

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Mateja Mirtič**

**Sodelovanje in prožnost v malih hitrorastočih podjetjih**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2012**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Mateja Mirtič**

**Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj Sadar**

**Sodelovanje in prožnost v malih hitrorastočih podjetjih**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2012**

## **Sodelovanje in prožnost v malih hitrorastočih podjetjih**

Mala podjetja se vse od svojega nastanka spopadajo z omejenimi finančnimi in kadrovskimi viri, zato je toliko bolj pomembno, kaj zaposleni znajo in česa so zmožni. V diplomskem delu izhajam iz predpostavke, da so v malih hitrorastočih podjetjih za rast in razvoj ključnega pomena funkcionalno-prožni zaposleni, ki so sposobni opravljati različne delovne naloge in ki se znajo prilagajati nepredvidljivim in spremenljivim situacijam. Tudi delo je potrebno organizirati čim bolj optimalno, na primer tako, da zaposleni sodelujejo med seboj v obliki timskega dela, saj na ta način povečajo produktivnost, kreativnost, se učijo eden od drugega ipd. Ugotovila sem, da se v preučevanem podjetju vodstvo trudi uvajati takšne oblike dela, vendar bo potrebno več pozornosti nameniti še ostalim dejavnikom, ki vplivajo na uspešno rast in razvoj, kot so na primer delegiranje pristojnosti, spreminjanje organizacije v skladu z rastjo, večje dopuščanje avtonomije, spodbujanje kreativnosti, učenja, inovacij in razvoja zaposlenih. Dolgoročno to vodi do delovne sile, ki premore več znanja, idej in je po možnosti bolj specializirana, kar predstavlja dobro podlago za različne inovacijske procese, na katerih lahko temelji konkurenčna prednost podjetja. V diplomskem delu ugotavljam, ali v preučevanem malem hitrorastočem podjetju res prevladuje funkcionalno prožna delovna sila in sodelovanje v obliki timskega dela (oboje kot posledica omejenih finančnih virov). Poleg tega preverjam še, kakšen vpliv ima takšna delovna sila na rast in razvoj podjetja; ali predstavlja temelj za hitro rast in razvoj malega podjetja ali so za to ključni kakšni drugi dejavniki. Pri raziskovanju sem v teoretičnem delu uporabila deskriptivno in komparativno metodo ter metodo analize in kompilacije, v empiričnem pa študijo primera. Primarne podatke sem pridobila s pomočjo vprašalnika za zaposlene in intervjuja z vodstvom.

**Ključne besede:** malo hitrorastoče podjetje, funkcionalna prožnost, sodelovanje, timsko delo.

## **Cooperation and flexibility in small fast-growing enterprises**

Small enterprises are struggling with limited financial and human resources from very beginning of their existence and that is why it is very important what employees are capable of. This diploma thesis starts from the premise that this kind of enterprise requires functionally flexible employees who are able to perform various tasks and adapt to unpredictable situations when necessary. Also the work itself has to be organized the best way possible to increase productivity. The best example of that is cooperation in forms of teamwork. The management of the analyzed enterprise is already putting into practice the approaches mentioned, but will need to focus also on other factors that influence growth and development which in long term lead to a workforce that has more knowledge, ideas and is more specialized. That provides a good basis for various innovative processes which can result in company's competitive advantage. In this diploma thesis I try to establish whether functionally flexible workforce and cooperation in the form of teamwork really dominate in small fast-growing enterprises. Alongside I am also verifying the impact such labour force has on growth and development of the enterprise and whether any other significant factors are the basis for rapid growth. In theoretical part I applied descriptive and comparative method and method of analysis and compilation. In empirical part I applied case study on the basis of primary data I obtained by a questionnaire for employees and an interview with management.

**Key words:** small fast-growing enterprise, functional flexibility, cooperation, teamwork.

## KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>7</b>
1.1 CILJI .....	8
1.2 HIPOTEZI .....	8
1.3 STRUKTURA .....	8
1.4 METODOLOGIJA .....	9
<b>2 DELITEV MALIH PODJETIJ.....</b>	<b>9</b>
2.1 KLASIČNA MALA PODJETJA .....	11
2.2 HITRORASTOČA/ DINAMIČNA MALA PODJETJA .....	12
2.2.1 DEJAVNIKI ZA HITRO RAST PODJETJA .....	14
<b>3 ŽIVLJENJSKI CIKEL MALEGA PODJETJA .....</b>	<b>15</b>
3.1 MODEL RAZVOJA MALEGA PODJETJA PO CHURCHILL IN LEWISU .....	15
3.2 PROBLEMI HITRE RASTI.....	18
<b>4 SPREMEMBE V VODENJU PRI PREHODU IZ KLASIČNEGA V DINAMIČNO MALO PODJETJE .....</b>	<b>20</b>
4.1 PREHOD IZ PODJETNIŠTVA V PROFESIONALNI MENEDŽMENT .....	20
4.1.2 PREHOD OD TRANSAKCIJSKEGA K TRANSFORMACIJSKEMU VODENJU .....	23
<b>5 SPREMEMBE V KADRIH IN ORGANIZACIJI DELA PRI PREHODU IZ KLASIČNEGA V DINAMIČNO MALO PODJETJE.....</b>	<b>25</b>
5.1 OD FUNKCIONALNO PROŽNE DO STROKOVNO USPOSOBLJENE DELOVNE SILE.....	25
5.1.1 REŠITVE ZA POMANJKANJE KADROVSKIH IN FINANČNIH VIROV V MALIH RASTOČIH PODJETJIH .....	27
5.1.2 FUNKCIONALNA PROŽNOST V MALIH RASTOČIH PODJETJIH .....	33
5.1.2.1 Kroženje med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti .....	33
5.1.2.2 Širitev delovnih nalog .....	34
5.1.2.3 Obogatitev dela .....	35

5.1.2.4 Poenostavljanje dela.....	36
<b>5.2 PREHOD OD SODELOVANJA V SKUPINI K SODELOVANJU V OBLIKI TIMSKEGA DELA.....</b>	<b>37</b>
5.2.1 SKUPINSKO DELO V KLASIČNIH MALIH PODJETJIH.....	38
5.2.2 TIMSKO DELO V DINAMIČNIH MALIH PODJETJIH.....	41
5.2.2.1 Timi za reševanje problemov .....	43
5.2.2.2 Specialni timi.....	43
5.2.2.3 Avtonomne delovne skupine.....	43
5.2.2.4 Timi za izboljšanje kakovosti.....	44
<b>6 NARAŠČAJOČ POMEN ZNANJA IN UČENJA.....</b>	<b>44</b>
6.1 DINAMIČNO PODJETNIŠTVO IN INOVACIJE.....	46
<b>7 EMPIRIČNI DEL .....</b>	<b>50</b>
7.1 PREDSTAVITEV PREUČEVANEGA PODJETJA .....	50
7.2 ORGANIZIRANOST PODJETJA X .....	51
7.3 PODJETJE X KOT HITRO RASTOČE MALO PODJETJE .....	52
7.3.1 STOPNJE RASTI PODJETJA X.....	53
7.4 PROŽNOST IN SODELOVANJE V PODJETJU X .....	58
7.4.1 ZNAČILNOSTI DINAMIČNEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJU X.....	59
7.4.2 SPREMEMBE V VODENJU V PODJETJU X .....	64
7.4.3 ZNAČILNOSTI KADROV IN ORGANIZACIJE DELA V PODJETJU X.....	67
7.4.4 PRISOTNOST SKUPINSKEGA IN TIMSKEGA DELA V PODJETJU X .....	71
7.4.5 POMEN ZNANJA IN UČENJA V PODJETJU X.....	74
7.4.6 INOVACIJSKA DEJAVNOST V PODJETJU X .....	76
7.5 SKLEP .....	78
<b>8 LITERATURA .....</b>	<b>81</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 3.1: Model spreminjanja strukture po Churchill-Lewisu .....	16
Slika 7.1: Prikaz organizacijske strukture podjetja X .....	52
Slika 7.2: Prisotnost rutinskega in kreativnega dela v podjetju X .....	59
Slika 7.3: Značilnosti malih hitrorastočih podjetij .....	60
Slika 7.4: Problemi hitre rasti v preučevanem podjetju .....	61
Slika 7.5: Notranji dejavniki, ki vplivajo na hitro rast malega podjetja X.....	63
Slika 7.6: Spremembe v vodenju v podjetju X.....	65
Slika 7.7: Spremembe glede funkcionalne prožnosti zaposlenih v podjetju X.....	69
Slika 7.8: Trenutni obseg funkcionalne prožnosti v podjetju X.....	71
Slika 7.9: Prisotnost skupinskega oziroma timskega dela v podjetju X.....	72
Slika 7.10: Usposabljanje in pridobivanje znanj v podjetju X.....	75
Slika 7.11: Odnos vodje podjetja X do inovativnosti.....	77

## **KAZALO TABEL**

Tabela 2.1: Delitev podjetij na mikro, majhna, srednja in velika po Zakonu o gospodarskih družbah .....	9
Tabela 2.2: Značilnosti klasičnega in hitro rastočega malega podjetja (gazele).....	11
Tabela 4.1: Primerjava med tipičnim in dinamičnim podjetnikom.....	22
Tabela 5.1: Razlike med skupino in timom.....	40

<b>PRILOGA A: VPRAŠALNIK</b> za zaposlene .....	86
---	----

## 1 UVOD

Malih in velikih podjetij ne moremo obravnavati enako, saj je med njimi veliko razlik, npr. v organizaciji, vodenju, kadrih, oblikovanju dela, finančnih virov ipd. Prav tako obstajajo tudi razlike med klasičnimi in hitrorastočimi malimi podjetji.

Tudi sama delam v malem podjetju, ki ga lahko uvrstimo med hitrorastoča. Opazila sem, da večina zaposlenih pozna pomembnejše aktivnosti in procese, ki se v podjetju dogajajo. V primeru dopustov in bolniških odsotnosti zamenjava kadrov ne predstavlja večjega problema, zaposleni med seboj večkrat sodelujejo na različne načine, iščejo rešitve in v kriznih situacijah brez težav poprimejo tudi za delo, ki ga njihovo delovno mesto ne zahteva. To me je pritegnilo k razmišljanju o pomenu funkcionalne prožnosti in sodelovanja med zaposlenimi v malih hitrorastočih podjetjih ter vplivu na uspeh in rast podjetja.

Človeški viri so vse večkrat omenjeni kot temeljna prednost podjetja, ki jo mora znati vodja malega podjetja čim boljše izkoristiti. Od njega je odvisno, kakšne ljudi bo zaposlil in ali jih bo znal motivirati ter organizirati delo tako, da bodo njihova znanja, veščine in kompetence čim bolje izkoriščene. Mala podjetja imajo namreč omejene vire tako v smislu vodstvenih in finančnih zmogljivosti, kot tudi v smislu delovne sile, zato velja, da so uspešna toliko, kot so uspešni vsi njegovi zaposleni. Da bi se malo podjetje lahko kosalo ali bilo v koraku pred konkurenco, je potrebno veliko pripadnosti in požrtvovalnosti zaposlenih, ki so pripravljeni delati več in raznolike delovne naloge, če je to potrebno. Predvsem v začetnih fazah potrebuje podjetnik ob sebi prožne, kompetentne zaposlene s širokim naborom znanj, ki so zmožni prevzeti različne delovne naloge, združiti svoja znanja in sposobnosti v timske delu in se znajti v različnih nepredvidljivih situacijah. Od podjetnika in njegovih odločitev je v veliki meri tudi odvisno, ali bo malo podjetje dosegalo povprečno rast ali pa bo raslo in se hitro razvijalo skozi daljše časovno obdobje, in tako postalo hitro rastoče. Ob rasti podjetja se zaposleni slej ko prej soočijo z dodatnimi in obsežnejšimi delovnimi nalogami, saj zaposlovanje novih sodelavcev ni vedno najugodnejša rešitev. Da malo hitrorastoče podjetje nato obdrži konkurenčno prednost, mora vse bolj vlagati v znanje svojih zaposlenih, ti pa morajo biti pripravljeni in motivirani za nenehno učenje, usposabljanje, sodelovanje v obliki timskega dela ipd. Takšno podjetje se lahko posveti inovacijam in ker je dovolj prožno, da sledi nepredvidljivim situacijam, lažje preživi v današnjem turbulentnem okolju v primerjavi z velikimi podjetji.

## 1.1 CILJI

Cilj diplomskega dela je izpostaviti pomen prožnosti človeških virov v malem hitrorastočem podjetju. Ta podjetja se po eni strani soočajo s problemi 'majhnosti', po drugi strani pa se morajo postaviti ob bok večjim podjetjem. Za malo podjetje to pomeni, da mora že ob nastanku pridobiti kadre, ki bodo pripravljeni dati za podjetje čim več znanja, časa in požrtvovalnosti in se bodo pripravljene in sposobni hitro prilagajati spremembam in zahtevam dinamičnega podjetniškega okolja. V diplomskem delu se bom zato osredotočila predvsem na vpliv in vzroke funkcionalne prožnosti ter sodelovanja med zaposlenimi v obliki timskega dela in kakšen vpliv ima oboje na hitro rast podjetja.

## 1.2 HIPOTEZI

- 1. V malem hitrorastočem podjetju zaradi omejenih finančnih in kadrovskih virov prevladuje funkcionalnoprožna delovna sila, organizacija dela pa temelji na sodelovanju med zaposlenimi v obliki timskega dela, da so človeški viri čim bolj izkoriščeni.*
- 2. Funkcionalna prožnost in timsko delo pozitivno vplivata na hitro (dinamično) rast malega podjetja.*

## 1.3 STRUKTURA

Diplomsko delo je sestavljeno iz osmih poglavij. Prvo poglavje sestavljajo uvod, cilji, opredelitev hipotez, struktura in metodologija diplomskega dela. Namen drugega poglavja je predstaviti razlike med klasičnim in hitrorastočim podjetjem, v tretjem poglavju pa podrobneje razlagam, na kakšen način se klasična mala podjetja sploh razvijejo v hitrorastoča in do kakšnih sprememb takrat prihaja znotraj organizacije. V četrtem poglavju govorim o eni od teh sprememb, in sicer o spremembi na področju vodenja. Peto poglavje je za diplomsko delo najpomembnejše, saj govori o spremembah, ki se zgodijo na prehodu iz klasičnega v dinamično podjetje na področju organizacije dela in kadrov. Govora je o rešitvah za pomanjkanje kadrovskih in finančnih virov in o oblikah funkcionalne prožnosti ter o organizaciji dela v obliki timskega dela ter koliko je vse to v dinamičnih podjetjih prisotno in pomembno. V šestem poglavju pišem še o pomenu znanja in inovativnosti, ki sta tudi temeljnega pomena v hitro rastočih podjetjih. Sedmo poglavje je empirični del diplomskega dela. V tem poglavju skušam s primerjavo med teorijo in rezultati analize vprašalnika in



intervjuja umestiti preučevano podjetje med hitrorastoča in na konkretnem primeru pokazati, koliko in kako so vidne spremembe na prehodu iz klasičnega v dinamično podjetje. Pri tem se osredotočam na kadre oziroma pomen in vpliv funkcionalnoprožnih zaposlenih ter sodelovanja med njimi.

## 1.4 METODOLOGIJA

V diplomskem delu se opiram na literaturo domačih in tujih avtorjev, ki je bila objavljena v knjigah, strokovnih člankih in spletnih medijih. Metode družboslovnega raziskovanja, ki so uporabljene v diplomskem delu, so metoda deskripcije, komparativna metoda, metoda kompilacije in metoda analize. V empiričnem delu uporabljam kvalitativno in kvantitativno analizo vsebine, študijo primera in primarne ter sekundarne podatke. Primarni temeljijo na analizi anonimnih vprašalnikov, ki so jih reševali vsi zaposleni, in na podlagi intervjuja z vodstvom.

## 2 DELITEV MALIH PODJETIJ

Za razvrščanje podjetij po velikosti obstaja več kriterijev, ki so lahko kvantitativni ali kvalitativni, odvisno od namena preučevanja. Duh (2002, 17) razlaga, da je skupne značilnosti, ki bi vedno veljale za vsa opazovana podjetja in po katerih bi podjetja lahko razvrščali, težko določiti zaradi njihove heterogenosti, delovanja v različnih panogah, geografskih predelih, zaradi različnih lastniških struktur in organiziranosti.

V Sloveniji kriterij za določanje velikosti podjetij postavlja Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD), ki določa kvantitativna merila, od katerih mora podjetje zadovoljevati vsaj dve od naslednjih: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive.

Tabela 2.1: Delitev podjetij na mikro, majhna, srednja in velika po Zakonu o gospodarskih družbah

KRITERIJ	POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH	LETNI PRIHODEK	VREDNOST AKTIVE
<b>Mikro</b>	< 10 zaposlenih	< 2.000.000 €	< 2.000.000 €
<b>Majhno</b>	< 50 zaposlenih	< 7.300.000 €	< 3.650.000 €
<b>Srednje</b>	< 250 zaposlenih	< 29.200.000 €	< 14.600.000 €
<b>Veliko</b>	> 250 zaposlenih	> 29.200.000 €	> 14.600.000 €

Vir: ZGD (2009, 55. člen).

Tudi pri določanju tipov malih podjetij se srečamo z različnimi kriteriji, po katerih jih lahko razvrstimo. V diplomskem delu se osredotočam na delitev malih podjetij glede na stopnjo rasti, na podlagi česar so jih med drugim opredelili Fillion, Birch, Tajnikar, Pšeničny in drugi.

Pšeničny in drugi (2000, 155–156) razvrščajo podjetja glede na njihovo stopnjo rasti v pet skupin:

- hitrorastoča podjetja (rastejo z več kot 50-odstotno stopnjo rasti v petletnem obdobju),
- rastoča podjetja (rastejo hitreje od povprečja v gospodarstvu),
- povprečna podjetja (rastejo skozi daljše obdobje z enako stopnjo rasti kot gospodarstvo),
- usihajoča podjetja (podjetja, ki zaostajajo za povprečjem v gospodarstvu in imajo negativno stopnjo rasti),
- odmirajoča podjetja (ki zelo hitro odmirajo in skozi daljše obdobje zmanjšujejo obseg poslovanja).

Birch (1993) je analiziral življenjski cikel podjetij v ZDA in jih razdelil na slone (velika podjetja), miške (nova in majhna podjetja) in gazele (hitrorastoča podjetja). Vsako leto nastane v ZDA največ mišk, vendar jih veliko hitro preneha poslovati, najpogosteje zaradi priključitve k drugemu podjetju ali prehoda na drug posel, naveličanosti podjetnika ipd. Večina rasti proizvodnje in zaposlovanja pride prav od uspešnih gazel, ki hitro rastejo in se bliskovito razvijajo, intenzivno zaposlujejo in so korak pred konkurenco. Gazele rastejo hitreje od drugih podjetij, saj znajo nekaj več od ostalih podjetij in na trg prinašajo nova znanja in veščine. Njihova rast temelji na inovativnosti (Birch v Glas 1995, 3).

Fillion (1991) je mala in srednja podjetja razdelil na:

- klasično podjetje in
- komet (v literaturi srečamo še izraze gazela in hitrorastoče oziroma dinamično podjetje) (Tabela 2.2).

Razlikuje ju po tem, da so klasična podjetja pogostejša, imajo od štiri do dvajset zaposlenih, ki so tesno povezani z lastnikom - managerjem. Takšno podjetje želi ostati majhno. Za gazele pa je značilno, da rastejo hitreje kot ostala podjetja v panogi (Fillion v Duh 1998, 117).

Tabela 2.2: Značilnosti klasičnega in hitrorastočega malega podjetja (gazele)

ELEMENTI	KLASIČNO PODJETJE	GAZELA
TIP LASTNIKA/MANAGERJA	obrnik, administrator	podjetnik, čuječ generalist
PODJETNIŠKA IDEOLOGIJA	podjetniški obrtnik	podjetniški izvrševalec
OSNOVNO OPRAVILO LASTNIKA/MANAGERJA	delati dobro	odkrivati, naučiti se, kaj je treba narediti za rast ali boljše rezultate
VREDNOST, KI JO IMA PODJETJE ZA LASTNIKA/MANAGERJA	zagotovljeno delo in stalen dohodek zanj in njegovo družino	nekaj, kar vsebuje potencial rasti in mu prinaša visoke donose za vloženi čas in denar
GLAVNE DEJAVNOSTI LASTNIKA/MANAGERJA	proizvodnja, vsakodnevna opravila	marketing in prodaja, velik del časa posveča iskanju rešitev za denarne tokove
ZAPOSLENI	občutek pripadnosti, stabilnost	običajno bolj motivirani, včasih velik prihodek
DELO	stran od obrtništva, nejasno določeno	bolj natančno določeno
POOBLAŠČANJE	zelo malo	nujno, ker je stvari treba narediti
STRUKTURA	organska, skorajda ne obstaja	organska, stalno jo analizirajo in prilagajajo
KOMUNIKACIJE	neverbalne, od zgoraj navzdol	verbalne, vertikalne in horizontalne
ORGANIZACIJSKA KULTURA PRIZNAVANJA	odločilni so odnosi z lastnikom	enako pomembni sta kakovost opravljenega dela in odnosi z lastnikom
RAST	je ni ali je počasna	hitra, hitrejša kot povprečje v panogi

Vir: Fillion in Rebernik v Duh (1998, 118).

## 2.1 KLASIČNA MALA PODJETJA

Za nekatera mala podjetja je značilno, da v svojem življenjskem ciklu dosežejo določeno rast, potem pa stagnirajo ali ostanejo na istem mestu. Včasih je to zato, ker ne želijo več rasti naprej in raje težijo k temu, da ostanejo majhna. Takšna podjetja so statična, njihov edini cilj je vzpostavljanje optimalne velikosti, ki jo želijo ohranjati čim dlje. Velikokrat je to rezultat dejstva, da manjše kot je podjetje, pomembnejše so osebnost in lastnosti podjetnika za prihodnost podjetja. Ta se namreč zaveda, da bi z rastjo izgubil kontrolo nad poslovanjem, potrebnih bi bilo več virov (finančnih in človeških), reorganizacija dela ipd. Ker lastniki ponavadi nimajo ustreznih managerskih znanj, se takšnih stvari ustrašijo, saj pomenijo preveč

sprememb in težav, ki jih morda ne bi znali rešiti. Posledica teh dejstev je, da podjetje bolj ali manj ohranja obstoječi proizvodni program, ne išče novih možnosti na trgu niti v organizaciji, proizvodnji, ekipi niti pri pridobivanju financ. Klasična mala podjetja so usmerjena na lokalni trg in ne iščejo večjega, pogosto so odvisna od enega samega proizvoda in ne poskušajo 'zbijati' konkurence. Značilna je enostavna organizacijska shema, podjetniki pa se izogibajo tveganju (Tajnikar 2000, 70–78).

## **2.2 HITRORASTOČA / DINAMIČNA MALA PODJETJA**

Hitrorastočih podjetij ne enačimo niti z malimi podjetji niti z novimi podjetji in tudi iskati jih ne smemo samo med malimi ali srednje velikimi podjetji. Dinamična podjetja so tista podjetja, za katera je značilna hitra rast, uspešna uveljavitev profesionalizacije vodenja in izoblikovanje procesa strateškega upravljanja podjetja (Tajnikar 1997, 15).

Uredništvi Gospodarskega vestnika in Dnevnika od leta 1991 izvajata projekt izbora najboljšega hitrorastočega podjetja v Sloveniji. Njihova definicija gazele se glasi:

*Gazele so dinamična podjetja, ki hitro rastejo, se bliskovito razvijajo, intenzivno zaposlujejo in vedno držijo korak prednosti pred konkurenco. Cilj dinamičnih podjetij ni preživeti, temveč uspeti. Največkrat so to majhna družinska podjetja, ki požrtvovalno gradijo in previdno izbirajo prve sodelavce, dokler ne začnejo bliskovito rasti. Takrat je pomembno predvsem dvoje: zagotavljati sredstva za bliskovito rast in enako hitro najti prave ljudi za nove naloge v podjetju. Sposobnost gospodarstva, da raste in zaposluje, je močno odvisna od sposobnosti gospodarstva, da ustvarja gazele (Kdo so gazele? 2010).*

Življenjska krivulja dinamičnega podjetja je sprva enaka krivulji klasičnega malega podjetja, potem pa postane popolnoma drugačna. Začetni kapital dinamičnih podjetij je sprva možen in večinoma prihaja iz zasebnih virov podjetnika, njegovih svojcev in prijateljev, toda ko se življenjska pot dinamičnega podjetja loči od življenjske poti malega ali srednjega podjetja, razvoj ni več možen brez zunanjih virov. Ponavadi v podjetje na tej točki vstopijo tuji lastniki in začne se ločevati lastniška, podjetniška in managerska funkcija. Značaj dinamičnega podjetništva se nato kaže v vseh poslovnih funkcijah podjetja. Podjetja imajo visoko tehnologijo, usmerjena so na globalne trge, nenehno iščejo nove priložnosti za rast, nove proizvode in razbijajo obstoječo konkurenco (Tajnikar 2000, 70–78).

Ko je govora o malih dinamičnih podjetjih, je v literaturi zaslediti še naslednje značilnosti:

- Večina gazel nadpovprečno hitro uvaja novosti in nove tehnologije.
- Skoraj vsi podjetniki, ki vodijo in usmerjajo gazele, vlagajo veliko časa v stalno izpopolnjevanje in izobraževanje.
- Dinamični podjetniki 'profesionalizirajo' svoja podjetja in se obkrožajo z močnimi managerskimi timi.
- Od zaposlenih, ki jih vseskozi izobražujejo in usposabljujejo, pričakujejo popolno predanost delu in lojalnost podjetju.
- Gazele ne rastejo le na osnovi lastnega razvoja, temveč tudi na osnovi pripojitev in združitvev. Vse bolj pogosto pa dajejo proizvodnjo in storitve v podizvajanje, da njihova strategija ne temelji več le na vrhunskih proizvodih in storitvah in odlični tehnologiji, ampak vse bolj na zaposlenih in kvaliteti.
- Izvoz jim narašča hitreje kot celotna prodaja (Pšeničny in drugi 2000, 157).
- Ne gre le za mlada podjetja, ampak tudi za starejša, ki začno rasti šele po daljšem času, ko se naučijo premagovati poslovne težave.
- Vzpostavljen je tesen stik s kupci.
- Dinamična podjetja ne bežijo pred konkurenco ampak se z njo soočijo in jo skušajo izpodriniti s ponujanjem novih izdelkov in tehnologij.
- Njihov cilj ni le ohranjanje programa, temveč stalno iskanje novih priložnosti.
- Običajno je podjetje povezano z že izkušenim lastnikom/poslovođjem ali managerjem, ki pozna trg in dejavnost, v katerem podjetje deluje.
- Za njihov konkurenčen položaj sta ključna inovativnost in prilagodljivost v marketingu in tehnologiji (Tajnikar 2000, 17).

Hitrorastoča podjetja v uspešnih državah predstavljajo skoraj vso dinamiko gospodarstva. Rast malega podjetja namreč pomeni dodatno zaposlenost in večjo proizvodnjo v posameznem podjetju in narodnem gospodarstvu. Pomeni uvajanje inovacij, novih tehnologij, spodbujanje novih organizacijskih oblik, ki so učinkovitejše od obstoječih, uveljavljanje sposobnejšega managementa in ustvarjanje nove motivacije, ki je pomembna za uspešno delo v posameznem podjetju (Tajnikar 2000, 11).

### 2.2.1 DEJAVNIKI ZA HITRO RAST PODJETJA

Medtem ko je rast podjetja povezana s kvantitativnimi povečanji brez nekih kakovostnih sprememb (povečanje prometa, števila zaposlenih, povečan profit, boljša izraba proizvodnih zmogljivosti, večja izkoriščenost delovne sile, nakup novih strojev ipd), razvoj podjetja temelji predvsem na spremembah v kakovosti (reorganizacija, nove strateške usmeritve, spremembe asortimenta, učni procesi v podjetju ipd). Če želi podjetje uspešno rasti in se razvijati, mora napredovati v obe smeri (Tajnikar 1997, 49; Pümpin in Prange 1995, 15).

Na rast podjetja vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Na zunanje podjetja nimajo vpliva (makroekonomska okolje, trgovinska politika, delovanje državnih inštitucij), na notranje dejavnike pa lahko vsaj delno vplivajo. Gre za dostop do informacij, napredne delovne tehnologije in znanja, dostop do finančnih virov in do kakovostne delovne sile (Tajnikar 1997, 56).

Pšeničny (2002, 4) poleg tega poudarja še pomen podjetnika, saj pravi, da je rast zelo odvisna prav od njega oziroma od podjetniško-managerskega tima in njegovih zmožnosti, odnosa do inovativnosti, razvojne in raziskovalne dejavnosti in uvajanja sprememb ter od zaposlenih in upravljanja s človeškimi viri. Rebernik izpostavlja nenehno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Eden od večjih problemov malih podjetij je namreč pogosto premajhen poudarek ravno na tem področju, kar pri rasti podjetja povzroči primanjkljaj usposobljene delovne sile, tako znanja in sposobnosti zaposlenih ne sledijo rasti podjetja, to pa lahko prepreči njegovo rast. Poleg tega se mala podjetja srečujejo še z močno konkurenco na trgu delovne sile, saj so omejena pri zmožnosti plačila strokovnjakov oz. oblikovanju ustreznih pogojev zanje (Rebernik 1997, 55–59).

V nadaljevanju diplomskega dela kot enega od pomembnejših notranjih dejavnikov, ki imajo vpliv na hitro rast podjetja, obravnavam funkcionalnoprožno delovno silo, saj so zaposleni tisti, ki se morajo znati soočiti in prilagoditi spremembam, ki jih prinese proces rasti podjetja (spremenjen način vodenja, organizacije dela in delovnih postopkov, dodatna usposabljanja, učenje ipd.).

### **3 ŽIVLJENJSKI CIKEL MALEGA PODJETJA**

Avtorji, ki so preučevali življenjski cikel podjetja (Greiner 1972; Churchill in Lewis 1983; Mintzberg 1979; Pümpin in Prange 1995) so prišli do zaključka, da razvoj podjetja poteka neenakomerno; prihaja do obdobj krajše ali daljše, počasnejše ali bolj dinamične rasti. Tem fazam, v katerih podjetje dosega bolj ali manj stabilne stopnje rasti, sledijo presledki z globokimi krizami, ki so povezane z večjimi preobrati ali celo smrtjo podjetja. Kako se bo podjetje v svojem 'življenju' razvijalo, je sicer odvisno od ciljev podjetja, ki so odvisni od podjetnikove ambicioznosti in inovativnosti (Pümpin in Prange 1995, 72–79).

Modeli strukturnih sprememb vidijo rešitev kriz v spremembah organizacijske strukture in sistemov vodenja ter temeljijo na ugotovitvah, da podjetje, ki več let raste, slej kot prej naleti na mejo, ko ga z obstoječo strukturo ni več mogoče voditi. Brez reorganizacije podjetje tone v vse večjo zmedo, zato mora organizacijska struktura postati bolj kompleksna, uvesti je potrebno podsisteme in specializacijo ter močnejše prenašati odgovornosti. Na ta način lahko podjetje dolgoročno zdravo raste naprej (Pümpin in Prange 1995, 78).

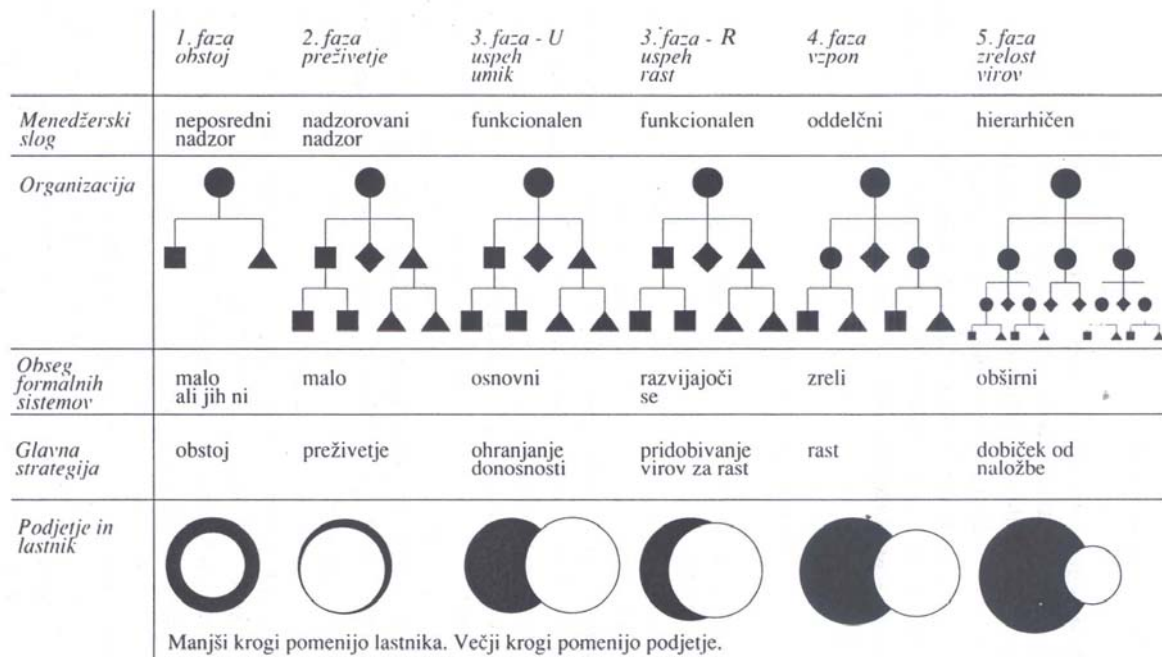
Churchill-Lewisov model obravnava izključno krize v malih in srednjih podjetjih. S pomočjo tega modela si lažje predstavljamo, zakaj nekatera podjetja zmorejo dinamično rast in druga ne, predvsem pa lahko vidimo, kaj se v različnih fazah rasti pričakuje od zaposlenih, na kakšne spremembe v delovnem procesu morajo biti pripravljeni in kako se morajo na njih prilagoditi.

#### **3.1 MODEL RAZVOJA MALEGA PODJETJA PO CHURCHILL IN LEWISU**

Churchill in Lewis (1983) sta ugotovila, da so modeli, ki so jih razvili številni drugi raziskovalci, neprimerni za mala in srednja podjetja, saj med drugim predpostavljajo, da mora podjetje v svojem življenju preiti vse faze rasti, ne dopuščajo pa recimo možnosti, da se rast na določeni točki ustavi, podjetje pa živi naprej (Churchill in Lewis v Duh 2002, 68).

Njun model predstavlja pet stopenj, od katerih je vsaka opisana s petimi dejavniki (stil vodenja, organizacijska struktura, obseg formalnih sistemov, glavni strateški cilji in lastnikova vključenost v podjetje). Posebnost tega modela je, da se lahko vodja na vsaki stopnji odloči, ali bo rast nadaljeval ali pa se bo ustalil na določeni stopnji in se ne bo več razvijal naprej (Duh 2002, 84).

Slika 3.1: Model spreminjanja strukture po Churchill-Lewisu



Vir: Churchill in Lewis v Pümpin in Prange (1995, 73).

### 1. stopnja: obstoj

Churchill in Lewis ugotavljata, da je sprva glavni problem podjetja, kako pridobiti kupce in za njih izpolniti dogovorjene tržne storitve. Strategija podjetja je preživetje. Lastnik izvaja vse pomembne naloge, daje usmeritve in zagotavlja potrebni kapital. Nekatera podjetja nikoli ne dosežejo zadostnega števila kupcev ali proizvodne sposobnosti, da bi lahko preživela. Podjetja, ki obstanejo, preidejo na drugo stopnjo (Churchill in Lewis v Pümpin in Prange 1995, 72).

### 2. stopnja: preživetje

Ključni problem sedaj predstavlja zagotavljanje potrebnih sredstev za poslovanje, financiranje rasti do ustrezne velikosti ter doseganje ustrezne donosnosti. Organizacijska struktura je še vedno enostavna, število ljudi je omejeno. Med lastnikom in izvajalsko ravni je največ še ena hierarhična raven, ki pa le izvaja lastnikova navodila. Lastnik je še vedno eno s podjetjem, glavni cilj je preživetje (Churchill in Lewis v Pümpin in Prange 1995, 72).



### 3. stopnja: uspeh

Lastnik se mora odločiti, ali bo svoje podjetje razširil (nadaljnja rast) ali pa ga bo obdržal stabilnega in dobičkonosnega (in se v tem primeru delno ali v celoti umakniti iz podjetja).

V primeru, ko se lastnik odloči, da se bo umaknil, to za podjetje pomeni, da ostaja na ravni dosežene dejavnosti in pri povprečni donosnosti. Funkcionalna organizacijska struktura omogoča prenos glavnih nalog na vodje oddelkov.

V nasprotnem primeru, ko se podjetnik odloči rasti, ostane aktiven v podjetju in tvega finančna sredstva za nadaljnje širjenje. Med pomembnimi nalogami je zagotovitev dobičkonosnosti osnovnega posla, ne da bi prekoračili vire finančnih sredstev in razvoj managerjev za potrebe rastočega podjetja (da bodo usmerjeni v prihodnost). Lastnik je zelo dejaven pri strateškem načrtovanju. Če je podjetje pri vsem tem uspešno, napreduje na naslednjo stopnjo (Churchill in Lewis v Pümpin in Prange 1995, 72).

### 4. stopnja: vzlet

V tej fazi je glavni problem financiranje zdaj hitre rasti in po drugi strani lastnikova obveznost prenašati odgovornosti, da bi povečal učinkovitost vseh udeležencev. Organizacija je v tej fazi decentralizirana. Lastnik je še vedno zelo aktiven pri strateškem planiranju. V primeru, da lastnik s finančnega in upravljalno-vodstvenega vidika uspe, lahko podjetje postane veliko. Če ne, se lahko proda z dobičkom, ob pogoju, da lastnik pravočasno spozna svoje meje. Pogosto so tisti, ki so podjetje pripeljali na stopnjo uspeha, neuspešni na stopnji vzleta. To se zgodi zato, ker so skušali rasti prehitro in so zato ostali brez sredstev ali pa ker niso bili sposobni dovolj učinkovito delegirati vodstvenih nalog. Če podjetje uspe, se lahko utrdi in nadaljuje kot takšno podjetje, lahko pa zdrsne na katero od nižjih stopenj ali celo propade (Churchill in Lewis v Pümpin in Prange 1995, 72).

### 5. stopnja: zrelost virov

Na tej stopnji je glavna skrb podjetja utrditi položaj, ki zagotavlja dobiček, po drugi strani pa ohraniti prednosti majhnih podjetij – prožnost in podjetniški duh. Formalni sistemi so bolj razviti, vodenje je močno decentralizirano, delovna mesta na različnih ravneh zasedajo izkušeni ljudje. Podjetje ima prednosti velikosti, finančne vire in vodstveni talent. Lastnik podjetja se je finančno in operativno večinoma umaknil iz poslov. Če podjetju uspe ohraniti podjetniški duh, lahko to stanje zrelosti traja zelo dolgo. Po drugi strani pa obstaja nevarnost

okostenitve zaradi premajhne inovativne pripravljenosti in izrazitega izogibanja tveganjem (Churchill in Lewis v Pümpin in Prange 1995, 72).

Uspešna rast in razvoj torej skoraj brez izjem zahtevata spreminjanje organizacijske strukture. Če vodstvo ne pokaže dovolj prožnosti, da bi sebe in podjetje spremenilo drugačnim zahtevam naslednje razvojne stopnje v življenju podjetja, krize ni moč premagati. Na takih pragovih morajo do tistega trenutka uspešni vodje spoznati, da so postali njihov stil in instrumenti vodenja hkrati z vodjo problem (Pümpin in Prange 1995, 79). Poleg vodij odigrajo pomembno vlogo pri prestrukturiranju tudi zaposleni. Prispevek prožnih zaposlenih, ki so se zmožni in pripravljeni prilagoditi spremenjenim oblikam dela, je v malih podjetjih, ki se soočajo s pomanjkljivimi finančnimi in kadrovskimi viri, še toliko bolj opazen in pomemben.

### **3.2 PROBLEMI HITRE RASTI**

Ponavadi je hitra rast znak uspeha, vendar lahko ta tudi hitro privede do propada podjetja. Za dinamično podjetje je odločilno, da pravočasno spozna, kdaj je potrebno spremeniti organizacijsko strukturo, saj prejšnje oblike postanejo omejujoče, podjetje pa izgublja konkurenčnost, kupce, denar, naročila in posledično ne preživi (Pšeničny in drugi 2000, 240).

Dobro organizacijo je potrebno začeti graditi že ob ustanovitvi podjetja oz. ob oblikovanju podjetniškega tima in zaposlovanju novih sodelavcev (Pšeničny in drugi 2000, 240). Preden začne podjetje rasti, ima navadno malo zaposlenih in omejene finančne vire, zato porabi manj časa za kadrovske načrtovanje in nadzorovanje stroškov. Hitra rast lahko oslabi vodstvene zmožnosti podjetnika, ki mora vse več časa namenjati kratkoročnim zahtevam rasti, posledica tega pa je upad komunikacije. Usposabljanje in razvoj kadrov se prezre in sčasoma podjetnik in zaposleni začnejo čutiti stres in pritisk. Podjetnikova nepripravljenost, da porazdeli odgovornost, lahko pripelje do večjih zastojev pri sprejemanju odločitev. Tem oviram se lahko izogne, če vsaj okvirno pozna življenjski cikel podjetja in s tem povezane krize, dobro je tudi določiti meje rasti podjetja, glede na njegove zmožnosti (Antončič in drugi 2002, 364–365).

Za podjetje, ki je dovolj zrelo za prehod v fazo 'profesionalizacije', je značilno, da se spopada z naslednjimi težavami (Flamhotz in Randle 1991, 53–62):

- Zaposleni imajo občutek, da ima dan premalo ur, saj porabijo preveč časa za reševanje majhnih problemov.
- Zaradi premajhnega strateškega načrtovanja sta produktivnost in učinkovitost podjetja nižji.
- Zaposleni ne vedo, kakšen je cilj podjetja, saj se zaradi prehitre rasti poslabša komunikacija med njimi in vrhnjim managementom.
- Po drugi strani se zaposlenim zdijo sestanki izguba časa in imajo občutek, da bo delo opravljeno pravilno samo, če ga sami opravijo.
- To je posledica pomanjkanja koordinacije in sodelovanja med oddelki, saj so vloge, odgovornosti in obveznosti nejasno določene.
- Kjer podjetnik sproti ne poskrbi za fleksibilno reorganizacijo dela in za vsaj malo timskega sodelovanja, se posledice pokažejo v neizvršenih nalogah, saj zaposleni ne poznajo dela drugih.
- Ob vsem tem se pri podjetniški rasti pokažejo tudi potrebe po dodatnih managerjih z ustreznim znanjem za določeno področje.
- V času takšne rasti in neusklajenosti z ostalimi potrebami, ki jih rast prinese s seboj, se zaradi omenjenih težav pogosto pojavi nezadovoljstvo med zaposlenimi in prihaja do negotovosti delavcev v varnost svoje zaposlitve ali pa se poveča fluktuacija.

Pravočasno prepoznavanje in reševanje zgoraj omenjenih znakov je ključnega pomena pri prehodu iz podjetniškega v profesionalni management. Od tega in tudi od razvite, poslu prilagojene profesionalne organizacije je nato odvisna dolgoročna rast podjetja (Pšeničny 2002, 4).

V naslednjem poglavju podrobneje prikazujem temelje, ki omogočajo dinamično rast malih podjetij. Primerjala bom klasično malo podjetje z dinamičnim, in sicer z vidika sprememb, ki nastajajo zaradi:

- prehoda od podjetniškega k profesionalnemu managementu (spremembe na področju vodenja),
- spremenjene organizacije dela (spremembe na kadrovskem področju, rešitve za pomanjkanje kadrovskih in finančnih virov, prehod od skupinskega k timskega delu),
- naraščajočega pomena učenja in znanja (zaradi potrebe po inovacijski dejavnosti).

## **4 SPREMEMBE V VODENJU PRI PREHODU IZ KLASIČNEGA V DINAMIČNO MALO PODJETJE**

V fazi ustanovitve potrebuje podjetje vizionarskega podjetnika, ki ima poleg tehniških in organizacijskih sposobnosti tudi občutek za trg in po možnosti karizmatične vodstvene značilnosti. Prage rasti lahko podjetje kasneje prestopi le, če podjetnik v podjetje privede administratorje, torej vključi profesionalni srednji management in zgradi ustrezno organizacijo. Naslednji zagon rasti se lahko ponovno doseže šele takrat, ko zapusti pot administracije in spet prične z novimi ustvarjalnimi in inovativnimi koraki (Kropfberger 1998, 94).

### **4.1 PREHOD IZ PODJETNIŠTVA V PROFESIONALNI MANAGEMENT**

Tipični ustanovitelj podjetja je dober za njegovo vodenje v zgodnejših fazah rasti, ko prevladuje navdušenje in težko delo, praviloma pa ne more postati dober vodja, ki bi zagotovil rast in razvoj v kasnejših fazah (Pümpin in Prange 1995, 74). Na prehodu iz klasičnega v dinamično malo podjetništvo torej ne govorimo več o podjetjih, ki jih vodi podjetnik/lastnik s pomanjkljivimi managerskimi znanji. Takrat je nujno razumevanje in poznavanje tehnik poslovanja podjetja v rasti (Pšeničny 2002, 4).

Tajnikar je opredelil poslovodni model podjetniške rasti, ki razdeli obdobja rasti na predstartno, podjetniško, managersko in funkcionalno fazo ter prikaže, kako se podjetniška funkcija ustanovitelja skozi obdobja spreminja:

- V predstartnem obdobju izvaja podjetnik vse priprave za ustanovitev novega podjetja.
- Sledi obdobje podjetništva. Podjetje je relativno majhno, upravlja in vodi ga podjetnik, ki je sam pogosto lastnik in manager<sup>1</sup>, hkrati pa tudi neposredno sodeluje pri proizvodnem procesu.
- Če podjetje uspešno preživi obdobje podjetniškega managementa, lahko preide v t. i. profesionalno ali managersko fazo, kjer pride do ločitev funkcij podjetnika in

---

<sup>1</sup> Lastnik, podjetnik in manager so tri funkcije, ki so včasih združene v isti osebi, podjetnik je lahko hkrati lastnik, poslovodja (manager) in tudi delavec. Vendar z rastjo pride do faze, ko podjetnikovo znanje ne zadošča več, zato išče profesionalno pomoč. Za proizvodno-tehnične zadeve zaposli strokovnjake, za upravljalško-vodstvene pa managerje. Manager je predvsem profesionalna funkcija, ki zadeva upravljanje in največkrat vodenje podjetja kot strokovnjak, ki naj bi s svojim znanjem pripomogel k opredeljevanju podjetniških problemov in k njihovem reševanju. Manager pristopa k podjetju bolj analitično in odkriva probleme, medtem ko jih podjetnik rešuje (Tajnikar 2000, 91).

investitorjev od managerske funkcije. Managerji ali poslovodje prevzamejo profesionalni del vodenja posameznih poslovnih funkcij, podjetnik pa ohrani funkcijo lastnika ali predstavnika v smislu odločanja o najpomembnejših strateških vprašanjih. Ne opravlja več profesionalnih funkcij v nabavi, prodaji, organizaciji, proizvodnji in financah. Ohrani del kadrovske funkcije in izbira profesionalne ekipe managerjev. Rast podjetja poleg tega povzroči še razvejanost organizacije podjetja: nastaja vse več oddelkov, kar zahteva bolj zahtevne oblike vodenja.

- Profesionalna faza nato preide v funkcionalno fazo. Sedaj je jasno opredeljena tehnična delitev dela v podjetju. Pojavijo se lahko tudi že bolj neformalne tehnike povezovanja posameznih oddelkov, visoka fleksibilnost, s katero skuša podjetje premagati neučinkovitost, ki izhaja iz njegove pretirane velikosti (Tajnikar 2000, 49–51).

Vodja mora pravočasno poskrbeti za usposabljanje svoje managerske ekipe, ki bo sčasoma prevzela njegovo mesto oziroma vsaj del pooblastil. Če je še vedno edini, ki v podjetju sprejema odločitve, potem njegovi podrejeni očitno opravljajo samo rutinska dela in ne morejo pridobiti izkušenj ter vodstvenih sposobnosti (Kuriloff in Hemphill 1988, 501-502). Takšno kopičenje moči in avtoritete v eni osebi lahko prepreči nadaljnjo rast podjetja, zato je potrebno na tej točki preučiti vloge, ki jih bo imel vrhnji management, definirati cilje, pričakovanja in standarde, na novo postaviti strukturo organizacije in najti ljudi za vloge managementa (lahko tudi z notranjim razvojem) ter začeti z delegiranjem nalog in pooblastil (učinkovito delegiranje in usposabljanje sta pomembni točki za rast podjetja (Stokes in Wilson 2006, 50–51)).

Dinamični podjetnik prepozna signale, ki kličejo po takšnem preoblikovanju vrhnjega managementa, medtem ko klasični podjetnik predvideva, da je sam še vedno kompetenten za vsa opravila v podjetju. Kakor se razlikujeta klasično in dinamično malo podjetje, se razlikujeta tudi klasični in dinamični podjetnik (glej Tabelo 4.1).

Tabela 4.1: Primerjava med tipičnim in dinamičnim podjetnikom

<b>TIPičNI PODJETNIK</b>	<b>DINAMIČNI PODJETNIK</b>
Prvi podjetniški poizkus.	Že ima podjetniške izkušnje, uči se iz preteklih napak in uspehov.
Prepozno išče profesionalno pomoč.	Išče pomoč, preden nastanejo problemi.
Ne ve, kakšen nasvet potrebuje.	Ve, kakšen nasvet potrebuje.
Se čuti kompetentnega za vse probleme.	Ve za svoje slabosti, pripravljen je zaposliti strokovnjake, da bi rešil problem. Z oblikovanjem managerskega tima skuša odpravljati svoje pomanjkljivosti.
Ne ve, kje lahko dobi nasvet.	Ve, kje lahko dobi nasvet.
Nima ključnih znanj (o marketingu, trgu, financah, kadrih ipd.), vendar se sprva čuti kompetentnega, da upravlja tudi ta področja sam.	Ima ključna znanja.
Zanima ga proizvodnja in to področje obvlada.	Usmerjen v profit in posel in ne v proizvodnjo, ker ima za to področje druge zaposlene.
Skrbi za kakovost proizvodnje, pozna tehnične in tehnološke značilnosti proizvoda.	Kakovost je ena od njegovih skrbi.
Še kar izobražen na tehničnem področju.	Malo bolje izobražen.

Vir: Tajnikar (1997, 25).

Dinamični podjetniki imajo poudarjene določene lastnosti, kot so na primer kreativnost in ustvarjalnost, dolgoročna usmerjenost v trg in kupce, moralnost, etičnost in poslovnost, usmerjenost v dolgoročni uspeh in kapitalski dobiček ter izjemna sposobnost predvidevanja tveganj in prilagajanja. Te lastnosti ne veljajo samo za majhna podjetja, so pa najbolj izrazite prav v fazi nastajanja podjetja, v fazi hitre rasti ali fazi preobrata v podjetju. Poleg osebnostnih lastnosti podjetnika so potrebni še: znanje in sposobnosti, zmožnosti in veščine, motiviranost in poznavanje managerskih tehnik (tehnik poslovođenja) (Pšeničny in drugi 2000, 62).

V malem rastočem podjetju mora biti dinamični podjetnik usmerjen in usposobljen predvsem za razvoj podjetja (strategijo, organizacijo, načrtovanje, finančne analize, napovedi ipd.) in imeti sposobnosti za vodenje ljudi pri delu (timsko vodenje, motiviranje zaposlenih, koordinacija, usmerjanje, postavljanje ciljev, spodbujanje učenja, dajanje povratnih informacij, upravljanje v nepredvidljivih situacijah ipd.) (Wilson in Bates 2003, 262). Tudi

Tajnikar (1997, 28) razlaga, da je za sodobnega podjetnika značilno, da deluje v timu, v katerem nima nujno najstrožjega nadzora nad delom drugih. Dopuščati mora veliko mero samostojnosti pri presoji o posameznih problemih in rešitvah, zaposlene pri tem spodbujati in ne vztrajati pri svojih odločitvah samo zato, da bi ohranil avtoriteto. Vloga vodij postaja vse bolj usmerjena v pomoč in podporo in ne več toliko v kontrolo ter ukazovanje. Dandanes postaja manager vse bolj koordinator, trener ali vodja tima (Schermerhorn, Hunt in Osborn 2005, 10). To zahteva bolj individualističen pristop vodenja, s katerim je mogoče zaposlene navdušiti, da svoje interese podredijo koristim organizacije. Podrobneje takšen način vodenja opisujem v naslednjem poglavju.

#### **4.1.2 PREHOD OD TRANSAKCIJSKEGA K TRANSFORMACIJSKEMU VODENJU**

Za zagotavljanje prednosti pred konkurenco je vse bolj potrebna sposobnost kreativnega vodenja, s katero managerji navdihujejo potencialne podjetja. Prej navedene ugotovitve glede sprememb v vodenju lahko strnemo z modelom transakcijskega in transformacijskega vodenja, ki ga je razvil Bass (1990). Primerjal je vlogo vodje v tradicionalnih in sodobnih organizacijah, njegove ugotovitve pa se lahko nanašajo tudi na vodenje v klasičnih in dinamičnih malih podjetjih.

Transakcijsko vodenje deluje na principu motiviranja z nagradami in kaznovanja za slabe rezultate (izmenjava med vodjo in zaposlenimi), nanaša pa se predvsem na rutinske delovne naloge (Bass 1990, 21). Vodja in zaposleni se dogovorita o različnih ugodnostih, ki jih zaposleni dobi, če opravi delo v skladu s pravili, po pravilih pa se ravna tudi sam vodja. Takšno vodenje je primerljivo s klasičnim. Vodja je nadrejeni, koristi zaposlenih pa želi razširiti tako, da s posebnimi prijemi spodbuja zelene učinke pri delu.

Za transakcijske vodje velja:

- pogojno nagrajevanje (priznava nagrade za uspešnost, graje za neuspeh);
- vodenje z izjemami – aktivno (spremlja odstopanje od pravil in standardov, izvaja korekcijske akcije);
- vodenje z izjemami – pasivno (posreduje le, če standardi niso doseženi);
- laissez faire – vodenje brez vaje (odreka se odgovornosti in se izogiba sprejemanju odločitev) (Bass 1990, 22).

Vendar pa danes vodenje zahteva veliko več funkcij kakor samo nadzor aktivnosti in zaposlenih. Transformacijski vodje delujejo kot mentorji za zaposlene in jim nudijo pomoč za razvoj in osebno rast.

Značilnosti transformacijskega vodje so:

- karizma (doseže ponos, spoštovanje, zaupanje);
- inspiracija (spodbuja zaposlene k visokim ciljem ...);
- intelektualno spodbujanje (poudarja racionalnost in ustvarjalnost ...);
- upoštevanje posameznika (obravnavava vsakega posameznika individualno, je mentor, svetovalec) (Bass 1990, 22).

Transformacijski vodja je v primerjavi s transakcijskim bolj vizionarski, navdih za ostale, predvsem pa s svojo karizmo vliva podrejenim energijo in jih motivira za doseganje večje učinkovitosti (Bowditch in Bouono 2001, 223). Vodja predstavlja zaposlenim vzgled, zaupanje, spoštovanje. Takšen način vodenja se uporablja v konceptu s sodobno organizacijo in poudarja usposabljanje ter razvojne aktivnosti zaposlenih, pomen oblikovanja dela ter organizacijske strukture, pa tudi intelektualni kapital in prožnost zaposlenih. Zaposlene stimulira k novim metodam reševanja problemov, vodja podpira nove ideje, delegira svoje pristojnosti in spodbuja timski duh.

Transformacijskega vodenja se je možno naučiti in je lahko oz. mora biti del managerskega usposabljanja in razvoja. Vendar pa transformacijsko vodenje ni vedno rešitev, saj so v veliko situacijah potrebni transakcijski prijemi. Predvsem v stabilnih organizacijah takšno vodenje zadostuje in lahko funkcionira na podlagi obljubljenih nagrad in kazni za opravljeno oziroma neopravljeno delo, lažje je postavljati pravila in jim slediti. Stabilno okolje z rutinskimi delovnimi procesi lahko omeji potreben nadzor in upravljanje ter s tem vodenje. Kadar pa se organizacija sooča s turbulentnim okoljem, ko se proizvodi, storitve in tehnologija hitro menjavajo, takrat je potrebna spretnost, da se zaposlene motivira, da se iščejo nove rešitve in načini dela, obvladuje situacije in prijeme. Tem okoliščinam ustreza transformacijsko vodenje. Podjetje v takšnih primerih potrebuje prožnost, s katero se lahko prilagaja novim zahtevam. Takšne okoliščine kličejo po prožni organizaciji z odločnim vodjem, ki lahko navdihne zaposlene, da s timskim delom dosegajo organizacijske cilje. Karizma, pozornost na



posameznika in njegov razvoj ter zmožnost in volja za intelektualne spodbude so kritične za vodje, ki se srečujejo s spremembami (Bass 1990, 29).

Dinamičnemu podjetju potemtakem bolj ustreza transformacijsko vodenje. Zaposlene je treba spodbujati za nenehne izboljšave, spodbujati je potrebno kreativnost in motivirati vsakega posameznika posebej, pri vsem tem pa jim je potrebno puščati dovolj delovne svobode. Na ta način vodja iztisne maksimalno od svojih zaposlenih, podjetje pa je odprto do sprememb, učenja, prenašanja znanja, nenehno išče nove rešitve in je usmerjeno v inovacije

## **5 SPREMEMBE V KADRIH IN ORGANIZACIJI DELA PRI PREHODU IZ KLASIČNEGA V DINAMIČNO MALO PODJETJE**

Mala podjetja avtorji povezujejo s prožnostjo – tako z organizacijsko, kot s prožnostjo človeških virov, s čimer dajo vedeti, da če kje, potem v malih podjetjih velja, da so kadri konkurenčna prednost podjetja, ki jo je potrebno znati izkoristiti. V nadaljevanju govorim o prožnih oblikah dela, ki prevladujejo v klasičnih malih podjetjih in ugotavljam, ali prožnost delovne sile pozitivno vpliva na hitro rast malega podjetja.

### **5.1 OD FUNKCIONALNO PROŽNE DO STROKOVNO USPOSOBLJENE DELOVNE SILE**

Vodje malih podjetij se morajo zavedati pomena prvih zaposlenih, vendar sami največkrat nimajo ustreznega znanja in izkušenj ter zato tudi ne zagotovil, da bodo zaposlili kompetentne ljudi, ki bodo znali delati v tem trenutku in imeli potencial, da rastejo skupaj s podjetjem. Že od samega začetka je potrebno zaposlovati ustrezne kadre in določati visoke standarde ter zagotoviti delovno silo, ki zna opravljati delo, ki se trenutno pojavlja, in ki bo pripravljena, da se nauči dela, ki ga bosta zahtevali prihodnost in rast podjetja (Kuriloff in Hemphill 1988, 488). Potrebni so ljudje, ki znajo razmišljati z lastno glavo in se znajo sproti prilagajati spremembam ter jim ni težko delati preko polnega delovnega časa, kadar je to potrebno. Potrebni so takšni ljudje, ki so navdušeni, da lahko sodelujejo v hitrorastočem podjetju (Adams 1999, 68).

Glede kadrov v malih podjetjih avtorji omenjajo še naslednje:

- Zaradi manjšega števila zaposlenih in manj specializiranih delovnih funkcij kot v velikih podjetjih morajo biti zaposleni maksimalno prožni in usposobljeni za različne delovne naloge (ki pa jih je težko pisno opredeliti) (Gomezelj Omerzel 2008, 63).
- Mala podjetja potrebujejo zaposlene, ki so nadarjeni za praktične aktivnosti, za katere formalna izobrazba ni najpomembnejša in ne najbolj potrebna. S tega vidika je malo podjetništvo lahko alternativa za napredovanje tistim, ki imajo več praktičnega in manj formalnega znanja ter spretnosti (Stokes in Wilson 2006, 40).
- Še posebej v začetnih fazah, ko je čutiti bolj 'družinsko' vzdušje, ljudi vodi neko navdušenje, čeprav jim morda primanjkuje strokovnega znanja, izkušenj ter učinkovitosti in sproti pridobivajo spretnosti, ki jih delo od njih zahteva.
- V malih podjetjih je vsaj na začetku potrebna velika požrtvovalnost, ki jo podjetnik lahko pričakuje le od družinskih članov. Toda čeprav je to najhitrejši in najugodnejši način, lahko dolgoročno pomeni več škode kot koristi, saj ni nujno, da so družinski člani ali prijatelji ustrezno usposobljeni in imajo potrebne izkušnje ter znanja (Wilson in Bates 2003, 261).
- Mala podjetja v začetnih fazah potrebujejo kompetentne generaliste, ki so pripravljene prevzeti raznovrstne delovne naloge in hitro se pokaže, kako so posameznikove sposobnosti omejene. Po drugi strani pa lahko premajhna specializacija postane ovira za uspešen nadaljnji razvoj organizacije (Kavčič 1991, 192–193).

Rebernik (1997, 56–58) razlaga, da uspešno raste tisto podjetje, ki mu uspeva ritem organizacijskega razvoja prilagajati tako, da lahko predvideva razvoj poslovanja, hkrati pa se prilagaja tudi management, tako da se uči z delom ali dodatno zaposli ljudi, ki obvladajo manjkajoče veščine in znanja. Potrebno je nenehno učenje, izobraževanje osebja, oziroma zaposlovanje novih ljudi z novimi veščinami.

Ker mala podjetja razpolagajo z manjšo količino zaposlenih, manj so finančno sposobna in manj je zmožnosti za obvladovanje trgov, je toliko bolj pomembno, kaj zaposleni znajo in česa so zmožni. Manjša podjetja, ki razpolagajo z večjo količino znanja, naj bi bila potemtakem uspešnejša (Gomezelj Omerzel 2008, 63–64).

Tratnik in Gorišek (2003, 15–23) razlagata, da želimo v malih podjetjih doseči večnamensko usposobljenost (angl. *multiskilled*) in večopravilnost<sup>2</sup> (angl. *multitasking*) zaposlenih, njihove zmogljivosti za odzivanje na spremembe ter visoko produktivnost.

Pri zaposlovanju v malem podjetju se zato ne išče toliko strokovno usposobljenega človeka, temveč bolj nekoga, ki se bo najbolje in najhitreje vključil v delovno sredino. Gledati moramo širše, ne samo na zahteve konkretnega delovnega mesta, ampak tudi kako se le-to povezuje z ostalimi funkcijami ter delovnimi mesti v podjetju. Kompetence<sup>3</sup> so tiste, ki dajejo temelje za doseganje te večopravilnosti, krepijo pripadnost, poleg tega pa predstavljajo edini možni odziv na hitre spremembe. Če se želi podjetje gibati hitreje kot konkurenti, je torej potrebno, da se osredotoči in izboljša kompetence svojih zaposlenih.

Zupan (2009, 544) prav tako razlaga, da so najpomembnejši ljudje v malih podjetjih zelo fleksibilni, dinamični in imajo široko paleto znanj ter kompetenc. V ospredju je razvijanje sposobnosti učenja, prilagajanja, sodelovanja, spreminjanja ter pridobivanja spretnosti in kompetenc, kar povečuje prilagodljivost zaposlenih in njihove možnosti za uspehe in dosežke. Zaposleni znajo opravljati več delovnih nalog in so sposobni uspešno izpeljati tudi povsem nove delovne izzive. Poudarek ni na tem, kaj kdo dela, temveč kaj je kdo sposoben narediti. Novak (2008, 74) še dodaja, da le s pravimi ljudmi na pravem mestu lahko pričakujemo učinkovitost v takšnem obsegu, da podjetju ne bo omogočala samo preživetja, ampak tudi rast v boju s konkurenco.

### **5.1.1 REŠITVE ZA POMANJKANJE KADROVSKIH IN FINANČNIH VIROV V MALIH RASTOČIH PODJETJIH**

Ko podjetje pride v fazo rasti, se začne večati število nalog, proizvodni proces in zato se morajo v organizacijo vključiti dodatni zaposleni, ki jim je potrebno že bolj natančno

---

<sup>2</sup> Večopravilnost lahko enačimo s funkcionalno prožnostjo. Gre za sposobnost delavca, da lahko opravlja različne delovne naloge. Primerna in potrebna je tam, kjer ni vedno možno predvideti delovnih nalog, ki bodo potrebne, večopravilna delovna sila pa omogoča prilagajanje takšnim situacijam. Razlagamo jo lahko kot povečanje posameznikovih sposobnosti in kompetenc, ki omogočajo zaposlenemu, da sodeluje pri delovnih nalogah, za katere ni specializiran.

<sup>3</sup> Kompetence predstavljajo lastnosti oziroma zmožnosti delavcev, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela in so zbir sposobnosti, znanj, spretnosti in veščin, odvisne pa so tudi od motivacije, samopodobe in socialne vloge. Kompetence pomenijo zmožnost vsakega posameznika, kako zna aktivirati, uporabiti in povezovati pridobljeno znanja v zapletenih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Ivanušič-Bezjak 2006, 141). Najvišja stopnja kompetentnosti se izkazuje prav pri obvladovanju netipičnih razmer (Svetlik 2005, 20–21).

opredeliti vloge v organizaciji (Antončič in drugi 2002, 284). Podjetnik mora tedaj premisliti, ali je novo zaposlovanje edina možna rešitev. V nasprotju z velikimi organizacijami, kjer so dela specializirana in si lahko privoščijo, da za vsako lastnost, ki jo delo zahteva, zaposlijo ustreznega človeka, je v malih podjetjih takšno zaposlovanje potratno. Zaradi vse večje konkurence in posledično večjih pritiskov na zniževanje stroškov se v podjetjih zatekajo k različnim varčevalnim ukrepom, eden od takih je npr. zaposlenemu z izobraževanjem ali usposabljanjem povečati njegove zmožnosti. Novega človeka zaposlijo le, če obstoječim nikakor ne morejo dodati kakšne zmožnosti, ki jo terja delo (Lipičnik 1997, 98; Tratnik in Gorišek 2003, 48).

Za podjetnika v malem podjetju je torej smiselno, da pred zaposlovanjem novih sodelavcev izkoristi še nekatere druge, za njega morda ugodnejše rešitve reorganizacije dela in delovnih nalog. Lahko na primer poišče zunanje izvajalce (angl. *outsourcing*) ali podizvajalce, usposablja obstoječe zaposlene (še posebej, če gre za ključni del dejavnosti), začasno poveča aktivnost obstoječih delavcev ali reorganizira delo ter na ta način čim bolj izkoristi obstoječe vire (v primeru, ko gre za kratkoročno povečan obseg dela) (Kaše 2009, 252–254). Če pa oceni, da gre za dolgoročno povečan obseg dela, potem je bolje, da zaposli nove delavce. Na omenjeni način se lahko vsaj del potreb zagotovi z razvojem, napredovanjem ali premeščanjem obstoječih zaposlenih, drugi del pa se zagotovi z zaposlovanjem (še posebej če bo podjetje raslo) (Tratnik in Gorišek 2003, 33).

#### a) OUTSOURCING (zunanje izvajanje dejavnosti)

Zunanje izvajanje dejavnosti (angl. *outsourcing*) pomeni, da namesto zagotovitve človeških virov za izvedbo določene aktivnosti celotno dejavnost prepustimo najprimernejšemu izvajalcu na trgu in plačamo za opravljeno storitev. Navadno je ta oblika primerna predvsem za izvajanje neključnih dejavnosti (Kaše 2009, 253)

Še ne tako dolgo nazaj so se podjetja raje odločala za notranje izvajanje vseh dejavnosti, ker so bili stroški usklajevanja in transportni stroški previsoki za širšo mrežo povezanih izvajalcev. To je posledično pomenilo, da so podjetja povečevala svojo velikost. Dandanes pa postaja notranje izvajanje določenih dejavnosti dražje od zunanjega. V nenehni bitki za čim večjo učinkovitost se je pokazalo, da podjetje ne more biti najboljše na vseh področjih svojega delovanja, saj ne dosega kakovosti in učinkovitosti zunanjih izvajalcev, ki so specializirani za

opravljanje določene dejavnosti. Podjetja se sedaj raje osredotočijo na ključne zmožnosti (angl. *core competencies*) in inovativne procese, ki so ključni za konkurenčnost (Korbert, 2002, 4). Ker navadno ni možno, da bi podjetnik že takoj ob ustanovitvi okoli sebe zbral tim strokovnjakov z različnih strokovnih področij (npr. financ, trženja, prava, računovodstva ipd.), je priporočljivo, da jih vsaj pravočasno najame. Uspešna podjetja so tako prišla do spoznanja, da morajo ostati pri izvajanju tistih dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so najbolj usposobljena in kjer imajo ključne zmožnosti (Korbert 2002, 5–6).

Med najpomembnejše projekte zunanjega izvajanja se danes uvršča informacijska tehnologija, nato finančno in pravno svetovanje ter računovodske storitve.

Mala podjetja so zaradi majhnega števila strokovnjakov skoraj prisiljena najemati zunanje izvajalce, da lahko vso svojo energijo usmerijo v ključno dejavnost in nemoteno poslujejo naprej. Po drugi strani pa tudi dinamična podjetja vse pogosteje dajejo proizvode in storitve v podizvajanje, saj njihova strategija ne temelji več samo na vrhunskih proizvodih in storitvah, ampak vse bolj na zaposlenih in kvaliteti (Pšeničny in drugi 2000, 157).

## b) USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Alternativa zapolnjevanju delovnih mest z novim zaposlovanjem je razvoj obstoječih zaposlenih (strokovnjake poiščemo in usposobimo znotraj podjetja). Ta ukrep ima tudi motivacijski učinek, saj za veliko ljudi osebni razvoj predstavlja enega od dejavnikov zadovoljstva pri delu. Pri usposabljanju v malem podjetju gre predvsem za širjenje in razporeditev obstoječih veščin ter znanj med delovno silo (in posledično za prenos tacitnega znanja), in to predvsem z neformalnimi metodami. Velika podjetja pa se bolj poslužujejo formalnih metod usposabljanja (eksplicitno znanje).

Usposabljanje na delovnem mestu je največkrat uporabljen proces v malih podjetjih. Gre za različne predstavitve, mentorstvo, učenje pri delu. Navadno pri tem sodelujejo managerji, vodje timov, mentorji, sodelavci, ki so odgovorni za usmerjanje in nadzor zaposlenih (Stokes in Wilson 2006, 286; Treven 1998, 197–213).

Možina (2002b, 216–218) med metodami usposabljanja razlikuje pripravništvo (formalno in praktično usposabljanje na delovnem mestu pod vodstvom mentorja s ciljem kasnejšega samostojnega opravljanja dela), dopolnilno usposabljanje (usposabljanje posameznika v neki

dejavnosti, v kateri je že dosegel neko stopnjo usposobljenosti, potrebne pa so manjše dopolnitve), uvajanje (posameznik razvija potrebne sposobnosti, in sicer z učenjem pod nadzorom in v razmerah, ki so podobne tistim, v katerih bo razvite sposobnosti potreboval za opravljanje dela), priučitev (poteka v običajnih delovnih okoliščinah in je primerno le za enostavna in nezahtevna dela, za katera ni potrebna poklicna izobrazba), preusposabljanje (usposabljanje posameznika, ko razvija sposobnosti za določeno delo, različno od tistega, ki ga je opravljal prej).

Usposabljanje zaposlenih je med drugim potrebno, ker sodobna vloga delavca zajema vse več prevzemanja opravil managerjev (pridobivanje članov tima, načrtovanje dela, povezovanje z uporabniki in dobavitelji ipd.), pa tudi zaradi težav pri izvedbi nalog, nove tehnologije, preoblikovanju vrste dela, novih zakonskih predpisov, sprememb v uporabnikovih zahtevah, novih proizvodov ali pomanjkanja temeljnih spretnosti zaposlenih delavcev (Treven 1998, 197–211)

Usposabljanje predstavlja za organizacijo niz prednosti (Armstrong 1996):

- zmanjševanje stroškov učenja,
- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti,
- izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih,
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoja lastnih prednosti,
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji,
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni,
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v smotre in cilje organizacije,
- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in sposobnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram (Armstrong v Treven 1998, 209).

Treven (1998, 213) med procese usposabljanja uvršča tudi širitev delovnih nalog in kroženje med delovnimi mesti. V tem primeru gre za oblike funkcionalne prožnosti zaposlenih, ki je v malih rastočih podjetjih nepogrešljiva, hkrati pa predstavlja še eno alternativo zaposlovanju v primeru pomanjkanja virov v teh podjetjih.

### c) PROŽNO PREOBLIKOVANJE DELA

Prihaja do destandardizacije načinov zaposlovanja in organizacije dela, ki so posledica ekonomskih in družbenih sprememb pozne (post)moderne družbe. Delodajalci uporabljajo vse več prožnih oblik zaposlovanja in pričakujejo vse več prožnosti tudi od zaposlenih. Z vidika posameznika pomeni prožnost dela večjo možnost izbire in lažje usklajevanje različnih delov življenja in vrst dela. Po drugi strani pa lahko zaradi pomanjšane varnosti zaposlitve (ki jo prinašajo nekatere oblike prožnosti) čutijo prožnost kot pritisk in nezaželeno povečanje negotovosti (delovnega) življenja (Ignjatovič in Kanjuo-Mrčela 2004, 230-231).

V bistvu prožnost pomeni, da se lahko podjetje hitro prilagaja spremembam trga, to pa dosega z zunanjo in notranjo prožnostjo.

V malih podjetjih je potreba po prožnih zaposlenih prisotna od samega začetka, če pa se podjetje usmeri v rast, je potrebno delavce pripraviti na več in še bolj raznoliko delo, oziroma delo oblikovati tako, da je prispevek zaposlenih čim večji (Tratnik in Gorišek 2003, 44). Da bi zaposleni delo še naprej uspešno opravljali in ob tem doživljali zadovoljstvo, je vzporedno s procesom preoblikovanja dela dobro spodbuditi tudi motivacijske dejavnike<sup>4</sup>. Če zna vodja reorganizirati delo tako, da ob tem upošteva še osebnost posameznika, lahko s tem oba pridobita.

V organizacijah obstajajo določene dejavnosti, ki jih lahko najučinkoviteje opravljajo funkcijsko prilagodljivi delavci s širšim obsegom zmožnosti, ki jih je skoraj nemogoče pridobiti na zunanjem trgu delovne sile. Po drugi strani pa v organizaciji obstajajo še dejavnosti, ki niso specifične za konkretno organizacijo in jo lahko opravlja numerično fleksibilna delovna sila. Običajno so za te dejavnosti potrebne visoko specializirane ali pa precej osnovne zmožnosti, ki so dostopne tudi na zunanjem trgu (Kaše 2009, 257).

---

<sup>4</sup> Ti motivatorji so lahko: dodajanje nalog, povečanje odgovornosti delavcev za njihovo delo, zmanjšanje nadzora, dodajanje pooblastil, povečanje samostojnosti, celovitost in možnost ustvarjalnosti pri delu, povratne informacije o rezultatih ipd (Svetlik 2009, 358).

Motivacijski dejavniki so pri različnih ljudeh različni, največkrat pa morajo občutiti delo kot:

- vsebinsko bogato in raznoliko (da posameznik lahko uporabi svoje različne sposobnosti in spretnosti),
- celovito (da od začetka do konca opravijo delovne naloge in se na ta način z delom poistovetijo),
- izpostavljen mora biti pomen njihovega dela za sodelavce in druge zunaj delovnega okolja,
- z določeno stopnjo odgovornosti in avtonomije (da jim je omogočeno samostojno načrtovanje poteka dela, sodelovanje pri postavljanju ciljev ... Samostojni delavci so odgovornejši in to doživljajo kot priložnost za napredovanje),
- biti seznanjeni z rezultati svojega dela (dobivati jasne in neposredne informacije o rezultatih, ki jih dosežajo),
- delovni dosežki naj bodo vidni, saj se bo na ta način delavec bolj poistovetil z delom, imel bo občutek, da je dosegel nekaj pomembnega (Svetlik 2009, 352-353).

Z vidika prožnosti delovne sile lahko torej govorimo o numerični (eksterni) in funkcionalni (interni) prožnosti.

**Numerična prožnost** je sposobnost podjetja, da prilagodi število zaposlenih in število ur dela glede na potrebe podjetja, da se lahko to prilagaja na nepričakovane pogoje in spremenljive trende, kot sta spreminjanje potreb ali zahtev po sposobnostih. Delodajalec lahko spreminja število zaposlenih ali pa obdrži zaposlene in spremeni število ter distribucijo delovnih ur (notranja in zunanja numerična fleksibilnost). To se ureja z različnimi pogodbami in prožnimi oblikami zaposlitve; delodajalec ima možnost najemanja in odpuščanja delavcev. Najpogosteje se za takšno prilagajanje delovne sile uporablja delo s skrajšanim delovnim časom, delo za določen čas, delo po pogodbi, delo na domu, nadurno delo, najemanje podizvajalcev ipd.

Za numerično delovno silo je značilno, da ima manj specifično strokovno izobrazbo in ni ključnega pomena za delovanje podjetja ter zato predstavlja sekundarno skupino zaposlenih. Pogosto jo sestavljajo ženske, mlajši in starejši delavci, ki so prisiljeni prevzeti nizko plačano in manj varno obliko zaposlitve (Crook in drugi 1992, 188).

Eksterna oz. numerična fleksibilnost prinaša predvsem negativni vpliv za delavca, saj zmanjšuje njegovo ekonomsko in socialno varnost zaposlitve. Takšni zaposleni se manj poistovetijo z organizacijo, so manj motivirani in prizadevni.

**Funkcionalna prožnost** pomeni sposobnost organizacije, da se na spremembe v povpraševanju po njenih proizvodih ali storitvah prilagaja z notranjo reorganizacijo dela, ki temelji na večopravnosti, usposobljenosti za različna delovna področja, timskem delu in vključenosti delavcev v oblikovanje dela, inovacijah, tehnologiji in organizaciji dela. Poleg tega povečuje učinkovito uporabo in pridobivanje znanj, zmanjšuje neposredni nadzor in zagotavlja večjo varnost zaposlitve. Ta način omogoča prilagoditev na trgu z istimi delavci, medtem ko numerična fleksibilnost v tem primeru narekuje odpuščanje delavcev z zastarelimi ali odvečnimi znanji in zaposlovanje novih z znanji, ki ustrezajo novim razmeram (Kaše 2009, 256). Gre za različne načine oblikovanja dela, in s tem reorganizacijo obstoječih virov, tako da se lahko zaposleni relativno hitro premikajo od ene delovne naloge do druge z namenom povečati delovno uspešnost in kakovost dela. S takšno notranjo mobilnostjo lahko zaposleni pokrijejo več delovnih področij in razvijajo kompetence za širši obseg dela. Po Wilson in Bates (2003, 99) je to možno, ker vsak posameznik k delu prispeva svoj obseg



osebnih virov, ki ustvarjajo njegov potencial za opravljanje delovnih nalog, te vire pa lahko še povečuje. Ljudje naj bi tako postali bolj notranje mobilni, obvladovali naj bi več znanj in spretnosti, opravljali več raznovrstnih nalog na enem delovnem mestu in prehajali med različnimi delovnimi mesti.

### **5.1.2 FUNKCIONALNA PROŽNOST V MALIH RASTOČIH PODJETJIH**

V malih podjetjih, ki se razvijajo in rastejo, ima vsak zaposleni pomembno vlogo, zato je bolj kot na numerični poudarek na funkcionalni prožnosti. Dobrodošlo je, da je obstoječa delovna sila visoko kompetentna, saj lahko podjetje s takšnimi zaposlenimi in z ustreznimi prijemi funkcionalne prožnosti uspešno raste do določene stopnje.

Funkcionalna prožnost torej zahteva zaposlovanje večstransko usposobljenih ljudi, ki so sposobni delati na različnih področjih znotraj podjetja, saj delavec povečuje obseg svojih sposobnosti in opravlja tudi dela, ki presegajo njegove začetne kvalifikacije. Takšni zaposleni predstavljajo centralno delovno silo podjetja, pripravljeni so na nenehno usposabljanje in reorganizacijo dela. Wilson in Bates (2003, 99) dodajata, da spodbujanje posameznikov, da čim bolj izkoristijo svoje zmogljivosti, uporabljajo inteligentne delovne prakse in učinkovito sodelujejo s sodelavci, predstavlja temelj delovanja organizacij.

Za delodajalca je funkcionalnoprožna delovna sila ugodna, ker povečuje sposobnosti delavcev, kar pomeni večjo učinkovitost in manjše stroške organizacije. Po drugi strani pa zna to imeti tudi negativen vpliv na zdravje zaposlenih, saj lahko zaradi prevelikega obsega naloženega dela in pomanjkanja kontrole ter kompetenc povzroča najmanj stres na delovnem mestu. Velikokrat je večopravnost posledica zmanjševanja delovne sile in stroškov, ne poslužujejo se je zgolj zaradi namenov obogatitve dela ali delegiranja.

Najpogosteje uporabljeni načini prožne reorganizacije dela (organizacijsko-tehnične spremembe), ki težijo k povečanju delovne uspešnosti in zadovoljstva delavcev, predstavljajo pa notranjo mobilnost dela oz. notranjo prožnost delovne sile, so (Svetlik 2009, 337–380):

#### **5.1.2.1 Kroženje med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti (angl. *job rotation*)**

Gre za horizontalno povečanje delovnih nalog, ob čemer odgovornost posameznika ostane enaka. Pomemben učinek takšne reorganizacije dela je usposabljanje (Schermerhorn in drugi 2005, 147). Delavci zamenjujejo svoje delovne naloge, ki so si

po zahtevnosti podobne. To lahko storijo na lastno pobudo v okviru svoje delovne skupine ali po naročilu vodje. Pristop ima pozitiven učinek, saj poveča raznolikost delovnih nalog in zmanjša utrujenost, naveličanost in obremenitve, ki lahko nastanejo kot posledica monotonosti pri delu. Ta vrsta prožnosti ni povezana z dodatnimi stroški in ne zahteva večjih sprememb (Kaše 2009, 256). Handy (1976, 306–311) navaja, da je dobrodošlo tudi tam, kjer je potrebna medsebojna odvisnost pri različnih delovnih nalogah ali prisotna velika količina stresa na delovnem mestu, npr. zaradi hrupa ali izolacije. Po drugi strani pa obstajajo tudi delavci, ki dodatne odgovornosti ne sprejmejo pozitivno in so zadovoljni z obstoječim obsegom del, ki ga brez težav dosežajo (Kaše 2009, 256).

Potreba po tej metodi učenja temelji na zahtevi po usposobljenosti za opravljanje nalog na različnih delovnih mestih, kar omogoča večjo povezanost in sodelovanje ljudi v skupini, delavci postanejo prilagodljivejši, naučijo se hitro in učinkoviteje reševati raznovrstne naloge in probleme. To se izkaže zelo dobrodošlo pri npr. izostankih zaradi bolezni in dopustih (Možina 2009, 497).

#### **5.1.2.2 Širitev delovnih nalog (angl. *job enlargement*)**

Tudi ta postopek se uvede z namenom, da se povečata raznolikost in obseg delovnih nalog. Gre za horizontalno povečanje dela na podobni težavnostni stopnji in z enako stopnjo odgovornosti in izzivov (Schermerhorn in drugi 2005, 147).

Potreba po tej obliki preoblikovanja dela se pojavi, kadar se delavci osredotočijo na eno delovno opravilo in ga sčasoma že obvladajo. To lahko privede do tega, da delavci svoje delo opravljajo maksimalno dobro (in jim ta standardizacija ustreza bolj kot če bi opravljali več raznolikih nalog - takšna delovna sila je tudi hitro zamenljiva), ali pa do situacije, da se njihova motivacija zmanjšuje, prihaja do z dolgotrajnosti, večjega števila nesreč in neprevidnosti. Monotonija tako povzroča dodatne stroške (odsotnost z dela, slabša kvaliteta proizvodov ...). Takšna specializacija tudi zmanjšuje možnost socialne interakcije ali timskega dela, to pa večina delavcev slabo prenaša (Handy 1976, 306-311).

S širitvijo delovnih nalog postane delavec bolj neodvisen od sodelavcev, povečujejo se njegove sposobnosti, zmanjša se specializacija delovnega procesa, hkrati pa se

povečuje nadzor nad njim, saj si lahko sam določa ritem in zaporedje dela. Nekatere ugotovitve so pokazale, da razširitev del prispeva k večjemu zadovoljstvu delavcev in večji delovni uspešnosti, druge pa so dale ravno nasprotno rezultate (nekaterim delavcem ustreza manjši obseg nalog, za katere so prepričani, da jih zlahka obvladajo) (Svetlik 2009, 356).

Dobro oblikovano delo naj bi posamezniku dopuščalo nekaj kontrole pri pripravi na delo in izdelek, s čimer se lahko izogne napakam drugih in sam opravi medsebojno povezane naloge. Razširitev delovnih nalog ni enkraten dogodek, ampak se mora obnavljati. Ljudje smo stimulirani skozi raznolikost in se hitro naveličamo rutine (Handy 1976, 306-311).

### **5.1.2.3 Obogatitev dela (angl. *job enrichment*)**

Obogatitev dela je praksa, kjer povečujemo obseg dela, s tem pa je delavcem omogočeno, da planirajo, kontrolirajo, maksimizirajo 'delovno svobodo', povečajo težavnost delovnih nalog, postanejo eksperti v delovnih nalogah, dobijo povratno informacijo o dosežkih, povečajo delovno odgovornost, zaokrožijo delovno nalogo v celovitejšo enoto, dosegaajo osebno rast ipd., obenem pa jim to predstavlja še motivacijo. Gre za povečanje spretnosti in kompetenc delavca, kar posledično pomeni delo na višji zahtevnostni stopnji. Vključeno je tudi planiranje in ocenjevanje nalog, ki jih drugače izvajajo nadrejeni, zato lahko v tem primeru govorimo tudi o delegiranju nalog<sup>5</sup>. Zaradi teh vsebinskih sprememb govorimo o vertikalnemu povečanju obsega dela (Schermerhorn in drugi 2005, 147).

Pravzaprav gre za podoben pristop kot pri širitvi dela, le da delavec dobi več možnosti za priznanje in priložnosti, da pokaže, kaj zmore, zato ta pristop povečuje

---

<sup>5</sup> Z delegiranjem postaja organizacijska struktura bolj decentralizirana, kar pomeni prenašanje oblasti od višjih organizacijskih ravni na nižje, ki so bližje operativni izvedbi delovnih nalog (Kavčič 1991, 188). Delegiranje je pri rasti podjetja neizogiben pojav, na katerega mora biti podjetnik pripravljen. Če delegiranje ob rasti ni prisotno, prihaja do izgorevanja posameznikov in kaotičnega vodenja sodelavcev (Tratnik in Gorišek 2003, 15). Če je postopek izveden korektno, bo to v prihodnosti imelo pozitiven vpliv na oba; podjetnik bo razbremenjen manj pomembnih nalog, podrejeni pa bo zaradi novih pooblastil bolj zagnan pri delu in bo v tem videl motivacijo, da se izkaže.

poistovetenje z organizacijo. Po drugi strani obogatitev zmanjšuje fluktuacijo, lahko pa povečuje odsotnost z dela (Svetlik 2009, 357).

Tudi obogatitev dela ni nujno ustrezen ukrep za vsakega, saj ne bo od vseh zaposlenih izvlekla enakega in pozitivnega učinka. Pozitivno bo vplivala le pri tistih ljudeh, ki jim ustrezajo te karakteristike dela in ta način motiviranja. Schermerhorn in drugi (2005, 149) navajajo, da je to dober način preoblikovanja dela za ljudi, pri katerih prevladujeta potreba po rasti in moči, v nasprotnem primeru pa bojo ljudje obogatitev čutili kot napetost.

#### **5.1.2.4 Poenostavljanje dela (angl. *job simplification*)**

Kadar je delo preveč kompleksno in sestavljeno iz velikega števila nalog, zaradi česar je storilnost delavcev nizka, uporabimo postopek poenostavljanja dela, s čimer povečamo specializacijo. Delovne naloge lahko razdelimo na dve delovni mesti ali izločimo nepotrebne (Svetlik 2009, 355).

Poenostavitev dela predstavlja standardizacijo delovnih procesov in zaposlovanje ljudi za jasno definirane in visoko specializirane naloge. Namen je povečati delovno učinkovitost na račun zmanjševanja sposobnosti, ki so za določeno delo potrebne. Na takšna delovna mesta/delovne naloge lahko zaposlimo cenejšo delovno silo. Toda že sama narava takšnega dela povzroča negativne posledice, na primer zmanjšanje učinkovitosti in s tem slabšo kvaliteto, višjo stopnjo absentizma, zahteve po višji plači v zameno za neprijetno (neprijazno) delo (Schermerhorn in drugi 2005, 146).

V današnjih časih je vedno bolj poudarjeno zmanjševanje specializacije. Vse več je širše opredeljenih delovnih mest s široko opredeljenimi delovnimi nalogami (Svetlik 2009, 355). Če primerjamo kadre v klasičnih in dinamičnih malih podjetjih, lahko na splošno trdimo, da je v prvih več poudarka na kompetentnih zaposlenih, ki lahko preskakujejo z enega na drugo delovno mesto ter opravljajo več raznolikih delovnih nalog, če je to potrebno. Po drugi strani pa avtorji z dinamičnimi podjetji povezujejo tudi usposobljene strokovnjake, ki to prožnost in učinkovitost dosegajo s sodelovanjem v timskooblikovanem delu.

V primeru, da se podjetje odloči za hitro rast, to prej ali slej privede do situacije, ko novih potreb rastoče organizacije več ne moremo zagotavljati z notranjimi viri in prerazporeditvami

delovnih nalog in zaposlenih. Funkcionalno fleksibilni in kompetentni zaposleni, ki so malo podjetje pripeljali do te stopnje, več ne morejo predstavljati jedra organizacije in zagotavljati vseh potreb, ki jih zahteva rastoče podjetje. Soočiti se je treba s procesom zaposlovanja strokovnjakov oz. delavcev z ustrezno izobrazbo. Čeprav je bilo lahko do sedaj malo podjetje uspešno kljub nizki stopnji formalizacije, pa je na tej točki potrebno storiti korak naprej in določene stvari formalizirati.

Eno od vodil dinamičnih podjetij je, da se z inovacijami, novimi ali izboljšanimi izdelki in storitvami čim prej prilagodijo turbulentnemu okolju ter na ta način dosežejo konkurenčno prednost. Bolj kot je trg turbulenten, bolj prihaja v ospredje potreba po inovacijah in hitrih rešitvah. Medtem ko večopravilni zaposleni navadno nimajo visoke izobrazbe oz. niso dovolj strokovno usposobljeni, da bi inoviranje slonelo na njihovem znanju, v dinamičnih podjetjih prevladuje specializirana delovna sila, ki ima poglobljeno znanje o izdelku in ga pozna do potankosti. Takšni zaposleni hitreje prilagodijo izdelek novim potrebam trga kakor funkcionalno prožni, ki so sicer mojstri za več delovnih področij, vendar za nobeno nimajo strokovnih znanj. Čeprav večopravilnost omogoča podjetju alokacijo virov glede na spremembe v povpraševanju, pa specializacija daje zaposlenim podrobnejša znanja, ki jim omogočajo inoviranje in oblikovanje proizvodov glede na spremenjena potrebe strank. Če se to še ni zgodilo, mora podjetje sedaj vpeljati timsko delo, in s tem omogočiti zaposlenim oziroma strokovnjakom z različnih področij, da sodelujejo med sabo, prenašajo svoja znanja eden na drugega in na ta način prihajajo do učinkovitih rezultatov. O tem prehodu od klasičnega sodelovanja do sodelovanja v timu govorim v nadaljevanju.

## **5.2 PREHOD OD SODELOVANJA V SKUPINI K SODELOVANJU V OBLIKI TIMSKEGA DELA**

Sodelovanje srečamo v vsaki organizaciji, ne glede na njeno enostavnost ali kompleksnost, saj med ljudmi ves čas poteka interakcija, zaradi katere se nenehno povezujemo v skupine, ki so temelj socializacije.

Nirenberg (1993, 100) trdi, da je sodelovanje in povezovanje med zaposlenimi nujno potrebno zaradi spreminjajoče se tehnologije, načina dela, orodij in informacij, ki jih pri delu potrebujemo. Napake namreč predstavljajo vse večji strošek, organizacije so kompleksnejše, potrebno je vse večje prilagajanje strankam. Ena sama oseba ali skupina nima vseh potrebnih

intelektualnih sposobnosti in virov, da bi vedela vse, kar je o določeni stvari možno vedeti, zato je sodelovanje potrebno, da organizacija sploh lahko (pre)živi.

Sodelovanje pomeni proces zmanjševanja odpora do uvajanja sprememb, spodbujanje pripadnosti podjetju ali skupini in ustvarjanje humanih človeških odnosov. Zajema tri pomembne dejavnike: vpliv na sprejemanje odločitev, izmenjavo informacij in aktivno medsebojno komunikacijo (Berginc in Krč 2001, 156). Podobno tudi Spagnolo (1999, 1–4) kot posledico sodelovanja med zaposlenimi izpostavlja povečanje moči socialnih vezi, kar vpliva na bolj disciplinirano obnašanje, večji občutek zaupanja in pripadnosti na delovnem mestu, vse to pa se odraža na boljših rezultatih delovnega procesa.

Malega in dinamičnega podjetništva si ne moremo predstavljati brez sodelovanja – tako med zaposlenimi, kot med oddelki, z zunanji izvajalci ipd. Organizacijsko znanje in sposobnosti pridejo najbolj do izraza v različnih delovnih timih. Na ta način se povežejo različna znanja, veščine in kompetence, rezultat takšnega sodelovanja pa je večji kot seštevek znanj posameznikov.

V nadaljevanju bom raziskala, kako sodelovanje ob prehodu iz klasičnega v dinamično podjetje postaja vse bolj kompleksno in kakšen vpliv ima sodelovanje v obliki timskega dela na hitro rast podjetja.

### **5.2.1 SKUPINSKO DELO V KLASIČNIH MALIH PODJETJIH**

Oblikovanje skupin je eden najosnovnejših načinov organizacije dela v organizaciji. Na ta način lahko v proces dela, njegovega izvajanja in odločanja vključimo vse zaposlene ter racionaliziramo delovne naloge (Možina 2002c, 541). Ko podjetnik okoli sebe zbere prve zaposlene, je njegov glavni namen čim bolj učinkovito in kvalitetno doseganje zastavljenih ciljev.

Skupine so najuspešnejše, če jih uspemo preoblikovati v produktivnejše enote, ki jih imenujemo timi. V mnogih podjetjih se managerji hitro zadovoljijo z delom v skupinah, ker ne vedo, da bi bili rezultati bistveno boljši v rahlo spremenjenih okoliščinah in če bi dali prednost timskega delu. Nekateri vodje namreč z enakim številom ljudi, ki opravljajo podobne naloge, in z isto tehnologijo na določen način uspejo bistveno povečati produktivnost dela, tako da ustvarijo delovno ozračje, v katerem so ljudje pripravljeni dati od sebe maksimum, ker delajo skupaj z drugimi v timu (Černetič 2007, 102).

Skupina se oblikuje v tim skozi različne razvojne faze:

- Obdobje oblikovanja (angl. *forming*): Ljudje se pridružijo skupini zaradi različnih razlogov, se med seboj spoznajo in spoznajo, kaj so skupinski cilji, kaj bodo delali, kakšno vodenje in vedenje lahko pričakujejo. Bolj kot se člani lahko poenotijo s skupinskimi cilji, bolj so motivirani.
- Viharno obdobje (angl. *storming*): To je burno in napeto obdobje, ko prihaja do konfliktov zaradi nestrinjanja z vlogami in postopki dela v skupini. Posamezniki začnejo upoštevati in razumeti ostale člane, trudijo se zadovoljiti skupinske cilje ter upoštevati posameznikovo osebnost, stil in načine dela. Motivacija v tej fazi pade, kompetentnost še ni dobro razvita, potrebna je pravilna komunikacija in reševanje konfliktov.
- Zrelo obdobje (angl. *norming*): Uveljavijo se pravila in socialne vezi med člani. To obdobje zaznamuje medsebojno sodelovanje, kohezija, zavezanost. Kompetentnost članov raste, saj se med njimi posreduje znanje.
- Obdobje napredovanja (angl. *performing*): Skupina se je pripravljena osredotočiti na opravljanje svoje naloge oz. dosego cilja. Poudarek je na izzivu, kreativnosti ipd. Skupina se tako samoorganizira, da lahko že govorimo o timu. Skrbijo za visoko motiviranost oziroma za doseganje skupnih ciljev.
- Obdobje reorganizacije (angl. *reforming*): Predstavlja dokončanje naloge in dosego cilja, lahko pomeni tudi konec poti za to skupino/tim. Nekatere skupine imajo določen rok trajanja, druge razpadejo, ker niso uspele doseči zastavljenega cilja. V tem obdobju je potrebno sprejemati kompromise, komunicirati in zapreti poglavje (Bowditch in Buono 2001, 150–152).

Lahko rečemo, da so vsi timi skupine, toda ne moremo za vse skupine reči, da so timi (Možina 2002c, 542). Da bi skupina prerasla v tim, je potreben drugačen način dela in vodenja, pa tudi več je poudarka na znanju in učenju. Tim je skupina, za katero velja, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju ciljev, vse faze naloge rešujejo skupaj in skupaj tudi pridejo do rezultatov (Rozman in drugi 1993, 208; Wilson in Bates 2003, 125). V timu so združeni člani z različnimi kompetencami, vsi pa stremijo k istim ciljem. Tim je več kot skupina, saj prihaja do medsebojnega sodelovanja, podpiranja, zaupanja. Medtem ko je pri delovnih skupinah delo bolj rutinsko, ponavljajoče in vsak

opravlja svojo standardizirano nalogo, je pri timih v ospredju ustvarjalno delo. Za delovne skupine velja, da imajo močnega vodjo, v timih pa sta ta vloga in odgovornost porazdeljeni med vse člane (Bowditch in Buono 2001, 167–168). Več o razlikah med skupinami in timi je navedeno v spodnji tabeli (Tabela 5.1).

Tabela 5.1: Razlike med skupino in timom

SKUPINE	TIMI
Člani menijo, da so v skupine organizirani iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno, v povezavi z drugimi pa le, kadar imajo skupne cilje.	Člani spoznavajo medsebojno odvisnost in vedo, da so osebni in timski cilji najuspešneje dosegljivi z vzajemno pomočjo.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo kot najeti delavci.	Člani sprejmejo delo za svojo last in združijo svoje moči, ker so zavezani cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom naložijo, kaj morajo delati, preden jih vprašajo, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti tima z izvirnostjo in znanjem, kar omogoča, da organizacije dosega boljše cilje.
Člani ne zaupajo ciljem sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja je nezaželeno, kar ne podpira, temveč kazi enotnost skupine.	Člani delajo v vzdušju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da odkrito izražajo svoja mnenja, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
Člani se zelo previdno izražajo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Pojavljajo se pasti v komuniciranju.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališča vsakega med njimi.
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih vodja ali drugi sodelavci ovirajo, tako da ne morejo uporabiti znanja.	Člani se med seboj spodbujajo, da svojo usposobljenost še bolj razvijajo in da uporabljajo pri delu, kar so se naučili.
Člani prihajajo v konfliktne situacije, ki jih ne znajo rešiti.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Konflikte se trudijo reševati hitro in konstruktivno.
Člani lahko pri odločitvah, pomembnih za skupino, sodelujejo ali pa ne. Skladnost z mnenjem vodje je pogosto pomembnejša kakor uspešni delovni dosežki skupine.	Člani sodelujejo pri odločitvah pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja včasih sam sprejeti končne odločitve, kadar je potrebno hitro ukrepati. Cilj je vedno uspešnost tima in ne zgolj skladnost z mnenjem vodje.

Vir: Maddox v Možina (1994, 623–624).



## 5.2.2 TIMSKO DELO V DINAMIČNIH MALIH PODJETJIH

V hitrorastočih podjetjih se velikokrat srečajo s kompleksnimi vprašanji in problemi z različnih strokovnih področij, ki presegajo znanje, informacije, sposobnosti in izkušnje enega oddelka. Managerji s svojim strokovnim znanjem in posamezniki z ozkim specializiranim znanjem ne morejo dosti pomagati, saj problemi obsegajo več specifičnih področij. V takšnih situacijah se timsko delo izkaže za zelo učinkovito, saj so timi zaradi nagnjenosti k večjemu tveganju bolj inovativni in kreativni pri iskanju rešitev, ker se različna znanja združijo ob istem problemu (znanje in informacije tima so večje kakor je znanje kateregakoli člana) (Schermerhorn in drugi 2005, 196; Rozman in drugi 1993, 208-209). Vsak član tima ima določeno vlogo ali funkcijo in prispeva specifične veščine, znanja, izkušnje, hkrati pa med seboj ves čas dinamično sodelujejo, komunicirajo in se drug drugemu prilagajajo (Rozman in drugi 1993, 208; Wilson in Bates 2003, 125). Timsko delo za zaposlene pomeni obogatitev dela na vertikalni in horizontalni ravni. Rezultat tima mora biti viden v obliki neke prednosti, kot so na primer: povečana produktivnost, združevanje virov, lažja komunikacija in posredovanje informacij, koordinacija dela brez potrebne intervencije in nadzora, učenje in posredovanje znanja, sposobnosti, izkušenj, proizvajanje idej in iskanje rešitev, preverjanje, zaznavanje in določanje napak ipd. (Wilson in Bates 2003, 127). Bowditch in Buono (2001, 222) razlagata še, da timsko delo pomaga kompenzirati velikost organizacije, sprejemati boljše odločitve, pozitivno vpliva na zaposlene in izboljšuje kreativnost.

Z vidika posameznika je timsko delo pozitivno, ker deli odgovornosti in napor, omejuje meje individualnega, povečuje osebno varnost in občutek pripadnosti, podpora sodelavcev zmanjšuje pritisk na posameznika, zaposleni pa so bolj motivirani zaradi občutka prispevanja k nečemu večjemu (Bowditch, Buono 2001, 222). Poleg tega se zaposleni pri timskem delu nenehno učijo drug od drugega, se izobražujejo in usposablajo za različna področja. Z usklajenim delovanjem ustvarjajo kolektivno znanje, oblikujejo dojemanje tima in povečujejo inovativnost, kar se povratno kaže v njihovem znanju in sposobnostih, to pa lahko poimenujemo tudi organizirano učenje (Možina 2009, 488–490).

Zakaj ima timsko delo tako pozitiven vpliv, lahko razložimo z naslednjimi lastnostmi, ki so prisotne v učinkovitih timih:

- V timu vsak član pozna svojo vlogo, se zaveda odvisnosti od drugih in tega, da je mogoče skupne cilje dosegati le s sodelovanjem z ostalimi delavci.
- Člani se identificirajo z delom in združujejo moči za uresničitev skupnih ciljev, ki so jih sooblikovali (lahko določimo realne in dosegljive cilje, ker izvajalci dela sami sodelujejo pri postavljanju ciljev), imajo skupni namen in določene cilje, skupinski cilji so vsaj delni cilji posameznika.
- V timih se sproščajo znanje in talenti, kar vodi k izvirnim rešitvam. Med člani tima vlada zaupanje, medsebojno spodbujanje, odprta, hitra, pravilna in jasna komunikacija.
- Namesto zunanje kontrole in vodenja prevladuje sodelovanje (člani si pomagajo, sodelujejo in se spodbujajo, tako da lahko izkoristijo čim več virov, ki so na razpolago),
- Odprto vzdušje (člani povedo, kar morajo povedati, konflikti so možni, vendar jih je potrebno tudi razrešiti) (Svetlik 2009, 371; Wilson in Bates 2003, 126).
- Z organiziranjem delovnih timov se odgovornost posameznikov povečuje, kar lahko deluje kot motivacija. Timi so sedaj odgovorni za odločitve, ki so bile do sedaj v rokah managerjev. Vodja tima je običajno bolj izkušena in strokovno zelo usposobljena oseba (Treven 1998, 141).

Vendar pa timsko delo samo po sebi še ne prinaša rezultatov. Za dober tim mora vodja izbrati sodelavce, ki se med seboj dopolnjujejo in imajo ustrezne sposobnosti in kompetence. (Svetlik 2009, 372). Prevladuje mnenje, da je za delo v timu bolje izbrati heterogeno skupino ljudi, kjer so člani različnih starosti, ras, spolov, kultur, z različnimi izkušnjami in predstavljajo bazen talentov. Po eni strani lahko ravno te raznolikosti predstavljajo težave, toda ko se ljudje navadijo delati skupaj, je ta raznolikost članov bolj dobrodošla kakor npr. homogenost, kjer so si člani zelo podobni (Schermerhorn in drugi 2005, 202).

Pomanjkljivost timskega odločanje je predvsem v socialnem pritisku zaradi vzdrževanja prijateljskih odnosov in možnosti, da se oblikuje skupinsko mišljenje ('tihan' dogovor). Uspešnost tima je manjša, če ima določen član prevladujočo vlogo v diskusiji, velika pomanjkljivost takšne oblike dela pa je (pre)velika poraba časa (Možina 1994, 626). Schermerhorn in drugi (2005, 196) izpostavljajo še nevarnost, da si ljudje zaradi takšnega načina dela manj prizadevajo in trudijo, kot bi se sicer, ker so njihovi individualni prispevki manj opazni in rajši prepustijo breme dela drugim. Temu se izognemo tako, da definiramo

vloge in naloge in tako maksimiziramo prispevek in nivo odgovornosti posameznika ter uvedemo individualno nagrajevanje za prispevke v skupini.

Poznamo različne vrste timov. Razlikujemo jih lahko po namenu, trajanju ipd. Večinoma pa avtorji navajajo naslednje:

#### **5.2.2.1 Timi za reševanje problemov**

Člani različnih oddelkov se sestajajo enkrat ali dvakrat na teden in razpravljajo o aktualnih vprašanih dela v organizaciji in o tem, kaj bi se dalo izboljšati. Sem uvrščamo projektne time. Navadno gre za začasno obliko tima, ki je usmerjen na določen problem ali projekt. Ko je ta končan, tim razpade, člani pa se vrnejo v svoj oddelek (lahko se imenujejo tudi medfunkcijski timi in zagotavljajo izboljšano povezovanje različnih sposobnosti in strokovnega znanja med ključnimi oddelki v organizaciji) (Možina 1994, 628; Bowditch in Buono 2001, 171).

#### **5.2.2.2 Specialni timi**

Ti so usmerjeni na neko posebno področje dela, npr. obravnavajo stroške poslovanja, novo tehnologijo ipd. ter poskušajo izboljšati obstoječe stanje (Možina 1994, 628).

#### **5.2.2.3 Avtonomne delovne skupine (samoupravljalni delovni timi)**

Takšni timi nimajo vodje. Gre že za zrel tim, ki ne potrebuje veliko direktivnega vodenja in temelji na delegiranju, štel pa naj bi 5-15 članov (Schermerhorn in drugi 2005, 234). Če vodja obstaja, se nahaja zunaj skupine in ima mentorsko vlogo. Člani delajo skupaj in se sproti dogovarjajo, kaj je treba opraviti, izdelati, postoriti in tako skoraj v celoti prevzamejo managerske dolžnosti, tudi nameščanje delavcev, opredeljevanje ciljev in kontrolo kakovosti svojega proizvoda (Svetlik 2009, 367–368; Možina 1994, 628). Tim mora biti dovolj velik, da nudi dobro kombinacijo sposobnosti in virov, ter hkrati dovolj majhen, da je možno učinkovito delovanje. To omogočajo večopravilni člani takšnega tima, ki naj bi imeli znanja in sposobnosti, ki jih od njih zahtevajo različna dela. Od vsakega člana se torej pričakuje, da je sposoben opravljati raznovrstne naloge, včasih tudi prav vse, ki se v timu pojavijo. Več sposobnosti kot jih ponuja član, višja naj bi bila njegova vloga, pomembnost in plača (Schermerhorn in drugi 2005, 234).

#### 5.2.2.4 Timi za izboljšanje kakovosti

Namenjeni so izboljšanju kvalitete proizvodnega ali storitvenega postopka. Timi se lahko oblikujejo na različnih ravneh organizacije in niso sestavljeni samo iz tehničnega osebja.

Posebna oblika timov za izboljšanje kakovosti so kvalitetni krožki. Sestavljajo jih zaposleni z istega delovnega področja, ki se prostovoljno sestajajo in predlagajo izboljšave (Možina 1994, 628). Prispevali naj bi k dvigu kakovosti delovnega življenja. Učinek krožkov za kakovost je izboljšanje komunikacije med vodji in zaposlenimi, odnosi postanejo bolj demokratični, delavci začnejo bolj podjetniško razmišljati, učijo se novih stvari... (Svetlik 2009, 369–370).

Učinkovito združevanje znanj, ki ga timsko delo pospešuje, omogoča nastanek inovacij, od katerih so dinamična podjetja zelo odvisna. Tajnikar razlaga, da mora biti poleg odprtega gospodarstva in razvitega finančnega sistema za dinamično podjetništvo izpolnjen še pogoj, da je v malem podjetju možno organizirano povezovati ljudi, ki delajo pri raziskovalnem in razvojnem delu in ki nudijo inovacije ter nove poslovne priložnosti. Ti ljudje so namreč sposobni razumeti, da je neka tehnologija ali inovacija v resnici poslovna priložnost, ki jo je mogoče spremeniti v dinamično podjetje (Tajnikar 2000, 78).

## 6 NARAŠČAJOČ POMEN ZNANJA IN UČENJA

Podjetje je uspešnejše, če se njegovi zaposleni hitro učijo in to znanje uporabljajo hitreje kot konkurenti (Gomezelj Omerzel 2008, 63–64). S pojmom znanja označujemo formalno in neformalno pridobljeno znanje, ki ga ima posameznik, skupina ali organizacija. Dvigovanje ravni znanja (eksplicitnega in implicitnega<sup>6</sup>) v organizaciji posledično vpliva na dvig

---

<sup>6</sup> V literaturi največkrat zasledimo delitev znanja na eksplicitno in implicitno (Dimovski in Penger 2004, 818).

- Eksplicitno znanje je tisto, katerega pomen je jasno podan, posamezne elemente pa je možno enostavno posnemati ali shraniti (je formalno, kodificirano, sistematično znanje, ki ga je možno zapisati in posredovati v obliki dokumentov, navodil).
- Implicitno znanje (tacitno ali tiho) temelji na osebnih izkušnjah, intuiciji in presoji. Vključuje specifično, profesionalno znanje, izkušnje, individualne vpoglede, ki jih je običajno težko prenesti na druge. Gre za veščine, ki jih ni možno izraziti z besedami, lahko jih samo uporabimo, naučimo pa se jih le z delom ali izkušnjami. Težko ga je posnemati, ovrednotiti in shranjevati, a je ravno zaradi teh lastnosti pogosto najpomembnejši vir doseganja konkurenčne prednosti. Ravno zato se morajo v malih podjetjih osredotočiti na znanje, ki ga druga podjetja nimajo, izkoristiti morajo tiho znanje posameznikov, katerega pomen je poudarjal tudi Drucker (1993) v svojem delu *Post-Capitalist Society* (Gomezelj Omerzel 2008, 41).

konkurenčnosti (Dimovski in Penger 2004, 818). Ta konkurenčnost je posledica koristi, ki jih znanje prinaša podjetjem, opredelila pa sta jih Davenport in Prusak (1998). Razlagata, da znanje vpliva na boljše odločitve, hitro odzivanje na probleme, večjo produktivnost, izmenjavo izkušenj in znanj, zniževanje stroškov, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, povečanje dobička, povečanje privlačnosti podjetja za delovne kadre, povečanje vrednosti podjetja, sodelovanja med zaposlenimi, poglobitev odnosov s kupci in dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij in drugo (Davenport in Prusak v Gomezelj Omerzel 2008, 43).

Različni avtorji navajajo, da v klasičnih malih podjetjih vrednost posameznika predstavlja predvsem njegovo tacitno znanje: pridobljeno neformalno, z izkušnjami, usposabljanjem ipd. Zaželeni so posamezniki s čim bolj razvitimi sposobnostmi, veščinami in širokim spektrom znanja in sposobnosti, s katerimi lahko opravijo čim več raznolikih delovnih nalog. O takšnih kompetentnih posameznikih sem pisala že v prejšnjih poglavjih.

Kot je razbrati iz literature, dinamična podjetja za uspešno delovanje potrebujejo usposobljene strokovnjake s specifičnim znanjem. V tem primeru je poudarek na eksplicitnem znanju. Potreba po inovativnosti v ospredje vse bolj postavlja pomen formalnega znanja in učenja. Sodobna podjetja ponujajo možnost razvoja zaposlenih v zameno za doseganje konkurenčne prednosti, odgovornost za to konkurenčnost pa več ni le v rokah menedžerjev, temveč vseh zaposlenih (Svetlik in Zupan 2009, 47–48).

Senge (1990) pravi, da je hitrost naraščanja podjetja pozitivno povezana z zmožnostjo pridobivanja znanja oziroma učenja iz izkušenj. Pri tem dodaja, da lahko zaposleni dosežejo optimalen učinek, če že imajo neko formalno izobrazbo in izkušnje (Senge v Gomezelj Omerzel 2008, 64). Bolj kot neformalno usposabljanje in usmerjenost v oblike funkcionalne prožnosti (in s tem zagotavljanje nadomestljivosti zaposlenih) je v dinamičnem podjetju potrebno vlagati v individualno učenje in tako zagotoviti osebno rast in poglobitev posameznikovega znanja. Učeče okolje pomeni, da so rast in izboljšave način življenja (Nirenberg 1993, 167).

V organizacijah, kjer aktivno ustvarjajo, kopičijo in prenašajo znanje, da bi se učinkovito prilagajali spremembam v okolju, je značilna tudi visoka stopnja interakcije med člani, ki med seboj izmenjujejo znanje in izkušnje. Svetlik in Zupan razlagata, da je to omogočeno zaradi timskega dela/učenja, s katerim ustvarja kolektivno znanje in povečuje inovativnost (Svetlik in Zupan 2009, 47-48).

Organizacijsko učenje<sup>7</sup> postaja nujnost in je ključnega pomena za razvoj podjetja. Proces učenja mora vključevati vse zaposlene v podjetju in mora postati stalno dogajanje, ki je načrtovano, organizirano in ocenjeno (Možina 2002a, 17).

Visoko učinkovitim organizacijam z organizacijsko strukturo, ki podpira znanje, učenje, timsko delo, delitev informacij, opolnomočenje ..., rečemo učeča se organizacija. Za dinamična podjetja lahko rečemo, da vsaj teoretično sledijo konceptu učeče se organizacije. Zanimanje za slednje se je povečalo predvsem zaradi potrebe po konkurenčnosti in je odgovor na slabo organizacijsko uspešnost. Če hoče organizacija takšne zaposlene, ki so se sposobni odzvati na spremembe, jim mora zagotoviti redno učenje in najboljšo uporabo, obnavljanje ter dopolnjevanje znanja, zato učenje v organizaciji postaja nujnost. Po drugi strani pa naj bi imel vsak posameznik v učeči se organizaciji specifično znanje, ki ga preko timskega sodelovanja posreduje drugim in zato do neke mere predstavlja vodjo ali mentorja ostalim zaposlenim. Učeče se organizacije zaposlujejo ljudi, ki so nagnjeni k učenju in h kreativnosti. Za takšne ljudi je značilna radovednost, izvirnost, široko razmišljanje, vztrajnost, sproščenost in odprtost za nove ideje in zamisli, vse naštetu pa je zelo dobro izhodišče za inoviranje, kar je eden od temeljev dinamičnih podjetij.

## **6.1 DINAMIČNO PODJETNIŠTVO IN INOVACIJE**

Inovativna dejavnost postaja v malih podjetjih in tudi drugih organizacijah vse bolj pomembna. Pravzaprav inoviranje več ni stvar izbire, temveč nujni pogoj rasti in preživetja (Rašič in Markič 2008, 54).

Inovativnost lahko enačimo z načinom, kako podjetje ali posameznik ustvarja posle s pomočjo ustvarjalnosti. Podjetja, managerji in ostali zaposleni se trudijo ustvarjati originalne koncepte in ideje, ki sčasoma postanejo inovacije. Te inovacije se lahko kažejo kot:

- novi ali izboljšani izdelki ali storitve,
- procesi, ki izboljšajo učinkovitost,
- zelo konkurenčne marketinške kampanje ali
- izjemen management (Berginc in Krč 2001, 165).

---

<sup>7</sup> V širšem pomenu učenje zajema tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Izobraževanje se nanaša na pridobivanje znanja in izobrazbe za določeno delo, usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti in navad, ki so posamezniku nujne za izvajanje določenega dela (Možina 2002a, 17).

Schumpeter in Drucker sta podjetniško funkcijo neizogibno povezovala z inovacijami. Za prvega je podjetnik človek novih idej, inovacij, proizvodov in storitev, avtor novih proizvodnih metod, tehnologij ter raziskovalec novih trgov, novih oblik ponudb in upravljanja (Černetič 1997, 27). Drucker pa poudarja, da je inoviranje ena od sposobnosti, ki jih podjetnik mora imeti. Navaja celo, da sta podjetništvo in inoviranje opravili, ki naj bi bili organizirani z namenom in sistematično ter da uspešen podjetnik raziskuje in analizira spremembe, da bi našel priložnosti za inoviranje (Rebernik 1993, 38). Po Schumpetru gospodarstvo potrebuje takšne podjetnike, ki proizvajajo nove in boljše stvari ter storitve in na ta način spodbujajo in predstavljajo spremembe v naši družbi. Stokes in Wilson še povzemata, da je podjetnik potemtakem nekdo, ki ne išče samo optimalne poti opravljanja stvari, ampak namesto tega išče nove metode in trge ter drugačne pristope (Stokes in Wilson 2006, 31).

V literaturi velikokrat zasledimo, da imajo mala hitrorastoča podjetja pomembno vlogo glede inovacij izdelkov in procesov in da so inovativnejša od velikih. To naj bi jim omogočala njihova fleksibilnost in pripravljenost preizkušati nove priložnosti. V prednosti so glede managementa, notranjih komunikacij in marketinga. Vendar pa jim po drugi strani velikokrat primanjkuje financ, tehnoloških znanj in zaposlenih z višjo izobrazbo. Slabost je tudi odpor podjetnikov, da bi zaposlili potrebno kvalificirano delovno silo, odpor do izobraževanja in najemanja zunanjih svetovalcev ter pomoči (Rašič in Markič 2008, 52–53). Avtorja opozarjata, da problem predstavlja tudi sam trg, ker težko sprejema novosti, še posebej če so ponudniki majhne in mikro gospodarske družbe.

Omenjene pomanjkljivosti pa so podlaga, na kateri Schumpeter postavlja svojo tezo, da so velika podjetja tista, ki predstavljajo motor tehnološkega napredka in so inovativnejša, saj imajo večje možnosti za financiranje raziskav in razvoja, večje pobude za inoviranje, boljši dostop do zunanjih finančnih virov in zato lahko hkrati izvajajo več inovacijskih projektov in raziskav (Rašič in Markič 2008, 52–53). Večji materialni viri jim dajejo prednosti v privabljanju potrebnega osebja in financiranja rasti ter ostalih aktivnosti, do katerih lahko pripelje uspešno inoviranje (Stokes in Wilson 2006, 110).

Na obeh straneh obstajajo zagovorniki, v vsakem primeru pa lahko dinamična podjetja še naprej povezujemo z inovacijskim procesom. Če povzamem ugotovitve prejšnjih poglavij, je za dinamična podjetja značilno, da njihova strategija in organizacijska kultura poudarjata kreativnost skozi timsko delo, decentralizacijo in opolnomočenje. Osredotočajo se na

zaposlovanje ustreznih kadrov, dobivajo veliko podpore od managerjev, ki imajo vlogo mentorja, usmerjevalca in so zgled ostalim zaposlenim. Kultura sloni na zaupanju, talentirana delovna sila pa se zaveda, kaj mora biti postorjeno (Schermerhorn in drugi 2005, 371). Vse naštetu so pravzaprav dejavniki, ki dinamičnim podjetjem omogočajo, da nadpovprečno hitro uvajajo nove tehnologije, inovacije in novosti.

Za uspešen proces inoviranja morajo biti na ravni organizacije izpolnjeni naslednji pogoji:

- inovativna organizacija mora imeti strategijo in organizacijsko kulturo, ki je zavezana inoviranju (toleranca do napak),
- organizacijska struktura, ki daje poudarek timske delu,
- izvajanje procesa decentralizacije in opolnomočenja,
- vse naštetu mora podpirati vrhnji management (Schermerhorn in drugi 2005).

Predpogoj za inovativne ideje sta znanje in kreativnost, zato avtorji inoviranje in izboljšave največkrat povezujejo z zmožnostjo in pripravljenostjo na učenje ter z ustvarjalnostjo (Stokes in Wilson 206, 225). Likar (2002) ob tem tudi izpostavlja, da so za večino inovativnih tržnih proizvodov potrebna komplementarna in ekspertna znanja ter veščine, ki jih posameznik nima, zato se mora malo podjetje usmeriti v zunanje zaposlovanje ali najemanje strokovnjakov (angl. *outsourcing*), o čemer sem že pisala (Likar v Rašič in Markič 2008, 50-53). Černe in drugi (2011, 11) pa poudarjajo, da je inovativnost v podjetjih fenomen skupine. Skupno znanje je v sodelovanju med posamezniki, pri čemer je ključno timsko delo, za kar pa so potrebni tudi dobri odnosi. Za inovativnost je bistvenega pomena prikrito znanje, vpeto v prakso, in odprte zunanje povezave, saj nove ideje pogosto dobimo od strank ali partnerjev. Pomembna je tudi avtonomija (zmožnost, da si zaposleni sami organizirajo življenje in delo), saj morajo imeti zaposleni proste roke, da so lahko ustvarjalni (Černe in drugi 2011, 12). Med pomembnejšimi dejavniki za podjetniško inovativnost pa je seveda vodja, ki mora biti tudi sam nosilec in promotor sprememb v organizaciji.

Inovativnost je proces, ki zahteva čas in načrtno posvečanje, pri katerem mora sodelovati manager na način, da spodbuja kreativnost in pozitivno vpliva na zadovoljstvo ter delovno učinkovitost zaposlenih, spodbuja timsko delo, komunikacijo ipd. Le na ta način je možno vključiti vse zaposlene v proces inoviranja (Černe in drugi 2011, 13). Da bi uspel, mora biti pripravljen poseči ne samo po tradicionalnih postopkih nižanja stroškov in se izogniti podzaposlitvi svojih zaposlenih, temveč mora predstaviti inovativne akcije, ki lahko



vključujejo proizvodnjo novih ali izboljšanih proizvodov ali višjo raven storitev ipd. (Stokes in Wilson, 206, 225). Inovativni voditelji združujejo značilnosti dobrih vodij, managerjev in dinamičnih podjetnikov. Razmišljajo zunaj ustaljenih okvirov, saj morajo uvajati novosti in biti zanje dojemljivi ter dopuščati napake, saj je tudi samo ustvarjanje dinamične organizacije proces, v katerem se pravila nenehno spreminjajo. Fon (2011, 58) dodaja, da so dinamični vodje sposobni prevzeti tveganje in obvladovati tvegane razmere, znajo motivirati ljudi za rezultate v prihodnosti, za katere je vredno tvegati, in znajo uravnovežiti tveganje izgube s pridobitvami koristi. Brečko (2011, 3) navaja, da ustvarjanje inovativne organizacije pomeni sodelovanje, inovativni voditelj pa se zaveda, da ne more dosežati visoke dodane vrednosti le z uporabo notranjih virov, temveč z ustvarjanjem partnerske povezave.

## **7 EMPIRIČNI DEL**

Ugotovitve iz prejšnjih poglavij diplomskega dela želim v empiričnem delu preveriti na konkretnem primeru (študija primera) malega podjetja (v nadaljevanju podjetje X), ki se je v preteklosti že uvrstilo na seznam hitrorastočih podjetij, trenutno pa se je zaradi gospodarskih razmer in odvisnosti od gradbene panoge nekoliko bolj usmerilo v ohranjanje pozicije na trgu in na razvoj (kvalitativne spremembe). Če želi podjetje uspešno rasti in se razvijati, mora napredovati tako v kvantitativni kot kvalitativni smeri in preučevano podjetje se trenutno nahaja v obdobju razširitve svoje ponudbe in storitev, poudarjene marketinške dejavnosti, ustvarjanja lastnih ekip strokovnjakov ipd.

Primarne podatke sem pridobila s pomočjo vprašalnika, ki ga je izpolnilo vseh 28 zaposlenih, in nestrukturiranega intervjuja z vodstvom (prokuristom in direktorico). Z namenom potrditve/zavrnitve postavljenih hipotez sem primerjala teoretične ugotovitve iz prejšnjih poglavij s pridobljenimi podatki.

### **7.1 PREDSTAVITEV PREUČEVANEGA PODJETJA**

Preučevano podjetje X je bilo ustanovljeno leta 1969 z namenom nuditi strankam kakovostne ključavničarske storitve. Z leti se je dejavnost podjetja širila in prilagajala potrebam trga, podjetje pa se je iz obrtne dejavnosti preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo. Strankam nudi širok prodajni program s področja varovanja in stavbnega okovja. V okviru trgovine na drobno ima tri maloprodajne poslovne enote.

Poslanstvo proučevanega podjetja je ponuditi slovenskim kupcem najbolj kakovostne rešitve na področju stavbnega okovja in prodaje proizvodov za zagotavljanje varnosti doma ter poslovnih prostorov (Interni vir podjetja X 2010).

Vizija podjetja je postati vodilno podjetje na slovenskem trgu na področju prodaje mehanskega tehničnega varovanja, hkrati pa zadržati vodilno mesto na področju veleprodaje svojega glavnega prodajnega programa (Interni vir podjetja X 2010).

Podjetje X uvrščamo med majhna podjetja, saj zaposluje 28 redno zaposlenih delavcev. Število in struktura zaposlenih se je v zadnjih desetih letih spreminjala zaradi širitve dejavnosti podjetja, in s tem uvajanja novih prodajnih programov. Preučevano podjetje deluje

v panogi, kjer se tehnologija in proizvodi hitro spreminjajo, postajajo bolj zahtevni ter zahtevajo vedno več znanja in izkušenj, kar od zaposlenih zahteva nenehno učenje. Prav tako spremembe v okolju, vedno večja konkurenca in pritiski s trga od podjetja X zahtevajo prilagodljivost in fleksibilne zaposlene. Zaradi finančne in gospodarske krize, ki je zajela gospodarstvo, je nujno tudi, da je podjetje odzivno in da lahko hitro reagira na spremembe, ki jih zahteva okolje.

Z vprašalnikom za zaposlene in intervjuvanjem prokurista in direktorice sem želela ugotoviti, kakšen je vpliv in prisotnost prožnih zaposlenih ter njihovega medsebojnega sodelovanja na hitro rast podjetja X.

## **7.2 ORGANIZIRANOST PODJETJA X**

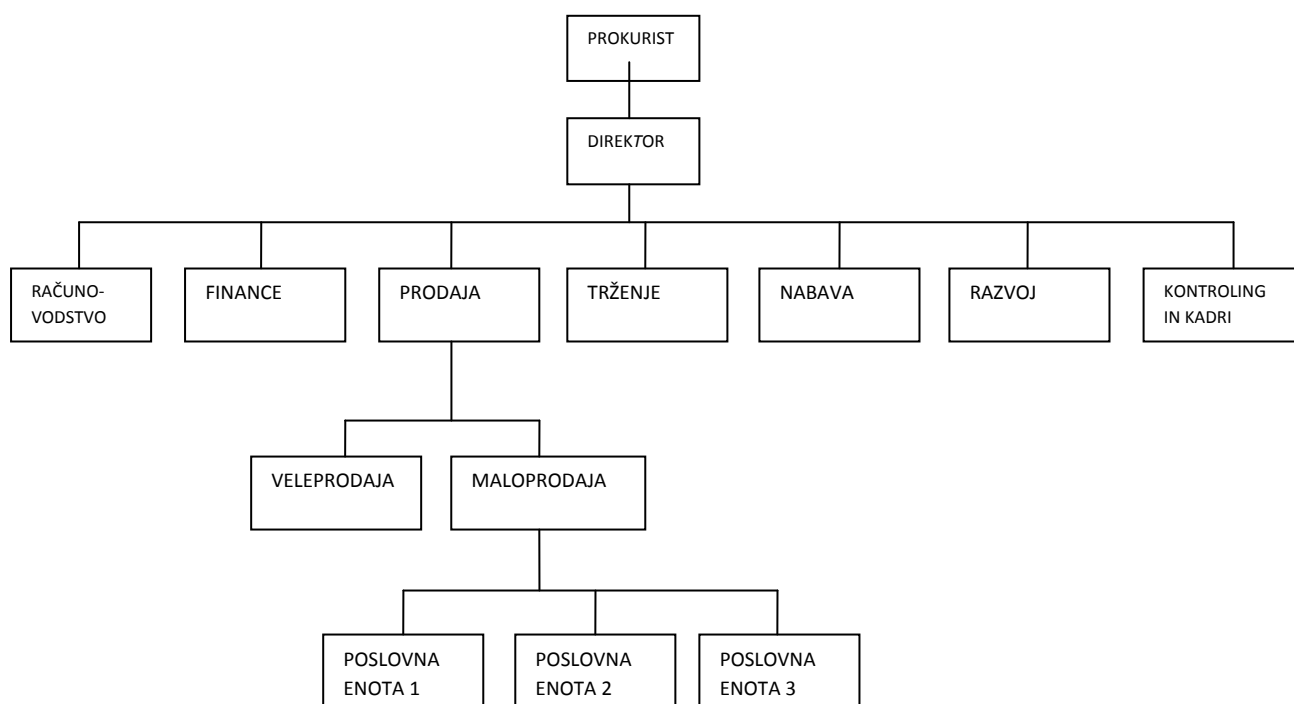
Podjetje X se je razvilo iz obrtne dejavnosti, ki jo je sedanji prokurist postopoma širil. Kot je značilno za takšna podjetja, je tudi sam na začetku črpal iz lastnih finančnih virov. Po upokojitvi leta 2010 je ohranil položaj prokurista v podjetju, mesto direktorice pa je zasedla njegova hči, ki je v podjetju delala že kot študentka in pridobila izkušnje na različnih delovnih mestih. Medtem časom je končala magistrski študij podjetništva na ekonomski fakulteti, zadnja leta pa skupaj s prokuristom predstavljata vodstvo podjetja in si prizadevata delovati v smislu podjetniško-managerskega tima.

Sprva je imelo podjetje enostavno strukturo z dvema zaposlenima, do danes pa se je preoblikovala v ploščato funkcijsko strukturo (delovne naloge so se zaokrožile v delovna področja, nastala je dodatna hierarhična raven, vodstvo pa še vedno usklajuje večino poslovnih funkcij). Ključno odločanje je še vedno večinoma centralizirano<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Prokurist skupaj z direktorico predstavlja najvišji organ v družbi. Direktorica je neposredno nadrejena vodjem posameznih oddelkov. Vsak oddelk deluje pod vodstvom vodje oddelka, razen oddelka financ in nabave, katera vodita prokurist in direktorica. Po številu zaposlenih je največji oddelk prodaje, ki se deli na veleprodajo in maloprodajo.

Slika 7.1: Prikaz organizacijske strukture podjetja X



Vir: Interni vir podjetja X (2010).

### 7.3 PODJETJE X KOT HITRORASTOČE MALO PODJETJE

Proučevano podjetje je od leta 2000 do 2008 vsako leto beležilo rast prihodkov od prodaje in v tem obdobju doživljalo bliskovito rast. Leta 2000 in 2001 je bilo uvrščeno na lestvico 500 najhitreje rastočih podjetij (*gazela*), ki izhaja iz uredništva Gospodarskega vestnika in Dnevnika. Hitrorastoča podjetja se na ta seznam<sup>9</sup> uvrstijo na podlagi bilančnih podatkov (rast prihodkov od prodaje v petletnem obdobju).

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila faze rasti podjetja X, in sicer z namenom prikazati, da je podjetje res raslo in doživljalo prelomnice značilne za mala hitrorastoča podjetja. Na podlagi intervjuja s prokuristom in direktorico ter z vprašalnikom za zaposlene sem pridobila podatke, ki pojasnjujejo, kaj se je v letih, ko je podjetje dosegalo hitro rast,

<sup>9</sup> Pogoji za uvrstitev na lestvico so:

- bilančni dobiček v zadnjem bilančnem letu,
- vsaj 220.500 € prihodkov od prodaje v izhodiščnem letu,
- podjetje je moralo v obeh indeksnih letih poslovati vseh 12 mesecev in imeti v zadnjem letu dobiček.

Pri izboru se poleg indeksa petletne rasti prihodkov od prodaje upošteva tudi dodana vrednost na zaposlenega in rast števila zaposlenih. Pri vsakem podjetju, ki se uvrsti v ožji izbor za regijsko gazelo, se preuči še bonitetno poročilo in opravi uredniški intervju (Gazela: Metodologija izbora 2010).

dogajalo s podjetjem; kakšna je bila organizacija dela, kakšne razlike pri delu so občutili zaposleni in kateri dejavniki so še vplivali, da je bila hitra rast mogoča. V intervjuju s prokuristom sem se osredotočila bolj na preteklost podjetja, z direktorico pa sem govorila o trenutnem stanju in ciljih za prihodnost.

Preučevano podjetje trenutno ne ustreza vsem kriterijem za uvrstitev na lestvico hitrorastočih, vendar se mi zdi še vedno dovolj primerno za preučevanje vpliva prožnih zaposlenih in sodelovanja na hitro rast. Še v bližnji preteklosti je namreč izpolnjevalo kvantitativne kriterije za uvrstitev v to skupino podjetij (ustrezno rast prihodkov od prodaje, bliskovito zaposlovanje med leti 2000-2008, ko je podjetje povprečno zaposlovalo po 2 delavca na leto, prehod iz s. p. v d. o. o. in s tem povezano oblikovanje strategije poslovanja podjetja ter korake v smeri profesionalizacije vodenja ipd).

### 7.3.1 STOPNJE RASTI PODJETJA X

Prokurist je navedel kar nekaj kritičnih točk, s katerimi se je moralo podjetje soočiti in jih premagati, če je v preteklosti želelo preživeti in rasti naprej. V nadaljevanju primerjam te prelomnice s fazami rasti malega podjetja, kot jih predvideva Churchill-Lewisova teorija.

- **Prva faza - obstoj:** Začetek obrtne dejavnosti in nato selitev obrti v drugi kraj (1969-1981)

Leta 1969 se je odprla prva obrtna delavnica v Mariboru, glavna dejavnost je bila ključavničarstvo in montaža varnostnih izdelkov. Ustanovitelj je sam priskrbel začetni kapital, tako da je prodal osebni avtomobil. Kakor razlaga Churchill-Lewisova teorija, je tudi v konkretnem primeru ustanovitelj v tej fazi opravljal več različnih funkcij: usmerjal podjetje, skrbel za nabavo, marketing in računovodsko-poslovne knjige (kljub temu, da je po poklicu strojni tehnik s V. stopnjo izobrazbe). Sam je tudi pridobil stik s tujimi dobavitelji in skrbel za izpolnjevanje dogovorjenih tržnih storitev. V tem obdobju je bil poleg ustanovitelja zaposlen še en delavec (ključavničar), komunikacija med njima je bila seveda neformalna, raznolike delovne naloge pa sta si sproti porazdelila. Prokurist poudarja, da je bilo prilagajanja in medsebojnega usklajevanja veliko, oba sta poznala celoten delovni proces, hierarhije ni bilo občutiti, ker sta oba opravljala vse naloge. Šlo je torej za enostavno organizacijsko strukturo.

Glede začetnih težav je prokurist kratek in jednat: izpostavil je, da se je takrat kot obrtnik počutil kot 'razredni' sovražnik; imel je težave s pridobivanjem različnih dovoljenj, zaradi birokracije je bilo težko uvažati material in nasploh začeti posel.

Kot dobro stran tistega obdobja se spominja, da je bil trg prazen in 'lačen' skoraj kakršnekoli ponudbe. Ko več ni bilo zagonskih problemov, si bil finančno na tekočem, ker so bile stranke končni kupci, ni bilo potrebno financirati večjih 'stoječih' zalog.

Leta 1981 se je zaprla poslovalnica v Mariboru, istočasno pa se je odprla poslovalnica v Ljubljani. Obrt je še naprej funkcionirala z dvema zaposlenima, vendar z več izkušnjami, v večjem prostoru, zaradi česar se je dejavnost počasi začela širiti.

- **Druga faza - preživetje:** Prva razširitev z odprtjem druge poslovalnice (1988-1994)

Leta 1988 se je odprla druga poslovalnica v Ljubljani. To je bil načrtovan projekt, s katerim je želel ustanovitelj pridobiti čim več strank, dobra lokacija pa je to tudi omogočila. Potrebno je bilo zaposliti še dva delavca, ki ju je obrtnik poiskal preko razpisa na zavodu za zaposlovanje in ne preko neformalnih poti, kot bi bilo pričakovati. Glede zahtevane izobrazbe je iskal ključavničarja ali orodjarja (IV. stopnja), ki ju je nato sam uvajal na delovnem mestu. Glavni cilj je bil razširitev ponudbe v centru mesta, kar je zahtevalo povpraševanje na trgu in tudi sam najemodajalec (poleg izdelave ključev in montaž se pojavi povpraševanje tudi po popravilu čevljev, brušenju nožev, servisih po terenu ipd).

Ujemanj s Churchill-Lewisovo teorijo je tudi v tej fazi kar nekaj. V preučevanem podjetju je ostal ustanovitelj še vedno eno s podjetjem in vodja vseh funkcij ter vsem zaposlenim. Odgovornosti so bile jasne, delegiranja je bilo toliko, kolikor je bilo nujno potrebno, organizacijska struktura pa je bila še vedno enostavna. Pojavila se je sicer prva hierarhična raven, ki pa je bila minimalno občutna (s tem ko je ustanovitelj na novi lokaciji določil skrbnika, na prvotni pa je imel to funkcijo sam).

Od zaposlenih se je pričakovalo sodelovanje, medsebojno prilagajanje in pomoč pri vpeljevanju in usposabljanju, dokler niso vsi obvladovali vseh potrebnih nalog in so lahko čim bolj samostojno izvajali vsa dela. Delovne naloge so postajale vse bolj obsežne in raznolike, zaradi povečanega povpraševanja so se delavci srečevali s širitvijo delovnih nalog,

od zaposlenih se je pričakovala tudi prožnost glede delovnega časa, če je bilo to potrebno. Prokurist je izpostavil, da so tedaj pridobivale na pomenu tudi kompetence zaposlenih, do izraza so vse bolj prihajale določene ročne spretnosti in sposobnosti, samostojnost (izvajanje določenih nalog brez stalnega nadzora) in iznajdljivost (učinkovito reševanje nepredvidljivih situacij). Poudaril je tudi pomen zanesljivosti; zaposlenim je moral zaupati, da korektno izvajajo naloge brez potrebe po preverjanju in da izpolnjujejo dogovorjene obveznosti (predvsem glede dela na terenu in v poslovalnici, v kateri ni imel neposrednega nadzora).

- **Tretja faza - Uspeh:** Odprtje tretje poslovalnice (1994-1998)

Po Churchill-Lewisovi teoriji se podjetnik v tej fazi odloči, ali bo svoje podjetje razširil (nadaljnja rast) ali pa ga bo obdržal stabilnega in dobičkonosnega. V preučevanem podjetju je ustanovitelj ostal aktivno vključen in tvegala finančna sredstva za nadaljnje širjenje. Tako se je leta 1994 leta odprla tretja poslovalnica v Ljubljani, organizacijska oblika pa se je spremenila iz s. p. v d. o. o.

V tem obdobju so se pojavili prvi večji finančni problemi, saj se je na trgu pojavila potreba po dodatnih dobaviteljih in širšem prodajnem programu na področju varovanja in okovja za lesno industrijo. Lesna industrija je bila v tem času slabo oskrbovana, cene pa nekonkurenčne, zato se je podjetje leta 1995 usmerilo na oskrbovanje večjih, veleprodajnih strank. To je pomenilo, da mora poiskati dodatne dobavitelje iz tujine, hkrati pa je to zahtevalo tudi dodatni kader (predvsem prodajalce – komercialiste) in ustrežnejše poslovne prostore. Skladišče in pisarne je ustanovitelj tako uredil kar pri sebi doma v garaži. Prokurist je za to fazo posebej poudaril, da sta bili prožnost in sposobnost večopravnosti na vrhuncu. Novozaposleni komercialisti so opravljali delo prodajalcev, skladiščnikov in dostavljali blago strankam. Poleg ostalih funkcij je vse naštetu opravljal tudi direktor. Komercialisti so poleg tega opravljali tudi funkcijo administratorjev oziroma po potrebi nudili pisarniško podporo. Prevladovalo je družinsko vzdušje, čutili je bilo, da si vsi prizadevajo za isti cilj. V tem obdobju direktor ni bil več kos vsem nalogam, zato jih je del prenesel na zaposlene, za nekatere funkcije pa najel zunanje izvajalce (računovodski servis). Še vedno je vodil tiste dele procesa, ki jih je obvladal in ki so bili potrebni, da je podjetje funkcioniralo. Organizacijska struktura je tako postala bolj funkcionalna in malo bolj decentralizirana. Skupaj s podjetjem se je ves čas razvijal tudi direktor, saj je vedel, da takšno 'univerzalno' vodenje ne bo več zadoščalo. Udeleževal se je različnih seminarjev, izobraževanj in delavnic, ki so jih nudila obrtna združenja ipd.

- **Četrta faza - vzlet:**

- Preselitev sedeža podjetja (1998)
- Uvedba novega prodajnega programa in odprtje nove poslovalnice (2001-2005)
- Uvedba prodajnega programa višjega cenovnega razreda (otvoritev salona) (2006)
- Otvoritev novega objekta (Logatec, 2009)

Leta 1998 je postalo jasno, da so potrebni novi, večji prostori za opravljanje dejavnosti. Sedež podjetja se je zato preselil na današnjo (tretjo) lokacijo, kjer se je istočasno odprla še ena poslovalnica. Prokurist je to leto označil za prelomno. Poleg novih komercialistov je zaposlil še računovodkinjo in administratorko ter najel zunanje podjetje za vzpostavitev informacijskih mrež, podporo za marketinško dejavnost, vse bolj je začel sodelovati tudi s podjetji za organizacijo prevozov ipd. Sprva je nova poslovalnica delovala celo na principu zvonca, saj je bilo zdaj na tej lokaciji tudi glavno skladišče, tako da so strankam postregli skladiščniki.

Organizacija dela je postala bolj formalizirana, funkcije pa so se začele vse bolj ločevati (niso več vsi opravljali vsega), vendar prokurist izpostavlja, da je bilo timsko delo še vedno izrednega pomena. Če zaposleni niso bili pripravljeni na sodelovanje in pomoč drug drugemu, je bilo to za vse ovira. Leta 2004 je uvedel oddelek marketinga in nekaj svojih pooblastil prenesel na asistenta za marketing (sam je še vedno ohranil glavno vlogo). Poleg tega je bilo v tem času organiziranih ogromno izobraževanj in usposabljanj; komercialisti so obiskovali dobavitelje in se strokovno izobraževali o artiklih, nekaj zaposlenih v poslovalnicah (trgovinah-servisih) je pridobilo dodatno ali višjo formalno izobrazbo ali pa so se vsaj udeleževali različnih tečajev in delavnic. Kot predvideva teorija po Churchill-Lewisu, so se tudi v praksi pojavili problemi financiranja zaradi hitre rasti (razvoj ni bil več mogoč brez zunanjih virov), vendar je direktor uspel pridobiti bančno financiranje, za kar je bilo potrebno izdelati dolgoročno strategijo poslovanja oz. poslovni načrt. Čeprav je promet (predvsem na račun veleprodaje) hitro rasel, so bili denarni prilivi preveč odmaknjeni. Potrebno je bilo financirati kupce, zalogo in vse (nove) ljudi, ki so bili zaposleni. Podjetje je denar potrebovalo takoj, zato se je bilo spet potrebno osredotočiti na povečanje ponudbe za končne stranke. Leta 2001 so zaradi tega (pa tudi zato, ker se je na trgu pojavilo povpraševanje po tem) uvedli program protivlomnih vrat. Poleg tega se je odprla še ena poslovalnica v nakupovalnem središču, kar je pomenilo še tri nove zaposlene. Leta 2006 se je odprl še razstavní salon z varnostnimi artikli in novim programom artiklov višjega cenovnega razreda.



Podjetje je med leti 2000 in 2008 dosegalo hitro rast, v letih 2004-2008 pa za skoraj 100-odstotno povečanje povpraševanja, kar se je začelo kazati v prostorski stiski. Leta 2009 je tako sledilo odprtje poslovnega objekta v Logatcu. Hala na 3000 kvadratnih metrih je trenutno namenjena skladiščenju. V prihodnosti se tukaj načrtuje postavitve še enega razstavnega salona in premestitev vsaj dela administracije v te prostore.

Lahko rečemo, da je ustanovitelj s finančnega in upravljalško-vodstvenega vidika uspel (podjetje ni raslo prehitro in ostalo brez sredstev) in bil sposoben dovolj hitro delegirati vodstvene naloge tako na zaposlene, kot tudi na sedanjo direktorico.

- **Peta faza - zrelost virov:** Zmerna rast, preureditev grafične podobe, konstantno širjenje ponudbe (2009-2012)

Po Churchill-Lewisu sledi faza, ko je glavna skrb podjetja utrditi položaj, ki zagotavlja dobiček in hkrati ohrani prednosti majhnih podjetij.

Za preučevano podjetje lahko rečemo, da se je rast od leta 2009 upočasnila, glavni cilj pa je ohraniti pozicijo na trgu in stabilno rast. Trenutno se podjetje predvsem izogiba tveganjem, hkrati pa se spopada s težavami majhnosti (predvsem s tistimi, ki so nastale zaradi gospodarskih razmer, npr. zmanjšanje projektne dela, plačilna nedisciplina ipd.). Težave s plačili skuša premagati s širitvijo prodajnega programa, ki je namenjen končnim kupcem, kar pomeni hitrejši dotok denarja. Vodstvo se vsekakor zaveda tudi pomena novitet, inovacij in razvoja, ki so, kakor navaja Lipičnik (1994, 263), nujno potrebne, če želi podjetje na tržišču preživeti. V zadnjih letih so zato poleg vhodnih vrat vpeljali še program notranjih vrat, okovja za steklo, elektronske pristope, zagotavljanje interventnih servisov 24 ur na dan ipd. Leta 2011 so se lotili prenove celotne grafične podobe in oglaševanja (inovacijski proces na področju marketinga). V prihodnosti se želijo usmeriti in vlagati v lastno proizvodnjo, pripravo in montažo nekaterih proizvodov in ne samo v njihovo sestavljanje. V novih skladiščnih prostorih je tako že urejena pakirnica, v prihodnosti pa načrtujejo še mizarско delavnico in strokovno usposobljeno ekipo, ki bo zagotavljala hitre, kakovostne in razvojne rešitve. Glede širitve ponudbe se pojavlja povpraševanje po varnostnih vratih višjega cenovnega razreda in po notranjih vratih. Za vse to bo v prihodnosti spet potreben večji prostor oz. dograditev poslovnih prostorov. Vodstvo se ob vsem tem zaveda, da je potrebno ves čas iskati ideje in nove priložnosti ter biti hkrati pripravljen tudi na napake.

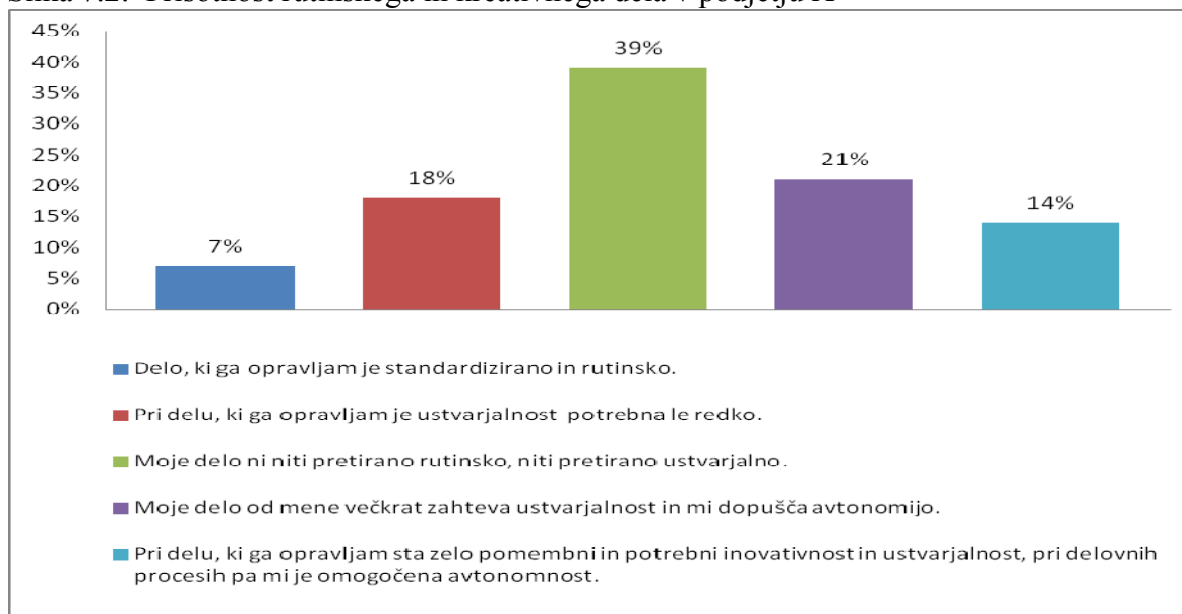
## 7.4 PROŽNOST IN SODELOVANJE V PODJETJU X

V tem poglavju je prikazana analiza vprašalnika, ki sem ga oblikovala sama na podlagi teoretičnih ugotovitev. Osredotočila sem se na vprašanja glede funkcionalne prožnosti in timskega dela, kar predpostavljam, da v hitrorastočem podjetju prevladuje (zaradi omejenih finančnih in kadrovskih virov). Zanimalo me je, če se zaposleni počutijo funkcionalno prožni, katere oblike prožnosti so v podjetju najbolj prisotne, če se je funkcionalna prožnost v preteklosti pojavljala bolj kakor danes in če po njihovem mnenju oblike funkcionalne prožnosti in timsko delo vplivata na uspešnost ter hitro rast podjetja. Analizo vprašalnika in intervjuja z direktorico sem strnila v sklope, tako da jih lažje primerjam s teoretičnimi ugotovitvami iz prejšnjih poglavij.

Za boljšo interpretacijo rezultatov je dobro vedeti, da je v podjetju od 28 zaposlenih trenutno največ takšnih, ki imajo V. stopnjo izobrazbe (srednjo poklicno-tehniško ali drugo strokovno izobrazbo ima 50 % zaposlenih), 25 % zaposlenih ima IV. stopnjo in 18 % VI. stopnjo izobrazbe. Univerzitetno ali magistrsko izobrazbo ima 7 % zaposlenih.

Dejavnik, ki ga je potrebno upoštevati pri (nekaterih) rezultatih, je tudi sama narava delovnih mest, saj so nekatera precej rutinska in standardizirana in se niti ne spreminjajo kljub podjetniški rasti in s tem povezanimi spremembami (npr. skladiščniki, zaposleni v administraciji, nekateri komercialisti ter prodajalci, ki imajo opravka z bolj ali manj enakimi delovnimi procesi oz. s tistim delom prodajnega programa, ki se ne spreminja). Od vseh zaposlenih se jih je namreč 35 % opredelilo, da je pri njihovem delu pomembna ustvarjalnost in inovativnost ter da se srečujejo z nenehnimi novostmi in spremembami, četrtnina pa jih pravi, da je njihovo delo rutinsko in niti ne zahteva kreativnosti (Slika 7.2).

Slika 7.2: Prisotnost rutinskega in kreativnega dela v podjetju X



Vir: Lastni izračuni – analiza vprašalnika (2012).

#### 7.4.1 ZNAČILNOSTI DINAMIČNEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJU X

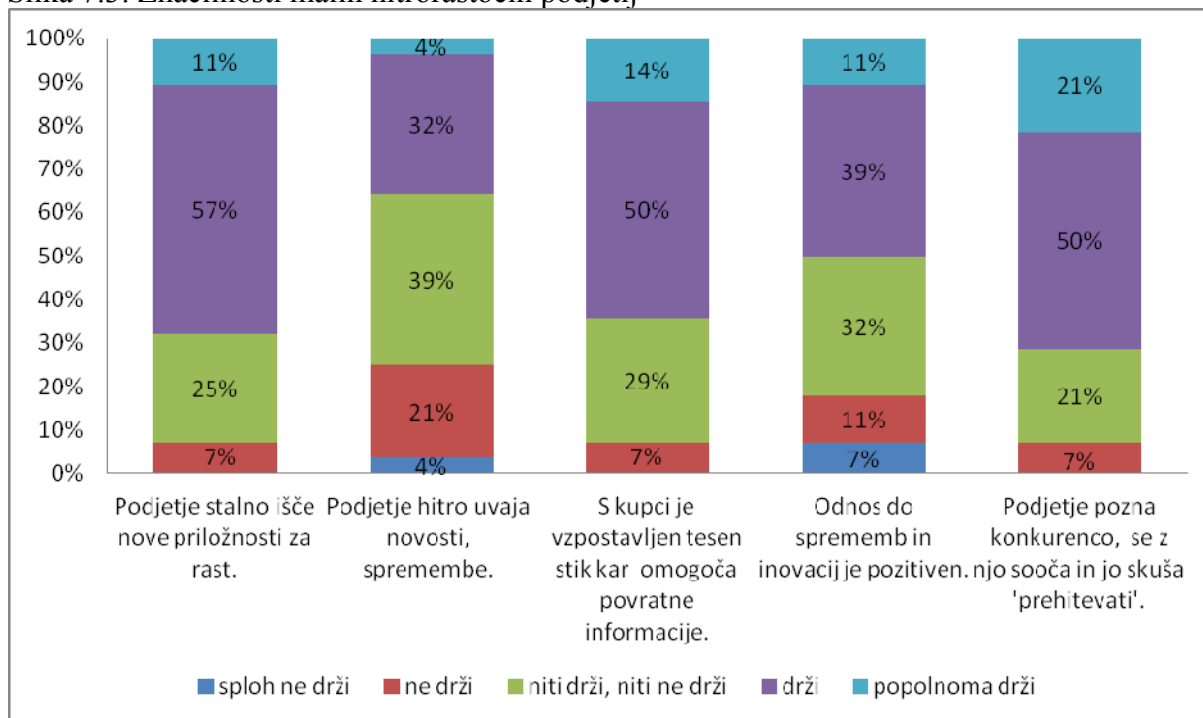
V podjetju X je določene značilnosti dinamičnih podjetij res zaznati, saj je 58 % vprašanih na ta sklop vprašanj odgovorilo z drži ali popolnoma drži. Slika 7.3 prikazuje, v kolikšni meri jih opazijo zaposleni.

Tako vodstvo kot zaposleni opažajo, da je podjetje v trenutnih razmerah najbolj usmerjeno v iskanje novih priložnosti na trgu, upoštevanje povratnih informacij s strani kupcev in v prizadevanje prehitovati konkurenco. 68 % zaposlenih se (popolnoma ali delno) strinja s trditvijo, da podjetje nenehno išče nove priložnosti za rast, nove rešitve, proizvode, pristope, kupce, dodatno ponudbo ipd. Rezultati tudi kažejo, da podjetje pomembne informacije glede konkurence, novosti in potreb na trgu velikokrat dobi kar neposredno od svojih strank (64 % zaposlenih meni, da trditev drži ali popolnoma drži), kar omogoča hitro ukrepanje in prilagajanje s ponudbo in cenami. Sklepam, da je to tudi eden od vzrokov, zakaj skupaj 71 % zaposlenih meni, da podjetje dobro pozna svojo konkurenco in je usmerjeno v prehitovanje le-te z novimi izdelki, ceno, kvaliteto, tehnologijami.

Čeprav zgornje ugotovitve sovpadajo z značilnostmi malih dinamičnih podjetij, pa bi bilo lahko podjetje po drugi strani nekoliko hitrejše pri uvajanju novosti, novih tehnologij in rešitev. Rezultati namreč kažejo, da kljub temu, da 50 % zaposlenih meni, da je odnos do inovacij v podjetju pozitiven in odprt, skupno le 36 % zaposlenih meni, da se te dogajajo

dovolj hitro, 25 % zaposlenih pa je ravno nasprotnega mnenja (spremembe se dogajajo prepočasi ali pa niso tako občutne, da bi jih zaposleni zaznali). Zdi se mi, da je to kar velik delež za podjetje, katerega obstoj naj bi med drugim temeljil ravno na uvajanju sprememb, odkrivanju novih pristopov ipd.

Slika 7.3: Značilnosti malih hitrorastočih podjetij



Vir: Lastni izračuni – analiza vprašalnika (2012).

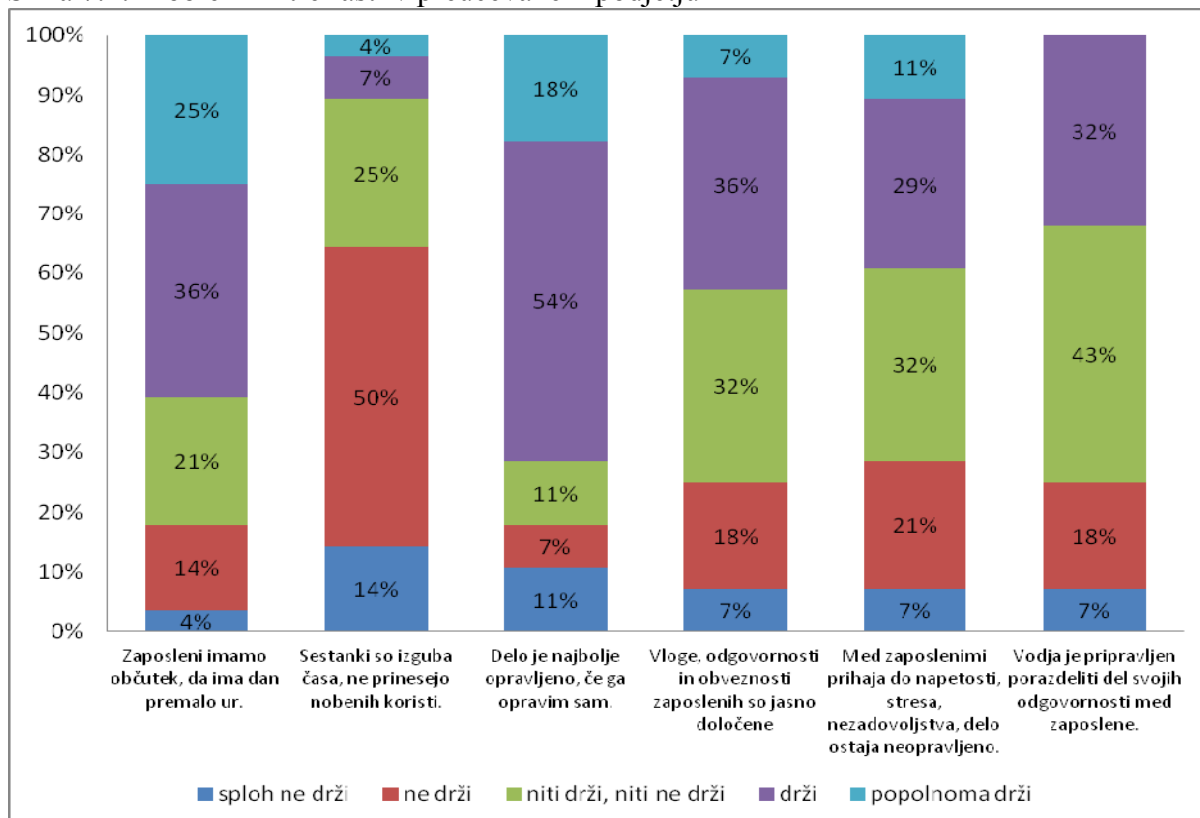
V preučevanem podjetju očitno prihaja do neskladij. Izvor tega bi lahko bil v vodstvu in njegovi nenaklonjenosti do sprememb, lahko gre za predolge komunikacijske poti, ker so vloge zaposlenih nejasno določene in zato v praksi prihaja do zamujanja pri uresničevanju teh novitet in sprememb. Menim, da bi moralo vodstvo izkoristiti potencial teh 35 % zaposlenih, ki so navedli, da imajo opravka s spremembami, ustvarjalnostjo in kreativnostjo na delovnem mestu in biti tolerantno do morebitnih napak, do katerih zna pri tem procesu priti. Inovacijam privržen vodja mora, kot smo spoznali, znati uravnotežiti tveganje izgube s pridobitvami koristi.

Za malo hitrorastoče podjetje je odločilno, da pravočasno spozna, da so postale obstoječe organizacijske oblike in organizacija dela omejujoče in da je potrebno spremeniti organizacijsko strukturo (Pšeničny in drugi 2000, 240). Za podjetje, ki je dovolj zrelo za prehod v fazo 'profesionalizacije', pa je značilno, da se spopada z določenimi težavami.

Na sklop vprašanj o težavah zaradi hitre rasti se je 46 % zaposlenih opredelilo, da se strinjajo ali popolnoma strinjajo, da so navedeni problemi prisotni v preučevanem podjetju. Slika 7.4 prikazuje, katere od težav, ki se lahko pojavijo v podjetju zaradi (pre)hitre rasti, v največji meri občutijo zaposleni v preučevanem podjetju.

Od problemov, ki jih navajata Flamhotz in Randle (1991, 53-62) je v podjetju X najbolj izrazita težava občutek zaposlenih, da ima dan premalo ur in da preveč časa namenjajo reševanju nepomembnih zadev, s čimer se popolnoma ali delno strinja 61 % zaposlenih. Prevladuje tudi mnenje, da je delo najbolje opravljeno, če ga opravijo sami (72 % zaposlenih meni, da trditev popolnoma drži ali drži). Čeprav naj bi bile vloge in odgovornosti v podjetju dokaj jasno določene (42 % zaposlenih se s trditvijo popolnoma ali delno strinja), bo potrebno v prihodnosti izboljšati koordinacijo in sodelovanje med oddelki. Problem vidim v tem, da timsko delo očitno še ni dovolj razvito, zaposleni pa so navajeni sami opravljati celoten delovni proces, kar pripisujem 'večopravilnosti' in usposobljenosti za različne delovne naloge, za kar predpostavljam, da je v malih hitro rastočih podjetjih nepogrešljiv pojav (o tem več v nadaljevanju).

Slika 7.4: Problemi hitre rasti v preučevanem podjetju



Vir: Lastni izračuni – analiza vprašalnika (2012).

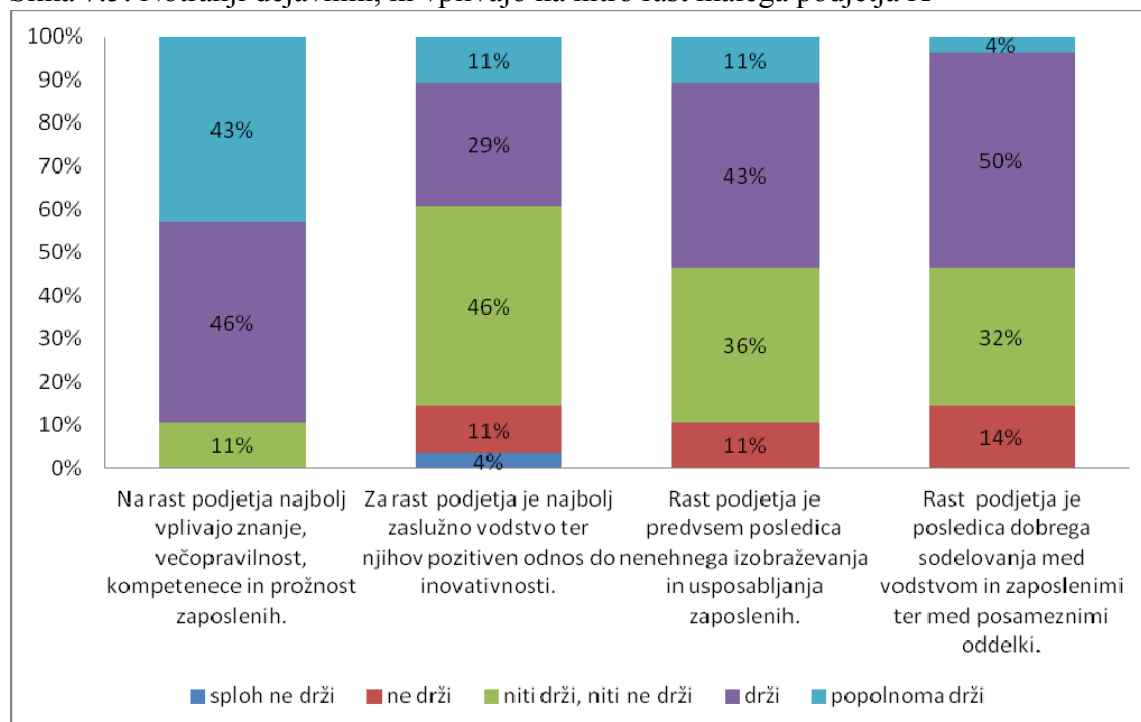
Če podjetnik ob rasti in razvoju podjetja pravočasno ne poskrbi za prožno reorganizacijo dela in timsko sodelovanje, se pogosto pojavi napetost in prihaja do nezadovoljstva, delo pa ostaja neopravljeno. V preučevanem podjetju je kar velik delež zaposlenih, ki občutijo ta problem – skupaj 40 %. Z rastjo podjetja je povezano tudi vse večje prenašanje odgovornosti na zaposlene, saj vodja ne more več optimalno upravljati vseh področij. Odstotek tistih, ki se strinja s trditvijo, da vodja prenaša svoja pooblastila na zaposlene v dovolj veliki meri, je srednje velik (32 %).

V preučevanem podjetju se pomanjkanje delegiranja opazi v preobremenjenosti zaposlenih in prepočasnem sprejemanju odločitev ter posledično počasnem uvajanju sprememb in inovacij, kar je kritično, saj bi moralo malo hitrorastoče podjetje dajati poudarek ravno tem področjem. Za vodjo je tako najbolje, da čim prej resno razmisli o prepuščanju svojih odgovornosti podrejenim, s čimer bi pospešil pretok informacij, sprejemanje odločitev, iskanje predlogov, rešitev ipd.

Iz rezultatov vidimo, da so v preučevanem podjetju prisotne težave, ki so značilne za mala hitrorastoča podjetja, ki morajo zaradi rasti spremeniti organizacijo dela. V preteklosti, ko je podjetje doživljalo bliskovito rast, ni popolnoma prilagodilo organizacije dela, zato se sedaj sooča z nekaterimi težavami, ki slabijo učinkovitost. Menim da je zdaj, ko se je hitra rast umirila, zadnji čas, da podjetje nadomesti zamujeno na tem področju, če namerava v prihodnosti spet rasti naprej in se razvijati. Spodbudno je dejstvo, da je 64 % zaposlenih mnenja, da so sestanki nekaj pozitivnega in koristnega, kar pomeni, da jih zanima, kaj se s podjetjem dogaja. Obenem je to priložnost, da povejo svoja mnenja ter predloge in glede na to, da se jim sestanki ne zdijo izguba časa, pri tem očitno ne naletijo (vedno) na gluha ušesa.

Z naslednjim sklopom vprašanj sem preverila, kateri od notranjih dejavnikov (tisti, na katere lahko podjetje vsaj delno vpliva - dostop do informacij, napredne delovne tehnologije in znanja, kakovostne delovne sile in dostop do finančnih virov) ima po mnenju zaposlenih največjo vlogo pri uspešni rasti in razvoju preučevanega podjetja (Slika 7.5).

Slika 7.5: Notranji dejavniki, ki vplivajo na hitro rast malega podjetja X



Vir: Lastni izračuni – analiza vprašalnika (2012).

Rezultati so pokazali, da zaposleni uspešno rast in razvoj podjetja najbolj pripisujejo ravno svoji večopravilnosti, kompetencam, prožnosti in znanju. S trditvijo, da je omenjeno eden od najpomembnejših dejavnikov za uspešno rast in razvoj preučevanega podjetja, se popolnoma ali delno strinja 89 % zaposlenih. Pomena funkcionalne prožnosti za podjetje se zaveda tudi direktorica, ki je v intervjuju izpostavila, da so večopravilni in sposobni zaposleni poleg znanja eden od ključnih dejavnikov, na katerih lahko podjetje raste in se razvija, saj morajo znanja in sposobnosti zaposlenih slediti rasti podjetja.

Pomembnost stalnega izobraževanja in usposabljanja so visoko ocenili tudi zaposleni (11 % vprašanih meni, da je to zelo pomemben, in 43 %, da je to pomemben dejavnik). Zaposleni rast in razvoj podjetja pripisujejo tudi dobremu sodelovanju med vodstvom in zaposlenimi ter med posameznimi oddelki (skupaj je 54 % zaposlenih mnenja, da je omenjeno zelo pomemben oz. pomemben dejavnik). Direktorica se strinja, da so dobri odnosi v podjetju in sodelovanje med oddelki in zaposlenimi pomemben dejavnik. Tudi sama se trudi spodbujati zaposlene, da so pri delu čim bolj odprti za različne predloge in znajo sami poiskati ali ponuditi pomoč sodelavcem, če je potrebno.

V primerjavi z ostalimi rezultati zaposleni najmanjši vpliv na rast in razvoj podjetja pripisujejo vodstvu in njihovim zmožnostim ter pozitivnemu odnosu do inovativnosti. To si

lahko zopet razlagamo v smislu, da je vodstvo tisto, ki ne podpira ali ne dopušča dovolj avtonomije in kreativnosti pri delu ... Pri tej tematiki sem vsakič opazila razhajanje med mnenji zaposlenih in direktorico. Usposobljen vodstveno-managerski tim in inovacije ter odprtost za spremembe so po njenem mnenju (za razliko od zaposlenih) ključni dejavniki za uspešno rast in razvoj preučevanega podjetja. Očitno si vodstvo sicer želi hitro uvajati spremembe in jim slediti, vendar se v praksi to razvija počasneje in v manjšem obsegu, kot bi si želelo.

#### **7.4.2 SPREMEMBE V VODENJU V PODJETJU X**

Posledica rasti in prehoda iz klasičnega v dinamično malo podjetje je večja razvejanost organizacije podjetja: nastaja vse več oddelkov, kar zahteva tudi bolj zahtevne oblike vodenja.

Podobno se je zgodilo tudi v preučevanem podjetju. Ustanovitelj podjetja je sprva sam skrbel za vsa ključna področja poslovanja, sčasoma pa se je vse bolj začel posluževati najemanja zunanjih izvajalcev (računovodstvo, informacijski sistemi, marketing, pravna služba, dodelava in montaža izdelkov, servisi ...), saj je spoznal, da sam več ne more zagotavljati dovolj kakovostnih rešitev in biti kos vsem nalogam, zato je raje zaposlil strokovnjake. Poleg tega je začel postopoma uvajati in prenašati vse več pooblastil na sedanjo direktorico. Lahko ugotovimo, da je podjetje s tem naredilo korak k bolj profesionalnemu managementu. Direktorica je prevzela profesionalni del vodenja posameznih poslovnih funkcij, prokurist pa je ohranil funkcijo lastnika in predstavnika v smislu odločanja o najpomembnejših strateških vprašanjih. Direktorica skrbi za strategijo, organizacijo, načrtovanje, finančne analize, napovedi ipd. in je zato usmerjena v razvoj podjetja, poleg tega pa se trudi biti čim boljše vodja zaposlenim. Zaveda se, da se tehnologija, proizvodi in potrebe kupcev hitro menjavajo, zato želi zaposlene motivirati, odprta je za spremembe, spodbuja nove pristope, poudarja samostojnost in kreativnost pri delu, koordinira delo med oddelki in sodeluje pri oblikovanju timov in doseganju ciljev preko timskega dela. Prokurist pa še vedno predstavlja tehnično usmerjenega, racionalnega, analitičnega in nekoliko bolj avtoritativnega 'managerja'. Organizacija glede na današnje razmere potrebuje oboje; močnega managerja in dobrega vodjo, ki zagotavljata stabilno poslovanje organizacije v prihodnosti. V preučevanem podjetju se ti dve vlogi precej prepletata.

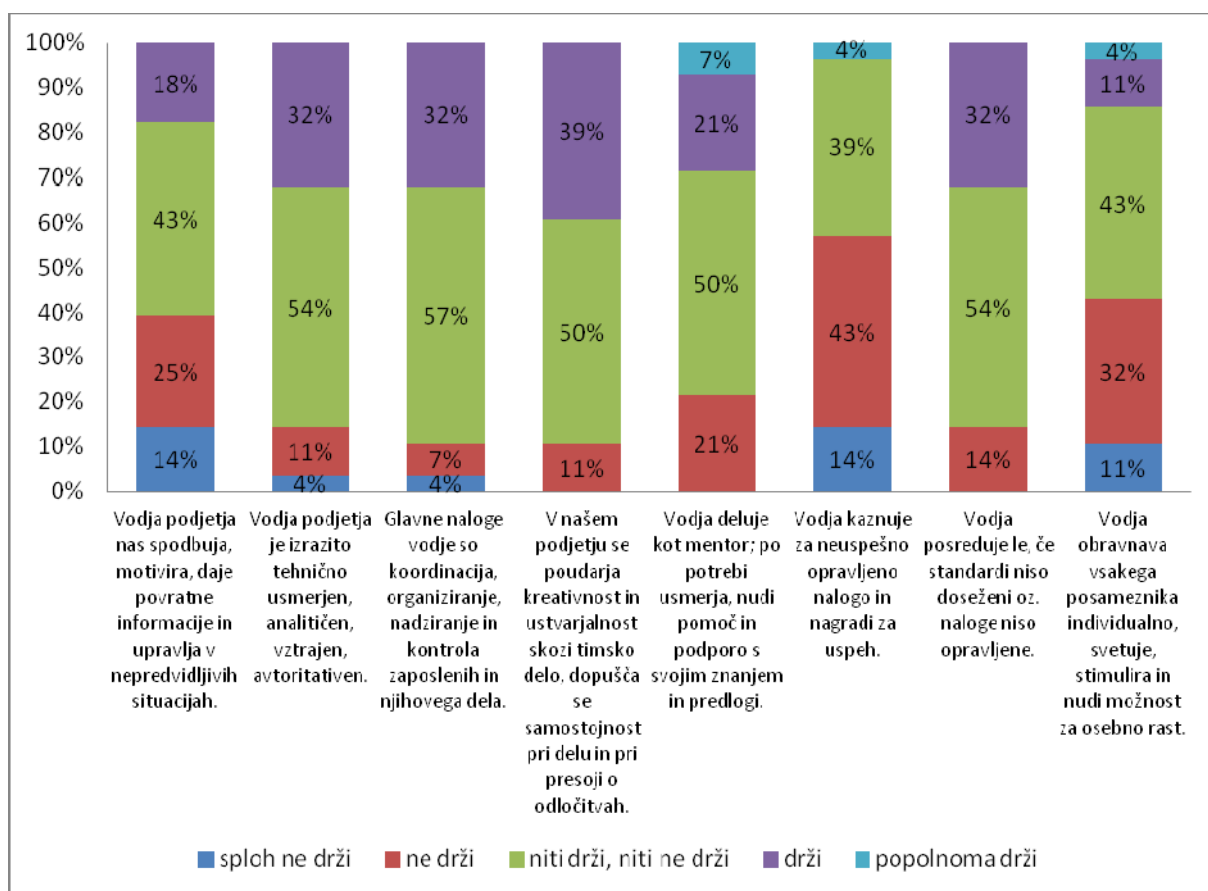
Z naslednjim sklopom vprašanj, ki zadevajo vodenje podjetja, sem želela ugotoviti, v kolikšni meri je v podjetju čutiti prehod iz t. i. podjetniškega v profesionalni management, oziroma



kateri način vodenja prevladuje (če vodenje ustreza bolj tradicionalni ali sodobni organizaciji; je bolj transakcijsko ali transformacijsko). Rezultati vprašalnika so prikazani na Sliki 7.6.

Ker prokurist in direktorica delujeta skupaj kot vodstveni tim, se je izkazalo, da zaposleni težko opredelijo, kateri slog vodenja prevladuje. Iz rezultatov je vidno, da se mnenja med vodstvom in zaposlenimi glede procesa vodenja kar razlikujejo. Po besedah direktorice je v podjetju vodenje transformacijsko, glede na rezultate ankete pa ga zaposleni še vedno občutijo bolj transakcijsko, saj odgovarjajo, da ima vodja še vedno bolj ali manj tradicionalno vlogo; daje navodila in določa standarde in pravila, ki jih je potrebno upoštevati.

Slika 7.6: Spremembe v vodenju v podjetju X



Vir: Lastni izračuni – analiza vprašalnika (2012).

Za transakcijsko vodenje je značilno, da se vodja ne vmešava v delovni proces, dokler to ni nujno potrebno, oziroma samo kadar standardi niso doseženi. Da je tako v preučevanem podjetju, se strinja 32 % vprašanih. Posledično ne preseneča ugotovitev, da večina zaposlenih (skupaj 57 %) pravi, da praksa kaznovanja ali nagrajevanja za slabe ali uspešne rezultate ni ali pa sploh ni prisotna. To je zaskrbljujoče, saj ima pomanjkanje takšnih ukrepov lahko

negativne posledice za motivacijo, kar se izraža v slabši učinkovitosti in izkoriščenosti potencialov, ki so v majhnih podjetjih že tako ali tako omejeni. Sklepamo lahko, da zaposleni pri delu dosegajo določene standarde, niso pa motivirani, da pa bi se še dodatno potrudili. Zato ne preseneča dejstvo, da skupaj 43,% zaposlenih meni, da vodja ne obravnava vsakega posameznika individualno in jim ne nudi možnosti za osebno rast. To potrjuje tudi naslednji rezultat, saj se le 18 % zaposlenih strinja s trditvijo, da jih vodja spodbuja, motivira in daje povratne informacije. Zelo velik (skupaj 39 %) se mi zdi delež zaposlenih, ki menijo, da omenjeno ne drži ali sploh ne drži. V prid transakcijskemu vodenju kaže tudi mnenje 32 % vprašanih, ki se strinjajo s trditvijo, da je vodja podjetja izrazito tehnično usmerjen, avtoritativen in analitičen ter da je njegova vloga predvsem koordinacija, organiziranje, nadzor in kontrola zaposlenih.

Kljub vsemu pa je v podjetju zaslediti tudi nekaj elementov transformacijskega vodenja. Transformacijski vodje spodbujajo kreativnost, samostojnost in ustvarjalnost ter timsko delo in so usmerjeni v inovacije in izboljšave. 39 % zaposlenih se strinja, da je to prisotno v preučevanem podjetju. S trditvijo, da vodja v podjetju deluje kot mentor za zaposlene in jim nudi pomoč ter jih usmerja k novim metodam reševanja problemov, se popolnoma ali delno strinja samo 28 % zaposlenih, vendar jih po drugi strani 21 % pravi, da to ni res.

V pogovoru z direktorico sem ugotovila, da se sama zelo nagiba k izvajanju sodobnejših načinov vodenja. Čeprav se zaposleni (glede na rezultate ankete) v večji meri ne strinjajo z njo, pravi, da svoje znanje in izkušnje velikokrat prenaša na zaposlene in jih usmerja, oz. se vsaj trudi, da bi temu bilo tako. Trudi se ustvarjati delovno okolje, kjer bi bile sposobnosti zaposlenih čim bolj izkoriščene, zato je zelo naklonjena timskemu delu, novostim in spremembam ter svobodi pri organizaciji delovnih nalog. Pravi, da ne zahteva najstrožjega nadzora nad delom zaposlenih in dopušča veliko mero samostojnosti pri oblikovanju in izvajanju delovnih nalog. Zaposlene skuša spodbujati in ne vztraja pri svojih odločitvah samo zato, da bi ohranila avtoriteto. Obenem je odprta za razne predloge in mnenja zaposlenih in z njimi odprto komunicira ter se trudi dajati čim več povratnih informacij. Njena perspektiva torej ustreza vlogi managerja v timsko naravnem okolju, ki se bolj kakor k ukazovanju in kontroli nagiba k usmerjanju, koordinaciji in spodbujanju ter razvoju zaposlenih. Direktorica pa je poudarila, da se strinja z zaposlenimi v tem, da bi lahko podjetje naredilo več glede dodatnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Menim, da je prvi dejavnik, ki vpliva na rezultate analize, dejstvo, da zaposleni kot glavnega vodjo še vedno dojemajo sedanjega prokurista. Kot je povedal, je sam večinoma upravljal podjetje bolj 'zaprto', se pravi, da je dajal navodila, določal standarde in koordiniral delovni proces in ohranjal določeno stopnjo avtoritete. Kljub temu, da se je organizacijsko okolje (in s tem slog vodenja) v tem času spreminjalo, ga zaposleni še vedno dojemajo na podoben način. Direktorica pravi, da se vodstvo počasi vse bolj preusmerja iz zaprtega vodenja k vodenju, ki upošteva potrebe zaposlenih. Ravno ta faza 'zamenjave vodstva', in s tem prehod med različnima slogoma vodenja, pa je po mojem mnenju drugi razlog, zakaj so rezultati ankete pri večini vprašanj tako neopredeljeni. Stanje podjetja bi zato lahko označila kot prehodno, saj se počasi že dogajajo premiki k transakcijskemu vodenju, ki bo učinkovitejše v nestabilnih in spreminjajočih se okoljih, s kakršnimi imamo opravka danes in verjetno tudi še v prihodnosti.

### **7.4.3 ZNAČILNOSTI KADROV IN ORGANIZACIJE DELA V PODJETJU X**

V podjetju je trenutno zaposlenih 28 ljudi. Od tega je 12 ljudi zaposlenih več kot 8 let in 8 manj kot 5 let. Najvišji skok zaposlovanja se je zgodil v obdobju 2000-2008, ko je podjetje na novo zaposlilo 13 ljudi.

Hitrorastoče podjetje se hitro sooči s povečanim obsegom dela, s čimer se pojavi potreba po zaposlovanju novih sodelavcev ali po reorganizaciji dela. Direktorica po pričakovanjih pravi, da novega sodelavca zaposlijo le, če res ne najdejo drugačne rešitve. Pri zaposlovanju so v ospredju izkušnje in sposobnosti kandidata, formalna izobrazba še vedno ne igra najpomembnejše vloge ali prednosti, saj razmišljajo širše, kako se bo lahko novi zaposleni povezal z ostalimi funkcijami in delovnimi mesti v podjetju. Nove sodelavce iščejo po formalnih poteh preko razpisov na zaposlitvenih portalih. Kadar se pojavi potreba po strokovnjakih na določenem področju, se največkrat poslužijo najema zunanjih strokovnjakov, saj je zaradi majhnosti podjetja to najbolj racionalno. Če se pojavi povečan obseg dela, skuša vodstvo delo organizirati tako, da ga obogatijo, kar pomeni, da zaposleni poleg svojih delovnih nalog dobi več pooblastil, odgovornosti, delovne naloge pa postanejo bolj zahtevne in zahtevajo več spretnosti ter kompetenc. Na ta način reorganizacija vsaj delno učinkuje tudi kot motivacija. Po drugi strani pa direktorica poudarja dejstvo, da je za konkurenčno in nemoteno delo potrebnega vse več poglobljenega znanja o izdelku in delovnih procesih, zato se vse bolj pojavlja potreba po zaposlitvi strokovnjaka z ustreznimi izobrazbo in tudi po dodatnem izobraževanju zaposlenih.

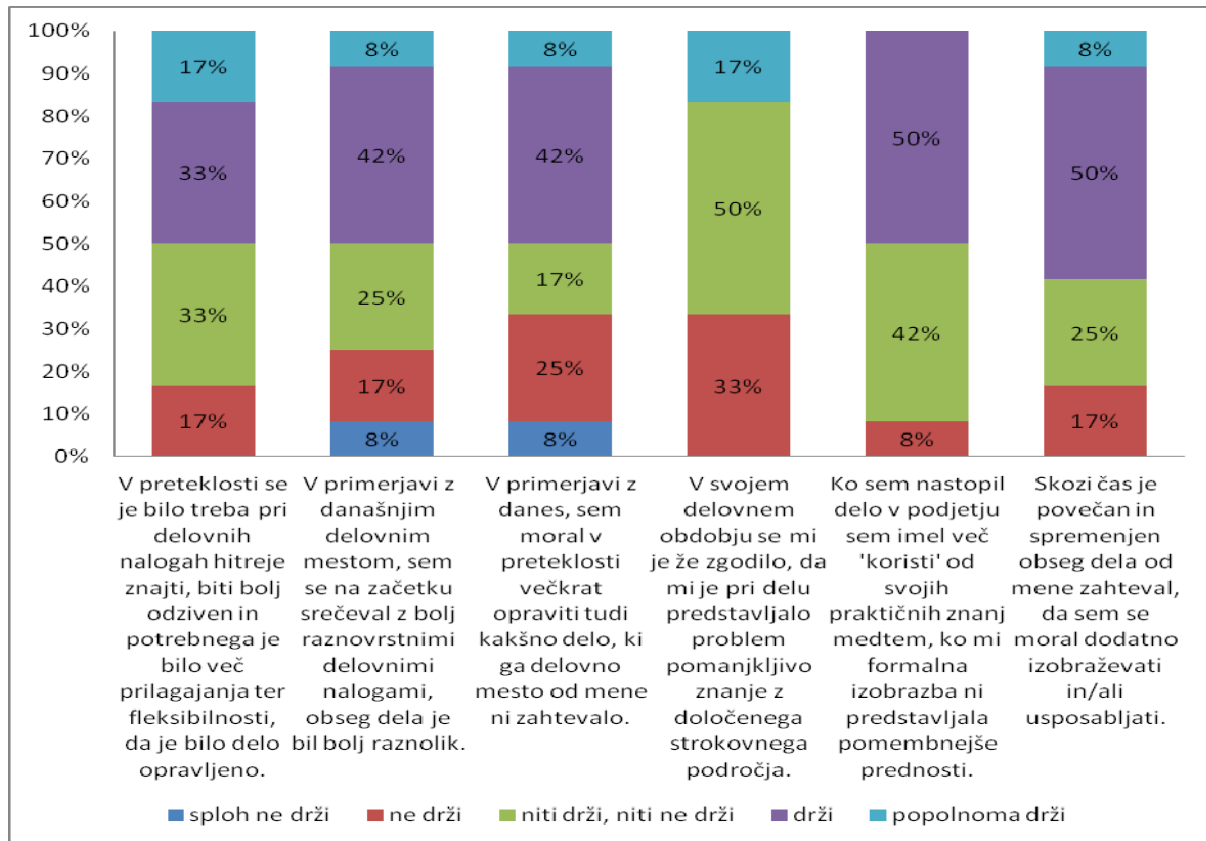
Za razliko od zaposlenih direktorica meni, da v podjetju ne prevladuje funkcionalnoprožna delovna sila, se pa strinja, da je to eden od pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na hitro rast in razvoj preučevanega podjetja. Direktorica je potrdila moja predvidevanja, da se za prožne oblike preoblikovanja dela odločajo predvsem zaradi nižjih stroškov v primerjavi z zaposlovanjem novih sodelavcev. Hkrati je tudi mnenja, da se na ta način poveča učinkovitost zaposlenih, njihove spretnosti in kompetence. Zaposleni postanejo manj odvisni od sodelavcev, spoznajo večji del delovnega procesa in zato tudi brez težav prehajajo med različnimi delovnimi mesti, če je to potrebno. Kroženje med delovnimi mesti je drugi najpogostejši prijem funkcionalne prožnosti, ki se ga poslužujejo. Ugotovila sem, da se je funkcionalna prožnost v preučevanem podjetju že izkazala kot določena prednost tudi z vidika nekaterih zaposlenih, saj so zaradi svoje večopravnosti zmanjšali tveganje, da bi se izkazali kot presežen kader. Tudi v manj resnih situacijah se večkrat zgodi, da npr. veleprodajni komercialist ali serviser nadomesti prodajalca v trgovini ali da prodajni predstavnik pomaga pri montaži izdelka, administratorica nadomesti računovodkinjo in obratno, monter po potrebi opravi kakšno izmero na terenu. Po drugi strani pa direktorica opaža tudi nasproten pojav, in sicer nekateri zaposleni funkcionalno prožnost občutijo kot preobremenjenost, pojavi se zmeda, površnost ipd. Zaradi tega je vsakršna reorganizacija dela rezultat skupnega dogovora z zaposlenim, pri čemer želi vodstvo delovni proces čim bolj prilagoditi posameznikovim sposobnostim in zmožnostim.

Teorija razlaga, da (predvsem) v začetnih fazah rasti podjetja ključno vlogo igrajo kompetentni in prožni zaposleni, sčasoma pa se vse bolj pojavlja potreba po strokovnjakih z bolj strokovnimi in poglobljenimi znanji, ki omogočajo, da lahko podjetje konkurira na trgu, prehiteva konkurencu, išče nove rešitve ipd. Zanimalo me je, če so podobnega mnenja tudi tisti, ki so v preučevanem podjetju zaposleni najdlje (več kot 8 let). Ugotovila sem, da se jih povprečno 50 % strinja ali popolnoma strinja z vprašanji glede tega, da je bilo delo v preteklosti bolj raznoliko in je od njih zahtevalo več spretnosti, kompetenc, improvizacije in prožnosti. Podrobnejši rezultati so prikazani na Sliki 7.7.

Glede na analizo vprašalnika je funkcionalna prožnost v preučevanem podjetju danes nekoliko manj prisotna kot pred (najmanj) osmimi leti. Polovica zaposlenih v preučevanem podjetju 8 let in več se strinja ali delno strinja s trditvijo, da so morali v primerjavi z današnjim časom v preteklosti večkrat opraviti kakšno delo, ki ga delovno mesto od njih ni zahtevalo. Ravno toliko se jih tudi strinja ali delno strinja s trditvijo, da se je bilo v preteklosti

potrebno hitreje znati pri delovnih nalogah ter da je delo zahtevalo več prožnosti in prilagajanja, da je bilo opravljeno kakor danes. Skupno 50 % jih prav tako pravi, da so bile njihove delovne naloge in obseg dela v preteklosti bolj raznolike.

Slika 7.7: Spremembe glede funkcionalne prožnosti zaposlenih v podjetju X



Vir: Lastni izračuni – analiza vprašalnika (2012).

Iz rezultatov je možno sklepati, da so se v podjetju X vloge in odgovornosti v primerjavi s preteklostjo že nekoliko formalizirale in standardizirale, posledica česar pa je, da zaposleni danes delo občutijo manj raznoliko v primerjavi z (najmanj) 8 leti nazaj. Kljub temu, da se polovica vprašanih strinja s trditvijo, da so imeli pri svojem delu več koristi od svojih kompetenc in večnamenske usposobljenosti kakor od formalne izobrazbe, je 17 % najdlje zaposlenih pri preučevanem podjetju do danes že občutilo pomanjkanje določenega strokovnega znanja pri svojem področju dela. Dejstvo pa je, da se je zaradi spremenjenega obsega dela v svojih (najmanj) osmih letih, kolikor so zaposleni pri podjetju X, dodatno usposablјalo, izobraževalo, obiskovalo različne tečaje in delavnice 58 % teh zaposlenih.

Naslednji sklop vprašanj se je še vedno nanašal na funkcionalno prožnost, zajemal pa je vse zaposlene in trenutno stanje v podjetju X. V povprečju je 85 % zaposlenih na sklop vprašanj o prisotnosti različnih praks funkcionalne prožnosti odgovorilo z drži ali popolnoma drži, kar

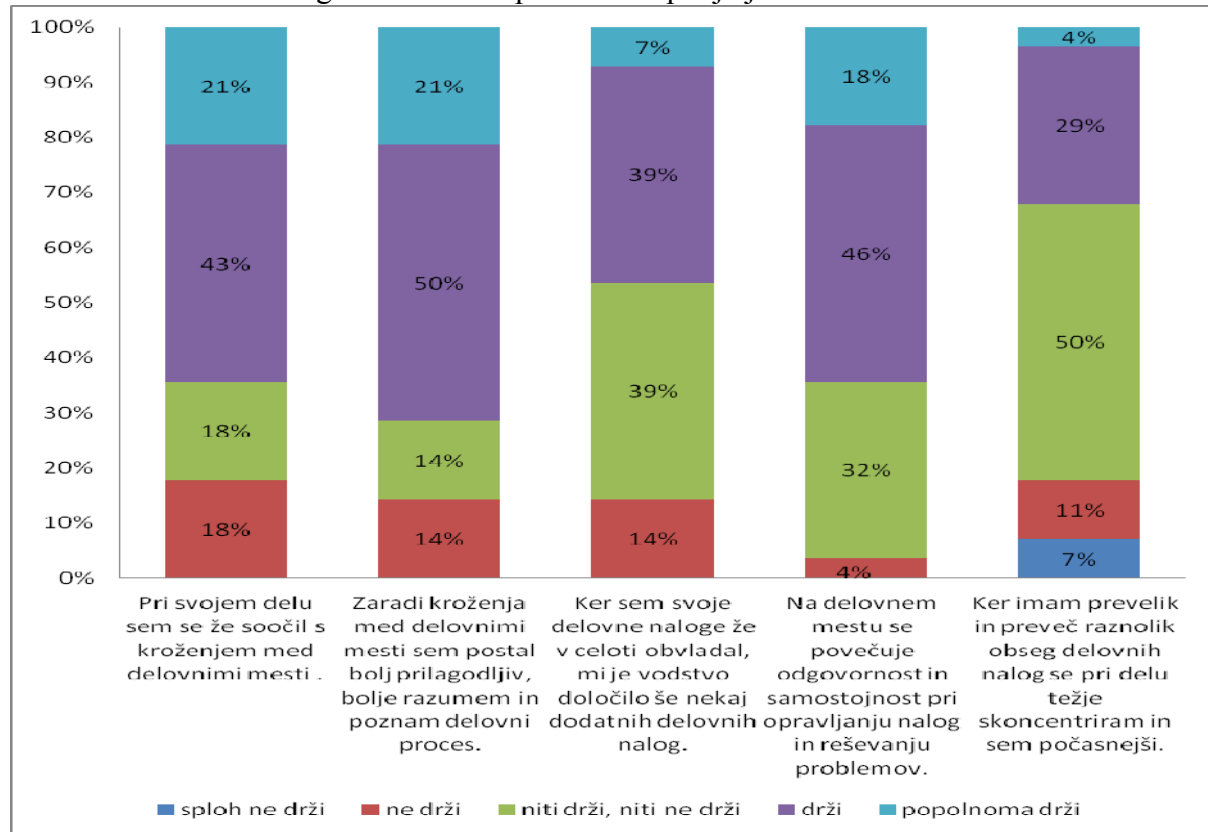
pomeni, da ima podjetje veliko funkcionalnoprožnih zaposlenih in da se večkrat poslužuje različnih oblik funkcionalne prožnosti pri organizaciji dela.

Iz vprašalnika sem izvedela, da za razliko od mnenja direktorice, skupno kar 79 % vprašanih zase smatra (se popolnoma ali delno strinja), da ima široko paleto praktičnih znanj, sposobnosti, kompetenc in izkušenj, da so torej večnamensko usposobljeni. 57 % zaposlenih se popolnoma, 25 % pa deloma strinja s trditvijo, da pri svojem delu nenehno sodelujejo med seboj, se drug drugemu prilagajajo in da je med sodelavci čutiti timsko naravnost in usmerjenost k istemu cilju. Sodelovanje na različnih področjih je v preučevanem podjetju torej zelo prisotno. V podjetju so še vedno potrebni zaposleni, ki so pripravljeni in sposobni opravljati različne in nepredvidljive delovne naloge in večkrat opraviti kakšno delo, ki ga delovno mesto od njih ne zahteva. Skupaj se namreč 75 % vprašanih strinja ali delno strinja s to trditvijo. Tudi tokrat je razvidno, da funkcionalno prožna delovna sila vsekakor predstavlja pomemben dejavnik v malih rastočih podjetjih. Ostale ugotovitve glede prisotnosti funkcionalne prožnosti v preučevanem podjetju so razvidne na Sliki 7.8.

V preučevanem podjetju se je s kroženjem med delovnimi mesti (opravljanjem celotnega delovnega procesa sodelavca) soočilo že 64 % zaposlenih. V zvezi s tem jih 71 % ocenjuje, da je popolnoma ali deloma res, da so zaradi tega postali bolj prilagodljivi in neodvisni od ostalih sodelavcev, saj so tako spoznali večji del delovnega procesa in se česa novega naučili. Tudi v zvezi s širitvijo delovnih nalog (zmanjšanje specializacije in povečana raznolikost in obseg dela na podobni težavnostni stopnji) se 7 % zaposlenih popolnoma, 39 % pa deloma strinja, da so že bili vključeni v takšno obliko prožnosti na delovnem mestu.

Poleg kroženja med delovnimi mesti je v podjetju X precej prisotna tudi obogatitev dela. Direktorica pravi, da ta oblika funkcionalne prožnosti prevladuje, z njo pa se strinja 64 % vprašanih. To pomeni, da se zaposlenim povečujeta obseg in težavnost, hkrati pa tudi odgovornost in celovitost dela, samostojnost pri opravljanju nalog in reševanju problemov, kar nakazuje tudi na to, da se v podjetju povečuje decentralizacija. 68 % vprašanih se strinja, da se posledično zaradi teh dodatnih pooblastil in nalog povečuje tudi potreba po dodatnih znanjih in spretnostih.

Slika 7.8: Trenutni obseg funkcionalne prožnosti v podjetju X



Vir: Lastni izračuni – analiza vprašalnika (2012).

Negativen vpliv (preobremenjenost, stres ipd.) funkcionalne prožnosti občuti 33 % zaposlenih (preveč raznolik obseg dela, zaradi česar so obremenjeni in počasnejši).

#### 7.4.4 PRISOTNOST SKUPINSKEGA IN TIMSKEGA DELA V PODJETJU X

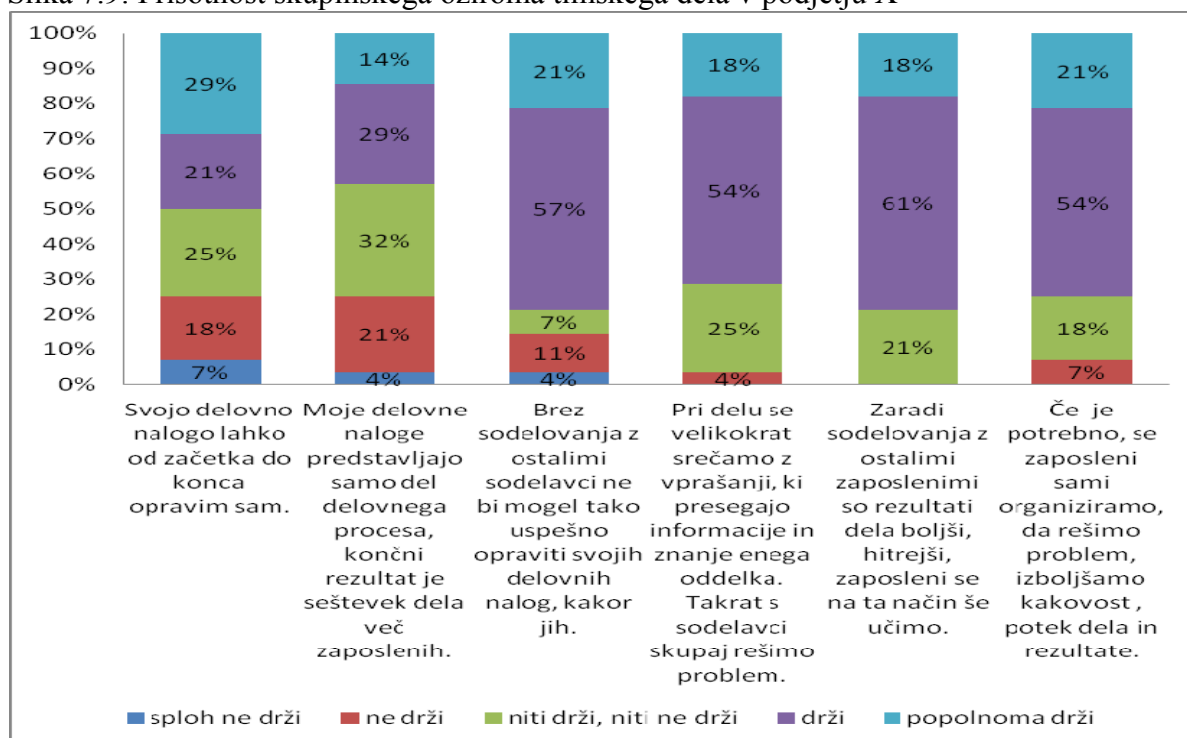
Z naslednjo analizo sem želela preveriti, koliko je v podjetju prisotno sodelovanje in če lahko govorimo bolj o timskem ali skupinskem delu.

Kot sem že pisala, se z raznolikimi situacijami in delovnimi nalogami ne srečujejo prav vsi zaposleni v preučevanem podjetju. Pri svojem delu eni potrebujejo več iznajdljivosti, kompetenc in sposobnosti, drugi pa opravljajo bolj ali manj standardizirane naloge, ki so samo del končnega rezultata, do katerega pride drugi oddelek, zato je težko ugotoviti, ali v podjetju prevladuje skupinsko ali timsko delo. Tudi direktorica pravi, da se ne dogaja pogosto, da zaposleni rešujejo vse faze delovne naloge skupaj in skupaj prihajajo do rešitev. Povprečno se 76 % zaposlenih strinja ali popolnoma strinja s trditvami, ki govorijo v prid timskemu delu, le 46 % pa se delno ali popolnoma strinja s trditvami, da so bolj prisotne

oblike skupinskega dela. Podrobnejša mnenja zaposlenih glede skupinskega oziroma timskega dela so vidna na Sliki 7.9.

Zanimiv je podatek, da se skupaj 50 % zaposlenih popolnoma ali delno strinja s trditvijo, da lahko svojo delovno nalogo opravijo od začetka do konca, brez pomoči ali sodelovanja s sodelavci. To lahko razumemo kot dodatno potrditev rezultatov iz prejšnjih poglavij, da veliko zaposlenih smatra same sebe kot večnamensko usposobljene - funkcionalno prožne. Iz tega lahko sklepamo, da je skupinskega ali timskega dela v tem podjetju res malo in da delovni proces temelji predvsem na večopravilnih zaposlenih, ki so sposobni sami v celoti izpeljati delovno nalogo. Toda po drugi strani je 43 % zaposlenih mnenja, da je končni rezultat delovnega procesa seštevek več zaposlenih in ne samo njihov individualen doprinos. Ti rezultati povejo, da podjetje ne deluje samo na principu funkcionalnoprožnih zaposlenih, ampak da je do neke mere prisotno tudi skupinsko delo, kjer se rezultati zaposlenih na koncu združijo v celoto. Torej lahko predvidevam, da so delovne naloge posameznikov vsaj do neke mere standardizirane in bolj ali manj ponavljajoče in ne zahtevajo obilo kreativnosti. Članom je naročeno, kaj in na kakšen način morajo delati, sledi pa, da posamezniki delajo neodvisno, brez skupnih ciljev in z minimalno mero kreativnosti in upoštevanja predlogov (kakor skupinsko delo pač poteka).

Slika 7.9: Prisotnost skupinskega oziroma timskega dela v podjetju X



Vir: Lastni izračuni – analiza vprašalnika (2012).



Vendar že rezultati naslednjega vprašanja ovržejo moja zadnja predvidevanja. Skupaj namreč 78 % zaposlenih pravi, da bi bili brez sodelovanja z ostalimi sodelavci ali oddelki manj uspešni in ne bi mogli tako dobro opraviti delovne naloge kakor jih. To pomeni, da se zaposleni zavedajo, da vsakršna komunikacija, deljenje informacij, znanja, spodbujanje razmišljanja in kreativnosti zelo pripomorejo k njihovi učinkovitosti. Medtem ko po eni strani delovne naloge očitno najraje opravljajo sami, pa glede na rezultate visoko cenijo pomoč, ki jo dobijo, če je to potrebno. Ta rezultat za razliko od prejšnjega nakazuje, da soodvisnost v podjetju kljub vsemu obstaja in da se zaposleni zavedajo, da ne bi bili tako uspešni, če med seboj ne bi tako ali drugače sodelovali. Slednje je značilno za timsko zasnovana okolja in ni presenetljivo, da se 79 % zaposlenih popolnoma ali deloma strinja s trditvijo, da so zaradi sodelovanja z ostalimi rezultati dela boljši, hitrejši in da je tak način dela dobrodošel, ker se tudi zaposleni ob tem učijo drug od drugega. 72 % zaposlenih pravi, da do takšnega sodelovanja največkrat prihaja, ker se pri delu večkrat soočajo s problemi in vprašanji, ki ga en sam zaposleni ali določeni oddelek ne zna ali ne zmore rešiti sam (ima pomanjkljivo ali preveč specifično znanje).

Presenetil me je podatek, da so se zaposleni pripravljani tudi sami organizirati in opozoriti vodstvo, kadar je potrebno rešiti problem, izboljšati storitev, potek dela in rezultate. S tem se strinja skupaj 75 % zaposlenih.

Povzamem lahko, da so v podjetju prisotni elementi skupinskega in timskega dela. Pri tem je treba spet upoštevati, da imajo določena delovna mesta bolj, druga pa manj standardizirane postopke dela, ki jih zaposleni najbolje in najhitreje opravljajo sami, brez dodatne pomoči, njihove delovne naloge pa predstavljajo samo del celote delovnega procesa. V preučevanem podjetju se potreba po timskem sodelovanju največkrat pojavi ob oblikovanju novih prodajnih akcij, vpeljevanju novih artiklov v prodajni program, pri poprodajnih aktivnostih (servisi, reševanje reklamacij, iskanje alternativnih ponudb in rešitev) ipd., kjer sodelujejo in združujejo moči predstavniki nabave, prodaje, marketinga in ostalih oddelkov ter vodstvo. Takšni timi se oblikujejo po potrebi, po funkciji pa bi jih lahko uvrstili v kategorijo timov za reševanje problemov.

Direktorica pravi, da so prednosti vidne predvsem v sprejemanju boljših, kreativnejših odločitev, boljši koordinaciji dela, lažjemu posredovanju informacij, izmenjavi znanj in idej ter povratnih informacij med zaposlenimi. Poleg tega ni potreben nenehen nadzor nad delom

zaposlenih, saj vsi sodelujoči vedo, h kakšnemu cilju si prizadevajo. Timsko delo spodbuja tudi zato, ker se povečata samostojnost in odgovornost zaposlenih in poistovetenje s podjetjem.

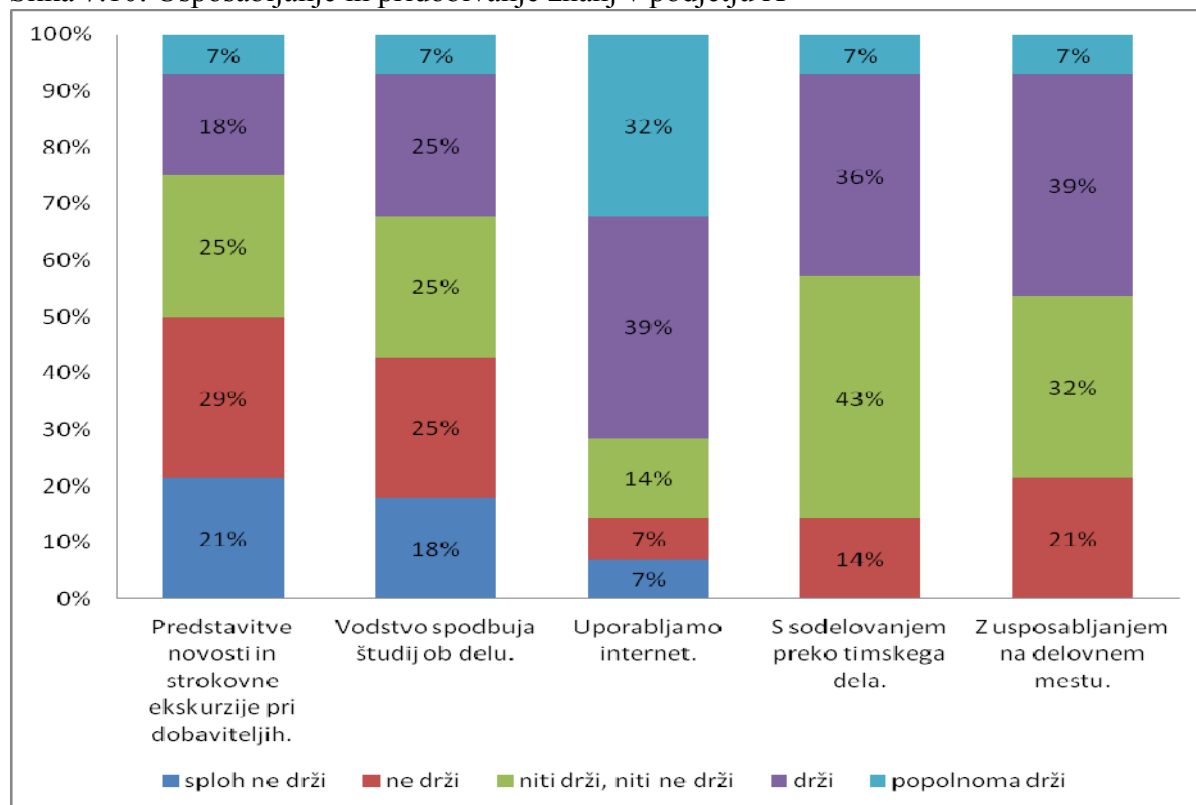
#### **7.4.5 POMEN ZNANJA IN UČENJA V PODJETJU X**

Kot so pri enem od prejšnjih vprašanj ocenili tudi sami zaposleni, je znanje zelo pomemben dejavnik v boju s konkurenčnostjo, omogoča hitrejšo odzivnost in boljše izkoriščenje obstoječih virov, podatkov in informacij. Znanje organizacije izraža sposobnost podjetja, da ravna drugače od konkurence (Gomezelj Omerzel 2008, 97).

Po mnenju direktorice se znanje v podjetju večinoma prenaša preko prej omenjenega timskega dela, kar je zelo dobrodošlo saj se na ta način ustvarja kolektivno znanje in povečuje inovativnost. S Slike 7.10 je razvidno, da se tudi 43 % zaposlenih strinja s trditvijo, da veliko znanja pridobijo na tak način. Direktorica pravi, da je kar nekaj poudarka tudi na izobraževanjih pri dobaviteljih ali z njimi (predvsem kadar gre za uvedbo novih prodajnih artiklov) in ob obiskovanju sejmov. Ocenjuje še, da ima veliko vlogo pri prenosu znanja tudi internet in s tem dostop do najrazličnejših informacij – predvsem glede novih artiklov, konkurence, potreb na trgu ipd. Vodstvo prav tako spodbuja študij ob delu in ostale oblike dodatnega formalnega izobraževanja (v času, odkar so zaposleni pri tem podjetju, se je dodatno izobraževalo 43 % zaposlenih, in sicer preko tečajev, seminarjev ali pa so pridobili višjo stopnjo formalne izobrazbe). Na ta način poleg kolektivnega omogočajo tudi individualno učenje, in s tem osebno rast ter poglobitev posameznikovega znanja. Kadar se pojavi potreba po specifičnih strokovnih znanjih, kot zelo dobro prakso direktorica navaja sodelovanje z zunanjimi izvajalci.

Tudi zaposleni so navedli, da je internet pomemben vir informacij in znanja, saj se s tem strinja 71 % zaposlenih. Glede prenosa znanja zaposleni v 46 % pravijo, da svoja znanja pogosto ali zelo pogosto prenašajo na sodelavce, se usposabljujejo na delovnem mestu ali pa sami kot bolj izkušeni delavci predstavljajo mentorja drugim zaposlenim.

Slika 7.10: Usposabljanje in pridobivanje znanj v podjetju X



Vir: Lastni izračuni – analiza vprašalnika (2012).

Z vprašalnikom sem ugotovila še, da se 57 % zaposlenih strinja s trditvijo, da se potreba po dodatnih znanjih in usposabljanjih pojavlja predvsem zaradi novih tehnologij, programov in ponudbe, s čimer se jim tudi širi in povečuje obseg nalog. Očitno pa teh novosti ni ravno veliko, saj zaposleni večinoma (82 %) menijo, da imajo dovolj obsežna znanja za svoje delovno mesto, in pravijo, da se usposabljujejo sproti, ko se pač pojavi potreba. To je še en dokaz, da je res, kar pravijo zaposleni, in sicer da se novosti in spremembe v podjetju uvajajo prepočasi in v premajhnem obsegu. Samo 14 % zaposlenih je navedlo, da imajo premalo podrobno znanje in da bi bilo bolje, če bi bili bolj specializirani za določeno področje. Ravno slednje je velikokrat problem pri malih podjetjih: sčasoma se namreč pojavi zahteva po vse bolj specializiranih znanjih in strokovnjakih, ki se s svojimi podrobnimi znanji dopolnjujejo in delajo v timih ter podjetju zagotavljajo specifična znanja, ki omogočajo inovativnost in konkurenčno prednost. V preučevanem podjetju takšnih strokovnjakov (še) ni, še vedno prevladuje funkcionalnoprožna delovna sila, strokovnjake pa najemajo po potrebi.

Direktorica se zaveda tega problema in je tudi sama mnenja, da bo potrebno v bližnji prihodnosti zaposliti ekipo strokovnjakov, pri čemer ima v mislih predvsem tehniško stroko

ali inženirje, ki bi planirali, izdelovali, montirali, servisirali in tudi inovirali izdelke ter procese. Potreba po inovativnosti v ospredje vse bolj postavlja pomen razvoja zaposlenih in formalnega znanja oziroma zaposlovanje usposobljenih strokovnjakov. Trenutni projekt podjetja je namreč, da bi se poleg zagotavljanja kakovostnih izdelkov osredotočili še na čim bolj kakovostne storitve. Do sedaj so se za to področje posluževali zunanjih izvajalcev, ker pa želijo, da postanejo tudi storitve ena od ključnih dejavnosti podjetja, je dobro, da vložijo vire v kvaliteten, strokovno usposobljen kader, ki bo lahko sodeloval pri kontroli kakovosti že vse od nabavnega procesa do izvedbe.

#### **7.4.6 INOVACIJSKA DEJAVNOST V PODJETJU X**

Rast dinamičnih podjetij temelji na inovativnosti. To pomeni, da takšna podjetja znajo nekaj več kot ostala, na trg prinašajo nova znanja in veščine (Birch v Glas 1995, 3).

Direktorica pravi, da je v podjetju X največ inovacij, ki se kažejo v izboljšanih proizvodih ali storitvah. Vendar glede na to, da preučevano podjetje samo ni proizvajalec, ima največ vpliva na inovacije, ki zadevajo lastne storitve, napredno vodenje in inovativni marketing. Lansko leto se je podjetje usmerilo ravno na področje marketinga, saj je prenovilo celotno grafično podobo.

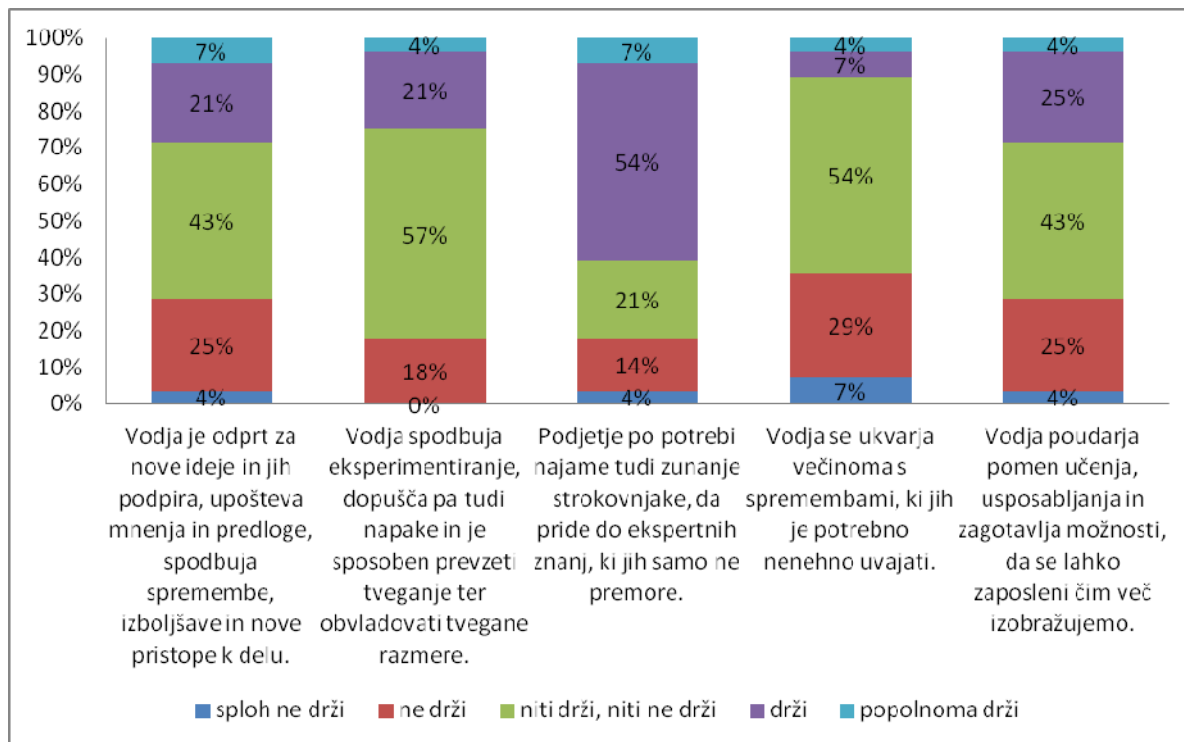
Direktorica zase meni, da sama do določene mere predstavlja promotorja in nosilca sprememb v organizaciji, spodbuja eksperimentiranje in dopušča možnost napak. Ocenjuje, da je inovativna dejavnost (tudi R & R) izredno pomembna. Trudijo se ustvarjati nove ideje, koncepte ipd. in pravi, da se v podjetju vse bolj občuti proces decentralizacije. Strinja se, da je sodelovanje zelo pomemben del ustvarjanja inovativne organizacije. S tem ima v mislih tudi sklepanje raznih partnerskih povezav z zunanjimi izvajalci in drugimi partnerji in ne samo zanašanje na notranje vire.

Zaveda se, da je podjetje nekoliko počasno pri uvajanju sprememb in novosti in na žalost tega ne izvajajo nadpovprečno hitro, kot je za dinamična podjetja značilno in potrebno. Pravi, da bi podjetje za kaj takega potrebovalo več strokovnjakov in še več timskega dela. Majhnost podjetja po njenem mnenju ne predstavlja niti prednosti niti pomanjkljivosti pri procesu inoviranja.

Glede odnosa vodje do inovativnosti imajo zaposleni bolj kritično in nasprotno mnenje od direktorice. Povprečno je na sklop vprašanj glede pozitivnega odnosa vodje do inovacij in

odprtosti za spremembe le 31 % zaposlenih odgovorilo z drži ali popolnoma drži, kar pomeni, da med zaposlenimi prevladuje mnenje, da vodstvo ni pretirano naklonjeno spremembam in inovacijam. Podrobneje so rezultati prikazani na spodnji Sliki 7.11.

Slika 7.11: Odnos vodje podjetja X do inovativnosti



Vir: Lastni izračuni – analiza vprašalnika (2012).

Z direktorico se strinja samo 28 % zaposlenih, 29 % pa jih nasprotuje trditvi, da je vodja odprt za nove ideje in da upošteva predloge ter spodbuja spremembe. Samo 25 % zaposlenih je mnenja, da vodja spodbuja in dopušča eksperimentiranje in sprejema tveganja ter obvladuje tvegane razmere. 36 % zaposlenih je kritičnih tudi do trditve, da se vodja večinoma ukvarja s spremembami, ki jih je potrebno nenehno uvajati, saj se s tem ne strinjajo. Delež tistih, ki se strinjajo in ne strinjajo s trditvijo, da vodja poudarja in omogoča možnosti, da se zaposleni čim več izobražujejo, je enak (29 %).

Ugotovila sem, da pri večini vprašanj prevladujejo mnenja, ki kažejo, da je odnos vodstva do inovativnosti res neizrazit, oziroma imajo vsaj zaposleni takšen občutek. To pripisujem prepočasnemu uvajanju sprememb, česar se zaveda tudi direktorica.

Inovativnost naj bi bila v malih podjetjih mogoča zaradi njihove fleksibilnosti in odprtosti za spremembe. Poleg tega morajo biti na ravni organizacije izpolnjeni določeni pogoji, ki jih ima preučevano podjetje le deloma. Trudi se imeti organizacijsko strukturo, ki daje poudarek

timskemu delu, po besedah direktorice izvajajo proces opolnomočenja in decentralizacije, več pa bi morali narediti na področju strategije in organizacijske kulture, ki bi morali biti bolj zavezani inoviranju. Vse naštetu bi moral vrhnji management bolj podpirati in si prizadevati za hitrejšo izvedbo novosti in spememb. Po drugi strani pa je razumljivo, da se pri tem pojavljajo težave. Kot smo že ugotovili, se podjetje sooča z omejenimi finančnimi sredstvi (situacija je trenutno še slabša zaradi plačilne nediscipline) in pomanjkanjem strokovnjakov, v trenutnih gospodarskih razmerah pa so še posebej pazljivi in netolerantni do napak, kar pa zavira proces inoviranja.

## 7.5 SKLEP

V diplomskem delu sem želela ugotoviti, kakšen je vpliv prožnosti zaposlenih in njihovega medsebojnega sodelovanja na hitro rast malih podjetij. Ugotovitve iz literature sem primerjala s konkretnim primerom podjetja, ki je v preteklosti pridobilo naziv hitrorastočega, trenutno pa vzdržuje stabilno rast, kar je predvsem posledica sedanjih gospodarskih razmer in dejstva, da je poslovanje podjetja v veliki meri odvisno od gradbenega segmenta, ki je utrpelo največjo krizo. V tem času se nekoliko bolj kot na rast osredotoča na razvoj.

Moja prva domneva je bila, da *v malem hitrorastočem podjetju zaradi omejenih finančnih in kadrovskih virov prevladuje funkcionalnoprožna delovna sila, organizacija dela pa temelji na sodelovanju med zaposlenimi v obliki timskega dela, da so človeški viri čim bolj izkoriščeni.*

Prvo hipotezo lahko potrdim, saj sem prišla do ugotovitev, da so za hitro rast malega podjetja resnično potrebni funkcionalnoprožni zaposleni, prav tako je že od začetka izjemnega pomena sodelovanje med zaposlenimi in med oddelki ter s tem povezane kratke in jasne komunikacijske poti, povratne informacije, izmenjava znanj ipd. Najučinkovitejša oblika takšnega sodelovanja je timsko delo.

V literaturi malo podjetništvo skoraj vedno povezujejo z različnimi oblikami prožnosti, kar se je potrdilo tudi v konkretnem primeru preučevanega podjetja X. Čeprav direktorica ni takšnega mnenja, rezultati analize vprašalnika, ki sem ga opravila med zaposlenimi, kažejo, da jedro tega podjetja predstavljajo kompetentni in večnamensko usposobljeni zaposleni, ki se zaradi svojih sposobnosti uspešno znajdejo v nepredvidljivih situacijah. V preučevanem podjetju je to posledica manj specializiranih delovnih funkcij, predvsem pa dejstva, da se podjetje na ta način najučinkoviteje prilagaja omejenim kadrovskim in finančnim virom. Iz

rezultatov analize vprašalnika je razvidno, da so v podjetju X oblike funkcionalne prožnosti zelo prisotne, in sicer najbolj obogatitev dela (kar je posledica menjave vodstva, načina vodenja in s tem vse bolj prisotnega delegiranja nalog in pooblastil), prav tako je prisotno kroženje med delovnimi mesti in nekoliko manj širitev delovnih nalog. Funkcionalna prožnost je očitno res ena izmed praks, ki mora biti prisotna (vsaj na začetku), če želi malo podjetje hitro (z)rasti. Poleg funkcionalne prožnosti je v literaturi pogosto omenjeno še sodelovanje v obliki timskega dela, ki zahteva določen način vodenja, več delegiranja, več poudarka na učenju ter pridobivanju in prenašanju znanja in spodbujanju kreativnosti. Na ta način se združi več različnih znanj in končni rezultat je večji, kakor bi bil samo seštevček znanj vseh posameznikov. To so področja, na katerih mora preučevano podjetje v prihodnosti še kaj narediti, vendar je že opaziti premike v to smer. V preučevanem podjetju namreč trenutno prihaja do menjave vodstva, in s tem načina vodenja, kar se pozna v tem, da vse bolj poudarjajo in omogočajo timsko delo, še vedno pa je kar nekaj delovnih nalog, ki so standardizirane in ki jih opravlja vsak član neodvisno od drugih. Po drugi strani se vodstvo zaveda, da sami ne zmorejo več zagotavljati najboljših rešitev na vseh področjih delovanja, zato se poslužujejo tudi zunanje najemanja kadrov. Toda v prihodnosti si bo moralo podjetje zagotoviti še lastne strokovne ekipe za določena področja in nameniti še več poudarka timskemu delu, izobraževanju in prenosu znanj med obstoječimi zaposlenimi. Na ta način bodo pridobili strokovnjake, ki bodo bolj ozko specializirani, a bodo podrobneje poznali izdelek ali postopek dela ter bodo zato sposobni učinkoviteje uvajati inovacije in spremembe. Ravno to področje je v preučevanem podjetju najbolj kritično, saj prihaja do razhajanj med zaznavami vodstva in zaposlenih. Vodstvo je namreč prepričano, da je dovolj odprto za spremembe in novosti, zaposleni pa menijo, da vodstvo spremembam ni naklonjeno, da jih prepočasi uvaja in ne upošteva predlogov in rešitev v dovolj veliki meri, da bi se to poznalo na konkurenčnih prednostih podjetja. Domnevam, da se bo to področje 'izboljšalo', ko bodo vsi zaposleni začeli direktorico dojemati kot edino vodjo podjetja in ko bo uspela uveljaviti svoj način vodenja, ki temelji bolj na usmerjanju zaposlenih, delegiranju, timskem vodenju in poudarjanju učenja in osebne rasti zaposlenih. Menim, da bo to omogočilo hitrejše premike in večjo prožnost na področju uveljavljanja inovacij in sprememb v podjetju. Takrat ne bo govora le o 'prizadevanjih vodje', temveč se bodo rezultati poznali tudi v praksi.

Druga domneva je bila, da *funkcionalna prožnost in timsko delo pozitivno vplivata na hitro (dinamično) rast malega podjetja.*

Druge domneve ne morem potrditi, ker kljub temu, da so v podjetju prisotni funkcionalnoprožni zaposleni in delno tudi timsko delo, v konkretnem primeru ne morem govoriti o pozitivnem vplivu na hitro rast podjetja. Kot sem omenila, podjetje sicer ima značilnosti hitrorastočega podjetja in se sooča z določenimi težavami zaradi svoje rasti (prilagajanja organizacijske strukture in organizacije dela), vendar je trenutno v fazi, ko se bolj kot na rast osredotoča na ohranitev svojega tržnega deleža in položaja. Pri tem sta funkcionalna prožnost zaposlenih in timsko delo vsekakor pozitivna dejavnika, vendar kljub njuni prisotnosti podjetje trenutno ne doživlja hitre rasti, saj ne gre za edina dejavnika, od katerih je hitra rast odvisna. Prisotni morajo biti še kateri od drugih zunanjih in notranjih dejavnikov; poleg optimalne izkoriščenosti delovne sile in finančnih virov so to še reorganizacija, nove strategije poslovanja, celotno makroekonomsko okolje, ustrezno vodenje in odprtost vodstva ter zaposlenih za spremembe, inovacije, učne procese ipd.



## 8 LITERATURA

1. Adams, Bob. 1999. *Začetek in rast malega podjetja: izčrpen vodič za načrtovanje in vodenje malega podjetja*. Radovljica: Skriptorij KA.
2. Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
3. Bass, Bernard M. 1990: From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational dynamics* 18 (3). Dostopno prek: <ftp://papers.econ.mpg.de/IMPRS/SumSchool2009/priv/Giessner/3%20charisma/Bass./pdf> (15. maj 2011).
4. Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in kreativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka poslovna šola za podjetništvo.
5. Bowditch, James L. in Anthony F. Buono. 2001. *A Primer on Organizational Behavior*. New York: Wiley.
6. Brečko, Danijela. 2011. Abeceda inovativnega voditeljstva. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 40 (9): 3.
7. Crook, Stephen, Jan Pakulski in Malcolm Waters. 1992. *Postmodernization: change in advanced society*. London, Newbury park in New Delhi: Sage.
8. Černe, Matej, Miha Škerlavaj in Marko Jaklič. 2011. Vloga HR-managerjev pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 40 (9): 10–13.
9. Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
10. --- 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2004. Učeeča se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa* 41 (5–6): 806–823.
12. Duh, Mojca. 1998. Malo in srednje veliko podjetje. V *Razvoj podjetja in razvojni management, posebnosti malih in srednje velikih podjetij*, ur. Janko Belak, 99–120. Gubno: MER Eurocenter.
13. --- 2002. Razvoj in razvojni modeli podjetja. V *Razvojni modeli podjetja in managementa*, ur. Janko Belak, 11–104. Maribor: MER Evrocenter.

14. Flamholtz, Eric G. in Yvonne Randle. 1991. *Growing Pains: how to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass.
15. Fon, Vojko. 2011. Inovativna dejavnost v podjetju Iskra Avtoelektrika. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 40 (9): 57–64.
16. Gazela. *Metodologija izbora*. 2008. Dostopno prek: <http://gazela.dnevnik.si/sl/O+/projektu/ Metodologija> (20. marec 2010).
17. --- *Kdo so gazele?* 2008. Dostopno prek: <http://www.gazela.com/arhiv/arhiv-2008/o-projektu/kdo-so-gazele/> (20. marec 2010).
18. Glas, Miroslav. 1995. Razvoj podjetništva v Sloveniji. V *Kako razviti uspešno malo podjetje*, ur. Franci Vidic, 1–18. Ljubljana: GEA College.
19. Gomezelj Omerzel, Doris. 2008. *Znanje zaposlenih ter delovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
20. Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednja podjetja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
21. Handy, B. Charles. 1976. *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin Books.
22. Ignjatović, Miroljub in Aleksandra Kanjuo-Mrčela. 2004. Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja - potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Nevenka Černigoj-Sadar, 230–258. Ljubljana: Sophia.
23. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni, največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
24. Kaše, Robert. 2009. Načrtovanje in zagotavljanje optimalnega obsega človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 233–279. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
26. Korbort, Robert. 2002. Zunanje izvajanje dejavnosti. *INFO SRC.SI*. (37). Dostopno prek: [http://www.src.si/library\\_si/pdf/infosrc/InfoSRC.SI%20-%202002-34.pdf](http://www.src.si/library_si/pdf/infosrc/InfoSRC.SI%20-%202002-34.pdf) (22. junij 2011).

27. Kropfberger, Dietrich. 1998. Sistem managementa kot kritični dejavnik uspešnosti v razvoju podjetij. V *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*, ur. Janko Belak, 88–94. Gubno: MER Evrocenter.
28. Kuriloff, H. Arthur in John M. Hemphill. 1988. *Starting and Managing the Small Business*. New York: McGraw-Hill.
29. Lipičnik, Bogdan. 1994. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. --- 1997. Ljudje in Organizacija. V *Podjetništvo in management malih podjetij*, ur. Miroslav Rebernik, 95–141. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
31. Možina, Stane. 1994. Skupine, timi. V *Management*, ur. Stane Možina, 601–639. Radovljica: Didakta.
32. --- 2002a. Učeča se organizacija – učeči se management. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12–45. Radovljica: Didakta.
33. --- 2002b. Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V *Management kadrovske virov*, ur. Stane Možina, 205–248. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. --- 2002c. Delo v teamu, skupini. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 540-616. Radovljica: Didakta.
35. --- 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467–520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Nirenberg, John. 1993. *The Living Organization, Transforming Teams into Workplace Communities*. Illinois: Business One Irwin.
37. Novak, Vesna. 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
38. Podjetje X. 2010. *Pravilnik o organiziranosti podjetja X in pregled delovnih mest z opisom*. Ljubljana: interno gradivo.
39. Pšeničny, Viljem, Jordan Berginc, Marina Letonja, Igor Pavlin, Jaka Vadnjal in Jan Žižek. 2000. *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces in podjetje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
40. --- 2002. *Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

41. Pümpin, Cuno in Jürgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja : fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Rašič, Katja in Mirko Markič. 2008. *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management.
43. Rebernik, Miroslav. 1993. Podjetništvo, inoviranje in notranje podjetništvo. V *Podjetništvo, politika podjetja in management*, ur. Janko Belak, 25–40. Maribor: Obzorja.
44. --- 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
45. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Koletnik Franc. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Schermerhorn, John R., James G. Hunt in Richard Osborn. 2005. *Organizational Behavior*. New York: Wiley.
47. Spagnolo, Giancarlo. 1999. Social relations and cooperation in organizations. *Journal of Economic behavior & Organization* 38 (1). Dostopno prek: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=142988](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=142988) (15. maj 2011).
48. Stokes, David in Nicholas Wilson. 2006. *Small Business Management and Enterpreunership*. London: Thomson Learning.
49. Svetlik, Ivan. 2005. O kompetencah. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 11–28. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. --- in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 17–62. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. --- 2009. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 337–380. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Tajnikar, Maks. 1997. *Tvegano poslovanje, knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: Gea College.
53. --- 2000. *Tvegano poslovanje, knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
54. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
55. Wilson, Peter in Sue Bates. 2003. *The Essential guide to Managing Small Business Growth*. Chichester: J. Wiley.

56. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB-3)*. Ur. l. RS 65/2009. Dostopno prek:  
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200965&stevilka=3036> (15. marec 2011).
57. Zupan, Nada. 2009. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 521–574. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## PRILOGA A: VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE V PODJETJU X

### VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Pred vami je vprašalnik, s katerim želim ugotoviti, ali v malem hitrorastočem podjetju prevladujeta funkcionalnoprožna delovna sila in timsko delo, oziroma kakšen je njun vpliv na hitro rast malega podjetja. Vprašalnik je anonimen, nanaša pa se na podjetje, v katerem ste zaposleni.

Na vprašanja odgovorite z ocenami od 1 do 5 (obkrožite), pri čemer 1 pomeni, da trditev sploh ne drži, ocena 5 pa, da trditev popolnoma drži ali pa obkrožite črko pred ustreznim odgovorom (vprašanja z možnimi odgovori a, b, c, d).

Za sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem.

Mateja Mirtič

#### **1 Prvi sklop vprašanj se nanaša na splošne značilnosti hitrorastočih podjetij in koliko so prisotne v vašem podjetju.**

Podjetje se ne osredotoča samo na ohranjanje prodajnega programa in storitev, temveč stalno išče nove priložnosti za rast, nove proizvode, pristope, nove stranke, dodatno ponudbo ipd.	1	2	3	4	5
Podjetje hitro uvaja novosti, potrebne spremembe, nove proizvode, storitve in tehnologije.	1	2	3	4	5
S kupci je vzpostavljen tesen stik, ki omogoča povratne informacije o izdelkih, predlogih, potrebah, težavah ...	1	2	3	4	5
Odnos do sprememb, prilagodljivosti in inovativnosti v podjetju je pozitiven.	1	2	3	4	5
Poznamo konkurenco, njene glavne prednosti in pomanjkljivosti, z njo se soočamo in jo skušamo 'prehitevati', izpodriniti s ponujanjem novih izdelkov, storitev...	1	2	3	4	5

## 2 Drugi sklop vprašanj se nanaša na probleme hitre rasti podjetja.

Zaposleni imamo občutek, da ima dan premalo ur, preveč časa moramo nameniti reševanju majhnih problemov.	1	2	3	4	5
Sestanki so izguba časa, ne prinesejo nobenih koristi.	1	2	3	4	5
Delo je najbolje opravljeno, če ga opravim sam.	1	2	3	4	5
Vloge, odgovornosti in obveznosti zaposlenih so jasno določene.	1	2	3	4	5
Med zaposlenimi prihaja do napetosti, stresa, nezadovoljstva, delo ostaja neopravljeno.	1	2	3	4	5
Vodja je pripravljen porazdeliti del svojih odgovornosti med zaposlene (delegiranje – prenašanje odgovornosti in pooblastil na podrejene).	1	2	3	4	5

## 3 Tretji sklop vprašanj se nanaša na notranje dejavnike za rast malega podjetja.

Notranji dejavniki za rast podjetja so tisti, na katere lahko podjetje vsaj delno vpliva (dostop do informacij, napredne delovne tehnologije ter znanja, kakovostne delovne sile, dostop do finančnih virov ipd.).

Za rast našega podjetja je ključnega pomena obsežno znanje zaposlenih, njihova usposobljenost za različna delovna področja, njihove kompetence in prožnost.	1	2	3	4	5
Za rast podjetja je najbolj zaslužno vodstvo in njegove zmožnosti ter pozitiven odnos do inovativnosti.	1	2	3	4	5
Rast našega podjetja je mogoča, ker se zaposleni nenehno izobražujemo, usposabljammo in pridobivamo nova znanja, ki so povezana z našo dejavnostjo.	1	2	3	4	5
Rast našega podjetja je posledica dobrega sodelovanja med vodstvom in zaposlenimi ter med posameznimi oddelki.	1	2	3	4	5

## 4 Četrty sklop vprašanj se nanaša na vodenje hitrorastočega podjetja.

Vodja podjetja nas predvsem spodbuja, motivira (z različnimi nagradami, stimulacijami ipd.), daje povratne informacije in upravlja v nepredvidljivih situacijah.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja je izrazito tehnično usmerjen, analitičen, vztrajen, avtoritativen.	1	2	3	4	5
Glavne naloge vodje našega podjetja so koordinacija,	1	2	3	4	5

organiziranje, nadziranje in kontrola zaposlenih in njihovega dela.					
V našem podjetju se poudarja kreativnost in ustvarjalnost skozi timsko delo, prenašanje pooblastil (vodja prenaša pooblastila na podrejene), komunikacijo, dopušča se samostojnost pri delu in pri presoji o odločitvah.	1	2	3	4	5
Vodja deluje kot mentor; po potrebi usmerja, nudi pomoč in podporo s svojim znanjem in predlogi.	1	2	3	4	5
Vodja kaznuje za neuspešno opravljeno nalogo in nagradi za uspeh.	1	2	3	4	5
Vodja posreduje le, če standardi niso doseženi oz. naloge niso opravljene.	1	2	3	4	5
Vodja obravnava vsakega posameznika individualno, svetuje, stimulira in nudi možnost za osebno rast.	1	2	3	4	5

## 5 Peti sklop vprašanj se nanaša na funkcionalno prožnost zaposlenih

Funkcionalna prožnost pomeni zmožnost zaposlenih, da se relativno hitro premikajo od ene delovne naloge do druge (večopravilnost, usposobljenost za različna delovna področja, timsko delo) z namenom povečati delovno uspešnost in kakovost dela. S takšno notranjo mobilnostjo lahko zaposleni pokrijejo več delovnih področij in razvijajo kompetence za širši obseg dela.

Funkcionalna prožnost se kaže kot:

- *širitev delovnih nalog* (Horizontalno povečanje dela na podobni težavnosti stopnji in s podobno stopnjo odgovornosti ter izzivov. Povečata se raznolikost in obseg dela, zaposleni postane bolj neodvisen od sodelavcev, zmanjšuje se specializacija delovnega procesa.)
- *kroženje med delovnimi mesti* (Horizontalno povečanje delovnih nalog, odgovornost posameznikov ostane enaka. Gre za obliko usposabljanja, ker delavci zamenjujejo delovne naloge, poveča se raznolikost dela, postanejo bolj prilagodljivi oz. usposobljeni za opravljanje nalog na različnih delovnih mestih.),
- *obogatitev dela* (Vertikalno povečanje obsega dela. Večja je težavnost nalog, odgovornost, povečajo se spretnosti in kompetence delavca, posledično vse skupaj pomeni delo na višji zahtevnostni stopnji. Dodajajo se drugačne naloge od obstoječih, poveča se celovitost dela.)

### 5.1 Koliko let ste zaposleni pri podjetju?

- a) manj kot 5 let
- b) 5-8 let
- c) več kot 8 let



**5.1.1 V primeru, da ste odgovorili na prejšnje vprašanje z več kot 8 let, prosim označite, v kolikšni meri veljajo naslednje trditve:**

Ko sem začel delati v tem podjetju, se je bilo treba pri delovnih nalogah hitreje znajti, reagirati, biti bolj odziven in potrebne je bilo več požrtvovalnosti, prilagajanja ter fleksibilnosti, da je bilo delo na koncu dneva opravljeno, kot v primerjavi z danes.	1	2	3	4	5
V primerjavi z današnjim delovnim mestom sem se na začetku srečeval z bolj raznovrstnimi delovnimi nalogami, obseg dela je bil bolj raznolik.	1	2	3	4	5
V primerjavi z danes sem moral v preteklosti večkrat opraviti tudi kakšno delo, ki ga delovno mesto od mene ni zahtevalo.	1	2	3	4	5
V svojem delovnem obdobju se mi je že zgodilo, da mi je pri delu predstavljalo problem pomanjkljivo znanje z določenega strokovnega področja.	1	2	3	4	5
Ko sem nastopil delo v podjetju, sem imel več 'koristi' od svojih praktičnih znanj (pomembnejša je bila iznajdljivost, prilagodljivost, splošna razgledanost, sposobnosti in izkušnje), medtem ko mi formalna izobrazba ni predstavljala pomembnejše prednosti.	1	2	3	4	5
Skozi čas je povečan in spremenjen obseg dela od mene zahteval, da sem se moral dodatno izobraževati in/ali usposablјati.	1	2	3	4	5

**5.2 Naslednja vprašanja, ki se nanašajo na funkcionalno prožnost, veljajo za vse zaposlene.**

Lahko rečem, da zame velja, da imam široko paleto praktičnih znanj, sposobnosti in kompetenc (kompetence so lastnosti oz. zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela in so zbir sposobnosti, znanj, spretnosti in veščin).	1	2	3	4	5
Pri svojem delu moramo s sodelavci nenehno sodelovati, se drug drugemu prilagajati, komunicirati in biti fleksibilni. Čutiti je timsko naravnost, vsi delamo za isti cilj.	1	2	3	4	5
Pri svojem delu sem se že soočil s kroženjem med delovnimi mesti (znam opravljati celoten delovni proces sodelavca, če je to potrebno - gre za zamenjavo delovnih nalog, ki so si po zahtevnosti podobne).	1	2	3	4	5
Zaradi kroženja med delovnimi mesti sem postal bolj prilagodljiv, bolje razumem in poznam delovni proces in zato	1	2	3	4	5

znam celovito opraviti delovno nalogo, če je to potrebno.					
Ker sem svoje delovne naloge že v celoti obvladal, mi je vodstvo določilo še nekaj dodatnih delovnih nalog (po pomembnosti na enakem nivoju).	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu se povečuje odgovornost, težavnost in samostojnost pri opravljanju nalog in reševanju problemov. Imam več pooblastil in s tem tudi več delovne svobode.	1	2	3	4	5
Ker imam prevelik in preveč raznolik obseg delovnih nalog, se pri delu težje skoncentriram in sem počasnejši. Zaradi fleksibilnosti, ki jo vodstvo od mene zahteva, se ne morem popolnoma osredotočiti na najpomembnejše delovne naloge.	1	2	3	4	5
Večkrat se zgodi, da moram opraviti tudi kakšno delo, ki ga delovno mesto od mene ne zahteva.	1	2	3	4	5
Zaradi novih delovnih nalog in pooblastil, ki jih dobivam, so potrebna tudi vse bolj obsežna znanja in spretnosti, zaradi tega se moram sproti usposabljanju.	1	2	3	4	5

### 5.3 Na uspeh in hitro rast podjetja lahko sam najbolj vplivam:

S svojo fleksibilnostjo in obsežnim znanjem, veščinami in sposobnostmi za opravljanje raznolikih delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Če sodelujem z drugimi zaposlenimi, jih usposabljam, pomagam in se tudi sam učim od drugih.	1	2	3	4	5
Če izvršujem naloge in navodila, ki mi jih dajo nadrejeni.	1	2	3	4	5
Z različnimi predlogi in idejami za izboljšave, inovacije ipd.	1	2	3	4	5
Če se stalno izobražujem in usposabljam ter novo znanje uporabljam pri delu.	1	2	3	4	5
Če se osredotočim samo na svoje delovne naloge in jih poizkušam maksimalno dobro izpeljati, pri tem pa ne izgubljam časa in energije za druge stvari, ki ne spadajo v obseg nalog mojega delovnega mesta.	1	2	3	4	5

### 6 Šesti sklop vprašanj se nanaša na skupinsko/timsko delo

Organizacijsko znanje in sposobnosti pridejo najbolj do izraza v različnih delovnih timih. Na ta način se povežejo različna znanja, veščine in kompetence, rezultat takšnega sodelovanja pa je večji kot seštevek znanj posameznikov. Ena sama oseba nima vseh potrebnih znanj in

virov, da bi vedela vse, kar je o določeni stvari možno vedeti. Sodelovanje je potrebno, da organizacija lahko živi.

Svojo delovno nalogo lahko od začetka do konca opravim sam in pri tem ne potrebujem nobene pomoči, nasveta ali informacije od sodelavcev na drugih delovnih mestih.	1	2	3	4	5
Moje delovne naloge predstavljajo samo del delovnega procesa: jaz opravim svoj del naloge, sodelavec pa nadaljuje in jo dokonča – končni rezultat je seštevek dela več zaposlenih.	1	2	3	4	5
Brez sodelovanja z ostalimi sodelavci ne bi mogel tako uspešno opraviti svojih delovnih nalog, kakor jih.	1	2	3	4	5
Pri delu se velikokrat srečamo z vprašanji, ki presegajo informacije in znanje enega oddelka. Takrat s sodelavci iz različnih oddelkov sodelujemo pri celotnem delovnem procesu in skupaj rešimo problem.	1	2	3	4	5
Zaradi sodelovanja z ostalimi zaposlenimi so rezultati dela boljši, hitreje pridemo do zaključka, zaposleni pridobimo dodatna znanja in se na ta način še učimo.	1	2	3	4	5
Če je potrebno, se zaposleni sami organiziramo, da rešimo problem, izboljšamo kakovost (npr. storitve), potek dela in rezultate.	1	2	3	4	5

## 7 Sedmi sklop vprašanj se nanaša na usposabljanje in pridobivanja znanj v podjetju

**Kako pogosto na naslednje načine pridobivate znanje:**

Predstavitve novosti in strokovne ekskurzije pri dobaviteljih.	1	2	3	4	5
Vodstvo spodbuja študij ob delu.	1	2	3	4	5
Uporabljamo internet.	1	2	3	4	5
S sodelovanjem preko timskega dela.	1	2	3	4	5
Z usposabljanjem na delovnem mestu.	1	2	3	4	5

### 7.1 Ali ste se v obdobju, odkar ste zaposleni pri tem podjetju, morali kdaj dodatno (formalno) izobraževati (višja stopnja izobrazbe, tečaji)?

- a) Da
- b) Ne

### 7.2 Potreba po dodatnem usposabljanju se največkrat pojavi, ker:

- a) podjetje uvaja nove tehnologije, program, ponudbo,
- b) zaradi preoblikovanja vrste dela,
- c) zaradi pomanjkanja spretnosti zaposlenih,
- d) zaradi širitev delovnih nalog, večanja obsega nalog ipd.

### 7.3 Ali menite, da so znanja, ki jih imate dovolj obsežna/podrobna za potrebe vašega delovnega mesta?

- a) Imam preveč podrobno znanje.
- b) Imam premalo podrobno znanje, bilo bi dobro, če bi bil bolj specializiran za to področje.
- c) Sproti se usposabljam, zato imam vsa potrebna znanja, ki jih potrebujem.

### 8 Osmi sklop vprašanj se nanaša na odnos vodje do inovativnosti.

Inovativnost lahko enačimo z načinom, kako podjetje ali posameznik ustvarja posle s pomočjo ustvarjalnosti. Inovacije se lahko kažejo kot novi ali izboljšani izdelki ali storitve, procesi, ki izboljšajo učinkovitost, zelo konkurenčne marketinške kampanje ali izjemen management.

Vodja se ukvarja večinoma s spremembami, ki jih je potrebno nenehno uvajati.	1	2	3	4	5
Vodja poudarja pomen učenja, usposabljanja in zagotavlja možnosti, da se lahko zaposleni čim več izobražujemo.	1	2	3	4	5
Vodja je odprt za nove ideje in jih podpira, upošteva mnenja in predloge, spodbuja spremembe, izboljšave in nove pristope k delu.	1	2	3	4	5
Vodja spodbuja eksperimentiranje, dopušča pa tudi napake in je sposoben prevzeti tveganje ter obvladovati tvegane razmere.	1	2	3	4	5
Podjetje po potrebi najame tudi zunanje strokovnjake, da pride do ekspertnih znanj, ki jih samo ne premore, so pa potrebna za proces inovacije.	1	2	3	4	5

**Hvala za sodelovanje!**

**Mateja Mirtič**