadra – nekateri stari člani odidejo, pojavijo se novi, sestava ekipe se začne spreminjati, obstoječim zaposlenim se začnejo spreminjati naloge in odnosi z drugimi zaposlenimi (Brattström, 2019).

4.3.2 Proces in stopnja formalizacije

Martin, Janjuha-Jivraj, Carey in Reddy (2008) ugotavljajo, da na proces formalizacije podjetja vpliva obdobje razvoja, v katerem je, saj so na različnih stopnjah rasti zahtevane drugačne veščine in naloge. Glede na to, da imajo mikro podjetja bolj neformalne in večja podjetja bolj formalne prakse MČV, se zdi smiselno vpeljevanje določenih formalnosti vzporedno z rastjo (Wapshott & Mallett, 2016). Ob rasti podjetja postanejo potrebe po bolj formaliziranem pristopu k MČV vse bolj zaželeni, do kakšne mere prihaja do formalizacije, pa je odvisno od lastnikove – managerjeve percepcije strateškega MČV in njegove pripravljenosti po prerazporejanju nalog in odgovornosti – bolj, kot je lastnik – manager pripravljen spustiti določene naloge in jih prerazporediti, bolj verjetno bo prišlo do formalizacije nekaterih dejavnosti MČV. Največ formalizacije lahko zasledimo pri zaposlovanju, najmanj pa pri vprašanju nagrajevanja in ohranjanja zaposlenih v podjetju (Barrett, Mayson & Warriner, 2008). Barrett in Mayson (2007) pravita, da je stopnja formalizacije odvisna tudi od upoštevanje zakonodaje (npr. nepravilno odpuščanje, enake zaposlitvene možnosti itd.)

4.3.3 Izzivi formalizacije in rasti

Rast podjetja poveča potrebo po zaposlovanju, ki zahteva denar, čas in napor (Wapshott & Mallett, 2016). Novi zaposleni potrebuje čas, da se na delo privadi, osvoji naloge in pride

do točke, ko prispeva k uspešnosti podjetja. Podjetniku predstavlja izziv vprašanje, kako ohraniti stabilno poslovanje in nadaljevati z rastjo, medtem ko se v podjetje vključujejo novi zaposleni in novi načini dela. Če je podjetnik navajen delati bolj individualno, je proces predaje nalog lahko nelagoden in zahteva čas, da se podjetnik na novo realnost privadi. Transformacija ni izziv le za lastnika – managerja, temveč za celotno ekipo. Ključni izzivi so novi človeški viri, delegacija nalog in odgovornosti ter veščine.

Na tej točki mora podjetnik jasno predati navodila za opravljanje nalog izbranim zaposlenim in sprejeti dejstvo, da bodo zaposleni potrebovali čas za prilagoditev na novo vlogo (Wapshott & Mallett, 2016). Nekateri podjetniki imajo pri tem težave, saj zaposlenim ne zaupajo dovolj in postanejo nezadovoljni z načinom, kako zaposleni razume in opravlja nove naloge. Predanost podjetnika in zaposlenih podjetju je lahko različno intenzivna in podjetnik se včasih težko sprijazni, da nekateri zaposleni opravljajo delo izključno zaradi plače ali kariere in ne zaradi predanosti podjetju. Slep predvidevanje, da ima podjetnik veščine za obvladovanje odnosov v podjetjih in management ljudi, je neustrezno.

Ob rasti podjetja in zaposlovanju novih, specializiranih zaposlenih lahko stare člane ekipe zmoti izguba avtoritete, kar lahko pripelje do odpovedi ter posledično odlivov znanja in izgube prvotne kulture podjetja (Gulati & Sawhney, 2019). Veliko ustanoviteljev se ob rasti boji izgube moči pri odločanju, nekateri ustanovitelji se celo znajdejo v položaju, ko v obdobju rasti ne najdejo več prave vloge v podjetju, saj se še niso dovolj usposobili v tem času in jih organizacija nekako preraste.

Hitra rast podjetja je znak uspeha, vendar prinaša tudi številne zaplete, povezane s človeškimi viri, kot so (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002):

- lažje prikrivanje slabega vodstva,
- nezadostno kadrovske načrtovanje,
- komunikacijske ovire med oddelki in posamezniki,
- premalo pozornosti za usposabljanje in razvoj ljudi,
- več stresa,
- pomanjkanje nadzora (zastoji pri sprejemanju vodstvenih odločitev),
- ni prenosa odgovornosti.

Hitra rast oslabi vodstvene zmožnosti lastnika – managerja, ki se posveti zgolj kratkoročni rasti podjetja, a pozablja na dolgoročno vizijo. Zasledimo lahko upad komunikacije, usposabljanje in razvoj kadrov sta prezrta, pojavljajo se večji pritiski in stres med zaposlenimi. Zaradi nejasno razporejenih odgovornosti prihaja do počasnejših sprejemanj odločitev. Za omenjene procese obstaja pojem »udarec ob zid rast«, ko v obdobju hitre rasti podjetnik nima več nadzora nad poslovanjem, zmanjkuje financ, ključni kader pa zapušča podjetje (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002). Mazzarol (2003) ugotavlja, da hitrejša, kot je rast podjetja, večja je možnost težav in izzivov, povezanih z MČV.

Wapshott & Mallett (2016) navajata, da se podjetja pri formalizaciji MČV pogosto zgledujejo in kopirajo prakse drugih podjetij (po možnosti velikih), ne da bi te prilagodila posebnostim svojega podjetja. Poudarjata, da ne glede na predvideno postopno formalizacijo ob rasti formalizirani procesi še ne zagotavljajo učinkovitosti in smiselnosti vseh sprememb (Wapshott & Mallett, 2016).

4.3.4 Pretakanje formalnosti in neformalnosti

Različne stopnje formalnih in neformalnih procesov se pojavijo kot posledica zunanjih in notranjih potreb ter zahtev. Formalni in neformalni procesi lahko sočasno oblikujejo procese v manjšem podjetju (Marlow, Taylor & Thompson, 2010), saj so tudi ob tem, ko se začne proces formalizacije določenih procesov MČV v podjetju, nekatere neformalne prakse še vedno prisotne v podjetju. Vključevanje formalnih praks torej ne izključuje vloge neformalnosti, vprašanje pa je, kakšno ravnovesje med njima je najbolj primerno in kje formalnost in neformalnost trčita (Wapshott & Mallett, 2016). Kot poudarjata Mallett in Wapshott (2014), formalizacija ne izbriše neformalnosti, bolj realno je, da sta formalnost in neformalnost soodvisni ter se skupaj prelivata v podjetju.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA IZZIVOV MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV V MIKRO PODJETJIH

5.1 Metodologija raziskave

Namen empiričnega dela je na osnovi intervjujev ugotoviti, s katerimi izzivi se srečujejo mikro podjetja na področju MČV, na kakšen način se MČV v podjetjih izvaja in v kakšnem obsegu, kakšne so izkušnje podjetnikov in njihovo mnenje o MČV ter načrti za prihodnost. Na koncu je namen empirične raziskave skupaj s teoretičnim delom skladno z izsledki in ugotovitvami podati smiselna priporočila in vodila pri oblikovanju MČV.

V empiričnem delu magistrskega dela sem uporabila metodološka načela kvalitativnega raziskovanja, pri čemer sem pri pridobivanju podatkov uporabila delno strukturiran intervju. Zaradi teme dela se zdi takšna metoda najbolj smiselna. Informacije, pridobljene prek intervjujev, so služile za oblikovanje potrebne analize, odgovorov na raziskovalni vprašanji in na koncu za oblikovanje priporočil.

Praktični del magistrskega dela je razdeljen na tri večje sklope – iskanje oziroma izbor podjetij, izvedbo intervjujev in njihovo urejanje ter na koncu obširno analizo intervjujev.

Izbor primernih podjetij je potekal glede na naslednja merila:

- uvrščanje podjetja med mikro podjetja (Ajpes, brez datuma),
- zanimivost panoge,

- prepoznavnost podjetja,
- čim večja raznolikost panog izbranih podjetij.

Do podjetij sem prišla prek dveh načinov – ali gre za javnosti znana podjetja ali sem jih našla v evidencah oziroma seznamih slovenskih zagonskih podjetij ali mikro podjetij. Pred povabilom na intervju sem opravila spletno raziskavo podjetja, tudi v primerih, ko so mi bila podjetja predhodno poznana oziroma sem njihove izdelke, storitve tudi sama v preteklosti že uporabljala. Spletna raziskava podjetij je vključevala pregled spletne strani podjetja, socialnih omrežij in drugih objav, povezanih s posameznim podjetjem. Vse stike podjetij sem našla na svetovnem spletu.

Na intervju sem povabila 38 podjetij, od tega sem prejela 10 pozitivnih odgovorov, štirje podjetniki so sodelovanje odklonili, med njimi sta dva pojasnila, da se jima tema glede na tip podjetja in njihovo znanje o MČV ne zdi ustrezna in ne bi bila v pomoč. Intervjuvala sem šest predstavnikov moškega spola in štiri ženske. Prvi intervju sem opravila 17. marca in zadnjega 30. marca 2021. Transkripti vseh 10 opravljenih intervjujev so v prilogi 3.

Preden sem začela dejavno pošiljati vabila (priloga 1), sem oblikovala vprašanja intervjuja. Intervju vsebuje 15 oziroma 16 delno strukturiranih vprašanj (priloga 2). Dodatno vprašanje pod številko 12 sem uporabila le v primeru zagonskih podjetij. Vsebinsko je razdeljen na tri dele – prvi dve vprašanji sta uvodni, pri čemer želim izvedeti nekaj splošnih podatkov, vprašanja od vključno 3. do vključno 14. so osredotočena na posebnost MČV v posameznem podjetju, zadnji dve vprašanji pa zaključujeta intervju z odprtima in bolj splošnima vprašanjema glede MČV.

V tabeli 10 so predstavljene osnovne značilnosti obravnavanih podjetij. Prvo vprašanje intervjuja – trenutno število zaposlenih je prav tako podano v tabeli. Pod merilom število zaposlenih je všteto le število redno zaposlenih, brez študentske pomoči ali zunanjih izvajalcev. Podatke glede leta ustanovitve podjetja sem pridobila na Ajpesu (Ajpes, brez datuma). Vsi, z izjemo osebe iz podjetja I, so ustanovitelji in opravljajo vlogo managerja v podjetju.

Tabela 10: Osnovne značilnosti obravnavanih podjetij

Oznaka podjetja	Število zaposlenih	Sogovornik	Panoga, dejavnost	Leto ustanovitve	Zagonsko
Podjetje A	12	Ustanoviteljica	Trgovina	2013	Ne
Podjetje B	5	Ustanoviteljica	Trgovina	2014	Ne
Podjetje C	3	Ustanoviteljica	Izobraževanje	2018	Ne
Podjetje D	4	Ustanovitelj	Gostinske storitve	2017	Ne
Podjetje E	4	Ustanoviteljica	Prehranska panoga	2016	Da

se nadaljuje

Tabela 10: Osnovne značilnosti obravnavanih podjetij (nad.)

Oznaka podjetja	Število zaposlenih	Sogovornik	Panoga, dejavnost	Leto ustanovitve	Zagonsko
Podjetje F	3	Eden od ustanoviteljev	Računalništvo in informatika, razvoj aplikacij	2019	Da
Podjetje G	6	Ustanovitelj	Trgovina	2013	Da
Podjetje H	9	Eden od ustanoviteljev	Podjetniške in poslovne storitve, računalništvo in informatika	2013	Da
Podjetje I	3	Oseba zadolžena za MČV	Športne storitve	2013	Da
Podjetje J	5	Eden od ustanoviteljev	Podjetniške in poslovne storitve	2015	Da

Vir: lastno delo.

5.2 Rezultati raziskave

Bistvo posameznih odgovorov mojih sogovorcev podam sistematično in tematsko urejeno v tabelah. Pri posamezni tematiki izluščim izsledke in nekaj mnenj sogovorcev.

5.2.1 Predhodne delovne izkušnje podjetnikov

Na začetku intervjuja me je zanimalo, kakšne delovne izkušnje imajo podjetniki in ali imajo izkušnje na področju, na katerem delujejo v sedanjosti. Za vse podjetnike (izjema je podjetnik G, ki ni podal odgovora) je to prvo samostojno podjetje, večina vprašanih je v preteklosti delala na drugem področju. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 11.

Tabela 11: Predhodne delovne izkušnje podjetnikov

Podjetje	Povzetki odgovorov – predhodne delovne izkušnje podjetnikov
Podjetja A	Vodenje športnega centra, drugi projekti preko s. p.
Podjetja B	Freelancer v dizajnu.
Podjetja C	Delo izven panoge.
Podjetja D	Vodja gostinstva v gostinski enoti.
Podjetja E	Delo na drugem področju.
Podjetja F	Razvoj podjetja znotraj drugega podjetja.
Podjetja G	/
Podjetja H	Vodenje oddelka znotraj podjetja, vodenje organizacije.
Podjetja I	Današnje podjetje je podaljšek študentskega projekta.
Podjetja J	Razvoj produktov.

Vir: lastno delo.

V drugem delu vprašanja me je zanimalo, v kakšni meri imajo podjetniki predhodne izkušnje z vodenjem ljudi oziroma ali sploh imajo izkušnje z vodenjem na tem področju. Več kot polovica vprašanih je priznala, da vodstvenih izkušenj pred ustanovitvijo podjetja niso imeli oziroma je bilo teh malo ali pa so bile zanemarljive. Trije vprašanih so povedali, da so imeli predhodne vodstvene izkušnje.

5.2.2 Začetki podjetja

Pri vprašanju začetkov podjetja me je zanimalo, kako je podjetje na začetku svoje poti delovalo. V prvem delu vprašanja sem se osredotočila na potek začetnega zaposlovanja oziroma na prihod prvih zaposlenih. V večini obravnavanih podjetij se je začetni ekipi ali ustanoviteljema pridružil nekdo iz skupine prijateljev, znancev ali družinski član. Kot so povedali moji sogovorniki, so se po navadi šele po določenem času odločili za drugačne pristope k zaposlovanju. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 12.

Tabela 12: Začetno zaposlovanje

Podjetje	Povzetki odgovorov – začetno zaposlovanje
Podjetja A	Na začetku dve ustanoviteljici, po določenem času sestra ene od ustanoviteljic.
Podjetja B	Na začetku dve ustanoviteljici – sogovornica in njena sestra sami, potem zaposlitev prijateljice.
Podjetja C	Prva zaposlena (poleg dveh ustanoviteljic) je sama dala pobudo za delo.
Podjetja D	Na začetku prisotna le ustanovitelj in njegova žena, potem študenti, brez zaposlenih.
Podjetja E	Ustanoviteljici zaposlili nekdanjo sošolko.
Podjetja F	Originalna ekipa, kasneje najemanje kadra prek spletnih oglasov.
Podjetja G	Prek razpisov.
Podjetja H	Na začetku pet ljudi.
Podjetja I	Študentsko zaposlovanje in poznanstva.
Podjetja J	Na začetku trije ljudje, kasneje ljudje, s katerimi so sodelovali.

Vir: lastno delo.

Pri drugem delu vprašanja o začetkih podjetja sem želela izvedeti, kakšna je bila delitev delovnih nalog na začetku. Podjetja, ki so na začetku svoje poti sodila med zagonska podjetja, torej podjetja G, H in J, so imela na začetku precej nedefinirane in nestrukturirane delovne naloge, en človek je delal stvari z različnih področij. Kot je pojasnil podjetnik iz podjetja H: »Čisto na začetku ne veš, kakšne bodo delovne naloge«. V primeru, ko gre za majhno začetno ekipo ali samostojno podjetje, je pogost pojav, da podjetnik postane, kot pravi podjetnik D: »deklica za vse – od nabavnika, čistilke, vse – multipraktik«. Kljub temu so nekateri podjetniki povedali, da so bile naloge do določene mere precej dobro razdeljene med oba ustanovitelja. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 13.

Tabela 13: Začetna delitev nalog

Podjetje	Povzetki odgovorov – začetna delitev nalog
Podjetja A	Ustanoviteljici sta imeli dobro delitev nalog že na začetku – ena področje financ, nabave, pravnih, računovodskih stvari, druga področje marketinga, prodaje, managementa in organizacije.
Podjetja B	Delitev nalog je potekala glede na preferirana področja (marketing, customer care ena nabavo in finančne stvari, druga operativno).
Podjetja C	Ustanoviteljici na začetku delali vse.
Podjetja D	Sprva sta bila sama za vse, postopoma predajanje nalog in zaposlovanje novih članov.
Podjetja E	Na začetku ustanoviteljici vse.
Podjetja F	Dobra delitev dela že od začetka (programiranje, dizajn – marketing, testiranje itd.).
Podjetja G	En človek je delal več stvari hkrati.
Podjetja H	Na začetku se je vsak javil, kaj bo naredil, ni bilo posebej delovnih nalog.
Podjetja I	Načeloma dobro definirane naloge že od začetka.
Podjetja J	Vsi so delali vse, razen računovodstva in programiranja – zunanji izvajalci.

Vir: lastno delo.

5.2.3 Status managementa človeških virov v podjetju

Vprašanje glede statusa MČV v podjetju sem razdelila na dva dela. V prvem delu vprašanja sem hotela pridobiti jasen pogled o tem, kdo ima vaje MČV v rokah. V vseh primerih z izjemo podjetja I je MČV v rokah ustanovitelja, obeh ustanoviteljev oziroma enega od ustanoviteljev. Podjetnik H opravlja del dejavnosti MČV, nekaj je prepustil zaposlenemu v podjetju. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 14.

Tabela 14: Oseba, zadolžena za MČV v podjetju

Podjetje	Povzetki odgovorov – oseba, zadolžena za MČV v podjetju
Podjetje A	Ustanoviteljici, moja sogovornica je sicer bolj vpeta v MČV.
Podjetje B	Ustanoviteljici.
Podjetje C	Ustanoviteljici.
Podjetje D	Ustanovitelj.
Podjetje E	Ena od ustanoviteljic – moja sogovornica.
Podjetje F	Ustanovitelj – moj sogovorec.
Podjetje G	Ustanovitelj – moj sogovorec.
Podjetje H	Zaposlovanje, organizacija ustanovitelj, druge naloge – oseba, ki je za to zadolžena.
Podjetje I	Zaposleni, ki je zadolžen tudi za MČV.
Podjetje J	Ustanovitelj – moj sogovorec.

Vir: lastno delo.

V drugem delu vprašanja me je zanimalo, katere dejavnosti MČV v podjetju izvajajo. Najpogostejša dejavnost, ki so jo omenjali moji sogovorniki, je zaposlovanje, sledijo še nagrajevanje, izobraževanje in uvajanje kadra. Motivacijskih načinov, razen v primeru podjetnice A, niso poudarili, vendar so nekateri omenili organizacijo raznih team

buildingov. Zanimivo je, da so podjetniki pogosto MČV povezovali s precej birokracije. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 15.

Tabela 15: Dejavnosti MČV v podjetju

Podjetje	Povzetki odgovorov – dejavnosti MČV v podjetju
Podjetje A	Načrtovanje, razporejanje nalog, team building, izobraževanje, razni drugi načini motiviranja.
Podjetje B	Komuniciranje z zaposlenimi, zaposlovanje, nagrajevanje.
Podjetje C	Zaposlovanje, izobraževanje, birokracija, povezana s kadrom.
Podjetje D	Zaposlovanje, uvajanje kadra.
Podjetje E	Zaposlovanje, vodenje evidenc, povezanih s kadrom, team building, osebna rast zaposlenih.
Podjetje F	Zaposlovanje, povratne informacije glede dela, team building, organizacija izobraževanj, birokracija MČV predana bolj specializiranim ljudem v drugem podjetju.
Podjetje G	Zaposlovanje, nagrajevanje itd.
Podjetje H	Nagrajevanje, izobraževanje, usposabljanje.
Podjetje I	/
Podjetje J	Zaposlovanje.

Vir: lastno delo.

5.2.4 Vloga in vpliv podjetnika pri managementu človeških virov

Na tej točki sta me zanimali podjetnikova stopnja vpliva in podjetnikova vloga pri odločanju na področju MČV. Praktično vsi podjetniki so povedali, da imajo glavno in najpomembnejšo besedo oni, nekateri so sicer povedali, da dopuščajo možnost drugih mnenj in dogovarjanja, predvsem v primeru zaposlovanja (podjetja B, F, G, J). Kot pravi podjetnica iz podjetja A: »Ti veš, kakšna je tvoja poslovna ideja, ti imaš neko poslanstvo, vizijo, kam hočeš podjetje peljati in ti moraš znati navdušiti ljudi, da temu sledijo, upoštevati seveda njihove želje, razvijati podjetje z njimi«. Podjetnica E pa utemeljuje: »Lastnik – manager ustvarja vizijo, ki ji zaposleni sledijo. Če lastnik – manager vlaga vase, se to preslika na zaposlene. Zelo velik vpliv ima na zaposlene način, kako jaz opravljam delo in kaj pričakujem od zaposlenih«. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 16.

Tabela 16: Vloga in vpliv podjetnika pri MČV

Podjetje	Povzetki odgovorov – vloga in vpliv podjetnika pri MČV
Podjetje A	Glavna.
Podjetje B	Odločilna. Na zaposlitev študentov vplivajo tudi drugi.
Podjetje C	Strogo imata vpliv obe ustanoviteljici.
Podjetje D	100-odstotni vpliv.
Podjetje E	Zelo velik vpliv.
Podjetje F Toshl	Nadzor nad odločanjem.
Podjetje G	Večinski vpliv (zaposlovanje, nagrajevanje), na izobraževanje nima vpliva.
Podjetje H	Nekatere stvari so prepuščene drugim.

se nadaljuje

Tabela 16: Vloga in vpliv podjetnika pri MČV (nad.)

Podjetje	Povzetki odgovorov – vloga in vpliv podjetnika pri MČV
Podjetje I	Direktor podaja splošne usmeritve.
Podjetje J	Glavna odločitev, prisotno dogovarjanje z drugimi.

Vir: lastno delo.

5.2.5 Zaposlovanje

Pri tem vprašanju sem se osredotočila na zaposlovanje. Pri prvem delu vprašanja me je zanimalo, na kakšen način poteka zaposlovanje. Sedem od desetih vprašanih v prvi vrsti uporablja zaposlovanje prek poznanstev in priporočil. Pogosto je takšna vrsta zaposlovanja priljubljena v prvem načrtu, če takšen način iskanja novega člana ni uspešen, se podjetja obrnejo na razpise in bolj formalne načine iskanja. Kot pravi podjetnica iz podjetja A: »Prva faza je vedno tako, da vprašam, če kdo koga pozna od naših sodelavcev«.

Med obravnavanimi podjetni je zelo priljubljeno deljenje zaposlitvenega oglasa oziroma razpisa prek socialnih omrežij. Podjetnica B je povedala, da so na začetku poti uporabljali mreženje, vendar pravi: »zaradi slabe izkušnje sva šle v obratno smer – nobenega znanca, tudi ne prek priporočil, raje se odločiva za neznane«. Podjetnica E pravi, da je takšen način zaposlovanja pogosta praksa vendar priznava: »je težko rasti na ta način, preveč smo si domači, ni avtoritete, težko je usmerjati te ljudi«. Po drugi strani sta podjetnika A in D omenila, da se iskanje kadra prek drugih kanalov v preteklosti ni izkazalo za optimalno. Edini podjetnik, ki nikoli ni uporabljal mreženja pri zaposlovanju, je podjetnik G. Podjetnici C in E sta delili mnenja, da cenita samoiniciativnost in sta na ta način že zaposlovali. Podjetnik H je edini, ki je omenil samoiniciativno iskanje določenih oseb s strani podjetja (angl. headhunting). Izbirni postopek najpogosteje poteka na način intervjujev s strani podjetnika, pogoste so tudi kakšne praktične naloge. Podjetnica A pri prvem krogu izbora zahteva videoposnetek s strani iskalca zaposlitve, v katerem se iskalec predstavi. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 17.

Tabela 17: Proces zaposlovanja

Podjetje	Povzetki odgovorov – proces zaposlovanja
Podjetje A	Najprej prek poznanstev, če ni uspeha, razpis prek socialnih omrežij.
Podjetje B	Razpis na spletni strani in socialnih omrežjih.
Podjetje C	Kandidati se javljajo sami prek e-pošte ali socialnih omrežij.
Podjetje D	Mreženje.
Podjetje E	Družina, prijatelji, samoiniciativen pristop. Objava na socialnih omrežjih.
Podjetje F	Najprej prek poznanstev, če ni uspeha, spletni oglasi, socialna omrežja.
Podjetje G	Razpisi – delitev na socialnih omrežjih, e-mail list, LinkedIn, karierna spletna stran Moje delo.
Podjetje H	Priporočila in »lov na glave« (angl. headhunting) – iskanje primerne osebe, samoiniciativno kontaktiranje in pristop.

se nadaljuje

Tabela 17: Proces zaposlovanja (nad.)

Podjetje	Povzetki odgovorov – proces zaposlovanja
Podjetje I	Večinoma poznanstva.
Podjetje J	Poznanstva, priporočila, Zavod.

Vir: lastno delo.

Drugi del vprašanja se je navezoval na prvi del (nekateri so že odgovorili na vprašanje v prvem delu). Podjetnike sem spraševala, ali uporabljajo zaposlovanje prek socialnih in družinskih vezi ali ne. Sedem od desetih podjetnikov zaposluje prek socialnih in družinskih vezi, dva ne zaposlujeta na tak način, podjetnica B pa je zaposlovala na tak način v preteklosti.

5.2.6 Motiviranje

V tem delu intervjuja sem se osredotočila na načine motiviranja zaposlenih, ki jih uporabljajo v podjetju. Najpogostejši odgovori na vprašanje so bili: plača, dobri odnosi in teambuilding. Podjetniki so pogosto omenjali tudi delo od doma in proste dneve. Vsi podjetniki, ki uporabljajo finančno stimulacijo z namenom motivacije zaposlenih, to izvajajo ekipno. Podjetja A, ki je sicer po številu zaposlenih tudi največje, ima najbolj dodelan sistem motiviranja. Poleg finančnega nagrajevanja, stremjenja k dobrim odnosom, druženja izven delovnega mesta so v podjetju uvedli tudi mesečne fokusne naloge. Podjetnica A pravi, da je kader bolj motiviran, če dela za skupni cilj in so nagrade ali kazni ekipne. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 18.

Tabela 18: Načini motiviranja zaposlenih

Podjetje	Povzetki odgovorov – načini motiviranja zaposlenih
Podjetje A	Plače odvisne od rezultatov, iskren odnos, druženja, izleti, izobraževanja, mesečne fokusne naloge.
Podjetje B	Nagrade, dobra komunikacija, spoštljiv odnos.
Podjetje C	Dobri, odkriti odnosi.
Podjetje D	Psihološka podpora, prost dan, največja je plačilo.
Podjetje E	Negospodovalno vodenje, brez časovnega pritiska, jasna komunikacija, druženje (večerja, kosilo, bowling), prosti dnevi.
Podjetje F	Spodbudne besede, finančna stimulacija.
Podjetje G	Delo od doma, ekipne finančne nagrade, dodaten prosti dan, team building.
Podjetje H	Fleksibilni delovnik, delo na daljavo, uspeh vpliva na plačo, zabave, druženje, team building.
Podjetje I	Dobri odnosi, druženje izven dela.
Podjetje J	Plača, prilagodljivost dela.

Vir: lastno delo.

5.2.7 Usposabljanje in razvoj

Vprašanje se navezuje na način »sprejemanja« novega člana ekipe ter zavzetost podjetja za razvoj in znanje zaposlenih. Začetno usposabljanje poteka ali s strani podjetnika ali kakšnega od zaposlenih. Podjetnik D pravi, da je začetno usposabljanje zanj: »utrujajoče in mi je odveč«. Začetno usposabljanje je povsod notranje in izrazito neformalno – le trije podjetniki so omenili, da imajo v podjetju pisni dokument za novega člana. Podjetnik F je povedal, da je želel začetno usposabljanje formalizirati, a je med časom na to pozabil. Nihče od podjetnikov ni omenjal, da bi v sklopu uvajanja novemu članu pojasnil vizijo podjetja. Nekateri podjetniki so omenili, da ob tej priložnosti pojasnijo oziroma imajo zapisana pravila podjetja in koristne informacije. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 19.

Tabela 19: Potek začetnega usposabljanja

Podjetje	Povzetki odgovorov – potek začetnega usposabljanja
Podjetje A	Intenzivnost in pristop odvisna od delovnega mesta in izkušenj zaposlenega.
Podjetje B	Na začetku ustanoviteljici, potem zaposleni.
Podjetje C	Začetno izobraževanje pol leta ali eno leto, izključno notranje.
Podjetje D	Ustanovitelj, pravila tudi v pisni obliki.
Podjetje E	Delo z enim od zaposlenih – interno izobraževanje.
Podjetje F	Ustanovitelj, tehnični direktor in tudi druge pisarne podjetja so udeležene.
Podjetje G	Najprej eden uvaja, potem drugi.
Podjetje H	Pisna in ustna razlaga, odvisno od delovnega mesta, na koncu vedno še ustanovitelj.
Podjetje I	Oseba, zadolžena za MČV.
Podjetje J	Zaposleni, tudi dokument z napisanimi nalogami.

Vir: lastno delo.

Največji poudarek na izobraževanje zaposlenih dajeta podjetje A in podjetje C, slednje deluje v panogi, kjer je izobraževanje za opravljanje dela pravzaprav nujno. Razen omenjenih izjem, je izobraževanje redko. Podjetnika H in G sicer pravita, da tistim zaposlenim, ki pokažejo željo, izobraževanje omogočita. Sogovornik iz podjetja I pravi: »Človek mora delati na svojem področju, se izobraževati« in želi, da človek, zadolžen za določeno področje, to področje tudi dobro obvlada. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 20.

Tabela 20: Izobraževanje kadra

Podjetje	Povzetki odgovorov – izobraževanje kadra
Podjetje A	Izobraževanja glede na želje, nekaj tudi skupinskih (omenjeno že pri drugem odgovoru).
Podjetje B	V preteklosti nezanimanje za izobraževanje. Sedaj zbiranje predlogov, izboljšav. Konkretnih izobraževanj ni (epidemija, pomanjkanje časa).
Podjetje C	Občasna izobraževanja tudi z zunanjimi izvajalci.
Podjetje D	Izobraževanje ne, ni časa, primanjkljaj kadra.
Podjetje E	/

se nadaljuje

Tabela 20: Izobraževanje kadra (nad.)

Podjetje	Povzetki odgovorov – izobraževanje kadra
Podjetje F	Neformalen način izobraževanja – članki, knjige itd.
Podjetje G	Izobraževanja po želji.
Podjetje H	Ni sistema izobraževanja, če je želja, se jim omogoči.
Podjetje I	Brez strukture izobraževanja.
Podjetje J	/

Vir: lastno delo.

5.2.8 Nagrajevanje

Zanimalo me je, ali ima podjetje kakšen sistem za nagrajevanje uspešnosti in na kakšen način ga v podjetju izvajajo. Večina obravnavanih podjetij nagraduje denarno glede na uspešnost celotne ekipe. Podjetnica C pravi, da na tej točki še ne morejo izplačevati velikih nagrad, prav tako oseba iz podjetja I pravi, da bodo ob rasti podjetja definirali tudi nagrajevanje. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 21.

Tabela 21: Načini nagrajevanja

Podjetje	Povzetki odgovorov – načini nagrajevanja
Podjetje A	Skupinsko kot dodatek k plači.
Podjetje B	Denarne nagrade skupinsko, pohvale s strani ustanoviteljic.
Podjetje C	Zaradi premalo sredstev malo finančno.
Podjetje D	Finančno nagrajevanje ekipe. Tudi team building, druženje, večerje itd.
Podjetje E	Ekipna finančna stimulacija.
Podjetje F	Zvišanje plače glede na delo (tudi v obratni smeri).
Podjetje G	Finančno skupinsko nagrajevanje.
Podjetje H	Finančno ekipno. Tudi dodaten dan dopusta.
Podjetje I	Športne storitve.
Podjetje J	Denarne nagrade.

Vir: lastno delo.

5.2.9 Fluktuacija in ohranjanje kadra

Vprašanje je sestavljeno iz treh delov. Prvi del vprašanja se nanaša na stopnjo fluktuacije v podjetju. Podjetniki v večini nimajo težav z veliko stopnjo fluktuacijo (razen podjetnice B), se pa z njo srečujejo. Podjetnik D je povedal, da je menjava kadra pogosta pri honorarnih delavcih in študentih, prav tako tudi podjetnik J opaža visoko raven fluktuacije pri študentih. Podjetnik F pravi, da je zaradi večje konkurence fluktuacije v zadnjem času več.

V drugem delu vprašanja so me zanimale posledice fluktuacije. Največja posledica, povezana z odhodom kadra, je manko kadra – gre za manjša podjetja, kjer en človek predstavlja velik odstotek celotne ekipe, poleg tega je tukaj še izgubljeni čas, ki ga podjetja namenijo uvajanju novega zaposlenega. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 22.

Tabela 22: Posledice fluktuacije

Podjetje	Povzetki odgovorov – posledice fluktuacije
Podjetje A	/
Podjetje B	Ni časa za uvajanje novih.
Podjetje C	Večji obseg dela, težko je najti iskreno ekipo z znanjem.
Podjetje D	Razočaranje.
Podjetje E	/
Podjetje F	Prevzemanje nalog je pri majhni ekipi težavno.
Podjetje G	/
Podjetje H	Manko v ekipi.
Podjetje I	Na področju podpore težko najti zamenjavo.
Podjetje J	Uvajanje je zamudno.

Vir: lastno delo.

Na koncu vprašanja me je zanimalo še, na kakšen način podjetje skuša zadržati dober kader v podjetju. Najpogostejši načini za ohranjanje kadra so naslednji: dobri odnosi in delovni pogoji, dobra plača in nagrajevanje. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 23.

Tabela 23: Načini za ohranjanje kadra

Podjetje	Povzetki odgovorov – načini za ohranjanje kadra
Podjetje A	Dobra motivacija.
Podjetje B	Feedbacki zaposlenih za enkrat dobri.
Podjetje C	Dobri pogoji za delo, ustrezne plače.
Podjetje D	Optimalni pogoji, prilagajanje, fleksibilnost, ustrezno plačilo.
Podjetje E	Dobri odnosi, komunikacija, dobri delovni pogoji.
Podjetje F	Prilagodljivost, dobro delovno okolje, prilagodljiv delovni čas, dobra klima, ustvarjalna svoboda, dobra oprema.
Podjetje G	Delo od doma, kupovanje knjig, možnost za izobraževanje.
Podjetje H	Sreča na delovnem mestu.
Podjetje I	Jasna komunikacija, sproščen, osebni, zdrav odnos, delo za skupno dobro.
Podjetje J	Prilagajanje, nagrajevanje.

Vir: lastno delo.

5.2.10 Spremembe ob rasti

Zanimalo me je, na kakšen način je (v primeru, da sploh je) rast podjetja vplivala na MČV v podjetju. Najpogostejša odgovora na vprašanje sta bila večja delitev in strukturiranje delovnih nalog ter manj nadzora s strani ustanovitelja. Podjetnici A in D sta povedali, da sta se čez čas veliko naučili iz izkušenj in zrasli tako, kar se tiče osebne ravni, kot tudi karijerne. Podjetnik G pravi, da imajo namen sistematizirati področje MČV. Pri primeru podjetja A lahko vidimo, da rast pripelje določeno stopnjo formalizacije in sistemizacije, saj ima omenjeno podjetje, ki je tudi največje v raziskavi, najbolj dovršen MČV-sistem glede na raziskavo. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 24.

Tabela 24: Spremembe ob rasti

Podjetje	Povzetki odgovorov – spremembe ob rasti
Podjetje A	Veliko sprememb. Več izkušenj in znanja na področju vodenja in upravljanja kadra.
Podjetje B	Manj nadzora s strani ustanoviteljic.
Podjetje C	Delitev nalog.
Podjetje D	Manj osebno dojemanje stvari, rast na osebni in poklicni ravni.
Podjetje E	Vsak član ima svojo mapo s pomembnimi dokumenti.
Podjetje F	Bolj formalizirano.
Podjetje G	Za enkrat ne.
Podjetje H	Več strukture, delegiranja nalog, manjša vpetost ustanovitelja, letni razgovori.
Podjetje I	Stabilneje.
Podjetje J	Več delitev nalog, večji kader, bolj kompleksno, več birokracije.

Vir: lastno delo.

5.2.11 Dodatni izzivi zagonskih podjetij

Na tej točki so me zanimali izzivi, ki so svojevrstni za zagonska podjetja na področju MČV. Podjetniki so pri vprašanju poudarili naslednje težave: veliko dela in posledično pomanjkanje časa, utrujenost, pomanjkanje znanja in vodenja, kaotično okolje in zapletena zakonodaja. Podjetnik J pravi: »Na začetku se učiš, določenih stvari ne veš, ne veš, kako se bodo odvile, vse je zelo spontano, stvari se temu primerno odvijajo« in dodaja: »Na začetku je veliko problemov – od razvoja, poslovnih prostorov, hitro odločanje, človeški viri, zaposlovanje, vse to so stvari, s katerimi se soočaš«. Podjetnik H situacijo opiše takole: »v start-upih je nekako tako, da se vsak sam vodi ... Prva leta se manj ukvarjaš z ljudmi, sčasoma pa moraš bolj usmerjati ljudi«. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 25.

Tabela 25: Dodatni izzivi zagonskih podjetij

Podjetje	Povzetki odgovorov – dodatni izzivi zagonskih podjetij
Podjetje A	Niso bili tipično zagonsko.
Podjetje E	Veliko dela, utrujenost. Nevednost glede tega, kar ti leži.
Podjetje F	Slovenska zakonodaja.
Podjetje G	Pomanjkanje časa pri uvajanju.
Podjetje H	Pomanjkanje vodenja.
Podjetje I	Kaotično, ni bilo discipline, pravil igre, vrednost.
Podjetje J	Pomanjkanje znanja.

Vir: lastno delo.

5.2.12 Načrti za prihodnost

Vprašanje se nanaša na načrte v prihodnosti na področju MČV (kakšne spremembe glede načina dela, intenzivnosti, iskanja pomoči itd.). Nihče od vprašanih podjetnikov na tej točki še ne razmišlja konkretno o zaposlitvi strokovnjaka s področja MČV ali iskanju zunanje pomoči. Precej podjetnikov – podjetniki B, G in H v primeru rasti podjetja vidijo

možnost za zaposlitev osebe, zadolžene za MČV, vendar nihče od vprašanih ni govoril v bližnji prihodnosti. Podjetniki D, J, E nameravajo v prihodnosti, če bo za to potreba, poiskati zunanjo pomoč pri iskanju kadra. Podjetnica B omenja vsaj 10 zaposlenih za smiselno vpeljavo člana, povezanega z MČV, podjetnik F pa 20. Podjetnik J pravi: »nismo tako veliki, da bi potrebovali«. Podjetnik G pravi, da bodo zaposlili nekoga za MČV: »ko si bomo lahko privoščili«. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 26.

Tabela 26: Spremembe na področju MČV v bližnji prihodnosti

Podjetje	Povzetki odgovorov – spremembe na področju MČV v bližnji prihodnosti
Podjetje A	Ne.
Podjetje B	Ne, vsaj 10 rednih, potem mogoče.
Podjetje C	Ne.
Podjetje D	Zunanja pomoč pri iskanju kadra da.
Podjetje E	Poznanstvo v kadrovske agenciji.
Podjetje F	Ne, pri 20 zaposlenih se splača.
Podjetje G	Ne še v tej fazi, kasneje da – zaposleni za MČV.
Podjetje H	Za enkrat ne, verjetno v prihodnosti.
Podjetje I	Ne.
Podjetje J	Ne, mogoče edino pomoč pri iskanju izkušenejšega kadra.

Vir: lastno delo.

5.2.13 Strokovno znanje o managementu človeških virov

Zanimalo me je, od kod izhaja znanje za izvajanje dejavnosti, povezanih z MČV in ali se podjetniki opirajo tudi na strokovno znanje. Najpogostejši izvori podjetnikovega znanja in pristopa k MČV so izkušnje, učenje od drugih podjetnikov, občutek in zdrava pamet. Edino podjetnica A se konkretno izobražuje na tem področju. Podjetnik H omenja online tečaje, oseba iz podjetja I omenja nekaj izobraževanj na to temo. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 27.

Tabela 27: Črpanje znanja o MČV

Podjetje	Povzetki odgovorov – črpanje znanja o MČV
Podjetje A	Izobraževanja, dobre prakse.
Podjetje B	Izkušnje, komunikacija s kolegi iz podjetništva.
Podjetje C	Izobrazba, izkušnje, občutek za ljudi, knjige, splošna razgledanost, čustvena inteligenca.
Podjetje D	Notranja intuicija, branje, sproti.
Podjetje E	Občutek.
Podjetje F	Pomoč sestrskega podjetja, common sense (slov. zdrava pamet).
Podjetje G	Izkušnje, pogovori z drugimi podjetniki.
Podjetje H	Izkušnje, izobrazba, pogovori z drugimi podjetji, online tečaji.
Podjetje I	Predvsem izkušnje, malo izobraževanj.
Podjetje J	Sproti, po občutku, osebni stik, izkušnje, znanje.

Vir: lastno delo.

5.2.14 Izzivi managementa človeških virov in posledice epidemije koronavirusne bolezni Covid-19

Vprašanje glede izzivov MČV sem zastavila precej splošno, saj sem želela, da podjetniki sami od sebe s praktičnega vidika identificirajo največje izzive MČV. Najpogostejši izziv je iskanje ustreznega kadra. Težava je še posebej pereča pri računalniških podjetjih (podjetji F, H), kjer je velika konkurenca in je pravi izziv tekmovati s podjetji, ki ljudem, večim za delo, lahko ponudijo višje plače. Izziv podjetnikom predstavljata tudi predaja nalog MČV in ločnica med zasebnim in službenim. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 28.

Tabela 28: Izzivi MČV

Podjetje	Povzetki odgovorov – izzivi MČV
Podjetje A	Ob rasti ustanoviteljici mogoče ne bo več uspelo voditi celotne ekipe.
Podjetje B	Ob rasti zaposlovanje.
Podjetje C	Najti in zadržati dobro ekipo.
Podjetje D	MČV – podcenjeno področje.
Podjetje E	Zaradi majhnosti ekipe je vsak član ključen (težave pri nepredvidljivi bolniški), v primeru rasti komunikacija med ekipo, vodstvom, kupci, nabavniki.
Podjetje F	Iskanje novih zaposlenih, vedno višje plače, konkurenca.
Podjetje G	Težko dobiti ustrezen kader za neko plačilo.
Podjetje H	Pomanjkanje kadra, malo usposobljenega kadra, konkurenca.
Podjetje I	Ločnica med zasebnim in službenim.
Podjetje J	Malo specifičnega kadra.

Vir: lastno delo.

V vprašanje sem vključila tudi posledice epidemije koronavirusne bolezni Covid-19 na kader in sistem dela. Epidemija je, kar se tiče finančne plati, nekatera podjetja prizadela, nekateri so bili na istem kot pred epidemijo, nekaj podjetij pa je v obdobju krize povečalo prodajo. Podjetniki C, D, I so pojasnili, da so se morali v času epidemije znajti oziroma prilagoditi. Najpogosteje so kot posledico epidemije, povezane s kadrom, sogovornici omenjali strah in negotovost predvsem na začetku epidemije. Povedali so, da ljudem manjkata osebni stik in druženje. Večina je omenila tudi delo od doma. Podjetnica A ni zagovornica takšnega načina dela, podjetniki F, G in H pa niso poudarili težav pri takšnem načinu dela. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 29.

Tabela 29: Vpliv epidemije koronavirusne bolezni Covid-19

Podjetje	Povzetki odgovorov – vpliv epidemije koronavirusne bolezni Covid-19
Podjetje A	Še bolj povezani, več dela, na začetku panika, potem ok.
Podjetje B	Strah, ni bilo osebe za nadomeščanje (okužba).
Podjetje C	Začetek strašljiv, manjši zaslužki, delo od doma in skrb za družino.
Podjetje D	Stres, šok, preizkušnja, test, kako se znajdeš, drastične spremembe, prilagajanje.
Podjetje E	Na začetku strah, negotovost.
Podjetje F	Ni osebnega kontakta.

se nadaljuje

Tabela 29: Vpliv epidemije koronavirusne bolezni Covid-19 (nad.)

Podjetje	Povzetki odgovorov – vpliv epidemije koronavirusne bolezni Covid-19
Podjetje G	Ni team buildingov, osebnih srečanj.
Podjetje H	Manjka osebni stik.
Podjetje I	Strah, nestabilnost.
Podjetje J	Zamiki, slabša komunikacija, negotovost, strah.

Vir: lastno delo.

5.2.15 Mnenje o managementu človeških virov

Zadnje vprašanje se dotika osebnega in subjektivnega mnenja mojih sogovorcev glede MČV. Vsi razen osebe iz podjetja I dojemajo MČV kot pomembno področje. Oseba iz podjetja I pravi, da MČV: »Ni neko veliko področje za majhno firmo. Je pa pomembno, ker se pri ekipi vse začne in konča. Ne gledam pa na neko aktivno upravljanje z viri, tako je življenje, vse se začne z odnosi, firma ne funkcionira drugače«. Zanimivo je, da imajo vprašani tako pozitiven odnos do MČV in mu priznavajo pomembno vlogo, glede na v veliki meri neformalne prakse MČV, ki se izvajajo v mikro podjetjih. Razlog takšnemu pristopu je po mnenju podjetnice B premalo časa in financ ter osredotočenost na marketing in rast. Kot je poudarila, se z drugimi podjetniki strinjajo, da se podjetja začnejo prepozno ukvarjati z MČV. Povzetki odgovorov so podani v tabeli 30.

Tabela 30: Mnenje o pomembnosti MČV

Podjetje	Povzetki odgovorov – mnenje o pomembnosti MČV
Podjetje A	Pomembno področje. Pomembna tudi podpora pri osebnih stvareh.
Podjetje B	Premalo časa in financ za ta namen. Prepozno fokus na MČV.
Podjetje C	Dolgo časa ustanoviteljici nista razmišljali o tem. Pomembno je dobiti in ohranjati dober kader.
Podjetje D	Zelo pomembno.
Podjetje E	Najpomembnejši del poslovanja.
Podjetje F	Zelo pomembno, sploh v zagonskih podjetjih (tekma za dober kader).
Podjetje G	Eno izmed ključnih področij na vsaki točki podjetja.
Podjetje H	Pomembno, prisoten osebni stik manager – zaposleni.
Podjetje I	Ni zelo pomembno za majhno podjetje, vsaj ne v smislu dejavnega upravljanja človeških virov.
Podjetje J	Zelo pomembno.

Vir: lastno delo.

5.3 Povzetek rezultatov raziskave

V začetnih fazah mikro podjetij se je ekipa v veliki meri gradila prek znancev, prijateljev in družinskih članov. Nekatera podjetja so sicer čez nekaj čas začela tudi z drugimi načini in metodami, spet druga tudi v sedanosti nadaljujejo z omenjenim pristopom k zaposlovanju. Zagonska podjetja so imela na začetku svoje poti nedefinirane in

nestrukturirane delovne naloge, kjer je en zaposleni opravljal delovne naloge z različnih področij. Nekateri podjetniki so poudarili, da so na začetku delali vse, ne glede na tip naloge in področje dela. Delitev nalog v začetnih fazah glede na raziskavo dobro poteka v primeru dveh ustanoviteljev, ki si po navadi optimalno razdelita vloge.

Veliko podjetnikov v mikro podjetjih nima predhodnih izkušenj z vodenjem podjetja, delež podjetnikov sicer ima nekaj predhodnih izkušenj z vodenjem. Veliko podjetnikov se je pred ustanovitvijo podjetja ukvarjalo z drugo panogo oziroma so bili zaposleni v nepovezani panogi in so novinci na področju, kjer delujejo trenutno. MČV je v mikro podjetjih v rokah podjetnikov, prav tako so odločitve, povezane z MČV, sprejete s strani podjetnika, ki ima najpomembnejšo vlogo glede odločitev o poteku dejavnosti MČV. Podjetniki sicer dopuščajo pri vprašanjih usposabljanja in izobraževanja mnenje ali pobudo zaposlenih, vendar je njihova beseda še vedno odločilna. MČV povezujejo predvsem z zaposlovanjem kadra, precej manj so v raziskavi omenjali npr. nagrajevanje in razvoj kadra, pogosto ga povezujejo tudi z birokracijo. Velikega pomena strokovnemu znanju MČV ne dajejo in se pri izvajanju dejavnosti MČV zanašajo na izkušnje, prakse drugih podjetnikov, občutek in zdravo pamet. Podjetniki sicer vidijo področje MČV kot pomembno področje – glede na pogoste neformalne, nestrukturirane prakse ali odsotnost teh v mikro podjetjih je tako pozitiven pogled na MČV na prvi pogled presenetljiv.

Najpogostejši način zaposlovanja v mikro podjetjih je prek družine, znancev, priporočil in prijateljev. V primerih, ko na takšen način ni mogoče zaposliti osebe, se mikro podjetja zatečejo k drugim oblikam zaposlovanja, ceni se tudi samoiniciativen pristop iskalcev zaposlitve. Deljenje zaposlitvenega oglasa prek socialnih in družbenih omrežij je najbolj priljubljen način širjenja oglasa o delovnem mestu glede na raziskavo. Proces zaposlovanja je v večini primerov sestavljen iz intervjuja, ki ga opravi podjetnik, pogosto so prisotne tudi praktične naloge. Pri selekciji igra pomembno vlogo tudi, kako dobro se potencialni zaposleni ujamejo s kulturo in duhom podjetja in obstoječe ekipe.

Začetno usposabljanje novega zaposlenega je interno, neformalno, poteka sproti in je v rokah podjetnika ali kakšnega zaposlenega. Nekateri podjetniki so omenili, da imajo v pisni obliki napisana pravila, naloge itd., a nihče od vprašanih ni omenjal, da bi v sklopu usposabljanja nove zaposlene seznanili z vizijo, kulturo in pričakovanji. Zunanje izobraževanje je v mikro podjetjih redkost, v nekaterih primerih mikro podjetja na pobudo in željo zaposlenega sicer izobraževanja omogočijo. Nagrajevanje uspešnosti, pod pogojem, da ga v podjetju prakticirajo, je finančne in ekipne narave, pri čemer denarno nagrado v primeru doseženega cilja prejme celotna ekipa.

Mikro podjetja se srečujejo s fluktuacijo, vendar ta pri večini podjetij v raziskavi ni velika. Težava, povezana s fluktuacijo, je pomanjkanje osebja, saj en človek predstavlja velik odstotek celotne ekipe in podjetja izgubijo čas, ki ga namenijo uvajanju novega zaposlenega. Nudenje dobrih delovnih pogojev, dobre plače, nagrajevanja in stremljenje k dobrim odnosom v podjetju so načini, s katerim mikro podjetja želijo zadržati dober kader,

medtem ko so plača, dobri odnosi v podjetju in teambuilding načini, ki jih najpogosteje uporabljajo pri motiviranju kadra. Skladno z rastjo podjetja beležijo določene spremembe na področju MČV, kot so večja delitev in strukturiranje delovnih nalog, manj nadzora s strani podjetnikov, skladno z rastjo so podjetniki postali tudi bolj izkušeni.

Največji izziv mikro podjetij na področju MČV sta iskanje in zadržanje dobrega in ustreznega kadra. Izziva sta tudi določanje meje med (pre)osebnimi odnosi in skladno z rastjo predaja ali prerazporeditev podjetnika določenih nalog MČV drugim zaposlenim. Delo v zagonskem podjetju dodatno zaznamujejo izzivi, kot so pomanjkanje časa in znanja, obilica dela, utrujenost, kaotično okolje, odsotnost vodenja in zapletena zakonodaja. Epidemija koronavirusne bolezni Covid-19 je v mikro podjetja dodatno vnesla izzive, kot so strah, negotovost, pomanjkanje osebnega stika, druženja in povečano delo od doma. Epidemija je na neki način preizkusila prilagodljivost podjetnikov. Sodelujoča mikro podjetja v bližnji prihodnosti ne razmišljajo o zaposlitvi osebe, zadolžene za MČV, ali zunanji pomoči (npr. kadrovska agencija). V primeru rasti se takšnim ali drugačnim možnostim pomoči ne odrekajo, vendar kot zapisano, konkretno o njej za enkrat še ne razmišljajo.

6 DISKUSIJA

6.1 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Na raziskovalna vprašanja, zastavljena v uvodu, odgovorim glede na spoznanja teoretičnega in praktičnega dela magistrskega dela.

RV1: S kakšnimi izzivi na področju managementa človeških virov se srečujejo mikro in zagonska podjetja?

Empirična raziskava je podprla teoretična dognanja (Boocock, Daniels, Glover & Holland, 2008; Newell & Scarbrough, 2002) in pokazala, da sta ena izmed najbolj perečih izzivov mikro podjetij **iskanje in ohranjanje kadra**, ki sta povezana z več razlogi. V primerjavi z velikimi podjetji mikro podjetja ne morejo ponuditi tako visokih plač, nagrad in ugodnosti ter na splošno težko konkurirajo na tem področju večjim podjetjem. Avtorji (Boxall & Purcell, 2011) omenjajo tudi večjo prepoznavnost velikih podjetij, ki že v osnovi privabljajo večje množice talentiranega kadra. Obenem ne moremo mimo dejstva, da imajo mikro podjetja na voljo manjša finančna sredstva za vlaganje v MČV ter večino financ, osredotočenosti in časa usmerjajo v druga področja. Glede na odgovore, pridobljene z empirično raziskavo, je izziv še posebej kompleksen pri tehničnih pozicijah in na področju računalništva.

Izziv MČV v mikro podjetjih je tudi **vprašanje meje med (pre)osebnimi odnosi med zaposlenimi v podjetju**. Izziv je bil izpostavljen pri sogovorcu v raziskavi, ki je edini

omenil to problematiko, problem je bil izpostavljen tudi v teoriji (Jung, Vissa & Pich, 2017). Precej sogovorcev je med intervjujem sicer omenilo zelo zaupljive in tesne odnose v podjetju, vendar jih v večini niso poudarili kot težavo.

Empirična raziskava ni pokazala visoke stopnje fluktuacije. Podjetniki se sicer srečujejo s fluktuacijo, vendar večina vprašanih stopnje fluktuacije ne dojema kot visoko. Ne glede na to, da se glede na odgovore podjetniki ne srečujejo z visoko stopnjo fluktuacije, je izziv **menjave kadra in odsotnosti** povezan s fluktuacijo. Na omenjeni izziv opozarjajo teoretična dognanja (Drummond & Stone, 2007; Wapshott & Mallett, 2016), podkrepili so ga tudi rezultati empirične raziskave. V majhnem kadru že en član predstavlja velik in pomemben odstotek celotnega podjetja, medtem ko se v večjem podjetju, kjer je zaposlenih več, takšen manko lažje nadomesti.

Teorija (Heilmann, Forsten-Astikainen & Kultalahti, 2018) poudarja tudi težavo **kopiranja dobrih praks** MČV velikih podjetij, ki zaradi povsem drugačne narave mikro podjetij ne zagotavlja optimalnih rezultatov (Nyamubarwa & Chipunza, 2019). Prek empirične raziskave mi te problematike ni uspelo potrditi – nekateri sogovorci so povedali, da jim sicer v praksi koristijo pogovori z drugimi podjetniki, a nihče ni omenjal kopiranja praks drugih podjetij.

Zagonska podjetja se glede na odgovore empirične raziskave srečujejo tudi s svojevrstnimi izzivi, kot so **utrujenost, splošno pomanjkanje časa in znanja, delo v kaotičnem okolju, odsotnost jasnega vodenja, pomanjkanje usposabljanja, spopadanje z zakonodajo in nevednost glede področij, na katerih je podjetnik suveren**. Teorija omenja tudi **konfliktno okolje** (Kozusznik, Aaldering & Euwema, 2020), **odsotnost rutin** (Haase & Eberl, 2019) in **prehitro rast** (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002), ki pozornost podjetja še bolj oddalji od MČV. Tako teoretična (Boocock, Daniels, Glover & Holland, 2008; Drašček, 2011) kot tudi praktična raziskava potrjujeta obstoj **večopravilnosti**, ki lahko povzroči podvajanje del, prelaganje odgovornosti in že omenjene konflikte. Večopravilnost je v začetnih fazah pogosta pri vseh mikro podjetjih, čeprav je empirična raziskava pokazala, da so delovne naloge dobro razporejene v primerih dveh ustanoviteljev, ki si med seboj sistematično razdelita naloge.

Empirična raziskava je potrdila ugotovitve v teoriji glede posledic, povezanih z epidemijo koronavirusne bolezni Covid-19. Na MČV je močno vplivala epidemija, ki je v prvi vrsti povzročila, da je delo v pisarni zamenjalo **delo od doma**. Glede na to, da so med člani mikro podjetij na splošno tesni stiki in odnosi, takšno delo predstavlja nekakšen **odmik od tako tesnih odnosov**, saj se zaposleni v podjetju srečujejo manj. Poleg tega je med kader mikro podjetij epidemija vnesla **strah in negotovost**, kar omenja tudi teorija (Ata, 2020) nekatera podjetja so bila primorana spremeniti strategijo dela in se **prilagoditi**.

RV2: V kolikšni meri in na kakšen način se management človeških virov uveljavlja in razvije v mikro in zagonskih podjetjih?

V teoretičnem (Barrett & Mayson, 2008; Marlow, Taylor & Thompson, 2010; Heneman & Tansky, 2002) in kasneje raziskovalnem delu magistrskega dela sem spoznala, da je MČV v manjših podjetjih povezan z **neformalnim, osebnim in nesistematičnim pristopom**. Komunikacija glede dejavnosti MČV je pogosto ustna, prisotno je veliko sprotnega dogovarjanja in posvetovanja, malo je napisano o dejavnostih kot takšnih.

Preko teoretičnega (Adla, Gallego-Roquelaure & Calamel, 2019) in empiričnega raziskovanja sem spoznala, da je MČV **v rokah ustanovitelja, ki ima pri odločitvah glavno besedo**. Glede na rezultate empirične raziskave podjetniki sicer pri vprašanih MČV dopuščajo možnost posvetovanja in mnenja na področjih zaposlovanja in izobraževanja. Ustanovitelji dejavnosti MČV v večini izvajajo glede na izkušnje in po občutku, medtem ko je izobraževanje in širše znanje na področju MČV redkost, kar sovпада tako s teorijo (Heneman & Tansky, 2002) kot s praktično raziskavo.

Glede na teorijo (Patel & Cardon, 2010; Poljašević & Petković, 2013) podprto z rezultati intervjujev, lahko zapišemo, da mikro podjetja na splošno **ne namenajo veliko poudarka, časa in financ dejavnostim MČV**, kljub temu da se podjetniki glede na odgovore intervjujev zavedajo pomembnosti dobrega in zadovoljnega kadra. Prek empirične raziskave sem ugotovila, da se največ pozornosti v mikro podjetjih namenja iskanju kadra, pogosto je tudi finančno nagrajevanje. Analiza empiričnega dela je potrdila teoretične izsledke (Dal Zotto & Gustafsson, 2008; Poljašević & Petković, 2013; Wapshott & Mallett, 2016), ki navajajo, da je zelo pogost način zaposlovanja prek priporočil ali iz vrst znancev in družine. Intervjuji so pokazali, da je takšen način iskanja kadra še posebej pogost v prvi fazi iskanja, v primeru, ko takšen način ni uspešen zaradi takšnih ali drugačnih razlogov, se mikro podjetja najpogosteje obrnejo na splet, kjer prek socialnih in družbenih omrežij, email liste ali spletne strani podjetja objavljajo zaposlitvene oglase. Rezultati empiričnega dela so dodatno pokazali, da se v mikro podjetjih ceni samoiniciativen pristop iskalcev zaposlitve k podjetju, podjetnik v raziskavi je omenil tudi iskanje kvalificirane osebe s strani podjetja (angl. headhunting). Teoretične (Poljašević & Petković, 2013; Stokes & Wilson, 2006) in praktične ugotovitve so si enotne glede postopka izbire, pri čemer igra precejšnjo vlogo tudi prileganje kandidata že obstoječi ekipi. Analiza intervjujev je pokazala, da je nagrajevanje glede na uspešnost (pod pogojem, da ga v podjetju izvajajo) finančne narave in poteka skupinsko.

Dejavnosti, povezane z razvojem kadra, kot sta izobraževanje in ocenjevanje posameznih zaposlenih, se glede na rezultate intervjujev izvajajo v manjšem obsegu ali pa je spregledano. Sistematizirano zunanje izobraževanje zaposlenih je redko, v nekaterih primerih podjetja dopuščajo možnost izobraževanja, če zaposleni izrazi željo ali svojevrstnost področja, zahteva strokovno izobraževanje. Povečan poudarek na izobraževanju je sicer opaziti pri podjetju z največ zaposlenimi, kar nakazuje na večji poudarek razvoju zaposlenih skupaj z rastjo podjetja. Teoretična dognanja (Devins, 2008; Wapshott & Mallett, 2016) glede začetnega usposabljanja sovpadajo z ugotovitvami praktičnega dela. Začetno usposabljanje je neformalno in notranje, po navadi sodeluje eden

od zaposlenih ali podjetnik, pogosto je izvedeno precej hitro, kar je posledica manjšega kadra, več zadolžitev enega človeka in poudarka na drugih stvareh. Ocenjevanja posameznih zaposlenih podjetniki na intervjujih niso omenjali, zato ne morem potrditi teorije v zvezi z ocenjevanjem posameznikov. Glede na to, da te dejavnosti MČV niso omenjali, predvidevam, da je po večini ne izvajajo.

S pomočjo intervjujev sem ugotovila, da podjetniki v mikro podjetjih dojemajo dobre plače, dobre odnose v podjetju in team building kot najpomembnejše dejavnike za motivacijo zaposlenih. Rezultati so pokazali tudi, da podjetniki pogosto povezujejo zaposlovanje strokovnjaka za MČV ali zunanjo pomoč pri MČV z večjim številom zaposlenih. Raziskava je pokazala, da je manj poudarka na MČV v mikro podjetjih povezano s pomanjkanjem časa, financ in dejanjem prednosti drugim področjem. V primeru rasti nekateri podjetniki sicer dopuščajo možnost zunanje pomoči ali zaposlitev strokovnjaka, drugi želijo ohraniti podoben sistem, kot ga imajo sedaj.

6.2 Priporočila mikro podjetjem

V skladu s pregledom in analizo teoretične osnove glede izzivov MČV v mikro podjetjih in kasneje opravljenim praktičnim delom sem oblikovala nekaj priporočil in smernic, ki bi bila lahko podjetnikom v oporo in pomoč oziroma bi jim služila za idejo, kako vpeljati bolj dovršen sistem MČV.

Priporočala bi, da podjetniki še bolj dosledno oziroma, kjer tega še ne izvajajo, uvedejo **razgovore s posamezniki**. Ta dejavnost se lahko odvija na ravni letnih razgovorov ali tudi pogostejše, npr. mesečno, glede na to, da je kader majhen. Na takšnih sestankih bi lahko podjetnik in zaposleni osebno spregovorila o željah zaposlenega glede izobraževanja, o njegovem razvoju, mesečnih/letnih dosežkih in ciljih, težavah oziroma skrbah, poleg tega bi lahko podjetnik zaposlenemu podal »feedback« na njegovo delo, zavzetost in odnos.

Skladno z objektivnostjo lahko podjetnik poudari in nagradi posebej uspešne zaposlene, ki imajo na celotno poslovanje še posebej pozitiven doprinos. Poučno je tudi, da se tudi manj uspešnim zaposlenim ponudi vpogled v njihove šibke točke in obenem poda načine, kako izboljšati delo (Poljašević & Petković, 2013).

Dobra ideja se zdi, da se o vlogi MČV v mikro podjetjih in posledicah o preprostem in (preveč) poenostavljenem pristopu k MČV **izobražuje** in uči na podjetniških izobraževanjih, seminarjih in tečajih. Priporočljivo je, da se študentje podjetništva učijo tudi, kako učinkovito izvajati in uspešno vpeljati dejavnosti MČV (Wilkerson & Seers, 2019). MČV bi bilo pametno vnesti v vse programe, kjer imajo udeleženci potencial za delo na managerski poziciji. Takšen tip izobraževanja je izjemno redek v programih na tehničnih smereh in fakultetah, čeprav je verjetno, da bodo inženirji imeli managersko pozicijo v času kariere. MČV se kot dejavnik uspeha redko pojavlja tudi v programih tečajev managementa (Viitala, Vesalainen & Uotila, 2020).

Ob rasti podjetja je priporočljivo, da se v podjetje vnese nekaj **strukture** ter se vloge in odgovornosti zaposlenih nekoliko bolj definirajo. Na ta način se prepreči prevelik kaos v podjetju, saj struktura prinaša večjo mero odgovornosti in nadzora, vendar morajo biti ti okvirji takšni, da zaposleni še vedno lahko do določene mere izkoristijo svobodo (Gulati & Sawhney, 2019). Sem sodi tudi uvedba bolj strukturiranih praks usposabljanja, ki lahko prav tako temeljijo na socialni interakciji (Jebali & Meschitti, 2021). **Večji poudarek in več časa kakovostnemu začetnemu usposabljanju** je treba nameniti vsem novo zaposlenim v mikro podjetjih. Proces začetnega usposabljanja naj bi poleg kakovosti in obsežne priprave na delovno mesto vključeval tudi opis organizacijske kulture in pričakovanj.

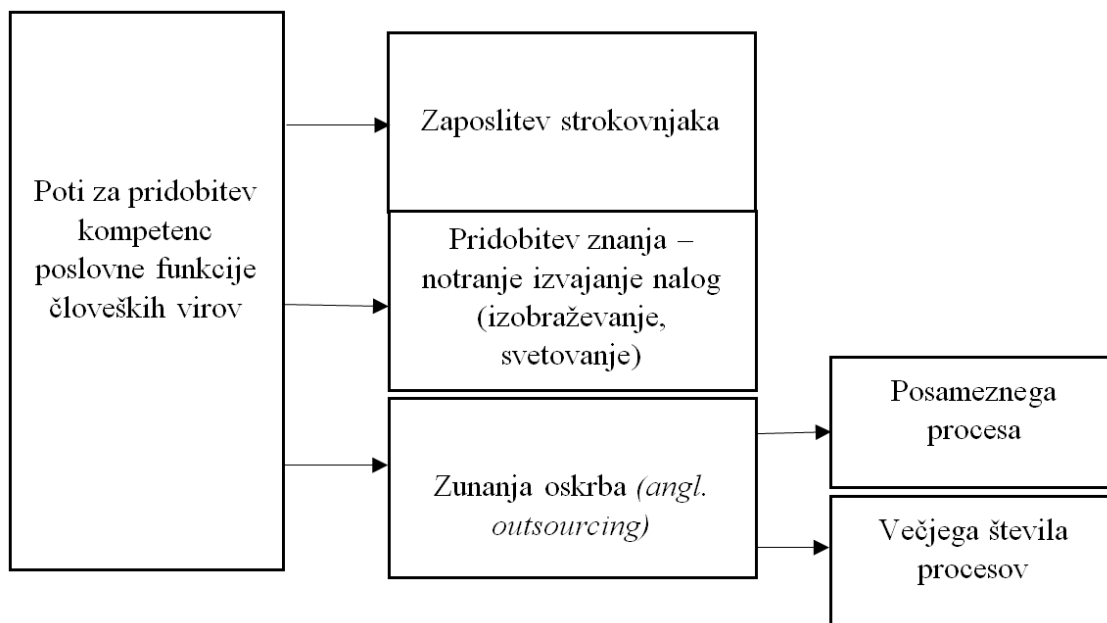
Ne glede na to, da mikro podjetja ne morejo tako analitično in sistematično načrtovati človeških virov, kot to počnejo v velikih podjetjih, sta priporočljiva groba ocena potreb po zaposlovanju v prihodnosti. Smiselno se zdi **načrtovanje** reševanja potencialne težave pomanjkanja kadra, predvsem v panogah, kjer je primanjkljaj kadra na trgu dela velik. V takih primerih je zaželeno, da podjetje razmišlja, kako obstoječi kader prerazporediti v primeru pomanjkanja kadra. S takšnim načrtovanjem se lahko podjetja pravočasno pripravijo na pomanjkanja določenega kadra na trgu dela (Poljašević & Petković, 2013).

Zaradi verjetnosti, da podjetnik pri intervjuju za delovno mesto v veliki meri sledi svojemu občutku glede kandidata, obstaja večja objektivnost intervjuja prek bolj **standardiziranih intervjujev**, pri čemer kandidati lahko pokažejo spretnosti in znanje. Mikro podjetja lahko na račun manjših finančnih nagrad ponudijo drugačne **motivacijske sprožilce**, kot so npr. prilagodljiv delovni čas, priznanje dosežkov, sodelovanje v odločanju itd., ki pripomorejo k ohranjanju kakovostnega kadra v podjetju (Poljašević & Petković, 2013).

V začetnih fazah podjetja, v obdobju, ko podjetje sledi preprosti organizacijski strukturi, lastnik – manager upravlja vsa ključna področja, tudi MČV. V fazi rasti in razvoja potrebe podjetja začnejo presegati managerskih sposobnosti lastnika – managerja. V tem obdobju je najbolj smiselna oziroma zaželena **predaja nekaterih managerskih funkcij** oziroma **vključevanje osebe, podkovane o MČV** (Poljašević & Petković, 2013). Lastniki – managerji lahko v proces oblikovanja dejavnosti MČV še dejavneje vključujejo zaposlene in kot že omenjeno, dodelijo vsaj nekatere dejavnosti MČV drugim članom (Adla, Gallego-Roquelaure & Calamel, 2019).

Podjetje lahko pomanjkljiv MČV pridobi z zaposlitvijo novega strokovnjaka, z razvojem že zaposlenih v podjetju ali z zunanjim izvajalcem (angl. outsourcing). Vse naštete možnosti so predstavljene na sliki 6. Dobra izbira se zdi **zunanje izvajanje procesov** MČV, pri čemer lahko zunanji izvajalec prevzame vse procese (zaposlovanja, upravljanje uspešnost itd.) ali le en proces (npr. zaposlovanja) (Černigoj, 2011). Svetovanje s strani zunanjih strokovnjakov (angl. outsourcing) (npr. zaposlitvene agencije) lahko pomaga pri prepoznavanju talentov, ki bi se prilegali trenutnim potrebam podjetja (Pandey & Pattnaik, 2017).

Slika 6: Poti za pridobitev manjkajočih kompetenc na področju človeških virov



Vir: Černigoj (2011).

Najbolj optimalno je, da mikro podjetja oblikujejo svoj lastni, **svojevrstni načrt** dejavnosti MČV, ki se podjetju najbolj prilega, je za podjetje najbolj smislen in je oblikovan v skladu z omejitvami podjetja. Na tej točki imajo mikro podjetja priložnost za oblikovanje inovativnih in specifičnih pristopov k MČV. Golo kopiranje in posnemanje praks večjih podjetij zaradi velikih razlik in posebnosti mikro podjetij nista smiselna.

6.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Pri raziskovalnem delu magistrskega dela sem se srečala z določenimi omejitvami. Ena od ključnih omejitev, na katero sem trčila, je nestrukturirano in neorganizirano področje MČV v obravnavanih podjetjih. Veliko podjetij namreč sploh nima formalnih in zapisanih sistemov posameznih področij MČV, kot so ocenjevanje, nagrajevanje, izobraževanje itd., in posledično določena vprašanja pri nekaterih podjetjih niso prišla do izraza. Težava je povezana z opravljanjem dejavnosti MČV sproti, brez nekega sistema in načrtovanja. Druga omejitev je povezana z nepoznavanjem področja MČV v širšem obsegu. Veliko podjetnikov je MČV povezovala le z iskanjem kadra in odnosi v podjetju, medtem ko so druga področja MČV redko omenjali sami od sebe.

Zaradi občutljive narave določenih vprašanj nekateri odgovori niso natančni, določeni in celoviti. Za večjo objektivnost odgovorov in določnost bi bilo v prihodnje smiselno v raziskavo vključiti tudi zaposlene, pri čemer bi lahko primerjali njihov pogled na MČV v podjetju in dobili sliko o tem, kako sami sprejemajo dejavnosti MČV, kaj pogrešajo itd.

Teoretični del raziskave (Wapshott & Mallett, 2016) dokazuje, da rast vpliva na formalizacijo in sistematizacijo MČV. Skladno s teoretičnimi dognanji bi bilo za nadaljnja raziskovanja priporočljivo, da se nova raziskava izvede čez nekaj časa pri istih podjetjih in se tako primerja, kako se je v tem času spreminjal in razvijal MČV. Zanimivo bi bilo tudi videti, kako se podjetniki z osebnega vidika spopadajo z MČV ter kakšne izzive na osebni in psihološki ravni čutijo pri vodenju ljudi.

Za nadaljnje raziskovanje področja bi bila uporabna obširnejša teorija, ki raziskuje MČV s praktičnega vidika v mikro podjetjih, predvsem v zagonskih podjetjih in bi služila kot dobra osnova podjetnikom za delo in tudi drugim raziskovalcem področja. Med raziskovanjem teme in opravljanjem intervjujev sem pogrešala praktične nasvete in zgodbe uspešnih praks, ki bi pojasnjevali, kako z omejenimi financami, časom in osebjem razviješ dejavnosti MČV v mikro podjetjih, predvsem sem pogrešala praktična gradiva, ki bi se osredotočala na zagonska podjetja. Med pisanjem magistrskega dela sem se srečevala z obsežnimi gradivi, ki opisujejo MČV, vendar so v veliki meri usmerjena in prilagojena velikim podjetjem. Zapolnitev tega primanjkljaja je potrebna, saj ima MČV pomembno vlogo pri razvoju in rasti mikro podjetij ter zaradi dejstva, da se tega področja v literaturi preprosto ni raziskovalo veliko in je potreba po raziskovanju toliko večja (Dabić, Ortiz-De-Urbina-Criado & Romero-Martínez, 2011).

SKLEP

Cilj magistrskega dela je bil prek teoretične in empirične raziskave analizirati MČV v majhnih (predvsem mikro podjetjih) ter prepoznati in preučiti izzive, s katerimi se srečujejo omenjena podjetja na področju MČV. Nameni magistrskega dela so bili oblikovanje predlogov za razvoj MČV in reševanje izzivov, povezanih z MČV v mikro podjetjih, opozoriti na obroben položaj MČV v mikro podjetjih ter pomanjkanje raziskav in strokovne literature, ki raziskuje MČV v obravnavanih podjetjih. Rezultate raziskave sem pridobila s pomočjo teoretične in empirične raziskave, slednjo sem opravila prek intervjujev v 10 slovenskih mikro podjetjih. Z dobljenimi rezultati sem lahko odgovorila na raziskovalni vprašanj.

Raziskava kaže, da je MČV v mikro podjetjih v veliki meri neformalen in nesistematiziran, pogosto je to področje, ki se mu ne posveča veliko pozornosti in se povezuje le z iskanjem kadra. Področje MČV je v rokah lastnika – managerja, redkost je, da so v mikro podjetjih naloge MČV predane drugim zaposlenim. Najpogostejša oblika zaposlovanja je prek družinskih in socialnih vezi, zunanje izobraževanje zaposlenih je redkost, usposabljanje poteka sproti na delovnem mestu, nagrajevanje glede na uspešnost je ekipno – posamezne povratne informacije in ocenjevanje posameznikov so redkost. Najpogostejše oblike motiviranja v mikro podjetjih so organizirana druženja, stremenje k dobrim odnosom in delovnim okoljem ter dostojne plače.

Izzivi, s katerimi se srečujejo mikro podjetja na področju MČV glede na raziskavo, so: iskanje in ohranjanje kadra, meje med osebnimi in preveč osebnimi odnosi, menjave kadra in odsotnost kadra, predaja in prerazporeditev nalog MČV lastnika – managerja drugim osebam in kopiranje dobrih praks MČV velikih podjetij, ki se ne skladajo s posebnostmi mikro podjetja. Zagonska podjetja (tudi nekatera druga mikro podjetja) se spopadajo tudi s pomanjkanjem časa zaradi velike količine dela, kaotičnim in konfliktnim okoljem, zakonodajnimi vprašanji, odsotnostjo pravega vodstva, pomanjkanjem rutine, večopravilnostjo in prehitro rastjo, ki še bolj oslabi delovanje podjetja na področju MČV.

Smernica in priporočila, ki bi jih svetovala mikro podjetjem pri organizaciji MČV, so: razgovori s posamezniki, načrtovanje kadra, standardizirani zaposlitveni intervjuji in več motivacijskih dejavnikov – fleksibilen delovni čas, priznanje ekipnih in posamičnih dosežkov, sodelovanje v odločanju itd. Zagonskim podjetjem bi svetovala bolj strukturiran način dela in bolj definirane delovne naloge. Na splošno je priporočljivo, da podjetnik določene dejavnosti MČV preda in prerazporedi drugim zaposlenim ali da v podjetju začnejo uporabljati možnost zunanjega izvajalca, ki bi prevzel vsaj kakšno dejavnost MČV. Smiselno bi tudi bilo, da bi izobraževalne ustanove, ki kalijo prihodnje podjetnike, MČV namenile več pozornosti.

V prihodnje bi bilo zanimivo raziskati, na kakšen način se bodo obravnavana podjetja razvila na področju MČV ali na kakšen način bodo spremenila dosedanje dejavnosti MČV. Za primerjavo bi bilo tudi dobro raziskati, kako sprejemajo MČV zaposleni v obravnavanih podjetjih, saj bi tako dobili sliko MČV tudi z druge strani.

Pri magistrskem delu sem naletela na nekaj omejitev. Poudarila bi, da je MČV v nekaterih mikro podjetjih zelo nerazdeljen in neorganiziran, kar je za raziskavo posledično pomenilo, da nekateri odgovori niso bili vsebinsko pomembni. Med raziskavo sem pogrešala obširnejšo strokovno literaturo in raziskave, ki bi obravnavale MČV v mikro podjetjih, primanjkljaj je še posebej velik v primeru zagonskih podjetij. Na tej točki bi spodbudila vse, ki jih tema zanima, k razmisleku o novi raziskavi v okviru teme. Vsekakor je še precej neraziskanega in bi izsledki prišli prav tako novim raziskovalcem kot tudi podjetnikom v praksi.

Ne glede na velikost podjetja pomena MČV za uspešno delovanje podjetja ne gre zapostavljati. MČV ne sme biti le stvar velikih podjetij, temveč področje, ki se mu povečajo tudi mikro in vsa majhna podjetja. Mikro podjetja lahko oblikujejo svoj svojevrsten pristop k MČV, ki se podjetju najbolj prilega in si ga glede na zmožnosti lahko privoščijo.

LITERATURA IN VIRI

1. Adla, L., Gallego-Roquelaure, V. & Calamel, L. (2019). Human resource management and innovation in SMEs. *Personal Review*, 49(8), 1519–1535.

2. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
3. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10. izd.). London: Kogan Page.
4. Arrowsmith, J., Gilman, M., Edwards, P. & Ram, M. (2003). The Impact of the National Minimum Wage in Small Firms. *British Journal of Industrial Relations*, 41(3), 435–456.
5. Ata, I. (2020, 19. maj). How The COVID-19 Crisis Has Made HR One Of The Most Important Jobs Today. *Entrepreneur*. Pridobljeno 28. marca 2021 iz <https://www.entrepreneur.com/article/350747>
6. Aulet, B. & Murray, F. (2013). *A tale of two entrepreneurs: Understanding differences in the types of entrepreneurship in the economy*. Kansas City: Ewing Marion Kauffman Foundation.
7. Aulet, B. (2017). *Disciplined entrepreneurship: workbook*. Hoboken: Wiley.
8. Barrett, R. & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307–320.
9. Barrett, R. & Mayson, S. (2008). The formality and informality of HRM practices in small firms. V R. Barrett & S. Mayson (ur.), *International handbook of entrepreneurship and HRM* (str. 111–136). Cheltenham: E. Elgar.
10. Barrett, R. (2006). Small business learning through mentoring: evaluating a project. *Education+Training*, 48(8/9), 614–26.
11. Barrett, R. (2015). Small firm training: just meeting the day-to-day needs of the business. *Employee Relations*, 37(5), 547–567.
12. Barrett, R., Claydon, T. & Rainnie, A. (2009). The paradox of happy workers in small firms: exploring new explanations for an old issue. *15th World Congress of the International Industrial Associations*. Sydney: International Industrial Relations Association.
13. Barrett, R., Mayson, S. & Warriner, N. (2008). The relationship between small firm growth and HRM practices. V R. Barrett & S. Mayson (ur.), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM* (str. 186–204). Cheltenham: Edward Elgar.
14. Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E. & Midgett, C. (2017). High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy*, 27(2), 1–12.
15. Bersin, J. (2021, 16. marec). *HR Technology 2021 Now Published: Shattering Changes In The Market*. Pridobljeno 28. marca 2021 iz <https://joshbersin.com/2021/03/hr-technology-2021-now-published-shattering-changes-in-the-market/>
16. Beynon, J. M., Jones, P., Pickernell, D. & Packham, G. (2015). Investigating the impact of training influence on employee retention in small and medium enterprises: a regression-type classification and ranking believe simplex analysis on sparse data. *Expert Systems*, 32(1), 141–154.

17. Blank, S. & Dorf B. (2012). *The Startup Owner's Manual Vol. 1: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K&S Ranch.
18. Blundel, R. & Lockett, N. (2011). *Exploring entrepreneurship: Practices and Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
19. Boocock, G., Daniels, K., Glover, J. & Holland, J. (2008). Daily Learning, Job Design and Problem-Solving in SMEs. V R. Barrett & S. Mayson (ur.), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM* (398–419). Cheltenham: Edward Elgar.
20. Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3. izd.). Basingstoke: Palgrave.
21. 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.
22. Chadwick, C., Way, S. A., Gerry, K. & Thacker, J.W. (2013). Boundary conditions of the high investment human resource systems-small-firm labor productivity relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 311–343.
23. Černigoj, M. (2011). Vrednost HRM v manjših in srednje velikih podjetjih – zakaj in kako imeti vse kar imajo veliki. *Human Resource Management Magazine*, 9(41), 10–15.
24. Dabić, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M. & Romero-Martínez, A. M. (2011). Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. *International Journal of Manpower*, 32(1), 14–33.
25. Dal Zotto, C. & Gustafsson, V. (2008). Human resource management as an entrepreneurial tool? V R. Barret & S. Mayson (ur.), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM* (str. 89–110). Cheltenham: Elgar.
26. De Kok, J. & Uhlaner, L. M. (2001). Organisation Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273–288.
27. Devins, D. (2008). Encouraging skills acquisitions and SMEs. V R. Barrett & S. Mayson (ur.), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM* (420–433). Cheltenham: Edward Elgar.
28. Donthu, N. & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117(1), 284–289.
29. Drašček, M. (2011). Ko majhni postanejo veliki. *Human Resource Management Magazine*, 9(40), 69–72.
30. Drummond, I. & Stone, I. (2007). Exploring the potential of high performance work systems in SMEs. *Employee Relations*, 29(2), 192–207.
31. Entrepreneur Handbook Ltd. (2019, 8. september). *Human resources for startups: What you need to know*. Pridobljeno 5. februarja 2021 iz <https://entrepreneurhandbook.co.uk/hr-for-startups/>
32. Gherhes, C., Williams, N., Vorley, T. & Vasconcelos, A. C. (2016). Distinguishing micro-businesses from SMEs: a systematic review of growth constraints. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(4), 939–963.

33. Gialuisi, O. (2011). Employee retention practices in small businesses: A proposed study. *Small Enterprise Research*, 18(2), 152–154.
34. Gibb, A. (1983). The Small Business Challenge to Management Education. *Journal of European Industrial Training*, 7(5), 3–16.
35. Gilbert, J. & Jones, G. (2000). Managing human resources in New Zealand small business. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(2), 55–68.
36. Gulati, R. & Sawhney, V. (2019, 16. december). Why Your Startup Won't Last. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 5. februarja 2021 iz <https://hbr.org/2019/12/why-your-startup-wont-last>
37. Haase, A. & Eberl, P. (2019). The Challenges of Routinizing for Building Resilient Startups. *Journal of Small Business Management*, 57(S2), 579–597.
38. Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. (2018). Agile HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 1–11. doi:10.1111/jsbm.12483
39. Heneman, R. L. & Tansky, J. W. (2002). Human resource management models for entrepreneurial opportunity: Existing knowledge and new directions. V J. A. Katz & T. M. Welbourne (ur.), *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management* (str. 54–81). Boston: JAI Press.
40. Hisrich, R.D. (1986). Entrepreneurship and intrapreneurship: methods for creating new companies that have an impact on the economic renaissance of an area. V R. D. Hisrich (ur.), *Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital* (str. 96). Lexington, MA: Lexington Books.
41. Hornsby, J. & Kuratko, D. (2003). Human Resource Management in US Small Businesses: A Replication and Extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73–92.
42. Jebali, D. & Meschitti, V. (2021). HRM as a catalyst for innovation in startups. *Employee Relations*. 43(2), 555–570.
43. Jha, S. (2011). Human Resource Management and Knowledge Management: Revisiting Challenges of Integration. *International Journal of Management & Business Studies IJMBS*, 1(2), 56–60.
44. Jones, P., Beynon, M., Pickernell, D. & Packham, G. (2013). Evaluating the impact of different training methods on SME business performance. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 31(1), 56–81.
45. Jung, H., Vissa, B. & Pich, M. (2017). How do entrepreneurial founding teams allocate task positions? *Academy of Management Journal*, 60(1), 264–294.
46. Kaur, S. (2013). HRM in 21st Century: Challenges of Future. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 2(6), 46–51.
47. Kim, K. C., El Tarabishy, A., & Bae, Z. T. (2018). Humane Entrepreneurship: How Focusing on People Can Drive a New Era of Wealth and Quality Job Creation in a Sustainable World. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 10–29.

48. Kitching, J. (2008). Rethinking UK small employers' skills policies and the role of workplace learning. *International Journal of Training and Development*, 12(2), 100–120.
49. Kollmann, T., Stoeckmann, C., Hensellek, S. & Kensbock, J. (2016). European startup monitor. Pridobljeno 6. januarja 2021 iz https://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/esm_2016/report/ESM_2016.pdf
50. Kotey, B. & P. Slade (2005). Formal HRM Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16–40.
51. Kozusznik, M. W., Aaldering, H. & Euwema M. C. (2020). Star(tup) wars: decoupling task from relationship conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 393–415.
52. Kroon, B., Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71–91.
53. Lauckner, S. (2020, 14. september). *Micro Business vs. Small Business: What's the Difference?* Pridobljeno 23. novembra 2020 iz <https://www.justbusiness.com/starting-a-small-business/micro-business>
54. Lengnick-Hall, M. L. & Moritz, S. (2003). The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365–379.
55. Mallett, O. & Wapshott, R. (2014). Informality and Employment Relationships in Small Firms: Humour, Ambiguity and Straight-talking. *British Journal of Management*, 25(1), 118–132.
56. Marlow, S., Taylor, S. & Thompson, A. (2010). Informality and formality in medium-sized companies: contestation and synchronization. *British Journal of Management*, 21(4), 944–966.
57. Martin, A., Mactaggart, D. & Bowden, J., 2006. The barriers to the recruitment and retention of supervisors/managers in the Scottish tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 380–397.
58. Martin, L. M., Janjuha-Jivraj, S., Carey, C. & Reddy, S. S. (2008). Formalizing Relationships? Time, Change and the Psychological Contract in Team Entrepreneurial Companies. V R. Barrett & S. Mayson (ur.), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM* (str. 205–223). Cheltenham: Elgar.
59. Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management* (12. izd.). Mason: Thomson South-Western.
60. Matlay, H. (2002). Training and HRD strategies in family and non-family owned small businesses: a comparative approach. *Education & Training*, 44(8/9), 357–70.
61. Mazzarol, T. (2003). A Model of Small Business HR Growth Management. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 9(1), 27–49.
62. Michie, J. & Sheehan, M. (2008). Human resource management and corporate performance: Evidence from UK and US small firms. V R. Barrett & S. Mayson (ur.), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM* (str. 137–164). Cheltenham: Edward Elgar.

63. Močnik, D. & Rus, M. (2016). *Slovenska podjetja in značilnosti start-up ekosistema: Slovenski podjetniški observatorij 2015*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
64. Morris, M. H. & Jones, F. F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 873–896.
65. Možina, S. & Zupan, N. (2009). Strateški menedžment človeških virov. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 97–142). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
66. Nasir, S. Z. (2017). Emerging Challenges of HRM in 21st Century: A Theoretical Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 216–233.
67. Newell, H. & Scarbrough, H. (2002). *Human Resource Management in Context: A Case Study Approach*. Basingstoke: Palgrave.
68. Nyamubarwa, W. & Chipunza, C. (2019). Debunking the one-size-fits-all approach to human resource management: A review of human resource practices in small and medium-sized enterprise firms. *SA Journal of Human Resource Management*, 1–6. doi:10.4102/sajhrm.v17i0.1108
69. Ogunyomi, P., & Bruning, N. (2016). Human resource management and organisational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 612–634.
70. Pandey, S. C. & Pattnaik, P. N. (2017). People issues in start-ups: challenges and solutions. *Strategic HR Review*, 16(4), 194–196.
71. Patel, P. C. & Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product market competition. *Human Resource Management*, 49(2), 265–290.
72. Poljašević, B. Z. & Petković, S. (2013). Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Conceptual Framework. *Facta universitatis - series: Economics and Organization*, 10(3), 301–315.
73. Psychogios, A., Szamosi, L., Prouska, R., & Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 1–38.
74. Rebernik, M. & Jaklič, M. (2014). Startup manifest. Slovenija pripravljena na prihodnost 2014 - 2020+. Pridobljeno 19. maja 2021 iz <https://www.startup.si/sl-si>
75. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. London: Portfolio Penguin.
76. Rogers, E. & Paul, J. (2018). Strategic People Practices in Startup Organizations. *People & Strategy*, 41(3), 32–36.
77. Saridakis, G., Torres, R. M. & Johnstone, S. (2013). Do human resource practices enhance organisational commitment in SMEs with low employee satisfaction? *British Journal of Management*, 24(3), 445–458.
78. Schlosser, F. (2015). Identifying and differentiating key employees from owners and other employees in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 37–53.

79. Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217–226.
80. Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545–570.
81. Srivastava, E. & Agarwal, N. (2012). The Emerging Challenges in HRM. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 1(6), 46–48.
82. Stokes, D. & Wilson, N. (2006). *Small Business Management and Entrepreneurship* (5. izd.). Mason: Thomson South-Western.
83. Stone, D. L. & Deadrick D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139–145.
84. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M. & Johnson, R. (2015). The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231.
85. Stone-Romero, E., Stone, D., & Salas, E. (2003). The influence of culture on role conceptions and role behavior in organizations. *Applied Psychology: An International Review*, 52(3), 328–362.
86. Svetlik, I. & Kohont, A. (2009). Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 143–189). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
87. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 19–62). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
88. Swart, J., Mann, C., Brown, S. & Price, A. (2008). *Human Resource Development: Strategy and tactics*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
89. Thiel, P. A (2014). *Zero to one: notes on startups, or how to build the future*. New York: Crown Business.
90. Times Internet Limited. (2020, 10. maj). *Impact of Covid-19 on HR practices and future workforce*. Pridobljeno 28. marca 2021 iz <https://hr.economictimes.indiatimes.com/news/industry/impact-of-covid-19-on-hr-practices-and-future-workforce/75653859>
91. Tocher, N., Shook, C. L. & Giles, W. F. (2007). Training in small firms: an analysis of when small firms should emphasize formal and informal training to maximize performance. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 19(1), 76–91.
92. Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M. & Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56–77.
93. Viitala, R., Vesalainen, J. & Uotila, T.-P. (2020). SME managers'causal beliefs on HRM as success factor of the firm. *Journal of Small Business Management*, 1–25. doi:10.1080/00472778.2020.1758528

94. Wapshott, R. & Mallett, O. (2016). *Managing Human Resources in Small and Medium-sized Enterprises: Entrepreneurship and the employment relationship*. Abingdon: Routledge.
95. Wiesenberg, M., Godulla, A., TepInglar, K., Noelle, I.-M., Kloss, J., Klein, N. & Eeckhout, D. (2020). Key challenges in strategic start-up communication: A systematic literature review and an explorative study, *Journal of Communication Management*, 24(1), 49–64.
96. Wiesner, R., & Innes, P. (2010). Bleak house or bright prospect? HRM in Australian SMEs over 1998–2008. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(2), 151–184.
97. Wilkerson, J. & Seers, A. (2019). Underfit of the Small Firm's HRM Function: When Low Functional Elaboration Interacts with contingencies. *Journal of Organizational Psychology*, 19(2), 161–176.
98. Wilkerson, J. M., Seers, A., & Johnson, S. G. (2020). On Antecedents of Functional Elaboration of HRM in Small Firms. *Journal of Organizational Psychology*, 20(1), 23–36.
99. Williamson, I. O. & Robinson, J. (2008). The effect of small firms' recruitment practice portfolio. V R. Barrett & S. Mayson (ur.), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM* (str. 361–381). Cheltenham: Edward Elgar.

PRILOGE

Priloga 1: Vabilo na intervju

Spoštovani!

Na vas se obračam s prošnjo za izvedbo intervjuja, ki mi bo pomagal pri realizaciji praktičnega dela magistrskega dela.

Sem Lara Jenko, študentka magistrskega študija podjetništva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Trenutno sem v obdobju pisanja magistrskega dela z naslovom Izzivi managementa človeških virov v mikro podjetjih, v katerem raziskujem upravljanje človeških virov v manjših, hitro rastočih podjetjih. Na vaše podjetje sem se obrnila, ker ustreza merilom raziskave.

Predlagam, da intervju poteka prek Zooma ali Skypa, termin je po dogovoru, glede ure in datuma sem zelo prilagodljiva (zame bi sicer bilo najustreznejše, da se intervju izvede čim prej). Dolžina intervjuja je odvisna od vaših odgovorov, predvidoma traja 30 minut. Ob potrditvi intervjuja vas prosim, da navedete, kateri komunikacijski kanal vam bolj ustreza ter datum in uro intervjuja.

Veselilo bi me, če bi lahko kratek intervju opravila tudi v vašem podjetju. Na ta način bi mi pomagali pri raziskovanju problematike, ki se ji posvečam v magistrskem delu.

Vnaprej hvala za odgovor in lep pozdrav,

Lara Jenko

Priloga 2: Vprašalnik intervjuja

1. Koliko zaposlenih ima trenutno vaše podjetje?
2. S čim ste se ukvarjali, preden ste se podali na podjetniško pot, ste imeli kakšne predhodne izkušnje z vodenjem?
3. Kako je potekalo začetno zaposlovanje, torej prehod od samostojnega podjetnika do podjetja z več zaposlenimi? Kako so bile v začetnih fazah podjetja razdeljene delovne naloge?
4. Kdo je v vašem podjetju zadolžen oziroma opravlja dejavnosti, povezane s človeškimi viri? Katere so te dejavnosti (npr. načrtovanje, razvoj, ocenjevanje, izobraževanje kadra, oblikovanje dela, odnosi med zaposlenimi itd.)?
5. Kakšen vpliv na dejavnosti MČV ima po vašem mnenju lastnik – manager?
6. Prosim, opišite tipičen proces zaposlovanja, kakšne metode, kanale zaposlovanja uporabljate? Pogosto uporabljate zaposlovanje prek socialnih in družinskih vezi zaposlenih oziroma mreženja?
7. Kako poskušate motivirati zaposlene?
8. Kako poteka začetno usposabljanje novega člana ekipe in kako poskrbite za ustrezno znanje zaposlenih?
9. Ali v podjetju nagrajujete zaposlene glede na uspešnost? Na kakšen način?
10. Se srečujete z veliko fluktuacijo zaposlenih in kakšne posledice v podjetju čutite ob odhodu zaposlenih? Kaj storite za to, da bi dobre kadre zadržali v podjetju?
11. Se je pri rasti podjetja kaj spremenilo glede MČV?
12. Glede na to, da ste začeli kot zagonsko podjetje, ste imeli zaradi narave, kulture start-up podjetij kakšne dodatne težave pri vodenju in upravljanju ljudi?
13. Načrtujete v prihodnosti uvedbo več dejavnosti, povezanih z MČV, zaposlitev strokovnjaka s področja MČV ali zunanjo pomoč?
14. Od kod podjetje črpa strokovno znanje za izvajanje dejavnosti MČV?
15. Kakšne izzive MČV vidite danes in kakšne v prihodnosti? Kako je na vaše podjetje in MČV vplivala epidemija koronavirusne bolezni Covid-19?
16. Kako pomembno se vam zdi področje MČV za vaš tip podjetja?

Priloga 3: Transkripcija opravljenih intervjujev

Podjetnica A

1. Koliko zaposlenih ima trenutno vaše podjetje?

Trenutno nas je v podjetju dvanajst.

2. S čim ste se ukvarjali, preden ste se podali na podjetniško pot, ste imeli kakšne predhodne izkušnje z vodenjem?

Pred tem sem eno leto delala v športnem centru kot vodja športnega centra. Takrat bi rekla, da to ni bila pozicija, na katero sem bila pripravljena, ker nisem imela praktično nič izkušenj z vodenjem in kar na enkrat sem imela ob sebi ekipo 10 ih ljudi, ki jih je bilo treba voditi. Takrat sem se potem dejansko tudi začela izobraževati na tem področju in pridobivati izkušnje. Potem sem še eno leto delala na drugih različnih projektih, čisto prek s. p. za druge. Tam se tudi prišla v stik z nekimi možnostmi vodenja. Rekla bi, da sem bila praktično precej brez predhodnih izkušenj in sem se morala potem tekom Podjetja A kar veliko naučiti in še danes se veliko učim na tem področju.

3. Kako je potekalo začetno zaposlovanje, torej prehod od samostojnega podjetnika do podjetja z več zaposlenimi? Kako so bile v začetnih fazah podjetja razdeljene delovne naloge?

Začeli sva z mojo najboljšo prijateljico, ki sva si zelo dobro razdelili naloge že na samem začetku. Ona je prevzela področje financ, nabave, teh pravnih stvari in računovodskih, jaz pa sem prevzela področje marketinga, prodaje, tako bi rekla managementa in organizacije. Ta struktura se je še danes obdržala, sicer imava sedaj malo bolj specifične vodstvene naloge, ampak še vedno imava na tak način razdeljene stvari in da pokrivava odgovorne, vsaka za svoje področje.

Potem se je po pol leta, mogoče po sedmih mesecih, odkar sva začeli s Podjetjem A, ekipi pridružila še moja sestra. Ona je takrat na začetku skrbela za pakiranje, take malenkosti, boj bi rekla fizična dela, na nek način pa skrb za naročila in komunikacijo s strankami. To je bila prva najina zaposlena, potem pa so se začeli ljudje nabirati. Vedno iščemo kader na področju, kjer vidim, da nam zmanjkuje kapacitet oziroma na področju, kjer vem, da bi lahko še veliko naredili, ampak enostavno ali nimamo znanja ali pa časa. Nikoli ne zaposlujemo kar tako, ker nam bi bil en pač kul, zato ker se mi to ne zdi smiselno – ko se pojavi potreba, začnemo iskati novo osebo. Tudi nekaj oseb se je v tem času pri nas zamenjalo. Z osebo imamo trimesečno poskusno dobo, če z osebo nismo kompatibilni, če se ne ujame z našo ekipo, če ji ni kul ali pa če ona nam ni kul, če karkoli ne štima, potem se ne podaljša. Nekaj oseb je bilo pri nas, ki niso ostale, ampak je v večji meri ta ekipa, ki jo imamo sedaj, top.

4. Kdo je v vašem podjetju zadolžen oziroma opravlja dejavnosti, povezane s človeškimi viri? Katere so te dejavnosti (npr. načrtovanje, razvoj, ocenjevanje, izobraževanje kadra, oblikovanje dela, odnosi med zaposlenimi itd.)?

Nekako jih opravljava obe s soustanoviteljico, čeprav bi jaz rekla, da v večji meri še malo več jaz, ker z razpisi, če jih imamo, ali pa z iskanjem zaposlenih se jaz ukvarjam, hkrati pa tudi jaz vodim ljudi. Seveda tudi moja prijateljica, ampak se mi zdi, da sem ta del funkcij jaz malo bolj prevzela in se na tem področju tudi izobražujem.

Prvo je seveda planiranje, razporejanje nalog, kar bo ker počel, planiranje celega poslovanje podjetja in s tem potem delitev nalog. Potem glede izobraževanj imamo zanimiv sistem, in sicer moj cilj je ustvariti neko sanjsko službo za ljudi, ki delajo v našem podjetju in odkrivati različne načine in motivacije zaposlenih s finančnega vidika in z vidika, kar si oni osebno želijo.

Veliko delamo na team buildingih, druženjih, zelo smo prijateljsko povezani med sabo. Meni je glavno, da se ljudje med sabo ne upravljajo, da ni foušije oziroma, da so res odkriti odnosi, da si vse direktno povemo, tudi če ni lepo, ker vsi delamo za isti cilj, vsi vemo, kakšen je ta cilj, kakšno je poslanstvo, kakšne so vrednote, ki jim sledimo in to se mi zdi pomembno. Tako da na tem področju ljudi kar veliko ozaveščam. Glede samih izobraževanj smo zelo odprti, če se kdor koli hoče v čemer koli izobraževati, imamo način, da mi pove, pošlje izobraževanja. Tudi skupinsko se veliko izobražujemo. Že letos v zadnjih treh mesecih smo imeli trojna izobraževanja v zvezi s prehrano, potem smo imeli LinkedIn izobraževanja, Instagram izobraževanja. Vedno pa rečem, naj pride tisti, ki ga to zanima. Tako da organiziramo znotraj podjetja za celotno podjetje, plus, kar si vsak posameznik želi na katerem področju. Ni pa nujno, kar se mi zdi kul, ker pomembno je, da se izobražuje na področjih, ki ga zanimajo in ta področja pač potem on razvija in osebno raste in je bolj zadovoljen.

Glede kadra bi rekla še, da smo mi razvili oziroma ga še razvijamo sistem, ki smo ga mi poimenovali kar flow in. Skušamo izboljšati motivacijo in delovno storilnost zaposlenih na različnih ravneh – na individualni ravni, na timski in na ravni organizacije. Imamo dvanajst tematik, o katerih se potem vsak mesec pogovarjamo, izobražujemo, tekmujemo, pač delamo na tem. To se tematike, ki smo jih skupaj izbrali in so tudi na področju fokusa, body & mind, ne gre se samo za, kako se dela, ampak neko osebno zadovoljstvo in dobro počutje. To potem zajema teme čuječnosti, meditacije, spanja, športa. Imamo neke turnirje znotraj firme v badmintonu, skupne treninge. Potem z vidika prehrane, ker je to naš core business, plus to, da se večina trudi zdravo prehranjevati. Potem tudi izboljšati fokus med delom, izklopiti notifications na telefonu, razporediti si naloge, kako poteka komunikacija znotraj podjetja, kako so sestanki. Vse te stvari, ki so pomembne za našo storilnost, da je motivacija boljša, kot bi bila drugače.

Rekla bi, da se zadnje dve leti jaz zelo intenzivno ukvarjam z vodenjem ljudi, z motivacijo ljudi, izobražujem se veliko tudi sama na tem področju in se mi zdi to področje vedno bolj zanimivo. Zelo pomembno je tudi poznavanje psihologije ljudi, ker smo si ljudje različni, in vsakega posameznika. Veliko podjetnikov navzven izgleda kul, da so zadovoljni zaposleni, potem pa, ko prideš, to ni tako. Men so to zdi zelo kar neki. Jaz tako delam – prvo kot prvo moram biti jaz zadovoljna in srečna, potem mora biti zadovoljna moja ekipa pa srečna in motivirana in šele potem lahko mi vso to energijo širimo naprej. Tako da mi ni tako pomembno v tej fazi, kaj si mislijo od zunaj, ampak da imamo dobre odnose mi od znotraj. Sedaj sem mogoče malo preveč zafilozofirala haha.

5. Kakšen vpliv na dejavnosti MČV ima po vašem mnenju lastnik – manager?

Meni se zdi, da ima lastnik – mendežer glavno. Ti veš, kakšna je tvoja poslovna ideja, ti imaš neko poslanstvo, vizijo, kam hočeš podjetje peljati in ti moraš znati navdušiti ljudi, da temu sledijo, upoštevati seveda njihove želje, razvijati podjetje z njimi. Jaz lahko iz osebnih izkušenj povem, če ekipa dober deluje, če ekipa dober funkcionira, potem so rezultati bistveno, bistveno boljši. Več je narejeno v krajšem času in mi smo imeli kar nekaj težav z ekipo v preteklosti. Ne zaradi same ekipe, ampak jaz nisem imela toliko izkušenj in nisem znala sestaviti dobre ekipe in jo voditi dobro. To je bila moja napaka in jaz mislim, da če se lotiš podjetništva, da je prva stvar, ki se jo moraš naučiti, je to, da znaš delati z ljudi, voditi. Ker prej ko slej, če boš hotel, da ti ljudje sledijo, da jim je fajn pri tebi, da dobiš res dober kader, je to, da znaš pač delati z ljudmi. Tako da absolutno se tukaj strinjam, da more imeti lastnik velik vpliv na to.

6. Prosim, opišite tipičen proces zaposlovanja, kakšne metode, kanale zaposlovanja uporabljate? Pogosto uporabljate zaposlovanje prek socialnih in družinskih vezi zaposlenih oziroma mreženja?

Midve s soustanoviteljico sva imele en cilj, ko sva začele s podjetjem, eno pravilo, ki sva si ga prav na tablo napisale, in sicer se je glasilo – ne zaposluj prijateljev in sorodnikov! Kar se je zgodilo potem, je, da je prišla moja sestra, potem njena prijateljica, potem od soustanoviteljice sošolka, en bratranec, drug bratranec. Danes smo praktično družinsko podjetje, jaz temu tako rečem, ker smo zelo povezani, veliko nas je ali v sorodu ali mož in žena itd. Smo zelo iz tega področja povezani, pa nikoli nismo namenoma tako iskali. Trenutno imamo razpis za FB specialista. Prva faza je vedno tako, da vprašam, če kdo koga pozna od naših sodelavcev. Če se zgodi, da kdo koga pozna, super! Na tak način smo dobili ene tri super ljudi že v ekipo, potem v drugi fazi, če znotraj ni uspeha, noben nobenega ne pozna, potem pa gremo v razpis, tako kot smo sedaj šli. Damo razpis, jaz ga objavim na naših kanalih – FB, Instagram. LinkedIn, malo pošleramo v nekih skupinah na FB in to je to. Nikoli ne objavljamo na Zavodu, smo v preteklosti in imamo slabe izkušnje. Tako da skušamo skozi naše kanale to stvar skomunicirati in poiskati potencialne ljudi. To za enkrat zelo dobro funkcionira. Kar sem se jaz naučila, je prva stvar, ki je zelo pomembna, niso toliko izkušnje, ampak to, da ima nekdo željo delati pri nas in da ima

pravo energijo za delati pri nas. Zaradi tega sem jaz malo spreminjala načine. Kar morajo meni ljudje, ki se prijavijo, poslat, je enominutni video, kjer se predstavijo, da vidim, kakšno energijo imajo in to je v bistvu prvi predizbor, bi rekla. Potem na podlagi tega za tiste, ki se odločimo, jih potem prosim za še malo več informacij o samih izkušnjah, ki jih imajo. Druga faza je razgovor. S tem, ko smo uvedli to video predstavitev, nam je veliko lažje. Ker nekdo, ki napiše nek življenjepis in pošlje, napihne notri informacije, včasih zelo zlagane in pač temu dejansko ne morem verjet, tako da potem rajši na tak način delamo.

7. Kako poskušate motivirati zaposlene?

O tem sem malo prej že govorila. Motiviramo jih skoz plačilo, da imajo dobre plače. Plače so vedno odvisne od rezultatov. Pri nas je tako, da imamo nek skupni mesečni cilj in če ne dosežemo in so neki dodatni izdatki, vpliva na plače. Kar variirajo plače, včasih so res zelo visoke, včasih čisto povprečne, odvisno od doseženih ciljev. Ampak imamo vsi neko isto motivacijo, nimamo nekih individualnih motivacijskih strategij, imamo vse na skupinski ravni, imamo vsi enako.

Potem so drugi načini poleg denarja, ki je v osnovi, ni pa vse v denarju. Ko to poštujemo, je v drugi fazi pomembno to, da si znamo povedati med sabo, da so zadovoljni, da so potovanja. Če je dosežen letni cilj, gremo nekam na izlet, v tujini, v Slovenijo različno in se tam še bolj povežemo. Folku je to všeč, uživa. Tudi kakšna druženja, izleti, sprobavanje kakšnih novih stvari.

Veliko se jih tudi motivira z izobraževanjem, vsi se radi učijo. Tako se mi zdi, da smo našli nek način, ki motivira vse – imamo zelo zanimiv način motivacije, in sicer je kazenska motivacija – vsak od zaposlenih ima neko mesečno fokusno nalogo in če je ne opravi, če je ne naredi, je celotna ekipa kaznovana. To pomeni, da res delamo in nagrade imamo eden za enega in eden za vse in tudi minus nagrade imamo na tak način. Jaz sem ugotovila, da smo ljudje veliko bolj motivirani, če delamo za skupni cilj oziroma da veliko več naredimo, če vemo, da bodo vsi ostali kaznovani, ne samo ti osebno. Tako da, s tem načinom smo zelo povečali storilnost in ljudje se res veliko bolj potrudijo zaradi tega. Ampak nikoli niso neke take stvari, da jih ti ne bi mogel opraviti, so naloge, ki so malo bolj dolgoročne in je dobro, da jih naredimo, pa jih verjetno drugače ne bi, ker je toliko drugih rednih stvari.

8. Kako poteka začetno usposabljanje novega člana ekipe in kako poskrbite za ustrezno znanje zaposlenih?

Odvisto je, na katero mesto pride. Nazadnje smo januarja letos zaposlili dve osebi, eno za direktorja veleprodaje, to je bila oseba z veliko izkušnje in znanja, več kot ga imava midve s soustanoviteljico obe skupaj na tem področju in pač brez veze je bilo kar koli uvajati, ker je on kot nek direktor in se mu samo razloži stvari, kako poteka. Pač nek tak osnovni brief in to je bilo to. V parih dneh, v enem tednu so bile stvari praktično predane in nismo imeli nekih dodatnih izobraževanj pri usposabljanju na tem področju. Druga oseba, ki je prišla

letos, dela v skladišču, skrbi za pakiranje, za logistiko. To je pa tako – ta oseba, ki je že delala na tem področju in je potrebovala pomoč, jo je on uvedel v ta sistem. Tako da vedno je odvisno, ali že kdo na tem področju dela in potem ta oseba drugo uvede. Če pa je novo področje, se osebi samo razloži stvari in si mora oseba potem sama postaviti neke načrte in plane.

9. Ali v podjetju nagrajujete zaposlene glede na uspešnost? Na kakšen način?

Vedno nagrajujejo na uspešnost, ampak vse na isti način. Če dosežemo cilj, vsi isti dodatek k plači, če ga presežemo vsi, isti dodatek. To se mi zdi kul zaradi tega, ker se mi zdi, da vsi stremimo k istemu cilju in smo vsi bolj motivirani.

10. Se srečujete z veliko fluktuacijo zaposlenih in kakšne posledice v podjetju čutite ob odhodu zaposlenih? Kaj storite za to, da bi dobre kadre zadržali v podjetju?

Pri nas še nobena oseba ni odšla sama, da bi dala odpoved, tega v osmih letih še nismo doživeli. Imamo trimesečno poskusno dobo in že tukaj vedno vidimo, ali je oseba za našo ekipo ali ni za našo ekipo. Nimamo pa neke fluktuacije, da bi ljudje odhajali sami od sebe. Res skušamo izbrati takšne, ki so kul v osnovi in da znamo ljudi res dobro motivirati.

11. Se je pri rasti podjetja kaj spremenilo glede MČV?

Veliko, niti ne toliko z rastjo kot z leti izkušenj. Na začetku, tako kot sem rekla, nisem imela veliko izkušenj, znanja na tem področju. Kar veliko napak sem naredila oziroma veliko časa smo iskali ustrezne načine motivacije in nagrajevanja, potem zadnje dve in pol leti do tri leta pa so se stvari res postavile na svoje mesto in stvari dobro funkcionirajo. Ampak ja, zelo se je spremenilo – jaz osebno, moje znanje, izkušnje, način nagrajevanja, imeli smo veliko različnih načinov motivacije. Praktično so se stvari prvih šest let kar skoz spreminjale, zadnje dve leti in pol pa smo postavili nek sistem, ki deluje tako, da samo še počasi nadgrajujemo s kakšnimi dobrimi praksami.

12. Glede na to, da ste začeli kot zagonsko podjetje, ste imeli zaradi narave, kulture start-up podjetij kakšne dodatne težave pri vodenju in upravljanju ljudi?

Ne, nismo imeli dodatnih težav, gledano iz tega vidika, tudi ne bi rekla, da smo bili tipično start-up podjetje.

13. Načrtujete v prihodnosti uvedbo več dejavnosti, povezanih z MČV, zaposlitev strokovnjaka s področja MČV ali zunanjo pomoč?

Ne, ne načrtujemo nobenega zunanjega, ki bi se s tem ukvarjal. To bo ostalo za enkrat na mojem področju. To je v planu še za prihodnje na tak način, dokler bo seveda v mojih zmožnostih, da bom to ekipo na tak način vodila. Ko bo pa ekipa še rastla, bo pa potrebno te funkcije malo porazdeliti. Ampak za enkrat za naslednje dve leti ostaja tako, kot je.

14. Od kod podjetje črpa strokovno znanje za izvajanje dejavnosti MČV?

Glede samega izobraževanja se jaz izobražujem prek seminarjev. Sedaj sem bila na trimesečnem izobraževanju Leader and flow, kjer smo imeli intenzivna individualna izobraževanja. Tako da iščem znanje v dobrih praksah drugje in skušam pridobljeno znanje prenašati na ekipo.

15. Kakšne izzive MČV vidite danes in kakšne v prihodnosti? Kako je na vaše podjetje in MČV vplivala epidemija koronavirusne bolezni Covid-19?

Nekih velikih izzivov niti ne vidim, niti danes niti za prihodnost. Mogoče to, da bo ekipa rasla in da dejansko ne bom mogla jaz voditi celotne ekipe, ker bo prevelik zalogaj, to se mi zdi največji izziv, ki ga vidim za prihodnje. Drugo pa niti ne, ni nekih izzivov, s katerimi bi se trenutno soočali.

Mislím, da smo se zaradi Covida še bolj povezali med sabo, zaradi tega, ker smo mogli skupaj stopiti. Mi smo imeli za razliko od večine ful povečano prodajo in smo morali delati vikende, morali smo delat popoldneve in se mi zdi, da se je takrat šele res videlo, da je to prava ekipa, da smo sprocesirali vsa naročila, da bodo stranke dobile hitro dostavo, ko so bili itak vsi takrat panični, da res delamo dobro zase, za podjetje in vse stranke. V tistem času je bila najprej neka panika, potem pa so se stvari res dobro poklopile in smo delali na polno, skupaj. Ful smo se imeli v bistvu fajn in tudi ekipa je bila vesela, da niso bili doma, ampak da so imeli delo in se mi zdi, da so to kar cenili. Marsikdo je takrat ali ostal brez dela ali moral delati od doma. Ful ne zagovarjam dela od doma, ok kdaj pa kdaj, ampak ne skoz, ker se mi zdi pomembno, da ekipa diha skupaj, da si pomaga med sabo, da se druží med sabo, zato jaz kar zagovarjam delo iz firme.

16. Kako pomembno se vam zdi področje MČV za vaš tip podjetja?

Se mi zdi pomembno. Veliko sem govorila, kako imamo stvari poštimate, ampak ne pomeni, da mi nimamo nobenih izzivov v smislu zaposlenih. Jaz se moram, če hočem, da ljudje dobro delajo, velik ukvarjat z ljudmi tudi z vidika njihove osebnostne rasti in osebnega življenja. Jaz vem praktično za vse, kako imajo doma zrihtane stvari, ali se razumejo ali ne, na katerem področju jim škripa, v katero smer bi radi šli, kakšne cilje imajo zasebno. Vse te stvari se mi zdijo pomembne. Konstantno ima kdo kakšne izzive doma in jaz jim skušam pri teh izzivih pomagat in jih skupaj z njimi reševati in jih spodbujati, da te stvari čim prej rešijo, zato ker itak te vse stvari vplivajo na delo. To se mi zdi pomembno izpostaviti, da ni vse tako lepo in rožnato, da je res vse sanjsko, ampak da je treba na tem področju kar veliko delati na dnevni, tedenski, mesečni ravni, da lahko stvari lepo tečejo.

Podjetnica B

1. Koliko zaposlenih ima trenutno vaše podjetje?

V bistvu pet, pa potem študentska pomoč še štiri.

2. S čim ste se ukvarjali, preden ste se podali na podjetniško pot, ste imeli kakšne predhodne izkušnje z vodenjem?

Ne, nisem imela, prej sem delala kot freelancer v dizajnu.

3. Kako je potekalo začetno zaposlovanje, torej prehod od samostojnega podjetnika do podjetja z več zaposlenimi? Kako so bile v začetnih fazah podjetja razdeljene delovne naloge?

Na začetku sva bile same s sestro, sva dve ustanoviteljici. Po kakšnem letu sva videli, da imamo čedalje več dela in sva zaposlili nekoga za customer care in pakiranje paketov. To je bila prva napaka – zaposlili sva znanko oziroma prijateljico. To je trajalo kakšno leto. Ko je podjetje raslo, več je bilo nalog in nisva več mogli pomagati pri nalogah. Prišlo je do težkega preskoka med prijateljstvom in službo, poti so se razšle. Začeli sva iskati kader. Iskreno smo jih zamenjali pet, preden smo prišli do teh, ki jih imamo sedaj.

Glede na to, kaj je kateri ležalo, jaz sem imela marketing, customer care, sestra nabavo in finančne stvari, v bistvu operativo.

4. Kdo je v vašem podjetju zadolžen oziroma opravlja dejavnosti, povezane s človeškimi viri? Katere so te dejavnosti (npr. načrtovanje, razvoj, ocenjevanje, izobraževanje kadra, oblikovanje dela, odnosi med zaposlenimi itd.)?

Nekoga za to nimamo, je pa glede na najine naloge. Jaz marketing, razvoj, sestra operativo, glede na to komunicirava z zaposlenimi. Sestra ima več komunikacije s skladiščem, jaz pa imam več stika glede customer care s punco, ki to opravlja. Nimamo naključnih strank, ni vedno veliko dela v trgovini, zato punce iz trgovine delalo še druge stvari. Jaz več komuniciram glede akcij, glede dobave. Skupaj sta vodili razgovore in se odločili. Nagrajevanje imamo, izobraževanj pa za enkrat ne. Pred korono nismo opazili interesa. Za kakšno predajo nalog se s sestro potrudiva, da predava naloge, predvsem uporabo socialnih omrežij in objavljane storitev se naučijo znotraj podjetja.

5. Kakšen vpliv na dejavnosti MČV ima po vašem mnenju lastnik – manager?

Načeloma se midve odločiva vse na koncu. Za nove študente imajo tudi drugi besedo. Tudi za študente v trgovini imajo zaposleni v trgovini besedo, je pomembno, da se tam dobro razumejo.

6. Prosim, opišite tipičen proces zaposlovanja, kakšne metode, kanale zaposlovanja uporabljate? Pogosto uporabljate zaposlovanje prek socialnih in družinskih vezi zaposlenih oziroma mreženja?

Zaradi slabe izkušnje sva šle v obratno smer – nobenega znanca, tudi ne prek priporočil, raje se odločiva za neznane. Na spletni strani objavimo razpis in ga objavimo na socialnih omrežjih. Tako je bilo najbolje. Ti ljudje poznajo trgovino, so naše stranke, so bolj povezani z našim podjetjem. Za v trgovino imamo intervju in preizkus postrežbe stranke, v skladišču je poskus dela v skladišču, je vseeno potrebna fizična moč.

7. Kako poskušate motivirati zaposlene?

Načeloma imamo nagrajevanje, ki je sploh aktualno za delo v trgovinah. Feedback zaposlenih je, da so zadovoljni. Imava dobro komunikacijo z njimi, vedno se zahvaliva. Bolj pomemben od plače se mi zdi spoštljiv odnos, ki ga imava.

8. Kako poteka začetno usposabljanje novega člana ekipe in kako poskrbite za ustrezno znanje zaposlenih?

Na začetku sva imele to čez midve, potem jih je uvajal odhajajoči, kar ni preveč uspešno, saj gredo radi na bolniško v času odhajanja. Sedaj so punce že dolgo časa tukaj in lahko študente uvajajo.

Pri prejšnjih zaposlenih ni bilo zanimanje za izobraževanje, sedaj so punce samoiniciativne, imajo predloge za izboljšave, eden drugem predlagamo. Konkretno usposabljanj trenutno zaradi korone nimamo, imamo ne konstanten promet in ni časa za kakšna daljša izobraževanja.

9. Ali v podjetju nagrajujete zaposlene glede na uspešnost? Na kakšen način?

Načeloma, če je dober promet, dobimo denarne nagrade vsi. Če se je kdo še posebej trudil v mesecu, je še posebej nagrajen. Kar se tiče pohval so na dnevni bazi, če je kdo napredoval, naredil kaj dobrega. Na Slacku imamo tudi bolj ne službeni pogovor, kjer se ekipa podruži in tam delimo ideje, se pogovarjamo, kaj so se naučili – to je z najine strani opaženo, komentirava, pohvaliva.

10. Se srečujete z veliko fluktuacijo zaposlenih in kakšne posledice v podjetju čutite ob odhodu zaposlenih? Kaj storite za to, da bi dobre kadre zadržali v podjetju?

Da. V obdobju treh let - drugo, tretje in četrto leto poslovanja se jih je zamenjalo sedem. Odhodi so bili obojestranski, nekaj sva jih odpustile midve. Ni bilo časa za uvajanje novih, je bil kar šok. Midve sva vskočili in delali dodatno delo. Sedaj imamo več ljudi, tudi študente za back up, če pride do tega. Prišli smo na točko, da imamo dober kader. Bomo pa še mogli delati na tem, da ga zadržimo. Tudi prek pogovorov dobiva feedbacke, da so zadovoljni, če bi dobili drugačne informacije, bi kaj naredili v tem smislu.

11. Se je pri rasti podjetja kaj spremenilo glede MČV?

Zaposleni imajo več prostih rok, včasih sva bile pri vsem prisotne. Imeli sva več nadzora, bolj je bilo po najino. Zaposlenim zaupava, so dobri. Imajo več prostora, čutijo, da jim zaupava.

12. Načrtujete v prihodnosti uvedbo več dejavnosti, povezanih z MČV, zaposlitev strokovnjaka s področja MČV ali pa zunanjo pomoč?

Za enkrat imamo dosti študentov, sploh v skladišču. Če bi nas bilo 10 rednih, bi razmišljala v tej smeri. Za enkrat ne, sploh glede na korono, ne vemo, ali bo ekonomska kriza ali ne. Se trudimo ohraniti ekipo v tem obsegu, ni nekih fiksnih načrtov glede tega.

13. Od kod podjetje črpa strokovno znanje za izvajanje dejavnosti MČV?

Predvsem izkušnje, veliko sva jih dobile v tem času in komunikacija s kolegi s podjetništva. Kdor ima še več izkušenj, nama da najbolj relevantne informacije, ki so v pomoč.

14. Kakšne izzive MČV vidite danes in kakšne v prihodnosti? Kako je na vaše podjetje in MČV vplivala epidemija koronavirusne bolezni Covid-19?

Če bomo rastle, se bo pojavila potreba po še več ljudeh, predvsem v skladišču. Nujno bo treba še koga zaposliti, ne bomo mogli več reševati s študenti. Kakšna porodniška bo tudi zamajala sistem.

Korona nas niti ni tako zelo prizadela. Videli sva, da moramo hitro reagirati, nisva jih dali na čakanje, vse smo poskušali delati kar se da normalno. Je bil pa strah, da bi kdo zbolel, da bi moral iti kdo v karanteno. Smo imeli okužbo in smo težko zagotovili nadomeščanje, ni bilo back up plana. Imeli smo tudi malo zaprto, ker nisva mogli uskladiti nadomeščanja. Se zelo pazimo, da se držimo ukrepov in se ne okuži še kdo.

15. Kako pomembno se vam zdi področje MČV za vaš tip podjetja?

Iz prakse lahko povem, da nimamo časa niti financ, usmerjamo se bolj v rast in marketing. Mislim, da se na splošno, kakor imam pogled tudi v druga podjetja, prepozno začnemo ukvarjati s tem področjem.

Podjetnica C

1. Koliko zaposlenih ima trenutno vaše podjetje?

Tri.

2. S čim ste se ukvarjali, preden ste se podali na podjetniško pot, ste imeli kakšne predhodne izkušnje z vodenjem?

Imam soustanoviteljico, naprej sva začeli s s. p., prej sva se ukvarjali čisto izven te panoge. Ne nimam, moja soustanoviteljica pa je delala pri vodenju strank pri zdravem življenjskem slogu. Po prihodu otrok sva se podale na to pot.

3. Kako je potekalo začetno zaposlovanje, torej prehod od samostojnega podjetnika do podjetja z več zaposlenimi? Kako so bile v začetnih fazah podjetja razdeljene delovne naloge?

Začutile sva povečan obseg dela. Najina sodelavka se je npr. sama ponudila in sva ji dali priložnost. Vmes sva imeli tudi bližnje sodelavce prek s. p. Obedve sva bile za vse, začeli sva iz nič. Na začetku sva delili letake po Ljubljani.

4. Kdo je v vašem podjetju zadolžen oziroma opravlja dejavnosti, povezane s človeškimi viri? Katere so te dejavnosti (npr. načrtovanje, razvoj, ocenjevanje, izobraževanje kadra, oblikovanje dela, odnosi med zaposlenimi itd.)?

Šele pred kratkim sva morali naloge deliti – jaz sem organizacijska stran, soustanoviteljica pa strokovna, trudimo se sicer, da znamo vse vse. Birokracija je bila preložena name, ona ima čez izobraževanje. Pri zaposlovanju sva bile obedve zraven.

5. Kakšen vpliv na dejavnosti MČV ima po vašem mnenju lastnik – manager?

Strogo obe vplivava.

6. Prosim, opišite tipičen proces zaposlovanja, kakšne metode, kanale zaposlovanja uporabljate? Pogosto uporabljate zaposlovanje prek socialnih in družinskih vezi zaposlenih oziroma mreženja?

Sami pridejo do nas, dobimo ogromno ponudb. Pošljejo e-mail ali pa prek socialnih omrežij. Če sva iskali prek oglasa, se ni dobro izšlo, tako da nikoli prek zaposlitvenih kanalov, vedno nekako od ust do ust. Mi kar smo ena družina.

7. Kako poskušate motivirati zaposlene?

Poskušava ustvariti dobre odnose, odkrite in odprte odnose, tudi če gre kaj narobe. Je zelo družinsko podjetje, četudi nimamo družinskih vezi. Na nek osebni način se ve, kdo je glavni in se to spoštuje.

8. Kako poteka začetno usposabljanje novega člana ekipe in kako poskrbite za ustrezno znanje zaposlenih?

Poteka prek izobraževanja pol leta ali eno leto, odvisno glede kompetenc osebe. Odvisno je tudi od najinega časa, ker sva vmes vedno še delali. Teoretičnega dela je malo, večinoma je praktično, vse gradimo na izkušnjah. Že sama oseba mora biti primerna za to delo, da ji je blizu, potem pa feeling, občutek. Začetno usposabljanje je izključno notranje. Pri

praktičnem delu se naprej samo gleda, potem asistira, potem skupaj z mentorjem in potem odvodijo sami. Vedno smo na razpolago za konzultacije. Nudimo tudi občasna izobraževanja v tej smeri za celotno ekipo, želimo, da jih je čim več. Običajno pride zunanji človek. Če se izobraževanje udeleži le ena, poskuša naučiti tudi ostale, ampak izvaja pa to tista oseba, ki je bila na izobraževanju.

9. Ali v podjetju nagrajujete zaposlene glede na uspešnost? Na kakšen način?

Vedno se trudimo pošteno plačati, finančna plača je tista, zaradi katere najlepše živimo. Nisva mogle vedno delati tako, sva pa nudili druženje, kavo, pogovor. Tudi finančno, ampak malo, nisva imeli toliko.

10. Se srečujete z veliko fluktuacijo zaposlenih in kakšne posledice v podjetju čutite ob odhodu zaposlenih? Kaj storite za to, da bi dobre kadre zadržali v podjetju?

Ni bilo veliko fluktuacije, naju je pa vsaka zadela, obseg dela se je večal. Tisti pravi ostanejo. Težko je najti iskreno ekipo, da delajo s srcem in imajo znanje. Se trudimo, da obdržimo dober kader z dobrimi pogoji za delo. Midve imava najmanjše plače, vsi drugi dobijo več, si zaslužijo. Dober kader je treba ustrezno plačati, da se čuti vrednega.

11. Se je pri rasti podjetja kaj spremenilo glede MČV?

Naloge smo si morali razdeliti, ne moremo delati vse vsi, ne znamo vse vsega. Imamo svoje zadolžitve, za katere se zmenimo na sestankih.

12. Načrtujete v prihodnosti uvedbo več dejavnosti, povezanih z MČV, zaposlitev strokovnjaka s področja MČV ali pa zunanjo pomoč?

Zaposlitvene agencije ne, bolj kakšnega zunanjega sodelavca, npr. za marketing ne zmoremo več sami. Trenutno o zaposlitvi strokovnjaka ne moremo razmišljati.

13. Od kod podjetje črpa strokovno znanje za izvajanje dejavnosti MČV?

Vsaka ima svoj faks, leta izkušenj, občutek za ljudi, ki ga mora imeti dober manager. Glede na lastnosti smo si razdelili naloge. Nekaj je tudi iz knjig, mogoče tudi splošna razgledanost in čustvena inteligenca.

14. Kakšne izzive MČV vidite danes in kakšne v prihodnosti? Kako je na vaše podjetje in MČV vplivala epidemija koronavirusne bolezni Covid-19?

Največji izziv je najti in zadržati dobro ekipo. To je poleg digitalizacija, ki je povzročila kup preglavic, največji izziv. Z oglasi, razpisi, zunanjimi agencijami je težko iskati kader, nimamo dobrih izkušenj, imamo veliko specifiko dela.

Začetek je bil strašljiv, nismo vedeli, kaj bo, bali smo se, da ne bomo mogli preživeti. Rešil nas je online program, ki smo ga razvijali prej. Tako smo preživeli. Največja težava poleg

finančne plati je bilo, kako delati, če imaš otroke doma. Biti doma, delati doma, delati za službo, mission impossible. Poleg tega pa stalna pričakovanja, ali se bo odprlo ali ne. Da ne bi dobili nazaj strank, nas ni skrbelo, ampak bolj, kako bo s pogoji.

15. Kako pomembno se vam zdi področje MČV za vaš tip podjetja?

Iskreno, dolgo nisva razmišljali o tem, vse je prišlo sproti. Vedno bolj se tega zavedava. Moraš skrbeti, da ohranjaš dober kader in ga dobiš. Finančno nikoli ni dovolj, ker stalno razvijamo nove stvari, stalno vlagamo naprej, zato se finančno vedno lovimo. Mogoče bi se lahko ustavili in sedeli na lovorikah, ampak imamo vedno nove ideje, produkte, ki jih želimo pokazati svetu.

Podjetnik D

1. Koliko zaposlenih ima trenutno vaše podjetje?

Stalno štiri, support na večjih področjih, tudi proizvodne procese izvajajo drugi. Imamo dve panogi – gostinstvo in trgovina na drobno.

2. S čim ste se ukvarjali, preden ste se podali na podjetniško pot, ste imeli kakšne predhodne izkušnje z vodenjem?

Ja, veliko izkušenj – vodja gostinstva v poslovni enoti X, vodil sem skupino gostinstvo na X dogodku v Ljubljani. Z ženo sva začela na svoje z lokalom.

3. Kako je potekalo začetno zaposlovanje, torej prehod od samostojnega podjetnika do podjetja z več zaposlenimi? Kako so bile v začetnih fazah podjetja razdeljene delovne naloge?

Rast preseže tvoje zmožnosti, gre z roko v roki. Neizbežno je, da se poišče pomoč, drugače postane nevzdržno, nisi produktiven, ne moreš naprej, te omejuje. Želiš graditi, rabiš imeti nekaj časa za glavo. V veliki meri sva vse delala sama, potem je bil ves support v smislu študentskega dela. Ni bilo zaposlenih v startu. Takrat si kot deklica za vse – od nabavnika, čistilke, vse – multipraktik. Ko so prihajali dodatni stalni (največ šest), postaviš pravila igre in prepustiš naloge drugim. Ugotoviš, kdo je dober in se posvetiš stvarim, v katerih si dober, ostale naloge pa opravljajo drugi. Pomembna je usmeritev, da so standardni napisani dobro. Sam se bil vedno vpet v delovni proces, da se izvaja, kot je treba.

4. Kdo je v vašem podjetju zadolžen oziroma opravlja dejavnosti, povezane s človeškimi viri? Katere so te dejavnosti (npr. načrtovanje, razvoj, ocenjevanje, izobraževanje kadra, oblikovanje dela, odnosi med zaposlenimi itd.)?

Načeloma ja. Pri nama z ženo, kjer sva obadva v poslu, skomunicirava. Zaposlovanje in uvajanje je moje, žena je bolj na marketinškem področju. Ekstra ocenjevanja ni bilo. Kdor ni bil ok, ni bil zraven – kljub vsemu smo bili tako homogeni, da pač ni ostal dalj časa.

Nedolgo nazaj sva delala seznam za nazaj, veliko ljudi je bilo, kdor ni bil ok, ga nisi več koristil. Važna je bila fair play igra, nikoli ne zahtevaš od nekoga nekaj, kar ni pripravljen delati. Vse procese sem občutil sam in jih tako lažje razumel. Optimizacija je bila dovršena. V praksi so usposabljanja težka. Pomembno je, da imajo zaposleni širino, so odprti za učenje in v koraku s časom.

5. Kakšen vpliv na dejavnosti MČV ima po vašem mnenju lastnik – manager?

100-odstotnega, če pustiš, da ima vpliv okolica, so te povozili, si ostal zadaj. Drugi morajo za tabo hoditi, ne ti za njimi. Velikokrat je problem, da se stvari, ki niso ok, vidi, pa se nič ne premakne. Z mojega vidika si ti alfa in omega, če boš fural uspešno stvari, bodo stvari ok.

6. Prosim, opišite tipičen proces zaposlovanja, kakšne metode, kanale zaposlovanja uporabljate? Pogosto uporabljate zaposlovanje prek socialnih in družinskih vezi zaposlenih oziroma mreženja?

Mreženje je eden ljubših. Če imaš nekoga, ki mu zaupaš in je pošten, verjameš, da bo pripeljal v redu človeka. Iskali smo prek različnih kanalov, najbolj zanesljivo je prek mrež, tudi socialna omrežja. Druge opcije – Zavod, študentski servisi se niso obnesli. Prvi vtis je zelo pomemben, ni pa vse. Vsakemu dam priložnost, da pokaže, kaj zna. Izbrani pride in nekaj oddela, vse je plačano. Na razgovoru lahko velikokrat pofejkajo, da so ti všeč. Smo imeli kar srečo, glede na to, kar slišim, kaj se dogaja, kar se tiče zaposlovanja. Smo korektni, kar se tiče nagrajevanj, delo v roko v roko, iskreni in nekako pričakuješ, da bodo ok.

7. Kako poskušate motivirati zaposlene?

Imamo vzpone in padce. Največkrat je psihološko, da ga podpreš. Imeli smo primere, ko je bil nekdo v krizi in smo mu dali možnost, da je prost. Sama motivacija kot taka je na nesrečo ali pa žalost še vedno plačilo. Imeli smo nadpovprečne plače v panogi, na ta način se po svoje lahko izbira ali pa težko. Je pa težko z manjšim kolektivom. Nisem rangiral, to pride v poštev v večjih kolektivih.

8. Kako poteka začetno usposabljanje novega člana ekipe in kako poskrbite za ustrezno znanje zaposlenih?

Enostavno ga seznaniš s pravili igre, zadolžitve so zapisane tudi v pisni obliki – kaj in kako se dela. Tudi sam jih peljem skozi to. Je pa utrujajoče in mi je odveč – veliko ljudi se obrne, nimaš več motivacije, ker je vedno ista pesem, vendar je to najbolj zanesljivo.

Pretok informacij poteka na dnevni bazi. Vsak teden sem tudi delal z vsakim. Kar se tiče drugih izobraževanj, jih na žalost nismo izvajali v praksi. Šli smo na sejme, če se to tudi šteje. Problem je čas – nekdo manjka, rabiš nekoga drugega. Je pa želja, podpiram

usposabljanje, izobraževanje. Manjka iniciativa, ljudje morajo sami vedeti, kaj jim manjka, podpora in možnosti so.

9. Ali v podjetju nagrajujete zaposlene glede na uspešnost? Na kakšen način?

Nagrade so glede na uspešnost celotnega podjetja. Nagrajevanje je finančne narave, npr. božičnica. Okrog dopustov je ekstra nagrajevanje, kot so team buildingi, druženje, večerje, escape roomi, druženje na relax. Nagrajevanje nikoli ni dovolj, daš, nikoli dovolj, taka je človeška narava.

10. Se srečujete z veliko fluktuacijo zaposlenih in kakšne posledice v podjetju čutite ob odhodu zaposlenih? Kaj storite za to, da bi dober kader zadržali v podjetju?

Stalne zaposlene sem smatral drugače kot honorarne. Stalni so kar ostali, je bil obojestranski interes. Honorarni in študenti pa so se dosti menjavali. Vseeno ti ni nikoli – na koncu mora biti glava trezna, čim manj čustev. Vedno morate biti dva, nisem iskal krivca, če nismo mogli skomunicirati, je bil obojestranski problem. Sem bil pa razočaran, ko se zgodba ne zaključi, kot bi se mogla, zaradi brezvezne stvari se stvari končajo, npr. korona, ko nimaš vpliva nanjo, na koncu pa je bila velik problem in kar pestro na tem področju v času korone. Ni mi vseeno, tudi sam sem bil zaposlen. Vedno moraš delati tako, kot želiš, da delajo s tabo. Enostavno si moraš preslikati situacijo tistega nasproti tebe.

Največ so optimalni pogoji, veliko smo se prilagajali – kadar kdo želi biti frej, je frej. Fleksibilnost, dosti maneverskega prostora in plačilo, mora biti neka nagrada v plačilu.

11. Se je pri rasti podjetja kaj spremenilo glede MČV?

Never ending proces, vedno se spreminja. Pri nama se spreminja zaradi samih vsebin, področja se menjajo, drug kader, izkušnje naredijo svoje. Na začetku dojemaš stvari drugače, potem dobiš debelo kožo. So zunanji dejavniki in tudi ti se spreminjaš. Neizbežne so spremembe. Manj osebno jemljem zadeve – je posel, družba je družba, več je distance.

12. Načrtujete v prihodnosti uvedbo več dejavnosti, povezanih z MČV, zaposlitev strokovnjaka s področja MČV ali pa zunanjo pomoč?

To bo neizbežno, s kakšno metodo in na kakšen način, ne vem. Žena je podkovana v tem, ima tudi teoretično znanja. Prav zaposlenega ne, smo majhni, zunanja pomoč pa ja, čim bolj specifično bo delo, bolj zaželeno bo pomoč pri iskanju kadra. Če nisi usposobljen za neko področje, nimaš kompetenc za izbiro kadra.

13. Od kod podjetje črpa strokovno znanje za izvajanje dejavnosti MČV?

Notranja intuicija, jo moraš imeti, če delaš z ljudmi. Tudi branje, sprotne stvari. Predvsem se mi zdi ključno, da ti more biti človek kot človek domač.

14. Kakšne izzive MČV vidite danes in kakšne v prihodnosti? Kako je na vaše podjetje in MČV vplivala epidemija koronavirusne bolezni Covid-19?

Je področje, ki ga podcenjujemo vsi. Preveč se smatra, da je vsak za vse dober, po drugi strani se gre za optimizacijo vseh procesov. Človeški faktor je ključnega pomena, razlike se bodo vedno bolj poznale, vem, da se bova srečala z njimi v kratkem glede na rast. Kako bom postopal, še sam ne vem. Absolutno se vse uspešne firme zavedajo MČV. Z razmišljanjem, da je vsakdo nadomestljiv, se ne strinjam, so razlike med nami.

Absolutno negativen vpliv – stres in šok za vse, zame kot podjetnika in posredno tudi za zaposlene, je verižna reakcija. Covid je bila preizkušnja, test, kako se znajdeš v tej splošni situaciji. Na koncu, če pomislim pod črto, smo zmagovalci. V tej panogi smo imeli praktično identične rezultate kot v letu 2019, vmes pa je bilo turbulentno, rock&roll. Ne veš, kaj bi naredil, da bo prav, moraš pa nekaj narediti. Brez drastičnih potez ne bi bilo nič. Šok za vse, en teden sem komaj spal. Potem se človek navadi, odločitve so dosti težje. Moraš se prilagoditi, na koncu vsa firma, naše družinsko podjetje in eksistenca posla sta na kocki. Tukaj moramo upoštevati Darwinov zakon.

15. Kako pomembno se vam zdi področje MČV za vaš tip podjetja?

Na splošno se mi zdi zelo pomembno, dobro se z dobrim vrača. Je proces, ki traja skozi, če ga gradiš in delaš na njem, se ti obrestuje. Če ti je samoumevno vse, ni ok, mogoče je področje kasneje za nekatera podjetja manj pomembno. V fazi rasti, kot je pri nas, je področje še zelo pomembno. Človeški faktor je zelo pomemben. Če nekoga zafrkavaš in mu daš na koncu nagrado, to ne odtehta korektnega odnosa.

Podjetnica E

1. Koliko zaposlenih ima trenutno vaše podjetje?

Redno štiri, zunanji izvajalci imajo svoje s. p., teh je pet.

2. S čim ste se ukvarjali, preden ste se podali na podjetniško pot, ste imeli kakšne predhodne izkušnje z vodenjem?

Soustanoviteljica je imela izkušnje z vodenjem manjše ekipe na X lokaciji, jaz sem bila v ZDA vpletena v procese v start-up podjetju, kjer sem pridobila veliko znanja iz prodaje, servisa itd.

3. Kako je potekalo začetno zaposlovanje, torej prehod od samostojnega podjetnika do podjetja z več zaposlenimi? Kako so bile v začetnih fazah podjetja razdeljene delovne naloge?

Že leta 2017 smo zaposlili punco, mojo bivšo sošolko na faksu. Videli sva, da ne bova zmogli vse sami, sploh če podjetje raste, nimaš znanja za naprej. Ona je bila edina, ki je

dobivala plačo. Tako smo preživel 2017 in 2018, potem je bivša sošolka odšla na porodniško, nadomestil jo je nov fant v proizvodnji, tudi on iz friends and family. Potem smo v času korone zaposlili X osebo, ki je nismo poznali, niti nismo razpisali razpisa – samoiniciativno je poslala e-mail, če bomo širili ekipo. Zaposlena ni bila na podlagi CV, ampak ker je odgovorna, samoiniciativna, sledi naši zgodbi, podjetje jo res zanima.

Jaz sem imela čez papirologijo, organizacija je soustanoviteljičina šibka točka. Drugače pa vsi za vse – od pomivanja tal do prodaje. V letu 2018 smo ugotovili, da je soustanoviteljica močna v marketingu in to rada dela, odstranila se je iz proizvodnega procesa. Jaz vodim ekipo, prodajo, logistiko, skladiščenje, nabavo, vse ostale procese. X oseba je vodja proizvodnje.

4. Kdo je v vašem podjetju zadolžen oziroma opravlja dejavnosti, povezane s človeškimi viri? Katere so te dejavnosti (npr. načrtovanje, razvoj, ocenjevanje, izobraževanje kadra, oblikovanje dela, odnosi med zaposlenimi itd.)?

Jaz. Zaposlovanje, vodenje evidenc, npr. da je podpisan dokument za varnost pri delu, vodenje delovnih ur, urejanje bolnišk, dopustov, prispevkov, obrazcev, team building, osebna rast zaposlenih.

5. Kakšen vpliv na dejavnosti MČV ima po vašem mnenju lastnik – manager?

Lastnik – manager ustvarja vizijo, ki ji zaposleni sledijo. Če lastnik – manager vlaga vase, se to preslika na zaposlene. Zelo velik vpliv ima na zaposlene način, kako jaz opravljam delo in kaj pričakujem od zaposlenih.

6. Prosim, opišite tipičen proces zaposlovanja, kakšne metode, kanale zaposlovanja uporabljate? Pogosto uporabljate zaposlovanje prek socialnih in družinskih vezi zaposlenih oziroma mreženja?

Vsi start-upi na začetku zaposlujejo družino in prijatelje, na začetku je težko zaupati, zaupanje pa je temelj za gradnjo. Na začetku smo sprejeli friends and family, kasneje je težko rasti na ta način, preveč smo si domači, ni avtoritete, težko je usmerjati te ljudi. X oseba je prišla kar sama od sebe. Za študente objavimo na Instagramu ali FB. Prva vrednota je samoiniciativa. S 1. 7. 2021 bomo zaposlili novo punco tudi iz friends and family.

7. Kako poskušate motivirati zaposlene?

Uporabljam negospodovalno vodenje, želim, da se zaposleni ob delu zabavajo. Ni time pressure, ni za brezveze nadur, jasna komunikacija. Kadar delamo za vikend, gremo na večerjo, kosilo, bowling. To se mi zdi, da jih motivira. So moji prijatelji, ne jemljem jih kot zaposlene. So vedno obveščeni o vsem. Ko si želijo biti prosti, so prosti.

8. Kako poteka začetno usposabljanje novega člana ekipe in kako poskrbite za ustrezno znanje zaposlenih – omogočate kakšen način usposabljanja?

Nekdo je senca nekoga na začetku, dela iste stvari bolj počasi, da razloži, kaj se počne, torej interno izobraževanje, potem varstvo pri delu in HASAP.

9. Ali v podjetju nagrajujete zaposlene glede na uspešnost? Na kakšen način?

Nimamo ocenjevanja, imamo pa stimulacijo kot ekipa.

10. Se srečujete z veliko fluktuacijo zaposlenih in kakšne posledice v podjetju čutite ob odhodu zaposlenih? Kaj storite za to, da bi dobre kadre zadržali v podjetju?

Ne. Tako, da se trudimo za njih. Predvsem dobri odnosi, da gre komunikacija v obe smeri, da ne silimo nobenega v nič, dobri delovni pogoji, biti človeški in skupaj z njimi rasti.

11. Se je pri rasti podjetja kaj spremenilo glede MČV?

Od 2017 do danes je rating, vsak ima svojo mapico z dokumenti.

12. Glede na to, da ste začeli kot start-up podjetje, ste imeli zaradi narave, kulture start-up podjetij kakšne dodatne težave pri vodenju in upravljanju ljudi?

Težko je bilo najti najmočnejše točke vsake izmed nas. Veliko smo delali, bili fizično utrujeni, delali smo stvari, ki nam niso ležale. Proces je bil težak. Ko najdeš stvari, ki ti ležijo, je lažje.

13. Načrtujete v prihodnosti uvedbo več dejavnosti, povezanih z MČV, zaposlitev strokovnjaka s področja MČV ali pa zunanjo pomoč?

Vemo, da bomo morali zaposlovati, ker eksplicitno rastemo. Imam veze in poznanstva na HR agenciji. Se bom poslužila njihovih storitev. Ne morem zaposliti celotne družine, niso v teh vodah (haha).

14. Od kod podjetje črpa strokovno znanje za izvajanje dejavnosti MČV?

Po občutku.

15. Kakšne izzive MČV vidite danes in kakšne v prihodnosti? Kako je na vaše podjetje in MČV vplivala epidemija koronavirusne bolezni Covid-19?

Izziv danes pri majhni ekipi je npr. nepredvidljiva bolniška, vsak član je ključen, da se stvari odvijajo. Ko bo večje ekipa, pa komunikacija med ekipo, vodstvom, kupci, nabavniki. Komunikacija in general je pri rasti najtežja, vsaj v ZDA sem to videla.

Na začetku je vladal strah, negotovost, to je vplivalo na klimo v firmi. Rekla sem, da se ne bomo predali, bomo delali v teh okvirjih, skrbeli za zdravje, bomo ostali pozitivni. Prodaja je padla sicer za 25 %, delo je pa še vedno bilo. Skupaj smo preživeli, nisem pomislila, da bi dala koga na čakanje.

16. Kako pomembno se vam zdi področje MČV za vaš tip podjetja?

Podjetje brez ekipe, svojih ljudi nima kaj delati. Je najbolj pomemben del poslovanja, moraš mu posvetiti pozornost. Verjamem, da dobri odnosi prinašajo dobre rezultate.

Podjetnik F

1. Koliko zaposlenih ima trenutno vaše podjetje?

Do pred kratkim štiri, sedaj tri, iščemo nove člane. Povprečno pa med štiri in šest.

2. S čim ste se ukvarjali, preden ste se podali na podjetniško pot, ste imeli kakšne predhodne izkušnje z vodenjem?

Ne, nimam. Pred tem podjetjem smo začeli znotraj druge firme.

3. Kako je potekalo začetno zaposlovanje, torej prehod od samostojnega podjetnika do podjetja z več zaposlenimi? Kako so bile v začetnih fazah podjetja razdeljene delovne naloge?

Delali smo spin off drugega podjetja in smo nadaljevali z originalno ekipo, potem smo pa najemali prek spletnih oglasov. Imamo razdeljeno programerji in designerji, ostalo imam čez jaz – marketing, testiranje itd. Že na začetku je bilo tako.

4. Kdo je v vašem podjetju zadolžen oziroma opravlja dejavnosti, povezane s človeškimi viri? Katere so te dejavnosti (npr. načrtovanje, razvoj, ocenjevanje, izobraževanje kadra, oblikovanje dela, odnosi med zaposlenimi itd.)?

Jaz. Iskanje novih zaposlenih, pogovori glede dela, feedback, če je treba kaj reševati glede delovnih nalog, team building, organizacija dogodkov, kakšnih izobraževanj prek spleta, pogovori glede dela, kakšne konference, ki so sedaj redko. Kar se tiče HR birokracije, imamo pomoč v podjetju, kjer smo naredili spin off, kjer imajo bolj specializirane ljudi za HR – ko pride do pogodb, oni priskočijo na pomoč.

5. Kakšen vpliv na dejavnosti MČV ima po vašem mnenju lastnik – manager?

Pri zaposlovanju sodelujem s tehničnim direktorjem, prilagajamo glede na strokovne kompetence, kdo največ ve o področju, kjer zaposlujemo. Seveda imam kontrolo, skupaj pa pokomentiramo glede strokovnega in kulturnega stališča. Ni bilo nikoli konfliktov glede kandidatov, je neka skupna odločitev, jaz pa potem na koncu podprem.

6. Prosim, opišite tipičen proces zaposlovanja, kakšne metode, kanale zaposlovanja uporabljate? Pogosto uporabljate zaposlovanje prek socialnih in družinskih vezi zaposlenih oziroma mreženja?

Oboje, vedno vprašamo zaposlene ali poznane ljudi, ali poznajo koga, ki bi bil dober za to. Damo tudi spletne oglase in na družbena omrežja. Najboljša metoda je še vedno FB skupina s programerji, forum, včasih tudi LinkedIn in direktno kontaktiramo zanimive ljudi.

Tipično pri zaposlovanju programerjev je začetni sestanek s splošnim pogovorom – kaj jih zanima, delovne izkušnje. Če smo zadovoljni in se nam zdi primeren, mu damo nalogo, kjer se pokaže tehnično znanje. To lahko opravi doma. Potem gremo čez nalogo, zanima nas, kako razmišlja, predebatiramo, gremo skozi, kako so rešili in potem ponudba. Tako dva do trije krogi. Poskušamo jih čim manj obremenjevati, vemo, da povsod dobijo podobne naloge.

7. Kako poskušate motivirati zaposlene?

To mi je smešno, sploh ker smo majhna ekipa – nimam nekih motivacijskih govorov, kot v velikih podjetjih, haha. Bolj kakšne spodbudne besede, kakšna finančna stimulacija. Je pa večno vprašanje, kaj je najboljša nagrada, ljudje se različno odzivamo nanje.

8. Kako poteka začetno usposabljanje novega člana ekipe in kako poskrbite za ustrezno znanje zaposlenih?

Jaz imam to dokaj čez, določene stvari tehnični direktor, delno po pisarnah. Skozi pogovor potem še sproti rešujemo. Inboarding se stalno spreminja, v preteklosti sem to želel formalizirati, pa sem potem malo pozabil na to.

Bolj na neformalni način. Skozi članke si izmenjujemo znanje, če kdo vidi zanimive knjige, dogodek itd., kupimo in spodbudimo. Včasih tudi sami predlagamo kakšne članke. Nimamo pa nekih rednih izobraževanj.

9. Ali v podjetju nagrajujete zaposlene glede na uspešnost? Na kakšen način?

Gledamo, da držimo korak s časom glede plač, povečamo plačo glede na uspešnost ali jo znižamo glede na posameznika. Glede posameznih primerov se odločamo.

10. Se srečujete z veliko fluktuacijo zaposlenih in kakšen posledice v podjetju čutite ob odhodu zaposlenih? Kaj storite za to, da bi dobre kadre zadržali v podjetju?

Ne, nimamo velike. V zadnjem času malo več, širša konkurenca je na trgu. V povprečju zaposleni ostanejo vsaj par let. Seveda so problemi pri odhajanju, ker smo tako majhni, mora nekdo prevzeti del nalog, dokler ne najdemo drugega.

Smo fleksibilni, dobro delovno okolje, že pred Covidom smo lahko delali od doma, fleksibilni delovni čas, dobra klima, kreativna svoboda, dobra oprema. Stvari, ki se zdijo samoumevne, ampak ponekod niso.

11. Se je pri rasti podjetja kaj spremenilo glede MČV?

Ni bilo drastičnih sprememb. Check listi, bolj standardne pogodbe, varnostne prakse smo formalizirali, torej kako morajo biti stvari nastavljene.

12. Glede na to, da ste začeli kot start-up podjetje, ste imeli zaradi narave, kulture start-up podjetij kakšne dodatne težave pri vodenju in upravljanju ljudi?

Ne, bolj se mi zdi težava, ko start-up kultura trči ob slovensko zakonodajo – kaj vse mora biti npr. pokrito za delo od doma!

13. Načrtujete v prihodnosti uvedbo več dejavnosti, povezanih z MČV, zaposlitev strokovnjaka s področja MČV ali pa zunanjo pomoč?

Ta trenutek ne, če povečamo število zaposlenih na 20, se splača imeti človeka.

14. Od kod podjetje črpa strokovno znanje za izvajanje dejavnosti MČV?

Smo v kontaktu s HR, ki je v sestrski firmi. Če rabimo nasvete, se obrnemo na njih. Pri večini stvari pa common sense, se ne izobražujemo na tem področju.

15. Kakšne izzive MČV vidite danes in kakšne v prihodnosti? Kako je na vaše podjetje in MČV vplivala epidemija koronavirusne bolezni Covid-19?

Iskanje novih zaposlenih, vedno višje plače in konkurenca.

Veliko več smo delali od doma, počasi se spet začenjamo srečevati v pisarni. Pogrešamo bolj osebni kontakt, neformalne komentarje, debate, osebni kontakt. Glede ostalih nalog smo bili prilagojeni na delo od doma. Rajši bi se družili še na osebnem nivoju.

16. Kako pomembno se vam zdi področje MČV za vaš tip podjetja?

Zelo se mi zdi pomembno, sploh v start-upih, kjer je tekma za najboljši kader. Tudi v IT-podjetjih so pričakovanja od firme višja. Mogoče se zdi čudno, da teh stvari nimamo bolj razdelanih. Pri majhnem številu ljudi se nam zdijo neke stvari samoumevne in jih neformalno opravljamo.

Podjetnik G

1. Koliko zaposlenih ima trenutno vaše podjetje?

Šest.

- 2. S čim ste se ukvarjali, preden ste se podali na podjetniško pot, ste imeli kakšne predhodne izkušnje z vodenjem?**

To vse piše na LinkedIn, tam je veliko tega.

- 3. Kako je potekalo začetno zaposlovanje, torej prehod od samostojnega podjetnika do podjetja z več zaposlenimi? Kako so bile v začetnih fazah podjetja razdeljene delovne naloge?**

Vse preko razpisov. En človek je delal več stvari.

- 4. Kdo je v vašem podjetju zadolžen oziroma opravlja dejavnosti, povezane s človeškimi viri? Katere so te dejavnosti (npr. načrtovanje, razvoj, ocenjevanje, izobraževanje kadra, oblikovanje dela, odnosi med zaposlenimi itd.)?**

Jaz. Vse zaposlovanje, nagrajevanje itd., ampak vse v manjšem obsegu. Ni stvari, ki je ne bi počeli.

- 5. Kakšen vpliv na dejavnosti MČV ima po vašem mnenju lastnik – manager?**

Glede izobraževanja nimam vpliva. Na koncu pa jaz izberem ljudi, vendar ekipa tudi vpliva. Glede nagrad logično tudi jaz.

- 6. Prosim, opišite tipičen proces zaposlovanja, kakšne metode, kanale zaposlovanja uporabljate? Pogosto uporabljate zaposlovanje prek socialnih in družinskih vezi zaposlenih oziroma mreženja?**

Ne poslužujem se zaposlovanja preko osebnih mrež. Damo razpis, razpis se deli na socialnih omrežjih, na naši e-mail listi, LinkedInu, sodelujemo tudi z Moje.delo.com. Nimamo težav s premalo prijavami, nas pozna že veliko ljudi. Potem damo izbranim na razpisu določene naloge. Drugi člani ekipe preverjajo osebo z vidika, kako se bo vklopila. Vse more klapati, tako izkušnje, izobrazba kot primernost za ekipo.

- 7. Kako poskušate motivirati zaposlene?**

Imamo remote način dela, ekipne finančne nagrade in pa ekstra koristi, ki jih zaposleni ne pričakujejo – dodaten prosti dan, team building itd.

- 8. Kako poteka začetno usposabljanje novega člana ekipe in kako poskrbite za ustrezno znanje zaposlenih?**

Ker je delo remote, poteka specifično. Najprej eden uvaja, potem drugi. Izobraževanja prepuščamo vsakemu zaposlenemu posebej. Odvisno od zaposlenega – eni se veliko izobražujejo, drugi manj. Ne silimo v to, če kdo želi. Gre za zunanje izobraževanje, zaposleni si sam izbere, kaj in kje. Odvisno je od delovnega mesta.

9. Ali v podjetju nagrajujete zaposlene glede na uspešnost? Na kakšen način?

Nagrajevanje je na nivoju cele skupine, celega podjetja, vsak dobi npr. 13. plačo. Zdaj ustvarjamo bolj sofisticiran sistem, ki je še v postavitvi.

10. Se srečujete z veliko fluktuacijo zaposlenih in kakšne posledice v podjetju čutite ob odhodu zaposlenih? Kaj storite za to, da bi dobre kadre zadržali v podjetju?

Ne. Trenutno smo v fazi zaposlovanja. Remote delo, podjetje kupuje zaposlenim zelene knjige. Dovolj časa za tečaje in izobraževanje.

11. Se je pri rasti podjetja kaj spremenilo glede MČV?

Za enkrat ne, bomo pa počasi sistematično začeli vse skupaj urejati.

12. Glede na to, da ste začeli kot start-up podjetje, ste imeli zaradi narave, kulture start-up podjetij kakšne dodatne težave pri vodenju in upravljanju ljudi?

Nimamo časa uvajati, kakor bi bilo treba. Nekdo pride in se mora hitro znajti sam na začetku.

13. Načrtujete v prihodnosti uvedbo več dejavnosti, povezanih z MČV, zaposlitev strokovnjaka s področja MČV ali pa zunanjo pomoč?

Da. Ne še v tej fazi, ko si bomo lahko privoščili, pa bomo zaposlili nekoga za HR. Zunanje pomoči ne, to si ne predstavljam.

14. Od kod podjetje črpa strokovno znanje za izvajanje dejavnosti MČV?

Izkušnje en del, en del pa pogovor s drugimi podjetniki.

15. Kakšne izzive MČV vidite danes in kakšne v prihodnosti? Kako je na vaše podjetje in MČV vplivala epidemija koronavirusne bolezni Covid-19?

Čedalje težje je dobiti ustrezen kader za ok plačilo, ne moremo si privoščiti določenih zneskov. V prihodnosti, ko bomo čedalje bolj profitabilni, ne vidim več tega problema. Z rastjo je zadeva čedalje lažja. Niti ne, bili smo remote že prej, nismo občutili. Nimamo pa več team buildingov, se ne srečujemo več osebno, kar je minus.

16. Kako pomembno se vam zdi področje MČV za vaš tip podjetja?

Eden izmed ključnih področij, na vsaki točki podjetja je to ključno.

Podjetnik H

1. Koliko zaposlenih ima trenutno vaše podjetje?

Devet.

2. S čim ste se ukvarjali, preden ste se podali na podjetniško pot, ste imeli kakšne predhodne izkušnje z vodenjem?

Prej sem bil zaposlen, imel sem izkušnje z vodenjem. Vodil sem različne organizacije in znotraj podjetja oddelek.

3. Kako je potekalo začetno zaposlovanje, torej prehod od samostojnega podjetnika do podjetja z več zaposlenimi? Kako so bile v začetnih fazah podjetja razdeljene delovne naloge?

Pri nas je bila začetna ekipa petih ljudi, ni bilo prehoda. Čisto na začetku ne veš, kakšne bodo delovne naloge. Pri nas je specifično, ker smo tehnično podjetje. Glede tehničnih stvari se je tekom enega leta spremljajo, kdo je boljši, torej zelo organsko. V startu je bil bom jaz, bom jaz pristop, sčasoma so se vloge skristalizirale glede na to, kdo je močen na katerem področju.

4. Kdo je v vašem podjetju zadolžen oziroma opravlja devnosti, povezane s človeškimi viri? Katere so te dejavnosti (npr. načrtovanje, razvoj, ocenjevanje, izobraževanje kadra, oblikovanje dela, odnosi med zaposlenimi itd.)?

Za zaposlovanje in organizacijo jaz, za druge stvari imamo eno osebo, ki sicer ne dela samo tega, ampak tudi druge stvari. Nagrajevanje je bolj glede na dogovor, vezano na uspešnost podjetja, glede na odločitev direktorja, smo še majhni. Nagrajuješ ekipo kot celoto, redko nagrajuješ ljudi, ne moreš narediti razdora in dati nagrade samo enemu. Kar se tiče drugih aktivnosti, je v času epidemije usposabljanje bolj tako, potem so izobraževanja, kakor se da, seminarji, konference.

5. Kakšen vpliv na dejavnosti MČV ima po vašem mnenju lastnik – manager?

Pri zaposlovanju sem definitivno jaz, pri izobraževanju se pobuda prepušča bolj zaposlenim, imamo pa vsi ideje za razvoj. Jaz verjamem v neko smer – na koncu, če si zaposlil dobre zaposlene, podjetje prilagajaš zaposlenim, torej v tisto smer, kjer so dobri zaposleni.

6. Prosim, opišite tipičen proces zaposlovanja, kakšne metode, kanale zaposlovanja uporabljate? Pogosto uporabljate zaposlovanje prek socialnih in družinskih vezi zaposlenih oziroma mreženja?

Zaposlovanje je specifično, nestrukturirano. Zaradi preteklih izkušenj vedno zaposluje, head huntamo po drugih podjetjih. Ko vemo, koga rabimo, poskušamo najti ljudi, za katere nekdo ve, je že delal z njimi, nekdo jamči za njih. To se je izkazalo za najbolj uspešen model. Na nek način človeka kontaktiramo. Včasih želimo nekoga zaposliti, tudi če

nimamo zanj delovnega mesta, vemo pa, da ima znanje, ki nam bi koristilo in mu pustimo proste roke.

7. Kako poskušate motivirati zaposlene?

Fleksibilni delovnik, delo na daljavo in uspeh se pozna pri plači. Pred epidemijo tudi zabave, druženje in team building.

8. Kako poteka začetno usposabljanje novega člana ekipe in kako poskrbite za ustrezno znanje zaposlenih?

Do neke mere imamo neke stvari jasne, neka osnovna pravila. Nekaj stvari dobi pisno, nekaj se mu razloži, imamo neke protokole. Sam delovni proces je odvisen od profila, če je tehnik, a ga uvaja nadrejeni, če je nova zaposlitev, ki nima nadrejenih, mu pomaga, kdor je delal to prej – npr. marketing smo outsoursali, ni bilo nikogar, ki bi to počel, smo mu priskrbeli izobraževanje od zunaj. Vsak naslednji dobi več supporta, je bolj predvideno. Na koncu pa pridejo k meni, na koncu je vse izven tehnike na meni. Nimamo sistema, en del delovnega časa lahko namenijo izobraževanju, je zaželeno, se jih plača znotraj nekega budgeta. Se jim pusti, da se sami kaj naučijo, če najdejo kaj, kar bi se učili.

9. Ali v podjetju nagrajujete zaposlene glede na uspešnost? Na kakšen način?

Ekipno. Večinoma se že med letom pri plačah doda, ni nujno, da je ob koncu projekta. Imamo tudi druge, manjše stvari, ki polepšajo delovni čas, npr. kakšen dodaten dan dopusta.

10. Se srečujete z veliko fluktuacijo zaposlenih in kakšne posledice v podjetju čutite ob odhodu zaposlenih? Kaj storite za to, da bi dobre kadre zadržali v podjetju?

Na srečo ne, pol ekipe je že od začetka. Nekaj ljudi je šlo, nekaj smo jih mi zamenjali. Eni so npr. prišli za določen čas, nenačrtovana odhoda sta bila le dva. Ostalo je bilo dogovorjeno, da bodo za določen čas. Ti odhodi so se dogajali pri nepoznanih ljudeh, ki so prišli preko javnih objav. Manjka ti ta zaposleni, ampak če delo ni dobro opravljeno, pač tako je. Trudimo se, da so srečni.

11. Se je pri rasti podjetja kaj spremenilo glede MČV?

Ja. Na začetku si v osebnem stiku vsak dan, stalno veš, kaj se dogaja. Pri 9, 10, se to ne da. Bolj se začne struktura, delegiranje nalog, tudi mimo mene. Pridejo letni razgovori, na začetku niso bili potrebni, sedaj so.

12. Glede na to, da ste začeli kot start-up podjetje, ste imeli zaradi narave, kulture start-up podjetij kakšne dodatne težave pri vodenju in upravljanju ljudi?

Na začetku niti ni bilo vodenja ljudi, v start-upih je nekako tako, da se vsak sam vodi, z moje strani je bilo bolj finančno vodenje. Prva leta se manj ukvarjaš z ljudmi, sčasoma pa moraš bolj usmerjati ljudi.

13. Načrtujete v prihodnosti uvedbo več dejavnosti, povezanih z MČV, zaposlitev strokovnjaka s področja MČV ali pa zunanjo pomoč?

Za enkrat nimamo specifičnih načrtov v povezavi s tem, bomo pa verjetno v prihodnosti zaposlili osebo, odgovorno za to področje.

14. Od kod podjetje črpa strokovno znanje za izvajanje dejavnosti MČV?

Deloma izkušnje, deloma izobrazba, deloma pogovori z drugimi podjetji in kakšni online tečaji.

15. Kakšne izzive MČV vidite danes in kakšne v prihodnosti? Kako je na vaše podjetje in MČV vplivala epidemija koronavirusne bolezni Covid-19?

Predvsem pomanjkanje kadra in malo usposobljenega kadra. Zaradi specifik industrije smo v tekmi s celim svetom, neko lokalno podjetje tekmuje le lokalno. Izziv je kako ljudem s tem, kar jim lahko nudiš v tem okolju, ponuditi dovolj, da ostanejo. Računalničarji brez težav delajo za Google od tukaj in dobijo tudi 15.000 € mesečno, ti jim tega ne moreš ponuditi. To je izziv, ki se večja iz leta v leto in se z globalizacijo ne manjša. Kader bo šel k prilagodljivim. Epidemija je pokazala, tisti, ki je znal delati na daljavo, je zdaj lahko uspešen, drugi se morajo hitro prilagajati. Management dela je sedaj drugačen, kot so ga bili nekateri vajeni.

Nihče ne dela v pisarni že eno leto. Mi smo že prej omogočali delo od doma, tako da smo imeli orodja, v pol leta pa je manjkal kakšen fizičen sestanek iz človeškega faktorja. Definitivno je spremenil razmere pri strankah, kar se je preneslo tudi na delo pri nas. Zaradi industrije nismo bili prizadeti, kar se tiče posla. Komunikacija je online, se je izkazalo, da bo deloma ostalo tako. Tudi ljudje, ki so prej prihajali na delo, ustreza takšen način, tako da bo ostala kombinirana oblika dela. Zaradi samega sektorja ni negotovosti, služb je dovolj. Gre bolj za psihološki vidik, ljudem manjka, da gredo na kavo, sedaj te lahko že telefonski klic razveseli. Se pozna, da smo zaprti doma, pozna se to delo od doma, ki je drugačno od prejšnjega dela od doma – doma si, nikogar ni, nikamor ne moreš.

16. Kako pomembno se vam zdi področje MČV za vaš tip podjetja?

Definitivno je pomembno, na tej velikosti je še vedno pomemben osebni stik managerja z ostalimi, ljudje vedno pričakujejo, da se šef ukvarja z njimi. Potem pri večjih podjetjih se to spremeni. Tudi če je neka hierarhija, ljudje želijo, da vem za njihove težave. Na splošno pa smo horizontalno razporejeni, smo si precej na istem.

Oseba iz podjetja I

1. Koliko zaposlenih ima trenutno vaše podjetje?

Tri.

2. S čim ste se ukvarjali, preden ste se podali na podjetniško pot, ste imeli kakšne predhodne izkušnje z vodenjem?

Direktor je bil že v študentskih letih zelo aktiven, ta projekt je podaljšek tega in je imel že izkušnje z vodenjem. Jaz sem se priključil kasneje.

3. Kako je potekalo začetno zaposlovanje, torej prehod od samostojnega podjetnika do podjetja z več zaposlenimi? Kako so bile v začetnih fazah podjetja razdeljene delovne naloge?

Načeloma prek študentskega zaposlovanja, nekaj ljudi prek poznanstev. Določene stvari so bile zelo definirane, npr. marketing, podpora sta bili zelo definirani. Načeloma smo imeli že na začetku naloge dobro razporejene.

4. Kdo je v vašem podjetju zadolžen oziroma opravlja dejavnosti, povezane s človeškimi viri? Katere so te dejavnosti (npr. načrtovanje, razvoj, ocenjevanje, izobraževanje kadra, oblikovanje dela, odnosi med zaposlenimi itd.)?

Jaz ima pod kontrolo, ker smo majhna firma in ni veliko dela. Ker smo tako majhni, smo zelo prijateljski, veliko je osebnega odnosa, smo prijatelji tudi v zasebnem življenju. Podjetja do 10 zaposlenih si lahko to privoščijo.

5. Kakšen vpliv na dejavnosti MČV ima po vašem mnenju lastnik – manager?

Direktor je bolj kreativni vodja, daje bolj splošne usmeritve, midva se uskladiva, ali je smiselno. Direktor vpliva bolj na velike zmage podjetja.

6. Prosim, opišite tipičen proces zaposlovanja, kakšne metode, kanale zaposlovanja uporabljate? Pogosto uporabljate zaposlovanje prek socialnih in družinskih vezi zaposlenih oziroma mreženja?

Sedaj zaposlujemo več študentov, večina jih sedaj pride prek osebnih poznanstev, drugi kanal je recimo kakšna zaposlitvene mreža, študentski kanali so na koncu. Na tej točki rabimo izkušene in odgovorne, ne samo nekoga, ki rabi izkušnje. Večino vedno prek osebnih poznanstev.

7. Kako poskušate motivirati zaposlene?

Predvsem z nekim človeškim odnosom, da se čutijo povezane, skupaj se družimo tudi izven dela, sedaj je korona sicer to poslabšala. Zelo smo si blizu.

8. Kako poteka začetno usposabljanje novega člana ekipe in kako poskrbite za ustrezno znanje zaposlenih?

Usposabljanje jaz. Na prvem mestu je, da se usposobi v protokolu, preden smo prijatelji, mora biti profesionalni odnos ok. Tekom sodelovanja vidim, kako lahko sprostim ali zategnem pas osebnega odnosa, odvisno je od posameznika. Zbiram tako, da je služba za zaposlenega del celote, to je filozofija, ki definira, ali pride v ekipo.

Ni nobene strukture izobraževanja, želim, da nekdo, ki ima čez neko področje, obvlada področje, da mu lahko zaupam. Človek mora delati na svojem področju, se izobraževati.

9. Ali v podjetju nagrajujete zaposlene glede na uspešnost? Na kakšen način?

Za enkrat dodelimo možnost športnih storitev, vsak dobi budget, npr. za fitnes. Ker smo na začetku svoje poti, korona nas je prizadela, nismo uspeli dati nekih blaznih nagrad. Ko bomo zrasli, bomo definirali nagrade.

10. Se srečujete z veliko fluktuacijo zaposlenih in kakšne posledice v podjetju čutite ob odhodu zaposlenih? Kaj storite za to, da bi dobre kadre zadržali v podjetju?

Včasih ja, ker nismo vedeli, kaj točno iščemo, danes ne več. Fluktuacije zadnje dve leti ni več. Za področje podpore je bilo težko, ker je oseba veliko vedela, za ostala mesta pa se je dalo hitro zamenjati. Jedro smo uspeli ohraniti dosti stabilno.

Jasna komunikacija, vsak ve, zakaj delamo, kar delamo. Dejansko je v ozadju neka časovnica, vemo, kaj bomo dosegli ali ne dosegli v roku nekega časa. Imamo sproščen, osebni, zdrav odnos in delamo v skupno dobro.

11. Se je pri rasti podjetja kaj spremenilo glede MČV?

Načeloma je precej stabilno že zadnje par let. Prej je bilo precej nedoločeno, kar se je poznalo na pomanjkanju vrednot, zadnje tri do štiri leta pa relativno stabilno.

12. Glede na to, da ste začeli kot start-up podjetje, ste imeli zaradi narave, kulture start-up podjetij kakšne dodatne težave pri vodenju in upravljanju ljudi?

Zelo kaotično, klasičen problem, kjer ni bilo pravil igre, vrednot, discipline, vsak je interpretiral po svoje, prihajalo je do zlorab zaupanja in izgube časa.

13. Načrtujete v prihodnosti uvedbo več dejavnosti, povezanih z MČV, zaposlitev strokovnjaka s področja MČV ali pa zunanjo pomoč?

Načeloma ne, nikoli nas ne bo več kot 10, smo v takem poslu in ni potrebe po večjem kolektivu.

14. Od kod podjetje črpa strokovno znanje za izvajanje dejavnosti MČV?

Izkušnje predvsem. Nisem izobražen v managementu, izkušnje sem dobil s takim in drugačnim delom. Imeli smo tudi nekaj izobraževanja, vendar za enkrat malo.

15. Kakšne izzive MČV vidite danes in kakšne v prihodnosti? Kako je na vaše podjetje in MČV vplivala epidemija koronavirusne bolezni Covid-19?

Večen izziv je v majhnem kolektivu, kaj je poslovno in kaj je zasebno, paziš, da nisi preveč zatežen ali premalo.

Načeloma smo relativno dobro prišli čez, imeli smo nekaj izpada, tri, štiri mesece nismo delali nič, ni bilo prihodkov. Razen tega smo se dobro pobrali – imamo projekt, ki ni vezan na Kovid. Se pa pozna strah, nestabilnost pri sodelavcih. Sedaj so se stvari stabilizirale.

16. Kako pomembno se vam zdi področje MČV za vaš tip podjetja?

Rekel bi, tako kot imamo, je solidno, preveč sredstev in razmisleka za to ni potrebno, dokler je v redu manager. Ni neko veliko področje za majhno firmo. Je pa pomembno, ker se pri ekipi vse začne in konča. Ne gledam pa na neko aktivno upravljanje z viri, tako je življenje, vse se začne z odnosi, firma ne funkcionira drugače.

Podjetnik J

1. Koliko zaposlenih ima trenutno vaše podjetje?

Pet.

2. S čim ste se ukvarjali, preden ste se podali na podjetniško pot, ste imeli kakšne predhodne izkušnje z vodenjem?

Ne. Pred tem sem sodeloval z drugimi zagonskimi podjetji in se ukvarjal z razvojem produktov.

3. Kako je potekalo začetno zaposlovanje, torej prehod od samostojnega podjetnika do podjetja z več zaposlenimi? Kako so bile v začetnih fazah podjetja razdeljene delovne naloge?

Takoj smo odprli podjetje, kasneje so se priključili ljudje, s katerimi smo sodelovali. Že na začetku smo bili trije, delali smo vse. Edino računovodstvo in programiranje je bilo zunanje, drugače pa se je pri nas delal razvoj, birokracija, komunikacija s strankami, kupci, distributerji, skladiščenje in vse dodatne naloge. Kasneje so se naloge razdelile. Dalo bi se razdeliti še bolj.

4. Kdo je v vašem podjetju zadolžen oziroma opravlja dejavnosti, povezane s človeškimi viri? Katere so te dejavnosti (npr. načrtovanje, razvoj, ocenjevanje, izobraževanje kadra, oblikovanje dela, odnosi med zaposlenimi itd.)?

Jaz. Se pa posvetujem tudi z drugimi, npr. ali je potreba po novih članih ali študentih.

5. Kakšen vpliv na dejavnosti MČV ima po vašem mnenju lastnik – manager?

Prisotno je dogovarjanje, finalna beseda pa je moja.

6. Prosim, opišite tipičen proces zaposlovanja, kakšne metode, kanale zaposlovanja uporabljate? Pogosto uporabljate zaposlovanje prek socialnih in družinskih vezi zaposlenih oziroma mreženja?

Po navadi iščemo prek zavoda, pogosto pa gre za že poznane ljudi. Včasih zaposlujeemo tudi glede na kakšno priporočilo, odvisno, kaj iščemo. Določene kadre je težko najti. Postopek je sestavljen iz intervjuja, kakšne naloge. Zame so pomembne izkušnje in začetni vtis.

7. Kako poskušate motivirati zaposlene?

Plača tako ali tako, prilagodljivost dela.

8. Kako poteka začetno usposabljanje novega člana ekipe in kako poskrbite za ustrezno znanje zaposlenih?

Nekdo, ki je delal to delo, vpelje novega člana in gre ta na drugo funkcijo. Imamo tudi dokumente, kje so opisane naloge.

9. Ali v podjetju nagrajujete zaposlene glede na uspešnost? Na kakšen način?

Da. Prek projektov in tudi na letni ravni. Denarno.

10. Se srečujete z veliko fluktuacijo zaposlenih in kakšne posledice v podjetju čutite ob odhodu zaposlenih? Kaj storite za to, da bi dobre kadre zadržali v podjetju?

Ko vidiš, da nekaj ne funkcioniira, ne funkcioniira. Zelo veliko menjamo študente, ki so v podjetju malo časa – nimajo časa, gredo domov itd. Najtežje je uvajanje. Bolj je delo kompleksno, težje je uvajanje. Pri študentih je sicer manj kompleksnosti, za bolj kompleksna dela pa lahko traja uvajanje tudi pol leta.

S prilagajanjem in nagrajevanjem.

11. Se je pri rasti podjetja kaj spremenilo glede MČV?

Vedno več je ljudi, vedno bolj se delijo naloge, bolj kompleksno je vse skupaj, novi trgi, nove zahteve, več birokracije. Več delovne sile za obvladovati.

12. Glede na to, da ste začeli kot start-up podjetje, ste imeli zaradi narave, kulture start-up podjetij kakšne dodatne težave pri vodenju in upravljanju ljudi?

Na začetku se učiš, določenih stvari ne veš, ne veš, kako se bodo odvale, vse je zelo spontano, stvari se temu primerno odvijajo. Ni bilo računovodskega znanja, ekonomskega predznanja, bili smo bolj oblikovalci, ki smo kreirali podjetje, se sproti učili. Nismo vedeli, kako delujejo davki, računi. Imeli smo zunanjo računovodstvo, prek katerih smo se učili sproti. Na začetku je veliko problemov – od razvoja, poslovnih prostorov, hitro odločanje, človeški viri, zaposlovanje, vse to so stvari, s katerimi se soočaš.

13. Načrtujete v prihodnosti uvedbo več dejavnosti, povezanih z MČV, zaposlitev strokovnjaka s področja MČV ali pa zunanjo pomoč?

Ne, nismo tako veliki, da bi potrebovali. Poskušali smo z zunanjimi. Mogoče bomo ponovno poiskali zunanjo pomoč, ko bomo iskali kakšne bolj izkušene, npr. v prodaji.

14. Od kod podjetje črpa strokovno znanje za izvajanje dejavnosti MČV?

Sproti, se ne posvečamo preveč temu. Poskušamo prek spleta, prek kakšnih virov ugotoviti, na kaj biti pozoren. Bolj po občutku. Zelo je pomemben osebni stik, izkušnje, znanje.

15. Kakšne izzive MČV vidite danes in kakšne v prihodnosti? Kako je na vaše podjetje in MČV vplivala epidemija koronavirusne bolezni Covid-19?

Za določene segmente je lažje dobiti ljudi kot za druge. Sedaj je problematična logistika. Bolj se bomo morali osredotočiti na to, kaj kdo dela in na to, da ne bomo izgubljali časa pri odpuščanju in potem zaposlovanju.

V lanskem letu smo morali veliko delati od doma, nekaj stvari se je zamaknilo, komunikacija je opešala, nismo bili toliko v stiku. Letos smo se vrnil, nekako že delujemo normalno. Sedaj mora kdo v karanteno včasih, vladata še negotovost in strah.

16. Kako pomembno se vam zdi področje MČV za vaš tip podjetja?

Je zelo pomemben. Pomembno je, da imaš dober kader, ekipo.