

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Timotej Vitez

Vloga menedžmenta človeških virov v zagonskih podjetjih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Timotej Vitez

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Vloga menedžmenta človeških virov v zagonskih podjetjih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

*»The greatest shapers don't stop at introducing originality into the world.
They create cultures that unleash originality in others (Grant 2016, 209).«*

Svojim staršem za podporo in potrpežljivost od prvega koraka, mimo preprek, na poti do ciljev.

*Svojemu mentorju doc. dr. Kohontu za pomoč, vodenje in nasvete.
Sodelujočim v raziskavi za inspiracijo.*

Vloga menedžmenta človeških virov v zagonskih podjetjih

Živimo v času vse hitrejših sprememb in pospeševanja inovacijskih ciklov na krilih tehnološkega napredka, globalnih trgov in dostopnosti do informacijsko-komunikacijske tehnologije. Vse bolj pomembni razvojni subjekti v novodobni ekonomiji postajajo agilna, hitrorastoča zagonska podjetja, ki z digitalnimi inovacijami pretresajo ustaljene prakse poslovanja in ekonomije ter poleg izboljšav prinašajo hkrati številne izzive za družbo, najbolj opazne na področju dela, predvsem pa pod vprašaj postavljajo sposobnost prilagajanja družbe na vse hitrejša tehnološka spremembe. Zagonska podjetja se obenem tudi soočajo s številnimi izzivi, predvsem na področju ravnanja z ljudmi, talentom in znanjem. O globalnih spremembah, izzivih pri vodenju, iskanju talentov in sestavljanju kakovostnih ekip smo se pogovarjali z ustanovitelji in predstavniki slovenskih hitrorastočih podjetij v različnih obdobjih razvoja ter poskušali opredeliti vlogo menedžmenta človeških virov pri vodenju. Naloga posega v doslej neraziskano področje in osvetluje izzive, s katerimi se soočajo sodobne organizacije, ter opredeljuje, kakšno vlogo ima menedžment človeških virov v prihodnosti, s poudarkom na kulturi podjetja, ekipah, talentih in vodenju.

Ključne besede: menedžment človeških virov, tehnološke spremembe, zagonska podjetja, vodenje, talent.

The role of human resource management in start-up companies

We are living in the era of accelerating pace of change and innovations, driven by technological advances, rise of global markets and access to information technology. Modern economy is swiftly changing by small, agile companies with exponential growth, that are developing and utilising digital solutions to disrupt the industry, introducing convenient solutions as well as numerous challenges for society as a whole, most prominent on the field of work. More importantly they present a question of our adaptability to ever so changing environment and technology. However not only are start-up companies introducing challenges, they are also challenged themselves, specifically in the area of human resources, talents and knowledge management. We discussed global trends, issues and challenges of modern leadership, quest for talent and assembling a winning team with founders or representatives of different companies start-up companies in different stages of development and of different size. With information gathered, we tried to identify different aspects of human resources in a modern, agile company. Thesis enlightens key challenges companies in a modern economy are facing and defines the role of human resource management in companies of the future, focusing on culture, talents, teams and leadership.

Keywords: human resource management, technological change, start-up companies, leadership, talents.

KAZALO

1	UVOD.....	7
2	NAMENI IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA.....	12
3	TEORETSKI OKVIR.....	13
4	ZAGONSKA PODJETJA V KONTEKSTU SEDANJOSTI IN PRIHODNOSTI.....	16
4.1	ZAGONSKA PODJETJA V LUČI ČETRTE INDUSTRIJSKE REVOLUCIJE	18
4.2	PRIHODNOST DELA	21
4.3	POMEN GLOBALNIH TRGOV	24
4.4	STRUKTURNA NESKLADJA	25
4.5	KADROVSKA MOBILNOST.....	27
5	ZAGONSKO PODJETJE.....	29
5.1	ZAGONSKO PODJETJE KOT MIKRO ALI MALO PODJETJE	31
5.2	ZAGONSKO PODJETJE, INOVATIVNA, KREATIVNA TER UČEČA SE ORGANIZCIJA.....	35
5.3	ZAGONSKA PODJETJA V SLOVENIJI	40
6	TEORIJA NA VIRIH TEMELJEČEGA PODJETJA	44
7	MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	47
8	OD ČLOVEŠKIH VIROV K VRHUNSKIM TALENTOM	51
8.1	IZZIVI PRI ISKANJU VRHUNSKIH TALENTOV	56
8.2	USPEŠNO REŠEVANJE IZZIVOV PRI KADROVANJU	59
8.3	VRHUNSKI TALENTI ZAHTEVAJO VRHUNSKO MENEDŽERJE.....	62
8.4	NAČRTOVANJE KADROVSKIH POTREB KOT DEL STRATEGIJE RAZVOJA PODJETJA	65
9	MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V ZAGONSKIH PODJETJIH	68
10	RAZISKAVA O VLOGI MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV V ZAGONSKIH PODJETJIH V KONTEKSTU TEHNOLOŠKIH SPREMEMB IN NOVODOBNE EKONOMIJE	74
10.1	TEORETSKO-METODOLOŠKI OKVIR RAZISKAVE	74
10.2	ZBIRANJE IN ANALIZA PODATKOV	76
10.2.1	Časovni okvir.....	76
10.2.2	Opis zbiranja in analize podatkov	76
10.2.3	Metode zbiranja podatkov	77

10.2.4	Metode analize podatkov.....	77
10.2.5	Omejitve zbiranja in analize podatkov	77
10.3	ANALIZA PODATKOV IN INTERPRETACIJA	78
10.3.1	Intervjuji s predstavniki zagonskih podjetij	78
10.3.2	Analiza podatkov.....	80
10.3.3	Družbeni vidiki nove ekonomije in globalne spremembe	81
10.3.4	Interpretacija	86
10.3.5	Zagonsko podjetje v očeh ustanoviteljev in predstavnikov.....	87
10.3.6	Menedžment človeških virov v zagonskih podjetjih	90
10.4	SKLEP	103
11	DISKUSIJA.....	104
12	ZAKLJUČEK	113
13	LITERATURA	115
	PRILOGA A: ZDRUŽENI PREPISI ODGOVOROV INTERVJUVANCEV NA POSAMEZNA VPRAŠANJA.....	123

Kazalo slik

Slika 10.1	Prikaz najbolj pogosto uporabljenih besed v izvedenih intervjujih.	81
------------	---	----

Kazalo tabel

Tabela 10.1	Prikaz pridobljenih podatkov, ki se nanašajo na globalne družbene spremembe in izzive.	81
Tabela 10.2	Prikaz pridobljenih podatkov, ki se nanašajo na definicijo zagonskih podjetij....	87
Tabela 10.3	Prikaz pridobljenih podatkov, ki se nanašajo na vlogo menedžmenta človeških virov v zagonskih podjetjih.	90

1 UVOD

Informacijska doba in razvoj novih, predvsem spletnih in mobilnih tehnologij je prinesla tudi nove oblike poslovanja, zaposlovanja, izmenjave dobrin in način, kako dojemamo podjetništvo ter poslovanje. Predvsem hitra, ekspanzivna rast novih tehnologij je začrtala nove smernice in spodbudila rast številnih novih, hitrorastočih podjetij. V času eksponentnega tehnološkega napredka se nam odpirajo številna nova vprašanja. Rojeva se digitalni srednji razred, ki ne temelji na široki potrošniški bazi, temveč spletni povezanosti. Spletne strukture, ki povečujejo neovirano povezanost, so podlaga za inovativnost današnjega časa (Khanna 2016, 344). Tehnologija omogoča zagon podjetja hitreje, kot je to bilo mogoče v preteklosti, in z nižjimi vstopnimi cenami (Dobbs in drugi 2015, 6). Digitalizacija pretvarja fizične dobrine v virtualne, povečuje informacijsko vrednost vsakdanjih interakcij, krepi ter ustvarja spletne platforme, ki facilitirajo produkcijo in transakcijo ter ustvarjajo nove prostore sodelovanja (Dobbs in drugi 2015, 40).

Nova ekonomija 21. stoletja prehiteva klasično ekonomijo, saj temelji na digitalni revoluciji in na upravljanju z informacijami. V luči globalizacije in informacijske tehnologije se zdi, kot da se podjetje še nikoli do sedaj ni moglo tako hitro razviti iz lokalne na globalno raven. Današnja realnost omogoča, da podjetje ponudi inovativno rešitev ali izboljšavo, jo posreduje po spletnem omrežju in tako lahko postane globalno podjetje (Roth 2014). Takšna inovativna podjetja z možnostjo hitre rasti na globalnih trgih so se v mednarodnem okolju in pod vplivom ZDA uveljavila pod imenom »start-up business«, »start-up company« ali zgolj »start-up«.

Zaradi iskanja hitre rasti in ekonomije obsega ter stremjenja k zagonu na globalnih trgih se v slovenskem jeziku večinoma uporablja izraz zagonsko podjetje, izraz, ki ga bomo v pričujočem delu uporabljali v nadaljevanju. Zaradi inovativnih produktnih, procesnih, storitvenih ali trženjskih rešitev pa se lahko za tovrstna podjetja uporablja tudi izraz inovativno podjetje. Ustrezni terminologiji in distinkciji med tradicionalnimi podjetji in zagonskimi podjetji bomo posvetili nekaj več pozornosti tudi v nadaljevanju naloge. Poleg terminološke distinkcije se je seveda treba zavedati tudi procesnih oz. vsebinskih razlik med tradicionalnim podjetjem lokalnega izvora ter hitro rastočim globalnim podjetjem.

V magistrskem delu se bomo ukvarjali z enim izmed temeljnih stebrov vsakega uspešnega podjetja oz. organizacije¹ – menedžmenta človeških virov – in poskušali njegovo vlogo uvrstiti in ovrednotiti v luči delovanja zagonskih podjetij. Ker posebnih teoretskih podlag za menedžment človeških virov v zagonskih podjetij ni, bomo ta podjetja razčlenili na štiri konceptualna izhodišča, ki nam bodo olajšala vrednotenje vloge upravljanja s kadri. Zagonska podjetja bomo obravnavali kot inovacijsko gnana podjetja, kot učeče se organizacije, kot kreativne organizacije ter kot mikro oz. majhna podjetja.

Novodobna ekonomija, ki temelji na tehnoloških rešitvah in storitvah, močno pretresa svet, in sicer na področju trga dela, odnosov med zaposlenimi in vodstvom, vloge posameznika pri razvoju podjetja in načina poslovanja. V luči eksponentno naraščajočega globalnega poslovanja in povezovanja postajajo mlada inovativna hitrorastoča podjetja globalni motilci ekonomskih odnosov in prinašajo mnogotere spremembe, nekatere pozitivne in nekatere negativne.

Digitalni motilci vse bolj izzivajo ustaljene ekonomske subjekte ter njihove poslovne modele. Val globalnih zagonskih podjetij, kot so Uber, Airbnb, Netflix, cilja na relativno nepripravljene in nemočne netehnološke industrije, kot pravi Dave Hryczyszyn (v Carter 2015). Skupni izrazi, ki povezujejo motilce, so aplikacije, pametni telefoni, digitalni oblak, dostop brez lastništva, hitra ekonomija obsega, priročnost, personalizacija in kontekstualne storitve. Storitvene rešitve, ki pretresajo globalno ekonomijo, nastajajo predvsem na podlagi množičnega financiranja in pospeševalnikov. Značilno gre za globoko tehnološka podjetja (Carter 2015). Digitalni motilci imajo v svojem središču znanje in tehnologijo ter razumevanje vedenja ljudi in ne upoštevajo norm in standardov, ki veljajo v industriji, ki jo poskušajo pretresti. Tradicionalne industrije še niso uspele sprejeti teže sprememb, ki prihajajo. Manjše in agilnejše sile, ki inovirajo hitreje in tudi hitreje dosežejo ekonomijo obsega, silijo velike korporativne sisteme v nujnost implementacije sprememb. Ogromna sfera novih tehnologij se tako odpira na mnogih

¹ Vsako podjetje je v osnovi tudi organizacija. Organizacija skupine ljudi je torej sredstvo za uresničevanje zastavljenih ciljev. Organiziranje pomeni človekovo smotno dejavnost, s katero iščemo poti, kako bi s čim manjšim vložkom dosegli čim več rezultatov. Bistvo organiziranja je racionalizacija človekovega dela v povezavi z drugimi znotraj in zunaj organizacije. Z organiziranjem dela se je začel človek ukvarjati, ko se je zavedel, da so dobrine omejene glede na potrebe. Lahko bi rekli, da so ekonomski učinki odvisni od kakovosti organizacije ali organiziranja (Ivanuša Bezjak 2005, 14).

področjih. Nekatera nosijo resničen potencial za spremembe »statusa quo« in vpliva na način dela in življenja ljudi ter spreminjanja vrednot. Ključno je, da se kot družba zavedamo, katere tehnologije bodo resnično vplivale na nas, in da se na to tudi ustrezno pripravimo. Analiza, ki jo je opravil »McKinsey Global Institute« leta 2013, identificira dvanajst ključnih tehnologij, ki prinašajo resnične masivne globalne ekonomske transformacije in motnje v prihajajočih letih. Skupno znaša potencialni vpliv med štirinajstimi in triintridesetimi bilijoni ameriških dolarjev letno do leta 2025. Med drugim bodo posledice tehnoloških motenj po predvidevanjih do leta 2025 vidne v naslednjih konkretnih učinkih ali kazalnikih (Manyika in drugi 2013a):

- 2 do 3 milijarde več prebivalcev bo imelo dostop do internetne povezave;
- med 5 in 7 bilijonov potencialnih ekonomskih učinkov zaradi avtomatizacije znanjskega dela;
- za sekvenco genoma bo potrebna 1 ura in le 100 ameriških dolarjev;
- 1,5 milijona manj smrtnih žrtev zaradi samovozečih vozil;
- 16 % potencialni delež solarne in vetrne energije na globalni ravni.

Med omenjene tehnologije, ki bodo najbolj zaznamovale prihodnji dve desetletji, uvrščamo napredno robotiko², napredno genomiko³, napredne sisteme shranjevanja električne energije, mobilni internet, avtomatizacijo umskega dela, internet stvari, podatkovne oblake, samovozeča vozila, 3-D printanje, napredne materiale, izboljšanje črpanja in obnavljanja zemeljskega plina, obnovljive vire energije (Manyika in drugi 2013b).

Potencialni pozitivni učinki tehnološkega napredka so izjemni, vendar so izzivi, ki se ob tem pojavljajo, ravno tako veliki. Priprave na posledice tehnoloških motilcev bi morale potekati že

² Vedno zmogljivejša robotska orodja z izboljšanimi čuti in inteligenco. Tovrstna tehnologija prinaša pozitivne družbene učinke, kot so robotski kirurški sistemi, robotske proteze in »eksoskeletoni«, ki bodo lahko izboljšali ali povrnili gibalne funkcije gibalno oviranim ali ostarelim. Po drugi strani pa pomenijo zaton nekaterih delovnih mest, ki jih bo nadomeščala napredna robotika (Manyika in drugi 2013b).

³ Združevanje znanostina področju DNK ter hitro napredujoče sposobnosti analitike in računalništva, ki povečuje zmoglosti genske manipulacije za izboljšanje zdravstvene diagnostike in zdravljenja. Napredna genomika bo omogočala izboljšanje našega razumevanja rastlin in živali ter s tem ustvarjala nove priložnosti na področju kmetijstva in proizvodnje biogoriv iz organizmov (Manyika in drugi 2013b).

danes. V kolikor se države in gospodarstva ne bodo ustrezno pripravila na prihajajoče spremembe, bo pravilna izraba koristi in ustrezna reakcija ter blaženje ali zaviranje negativnih učinkov neuspešno. Organizacijsko vodenje se bo moralo spremeniti v luči razvijajočih se tehnologij ter jih izkoristiti za izboljšanje notranjega delovanja. Tehnološke motnje bodo vse bolj premikale vrednost od proizvajalcev k uporabnikom, zato bodo potrebne organizacijske inovacije, upoštevaje različne scenarije in grožnje ter izboljšanje veščin zaposlenih. Velike spremembe se nam obetajo na področju narave dela, zato bodo vse bolj potrebni kakovostni ter močni izobraževalni programi ter programi prekvalifikacij (Manyika in drugi 2013b). Tehnologija je sicer skozi celotno zgodovino spreminjala naravo dela, vendar sta hitrost in učinek tehnoloških sprememb danes večja kot kadarkoli prej. Avtomatizacija znanjskega dela zaradi razvijajočih se tehnoloških rešitev lahko po eni strani prinese izboljšave ter olajšave dela na podlagi inovacij, boljše sprejemanje odločitev, po drugi strani pa pomeni popoln zaton nekaterih panog dela (Manyika in drugi 2013a, 15). Sicer velja omeniti, da obstaja skrb nad vzponom in razvojem avtomatizacije že zadnjih 200 let, vendar so se izgubljena delovna mesta nadomeščala z drugimi. V 20. stoletju sta rasti produktivnosti in delovnih mest potekali vzporedno, na prehodu v 21. stoletje pa se je razvoj robotov pospešil. Paradoks naše ere je rekordna produktivnost, inovacije še nikoli niso bile hitrejšje, hkrati pa povprečen dohodek in število delovnih mest padata (Bregman 2016, 186–187).

Tehnološke motnje bodo vplivale tudi na podobo globalne geo-ekonomske delitve moči. Globalizacijski učinki in tehnološki napredek bi lahko nekatera razvijajoča se gospodarstva izenačili z današnjimi vodilnimi ekonomskimi velesilami, med revnejšimi državami pa lahko tehnološke rešitve (npr. napredni sistemi shranjevanja energije) pomenijo dostop do električne energije in s tem internetnih povezav, s čimer bi postali del globalne ekonomije. Po drugi strani pa bosta avtomatizacija in robotika najbolj prizadeli ravno gospodarstva, v katerih je bila ponudba nizkocenovne delovne sile v zadnjih desetletjih gonilna sila razvoja države. Učinki tehnoloških motenj najverjetneje ne bodo enakomerno porazdeljeni, kljub velikim potencialom, kar bo najverjetneje pomenilo povečanje dohodkovne neenakosti na globalni ravni. Kot pravi ekonomist Brynjolfsson (v Manyika in drugi 2013a, 16), bo avtomatizacija znanjskega dela po eni strani omogočila neproporcionalne priložnosti za nekatere visokokvalificirane delavce, po drugi pa pomenila usihanje dela za nizkokvalificirane delavce s stroji⁴. To po njegovem daje še toliko

⁴ Nekateri avtorji so bolj previdni, kar se tiče množičnega usihanja dela v naslednjem desetletju, se pa strinjajo, da

večji pomen izobraževalnim sistemom in usposabljanjem, da bi lahko z nadgradnjo obstoječih znanj in veščin uspešno naslavljali povečevanje dohodkovne neenakosti ter revščine (prav tako).

Da bi pravilno naslovili vse izzive, bo potrebna implementacija novih tehnologij v izobraževalne sisteme ter preostale sisteme javne sfere. Veliko vlogo bodo morale odigrati države oz. vlade, saj bo potrebna prenova metrik, ki bo upoštevala več dejavnikov kot zgolj linearno merjenje stopnje rasti bruto domačega proizvoda, za zagotovitev rasti pa bo potreben večji poudarek na splošni blaginji, da bi učinki tehnoloških motenj čim bolj pozitivno vplivali na ekonomske in družbene vidike sodobnega sveta (Manyika in drugi 2013b).

Nove tehnologije in novi načini poslovanja lahko s pravilno usmeritvijo in pravočasnimi ukrepi pomenijo opolnomočenje posameznika in njegovo aktivnejšo vlogo pri razvoju podjetja, večji poudarek na skupnem ekipnem delu in izboljšanju kulture vodenja ter na talentu. Prav tako lahko izboljšajo kakovost naših življenj, zdravstvene storitve, izobraževanje in druge javne storitve. Odpirajo tudi vse večja vprašanja na področju spletne varnosti, varovanja osebnih podatkov, kraj identitet in podatkov (Manyika 2013a, 19).

Pojavljajo se pa tudi številni negativni trendi na trgu dela, kot so pretirana individualizacija, padec socialne varnosti, negotove oblike dela in izginjanje dela zaradi avtomatizacije in digitalizacije. V pričajučem delu se bomo dotaknili nekaterih sprememb, priložnosti in izzivov, ki jih v polje menedžmenta človeških virov prinaša novodobna ekonomija. Potrebe po visokotehnoloških veščinah so vse večje, ne samo na področju razvoja, temveč tudi v

bo tehnološki napredek vplival pravzaprav na vsa delovna področja. Na podlagi analize več kot dva tisoč delovnih aktivnosti in osemsto poklicev so ocenili, da lahko trenutno hitro razvijajoče se tehnologije avtomatizirajo 45 odstotkov aktivnosti, za katere ljudje prejemajo plačilo, 60 odstotkov vseh poklicev pa bo podvrženih 30-odstotni avtomatizaciji posameznih aktivnosti. Največji delež avtomatizacije bodo doživela delovna mesta, ki zajemajo fizične aktivnosti ali opravljanje s stroji v predvidljivih okoljih. Tehnični potencial avtomatizacije dosega na teh področjih 78 odstotkov. Za delovna mesta, ki zahtevajo zbiranje in obdelavo podatkov, naj bi veljal 60-odstotni tehnični potencial. Najmanjši potencial za tehnično nadomeščanje dosegajo delovna mesta na področjih menedžmenta in razvoja zaposlenih (9 odstotkov tehničnega potenciala), načrtovanja, odločanja in kreativnega dela (18 odstotkov) (Chui in drugi 2016).

proizvodnih obratih. S tem pa se povečuje pritisk tako na gospodarske subjekte, da poiščejo, predvsem pa zadržijo kadre, ki takšna znanja posedujejo, kot na sekundarne in terciarne izobraževalne sisteme po investiranju v razvoj talentov in usposabljanja (Manyika in drugi 2013a, 21). Kot pravi Eric Schmidt (v McKinsey 2013a), je rešitev za prihodnji zaton nizkokvalificiranih delovnih mest v spopadanju z avtomatizacijo v izboljšanju izobraževanja, saj so le najbolj izobraženi delavci v vseh industrijah zmagovalci tekme s tehnološkim napredkom. Po mnenju Palihapitiye (McKinsey 2013b) pa se ključna skrivnost spopadanja s tehnološkimi motnjami skriva v izboljšanju menedžmenta, sistemov nagrajevanja, prepoznavanja talentov in razvoja kadrov. Digitalizacija delovnih okolij zahteva temeljit razmislek o obstoječih oblikah organizacijskih struktur. Ključno vprašanje dobe agilnosti bosta postali stabilnost in zmožnost organizacije, da agilnost ohranja skupaj z dinamiko razvoja in vse večjimi pritiski tehnoloških motilcev.

2 NAMENI IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Namen pričujočega dela je ovrednotiti vlogo in pomen menedžmenta človeških virov v zagonskih podjetjih ter poskušali izluščiti tiste ključne kadrovske procese, ki lahko pripomorejo k boljšemu in bolj trajnostnemu⁵ razvoju tovrstnega podjetništva. Pomembno izhodišče bo tudi velikost samih podjetij. Cilj naloge je združiti na akademskih temeljih slonečo obravnavo človeških virov z modernim pristopom podjetništva, ki pomen pravičnega in strateškega menedžmenta človeških virov potiska v ozadje in v ospredje postavlja predvsem hitro rast. Poskušali bomo ponovno osmisliti kadrovske funkcije v novih, mladih podjetjih ter njihovega nosilca, bodisi v obliki vodje oz. menedžerja bodisi v obliki zunanega izvajalca kadrovske naloge. Za ta namen bomo v raziskovalnem delu opravili intervjuje z ustanovitelji zagonskih podjetij različnih velikosti in v različnih fazah razvoja, na podlagi katerih bomo poskušali izluščiti tiste vidike menedžmenta človeških virov, ki lahko tovrstnim podjetjem pomagajo pri razvoju in ob upoštevanju njihovih značilnosti prinašajo koristi vsem, tako vodjem kot zaposlenim.

⁵ Trajnost je definirana kot ekonomski razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanje generacije, brez da bi ogrozila zmožnost prihodnjih generacij, da bi zadovoljile svoje. Za podjetja to pomeni nujnost vključitve družbene odgovornosti in skupaj z izboljšanjem menedžmenta družbenih in okoljskih vplivov in izboljšanje vključevanja deležnikov (Epstein 2008, 20).

Za namene lažjega razumevanja pomena naloge in raziskovanja bomo sprva določili nekaj raziskovalnih izhodišč, ki jih bomo zasledovali v nalogi.

- V kakšnem globalnem kontekstu sprememb delujejo zagonska podjetja in kako se umeščajo v novo družbeno realnost?
- S kakšnimi izzivi se soočajo in katere spremembe povzročajo v odnosu do dela?
- Kako zagonska podjetja dojemajo vlogo menedžmenta človeških virov in naloge, povezane z ravnanjem z ljudmi v luči dolgoročnega razvoja podjetja, ter reševanja izzivov današnjega časa?
- Kako se vloga menedžmenta človeških virov spreminja glede na velikost podjetja, fazo razvoja in število zaposlenih?
- Katera so ključna strateška področja menedžmenta človeških virov, ki bistveno vplivajo na razvoj v prihodnosti?

3 TEORETSKI OKVIR

Globalizacija in podjetništvo sta neposredno in neločljivo povezana pojma. Z ukinjanjem meja, administrativnih ovir, liberalizacijo kapitalskih tokov in tujih neposrednih investicij se vzpostavljajo nove priložnosti za razvoj podjetniških idej in osvajanje tujih trgov. Vedno več ljudi ima možnost potovati, delati ali pridobiti izobrazbo znotraj neke druge države ali kulture, ki ni njihova matična. Takšna izkušnja spreminja mišljenje posameznika, širi njegov horizont in pripomore k spremembi perspektive. Posledično naj bi ti faktorji pripomogli h krepitvi podjetniškega razmišljanja in iskanja novih priložnosti zunaj matičnih nacionalnih meja. Globalizacija je nedvomno motor ali pa osnova tudi inovacijsko gnanim zagonskim podjetjem.

Med pozitivne strani globalnega trga lahko štejemo več kot sedem milijardno populacijo potencialnih strank, povečanje produktivnosti, kadar država proizvaja ter nato izvažá dobrine ali storitve, v katerih ima konkurenčno prednost; globalna konkurenca in nižji stroški uvoza znižujejo cene, kar preprečuje inflaciji, da bi zniževala gospodarsko rast. Prosti pretok blaga krepi inovativnost za nove produkte in ohranja podjetja konkurenčno naravnana, kapitalski

tokovi pa omogočajo državam dostop do tujih neposrednih investicij, kar znižuje obrestne mere (Nickels in drugi 2016, 63).

Med negativne posledice prištevamo izgubo predvsem nižje kvalificiranih delovnih mest v matični državi zaradi povečanja uvoza ali izvoza produkcijskih enot v države z nižjimi stroški, potencialno nižanje plačila za delo zaradi grožnje izvoza delovnih mest v tuje države, domača podjetja pa lahko izgubijo konkurenčno prednost, kadar konkurenti zgradijo napredne produkcijske enote v državah z nizkimi stroški dela (Nickels in drugi 2016, 63–64). Nastajajo številni inovativni poslovni modeli. Formirajo se povsem nove industrije, medtem ko se stare rušijo. Novinci izzivajo stare strukture, ki se medtem na vse možne načine poskušajo reinovirati (Osterwalder in drugi 2010, 4).

Procesi ekonomskega prestrukturiranja, ki se dogajajo na globalnem nivoju, so prinesli spremembe na vseh področjih; služb, ki jih opravljamo, trga dela in priložnosti ter oblike naših individualnih kariernih poti. Takšne spremembe lahko analiziramo s pomočjo globalizacijskih faktorjev in transformacije iz fordistične v postfordistično produkcijsko družbo ali preusmeritev zahodnih družb iz industrijske produkcije k na uporabnika usmerjeno poslovanje. Nova delitev dela je prinesla selitve produkcijskih enot v manj razvite države z manj regulacije, nižjimi stroški dela, bolj ohlapno pravno in delovno zakonodajo ter s tem povzročila razcvet visokokvalificiranih delovnih mest na področju tehnologije, storitev ter inovacij, raziskav, oblikovanja ter poslovanja v zahodnih državah (Bradley in drugi 2000, 1).

Internacionalizacija podjetij pomeni tudi nov način razmišljanja z izzivi za funkcijo menedžmenta človeških virov. Gre za gojenje globalnega razmišljanja in ustvarjanja formalnih struktur, ki pospešujejo izbor in razvoj kadrov z globalno miselnostjo in medosebnimi spretnostmi za delovanje na mrežni način, odkrivanje učinkovite motivacije s pospeševanjem učečih se organizacij, omogočanje menedžmenta sprememb, pospeševanje ali gojenje vrednot in struktur ter razvijanje mrežnih sistemov in informacijskih tokov. Spodbujanje inoviranja je v splošnem potrebno tudi zato, ker se tako kar najbolje izkoristi intelektualna moč človeških virov (t. i. intelektualni kapital) kot vrsta neoprijemljivega premoženja, njihova ustvarjalnost in znanje kot vedno bolj strateški proizvodni faktor v 21. stoletju (Ilič 2001, 16–17).

Med spremembe v poslovanju in vodenju podjetij prištevamo tudi vse bolj prisotne in popularne vitke metode dela. Vitka metoda dela in vitka produkcija sta se uveljavili kot koncept, ki prinaša največjo možno profitabilnost v globalni ekonomiji. Vitke metode dela se velikokrat nanašajo na fleksibilnost, ki je videna kot nujnost, če želi podjetje preživeti v trenutni poslovni klimi (Bradley in drugi 2000, 10). Ko govorimo o sodobni ali novi ekonomiji, ne moremo mimo uveljavljenega prepričanja, da je razvoj organizacije v najboljšem primeru nepomemben, v najslabšem pa nepotrebna diverzija vodstev in njihove energije od bolj pomembnih in trenutnih skrbi. Dalje, dober MČV se naj ne bi zdel pomemben faktor, ko se stvari odvijajo v pozitivni smeri (Baron in Hannan 2002, 8). Vitko in agilno dojemanje upravljanja organizacij dojema MČV kot nekaj nepotrebnega in kar fleksibilnost omejuje, kar pa je, kot bomo dokazovali v tej nalogi, zgrešeno mišljenje, saj je MČV ključni faktor v razvoju in rasti vsake organizacije.

Dinamični časi, kjer se nove industrije, produkti in storitve rojevajo hitreje kot kdajkoli prej, zahtevajo toliko večjo intenziteto odzivnosti podjetij. Prav tako živimo v stresnih časih. Ekonomska negotovost je druga plat medalje ekonomskih priložnosti, zato je vzdrževanje ravnovesja med delom in prostim časom postalo bolj težavno, kar vodi v izpraševanje s strani delavcev o pomenu njihovega dela; tako iščejo delo, ki jim prinaša več kot le mesečni zaslužek. Nenazadnje, živimo tudi v spreminjajočih se časih, kjer morajo podjetja sprejemati hitrejše odločitve in spreminjati strategije poslovanja (Strack in drugi 2007, 12).

Sodobna ekonomija večkrat izpostavlja nujnost vzpostavitve fleksibilnosti v delovanju organizacij z namenom lažjega, hitrejšega in bolj učinkovitega odzivanja na zunanje vplive in dejavnike. Fleksibilnost organizacije lahko razumemo na štiri različne načine. Lahko se nanaša na zmožnost zaposlovalca upravljati s številom delavcev, ki so vpleteni v posamezen del delovnega procesa v določenem času z namenom doseganja fluktuacij v povpraševanju za posamezno storitev ali produkt, kar imenujemo numerična fluktuacija. Drugič, fleksibilnost se lahko nanaša na prožnost organizacije posameznega podjetja, kar imenujemo organizacijska fleksibilnost. Tretja oblika fleksibilnosti – funkcionalna fleksibilnost – zahteva od zaposlenih, da so sposobni večopravilnosti in da posedujejo široko paleto znanj in kompetenc ter da lahko opravljajo različna dela v produkcijskem procesu. Menedžerji morajo nato zagotoviti, da so te veščine uporabljene, ko se pojavi nova tehnologija ali nove potrebe na trgu. Četrta veja fleksibilnosti se nanaša na finančno fleksibilnost organizacije, ki podpira numerično in funkcionalno fleksibilnost (Bradley in drugi 2000, 32).

Z večanjem fleksibilnosti in razvojem nove globalne ekonomije pa so prišli tudi številni izzivi, predvsem pri zagotavljanju ustreznih delovnih mest, in strukturna neskladja na področju viška določenih kadrov na eni in primanjčevanju na drugi strani. Najboljši socialni program je še vedno odpiranje delovnih mest. Podjetja nosijo odgovornost pri ustvarjanju delovnih mest, v kolikor želijo rasti. Ko dosežejo rast, morajo poskrbeti, da sta dobro delo in talent primerno nagrajena. Zaposleni pa potrebujejo realistično upanje na boljšo prihodnost, kar se kaže izključno v možnosti napredovanja v bodoče. Eden izmed najmočnejših vzvodov za uspešnost in učinkovitost podjetja je odgovoren menedžment človeških virov. Zvestoba in pripadnost zaposlenih podjetju pa se bosta povečali, v kolikor bodo ti nagrajeni s plačilom, ki jim bo omogočalo izpolnjevanje osebnih ciljev (Nickels in drugi 2016, 106).

4 ZAGONSKA PODJETJA V KONTEKSTU SEDANJOSTI IN PRIHODNOSTI

Med vsemi različnimi in zanimivimi izzivi, s katerimi se soočamo danes, je verjetno najbolj intenziven, vseobsegajoč in težko razumljiv ta, ki pod vprašaj postavlja našo sposobnost soočanja s prihodnostjo dela. In kot bomo pokazali v nadaljevanju, so ravno zagonska in nova hitrorastoča podjetja tista, ki so postavljena v samo središče tega izziva. Nova ekonomija na področju dela stoji pred pomembnim vprašanjem, tj. ali revolucionira klasično dojemanje dela, ki izvira iz časa industrijske dobe, na način, da daje večji poudarek na osebni razvoji, pozitivne vidike fleksibilnosti in opolnomoči vlogo posameznika kot aktivnega posameznika, ki doprinaša k razvoju organizacije oz. podjetja, ali pa na način, ki bo vodil izključno v smer padca socialne varnosti in s tem ogrozil temeljne družbene sisteme. V vsakem primeru pa se pri pogledu v prihodnost, ki temelji na tehnološkem napredku, soočamo z velikanskimi spremembami, ki pod vprašaj postavljajo obstoječo temeljno družbeno pogodbo in koncept dela, ki nam je bil poznan do sedaj. Vsaj do neke mere in pri nekaterih segmentih dela.

Beseda revolucija označuje nenadne, hitre in radikalne spremembe. Revolucije so se odvijale skozi celotno zgodovino človeštva, kadar je nova tehnologija spremenila način, na katerega dojemamo svet, sprožila globoke spremembe v ekonomskem sistemu in družbenih strukturah. Prva velika sprememba v našem načinu življenja se je zgodila približno 10.000 let nazaj, ki je pomenila prehod iz paše v kmetijstvo. Agrarna revolucija je združila moči živali in ljudi za potrebe produkcije, transporta in komunikacije. Tako se je izboljšala proizvodnja hrane, ki je

omogočila rast populacije in omogočila večje človeške naselbine, kar je privedlo do urbanizacije in rast mest. Agrarni revoluciji je sledila serija industrijskih revolucij, ki so se pričele v 18. stoletju. Prva je potekala med leti 1760 in 1840 in je sprožila izgradnjo železnic ter iznajdbo parnega stroja. Druga je pri koncu 19. stoletja prinesla masovno proizvodnjo s pomočjo iznajdbe elektrike in tekočega traku. Tretja industrijska revolucija sega v 60. leta prejšnjega stoletja; imenujemo jo tudi digitalna revolucija, saj je bila katalizirana z razvojem polprevodnikov, osrednjega računalništva, osebnega računalništva in interneta. Četrta industrijska revolucija sega v pričetek tega tisočletja z razvojem mobilnega interneta, mikroprocesorjev, umetne inteligence in strojnega učenja. Pri tem pa ne gre zgolj za pametne in povezane naprave, temveč iznajdbe na področju genetike, nanotehnologije, obnovljivih virov, kvantnega računalništva. Gre za fuzijo različnih tehnologij in njihove interakcije po fizični, digitalni in biološki domeni (Schwab 2016, 6–7). Če je bila zemlja surovina kmetijske dobe in železo surovina industrijske dobe, so podatki glavna surovina informacijske dobe. Internet je do danes postal ocean kaotičnih in prepletenih informacij. Sedaj pa obstaja tudi način, kako te podatke povezati med seboj in na podlagi tega načrtovati delujoče poslovne vire in znanja. Koncept »Big data« vse bolj prehaja iz orodja za targetirano oglaševanje v instrument globokih implikacij s pomočjo različnih korporativnih sektorjev in odpira možnosti soočanja s kroničnimi družbenimi problemi (Ross 2016, 13).

Ogromna količina današnjih inovacij pa ne nastaja v razvojnih središčih ogromnih korporacij, temveč v majhnih, novonastajajočih zagonskih podjetjih, ki vse bolj postajajo rojene multinacionalke in svoje iznajdbe hitro širijo na globalne trge. Obseg in širina današnjih sprememb ter inovacij pojasnjujeta, zakaj so te spremembe danes tako akutne. Hitrost inovacij v smislu razvoja ter razširjanja v vse pore družbe je hitrejša kot kdajkoli prej. Današnji ključni disruptorji svetovne ekonomije – Airbnb, Uber, Alibaba in drugi – so bili pred nekaj leti še popolnoma neznani, danes pa so globalno vplivna podjetja. Vsem je skupno to, da so se v svojih začetkih uvrščali v polja zagonskih podjetij. Skupno jim je tudi to, da njihovi poslovni modeli temeljijo na digitalizaciji storitev, ki hkrati pomeni tudi avtomatizacijo.

Paradigma globalnega podjetja razlaga proces internacionalizacije podjetja, ki se začne z izvozom v prvih petih letih svojega delovanja. Globalno rojena podjetja so definirana kot podjetja, ki usmerijo svoje aktivnost na ciljne trge, ti so po naravi globalni in znotraj niš, kajti domači trg hitro postane premajhen. Gre za podjetja, ki v prvih treh letih svojega obstoja vsaj

10 % prihodkov od prodaje ustvarijo z izvozom (Kohont 2011, 100). Hollensen (2004, 76) navaja pet različnih faktorjev, ki vplivajo na pojav globalno rojenega podjetja:

- Povečana vloga tržnih niš. Na razvitih tržiščih je vedno večje povpraševanje po specializiranih ali prirejenih izdelkih. Z globalizacijo tržišč in mednarodno konkurenco med velikimi multinacionalkami ne preostane mnogim manjšim podjetjem nič drugega, kot da se specializirajo za proizvodnjo izdelkov za posamezne tržne niše.
- Napredek v postopku in tehnologiji proizvodnje: nove tehnologije omogočajo manjšim podjetjem, da lahko konkurirajo velikim multinacionalkam s proizvodnjo prefinjenih izdelkov za prodajo po celem svetu.
- Fleksibilnost globalno rojenih podjetij: manjša podjetja so fleksibilnejša in se hitreje prilagajajo potrebam tujih tržišč in drugačnim standardom.
- Mednarodne mreže.
- Napredek v informacijski tehnologiji (Kohont 2011, 105).

Dejstvo je, da se danes enota prihodka generira z veliko manj delovne sile, kot je bilo to potrebno pred desetimi ali petnajstimi leti, kar je možno ravno zaradi digitalizacije poslovanja, pri katerem mejni stroški težijo k ničli (Schwab 2016, 10). Digitalizacija bo ključno vplivala na ponudbo delovnih mest, upravljanje organizacij in vlogo UČV v sodobnih organizacijah. Kot pravi Wilkinson (2016, 6), če pogled usmerimo še nekoliko naprej, se digitalna revolucija pospešuje v obliki tehnološke konvergence. Digitalizacija se ne odvija v izolaciji, ampak v interakciji z drugimi tehnološkimi področji (nanotehnologija, biotehnologija, IKT, genetika, robotika in umetna inteligenca). Tako se ustvarja nova realnost – decentralizirane, prodorne, vgrajene in aktivno živeče tehnologije in obete »interneta stvari«, medstrojno učenje in robotske inovacije (Wilkinson 2016, 6).

4.1 ZAGONSKA PODJETJA V LUČI ČETRTE INDUSTRIJSKE REVOLUCIJE

V novih ekonomiji največ pridobivajo potrošniki. Z razvojem novih produktov in storitev, ki so na voljo povsod in za skoraj nično ceno, dvigujejo učinkovitost naših osebnih življenj kot potrošnikov. Največji izzivi četrte industrijske revolucije ležijo na strani virov – dela in

proizvodnje. Ker se novi poslovni modeli obračajo neposredno k uporabniku, se temu primerno prilagaja tudi uporaba in izraba virov. Pretresi prihajajo s strani agilnih, inovativnih konkurentov, ki s pomočjo dostopa do globalnih digitalnih platform za raziskave, razvoj, marketing, prodajo in distribucijo lažje prehitijo obstoječe ponudnike kot kdajkoli prej. Ponudijo lahko izboljšanje kakovosti, hitrosti ali nižjo ceno storitve, kar neposredno prinaša največjo korist končnemu uporabniku (Schwab 2016, 52).

Tehnološko grajene platforme omogočajo ekonomijo na zahtevo, kot to sedaj imenujemo; nekateri jo imenujejo tudi ekonomija souporabe ali delitvena ekonomija. Te platforme, ki omogočajo enostavno uporabo s pomočjo pametnih telefonov, združujejo ljudi, vire in podatke ter ustvarjajo povsem nove načine konzumiranja dobrin in storitev ter hkrati znižujejo vstopne ovire za pričetek poslovanja (Schwab 2016, 12–19).

Ker je cilj agilnega vodenja organizacij storiti čim več s čim manjšo uporabo virov in čim manj vstopnimi stroški, s čimer pri doseganju ekspanzivne rasti maksimizira dobičke, se doseganje teh ciljev pozna tudi pri odnosu do dela. Sočasno z nižanjem stroškov dela poteka tudi proces avtomatizacije, ki bo v naslednjih dvajsetih letih močno zamajal trg dela in s tem tudi pomembno vplival na vlogo in proces menedžmenta človeških virov tako v obstoječih kot v klasičnih podjetjih. Nove tehnologije bodo dramatično spremenile naravo dela v vseh industrijah in poklicih. Kot pravi Schwab (2016, 35), osnovna negotovost izvira iz nepoznavanja globine, do katere bo avtomatizacija zamenjala delovno silo.

Pri tehnoloških inovacijah se vedno pojavijo posledice v obliki ukinjanja določenih delovnih mest, medtem ko se druga pojavljajo na novo. Ekonomija mobilnih in spletnih aplikacij nam priča o takšnih trendih. Leta 2008 se je prvič zgodilo, da je ameriški gigant Apple omogočil zunanjim razvijalcem razvoj lastnih aplikacij. Do leta 2015 je globalna vrednost ekonomije aplikacij narasla na 100 milijard dolarjev, kar merjeno v prihodkih presega celotno filmsko industrijo (Schwab 2016, 37).

Fuzija med digitalnimi, fizičnimi in biološkimi tehnologijami, ki poganjajo trenutne spremembe, bo vplivala na človeško delo in razumevanje, kar pomeni, da morajo vodstva pripraviti svoje zaposlene in razviti takšne izobraževalne modele, ki bodo omogočali soočanje in upravljanje z vse bolj sposobnimi, razvitimi in inteligentnimi napravami (Schwab 2016, 40).

V novih industrijah prihodnosti bo tako vloga kadrovskih strokovnjakov nosila vse pomembnejšo in strateško vlogo v upravljanju podjetij. Z ugašanjem določenih, predvsem nižje kvalificiranih delovnih mest, in nastajanjem novih, bodo vse bolj opazna tudi strukturna neskladja na področju ponudbe in povpraševanja na trgu dela. V jutrišnjem svetu se bodo vzpostavile nove pozicije in nove stroke, ki pa jih ne bo gnala zgolj industrijska revolucija, temveč tudi netehnološki faktorji, kot so demografski pritiski, geopolitične spremembe in nove družbene ter kulturne norme. Danes težko predvidimo, kakšne bodo posledice teh sprememb, lahko pa trdimo, da bo talent, bolj kot kapital, predstavljal kritičen produkcijski faktor. Tako bo pomanjkanje usposobljene delovne sile, bolj kot dostopnost kapitala, prinašala omejitve na področju inovacij in rasti (Schwab 2016, 45).

Da bi podjetja preživel in se razvijala, bodo morala neprestano ohranяти svojo inovativno prednost. Darwinistični pritiski bodo vse bolj potiskali podjetja v filozofijo »vedno v beta«, kar pomeni, da bodo podjetja neprestano v fazi razvijanja, evalviranja ter inoviranja. Majhna in srednje velika podjetja pa bodo imela prednost na podlagi svoje agilnosti, ki je potrebno, da postanejo motilci in vodilni inovatorji. Ključni cilj vseh deležnikov v prihodnje bo doseganje agilnih in odgovornih regulatornih ter zakonodajnih ekosistemov, ki bodo omogočali razvoj inovacij in hkrati minimizirali nevarnosti pri zagotavljanju stabilnosti ter družbene blaginje. (Schwab 2016, 63).

Treba bo pospešiti tranzicijo v krožna gospodarstva, ki bodo omogočala manjše negativne okoljske posledice in slonela na uporabi tehnologij ter inteligentnih sistemov, ki imajo potencial, da izboljšajo stanje narave in okolja. Premakniti se bo treba stran od linearnega vzemi-naredi-zavrzi modela uporabe naravnih virov k novejšemu industrijskemu modelu, kjer tokovi virov, energije, dela in informacij med seboj vzajemno sodelujejo. Demokratizacija delovanja, transparentnost in dostopnost do informacij, novi in inovativni poslovni modeli ter bolj okoljsko vzdržno delovanje so ključna vprašanja, na katera lahko mlada, hitrorastoča podjetja podajajo odgovore (Schwab 2016, 66).

Brown (v Brown in drugi 2005, 55) pravi, da zgodovinsko gledano obdobja sprememb niso redkost. Sedaj živimo v obdobju velikih sprememb, kjer tehnologija in svetovni splet pronicata v družbo in jo spreminjata. In zopet smo v času, ko bo potreben ponoven razmislek o tem, kako delamo, se učimo, poslujemo, gradimo stavbe in kako živimo. In znotraj dobe velikih sprememb

se je treba naučiti, kako izzvati in spremeniti nekatere naše predispozicije, zgodbe in globoko integrirane načine, kako dojemamo svet (Brown in drugi 2005, 55).

4.2 PRIHODNOST DELA

V zadnjih desetletjih je ekonomska globalizacija povečala globalno tekmovanje v iskanju talentov in veščin, kar je rezultiralo tudi v izvažanju delovnih mest. Svet je vstopil v ero hitrejših, močnejših, turbulentnih in manj predvidljivih sprememb. Danes je prihodnost dela nejasna. Ekspanzivno povečevanje povezanosti je gonilna sila tako vrednosti in napredka kot ranljivosti. Digitalna revolucija, ki se je pričela v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, zgolj pridobiva na hitrosti razvoja. Podobno kot kmetijska in industrijska revolucija, uničuje manj zahtevna delovna mesta in ustvarja nove priložnosti za visokokvalificirano delovno silo in samostojno generirano delo. Digitalna revolucija nam je prinesla nove oblike dela, kot so status svobodnjaka (ang. »freelancer«) in koncept projektne ekonomije, katere uraden izraz v slovenščini še ni dorečen, obstajajo pa izrazi, kot so ekonomija po naročilu, projektna ekonomija oz. ekonomija manjših poslov (ang. »gig economy«). Prav tako je to obdobje, ki zbuja dodatno zakonodajno skrb nad tehnološko povzročeno večinsko vrzeljo in povečevanjem dolgotrajne brezposelnosti ter brezposelnosti mladih. Prednosti za hitrorastoča podjetja, kot pravi Schwab (2016, 48), so jasna. Ker delujejo po principu ekonomije na zahtevo, je tudi njihovo zaposlovanje na zahtevo. Ker se vse bolj poslužujejo najemanja človeškega oblaka in platform, ki delovno silo definira kot samozaposleno, so podjetja, vsaj za zdaj, opravičena plačevanja minimalnih dohodkov, davkov in prispevkov.

V novi ekonomiji niso na poziv le storitve, temveč tudi ljudje, izvajalci teh storitev. Trenda, ki do temeljev pretresa trg dela, se je predvsem v tujini prijel izraz ekonomija manjših poslov.⁶ Podjetja v ekonomiji manjših poslov imajo le tržni prostor, platformo, prek katere se srečujeta ponudba in povpraševanje med neodvisnimi delavci in naročniki. Čeprav podjetja še vedno postavljajo pravila in nadzirajo proces dela ter sklepajo pogodbe z neodvisnimi delavci, ne prevzemajo več tveganja in odgovornosti za njihove davke in bonitete. V prihodnosti se

⁶ Ekonomija manjših poslov je neuraden prevod izraza »Gig Economy«. Zanj se uporabljajo tudi izrazi, kot so ekonomija na zahtevo – »On demand economy« ali ekonomija po naročilu. V francoskem jeziku se uporabljata izraza »économie des petits boulots« ali »économie à la demande« (The Conversation 2017; Financial Times 2015).

nakazujeta dve možnosti razvoja: darvinistična, v kateri med delavci z vseh koncev socioekonomskega spektra dobivajo delo najcenejši ponudniki, in druga možnost, v kateri bodo tehnološke spletne platforme z nekaj glavnimi potezami omogočile vrnitev k manj škodljivi obliki kapitalizma s svobodnimi ponudniki dela (Suhadolnik 2016).

Prvi val substitucije človeškega dela z avtomatizacijo in robotiko je v zadnjih desetletjih predvsem vplival na delovna mesta, za katera je veljalo, da so nevarna, naporna in »umazana« ter zajemajo zelo malo ali nič osebne interakcije ter zadovoljstva. Danes in v prihodnje pa bo napredek v robotiki ogrožal tudi delovna mesta, ki zahtevajo bolj personalizirane veščine. Delovna mesta v storitvenem sektorju so bila v zadnjem valu globalizacije v večini povsem neogrožena, kar pa se bo v prihodnjih desetih letih verjetno spremenilo (Ross 2016, 23). Robotizacija bo najverjetneje pomenila usihanje delovnih mest, čeprav bo nekatera ustvarila, nekatera pa ohranila. Prav tako bo prinesla ogromno dodano vrednost, ki pa najverjetneje ne bo enakomerno porazdeljena. V splošnem lahko roboti pomenijo tudi pozitiven napredek, saj lahko sprostijo ljudi, da ti počno bolj produktivne stvari, pod pogojem, da ljudje ustvarijo sisteme, ki bodo omogočali prilagoditev delovne sile, ekonomije in družbe na neizbežne pretrse. Če nevarnosti družbe ne bodo sproti premagovale, lahko to privede do velikih družbenih nemirov. Profesor na MIT Erik Brynjolfsson (v Ross 2016, 37) je zaton služb označil za paradoks naše ere. Produktivnost še nikoli ni bila višja, inovacije še nikoli hitrejše, imamo pa manj delovnih mest kot kdajkoli prej (Ross 2016, 37–40).

Digitalne tehnologije in globalna komunikacijska infrastruktura pomembno spreminjajo tradicionalne koncepte dela in plačila za opravljeno delo ter odpirajo nove oblike dela, ki so veliko bolj fleksibilne in inherentno začasne (ekonomija na zahtevo). Medtem ko novodobne oblike dela dovoljujejo bolj fleksibilno razporejanje delovnih ur in imajo potencial za ustvarjanje novih inovacij na trgu dela, pa hkrati zbuja številne pomembne pomisleke v povezavi z zmanjšanjem ravni zaščite in varnosti delovne sile, kjer vsak posameznik postane pogodbeni izvajalec in ne uživa več socialne varnosti ter dolgoročne zaposlitve. Mobilnost delovne sile ima potencial spremeniti domače trge dela na boljše ali slabše. Na eni strani predstavljajo delavci v razvijajočem se svetu bazen dela na različnih ravneh kvalificiranosti, ki lahko zadosti pomanjkanju delovne sile v razvitem svetu. Mobilnost talentov postaja motor kreativnosti, industrijskih inovacij in delovne uspešnosti. Na drugi strani pa migracije, v kolikor niso pravilno obvladane, lahko povzročijo distorzije v plačilih in socialne nemire v gostujočih

državah. V današnjih trendih bodo zmagovalci tisti, ki bodo uspeli participirati v inovacijsko gnanih ekosistemih s posredovanjem novih idej, poslovnih modelov, produktov in storitev, namesto tistih, ki bodo lahko ponujali zgolj nizkokvalificirano delovno silo (Schwab 71–92).

Nova tehnološka in geopolitična realnost je doslej brez primere. Odpira nove možnosti za tehnološki preskok in spreminja tok pozornosti od izobraževanja za poklice h kognitivnim sposobnostim, vseživljenjskemu učenju in prekvalifikacijam (Wilkinson 2016, 1). V teku je fundamentalen premik v prihodnosti dela, s pomembnimi implikacijami na število, lokacijo ter vrste dela. Ta premik je del širšega konteksta in splet tehnoloških, ekonomskih, socialnih in okoljskih sprememb. Današnji pogledi na prihodnost, implikacije trendov ter novi pospešeni tehnološki premiki se med seboj precej razlikujejo in predstavljajo tako zgodbe o upanju kot tudi popolne grozote ter reflektirajo pretirano prikazovanje tehnološkega determinizma – perspektive, ki predvideva, da bo tehnološki razvoj narekoval naravo in ritem družbenih sprememb in ne obratno. Ena izmed študij predvideva, da bo kar 47 % zaposlitev v ZDA nadomestila tehnologija⁷, v Nemčiji napoved kaže na 39 % in 35 % v Veliki Britaniji (Wilkinson 2016, 3). Kaj prihodnost prinaša delu, so s pomočjo posebno organiziranih delavnic poskušali napovedati pri OECD. Napovedi so bile razvrščene v štiri kategorije (Wilkinson 2016, 7).

- Mreže – finančna ekonomija. Rast brez služb je sprejeta kot posledica poznega kapitalizma. Pripravljalci politik se obračajo k varnostnim socialnim mrežam, da bi zagotovili dostojna življenja vsem. Povečuje se interes po radikalnih redistributivnih ukrepih, ki vključujejo prestrukturiranje davčnih sistemov, ki bi omogočili preskok od dohodka k potrošnji na podlagi premoženja ter implementacijo temeljnih dohodkovnih garancij.
- Poti – ekonomija znanja. Z rastjo ekonomije znanja rastejo delovna mesta, vendar vsa zahtevajo izobraževanje in usposabljanje. Obstajajo neskladja med delovnimi mesti in

⁷ Sodeč po raziskavi, ki je zajemala 18.000 zaposlenih v šestih različnih industrijah v 43 različnih državah, 90 odstotkov vključenih pričakuje, da bodo njihove organizacije pod velikim vplivom digitalizacije v prihodnjih treh letih. Na kratek rok delodajalci pričakujejo, da bosta avtomatizacija in digitalizacija povečali zaposlenost. 83 odstotkov namreč namerava obdržati ali povečati število zaposlenih v prihodnjih dveh letih (ManPower Group 2016, 3).

izobraževanjem, ki jih vlade in mesta poskušajo odpraviti. Večji poudarek je na prekvalifikaciji starejših in pomoči mladim, da pridobijo ustrezna znanja ter veščine.

- Portfelji – ekonomija izkušenj. Mladi niso več zainteresirani za delovna mesta, temveč izkazujejo interes po pomenu dela, ravnovesjem med delom in življenjem ter portfeljskih karierah. Podjetniki nudijo svoje storitve, znanja in produkte neposredno na globalnih trgih. Dematerializacija se povečuje v naprednih industrijskih družbah, povečuje se globalni turizem, kot posledica naraščajočega fokusa k izkustveni ekonomiji in globalno povezanih urbanih elit.
- Zeleni svet – zelena ekonomija. Narodi se resno zavzemajo za izgradnjo nizkoogljičnih in digitalnih ekonomskih infrastruktur, ki odpirajo delovna mesta na vseh nivojih, s poudarkom na trajnostnem razvoju in skrbi za okolje.

4.3 POMEN GLOBALNIH TRGOV

Gospodarska rast se vse bolj koncentrira na trgih zunaj Evropske unije. Do leta 2030 bo predvidoma 60 odstotkov celotne svetovne gospodarske rasti izviralo iz razvijajočih se držav (Evropska komisija 2014, 5). Danes zgolj 13 odstotkov majhnih in srednje velikih podjetij posluje čez meje Evropske unije.

Danes vlada v svetu izrazita neenakost. Po podatkih poročila Global Wealth iz leta 2015 (Credit Suisse 2015, 4–14) je razvidno, da je polovica virov v lasti 1 odstotka globalne populacije, medtem ko je spodnjih 50 odstotkov prebivalstva razpolaga z 1 odstotkom globalnega bogastva. Povprečen dohodek po podatkih OECD najpremožnejših 10 odstotkov prebivalstva dosega 9-kratnik dohodka spodnjih 10 odstotkov (Schwab 2016, 92).

Globalna delitvena ekonomija je zmes tehnoloških platform, zapakiranih v mobilne aplikacije na pametnih telefonih, vedenjsko znanost in podatke o lokaciji mobilnih naprav, s katerimi ustvarja mikro »peer-to-peer« tržišča. Ta povežejo neizkoriščen vir (npr. prazno stanovanje, proste sedeže v avtomobilu ali znanje) ter jih povežejo z ljudmi, ki iščejo specifično storitev (Ross 2016, 91). Delitvena ekonomija je po mnenju avtorja napačno interpretirana in predstavljena, saj v osnovi ne gre za delitev dobrin, temveč za finančne transakcije za uporabo storitve, kar predstavlja povsem navaden posel. Problem, kot ga izpostavi Ross (2016, 92), je

popolna odsotnost kakršnekoli regulacije tovrstne ekonomije, kar pa ima lahko na koncu tudi negativne posledice, predvsem za tiste, ki delajo znotraj tovrstnih poslovnih modelov. Na podlagi hkratne centralizacije in disperzije lahko globalni motilci na dolgi rok povzročijo tudi regionalno razvojno neenakost, saj se bo večinski kapital stekal v središča, od koder delujejo tehnološki giganti, medtem ko bodo nižje kvalificirana delovna mesta široko disperzirana. Kljub učinkovitosti tako imenovane delitvene ekonomije pa odpira tudi precej vprašanj v zvezi s položajem delovne sile, ki delujejo v njenih okvirih, predvsem v kontekstu staranja in zdravstvene oskrbe. Bolj kot se večja začasnost zaposlitvenih oblik, bolj so delojemalci odvisni od varnostnih mrež s strani držav. In bolj kot raste delež delitvene ekonomije v celotni globalni ekonomiji, bolj se večja velikost varnostnih sistemov s strani regulatorjev. In če se generiranje dobičkov znotraj novih oblik ekonomije eksponentno povečuje, je prav, da glavni motilci prispevajo enakomeren delež k temeljnim družbenim podpornim sistemom (Ross 2016, 94).

Na menedžment človeških virov vplivata globalizacija in informacijska tehnologija, ki omogočata pretok produktov in kapitala ter vplivata na mobilnost posameznikov, hkrati pa je opazna deregulacija trga delovne sile, ki omogoča prožnejše zaposlovanje in uvajanje novih oblik organizacije dela, kot je delo na daljavo, delo na domu. Povečujejo se potrebe po široko usposobljenem, učljivem človeškem dejavniku, ki organizacijam omogoča prožnost. Ob menedžmentu kompetenc postaja za organizacije vse pomembnejši menedžment znanja. Znanje, sposobnosti in kompetence so torej točka, kjer se stekajo interesi delodajalcev in delojemalcev, zato je razvoj teh obojestranska prednost (Kohont 2011, 49–50).

4.4 STRUKTURNA NESKLADJA

Kljub dejstvu, da je internet za marsikoga že postal del vsakdanjega življenja, evropske raziskave kažejo, da je pismenost v digitalnem okolju še vedno privilegij manjšega dela populacije. V kolikor se trenutni kazalniki ne popravijo, bo do leta 2020 nastopilo krizno pomanjkanje delovne sile z digitalnimi veščinami po celotni Evropi. V IKT poklicih se bo v nadaljnji polovici desetletja pojavilo 900.000 nezapolnjenih delovnih mest (Venkatreman

2014), kljub več kot 20 milijonov brezposelnih Evropejcev (Statista 2016).⁸ Izdatno se namreč povečuje potreba po digitalnih veščinah za skoraj vsa delovna mesta, pri katerih lahko digitalna tehnologija dopolni obstoječe delovne naloge. Zato stopata digitalno znanje v vsakdanjem življenju in digitalna učinkovitost v poslovnem svetu z roko v roki. Mlajša in predvsem hitra zagonska podjetja, ki po svoji sodobni zasnovi in globalnem poslovnem ter delovnem okolju, v katerega so neodtujljivo vpeti, generacijsko razliko v poznavanju digitalne tehnologije razumejo in v izobraževanje tudi nadpovprečno vlagajo. Kljub dejstvu, da imajo tehnološki naskok pred ostalimi, sta dve od osnovnih vrednot pridobivanje in deljenje novega znanja znotraj ekip. Obljuba neprestanega dodatnega strokovnega izpopolnjevanja pa je ena od ključnih prednosti, ki omogoča potegovanje podjetij za najboljši kader. Digitalna znanja postajajo vedno bolj nujna v širokem naboru netehničnih delovnih mest, zato poleg programerjev in IT strokovnjakov podjetja vse pogosteje po specialistična tehnološka znanja napotujejo ljudi, ki lahko gradijo mostove med tehničnimi in prodajnimi oddelki ter tistimi operativnimi posamezniki, ki kažejo željo po optimizaciji procesov s pomočjo spletnih orodij. Vedno bolj so nepogrešljiva tehnična znanja za tista delovna mesta, ki predstavljajo vezni člen med notranjimi ali zunanjimi programerji in prodajo. Pogosto so to projektni vodje, ki skrbijo za izvedbo programerskega dela izdelave spletne ali mobilne aplikacije, integracije programskih storitev v obstoječe sisteme ali povezovanje z novimi. V zadnjih letih smo iz sveta hitrorastočih tehnoloških podjetij za širšo rabo prevzeli postopke in terminologijo projektnega vodenja (SCRUM, Agile, Lean)⁹, ki omogočajo hitro iteracijo rešitev na majhnih zaključenih

⁸ Podatek velja za članice EU za mesec oktober 2016.

⁹ Uradno je beseda "agilnost" dobila pomen leta 2001 z Manifestom agilnosti, ki je sestavljen iz dvanajstih temeljnih principov, z namenom izboljšanja produktivnosti in programskega razvoja. Agilnost pomeni časovno fokusirano, iterativno filozofijo, ki omogoča izgradnjo produkta postopoma, korak za korakom, ter ga razvija v manjših delih. Pozitivna lastnost je zmožnost prilagajanja ter uvajanje sprememb na podlagi povratnih informacij, razmer na trgu in nepredvidenih ovir. Agilna podjetja so po navadi zelo fleksibilna in se hitro prilagajajo spremembam, medtem pa pogosteje izkoriščajo nove priložnosti zaradi hitrejšega sprejemanja odločitev (Sirina 2016).

Vitko gibanje se je pričelo sredi 50. let 20. stoletja na Japonskem v proizvodnji in je bilo namenjeno zmanjševanju izgub in trajnostni produkciji. V pričetku novega tisočletja je vitka metoda dela prešla v industrijo programskega razvoja, leta 2008 pa v svet zagonskega podjetništva kot način razvoja novih produktov in storitev v razmerah visoke negotovosti. Tipična vitka organizacija sledi ciklu učenje-merjenje-gradnja in opravlja številne teste, se redno povezuje s strankami, razume njihove vrednote in fokusira svoje ključne procese na izboljšave. Poleg

enotah ter podjetja ne izpostavljajo velikim rizikom visokih stroškov izdelave kompleksnega sistema brez sprotnega testiranja praktične uporabnosti posameznih gradnikov (Zornik 2015, 6–7). Na podlagi raziskave, ki jo opravil »Project Management Institute«, je 75 % visoko agilnih organizacij doseglo svoje zastavljene cilje, 65 % jih je končalo v zastavljenih časovnih okvirih in 67 % s predvidenim proračunom, kar so boljši rezultati, kot jih dosegajo organizacije z nizko stopnjo agilnosti. Ista raziskava kaže, da agilne organizacije dosegajo do 37 % hitrejšo rast prihodkov in ustvarjajo 30 % večje donose kot neagilna podjetja. Hitra rast trga programske opreme povzroča, da agilna in vitka miselnost prehajata tudi v druge industrije. Eden izmed razlogov, zakaj se tovrstne metode širijo, so tudi vse večje zahteve modernih zaposlenih. Dober menedžment zmanjšuje stres med zaposlenimi, nadobremenitve, povečuje zadovoljstvo in blaginjo (PMI 2015, 16).

4.5 KADROVSKA MOBILNOST

Danes se mladi zavedajo, da obstaja zelo majhna verjetnost, da se bodo zaposlili v veliki korporaciji in tam ostali naslednjih 30 let. Za tiste, ki želijo več nadzora nad svojo usodo, je postalo delo v majhnem podjetju ali pričetek razvoja lastnega podjetja logična odločitev. Podjetništvo je postalo sprejemljivo sprejetje tveganega načina življenja (Nickels in drugi 2016, 152).

Najbolj talentirani ljudje na svetu so danes vse bolj fizično mobilni, vse bolj povezani s pomočjo tehnologije in kar je še bolj pomembno, vse bolj dostopni delodajalcem. Globalni kader si želi delati v podjetjih z visoko stopnjo svobode, v katere se tudi steka talent. Vodstva, ki zgradijo pravo okolje, bodo postala magneti za najbolj talentirane posameznike na svetu (Bock 2015, 30). Kot pravi Bock, dati ljudem svobodo pomeni dati jim možnost, da te bodo presenetili in navdušili. Poiskati prepričljive cilje, biti transparenten in dati ljudem glas pomeni biti pragmatičen. Rastoč globalni kader talentiranih, mobilnih in motiviranih strokovnjakov ter

zmanjšanja stroškov zaradi napak bi naj filozofija vitkega dela lansirala produkte, ki si jih uporabniki dejansko želijo (Sirina 2016).

Scrum je ogrodje, znotraj katerega lahko vpleteni rešujejo kompleksne adaptivne probleme, hkrati pa produktivno in kreativno oblikujejo produkt z najvišjo možno kakovostjo. Organizacija vzpostavi manjše ekipe in jim naloži manjše naloge z manjšimi časovnimi intervali. Ti intervali se imenujejo sprinti (Sirina 2016).

podjetnikov zahteva tovrstna okolja. V prihodnjih desetletjih bodo najbolj nadarjeni in delovni ljudje na svetu gravitirali tja, kjer bodo lahko opravljali dela, ki vsebujejo tudi smisel in kjer lahko pomagajo pri oblikovanju usode organizacij. Poleg tega pa ima svoboda zaposlenih tudi moralno komponento, zakoreninjeno v najenostavnejši maksimi: Bodi do drugih takšen, kot želiš, da so oni do tebe (Bock 2015, 123). V času, ko se soočamo s povečano kompleksnostjo dela in hiperspecializacijo, smo na točki, ko je potreba po tem, da najdemo smisel v svojem delu, postala težava. Še posebej se to kaže v mlajši generaciji, ki se pogosto počuti, kot da korporativno delo omejuje njeno sposobnost za iskanje pomena in smisla v življenju (Schwab 2016, 50).

Zaradi novih operativnih modelov bodo morali zaposlovalci razmisliti tudi o spremembi na področju talentov in kulture, s ciljem iskanja pravih veščin in pritegnitvijo pravih človeškega kapitala. Bolj kot postajajo podatki centralno orodje za odločanje, bolj je treba razvijati nova znanja. Kot pravi Schwab (2016, 60), bodo najuspešnejša tista podjetja, ki se bodo obrnila od hierarhičnih struktur k bolj mrežnim strukturam in sodelovalnim načinom vodenja organizacij (Schwab 2016, 59–60).

Pod polje kadrovske mobilnosti pa ne uvrščamo zgolj fizične in geografske mobilnosti, ampak tudi mobilnost v smislu odločitve za samostojno podjetniško pot. Razlogi, zakaj se ljudje odločijo za pot v podjetništvo, so med drugimi:

- Priložnosti. Veliko posameznikov danes sicer ne poseduje kompetenc, ki jih zahtevajo moderne kompleksne organizacije, imajo pa motivacijo in so pripravljeni vložiti večjo količino časa delu, kar zahteva podjetništvo. Podobno se za to odločujejo tudi korporativni menedžerji, ki so zaradi zmanjševanja zaposlenih ali po lastni izbiri ostali brez službe. Med drugimi se za podjetništvo odloča vse več žensk, starejših, tisti z raznimi omejenimi sposobnostmi, ki so zaradi tega postavljeni v neenakovreden položaj z drugimi na trgu dela.
- Samostojnost. Veliko podjetnikov med razlogi za odločitev za samostojno pot navaja, da jim delo za druge ali delo v velikih sistemih ne odgovarja. Podjetništvo naj bi omogočilo uresničevanje lastnih želja in vizij.
- Izziv. Nekateri vidijo podjetnike kot odvisnike od vznemirjenja in velikih tveganj, ki jih tovrstna pot prinaša. Vendar po navadi podjetniki ubirajo zmerna, preračunljiva

tveganja in niso tako podvrženi zgolj tvegani igri, kot se rado prikazuje. V splošnem podjetniki iščejo uspeh in dosežke in ne moči (Nickels in drugi 2016, 154).

5 ZAGONSKO PODJETJE

V zadnjih letih je v Sloveniji, po zgledu iz tujine, predvsem Amerike, prišel nov val razvoja malega podjetništva, ki stavi na bolj ali manj inovativne produkte, željo po hitri rasti in prodoru na tuja tržišča ter deluje večinoma po konceptih vitkih metod dela. V pogovorni rabi se v Sloveniji uporablja t. i. izraz »start-up« podjetje¹⁰, ki pa izrazoslovno ni najbolj ustrezen. Po pregledu literature bomo v nadaljevanju uporabljali izraze, kot so inovativno podjetje, inovacijsko gnano podjetje, hitrorastoče podjetje in najpogostejše zagonsko podjetje, ki je po mnenju SAZU najbolj ustrezno (ZRC SAZU 2012).

Dejstvo je, da se najpogostejše uporablja termin start-up podjetje oz. samo start-up, ki se v posameznih primerih tudi že prilagaja slovenščini (npr. množinska raba: start-upi, pridevniška raba: start-upov, tvorjenje besedne družine: start-uper itd.). Ker se omenjeni termin že rabi tudi v bolj formalnih govornih položajih (npr. tekmovanje za najboljši start-up), je zelo verjetno, da se bo vsaj v določenem krogu uporabnikov obdržal. Kljub temu se strinjamo, da bi veljalo termin nadomestiti z jezikovno sistemsko bolj ustreznim. Izraza mlado podjetje in novoustanovljeno podjetje sta premalo povedna, izraz novoustanovljeno podjetje pa je tudi nekoliko preveč opisen (hkrati pa izpostavlja samo en vidik). Najprimernejši izraz se zato zdi zagonsko podjetje. S samim pridevnikom zagonski ni pravzaprav nič narobe. Kot ste v izčrpnem in informativnem opisu problema ugotovili že sami, se pridevnik zagonski pogosto uporablja v računalništvu, tehniških strokah (npr. strojništvo) in tudi v ekonomiji. Morda je bil ta pridevnik v času nastanka SSKJ »preganjan« kot publicizem, vendar danes te zaznamovanosti ni več čutiti. Tudi sicer oznaka publicistično za današnjo rabo ni najbolj posrečena, saj na jezikovno normo v veliki meri vplivajo prav besedila množičnih medijev. To seveda nikakor ne pomeni, da je vse, kar je mogoče najti v takih besedilih, suho zlato, vsekakor pa samo pogosto pojavljanje besede v besedilih množičnih medijev tej besedi še ne odreja legitimnosti. Argument za podporo zagonskemu podjetju je tako tudi podatek, da ta izraz uporabljajo v

¹⁰ Slovar slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) podjetje opredeljuje kot samostojno gospodarsko enoto, z določenimi nalogami na področju proizvodnje, trgovine, storitev (SSKJ 1979, 677).

Dnevniku in Financah. Pridevnik zagonski je primeren tudi za besedne zveze istega pojmovnega polja, ki jih je že mogoče najti v različnih besedilih (zagonska sredstva, zagonska subvencija itd.). Če povzamemo, najprimernejši terminološki kandidat po mnenju Sekcije za terminološke slovarje je zagonsko podjetje.

Zagonska podjetja so novoustanovljena podjetja, ki so v fazi razvoja in raziskave trga. Po navadi jih povezujemo z visokotehnološkimi projekti, saj so njihovi produkti večinoma programske narave, za katero je značilna hitra in enostavna produkcija ter reprodukcija. Tehnološko usmerjena podjetja imajo že po naravi največjo možnost za rast. Tehnološka podjetja so tipično locirana v večjih urbanih središčih in so posledica potrebe po večjih trgih, kot jih predstavljajo lokalna okolja. Vse več zagonskih podjetij je tudi v tradicionalnih industrijah in poslovnem sektorju. Na mednarodni ravni je vse več raziskav, povezanih z različnimi sistemi financiranja zagonskih podjetij in pomenom različnih virov financiranja (Čalopa in drugi 2014, 19–20).

Rebernik in Širec (2016, 9) opredelita zagonska podjetja kot »nova inovacijsko gnana podjetja, ki razvijajo nove izdelke oziroma storitve s potencialom za trženje in rast na globalnih trgih«. Celoten koncept zagonskih podjetij je omogočil nastanek t. i. virtualnega ali kibernetkega prostora, ki je podjetjem olajšal investicije in vzpostavitev spletnega poslovanja z minimalnimi stroški. Minimalne investicije zmanjšujejo tveganje in omogočajo hitrejšo prilagajanje kot tudi likvidacijo podjetij (Kiškis, 2011).

Sodeč po raziskavi in analizi, ki so jo Marmer, Hermann and Berman (2011) opravili na več kot 650 podjetjih širom ZDA, lahko zagonska podjetja razdelimo v tri skupine oz. tri tipe. Prvi tip zagonskih podjetij so t. i. »Avtomatisti«, katerih ključne karakteristike so usmerjenost na stranke, privabljanje strank, ki izkazujejo interes za njihov produkt, hitra izvedba, skupni avtomatizacijski procesi, ki so pred tem potekali ročno, velik trg, boj na obstoječem trgu, uporaba novih tehnologij, močno tehnološko usmerjeni ustanovitelji. Podkategorija omenjene skupine so t. i. socialni transformatorji, katerim pripadajo podjetja s kritično maso, povečano rastjo uporabnikov in delujočim omrežjem. To so podjetja, ki oblikujejo nove načine komunikacije med ljudmi in potrebujejo več kapitala. V takšnih podjetjih je več srečevanj med poslovneži in ekipami kot v informacijsko-tehnoloških podjetjih. Naslednji tip zagonskih podjetij imenujemo »Integratorji«, za katere so značilni visoka stopnja varnosti, zgodnji

dobički, ciljna skupina so majhna in srednja podjetja in majhni trgi, velika verjetnost da bodo ohranila majhne ekipe tudi po rasti in širitvi. Četrty tip pa so t. i. »izzivalci«, za katere so značilni izredno visoka prodaja, kompleksni in rigidni trgi, ponavljajoči se prodajni procesi, več časa v primerjavi s prvima dvema tipoma, večjo potrebo po kapitalu in poslovno usmerjena ekipa.

5.1 ZAGONSKO PODJETJE KOT MIKRO ALI MALO PODJETJE

Razvoj podjetništva je pomembna zahteva za doseganje ciljev pametne, trajnostne in inkluzivne rasti skladno z razvojem strategije Evrope 2020. Je tudi odgovor na nove ekonomske izzive, ustvarjanje delovnih mest in v boju proti socialni in finančni izključenosti. Posledice globalne finančne in ekonomske krize kličejo po večjem vključevanju podjetništva v ekonomske in socialne razvojne politike. Za brezposelne je lahko podjetništvo pot nazaj v zaposlitev (OECD 2015).

Ker se v pravno-formalnem smislu zagonsko podjetje ne razlikuje od mikro¹¹ oz. malega podjetja, je pa med njima ključna razlika predvsem v načinu rasti in pristopu k poslovanju, bomo v nadaljevanju zagonska podjetja uvrstili v skupino mikro, majhnih in srednjih podjetij.

Mikro podjetja so opredeljena kot podjetja, ki zaposlujejo manj kot 10 ljudi in katerih letni promet ali letna bilančna vsota ne presega 2 milijonov EUR (Evropska komisija 2015, 11).

Mikro, mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP¹²) so gonilo evropskega gospodarstva. Ustvarjajo delovna mesta in gospodarsko rast ter zagotavljajo družbeno

¹¹ Po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah je mikro podjetje z do 10, manjše z do 50 in srednje z do 250 zaposlenimi (Uradni list RS, 65/2009).

¹² Anglosaksonski izraz »small business« pri nas najpogosteje prevajajo kot »malo gospodarstvo«, »drobno gospodarstvo« ali kar kot »mala podjetja«. Zasledimo lahko tudi pisanje o »malih in srednje velikih podjetjih«, kar je enako kot anglosaksonski SME (Small and Medium Sized Enterprises). Termin »malo gospodarstvo« ali celo »drobno gospodarstvo« zavaja, saj gospodarski subjekti, ki sodijo v to kategorijo, predstavljajo v razvitem svetu tudi čez 90 % vseh gospodarskih subjektov, ustvarijo veliko večino nacionalnega produkta in zagotavljajo številna delovna mesta (Rebemik 1997, 20).

stabilnost. Več kot 21 milijonov MSP je leta 2013 zagotavljalo 88,8 milijona delovnih mest v celotni Evropski uniji. Devet desetih podjetij je MSP, ki ustvarijo dve tretjini delovnih mest. MSP prav tako spodbujajo podjetniški duh in inovativnost v celotni EU ter so ključna za pospeševanje konkurenčnosti in zaposlovanja (Evropska komisija – smernice za opredelitev MSP 2015, 3). MSP se morajo pogosto soočiti tudi s strukturnimi ovirami, kot so pomanjkanje vodstvenega in strokovnega znanja, togi predpisi na trgu dela in pomanjkljivo poznavanje priložnosti za širitev na mednarodni ravni (Evropska komisija 2015, 5).

Povprečno podjetje v Evropi zaposluje največ šest ljudi in bi se štelo za MSP, ne da bi se nadalje proučile podrobnosti o njegovem položaju. Opredelitev, ki se uporablja v tem primeru, upošteva morebitne odnose z drugimi podjetji. V določenih primerih ti odnosi, zlasti če oblikujejo znatne lastniške povezave ali omogočajo dostop do dodatnih finančnih ali drugih sredstev, pomenijo, da podjetje ni MSP (Evropska komisija 2015, 7).

Američani so leta 1948 prvi definirali malo podjetje. Po tej definiciji lahko kot malo opredelimo podjetje, ki:

- nima prevladujočega položaja v panogi, kjer posluje,
- nima več kot 500 zaposlenih in
- je v neodvisni lasti in individualno vodeno (Rebernik, 1997 20–21).

Podobno je malo podjetje opredeljeno tudi v Veliki Britaniji, kjer za malo podjetje velja, da: ima majhen tržni delež; se upravlja na poosebljen način in je v neodvisni lasti (Rebernik 1997, 21). V literaturi zasledimo tudi naslednjo delitev (Wilkinson 1999, 207): Podjetja z več kot 500 zaposlenimi so velika, podjetja z manj kot 500 zaposlenimi pa spadajo v skupino malih in srednjih podjetij, ki se še naprej delijo na:

- mikro podjetja z manj kot 10 zaposlenimi;
- mala podjetja, ki zaposlujejo od 10 do 99 ljudi;
- srednja podjetja s 100 do 499 zaposlenimi.

Townsend (1968) vidi prednost malih podjetij pred velikimi predvsem v večji fleksibilnosti zaradi majhnega obsega dejavnosti in v nižjih prevoznih stroških zaradi bližine trga proizvodnih faktorjev ali bližine potrošnikov; slabosti pa po njegovo ležijo predvsem v šibkem vodstvu,

pomanjkanju finančnih sredstev in posledično neustrezni raziskovalno-razvojni dejavnosti. Mala podjetja so navadno zelo prožna v poslovanju, hitreje se prilagajajo trgu, imajo nižje upravne stroške, zaposleni bolj neposredno sodelujejo pri poslovanju in jih je lažje spodbujati k inovativnemu delu, ker je povezava med delom in rezultati dela hitro vidna (Ilič 2001, 148). Mala podjetja se lahko zaradi večje fleksibilnosti, agilnosti in zmožnosti hitrejšega odzivanja na zunanje razmere sicer hitreje odzivajo na spremembe v okolju, a so hkrati tudi bolj ranljiva zaradi pomanjkanja finančnih virov, kar jih izpostavlja tveganjem, ki prihajajo iz okolja. Zaradi te izpostavljenosti in ostalih pomanjkljivosti je nujno, da dosegaajo čim večjo stopnjo učinkovitosti znotraj organizacije.

Po Kavčiču (1991, 202) so razpoznavni znaki učinkovitih organizacij:

- Doseganje ciljev z najnižjimi stroški (načelo stroškovne optimalnosti oziroma ekonomičnosti).
- Doseganje inovativnosti kot nujnosti v dinamičnem okolju – sem sodijo tudi organizacijske inovacije, ki preprečujejo statičnost organizacijskih struktur, npr. virtualne ali adaptivne organizacije in učeča se podjetja.
- Doseganje fleksibilnosti in prilagodljivosti okolju.
- Olajševanje doseganja visokih delovnih rezultatov zaposlenih in spodbujanje razvoja.
- Olajševanje koordinacije in strateškega upravljanja v organizacijah.

Mala podjetja pa imajo številne karakteristike, ki jih kot gospodarski subjekt ločijo od ostalih in jih je posledično treba upravljati na svojstven način in drugače kot velika podjetja (Rebernik 1997, 1). Malo podjetje ni le pomanjšava velikega, temveč ima svoje značilnosti. Za majhna podjetja oz. za tista v razvoju je značilno, da so lastniki oz. voditelji bolj prepričani, da morajo imeti pregled nad vsem in so manj pripravljeni dodeljevati odgovornosti drugim in delegirati posamezne naloge (McMahon in Murphy, 1999). S tem vodstva razbremenimo rutinskih nalog, s čimer imajo več časa za strateški menedžment. Burstiner (1994, 102) pa pravi, da povprečen lastnik malega podjetja zmore upravljati med 6 in 8 podrejenih, preden obseg dela postane prevelik in mora ta pričeti z delitvijo odgovornosti med svoje zaposlene.

V mikro podjetjih je bistvena vloga lastnika in menedžerja hkrati. Ta z nekaj strokovnimi metodami z več ali manj občutka usmerja delovanje majhne skupine strokovnjakov, izvajalcev,

administracije. Ob predvidevanju rasti tega mikro podjetja se v srednje velikem podjetju pojavijo potrebe po strukturiranju organizacije. Uvajanje posameznih podsistemov postane realnost, delitev dela v podjetju je še zmeraj zelo dinamična, zaposleni zasedajo široko opravljena delovna področja, medstrokovno povezovanje je spontano in usmerjeno v rezultate. V tem primeru je dobro identificirati ključne sodelavce v podjetju, ki bodo sčasoma ustvarili primerno organizacijsko strukturo, sistem načrtovanja, vodenja s cilji, v prakso vpeljali sodobna orodja obvladovanja kakovosti, procesov, informacijske podpore, finančnega upravljanja in razvoja zaposlenih (Mlakar 2010, 27).

S premikom funkcije človeških virov od administrativne v strateško je bolj kot število zaposlenih pomembno število vodij, ki jih strokovnjaki za človeške vire podpirajo. Večkrat je voditeljstvo kritična kompetenca pri razvoju podjetja iz mikro v manjše ali iz manjšega v srednje podjetje, ko se poveča število hierarhičnih nivojev. Večje število zaposlenih povečuje kompleksnost odnosov v podjetju, ki zahteva menedžersko, zlasti pa voditeljsko znanje. Kakovostno vodenje povečuje zavzetost zaposlenih za doseganje ciljev. Vodja z odprto in jasno komunikacijo ter doslednim izvajanjem dogovorjenega pri njih ustvarja zaupanje. Po raziskavi Boston Consulting Group (v Strack in drugi 2007) so področja menedžmenta človeških virov, ki so v podjetjih slabše razvita, v prihodnosti pa bodo imela velik pomen: upravljanje talentov, razvoj voditeljstva, zavzetost zaposlenih in strateško načrtovanje delovne sile. Manjše, mikro podjetje je kratkoročno tudi bolj občutljivo za neaktivnost na področju človeških virov kot večje, srednje podjetje (Černigoj 2011, 11–15).

Mala in mikro podjetja se tudi na področju menedžmenta človeških virov spopadajo s precej drugačnimi izzivi, kot to velja za velike organizacijske sisteme. Če zagonska podjetja uvrščamo tudi med mala podjetja, so nekateri izmed teh izzivov precej podobni. Po Reberniku (1997, 70) so najpogostejše težave majhnih podjetij naslednje:

- Vodja majhnega podjetja je sorazmerno izoliran posameznik, ki se je prisiljen istočasno ukvarjati s politiko in razvojnimi strategijami podjetja kot z vsakodnevnimi opravili.
- Bolj pogosto se pri majhnih podjetjih varčuje pri informacijskih sistemih, da bi ohranili stroške poslovanja čim nižje. Gre za slabost, ki postane očitna, zlasti kadar podjetje preide v fazo rasti.

- Za mala podjetja je značilno, da lahko izplačuje le nizke dohodke, zagotavlja slabšo socialno varnost in trajnost delovnega mesta ter ponuja male možnosti napredovanja, zato je smiselno pričakovati težave pri najemanju visoko usposobljenih delavcev.
- Mala podjetja se srečujejo z resnimi ovirami pri pridobivanju začetnega kapitala. Zelo pogosto je problem še večji, kadar podjetje preide v fazo rasti ali zaide v poslovne težave in mora menedžer pridobiti dodatni kapital, potreben za financiranje rasti ali odstranitev krize v poslovanju.
- Mala podjetja imajo manj možnosti za izobraževanje in razvoj zaposlenih.

Ravno tako je za mala in predvsem nova podjetja značilna večja fluktuacija zaposlenih, sploh kadar se podjetje znajde v fazi finančne stiske ali pa kadar ne napreduje oz. zaposleni dobijo občutek, da jim podjetje ne omogoča ustreznega osebnega razvoja. Izguba zaposlenih pa poleg stroškov iskanja in izbire novih prinaša tudi vrsto t. i. mehkih stroškov za podjetje, kot so npr. izguba intelektualnega kapitala, zmanjšanje morale preostalih zaposlenih, povečan stres, poslabšanje kakovosti storitev za uporabnike, prekinjena produktna proizvodnja in poslabšanje javne podobe podjetja (Nickels in drugi 2016, 270).

5.2 ZAGONSKO PODJETJE, INOVATIVNA, KREATIVNA TER UČEČA SE ORGANIZACIJA

Desetletja se že ekonomisti prepirajo o vlogi idej, inovacij in iznajdljivosti pri ekonomski rasti. Robert Solow (v Dixon 1995, 588) je preučeval prispevke fizičnega kapitala in dela k rasti ter pokazal, da velik del ne more biti razložen zgolj z akumulacijo produkcijskih faktorjev, temveč tudi s prispevkom tehnologije in generiranjem idej, ki po mnenju avtorja predstavljajo sposobnost iznajdljivosti ali bistroumnosti (Dixon 1995, 589). Ideje so namreč kritični input v produkciji človeškega in nečloveškega kapitala z dodano vrednostjo. Vendar je tudi človeški kapital pomemben input v produkciji novih idej. Medtem ko fizični kapital, npr. računalniki, telefoni in laboratorijska oprema, pogosto pomaga človeškemu kapitalu, je usposobljen posameznik še vedno ključen input v procesu poskusov in napak, eksperimentacije, ugibanja, oblikovanja hipotez in artikulacije, ki ultimativno generira nove ideje z dodano vrednostjo, ki jih lahko komunicira drugim in jih drugi potem koristijo. Koncept bistroumnosti pomeni idejo,

aplicirano na reševanje družbenih ali tehničnih problemov. Bistroumnost je namreč ožji pojem kot ideja, saj se nanaša zgolj na tiste ideje, ki rešujejo praktične probleme, pri čemer veliko idej ni takšnih. Vseeno pa gre za širši izraz kot inovacija, saj inovacija implicira novost in čeprav bistroumnost ne izključuje uvajanja novosti, je hkrati tudi ne pogojuje (Dixon 1995, 590). Razlikujemo med tehnično in socialno bistroumnostjo. Prva rešuje tehnične probleme, slednja pa probleme v družbenem svetu. V industrializiranih ali post-industrijskih družbah vidimo primanjkovanje virov kot tehnološki izziv, ki potrebuje pozornost znanstvenikov in inženirjev. A je količina tehnične bistroumnosti odvisna od zadostne količine socialne bistroumnosti s strani ljudi z različnih družbenih nivojev. Socialna bistroumnost je ključ do vznika, reforme in vzdrževanja javnih ter poljavnih dobrin, kot so naložbene agencije, izobraževalne in raziskovalne organizacije in učinkovita vlada. Če le-te operirajo dobro, celoten sistem institucij ponuja psihološko in materialno podporo tehnološkim podjetjem in inovatorjem (Dixon 1995, 591).

Generiranje idej v današnjem splošnem pojmovanju predstavljamo kot sposobnost biti kreativen. Kreativnost je v diskurzu upravljanj dosegla podobno usodo kot kreativnost v splošnem pomenu. Kompleksen, večoblikovni proces je postal reduciran na stereotip. Ko menedžerji govorijo o kreativnosti, pogosto mislijo na zmožnost inoviranja ali razmišljanja na drugačen način. Zmožnost ustvarjanja novih idej in izzivanje konvencionalnih načinov razmišljanja pa samo po sebi ni dovolj uporabno. Individualna inovativnost in nekonformistična miselnost je za organizacijo ultimativno destruktivna, v kolikor ni tesno povezana s potrebami organizacije. Individualna kreativnost mora biti integrirana v organizacijske resurse, kapaciteto, cilje, vrednote in sistem, v kolikor želimo, da bodo nove ideje tudi obrodile sadove (Bilton 2007, XV–XVIII).

Oče inovacijske teorije – Joseph Schumpeter (v Sundbo 2001, 12) – je prvi na vprašanje, kaj spodbuja ekonomski razvoj, odgovoril z besedo »inovacije«. Seveda sledi vprašanje, kaj pa poganja inovacije, pri čemer Schumpeter poda odgovor – podjetništvo. Inovativnost pomeni obnavljanje produktov in storitev ter organizacijskih procesov, po katerih so storitve in produkti izdelani, dostavljeni in trženi. Po Schumpetru je inovacija vpeljava novih elementov ali novih kombinacij elementov v produkcijo ali dobavo izdelanih ali storitvenih produktov. Med inovacije štejemo tiste produkte, ki predstavljajo novost v določeni državi ali določenem trgu

ali pa so pravzaprav svetovna novost ali pa tovrstni produkt uporablja le nekaj podjetij na drugih trgih (Sundbo 2001 , 16–17).

V literaturi, povezani z menedžmentom in v popularnem diskurzu, ima kreativnost dva glavna aspekta. Prvič, kreativnost je noviteta in drugačnost – deviacija od konvencionalnih orodij in perspektiv. Drugič, kreativnost potrebuje prostor in svobodo, da lahko kreativni posamezniki generirajo nove ideje, udeležujejo svoj talent in vizijo. Ti dve temi – individualizem in inovativnost – izvirata iz zahodne filozofske tradicije, ki je utrdila enostransko in destruktivno stereotipno razumevanje kreativnosti. Takšno videnje pa pomeni odmik posameznika in njegovega kreativnega razmišljanja od konteksta in sistema, kjer ideje in inovacije ter talenti dobijo svoj pomen (Bilton 2007, 3).

Po mnenju Biltona (2007, 5–8) je za kreativne organizacije značilno:

- Kreativne organizacije in posamezniki dopuščajo raznolikost, kompleksnost in nasprotja.
- Kreativno mišljenje bo manj verjetno rezultat individualnih genialnih dejanj in bolj kombinacija različnih načinov mišljenja.
- Kreativnost ideje ni odvisna samo od vsebine, ampak od načina, kako je razvita, prezentirana in interpretirana.
- Kreativnost je vgrajena v kulturni kontekst.
- Raznolikost, kompromis in kolaboracija niso nič manj pomembni elementi kot enotnost vizije in namena.
- Omejitve so ključen del kreativnega procesa.

Organizacijska kapaciteta za inovacije in kreativnost je prevzela ključno vlogo, še posebej zaradi prehoda iz produktne ekonomije v kreativno ekonomijo, ki bazira na znanju in idejah kot novi obliki kapitala (Bilton 2007, 24). Najbolj vplivna razlaga ekipnega dela in inovativnosti je tista, ki jo je podal Michael Kirton (1978). Delovanje ekipe je razumel kot skupno delo dveh nasprotnih si načinov razmišljanja. Po njegovo mora vsaka uspešna ekipa imeti t. i. inovatorje in prevzemalce. V kolikor med njimi ni ravnovesja, je delo ekipe moteno. Če je v ekipi preveč prevzemalcev, primanjkuje začetnega zagona, v kolikor je preveč inovatorjev, ti ne morejo

uresničiti svojih idej. Homogene ekipe pa kljub hitremu konsenzu in rešitvam ne spodbujajo kreativnega razmišljanja.

Za menedžerje v kreativnih in inovativnih podjetjih je največji izziv pri upravljanju inovacij prav rekrutiranje. Vendar ne na podlagi inteligence ali zmožnosti, temveč na podlagi tega, v katero specifično obstoječo vlogo lahko novega kandidata uvrstijo. V majhnih kreativnih podjetjih so vlogečasne, se spreminjajo, menjujejo, združujejo. Na ta način posamezniki niso ujeti v svoji predpisani vlogi in pričakovanjih ter se ne oblikujejo v nek določen tip člana. Tako se v kreativni industriji ekipe vedno hitreje pomikajo k modelu, ki bazira na multiplih vlogah in ne toliko na specializiranih ali funkcionalnih vlogah. Ko se ekipe razvijajo skozi čas, postanejo fluidnost med vlogami in spremembe v perspektivi, ki so bile mogoče med začetnim zagonskim obdobjem, vse težje. Ko ekipe zorijo, se spopadejo z dvema težavama – prevelikim poznavanjem in preveliko specializacijo. Sprva se člani ekipe med seboj spoznavajo, vendar morajo kmalu postaviti osnovne okvire delovanja, konsenza in zaupanja, da se lahko ideje ustrezno širijo in razvijajo. Ko se člani ekipe dodobra spoznajo med seboj, hitro zapadejo v rutinirane navade, ki ekipo vodijo v pretirano enakomernost, medtem ko se diverziteta znižuje. Ekipna kapaciteta za inoviranje bo torej sledila znani krivulji, povezani z organizacijskim življenjskim ciklom (Bilton 2007, 25–33).

Menedžerji v kreativnih ekipah se torej srečujejo z dvema primarnima izzivoma. Najprej morajo obdržati mero raznolikosti in fleksibilnosti v ekipi in s tem premagati tendence po konformnosti. Drug izziv pa je izogibanje prekomerni specializaciji in fragmentaciji, z zagotavljanjem, da se deli ekipe ne odmikajo pretirano od celote in da člani ohranjajo ravnovesje med specializirano strokovnostjo ter občim razumevanjem ekipnega dela. Inovativne ekipe generirajo in razvijajo ideje s pomočjo menjave referenčnih okvirov in izzivanjem medsebojnih predsodkov. To se v veliki meri razlikuje od nekritičnega procesa vihrenja možganov¹³, ki temelji na odstranitvi ovir z namenom generiranja novih in presenetljivih idej. Inovacije pa potrebujejo bolj rigorozni pristop s poudarkom na kakovosti idej in njihove vrednosti, ne pa toliko na kvantiteti. Če bazira vihrenje možganov na odstranitvi izzivanja ali cenzuriranja idej, potrebuje inovativno razmišljanje dialektični proces in izzivanje

¹³ Vihrenje možganov je slovenski prevod izraza »brainstorming«, uporablja pa se kot izraz za proces generiranja novih idej.

predpostavk iz enega referenčnega okvira s kritiko iz drugega. Inovativne ekipe so torej bolj odvisne od tenzij med individualnim fokusom in kolektivnim procesom. V kolikor so ekipe vodene pravilno, se bo ohranjalo pravilno ravnoesje t $\acute{e}$ m, ko se bo dopuščalo posameznikom, da stopijo izven okvirov svoje vloge ali celo zamenjajo vlogo z nekom drugim. Naloga menedžerjev torej je, da to ravnoesje ohranjajo (Bilton 2007, 34–35).

Ob kreativnih organizacijah je treba ustvariti tudi kreativno okolje, kjer je navdih vedno navzoč, kjer bodo razvili potenciale tako, da bodo učinkovito dodajali vrednosti vsem deležnikom. Inovatorji, kreativci imajo eno temeljno lastnost –ne želijo biti vodeni. To za vodjo ustvarja več $\acute{e}$ n problem, saj so kreativci po naravi inovatorji brez meja in spon ter zelo mobilni kadri, ki jim je lastna fizična in duhovna globalizacija. Kreativci želijo občutek organizacijske varnosti in hkrati visoko stopnjo priznanja njihovih idej v kolektivu. Od vodij in nadrejenih pričakujejo, da so jim intelektualno enakovredni, hkrati pa jim ni všeč bivanje v senci nadrejenega (Jezeršek 2015, 58).

Postati učeča se organizacija pomeni kontinuirano učenje svojih zaposlenih. Podjetja morajo pripravljati svoje zaposlene, da se bodo le-ti lažje spopadali z vsakodnevnimi kompleksnimi nalogami ter izzivi, ki jih prinašajo mednarodni in globalni trgi ter spremembe pri zaposlovanju. Izobraževalne metode in treningi morajo biti usklajeni s cilji in prioriteta $\acute{m}$ i posamezne organizacije. Med pozitivne vplive učeče se organizacije uvrščamo razvoj kompetenc na delovnem mestu, boljše kroženje znanja med vsemi vključenimi v podjetju, večjo pripadnost zaposlenih in njihovo notranjo povezanost ter izboljšanje splošne produktivnosti podjetja (Strack in drugi 2007, 25). Zagonska podjetja temeljijo na sprotnem reševanju težav in izzivov ter iskanju hitrih rešitev za sprotne probelme, ki sledijo dolgoročni viziji razvoja podjetja. To lahko storijo predvsem z neprestanim prenosom in pretokom znanja med vpletenimi. Prenos znanja pomeni kritično in večkrat podcenjeno organizacijsko kompetenco, ki mora biti vključena v samo kulturo organizacije. Raziskava »Pulse 2015« kaže, da visoko uspešne organizacije prepoznajo potrebo po razvoju talenta in usposabljanja, da bi dosegle superiorne projektne rezultate. Prenos znanja je orodje, ki okrepi uspešnost ekip s poudarjenim sodelovanjem, inovacijami in coachingom. Organizacije, ki so pri prenosu uspešne, imajo implementirane unikatne načine osvajanja in deljenja lekcij, ki jih integrirajo v programe razvoja talentov (IPM 2015, 13).

5.3 ZAGONSKA PODJETJA V SLOVENIJI

V 21. stoletju potrebuje slovenska družba ustvarjalne ljudi. Le-ti so tisti, ki verjamejo in zaupajo v svoje ideje, poznajo vrednost teh idej in jih tudi znajo uresničiti. Za doseganje ustvarjalnih idej potrebujemo pozitivno klimo, navdušenje in mnogo domišljije ter pozitivnih idej in intuicije. Menedžment človeških virov se vse bolj usmerja na področje menedžmenta znanja (angl. knowledge management). Osnovne dileme, ki jih moramo rešiti, se nanašajo na cikel znanja – na povečanje znanja v obtoku (v podjetju) ter njegovo pretvarjanje v izdelke in storitve. Ciklus znanja sestavljajo: ustvarjanje, pridobivanje, prenos znanja in uporaba znanja v praksi. Zastavlja se nam vprašanje, kako zagotoviti, da bodo zaposleni novo znanje čim hitreje pridobili, obvladali in uporabili pri svojem delu (Ivanuša-Bezjak 2005, 10).

Družbeni kontekst, v katerem deluje posameznik, pomembno zaznamuje njegova dojemanja in vrednote. Kulturne in družbene norme v okolju lahko odločitev posameznika za podjetniško pot spodbujajo ali pa ga pri njenem uresničevanju zavirajo. Družbene vrednote, ki se odražajo v javnem mnenju ljudi, so odraz zgodovinsko pogojenih kulturnih in družbenih norm, sooblikujejo primernost in sprejemljivost ukrepov ekonomske politike in so pomemben sooblikovalec podjetniškega okolja. Hkrati sooblikujejo podjetniške ambicije ljudi ter družbeno naklonjenost podjetništvu in podjetnikom. Slovenija se uvršča približno na sredino lestvice v svetovnem in v evropskem merilu glede na delež ljudi, ki menijo, da je začetek s podjetništvom dobra izbira kariere (53,7 %). V Evropi je na prvem mestu Nizozemska s skoraj 80 %, zadnji pa sta Švica s 40 % in Finska s 33,2 %. Uspešni podjetniki so v slovenski družbi spoštovani, o čemer je prepričanih 70 % ljudi, kar uvršča Slovenijo na dokaj visoko 7. mesto v evropskem merilu, kjer je na prvem mestu Finska s skoraj 85 % (Rebernik in drugi 2016, 10).

Nekateri posamezniki se za podjetništvo odločijo zaradi nujnosti, da preživijo, drugi zato, da bi izkoristili obetavno poslovno priložnost. Leta 2012 je bilo v Sloveniji največ podjetnikov iz priložnosti in najmanj iz nuje, po letu 2013 pa se zaznava bistven porast podjetništva iz nuje, hkrati pa tudi upad podjetništva iz priložnosti. Leta 2013 smo imeli v Sloveniji med vsemi nastajajočimi podjetniki 40 % takih, ki so šli v podjetništvo zaradi nujnosti, leta 2015 pa jih je bilo že občutno manj – le 29 %. To je podobno kot leta 2013, ko je vsako tretje podjetje nastalo zato, da bi lastniku in soustanoviteljem zagotovilo preživetje. Upad števila podjetnikov iz nuje

je dobra novica zlasti zato, ker so takšni podjetniki v povprečju manj razvojno naravnani, manj zaposlujejo in so tudi manj konkurenčni. A to je dobra novica samo takrat, ko zraste število podjetnikov, ki vlagajo v razvoj in zaposlovanje, kar pa se lani žal ni zgodilo (Rebernik in drugi 2016, 12). Motivacijski indeks, izračunan kot razmerje med deležem razvojno usmerjenih podjetnikov (torej tistih, ki izkoriščajo priložnost in želijo povečati prihodke in neodvisnost) in deležem podjetnikov iz nuje, pokaže, da je v faktorskih gospodarstvih¹⁴ v povprečju 1,5-krat več razvojno usmerjenih podjetnikov kot podjetnikov iz nuje, v učinkovitostnih pa dvakrat toliko. Najboljše razmerje je v inovacijskih gospodarstvih, v katerih je 3,4-krat več razvojno usmerjenih podjetnikov kot podjetnikov iz nuje. V Sloveniji je to razmerje na ravni povprečja učinkovitostnih gospodarstev in bistveno pod povprečjem inovacijskih, saj imamo le 1,9-krat več razvojno usmerjenih podjetnikov kot podjetnikov iz nuje (Rebernik in drugi, 2016, prav tam).

Zlasti za skupino mlajših posameznikov ima v teh najzgodnejših fazah ustanavljanja podjetja in razvoja podjetniške ideje pomembno vlogo primerno razvit start-up podjetniški ekosistem. Zagonska podjetja se namreč za svoj uspešen razvoj povezujejo z različnimi zasebnimi in javnimi deležniki start-up ekosistema, ki jim lahko pomagajo pri razvoju produkta, financiranju zagona in rasti podjetja, pri razvoju trga oziroma jim zagotavljajo druge potrebne vire ali pogoje za razvoj podjetja. Potencial za doseganje večjega števila delovnih mest in visoke dodane vrednosti, ki nakazuje na kakovost podjetniške aktivnosti, je odvisen od inovativnosti podjetja in predvsem podjetniških aspiracij podjetnika, ki jih ocenjujemo na osnovi podjetnikove ocene o želeni rasti zaposlenih, oceni inovativnosti izdelka in njegove usmerjenosti v mednarodne trge (Rebernik in drugi 2016, 15).

Po podatkih OECD lahko inovativnim podjetjem pripišemo več kot polovico rasti produktivnosti v razvitem svetu, zato je še kako pomembno, kakšno politiko posamezna država

¹⁴ Faktorska gospodarstva so prva faza razvoja, kjer države tekmujejo primarno z uporabo nizkokvalificirane delovne sile in naravnih virov, podjetja pa tekmujejo med seboj na podlagi cen odkupov in prodaj osnovnih dobrin. Učinkovitostna gospodarstva so tista, kjer je rast odvisna od razvoja bolj učinkovitih produkcijskih procesov in povečane kakovosti produktov.

Inovacijska gospodarstva so najbolj razvita, saj podjetja tekmujejo s proizvodnjo novih, različnih produktov in storitev in inovacij z uporabo najbolj sofisticiranih procesov dela (Growth Champions 2017).

vodi do zagonskih podjetij. Le-ta so pomembno gonilo razvoja novih podjetniških idej, inovacij in tehnologij v gospodarstvu, saj privabljajo kreativne posameznike in povečujejo stopnjo angažiranja talenta. Seveda pa nimajo vsa novonastala podjetja tako ambicioznih ciljev in potenciala, vezanega na ustvarjanje novih delovnih mest in dodane vrednosti, ter tudi ne nastanejo in se ne razvijajo na enak način (Rebernik in Širec 2016, 9).

Slovensko gospodarstvo postaja vse bolj vpeto v globalno konkurenco, z ekonomsko liberalizacijo po osamosvojitvi pa je doživelo pospešeno rast podjetništva z vidika nastajanja novih malih in srednjih podjetij ter dejstva, da je postalo malo gospodarstvo najhitreje rastoči del slovenskega gospodarstva. Za ta podjetja je značilna razmeroma hitra rast, ki prispeva k spreminjanju strukture slovenskega gospodarstva, po drugi strani pa ta podjetja zagotavljajo nova delovna mesta, večjo učinkovitost, večji izvoz, nove izdelke in uresničene inovacije (Ilič 2001, 1). Nova podjetja so s svojimi izdelki vse bolj usmerjena v konkurenco na svetovnih trgih, kar s seboj prinaša potrebo po čim večji inovativnosti ter vlaganju v raziskave in razvoj (v nadaljevanju RR) oziroma v znanje in nenehne tehnološke spremembe, ki lahko nastanejo le z inovacijami. Vse večja globalna oligopolna mednarodna konkurenca pa sili domača podjetja k povečevanju mikrokonkurenčnosti s poudarkom na nenehnem učenju in podjetniški inovativnosti, pa tudi k medsebojnemu povezovanju (Ilič 2001, 1).

Tehnologija in inovacije so hkrati pomembna sestavina uspešnih strategij rastočih inovativnih podjetij, ki prispevajo k ustvarjanju delovnih mest in ekonomski rasti; povečana menjava z globalizacijo dejavnosti (vključno s tujimi neposrednimi investicijami) tudi pospešuje konkurenco na trgih blaga in delovne sile (OECD 1995). Kot poudarja Kos (1996), je namreč inovacija tista, ki ustvari dodano vrednost za potrošnike, kar podjetja usmerja v nenehno inoviranje in izboljševanje tehnologije; inovacija je torej ključni dejavnik zadovoljevanja potreb potrošnikov. Upravljanje inovacij prinaša podjetjem večjo konkurenčnost in uspešnost poslovanja (Ilič 2001, 2).

Spodbude za inoviranje ni mogoče obravnavati samo z ekonomskimi kategorijami (tržno strukturo in iz nje izhajajočim možnim dobičkom od inovacije ter stopnje konkurenčne imitacije in stroškov inoviranja, tveganosti in potencialnih izplačil, dosegljivih tistemu, ki je komercialno uspešen), temveč jo lahko obravnavamo tudi z vidika pogojev za dosego motivacije za inoviranje, ki jih zaposlenim zagotavlja organizacija – podjetje kot struktura in

kot sistem razmerij med ljudmi – da bi kar najbolj izkoristila njihovo ustvarjalnost, znanje in sposobnosti. Padanje števila inovacij, obsega prodaje in dobičkov so lahko namreč posledica neustrezne organizacijske strukture, lahko pa »motivirajo« menedžerje, da odkrijejo probleme organizacijske strukture, tj. formalnega sistema, ki menedžerjem omogoča alokacijo dela, usklajevanje nalog, delegiranje oblasti in odgovornosti za učinkovito doseganje organizacijskih ciljev (Ilič 2001, 9).

Hislop (2009, 68) trdi, da ima upravljanje znanja različen pomen v različnih organizacijah; za nekatere je to široka filozofija, za nekatere je osrediščeno okrog dela z ljudmi in organizacijske kulture, za druge pa je vse v komunikaciji in tehnologiji.

Armstrong (2006, 107) pravi, da je smisel menedžmenta znanja v prehajanju znanja med tistimi, ki ga posedujejo, in tistimi, ki ga potrebujejo, da bi izboljšali svojo organizacijsko učinkovitost. Ukvarja se s posedovanjem in deljenjem vedenja in razumevanjem akumuliranega znanja v organizaciji. Dalje pravi, da se ukvarja z ljudmi in kako pridobijo, menjujejo in širijo znanje ter informacijsko tehnologijo.

Sodeč po analizi, ki sta jo Rebernik in Širec (2016, 8–12) opravila med slovenskimi zagonskimi podjetji, je trenutno najbolj zaskrbljujoče večanje deleža mikro podjetij, ki ne zaposlujejo¹⁵, ne rastejo, se ne razvijajo in tudi nimajo takšnih ciljev. Dalje pravita, da je zaradi upada in propada velikih podjetij¹⁶, ki so nekoč predstavljala motor slovenske gospodarske aktivnosti in dinamični potencial gospodarstva ter družbe, nujno, da v Sloveniji povečamo prizadevanja za izgradnjo takšne slovenske ekonomske in podjetniške politike, ki bo omogočila novim, mikro

¹⁵ Med podjetja, ki ne zaposlujejo, se po analizi pričakovano uvrščajo predvsem samostojni podjetniki (Rebernik in Širec 2016, 10).

¹⁶ Leta 2014 je bilo v Sloveniji aktivnih 131.090 podjetij, od tega 63.590 gospodarskih družb in 67.500 samostojnih podjetnikov. Od navedenih podjetij je bilo 26.332 z 0 zaposlenimi, 98.226 mikro podjetij (z 1 do 9 zaposlenimi), 5.249 malih podjetij (z 10 do 49 zaposlenimi), 1.076 srednje velikih podjetij (s 50 do 249 zaposlenimi) in 207 velikih podjetij (z 250 in več zaposlenimi). Tako je bilo leta 2014 v Sloveniji vseh mikro podjetij (z 0 do 9 zaposlenimi) 124.558, kar predstavlja 95 % vseh v analizo zajetih podjetij. Če k mikro podjetjem prištejemo še mala in srednje velika podjetja (10 do 249 zaposlenih), je bilo v letu 2014 v Sloveniji 130.883 mikro, malih in srednje velikih podjetij (MSP) skupaj, kar predstavlja kar 99,8 % vseh v analizo zajetih podjetij. Slovenska podjetja so skupaj s samozaposlenimi zaposlovala 526.112 ljudi (Rebernik in širec 2016, 7).

in majhnim podjetjem rast ter zaposlovanje. Poudarjata, da je bolj kot številčna rast (neperspektivnih) podjetij – ustanavljanje novih podjetij brez razvojne (dinamične komponente) – smiselno spodbujati nastajanje inovativnih podjetij, ki imajo potencial prispevati k zdravi rasti in razvoju družbe ter ustvarjanju novih delovnih mest. Okolje pa mora podpirati rast in razvoj že obstoječih perspektivnih podjetij, ki se že lahko izkažejo z dobrimi poslovnimi rezultati. Slovenija je s spodbujanjem mikro podjetij, ki ne zaposlujejo, predvsem v obliki samostojnega podjetništva, zgrešila strateško razvojno politiko. V letu 2014 so tovrstna podjetja imela kar 7 milijard evrov dolgov (ali 14 % vseh dolgov), k ustvarjeni dodani vrednosti pa so prispevala le 1,5 %. Še bolj problematično pa je dejstvo, da se je z leti zmanjševal delež velikih podjetij, ki imajo večji gospodarski potencial, so bolj produktivna, imajo večjo tržno moč, so večji zaposlovalci ter imajo večje možnosti za internacionalizacijo. Zaključujeta, da je treba zagotoviti ekosistem, ki bo čim bolj olajšal nastajanje, poslovanje, zaposlovanje ter rast na inovacijah grajenih podjetij (prav tako).

Zaposlovanje in ravnanje s kadri, poleg finančnih spodbud, predstavljata eno izmed največjih ovir pri rasti novih inovativnih podjetij, hkrati pa sta med največjimi izzivi Slovenije v zadnjem obdobju, zato se bomo v nadaljevanju ukvarjali predvsem s pravilnim ter strateškim menedžmentom človeških virov ter poskušali ugotoviti, ali lahko ravno to področje prinese večji razvojni potencial podjetij, rast ter dolgoročen in trajnosten razvoj, ki bo temeljil na ustvarjanju kakovostnih delovnih mest.

6 TEORIJA NA VIRIH TEMELJEČEGA PODJETJA

Edith Penrose (v Kohont 2011, 35) je teorijo na virih temelječega podjetja preučevala skozi rast podjetja. Podjetje je konceptualizirala kot skupek produkcijskih virov – fizičnih in človeških – ter poudarila, da lahko organizacijski procesi, vključno s sistemom MČV, zagotovijo podjetju relativno trajne konkurenčne prednosti. Poudarek je pripisovala znanju in izkušnjam vodstva ter subjektivnemu videnju okolja, v katerem se podjetje nahaja. Kasneje pa je Barney (v Kohont 2011, 35) predpostavil, da trajne konkurenčne prednosti podjetje ne ustvari na temelju analize pozicije podjetja na zunanjem trgu, temveč na osnovi analize notranjih kompetenc – karakteristik, ki jih konkurenti težko posnemajo. To še danes velja tudi za zagonska podjetja, saj je eno izmed ključnih delov priprave strategije tudi oblikovanje in izluščenje t. i.

konkurenčne prednosti storitve ali produkta in pomeni ključno lastnost, ki jo lahko neko podjetje nudi, ki mu bo zagotovila prednost ali naklonjenost uporabnikov. Barney (1991, 101) definira vire podjetja kot vse zmogljivosti, organizacijske procese, attribute, informacije, znanja, ki jih podjetje lahko izkoristi in implementira strategijo, ki izboljša njegovo učinkovitost in uspešnost. Vse vire pa nato razdeli v tri skupine – človeške, organizacijske in fizične. Slednji se nanašajo na tehnologijo in opremo, ki jo podjetje poseduje, človeški vključujejo izobraževanje, izkušnje, odločitve, inteligenco ter odnose med zaposlenimi. Organizacijski pa predstavljajo organizacijsko strukturo, sisteme koordinacije in nadzora (Barney 1991, 101). Podjetje lahko na podlagi teh virov ustvari strategijo konkurenčne prednosti – implementacija dodane vrednosti, ki se ne pojavlja pri konkurentih ali pa trajne konkurenčne prednosti, ki poleg tega pomeni tudi nezmožnost repliciranja prednosti, ki jih takšna strategija prinaša, s strani konkurentov (Barney 1991, 102). Pri uspešnosti strategije na virih temelječega podjetja ne moremo mimo časovnega obdobja, determinante, ki vpliva na uspešnost in zagotavljanje prednosti. Pomembno je, kako organizacije ustvarjajo in ohranijo prepreke, ki novim ali počasnejšim tekmecem preprečujejo njihovo pridobitev (Kohont 2011, 36). Uspešnost podjetja je odvisna tako od stanja na trgu v danem trenutku kot tudi od unikatne poti, ki jo neko podjetje prehodi in na njej uspešno koristi vire na način, ki mu zagotavlja prednost, bodisi izbere boljšo lokacijo bodisi zgodaj vzpostavi organizacijsko kulturo in vrednote, ki prinašajo boljše delovanje podjetja (Barney 1991, 108). Viri, na podlagi katerih želi podjetje dosegati trajno konkurenčno prednost, morajo biti redki, takšni, ki jih je težko posnemati, in ne smejo imeti substituta glede na ostale dostopne vire (Barney 1991, 111). Bistvo na virih temelječega podjetja je torej identifikacija virov, ki ustvarjajo vrednost in kako vodstvo te vire dojema ter jih varuje pred imitacijo. K vsemu temu lahko ogromno prinese sistematično razvijanje MČV, saj identificira in razvija človeške vire ter s pridobivanjem in ohranjanjem ključnih kadrov ustvarja konkurenčno prednost podjetij (Kohont 2011, 37). Menedžment človeških virov je torej tisti element, ki z vodenjem, razvijanjem, pridobivanjem in ohranjanjem znanja v podjetju omogoča, da se to znanje s pomočjo strategije implementira in na trgu doseže trajne konkurenčne in unikatne prednosti.

Theodore Schultz (1982, 28) je poudarjal, da se naložbe v znanje in sposobnosti pojmujejo kot ključne za določanje rasti podjetja in s tem tudi gospodarske rasti. Če izhajamo iz predpostavke, da je uspešnost podjetja tista, ki določa vrednost podjetja, potem ne moremo mimo dejstva, da je uspešnost rezultat »človeškega dejavnika« (Kavčič in Anterič 1993, 1112).

Kakor v svetu tako tudi pri nas lahko zasledimo različne pristope k obravnavanju problema vrednotenja človeškega dejavnika. Vse bolj je namreč prisotno dejstvo, da je človek tisti, ki v najširšem smislu s svojo dejavnostjo uresničuje razvoj celotne družbe. Človeški viri so ključen dejavnik za razvoj vsake organizacije¹⁷ ali podjetja. Za mikro in mala zagonska podjetja pa so človeški viri zaradi pomanjkanja drugih virov, kot so finančni kapital, mreže, infrastruktura (kot bomo poskušali dokazati tekom raziskave) še toliko bolj pomemben dejavnik potencialnega razvoja in rasti. Večina ekonomskih pristopov obravnava vrednotenje kadrov kot strošek, mi pa bomo človeške vire postavili v središče organizacijske uspešnosti, saj je človeški element tisti, ki daje organizaciji oz. podjetju pravo vrednost (Kavčič in Anterič 1993, 1117).

Najpomembnejši vir za vsako organizacijo so seveda ljudje, saj aktivirajo vse druge vidike vhodov. V človeški kapital štejemo znanje, kompetence, vrednote, izkušnje zaposlenih, pripadnost in motiviranost zaposlenih, sodelovanje v podjetju. Še posebej pa sta pomembni kredibilnost menedžmenta in sposobnost podjetja, da pritegne, razvija in zadrži ključne kadre. Bistvo človeškega kapitala je, da je lastnina zaposlenega in da le-ta ob odhodu iz podjetja svoj del človeškega kapitala odnese s seboj (Ivanuša-Bezjak 2005, 14). Drucker (2001, 32) pravi, da je v delovnem procesu čedalje več ljudi, s katerimi je treba ravnati kot s prostovoljci, ki lahko odidejo kadarkoli, saj so kot lastniki svojih proizvodnih sredstev lastniki znanja, ki ga organizacija neobhodno potrebuje za svoj obstoj in nadaljnji razvoj. Zaposleni morajo biti obravnavani kot partnerji, saj so najpomembnejši vir vsakega podjetja. Pomen človeškega kapitala pa se še toliko izkazuje danes, ko prehajamo vse bolj iz obdobja fizičnega v umsko delo. Produktivnost umskega delavca bo najbrž postala osrednja točka ravnanja z ljudmi, tako kot je produktivnost fizičnega delavca postala osrednja točka ravnanja z ljudmi pred stotimi leti, se pravi v času, ko je živel Frederick F. Taylor. To bo zahtevalo predvsem oblikovanje povsem drugačnih predpostavk o ljudeh in organizacijah, v katerih ti ljudje delajo. Ljudi bo treba vse bolj voditi in ne toliko z njimi upravljati. Cilj pa bo iz vsakega posameznika pridobiti čim večjo dodano vrednost na podlagi njegovih specifičnih prednosti in znanja (Drucker 2001, 31). Eden izmed načinov koriščenja dodane vrednosti znanja je spodbujanje inoviranja, ker se

¹⁷ Kavčič (1991, 17) definira delovne organizacije kot »organizacije, v katerih člani proizvajajo družbeno potrebne proizvode, s katerimi pridobivajo sredstva za zadovoljevanje materialnih potreb«. Podjetja so delovne organizacije na področju gospodarstva (Kavčič 1991, 17–18). V nadaljevanju se bo tako uporabljen izraz »organizacija« nanašal na gospodarsko organizacijo – podjetje.

tako kar najbolje izkoristi intelektualna moč človeških virov (t. i. intelektualni kapital) kot vrsta neoprijemljivega premoženja, ustvarjalnost in znanje pa s tem postajata vedno bolj strateški proizvodni faktor v 21. stoletju (Ilič 2001. 7).

7 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Pojem menedžment je poslovenjen izraz za anglosaksonsko besedo »management«. V literaturi se pojavljajo različne definicije pojma. Lipičnik (1998, 407) ga definira kot »planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji ter v zvezi s tem vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Menedžment pomeni usklajevanje nalog in dejavnosti s postavljenimi cilji, menedžer pa je oseba, ki usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije« (Lipičnik 1998, 408).

Menedžment človeških virov¹⁸ opredelimo kot dejavnost pridobivanja in povečanja človeških zmožnosti ter dela z ljudmi, tako da v skladu z opredeljenim namenom (ciljem podjetja) dosežemo čim boljše rezultate. (Zupan 1999, 5). Menedžment človeških virov se nanaša na vodenje, ravnanje, menedžment človeških virov v organizaciji (Možina 1998, 3).

Že sam izraz menedžment nakazuje kompleksno plat ravnanja z vsemi vključenimi v posamezno organizacijo. Naloge so vključene v celovit proces upravljanja organizacij (Thom 2001, 587).

»Menedžment človeških virov je proces, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija in vrednoti svoje kadre, jih nagradjuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose« (Ivanuša-Bezjak 2006, 23). Menedžment človeških virov lahko opredelimo kot »splet različnih aktivnosti, ki pripomorejo k ustrezni mu odzivanju podjetja na izzive v okolju ter s tem tudi na pridobivanje njegove konkurenčne prednosti« (Treven 1998, 26).

¹⁸ Tudi pri pojmu »human resource management« najdemo v slovenski literaturi različne izraze: ravnanje s človeškimi viri (Zupan, 1999), človeški viri in ravnanje z njimi (Lipičnik, 1997), ravnanje z ljudmi pri delu (Lipičnik, 1998), upravljanje človeških virov (Černigoj Sadar in dr., 2001), management kadrovskih virov (Možina in dr., 1998), management človeških virov (Treven, 1998). V delu bomo največkrat uporabljali pojma upravljanje s človeškimi viri ter menedžment človeških virov (tudi MČV) in upravljanje s kadri.

Vsaka organizacija ali podjetje pa za svoje delovanje in razvoj potrebuje učinkovito strategijo menedžmenta človeških virov. Strategija človeških virov je »strategija koriščenja znanja in sposobnosti vseh zaposlenih za dobrobit podjetja« (Artač 1997, 358).

Armstrong (1994, 81) opredeljuje strateški menedžment človeških virov kot oblikovanje in uresničevanje kadrovske strategije, ki so vključene v poslovno strategijo in omogočajo, da kultura, vrednote in struktura organizacije ter kakovost, motivacija in predanost njenih članov v največji meri prispevajo k doseganju njenih ciljev. Kadrovske dejavnike ostaja in bo ostal ključni dejavnik uspešnih podjetij (Kavčič in Anterič 1993, 1117).

Vrednosti menedžmenta in strokovnjakov za podjetje v povezavi z vse bolj turbulentnim okoljem poudarja tudi (Rebernik 1990, 80–88). Pomen ljudi, njihovega znanja in sposobnosti v poslovnem sistemu vedno bolj narašča. Hkrati se postopoma transformira klasično pojmovanje o ljudeh kot produkcijskem tvorcu, ki se troši in povzroča stroške, v spoznanje, da so za poslovni sistem ljudje premoženje.

Duning (v Ilič 2001, 15) opozarja na interakcijo med podjetništvom, inovacijami in menedžmentom človeških virov kot glavnimi motorji rasti podjetij z mednarodno proizvodnjo. Konkurenčnost vse bolj temelji na znanju in tehnologiji, človeški dejavnik sam je vse bolj dejavnik konkurenčnega boja med podjetji in državami. Mednarodni menedžment človeških virov se srečuje s težnjo po decentralizaciji organizacijskih struktur tovrstnih podjetij, toda čim večja je decentralizacija, tem večja je potreba po integrativnih mehanizmih (Ilič 2001, 15).

Menedžment človeških virov je proces določanja potreb po človeških virih, nato pa rekrutiranje, izbiranje, razvoj, motivacija, evalvacija, kompenzacija in razporejanje zaposlenih z namenom doseganja organizacijskih ciljev. Skozi zgodovino je bil menedžment človeških virov poimenovan kot kadrovska služba, delo je zajemalo predvsem pisarniško delo, kot so vloge in zahtevki, arhiviranje, obračunavanje plač in iskanje novih sodelavcev, kadar je potrebno. Vloga in odgovornost menedžmenta človeških virov sta se spremenili in razvili predvsem zaradi dveh ključnih faktorjev:

- zavedanje organizacij, da so zaposleni njihov ključni vir in
- spremembe v pravni podlagi, ki so preobrazile mnoge tradicije.

Enega izmed razlogov, zakaj je menedžment človeških virov dobil zagon, je moč iskati v transformaciji narave dela od tradicionalnih k storitvenim podjetjem in visokotehnoškimi podjetjem, ki zahtevajo visokokvalificirane kadre. To pomeni, da so nastale potrebe po bolj zahtevnih znanjih in treningu, da bi dosegli nove, višje cilje (Nickels in drugi 2016, 300).

V preteklosti je prav tako obstajal presežek človeških virov, kar je pomenilo, da njihovo upravljanje ni zahtevalo pretiranega napora, podjetja pa so vse procese, od iskanja, zaposlovanja in odpuščanja, prepuščala kar posameznim oddelkom, kjer so bili ti delavci zaposleni (npr. marketing, računovodstvo, proizvodnja itd.). Danes, ko je zahteva po visokokvalificiranih kadrih vse višja, je dobila vloga menedžmenta človeških virov močno vlogo v procesih delovanja podjetij, delo na področju pridobivanja, zadrževanja in usposabljanja kadrov pa je postalo bolj zahtevno in kompleksno. V prihodnosti bo menedžment človeških virov verjetno postal eden izmed najpomembnejših funkcij v podjetju, zmožnost učinkovitega upravljanja z najbolj ključnim virom – ljudmi – pa ključna lastnost vsakega uspešnega podjetja, ali mikro podjetij ali ogromnih korporacij (Nickels in drugi 2016, 301).

Ene izmed ključnih vlog menedžmenta človeških virov leži v povečevanju motivacije in učinkovitosti zaposlenih. Obstaja več metod preučevanja učinkovitosti. Taylorjev znanstveni menedžment je temeljil predvsem na videnju ljudi kot strojev, ki morajo biti pravilno programirani za čim večjo učinkovitost. Ni se oziral na psihološke ali človeške vidike dela in je verjel, da bodo delavci pokazali večjo mero učinkovitosti in motiviranosti, v kolikor bodo za to dobili dovolj visoko plačilo. Nekatera podjetja še danes delujejo s poudarkom na pravih namesto na kreativnosti, fleksibilnosti ali odzivnosti. Maslow (Huit 2007) je bil tisti, ki je trdil, da če želimo razumeti motivacijo pri delu, moramo razumeti človeško motivacijo na splošno. Sklepal je, da motivacija izhaja iz potreb. Torej, ljudje so motivirani, da zadovoljujejo lastne neuresničene potrebe. Potrebe, ki so že bile zadovoljene, ne ponujajo motivacije. Naštel je hierarhijo potreb, katere nivoji so:

- Psihološke potrebe: Osnovne življenjske potrebe, kot so potreba po hrani, vodi in zavetju.
- Varnostne potrebe: Potreba po varnosti na delu in doma.
- Socialne potrebe: Potreba po občutku ljubezni, sprejetosti in članstvu v skupini.

- Potreba po spoštovanju: Potreba po tem, da smo prepoznani, sprejeti in potrjeni s strani drugih, kot tudi potreba po samospoštovanju in občutku statusa ter pomembnosti.
- Potrebe po samoaktualizaciji: Potreba po razvitju svojega lastnega potenciala.

Ko se en nivo potreb zadovolji, preidemo na naslednjo stopnjo, kar nam vlije motivacijo po vnovičnem iskanju zadovoljitve. Da bi podjetja lahko ustrezno konkurirala, morajo stremeti k ustvarjanju delovnega okolja, ki vključuje cilje, kot so prispevek k družbenemu blagostanju, odkritost, zanesljivost, storitve, kakovost, enotnost na vseh nivojih zaposlenih.

Motivacijski faktorji so izsledki raziskave psihologa Fredericka Herzberga (1959), ki je na podlagi vprašalnika sestavil seznam faktorjev, ki vplivajo na motivacijo za delo in to, da zaposleni pri delu izpolnjujejo svoj maksimalni potencial. Ti so:

- Občutek dosežka.
- Osvojeno prepoznanje.
- Interes za samo delo.
- Priložnost za rast.
- Priložnost za napredek.
- Pomen odgovornosti.
- Odnos v skupini in med kolegi.
- Plača.
- Poštenost nadzornikov.
- Pravila in politika podjetja.
- Status.
- Varnost službe.
- Prijaznost nadrejenega.
- Delovne razmere.

Faktorji, ki so v raziskavi prejeli največ glasov s strani zaposlenih, se združujejo okoli zadovoljstva z delom. Zaposleni radi občutijo prispevek k podjetju. Herzbergov zaključek je bil, da določeni faktorji, ki jih imenuje motivatorji, doprinesejo k produktivnosti zaposlenih in jim dajejo občutek zadovoljstva. Drugi faktorji, ki jih imenuje higienski faktorji (ali vzdrževalni

faktorji), pa doprinašajo k delovnemu okolju in lahko prinašajo nezadovoljstvo, v kolikor niso izpolnjeni. Ni pa nujno, da ko so izpolnjeni, tudi doprinesejo k motivaciji zaposlenih. Ti so npr. nadzor, delovni pogoji, medosebni odnosi, plača ipd. Po Herzbergu je motivacija zaposlenih najvišja takrat, kadar je delo zanimivo, jim pomaga izpolniti njihove cilje in prepozna njihove dosežke skozi napredek in povečevanje odgovornosti (Herzberg 1959 v Nickels in drugi 2016, 271–275).

Menedžment človeških virov ob naraščajoči globalni konkurenci, internacionalizaciji tehnologij, osredotočenosti na stroškovno učinkovitost in produktivnost dela ter delavcev pridobiva vse večji pomen. Zunanji pritiski okolja in trga zahtevajo načine organizacije dela in vodenja, ki prinašajo učinkovito vodenje ter menedžment zaposlenih, njihovih znanj in kompetenc. Posledično koncept delovne sile nadomešča koncept miselne sile (Kohont 2011, 16). Potrebe po miselnem delu in znanju tako vse bolj nadomeščajo potrebe po manualnih veščinah, ki se vse bolj avtomatizirajo.

8 OD ČLOVEŠKIH VIROV K VRHUNSKIM TALENTOM

V novi globalni ekonomiji je zahtevana vrednost produktov in storitev vse večja. Da bi lahko nova inovativna podjetja v vse večji globalni konkurenci uspešno konkurirala, je treba spremeniti tudi pogled na človeške organizacijske vire. Vrhunske rezultate lahko dosegajo le vrhunske organizacije, te pa potrebujejo vrhunske kadre. Sodobne funkcije MČV se srečujejo s številnimi novimi izzivi, med katere ne uvrščamo le tradicionalnih zniževanj transakcijskih stroškov, stroškov vodenja in povečanja efektivnosti opravljanja trenutnih storitev, nasvetov za selekcijo ter vključevanja v strateške cilje podjetja, temveč tudi t. i. gonilnik, ki poleg znanja za inovacije vključuje tudi poudarek na uglednosti in imenu blagovne znamke podjetja (Grame in drugi 2008, 1–2).

Razvoj blagovne znamke organizacije kot delodajalca se je začel v ZDA in nadaljeval v Zahodni Evropi kot odziv na »bitko za talente« ter problem plitkega kadrovskega bazena za določene kadrovske profile. Zato se organizacije, zlasti tiste, ki se srečujejo s problemom nezadostne ponudbe določenih kadrov, ozirajo po novih načinih, kako pritegniti pozornost

najuspešnejših posameznikov¹⁹ (Jezeršek 2015, 48). Uspešna blagovna znamka so prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki so nadgrajeni tako, da kupec ali uporabnik čuti zanj pomembne posebne in trajne dodane vrednote, ki se najbolj ujemajo z njegovimi potrebami. Blagovna znamka organizacije kot delodajalca pomeni ugled, ki ga organizacija kot delodajalec uživa med že zaposlenimi in kandidati za zaposlitev. Neposredno je povezana z zaposlitveno izkušnjo o tem, kako je delati za organizacijo. Zajema vrednote, organizacijsko kulturo, delovne navade, delovne razmere v podjetju. Kratkoročni pozitivni učinki uspešne blagovne znamke organizacije se kažejo predvsem pri postopku iskanja kadrov, dolgoročno pa pri boljši učinkovitosti, motivaciji in zavzetosti zaposlenih (Franca 2007, 48–50).

Ko zaposleni zaupajo vodstvu, postanejo ambasadorji znamke in tako prispevajo k progresivnim spremembam v svojih družinah, družbi in okolju (Bock 2015, 27). Vrhunski menedžerji definirajo talent kot ponavljajoče se vzorce misli, občutkov ali vedenja, ki ga lahko produktivno izkoristimo. Talent je skupek tistega vedenja, ki se pogosto ponavlja. Vsakdo poseduje namreč mentalni filter, ki povzroča, da smo bolj pozorni na določene dražljaje, medtem ko gredo drugi mimo nas neopaženi. Ključ do uspešne izvedbe leži v ujemanju med talentom in določeno vlogo, ki jo igramo (Buckingham in Coffman 2005, 67).

V modernem, omreženem in na znanju temelječem ekonomskem okolju so neotipljivi viri, ki jih ustvarjajo talenti, tisti, ki ustvarjajo največjo vrednost. Veščine, znanja, sloves in odnosi postajajo ključni faktor pri razvoju organizacije. Učinkovito razporejanje virov pomeni sprostitev vrednosti talentov s pomočjo mobilizacije talentiranih posameznikov za najboljše priložnosti (Lowell in Joyce 2007, 191).

Veščine, znanje in talent so trije distinktivni elementi posameznikove uspešnosti. Če je možno prva dva enostavno priučiti, je to za talent nemogoče. Skupaj tvorijo znotraj posameznika izjemno močno spojino. Veščine so sposobnost izvedbe in se lahko prenašajo iz ene osebe na drugo. Znanje predstavlja tisto, česar se zavedamo. Obstajata dve različni vrsti znanja, dejansko znanje – tisto, kar vemo – in izkustveno znanje – tisto, kar smo pridobili spotoma iz okolice.

¹⁹ Najuspešnejše posameznike imenujemo tudi ključni kader ali ključni talenti. Ključni posamezniki naj bi bili del kadrovskega potenciala, ki je na vseh področjih poslovanja najuspešnejši in je kadrovsko jedro organizacije (Mlakar 2010, 23).

Slednje je manj oprijemljivo in ga zato tudi težje učimo, pridobivanje le-tega pa je odgovornost vsakega posameznika in njegove samodiscipline, da iz svojih izkušenj ustvari zaključke, jih osmisli in poveže v znanje (Buckingham in Coffman 2005, 83).

Buckingham in Coffman (2005, 84–86) navedeta tri vrste talentov:

- Talenti prizadevnosti nam pojasnijo, zakaj je neka oseba takšna, kot je. Zakaj je motivirana, zakaj si želi doseči več. Govorijo nam o tem, ali osebo žene želja po izstopanju ali pa se zadovolji s trenutnim stanjem. Pove nam, ali je intenzivno tekmovalna ali namensko altruistična ali oboje.
- Talenti mišljenja nam odgovorijo na vprašanja kako? Razložijo, kako nekdo razmišlja, kako tehta različne možnosti in alternative, kako prihaja do svojih odločitev. Je fokusiran ali pušča odprte možnosti? Je discipliniran in strukturiran ali ima rad presenečenja? Je nekdo linearen, praktični mislec ali je strateško usmerjen?
- Talenti relacije nam odgovorijo na vprašanje kdo? Dajo nam odgovore na to, komu nekdo zaupa, s kom gradi odnose, koga ignorira. Ga privlačijo novi odnosi z neznanci ali se zadovolji z obstoječimi prijatelji? Zaupa vsem ali meni, da je potrebno zaupanje pridobiti? Se v konfliktnih situacijah vede mirno ali izrazito emocionalno?

Veliko organizacij se zadovolji s pričakovano vrednostjo, torej točno toliko, kot je stranka plačala, in nič več. To imenujemo karakteristika transakcijsko temelječe prodaje komoditete z malo ali nič vrednostne diferenciacije. Naslednja raven vrednosti se doseže z zagotovitvijo več od tega, kar kupec pričakuje, kar imenujemo dodana vrednost. Konsistentno zagotavljanje dodane vrednosti pa je velik korak pri izgradnji zvestobe strank in diferenciacije od cenovnih transakcij. Uspešna podjetja ponujajo nepričakovano dodano vrednost in s tem zagotavljajo lasten obstoj ter razvoj na dolgi rok. Neprestano dodajanje vrednosti pa zahteva mnogo znanja, ki ga lahko ponudijo le najboljši talenti oz. kadri. Vrhunski talenti tako postanejo nepogrešljiv vir za podjetja in organizacije, saj spremenijo fokus podjetij od prodajnega volumna k izgradnji k stranki usmerjenega poslovanja ter izgradnji zvestobe ter zaupanja (Moore 2007, 17–18).

Miselno ustvarjanje je stvar timskega dela. Inoviranje poslovnega modela zahteva sodelovanje ljudi iz celotne organizacije in njihov doprinos, saj vsak posameznik v organizaciji poseduje drugačno znanje, drugačne poglede in izkušnje. Ravno zato je sestava prave ekipe ali delovne

skupine kritična predpostavka za vzpostavitev novih poslovnih modelov ali razvoj novih idej. Razmišljanje o inovacijah ne bi smelo biti omejeno na oddelek za raziskave in razvoj ali na ozke skupine ljudi, temveč je pomembna raznolikost članov. Ta bo pripomogla k diskusiji in izbiri novih idej. Nekateri celo priporočajo vključitev zunanjih deležnikov (Osterwalder in drugi 2010, 143).

Kljub temu da so zagonska inovativna podjetja usmerjena k čim hitrejši globalni rasti in s tem ekonomiji obsega, so hkrati veliko bolj usmerjena neposredno k uporabniku, bodisi stranki bodisi drugemu podjetju, zato je izgradnja zaupanja toliko bolj pomembna. Vrhunski talenti morajo biti prisotni na vseh nivojih organizacij, od tehničnega osebja do vodstvenih položajev. Vprašanje sledi, kako torej zaposliti vrhunski kader?

Za odgovor na to vprašanje se moramo najprej soočiti z dejstvom, da vrhunskega kadra ni moč zaposliti ali pa je to izredno težko. Postati vrhunski kader pomeni obvladati ključne veščine, posedovati ključne kompetence za posamezno in specifično delo, kar pa zahteva razvojni proces, ki ga lahko ponudi le učinkovito upravljanje s talenti in kadri. Večina podjetij pa ima le dobre zaposlene, sicer potencialne vrhunske kadre, ki opravljajo svoje delo velikokrat neopaženo (Moore 2007, 18). Mladi, talentirani posamezniki so nujni za dolgoročen razvoj in doseganje ter ohranjanje konkurenčne prednosti za vsako podjetje ali organizacijo. Razvoj vrhunskega kadra mora postati del organizacijske kulture in ustvariti okolje, v katerem se dobri zaposleni, dobri posamezniki razvijajo v vrhunske talente (prav tam, 20).

Moore (2007, 21) navede sedem ključnih vodstvenih strategij za razvoj zaposlenih v vrhunski kader. Te strategije so pomembne ne glede na velikost podjetja.

- Delovno okolje, ki temelji na odgovornosti. Ključni zaposleni, ki sprejemajo odgovornost za doseganje položaja, zahtevajo medsebojno zaupanje. Vodilni se morajo naučiti, kako predati del odgovornosti svojim zaposlenim.
- Organizacijska vitalnost. Za privabljanje potencialnih vrhunskih kadrov mora podjetje biti privlačno in zanimivo. Bolj kot je vitalno, večja je njegova privlačnost do strank, zaposlenih, investitorjev, dobaviteljev in drugih deležnikov.
- Skupne vrednote. Določanje središčnih vrednot, okoli katerih je zgrajeno delovanje podjetja, je nujno za vzdrževanje pozitivnega medsebojnega odnosa med zaposlenimi,

strankami in vodilnimi. Zmanjšanje prepada med pričakovanimi vrednostnimi sistemi in tistimi, ki jih zaposleni izkusijo, je ključno za izgradnjo zaupanja.

- Visoko motivirane ekipe. Doseganje inovativnosti in pozitivnih razvojnih sprememb terja visoko motivirane in učinkovite ekipe.
- Neprestano učenje in obvladovanje ključnih veščin.
- Na »coachingu« temelječe vodenje. Najboljši menedžerji vzpostavijo coaching odnos med seboj in zaposlenimi, kar vključuje obvladovanje čustvene inteligence in človeških veščin.
- Menedžment talentov. Maksimizacija vključenosti, zadržanja in izrabe talentov zaposlenih. Za privabljanje, selekcijo in zadrževanje ključnih kadrov je nujna implementacija učinkovitega procesa zaposlovanja s pomočjo jasne strategije.

Nobeno podjetje, ne glede na velikost, ne more pričakovati, da bo imelo konkurenčno prednost, v kolikor ne poseduje najboljših kadrov in te kadre ne pripelje na ključne pozicije. Raziskave kažejo, da vrhunski talent po učinkovitosti prekaša povprečne delavce za 25 odstotkov, v nekaterih primerih celo za 100 odstotkov. Vrhunski talent se od ostalih razlikuje po višji produktivnosti, višjem prodajnem volumnu, boljših storitvah za stranke in boljšem reševanju problemov. Ravno reševanje problemov in kakovost storitve pa sta za mlado, zagonsko podjetje, ki išče svoj položaj na trgu, ključnega pomena (Moore 2007, 140). Ključna stvar menedžmenta talentov je sposobnost zadržanja vrhunskih talentov. Za mnoge vodilne v podjetju je odhod zaposlenih največji izziv. Po nekaterih študijah naj bi 80 % vseh menjav in odhodov bilo povezanih z napakami, do katerih je prišlo med procesom zaposlovanja ali napredovanja. Dobro upravljanje s talenti identificira dobre posameznike, ali nove zaposlene ali tiste, ki so že dlje časa del organizacije in ki lahko postanejo vrhunski talenti (Moore 2007, 142).

Ključ za učinkovito zaposlovanje je primerjalna analiza dela, ki zagotavlja, da podjetje za pravo delovno mesto najde ustreznega posameznika. Da bi pa to dosegli, je treba najprej ugotoviti, kaj so ključne odgovornosti delovnega mesta, kar pa ne pomeni zgolj seznama delovnih nalog in zadolžitev. Treba se je vprašati, kaj so ključni trije razlogi, da neko delovno mesto obstaja ali pa po njem obstaja potreba. Če bi delo spregovorilo, kaj bi povedalo o tem, kaj je potrebno, da bi se ga opravljalo čim bolje? Ko razčistimo temelje tehničnih znanj, izkušenj in ozadja, je treba določiti merljive talente, ki so zahtevani za vrhunsko izvedbo, kot so: vedenje

(raznolikost, tekmovalnost, podatkovna analiza in organizacija dela), motivatorji (nagrade, ki določajo razloge, zakaj nekaj želimo početi, vključno s priložnostmi za doseganje sprememb in rezultatov, pridobitev znanja in uporabnost veščin) in atributi (zmožnost opravljanja dela, osebna odgovornost, konceptualno mišljenje in vzdržljivost) (Moore 2007, 144).

Znanje in veščine imajo moč, da se lahko na enostaven način prenašajo z ene osebe na drugo. Njihova ključna omejitev pa je ta, da so večinoma situacijsko omejene. Kar prinaša v določeni situaciji ustrezno rešitev, je lahko v neki drugi popolnoma brezpredmetno. V nepredvidenih situacijah lahko tako znanje kot veščine odpovejo. Tukaj nastopi vloga talenta. Moč le-tega je v tem, da se prenaša iz situacije v situacijo. Ob pravem dražljaju se sproži spontano. Njegova omejitev je predvsem to, da ga je izredno težko prenašati z osebe na osebo. Talenta se pač ne da učiti, zato ga lahko le iščemo in s tem iščemo prave osebe (Buckingham in Coffman 2005, 88).

8.1 IZZIVI PRI ISKANJU VRHUNSKIH TALENTOV

»Najbolj talentirani posamezniki so tisti, katerih aspiracije so navdihujoče, saj si vsakdo želi poiskati smisel v delu, ki ga opravlja« (Bock 2015, 86).

Menedžment človeških virov še nikoli ni igral tako pomembne vloge v poslovnem svetu kot danes. Živimo v svetu, kjer podjetja ustvarjajo svoje konkurenčne prednosti na človeških virih, zato je postala tekma za talent, znanja in veščine ključna za preživetje podjetij, še posebej v Evropi. Med ključnimi temami, ki bodo morale postati del strategije podjetij, so tudi: izboljšanje vodstvenega razvoja, merjenje in izboljšanje učinkovitosti vodstev ter zaposlenih, izboljšanje sistemov nagrajevanja, izboljšanje pripadnosti zaposlenih podjetju, upravljanje z raznolikostjo med zaposlenimi, upravljanje s korporativno družbeno odgovornostjo, upravljanje z izzivi globalizacije, zagotavljanjem skupnih storitev in zunanjega izvajanja storitev²⁰ ter prestrukturiranjem podjetij (Strack in drugi 2007, 10–11).

²⁰ S pojmom zunanjega izvajanja storitev imamo v mislih t. i. »outsourcing«, kar je anglosaksonski izraz za najemanje zunanjih izvajalcev za določene storitve, po navadi z namenom zniževanja stroškov oz. dopolnitve aktivnosti, ki jih podjetje samo ni sposobno izvesti (Techtarget 2016). V slovenskem jeziku poleg besedne zveze »zunanje izvajanje dejavnosti«, uporabljamo še »izločanje dejavnosti«, »najem storitev«, »zunanja oskrba« ali

Ključni izzivi, s katerimi se bo področje menedžmenta človeških virov spopadalo v naslednjih letih, po mnenju Moora (2007, 301–302) vključujejo:

- Manko visokokvalificiranih kadrov na področju hitrorastočih sektorjev (računalništvo, biotehnologija, robotika, zelene tehnologije in druge znanstvene vede).
- Velik presežek kvalificirane in nizkokvalificirane delovne sile na področju zamirajočih industrij (jeklarstvo, avtomobilska industrija), ki so ali ostali brez dela ali pa so podzaposleni in bodo nujno potrebovali prekvalifikacijo. Med podzaposlene prištevamo tiste zaposlene, ki imajo več veščin in znanja, kot jih njihovo trenutno delovno mesto zahteva, in tiste, ki so zaposleni za polovični delovni čas ali projektno in bi želeli opravljati delo, ki je ekvivalentno polni zaposlitvi.
- Povečevanje števila delavcev, ki so podizobraženi ali nepripravljeni za delovna mesta v sodobnih poslovnih okoljih.
- Veliko število pripadnikov t. i. »baby boom« generacije, ki zaradi slabših gospodarskih kazalcev odlašajo z upokojitvijo in tako preprečujejo mlajšim generacijam možnosti za napredek ali pa se selijo na nižje delovne pozicije in s tem onemogočajo mladim prve vstopne na trg dela.
- Povečanje števila enostarševskih družin, ki prinašajo večjo odsotnost z delovnega mesta.
- Spremembe v odnosu do dela in usklajevanja razmerja med delom in prostim časom. Prosti čas bo postajal vse bolj pomemben, kot tudi možnost fleksibilnejšega delovnega časa in krajšega delovnega tedna.
- Posledice hude gospodarske krize so pustile velik pečat na morali delovno aktivnega prebivalstva kot tudi tistega, ki v dobo delovne aktivnosti šele prihaja.
- Povečanje konkurence s strani delovne sile iz manj razvitih držav, ki predstavljajo manjše stroške ter po navadi prihajajo iz držav z manj delovnopravne regulacije in bolj ohlapne zakonodaje.

»zunanje oskrbovanje«, bistven pomen vseh omenjenih besednih zvez pa je povezan s prenosom dejavnosti na tretjo stranko (Kavčič 2007).

- Povečevanje zahtev po osebno prilagojenih benefitih, ki pa so hkrati stroškovno učinkoviti za podjetje.
- Povečanje skrbi za zdravje, oskrbe starejših, skrbi za otroke in poudarek na vključevanju posameznikov z različnimi motnjami ali oblikami invalidnosti.
- Zmanjšanje pripadnosti delodajalcu in tako večja fluktuacija zaposlenih.

Glede na vse naštetе izzive, s katerimi se bodo tako podjetja kot kadroviki spopadali v prihodnjih letih, lahko vidimo, zakaj bo imela vloga menedžmenta človeških virov tako pomembno vlogo v poslovnem svetu in novih oblikah ekonomije. Po mnenju skupine avtorjev (Strack in drugi 2015, 7–10) se bodo podjetja v Evropi v prihodnosti spopadala predvsem s petimi ključnimi in kritičnimi točkami na področju človeških virov: upravljanje s talentom, soočanje z demografijo, postavitev učne se organizacije, vzdrževanje ravnovesja med delom in prostim časom ter upravljanje sprememb in kulturnih preobrazb. Podatki na podlagi spletne ankete, v kateri je sodelovalo 27 evropskih držav in kjer so se dotaknili 17 različnih tem s področja menedžmenta človeških virov, kasneje pa opravili še približno 100 intervjujev s čez 100 različnimi predstavniki uprav podjetij, kažejo na ogromne izzive, s katerimi se bo evropski prostor, in z njim Slovenija, spopadal v prihodnosti. Ravno ti izzivi pa bodo najbolj vplivali na majhna in mikro podjetja, v katere vključujemo tudi zagonska podjetja. Kot avtorji zaključujejo, je nujno, da se na področju menedžmenta človeških virov od zgolj kompetenčnih modelov zgodi premik k postavljanju talenta v ospredje kadrovske politike podjetij.

Upravljanje talenta se nanaša predvsem na primanjkovanje ustreznih kadrov v Evropi in na nekaterih rastočih trgih drugod po svetu. Raziskava kaže, da se bodo podjetja v bodoče še bolj usmerjala v selitve na nove trge, z namenom lažjega dostopa do ustreznih kadrovskega virov. Podjetja se bodo tudi morala soočiti s pregledom svojih kvantitativnih in kvalitativnih potreb po kadrih, upoštevajoč svoje strateške in poslovne usmeritve. Da bi uspešno pridobila ustrezne strokovnjake, morajo podjetja identificirati točno določen tip okrepitev, ki jih bodo iskala, in najboljše načine, kako jih doseči. Da bi vrhunske strokovnjake tudi obdržala, pa bodo podjetja morala oblikovati spodbudne karijerne poti za nove zaposlene, da jih bodo lahko ustrezno nagradila in optimalno uporabila različne profile z različnimi veščinami in znanji.

Spopadanje z demografijo: S staranjem evropskega prebivalstva in posledično delovne sile bodo podjetja soočena z dvema izzivoma - izguba kapacitete in znanja z upokojevanjem in

vsesplošnim staranjem delovne sile. Slednje se bo odrazilo tudi na produktivnosti, zmožnosti opravljanja bolj zahtevnih del (npr. delovna mesta, ki zahtevajo večjo frekvenco sprememb lokacije dela), pojavila se bo potreba po drugačnih načinih motivacije posameznikov, zaznati bo spremembe v inovacijskem potencialu, povečala se bo tudi odsotnost od dela zaradi bolezni in s tem povezani stroški.

Preobrazba podjetij v učeče se organizacije: Podjetja, velika in majhna, morajo pripraviti svoje zaposlene in sodelavce na kompleksnost in vse hitrejša spreminjanja globalne ekonomije. Ustvarjanje učeče se organizacije se prične z izbiro učne strategije, ki je izdelana po meri potreb in kulture podjetja. Upoštevajoč specifične potrebe in ustreznega kroga slušateljev, se lahko podjetja odločijo za razredni trening, coaching ali akcijsko učenje med delom. Ključno za podjetja je, da bodo povečala število razvojnih programov in rotacij dela med zaposlenimi oz. vključenimi v delovni proces.

Upravljanje ravnovesja med delom in prostim časom: Meje med zasebnim in službenim življenjem se brišejo, zato se zaposleni bolj pogosto odločajo za selekcijo ali zavrnitev služb na podlagi tega, kakšno ravnovesje med delom in prostim časom se jim omogoča oz. kako se skladno s tem ravnovesjem nudi možnost zadovoljevanja lastnih osebnih ciljev in želja. V to kategorijo spada tudi vse večja želja po osebnem doprinosu posameznika k razvoju podjetja, ki ga lahko imenujemo tudi »višji smisel« posameznega dela. Podjetjem se tako ponuja možnost izdelave spletnih anket in drugih oblik evalvacije počutja svojih kolegov oz. sodelavcev.

Upravljanje s spremembami in kulturno transformacijo: Medtem ko podjetja vse bolj najemajo zaposlene iz tujih držav in vstopajo na nove trge s povečano hitrostjo, postajajo korporativne in kulturne spremembe vse bolj vidne, obvladovanje le-teh pa ključna in nujna sposobnost za preživetje podjetij. Vodstva morajo nuditi ustrezno podporo, ki vodi k spremembam, in se posluževati programov menedžmenta sprememb (Strack in drugi, 11).

8.2 USPEŠNO REŠEVANJE IZZIVOV PRI KADROVANJU

Vsak dober menedžment človeških virov se prične z dobrim načrtovanjem, pregledom in ustreznim anticipiranjem potreb po kadrih v bodoče ter jasnim določanjem delovnega mesta ter nalog, ki določenemu mestu pripadajo. Takšno strateško načrtovanje je še posebej pomembno

za hitro rastoča inovativna podjetja, ki lahko izjemno hitro preidejo v obdobje ekspanzivne rasti, s katero se potreba po usposobljenih kadrih oz. vrhunskih talentih poveča. Načrtovanju sledi faza t. i. rekrutiranja oz. pridobivanja kadrov. Pridobivanje kadrov je skupek aktivnosti, usmerjenih k pridobitvi ustreznega števila kvalificiranih posameznikov ob pravem času. Njegov namen je izbira tistih, ki najbolj ustrezajo potrebam podjetja ali organizacije. Pri tem pa ne smemo zanemariti vloge kulture podjetja, vrednot in vloge skupinskega dela v posamezni organizaciji ali podjetju. Vloga pridobivanja presega samo pridobivanje zadostnega števila kvalificirane delovne sile, zato mora upoštevati pravilno umeščanje novih zaposlenih v kulturo in način vodenja podjetja. Pri tem se lahko podjetje posluži internih virov (obstoječih zaposlenih, ki jih lahko premešča ali jim omogoči napredovanje) ali pa se posluži zunanjih virov, kot so oglasi za delo, javne in zasebne zaposlitvene agencije, karierni centri (za pridobivanje novih diplomantov in magistrov), svetovalci, internetni portali, profesionalne organizacije, ki se ukvarjajo s pridobivanjem, in spletne aplikacije. Vse zunanje oblike pridobivanja so težje dostopne predvsem za majhna in zagonska podjetja, zato se le-ta po navadi odločujejo za cenovno bolj dostopne oblike pridobivanja novih kadrov (Moore 2016, 307–308). Podjetja morajo spremeniti svoje trenutne procese pridobivanja in menedžmenta človeških virov, da bi uspešno konkurirala na globalnih trgih. Za majhna in mikro podjetja to predstavlja še toliko večji izziv, saj ta podjetja po navadi nimajo kadrovskega menedžerja, ampak to nalogo vsaj do neke velikosti podjetja opravlja kar direktor sam. Kot pravi Schwab (2016, 45), »organizacije potrebujejo novo miselnost, ki bo omogočala spopadanje s potrebami po talentih in omejevala neželene družbene učinke«.

Strateško obravnavanje človeških virov pomeni, da so strategije s področja človeških virov sestavni del poslovne strategije oziroma strategije na ravni organizacije kot celote. Ta vsebuje oblikovanje vizije oziroma poslanstva podjetja, postavljanje ciljev in strateških ambicij, opredeljevanje poslovne filozofije organizacije, identificiranje poslovnih področij in okvirne alokacije virov. Celovita strategija mora biti prvotno naravnana na to, da odgovori na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo organizacija ukvarjala in v kakšnem okviru (Pučko 2003, 171–173).

Globalna konkurenca povzroča, da postajajo človeški viri vse bolj ključen faktor za preživetje poslovnega okolja v Evropi. Smo v obdobju intelektualne lastnine, kjer se vrednost in uspešnost podjetij meri in ustvarja z idejami ter iznajdljivostjo posameznikov znotraj manjših timov.

Posamezniki, ki lahko zagotavljajo kreativno iskrico v posameznem poslu, pa se vse bolj gibljejo kot svobodni agenti in imajo možnost zapustiti podjetje z avlo boljše prilike, boljšega delovnega okolja ali boljše splošne kakovosti življenja. Zadržanje vrhunskih talentov je za hitro rastoča podjetja, ki so usmerjena na globalni trg, ključnega pomena, saj so kreativni posamezniki tisti, ki lahko pripomorejo k razvoju ne samo s svojim talentom, temveč tudi vplivajo na ostale člane ekipe. V globalnem ekonomskem sistemu, kjer nastajajo novi viri del, morajo nova in mlada podjetja prilagoditi strategije pridobivanja ustreznega talenta in kadrov ter s temi viri znati tudi upravljati (Strack in drugi 2007, 10–11).

Sodobna organizacija je prisiljena svojo organizacijsko strukturo, cilje in vsebine delovanja prilagajati zunanjim lokalnim in globalnim pogojem, ki so navadno povezani z »modnimi pojavi«. Vila (1999, 359–364) opozarja, da je treba na nove izzive odgovoriti s fleksibilizacijo poslovanja, oblikovanjem delovnih timov in spodbujanjem timskega dela znotraj organizacije ter v povezovanju navzven, s spodbujanjem funkcioniranja organizacije na osnovi organizacijskih procesov, z benchmarkingom ter s popolno usmerjenostjo h kupcu. Spremembe pa se kažejo tudi na področju povpraševanj. Povečanje transparentnosti, vključenost potrošnikov in novi vzorci potrošniškega vedenja, ki se gradijo z uporabo mobilne tehnologije, silijo podjetja v spremembe na področju oblikovanja, trženja in distribucije obstoječih ali novih produktov in storitev (Schwab 2016, 52).

Ignjatović (2002, 99) navaja ugotovitve, da je analiza značilnosti podjetij, ki so se uspešno prilagodila razmeram svetovne konkurence in razmeram, v katerih so se znašla razvita gospodarstva, pokazala, da je njihova temeljna skupna značilnost fleksibilnost v prilagajanju sodobni družbeni sceni. Zaradi prilagajanja, ki povečuje zahteve po obdelavi informacij tako iz notranjega kot iz zunanjega okolja, je značilno ustvarjanje lateralnih in ne več hierarhičnih odnosov med notranjimi enotami.

Dinamični časi, kjer se nove industrije, produkti in storitve rojevajo hitreje kot kdajkoli prej, zahtevajo toliko večjo intenziteto odzivnosti podjetij. Prav tako živimo v vse bolj stresnih časih. Ekonomska negotovost je druga plat medalje ekonomskih priložnosti, zato je vzdrževanje ravnovesja med delom in prostim časom postalo bolj težavno, kar vodi v izpraševanje delavcev o pomenu njihovega dela; tako iščejo delo, ki jim prinaša več kot le mesečni zaslužek. Nenazadnje, živimo v spreminjajočih se časih, kjer morajo podjetja sprejemati hitrejše odločitve in spreminjati strategije poslovanja. Kljub temu da se vse več podjetij in njihovih

vodstev zaveda pomena človeških virov, pa pri marsikaterem podjetju vodilni še vedno ne vedo točno, kako izkoristiti potencial, ki ga talentirani človeški viri prinašajo (Strack in drugi 2007, 12).

V svetu nizkih interakcijskih stroškov ni več ključno vprašanje, ali je hierarhija boljša kot sodelovanje oz. obratno, ampak kako lahko uporabimo tako hierarhijo kot sodelovanje čim bolj učinkovito in s tem omogočimo osvoboditev talentiranih ljudi od disfunkcionalnih organizacij. Moderne organizacije potrebujejo tako dober menedžment kot tudi dobro vodenje. Pri večjih organizacijah današnjega časa je potrebno oboje, tako hierarhija kot sodelovanje. Hierarhija skrbi za postavljanje aspiracij, za odločitve, za določanje nalog, razporejanje virov in upravljanje ljudi, ki niso zmožni samostojnega dela, ter za pravilno porazdelitev in sprejemanje odgovornosti. Tudi v modernih organizacijah morajo biti določena hierarhična pravila, da postavimo meje in okvire pri delovanju ekip in posameznikov. Vendar bo pri večjih podjetjih brez sodelovanja skozi celotno organizacijo in oddelke, ki ga omogoča digitalna tehnologija 21. stoletja, organizacija težko dosegala napredek in dodano vrednost. V manjših organizacijah, kot so na primer ekipe, je skupni interes tisti motivacijski faktor, ki poganja celotno ekipo naprej. V kolikor se želi sodelovanje ljudi v večjih organizacijah, je treba najprej ustvariti interes posameznika. To se najbolje stori tako, da se najbolj talentiranim in ambicioznim posameznikom ne da zgolj odgovornosti za svoje delo, temveč tudi za učenje drugih. Digitalna tehnologija nam omogoča sredstva ne samo za učinkovito sodelovanje, temveč tudi za merjenje vloge posameznikov pri motiviranju in sodelovanju z drugimi (Lowell in Joyce 2007, IX–X).

8.3 VRHUNSKI TALENTI ZAHTEVAJO VRHUNSKE MENEDŽERJE

»Prava politika organizacije se ne izkazuje v tem, kako jo njihovi vodje poskušajo prikazati, temveč v tem, kaj počnejo ljudje, ki delujejo znotraj organizacije« (Leonard v Epstein 2008, 13).

Iskanje in zaposlovanje talentov z namenom zagotavljanja konkurenčne prednosti v novi digitalni ekonomiji nista dovolj. Da bi ti strokovnjaki ostali, je treba zagotoviti okolje, v katerem se vrhunski talenti počutijo kot nepogrešljiv del razvoja organizacije. Kot pravita Osterwalder in Pigneur (Osterwalder in drugi 2010, 35), je v znanjsko intenzivnih in kreativnih industrijah pomen človeških virov še toliko bolj izrazit. Talentirani zaposleni potrebujejo

izjemne menedžerje. Talentiran zaposleni se lahko pridruži podjetju zaradi karizmatičnosti vodstva, priložnosti ali najboljšega trening programa. Kako dolgo ta zaposleni ostane in kako produktiven je, pa je posledica njegovega odnosa s svojim neposredno nadrejenim (Buckingham in Coffman 2005, 4). Raziskave kažejo, da kadar organizacije investirajo v razvoj in usposabljanja profesionalnih projektnih menedžerjev, dosežejo superiorne projektne dosežke in uspešneje izvršujejo strateške iniciative. Visoko uspešne organizacije pa so veliko bolj osredotočene na talente ter imajo vzpostavljene boljše formalne procese pretoka znanja (PMI 2015, 11).

Kako torej najboljši menedžerji najdejo, privabijo in obdržijo najbolj talentiran kader? Konvencionalen pristop k iskanju kadrov je konvencionalen zato, ker je lažji. Lažje je verjeti, da mora vsak potencialni zaposleni posedovati neomejen potencial. Lažje si je predstavljati, da je najboljši način podpore zaposlenim ta, da poskušaš popraviti njihove pomanjkljivosti. Lažje je do vseh gojiti enak odnos. Napredna miselnost vrhunskih menedžerjev pa zahteva drugačen pristop, disciplino, fokus, zaupanje in kar je najpomembnejše – voljo za individualen pristop do svojih zaposlenih (Buckingham in Coffman 2005, 5).

Mnogo podjetij se zaveda, da so njihove zmožnosti pri iskanju in zadržanju talentiranih delavcev nujne in vitalne za njihov trajnostni razvoj in uspeh, ampak ne vedo, ali so pri tem dejansko tudi učinkoviti. Zato podjetja, sploh v omejenih trgih dela, poskušajo storiti vse, da bi zaposlenim preprečila pogledovanje drugam (Buckingham in Coffman 2005, 13–14).

Odtekanje ljudi iz podjetja pomeni danes, bolj kot kadarkoli prej, odtekanje vrednosti in največkrat neposredno h konkurenci. Vprašati se je treba, kaj leži v osrčju dobrega delovnega okolja? Kateri elementi bodo pritegnili najbolj talentirane delavce in jih v podjetju tudi obdržali? Če je razmerje med zaposlenim in menedžerjem porušeno in odnos skrhan, potem ni spodbude ali nagrade, ki bi prepričala zaposlenega, da ostane v podjetju. Bolje je delati za odličnega menedžerja v staromodnem podjetju, ki ponuja razsvetljeno in na zaposlenega osredotočeno kulturo, kot za slabega menedžerja v inovativnem podjetju (Buckingham in Coffman 2005, 15–28).

Konvencionalno razmišljanje nam pravi, da vloga menedžerja ni več pomembna. Pomembna je hitrost, fleksibilnost in agilnost. Današnje agilne organizacije si ne morejo več privoščiti

zaposlovanja številnih menedžerjev, da bi le-ti prelagali papirje, podpisovali dovoljenja in spremljali izvedbo. Potrebujemo samozadostne, samomotivirane, samousmerjujoče delovne ekipe. Konvencionalno razmišljanje pravi, da mora vsak menedžer biti hkrati tudi vodja. V turbulentnih časih, kot so danes, pa je vloga menedžerjev v resnici še toliko bolj pomembna. Predvsem zato, ker igrajo ključno in vitalno vlogo v podjetju; vlogo, ki je karizmatični vodja ali samoupravna ekipa ne more igrati. Vloga menedžerja je, da pri vsakem izmed članov ekipe, ali zaposlenem, doseže maksimalni izkoristek talentov, ki jih poseduje. V tem pomenu je njegova vloga podobna katalizatorju, saj je zadolžen za pospeševanje reakcije med dvema substancama z namenom kreiranja končnega želenega produkta. Menedžer ustvari izvedbo, s tem ko pospeši reakcijo med posameznikovimi sposobnostmi in talenti ter cilji podjetja. Dober menedžer mora opravljati štiri naloge izjemno uspešno. Mora znati izbirati osebe, postaviti pričakovanja, motivirati in razvijati ekipo (Buckingham in Coffman 2005, 53–55). Predvsem novi poslovni modeli potrebujejo ljudi z določeno miselnostjo. Nekateri modeli kličejo po posebnih podjetniških mehanizmih, ki bodo pripeljali produkte ali storitve na trg. Takšni modeli morajo dati zaposlenim ali sodelujočim večji maneverski prostor, kar pomeni, da je treba zaposliti oz. vključiti proaktivne in zanesljive ter razmišljujoče ljudi (Osterwalder in drugi 2010, 270).

Čim bolj turbulentno je okolje podjetja, čim bolj so podjetja v globalnem okolju izpostavljena Schumpeterskemu prepihu ustvarjalne destrukcije v razmerah hitrih tehnoloških sprememb in konkurenci skozi inovacije ter čim bolj so raziskave in razvoj središčna dejavnost pri poslovanju, tem bolj je menedžment spodbujen ali prisiljen k uveljavljanju različnih organizacijskih inovacij in norm k spreminjanju organizacijske strukture za krepitev spodbud za inoviranje pri zaposlenih v organizaciji (Ilič 2001, 258).

Konvencionalno razmišljanje pri selekciji oseb pravi, da je treba izbirati na podlagi izkušenj, inteligence in odločnosti. Pričakovanja naj bi postavljali na podlagi definicije pravih korakov. Motivirati tako, da posameznik prepozna in premaga svoje pomanjkljivosti, in razvijati osebe s pomočjo učenja in napredovanja. Čeprav s tem na prvi pogled ni popolnoma nič narobe, pa vse te definicije rahlo zgrešijo. Težko je zgraditi dobre ekipe zgolj s selekcijo na podlagi izkušenj, inteligence in odločnosti. Definicija pravih korakov in odpravljanje pomanjkljivosti pa nista najbolj učinkoviti metodi za trajnostni napredek podjetja. In zgolj pripravljati nekoga na naslednjo stopničko v podjetju popolnoma zgreši bistvo razvoja posameznika. Pri apliciranju

razmišljanja vrhunskih menedžerjev dobimo sledečo sliko: Selekcija poteka na podlagi talenta in ne zgolj izkušenj. Pri postavljanju pričakovanj definirajo prave izide in ne korakov. Pri motivaciji posameznika se fokusirajo na prednosti in ne pomanjkljivosti in pri razvoju poskušajo posameznikom najti pravo ujemanje in ne zgolj naslednje stopničke na lestvici. Ta pristop imenujemo tudi 4 ključi vrhunskih menedžerjev (Buckingham in Coffman 2005, 63).

8.4 NAČRTOVANJE KADROVSKIH POTREB KOT DEL STRATEGIJE RAZVOJA PODJETJA

Uspešnost organizacije je v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, človeških, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih, glede na postavljene cilje. Srednje in dolgoročna strategija razvoja podjetja pa mora te cilje zajemati. Strategija je specifičen vzorec odločitev in dejanj, ki jih sprejemajo vodje, da dosežejo najuspešnejše delovanje organizacije. Je načrt oz. način, ki integrira in poveže ključne cilje, dejavnike, politike in konkretna dejanja v kohezivno celoto. V kolikor je ustrezno zasnovana, pomaga vodstvu in ostalim deležnikom pri razporejanju organizacijskih virov, upoštevajoč vplive zunanjega okolja (Kohont 2011, 26). Vsaka organizacija, tudi zagonsko podjetje, potrebuje dobro zastavljeno strategijo, ki vodi na poti vse vpletene čez različne ovire in prepreke ter olajša sprejemanje ključnih razvojnih odločitev. Med te sodijo izbor trgov, kjer bo organizacija konkurirala, finančni načrti, operativne strategije, ki definirajo uporabo tehnologij in metod za produkcijo dobrin in storitev ter strategija menedžmenta človeških virov, ki opredeljuje načine pridobivanja, organiziranja in motiviranja ljudi (Kohont 2011, 26).

Boxall in Purcell (2003, 31; Kohont 2011, 27) navajata tri ključne elemente obstoja organizacije – sposobne ljudi (motivirane in kompetentne vodje in zaposlene), ustrezne poslovne cilje in relevantne vire (finance, tehnologija, podatki ...). Ker so človeški viri najbolj spremenljiv in najkompleksnejši vir, je treba toliko več pozornosti nameniti ravno strateškemu razvoju menedžmenta človeških virov, ki lahko prinese organizaciji konkurenčne prednosti pred ostalimi. Zato mora biti MČV popolnoma integriran v proces strateškega načrtovanja razvoja podjetja ter povezan s področji marketinških načrtov ter finančne in produkcijske strategije (Kohont 2011, 27).

Določeni poslovni modeli potrebujejo ljudi z določeno miselnostjo. Nekateri modeli kličejo po posebnih podjetniških mehanizmih, ki bodo pripeljali produkte ali storitve na trg. Takšni modeli morajo dati zaposlenim ali sodelujočim večji maneverski prostor, kar pomeni, da je treba zaposliti oz. vključiti proaktivne in zanesljive ter razmišljujoče ljudi (Osterwalder in drugi 2010, 270). Učinkovito načrtovanje človeških virov se mora pričeti z analizo poslovnih potreb z namenom identifikacije kadrovskega potreb, tako po številu kot po vlogah. Dobro načrtovanje pa mora stati na realnih temeljih, saj je umetnost načrtovanja in napovedovanja integralni del strategije podjetja (Roberts 1997, 28).

Po splošnih pravilih določanja kadrovskega potreb in izbire gre v procesu selekcije za tri možne načine: naravna ali nevtralna izbira, pozitivna izbira ali negativna izbira. Naravna ali nevtralna izbira poteka po Gausovi krivulji (vir), kar pomeni, da bo pri selekciji kadrov v podjetju največ povprečnih in manj najboljših ter najslabših kadrov. Če pa imamo na voljo odlično sestavo zaposlenih, je mogoče boljše načrtovanje dohitevanja konkurence in hkrati tudi prehitovanje ter tako zasedanje najboljšega mesta med podjetji, ki poslujejo na tržišču. Samo najboljše moštvo lahko izpolni najzahtevnejše cilje. Pozitivna izbira je takrat, ko se odločimo, da bomo težišče izbire občutno premaknili proti izbiri najboljših in izključili izbiro najslabših. To lahko dosežemo s procesi privabljanja v podjetje najboljših, strokovnih, motiviranih in delavoljnih sodelavcev. Žal pa je možen tudi proces, ki je popolno nasprotje procesa pozitivne, najboljše izbire. Do takšnega procesa lahko pride zaradi vrste neugodnih okoliščin. Omejevalni ukrepi, kot so nizke plače. Delovni pogoji in varnost zaposlitve lahko vodijo v ogroženost zaposlenih v podjetju, ki pričnejo iskati boljše in bolj varne možnosti zaposlitve. Najboljši si najlažje poiščejo delo v drugem podjetju, ki jim nudi tisto, kar staro podjetje nima: boljše možnosti za strokovni razvoj, dobre pogoje dela, boljše plačilo, varnost in vzdušje (Banič 2007, 23–24).

Za mlado podjetje bi težko našli bolj pomembne odločitve, ki imajo večji vpliv kot tiste pri izbiri in selekciji ekipe. Upravljalvske sposobnosti pridobivanja, intervjuvanja, razvoja človeških virov in vodenja, ki so potrebne za zadržanje kadrov in njihovo visoko motiviranost, so hkrati med najpomembnejšimi sposobnostmi mladih menedžerjev, hkrati pa med najslabše razvitimi sposobnostmi v delovnem okolju (Chambers 2001, 5).

Po mnenju Chambersa (2001, 7–8) lahko slabo razvite veščine selekcije in zaposlovanja rezultirajo v obliki negativnih posledic, kot so:

- izbor kandidatov, ki slabo opravljajo svoje delo;
- zaposlitev ljudi s konfliktnim vedenjem;
- zavrnitev izvrstnih posameznikov;
- zmanjšanje produktivnosti in kakovosti organizacijske izvedbe;
- povečanje stroškov zaradi večje fluktuacije in ponavljajočih se zaposlitvenih postopkov;
- motnje v upravljavskih in vodstvenih aktivnostih.

Vrhunske zaposlitvene sposobnosti, vključno z izjemno selekcijo ter sposobnostjo zadržanja, so trenutno med najbolj zaželenimi vodstvenimi veščinami v današnjem delovnem okolju. Izboljšanje veščin na področju upravljanja s talenti pa daje tovrstnim strokovnjakom neprecenljivo organizacijsko vrednost. Med tovrstne sposobnosti uvrščamo:

- identifikacijo izjemnih kandidatov,
- uspešno rekrutacijo kandidatov,
- pravilno diagnosticiranje izvedbenih in procesnih problemov,
- identifikacija in ustrezna odprava problemov, povezanih s konfliktnim vedenjem in izvedbo,
- razvoj veščin zaposlenih,
- zadržanje najboljših kadrov za dlje časa.

Upravljanje talentov je torej strategija, s katero si podjetja zagotovijo, da so njihovi ključni zaposleni deležni skrbne pozornosti. Najprej jih je treba iskati, najti in pripeljati v podjetje. Nato morajo zanje skrbeti, jih podpirati, motivirati, navduševati. Intelektualni kapital, in z njim ključni kadri oziroma talentirani posamezniki v podjetjih, je in bo tudi v prihodnje eden ključnih, če ne kar ključni dejavnik za doseganje uspešnosti podjetja. Zato je potrebno sistematično in strateško načrtovanje kadrovskih procesov. Upravljanje ključnih kadrov pa ni zgolj kadrovski, temveč tudi poslovni proces, ki se mora uvesti na vodstveni ravni organizacije (Žezlina 2011, 37–42). Problem se skriva tudi v napačnem pogledu, da je iskanje in najemanje kadrov začasen, trenutni proces in ne proces, ki je pomemben predvsem dolgoročno. Zmožnost pravilne izbire kadrov je predvsem napovedovanje prihodnjih potreb organizacije, kot tudi

izvedbene ravni zaposlenih. Predvsem pa je treba kot strokovnjak za pridobivanje videti čez pozitivno samoprezentacijo kandidatov in oceniti njihove realne sposobnosti. Treba je razviti talent za zaviranje lastnega entuziazma in napačnega ali netočnega prenosa želenih kompetenc na kandidata (Chambers 2001, 8).

9 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V ZAGONSKIH PODJETJIH

Tehnološko zagonsko podjetje, ki svoj izdelek ponuja na globalnem trgu, se ne razlikuje dosti od funkcionalne multinacionalke. Zaradi globalnega trga in mednarodnih investitorjev, h katerim se obrača po tvegan zagonski kapital, se hitro znajde pred podobnimi vprašanji kot veliko podjetje. Majhno hitrorastoče podjetje ne ustreza ustroju zrele multinacionalke, saj njegov status predstavlja izziv. Zagonska podjetja so zasnovana ekipno in inkluzivno ter vsakega člana, predvsem v zgodnji fazi oblikovanja, zaznavajo kot središčni vir (ang. »core asset«), saj se zavedajo, da vsak član ekipe odpira nove horizonte in nov spekter poznanstev. Ključnega pomena za uspeh v negotovih okoliščinah je izgradnja vrhunske prilagodljive ekipe, ki temelji na medsebojnem zaupanju in pogosti odprti komunikaciji. Zato se v zagonskih podjetjih zavedajo raznolikosti, ki intenzivno spodbuja na izjemno sproščen, vselej prisoten način. Mednarodna komponenta ekipe skrbi tudi za sprotno zavedanje globalnega trga, ki ga večina takšnih podjetij naslavlja. Večkulturnost podjetja omogoči vsem posameznikom v ekipi, da se aktivno zavedo okolja, v katerem delujejo, države in svoje pozicije v širšem družbenem kontekstu (Zornada 2015, 16–17).

Ko podjetje hitro raste, primerno hitro povečuje tudi število zaposlenih. Pri tem je zelo pomembno, da se v podjetju že v zelo zgodnji fazi vzpostavi neka kultura oziroma sistem vrednot, ki združujejo ne le vodstvo, temveč vse zaposlene. To je nekaj, kar lahko imenujemo tudi DNK podjetja. Za vodstvo je pomembno, da ustvari kulturo podjetja, ki temelji na odgovornosti vsakega posameznika in na spoštovanju med vsemi zaposlenimi. Pri hitri širitvi podjetja je izrednega pomena, da se zaposlujejo ljudje, ki so sicer vrhunski na svojem področju, vendar morajo tudi s psihološkim profilom ustrezati kulturi znotraj podjetja (Mikuž 2016, 75). Zelo pogosto srečujemo taktike, ki spodbujajo kulturno spoznavanje in odpiranje ter postavljajo informiranje o različnih kulturnih ozadjih in neposredne pogovore o kulturnih razlikah v prvi plan. Tudi v hitrorastočih podjetjih so najpogostejše kulturne vrzeli v predispoziciji za neposredno ali posredno komunikacijo, evalvaciji dela, sposobnosti prepričevanja, vodstvenih

prijemih in odnosu do avtoritete, normah za sprejemanje odločitev in prevzemanje odgovornosti, zaupanju in komuniciranju nestrinjanja, nivojih znanja jezika in sposobnosti izražanja v njem (Zornada 2015, 18).

Podjetja se bodo morala prilagoditi konceptu "talentov", ki postaja ključen vir in motor konkurenčnosti. V svetu, kjer postaja talent dominantna oblika strateške prednosti, mora biti premišljena tudi narava organizacijskih struktur. Fleksibilna hierarhičnost, novi načini merjenja in nagrajevanja učinkovitosti, nove strategije za privabljanje in zadržanje talentov bodo v prihodnje še toliko bolj ključ do organizacijskega uspeha. Kapaciteta agilnosti bo slonela tako na motivaciji zaposlenih kot tudi na komunikaciji znotraj podjetja ter postavitvi pravih prioritet. Uspešne organizacije bodo vse bolj prehajale iz klasičnih hierarhičnih organizacijskih struktur k bolj mrežnim strukturam in sodelovalnim načinom vodenja organizacij. Tudi motivacija postaja vse bolj intrinzični faktor, ki ga poganja skupna želja zaposlenih in menedžmenta po neodvisnosti in smislu. Podjetja bodo verjetno vse bolj grajena na podlagi ekip, delavcev na daljavo in dinamičnih kolektivov, z neprestanim deljenjem ključnih informacij (Schwab 2016, 60).

Raziskava, opravljena med hitrorastočimi podjetji iz Silicijske doline, nam na podlagi intervjujev izvršnih direktorjev nakazuje tri dimenzije organizacije dela in zaposlovanja v tovrstnih podjetjih – pripadnost, koordinacija in selekcija (Baron in Hannan 2002, 9).

- Pripadnost

Večina ustanoviteljev si predstavlja vzpostavitev močnega, skoraj družinskega občutka ter intenzivne emocionalne vezi med zaposlenimi, ki bi inspirirala vrhunske dosežke in povečala zadržanje najbolj iskanih kadrov ter se s tem izognila mobilnosti in fluktuaciji ključnega tehničnega osebja. Kar povezuje zaposlene s podjetjem v tem modelu, je občutek osebne pripadnosti in identifikacija s podjetjem – na nek način oblika ljubezni.

- Koordinacija

Druga dimenzija se ukvarja s ključnimi principi koordinacije in nadzora nad delom. Najbolj

splošen koncept vsebuje obsežno zanašanje na neformalni nadzor s pomočjo vrstnikov ali organizacijske kulture. Samoumevno naj bi bilo, da so zaposleni predani odličnosti pri svojem delu in da lahko opravljajo delo na vrhunski ravni, ker so bili tako profesionalno socializirani.

- Selekcija

Tretja dimenzija se nanaša na primarne okvire selekcije zaposlenih. Ustanovitelji vidijo podjetje kot skupek opravil in iščejo kadre, ki so zmožni ta opravila efektivno opravljati. Fokus je na selekciji zaposlenih, ki lahko v najkrajšem času pričnejo z delom in reševanjem delovnih nalog. V takšnih primerih si ustanovitelji predstavljajo selekcijo zaposlenih na podlagi veščin in izkušenj, ki so potrebne za dokončanje takojšnjih opravil.

Razmerja med tremi dimenzijami so različni organizacijski načrti, ki jih lahko klasificiramo na podlagi prevladujoče uporabe dimenzij. Razvrstimo jih lahko v pet osnovnih modelov razmerij med zaposlenimi in vodstvom (Baron in Hannan 2002, 9–14).

- Model gradnje vsebuje pripadnost skozi delovne izzive, nadzor vrstniških skupin in selekcije na podlagi specifičnih sposobnosti opravljanja nalog. Ta model je vzporeden standardnemu opisu prevladujoče kulture med visokotehnološkimi podjetji iz Silicijeve doline.
- Zvezdni model se nanaša na pripadnost na podlagi zahtevnih izzivov, zanašanja na avtonomijo in profesionalnega nadzora ter selekcije elitnega kadra z ozirom na dolgoročni potencial.
- Model predanosti zajema zanašanje na emocionalne ali družinske vezi med zaposlenimi in organizacijami, selekcija se izvaja na podlagi kulturnega ujemanja in nadzora vrstniških skupin.
- Birokratski model vsebuje pripadnost na podlagi izzivov in priložnosti za razvoj, selekcija pa na podlagi kvalifikacij za posamezno mesto in formaliziran nadzor.

- Avtorski model se nanaša na zaposlitve na podlagi monetarnih motivacij, nadzora in koordinacije po tesnem osebnem pregledu in selekcije zaposlenih z namenom izvrševanja predhodno določenih nalog.

Model pripadnosti in zvezdni model sta tista, ki najhitreje posežeta po kadrovskih strokovnjakih. Pri zvezdnem modelu je uspeh kritično odvisen od sposobnosti rekrutiranja in selekcije vrhunskega talenta, kar je ključen izziv za področje menedžmenta človeških virov. Za podjetja z modelom pripadnosti je ključen imperativ vzpostavitev močne kulture znotraj podjetja in zagotavljanje, da se novi kadri ujemajo s to kulturo. Podjetja, zgrajena na inženirskem modelu, ne vidijo vloge kadrovskih strokovnjakov kot strateško pomembne za razvoj in kadrovske strokovnjake reducirajo na »osebe, ki skrbijo, da je za tehnične kadre dovolj kave in prigrizkov ter organiziranje popoldanskih aktivnosti«. Za birokratski model podjetij je kadrovska funkcija predvsem administrativne narave in je del administrativnega aparata, ki razglša pravila in postopke z namenom držanja kontrole. Podjetja z avtorskim modelom po navadi popolnoma izpustijo kadrovske stroške, saj nanjo gledajo izključno kot strošek in verjamejo, da je nadzor nad zaposlenimi izključno naloga avtorskega vodje. V mladih avtorskih podjetjih je pogosto kadrovska funkcija prepuščena sekretarju vodje.

Po mnenju nekaterih akademikov v zadnjem času se organizacije razvijajo v principu odvisne smeri. S tem nakazujejo, da so namerno ali nenamerno prvotne odločitve podjetnikov neizbrisljivo vtisnjene in preslikane na njihove nastajajoče organizacije in določajo razvojno pot podjetja v prihodnosti. Sodeč po tem, so napor, da bi spremenili genetski material podjetja, skupaj z organizacijskim načrtom odnosov z zaposlenimi, destabilizacijske narave. Spremembe lahko potencialno nasprotujejo članom organizacije, povzročijo erozijo sposobnosti, spreminjajo temeljne moči in statuse ter postavljajo veljaven vrednostni sistem pod vprašaj. Potencialno lahko tudi zmedejo zunanje deležnike glede organizacijskega ugleda in uveljavljenih metod poslovanja (Baron in Hannan 2002, 15).

Spremembe v organizacijskih načrtih so po navadi najbolj destabilizacijske v mladih tehnoloških zagonskih podjetjih in negativno vplivajo na fluktuacijo zaposlenih, finančno uspešnost in možnost preživetja podjetja. Spremembe najbolj vplivajo na tiste, ki so v podjetju najdlje, tako da je posledično tudi fluktuacija ob spremembah največja med takšnimi zaposlenimi. Vsekakor pa so različne spremembe in tranzicije različno moteče. Fluktuacija

zaposlenih je kritičnega pomena za uspeh tehnoloških zagonskih podjetij, saj je njihova primarna prednost znanje središčnega znanstvenega in tehničnega osebja. Podjetja, ki se soočajo z večjo fluktuacijo zaposlenih, se spopadajo z večjimi ovirami pri rasti in pozitivnem poslovanju. Spremembe kadrovskega načrta tako neposredno in močno vplivajo na razvoj mladih tehnoloških podjetij v obdobju, ko je stabilnost kritičnega pomena za njihovo finančno vzdržnost (Baron in Hannan 2002, 19–22).

Ustanovitelji oz. vodstva se soočajo s temeljno odločitvijo pri izgradnji podjetja – izbira kadrovskega načrta, ki je bolj značilen oz. poseben (model pripadnosti ali zvezdni model), ampak potencialno šibek in z njim težje dosega ekonomije obsega ali bolj robustne modele (npr. model gradnje ali birokratski model), s katerimi lažje dosega ekonomije obsega in se lažje spopadajo z nepredvidljivimi spremembami v zunanjem okolju. Ni nevsakdanje, da se ustanovitelji bolj ukvarjajo s širitvijo storitve ali produkta kot pa kulture in upravljalvske/menedžerske prakse do zaposlenih, tudi v primerih, ko ti isti ustanovitelji izražajo globoko strast in naklonjenost do stališča, da so ljudje ključen vir primerjalnih prednosti. Medtem ko se podjetja vseh vrst borijo za talent, bi bilo dobro, da bi posvečala vsaj toliko energije izgradnji znamke na trgu dela, kot to počno za izgradnjo na trgu izdelkov (Baron in Hannan 2002, 29–32).

Izgradnja izvrstne ekipe ali institucije se prične z ustanoviteljem. Ampak biti ustanovitelj ne pomeni odpreti novo podjetje. Vsakdo je lahko ustanovitelj ali oblikovalec kulture znotraj neke skupine oz. ekipe, pa naj gre za prvega zaposlenega ali nekoga, ki se pridruži podjetju, ki obstaja že desetletja (Bock 2016, 64). Ključna vloga vodstev v zagonskih podjetjih je uspešno motiviranje ekipe oz. zaposlenih ter njihovo vključevanje v procese načrtovanja ter strateških usmeritev. Motivirati prave ljudi, da se pridružijo ekipi in tam tudi ostanejo, je tako ključna vloga dobrega vodstva. Najboljši ustanovitelji oz. vodje so po navadi tudi obdani z najboljšimi zaposlenimi (Nickels in drugi, 270).

Ljudi lahko motiviramo na različne načine, kot so prepoznavanje, dosežki, status v podjetju. Intrinzična oz. notranja nagrada pomeni osebno zadovoljstvo, ki ga posameznik čuti, kadar opravi dobro delo ali izpolni nek cilj. Občutek, da posameznikovo delo pripomore k razvoju organizacije ali prispeva k izboljšanju družbe na splošno, je oblika intrinzične/izvirne/notranje nagrade. Zunanja nagrada pa je nekaj, kar posameznik prejme od nekoga drugega kot priznanje

za dobro opravljeno delo. To je lahko v obliki povišice, pohvale ali napredovanja (Nickels in drugi 2016, 270). Ker so zunanji faktorji motivacije pri zagonskih podjetjih v fazi pred rastjo nižji, je uresničevanje notranjih faktorjev še toliko bolj pomembno. Vključevanje/angažiranost pomeni stopnjo motivacije, strasti in zagona za delo s strani zaposlenega. Naloga menedžerjev je torej uspešno angažiranje svojih zaposlenih, kar pa v primeru, da postanejo odmaknjeni od podjetja, ravno tako terja sredstva, čas in dodaten napor. Vključeni oz. angažirani zaposleni se počutijo povezane s podjetjem, cilji in središčnimi vrednotami. Odmaknjeni pa posvečajo delu zgolj čas, ne pa tudi energije. Hkrati svoje frustracije izkazujejo navzven in s tem demotivirajo tudi ostale sodelavce (prav tako). Brez ustrezne motivacije celotne ekipe se možnosti za uspešen razvoj zagonskega podjetja precej zmanjšajo.

Današnja razvijajoča se podjetja morajo za dosego dodane vrednosti zagotavljati več kot zgolj hierarhijo od zgoraj dol, ampak tudi motivacijo, samoiniciativnost in umsko intenzivni kader, ki sodeluje v celotni organizaciji (Lowell in Joyce 2007, 28). Seveda pa je prvi korak pri pridobitvi umsko intenzivnega in vrhunškega kadra ustrezen način rekrutiranja. Kot pravi Bock (2016, 135), večina organizacij izvaja rekrutiranje na enak način: objava delovnega mesta, pregled življenjepisov, izvedba intervjujev in izbor. Ker vsi zaposlujejo na enak način, je težje, da katerokoli podjetje doseže drugačen rezultat kot konkurenti. Po definiciji to pomeni, da podjetja zaposlujejo povprečne talente, kar pomeni tudi večje stroške pri nadaljnjem izobraževanju zaposlenih. Prisotnost visokega proračuna za trening v podjetju ni znak, da je podjetje dobro pri vlaganju v ljudi, ampak dokaz, da je podjetje v startu izbralo napačen kader. V najboljšem primeru sodi zgolj 10 odstotkov vseh prijavljenih med vrhunski kader, ker vrhunski kadri v mnogih industrijah po navadi ne iščejo dela, ravno zato, ker so vrhunski kader. Možnosti, da podjetje najde vrhunske talente na podlagi vhodnih prijav, so izjemno majhne (Bock 2016, 146). Zato je izjemnega pomena, kako podjetje izbira, intervjuja in preizkuša kandidate. Treba je zadati visoka merila kakovosti. Pred samim pridobivanjem pa je treba določiti posamezne ključne attribute. Dobro merilo za uspešno kadrovanje podjetij v rasti je zaposlovanje zgolj tistih, ki so boljši od vodstva (Bock 2016, 263). Prav tako je pomembno za podjetje v rasti, da so vrednote podjetja jasne in opazne.

10 RAZISKAVA O VLOGI MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV V ZAGONSKIH PODJETJIH V KONTEKSTU TEHNOLOŠKIH SPREMEMB IN NOVODOBNE EKONOMIJE

10.1 TEORETSKO-METODOLOŠKI OKVIR RAZISKAVE

V raziskavi želimo na podlagi poglobljenih pogovorov s predstavniki različnih slovenskih hitrorastočih visokotehnoških podjetij ugotoviti, kako dojemajo in razumejo globalne spremembe na področjih, ki smo jih teoretsko opredelili v prvem delu naloge, ter kako v kontekst razvoja visokotehnoških podjetij umeščajo vlogo menedžmenta človeških virov.

Osrednje težišče raziskovanja temelji na teoretskih konceptih talenta, ključnih kadrov in oblikovanja kulture podjetja, ki sovpadajo v polje menedžmenta človeških virov, upoštevajoč velikost podjetja, fazo razvoja in število zaposlenih. Cilj raziskave je opredeliti vlogo menedžmenta človeških virov skozi oči ustanoviteljev oz. vodilnih v hitrorastočih visokotehnoških podjetjih ter ugotoviti, kako se dojemanje vloge spreminja oz. razlikuje glede na velikost podjetja in število zaposlenih.

K preučevanju temeljnega cilja pristopamo z obravnavo naslednjih raziskovalnih vprašanj:

- Kako predstavniki visokotehnoških podjetij vidijo globalne spremembe, ki jih prinaša novodobna ekonomija?
- Kje obstajajo razlike med zagonskimi podjetji v primerjavi s klasičnimi industrijskimi podjetji?
- Kaj so ključni družbeni izzivi, ki se nam postavljajo ob razvoju novodobne ekonomije in z njimi povezanih zagonskih podjetij?
- Kako vrednotijo pomen človeških virov in sestave ekip v zagonskih podjetjih?
- Kako dojemajo nacionalne specifične zagonskega podjetništva v Sloveniji?
- Kako ocenjujejo pomen talenta pri zaposlovanju v primerjavi z izkušnjami zaposlenih?
- Kako ocenjujejo pomen in vlogo kulture podjetja?
- Kako se vrhunski ključni kadri razlikujejo od drugih in kako z njimi ravnati?
- Kje ležijo težave pri sestavljanju dobrih ekip?
- Kako se pri razvoju zaposlenih in podjetij umešča pomen učenja?

V skladu z raziskovalnimi vprašanji ponovno postavljamo sledeče teze:

Teza 1: Zagonska podjetja so ključni nosilci velikih globalnih sprememb, ki že danes vplivajo in bodo v prihodnje še toliko bolj vplivale na temeljne družbene procese in dogovore ter prinašajo tako priložnosti kot izzive, na katere bomo kot družba morali najti ustrezne rešitve in prilagoditve.

Z raziskavo bomo poskušali dokazovati, da so zagonska podjetja tisti hitrorastoči visokotehnoški gospodarski subjekti novodobne ekonomije, ki prinašajo največ sprememb na tehnološkem in digitalnem področju, posledično pa prinašajo velike spremembe v družbi, in sicer na področju dela, zaposlovanja in dojemanja ter vrednotenja pomena zaposlenih v podjetju. Določene spremembe velja opredeljevati kot priložnosti in prednosti, določene pa kot izzive, ki bodo potrebovali ustrezne odgovore in prilagoditve v prihodnosti.

Teza 2: Na razvoj zagonskih podjetij, kljub nezavedanju v začetnih fazah, bistveno vpliva menedžment človeških virov, katerega vloga in dojemanje se spreminjata glede na število zaposlenih in velikost podjetja oz. fazo razvoja.

Kot bomo poskušali dokazovati na podlagi ugotovitev iz pogovorov, so funkcije, ki pritičejo menedžmentu človeških virov in kadrovske stroki, izjemno pomembne že od začetka razvoja podjetja. Obenem pa niso nujno neposredno prepoznane v obliki strokovnjaka za kadrovske področje, do neke prelomne točke v rasti podjetja, ko naloge, povezane s kadri, pomenijo preveliko obremenitev za vodjo podjetja in se morajo zgostiti v osebi, ki jo razumemo kot kadrovskega strokovnjaka. Opredelitev vloge menedžmenta človeških virov v zagonskih podjetjih se zato razlikuje od klasičnih podjetij in je pri definiciji in razčlenitvi nekoliko bolj kompleksna. Kot bomo poskušali opredeliti, je vloga menedžmenta človeških virov v zagonskih podjetjih bolj strateške narave in manj administrativne ter zajema naloge iskanja, izbire in ohranitve kadrov, še posebej ključnih, prepoznavanja talentov ter oblikovanje ekipe na podlagi kulture podjetja in vrednot.

Za pridobivanje podatkov smo uporabili metodo delno strukturiranega poglobljenega intervjuja z odprtimi tipi vprašanj, ki zajemajo različne vidike preučevanih pojmov in različnih zornih

kotov, na podlagi katerih bomo lahko izluščili relevantne zaključke študije. Ključno je, da vprašanja naslavljajo tako posredno kot tudi neposredno dojetje vloge menedžmenta človeških virov, s primerjavo katerih lahko lažje ovrednotimo njegovo dejansko vlogo skozi oči ključnih akterjev v zagonskih podjetjih.

10.2 ZBIRANJE IN ANALIZA PODATKOV

10.2.1 Časovni okvir

Empirični material s področja vloge menedžmenta človeških virov smo pridobivali od sredine februarja do začetka maja 2017,²¹ pri čemer je bil povprečen čas pogovora nekoliko manj kot 50 minut, odvisno od tega, kako zgoščeno so sogovorniki odgovarjali na vprašanja. V prvem koraku smo oblikovali seznam vprašanj na podlagi teoretskih izhodišč v prvem delu naloge. Vprašanja (razen v dveh primerih zaradi izrecne želje intervjuvancev kot pogoj sodelovanja) niso bila predhodno posredovana, s čimer smo želeli zagotoviti čim bolj spontan in iskren odziv sogovornikov na podlagi njihovih lastnih izkušenj in mnenj. Na časovni okvir je bistveno vplivala časovna razpoložljivost sogovornikov in njihova oddaljenost ter preokupiranost z obveznostmi.

10.2.2 Opis zbiranja in analize podatkov

Podatke smo zbirali na podlagi pogovorov s tremi specifičnimi skupinami sogovornikov:

²¹ Delno strukturiran intervju je najpogostejša oblika pridobivanja kvalitativnih podatkov. Vprašanja so odprtega tipa, lahko sledijo določenemu predhodnemu okviru in razporedu ali pa so popolnoma prosta. S tem tipom lahko dobro preiščemo novo področje raziskovanja, saj lahko odkrijemo, kje so problemi, kako ljudje gledajo nanje, kako se o tem pogovarjajo (kakšno terminologijo uporabljajo v zvezi s tem, na kakšni ravni razumejo pojav). Tak intervju je fleksibilnejši, z njim se bolj približamo učinkoviti in vrednostni ravni, odgovori so bolj spontani, konkretni, samoodkrivajoči in osebni. Analiza pa je veliko težja in traja dlje. Lahko uporabimo analizo vsebine ali pa uporabimo zgolj neposredne navedbe, ki dobro odražajo teme raziskave. Zavedati se je treba še, da so rezultati različnih intervjujev težko primerljivi (Kordeš in Smrdu 2015, 40–41).

- Ustanovitelji ali soustanovitelji hitrorastočih zagonskih podjetij, izmed katerih so nekateri tudi v vlogi direktorja.
- Vodje kadrovskih služb (v primeru, da jo podjetje že ima) oz. strokovnjaki, ki opravljajo naloge, povezane z menedžmentom človeških virov.
- Predsedniki uprav, v kolikor jih podjetja že imajo.

Prošnje za sodelovanje smo posredovali samostojno in neposredno na intervjuvance. Izmed 20 poslanih prošenj se je na intervju odzvalo 12 sogovornikov, kar znaša 60 odstotkov. Seznam intervjuvancev smo delno oblikovali s pomočjo seznama zagonskih podjetij slovenske iniciative Start:up Slovenija.²²

10.2.3 Metode zbiranja podatkov

Za preučitev raziskovalnih vprašanj in preverjanje izhodiščnih tez smo uporabili metodo osebnega delno strukturiranega intervjuja z vnaprej pripravljenimi vprašanji odprtega tipa, ki pa so se pri formulaciji delno razlikovala glede na velikost preučevanega zagonskega podjetja.

10.2.4 Metode analize podatkov

Za analizo pridobljenih podatkov smo uporabili analizo teksta (prepisi posnetih intervjujev in odgovorov, ki smo jih osebno opravili s predstavniki ali vodilnimi slovenskih zagonskih podjetij oz. podjetij v tujini, katerih soustanovitelji ali vodilni so Slovenci).

10.2.5 Omejitve zbiranja in analize podatkov

Izvedba je bila pogojena s časovno kot tudi prostorsko dostopnostjo intervjuvancev, izmed katerih so se mnogi v času opravljanja raziskave nahajali izven meja Republike Slovenije. Nekateri med njimi so bili v programu kakšnega izmed pospeševalnikov, spet drugi vodijo

²² Iniciativa Start:up Slovenija je aktivna povezovalka in promotorka javnih ter zasebnih deležnikov slovenskega start-up ekosistema. V sodelovanju z njimi izvajajo in promovirajo tudi javne nacionalne programe za podporo inovativnega podjetništva. Z vsemi naštetimi aktivnostmi in partnerji si prizadevajo postaviti Slovenijo na zemljevid uveljavljenih evropskih start-up vozlišč (Start:up Slovenia).

pisarne oz. izpostave matičnega podjetja v drugih državah. S takšnimi intervjuvanci smo intervju opravili po spletu s pomočjo avdio-vizualne programske opreme za spletno komunikacijo. Takšnih intervjuvancev je bilo izmed vseh sodelujočih 5. Z ostalimi intervjuvanci smo intervju opravili v živo, v kar se da sproščenem okolju ob zagotavljanju nemotene izvedbe intervjuja. Pri zbiranju podatkov nam je bilo ključno, da so odgovori sogovornikov podani z govornim sporazumevanjem in ne s pisnimi odgovori, saj so le tako bolj iskreni, neposredni, predvsem pa bolj obširni in razmišljujoči, kar daje naši analizi večjo težo in relevantnost. Geografski kontekst je sicer faktor, ki delno vpliva na razmišljanja respondentov, a kot smo že argumentirali v uvodnem delu in bomo dokazovali tudi v sami analizi, je zaradi specifičnosti hitrorastočih podjetij ta faktor sicer že v splošnem toliko izrazit, da ga je treba umestiti vzdolž celotne analize. Med omejitve analize kvalitativnega dela raziskave štejemo prikaz numeričnih podatkov v odstotkih glede na majhnost vzorca. Po drugi strani pa uporabljena metoda intervjujev daje zadostne kvalitativne poglobljene podatke, ki bi jih težko pridobili z uporabo strukturiranih intervjujev zaprtega tipa na večjem vzorcu.

10.3 ANALIZA PODATKOV IN INTERPRETACIJA

10.3.1 Intervjuji s predstavniki zagonskih podjetij

Namen intervjujev s predstavniki slovenskih zagonskih podjetij ali tujih zagonskih podjetij, katerih soustanovitelji ali vodilni so Slovenci, je bil pridobiti poglobljene podatke o vlogi menedžmenta človeških virov v luči globalnih sprememb, ki jih prinašajo tehnološki razvoj, digitalizacija in inovacije. Podatke je treba razumeti in analizirati skladno z izkušnjami in doživetji relevantnih sogovornikov, ki spremembe kot tudi izzive doživljajo vsakodnevno pri svojem delu. Na podlagi vprašanj in odgovorov smo želeli izluščiti tiste spremembe, izzive in priložnosti na področju ravnanja s človeškimi viri, ki že danes zaznamujejo polje dela v sodobni ekonomiji, kot tudi širše družbe kot celote. Na podlagi odgovorov smo želeli zbrati informacije, ki jih lahko oblikujemo kot premislek pri oblikovanju novih razvojnih priložnosti v sodobnem okolju, ki bi jih bilo smiselno nasloviti. Hkrati nam zbrani podatki služijo kot izhodišče za umestitev področja ravnanja s človeškimi viri kot ključnega strateškega področja med razvojne faktorje zagonskih podjetij. Med preučevanimi hitrorastočimi visokotehnološkimi podjetji, ki smo jih vključili v raziskavo, so: VIAR, Support Hero, TOSHL, Klevio, Hal mBills, GoAvio, D-Labs, Celtra, Povio Labs, Reveel in Outfit7.

Intervjuvancem smo zastavili naslednja vprašanja:

- Katere so tiste ključne globalne spremembe, ki jih prinaša nova ekonomija in z njo povezana zagonska podjetja (tri ključne po vašem mnenju)? Kako se razlikujejo od klasične ekonomije?
- Katere so ključne prednosti globalnih motilcev v primerjavi s klasičnimi podjetji/multinacionalkami? Kako jih izkoriščajo?
- Katere družbene izzive nam po vašem mnenju postavljajo novodobna ekonomija in tehnološki motilci?
- Kako se lahko po vašem mnenju kot družba ustrezno prilagodimo na velike spremembe, ki nam jih prinaša tehnološki razvoj (avtomatizacija, robotizacija, A.I.), da bi se čim bolje izognili negativnim posledicam?
- Kako blažiti strukturna neskladja med veščinami obstoječe delovne sile in pričakovanimi veščinami, ki jih prinašajo tehnološke spremembe?
- Kako bi definirali zagonsko podjetje (start-up)?
- Kako pomemben je element učenja v zagonskih podjetjih?
- Kako ocenjujete stanje in okolje zagonskega podjetništva v Sloveniji?
- Kaj je za vas ključen vir, potreben za uspeh zagonskega podjetja?
- Kako si predstavljate dober tim? Kakšna je skrivnost sestavljanja dobrega tima?
- Kaj za vas pomeni talent? Kako prepoznati talent v drugih?
- Kaj najbolj talentirani posamezniki/ ključni kadri potrebujejo od svojega delovnega mesta?
- Kaj menite, da je bolj pomembno pri iskanju dobrih kadrov – talent ali izkušnje?
- Kaj mislite, da je glavna naloga vodje zagonskega podjetja?
- Kakšno vlogo po vašem mnenju nosi MČV v zagonskih podjetjih?
- Mislite, da se vloga kadrovske stroke spreminja z velikostjo podjetja? Kje vidite prelomno točko pri rasti, ko vloga kadrovske funkcije postane nujna?
- Kako vidite vlogo kulture podjetja pri razvoju podjetja? Kako doseči čim boljše ujemanje (novih) posameznikov s kulturo podjetja?
- Se vam zdi, da so dobri neformalni odnosi pomembni za boljše delovanje podjetja?

- Ste kdaj poiskali zunanjo kadrovsko pomoč pri iskanju novih kadrov ali za sistemizacijo dela? Pri katerem številu zaposlenih ste pričeli razmišljati o vpeljavi kadrovskega menedžerja?
- Kaj menite, da je glavna značilnost ključnih kadrov znotraj podjetja? Kako se razlikujejo od drugih zaposlenih?
- Se vam zdi fluktuacija zaposlenih v zagonskih podjetjih problem? Če ja, kako jo zmanjšati?
- Kako bi vzpostavili znamko podjetja kot dobrega zaposlovalca?
- Kakšno vlogo imajo podpora okolja pri iskanju kadrov pri začetnih podjetjih?
- S kakšnimi težavami se na področju kadrov soočajo začetne ekipe?
- Kje vidite prednosti in pasti zaposlovanja svobodnih delavcev?
- Kako ekonomija manjših poslov po vašem vpliva na kakovost dela?

10.3.2 Analiza podatkov

Za analizo odgovorov smo uporabili metodo analize teksta, s katero smo iz danih odgovorov poskušali razbrati ključne poudarke in izpostaviti posebnosti. V prvem koraku smo naredili natančne prepise pogovorov, odgovore posameznih intervjuvancev prebrali in jih v naslednjem koraku združili. Tako smo odpravili ponavljanja in izluščili pomembne informacije, medtem ko smo celotne odgovore dodali v priloge. Za potrebe varovanja anonimnosti k posameznemu odgovoru nismo pripisovali avtorja odgovora. Odgovore bomo v nadaljevanju predstavili v treh ločenih sklopih. Najprej bomo predstavili sklop odgovorov, ki se navezujejo na makro raven družbe danes in v bodoče ob upoštevanju globalnega konteksta sprememb. V drugem delu bomo predstavili odgovore, povezane z umeščanjem zagonskih podjetij v kontekst ter njihovo definicijo. V tretjem delu bodo sledili odgovori na vprašanja, ki se navezujejo na vlogo menedžmenta človeških virov v zagonskih podjetjih. Za lažjo predstavo o vsebini intervjujev smo dodali grafični prikaz oz. oblak besed, ki ponazarja najbolj pogosto uporabljene besede, ki so jih intervjuvanci uporabljali pri odgovorjanju na vprašanja.

Slika 10.1 Prikaz najbolj pogosto uporabljenih besed v izvedenih intervjujih.



Kot je razvidno iz prikaza in kot bomo predstavili tudi v nadaljevanju, so intervjuvanci precej poudarka dali na ekipo, ljudi in talent.

10.3.3 Družbeni vidiki nove ekonomije in globalne spremembe

Tabela 10.1 Prikaz pridobljenih podatkov, ki se nanašajo na globalne družbene spremembe in izzive

1. Družbeni vidiki nove ekonomije in globalnih družbenih sprememb

1.1. Globalne spremembe na krilih nove ekonomije

- Razvoj tehnologije.
- Podiranje meja na področju poslovanja, komunikacije, zaposlovanja.
- Geografska mobilnost dela in kadrov.
- Delo na daljavo.
- Nove generacije prinašajo nove želje, potrebe in pričakovanja.
- Bolj transparentna dostopnost stvari.
- Konsolidacija storitev.
- Kultura in vrednota se spreminjata.
- Drugačen odnos do dela in inoviranja.
- Večja pripravljenost na tveganje.
- Pospeševanje digitalizacije.
- Agilno odzivanje na spremembe v okolju.
- Zaposlovanje novih, v preteklosti nepoznanih profilov.
- Lažje sodelovanje z drugimi državami.
- Zmanjšanje restrikcij.
- Vnašanje fleksibilnosti v rigidne sisteme.
- Manj časa potrebno za sprejemanje odločitev.
- Zagonska podjetja kot nova oblika R&D za velika podjetja.
- Večja učinkovitost.
- Večje udobje uporabnikom (era udobja).
- Osvoboditev določene količine dela zaradi tehnologije.
- Večja dostopnost do storitev in pocenitev storitev.
- Hitrejši in lažji zagon inovacij na področju spletnih storitev.
- Programska oprema nas obdaja povsod, zato so ljudje bolj dostopni in lažje dosegljivi.
- Ljudje so neprestano povezani s svetom po internetu.
- Hitrejša prilagajanja gospodarskih subjektov na družbene spremembe.
- Inovativnost je postala ključen dejavnik za uspeh.
- Čas se vrti hitreje.
- Disrupcija ustaljenih praks in trgov, predvsem za klasična velika podjetja.
- Hitrost vsega, kar težko kdo še obvlada.
- Spremembe pri zaposlovanju (vedno več s. p.-jev).
- Bolj smo odprti do tujcev, tudi zaradi poslovanja.
- Večja fleksibilnost dela.
- Hitrejša menjave služb.

- Več intelektualnega dela, manj fizičnega.
- Odpiranje novih služb.
- Počeli bomo več stvari, ki jih radi počnemo.
- Večja potreba po mehkih veščinah.
- Vzpon ekspertnih pozicij.

1.2. Prednosti globalnih motilcev (disruptorjev) v primerjavi s klasično ekonomijo

- Delo na daljavo in razpršenost ljudi.
- Dostopnost do kapitala.
- Večja agilnost in sposobnost prilagajanja.
- Več tvegajo in neuspeh dojemajo kot naraven proces.
- Bolj se posvečajo raziskovanju in vitkemu inoviranju.
- Hitreje lansirajo novo storitev.
- So bolj v neposrednem kontaktu s končnimi uporabniki.
- Poenostavljajo si procese in iščejo optimalne rešitve za uporabnike.
- Izkoriščajo nove poslovne modele.
- So bolj pogumni.
- Probleme rešujejo s programskimi rešitvami.
- Vodi jih generacija, ki je odrasla v drugačnem okolju, zato drugače razmišlja.
- Fleksibilnost pri delu in načinu vodenja.
- Vključeni v ekosisteme, zato so neprestano seznanjeni z novimi tehnologijami.
- Niso vezani na poslovne modele iz preteklosti, zaradi česar hitreje sledijo trendom.
- Splet in programske rešitve (IT industrija) omogočajo disrupcijo, ki je klasično podjetje fizično ni zmožno.
- Splet izkoriščajo za lažje doseganje ekonomije obsega.
- Hitreje najdejo ujemanje produkta/storitve s trgom.

1.3. Družbeni izzivi, ki se nam v družbi postavljajo ob spremembah in motnjah

- Spremembe v odnosu zaposlovalec – zaposleni.
- Zakonodaja ne dohiteva sprememb, ker je zakonodajni sistem počasen.
- Kako se obvarovati pred posegi v zasebnost.
- Vsak uporabnik spletnih storitev pušča osebne sledi, na podlagi katerih lahko z analitiko specializirana podjetja določajo tvoj osebni profil, kar pomeni večje možnosti manipulacij.
- Data-driven postavlja vprašanja etičnosti in kakovosti vsebin.
- Izobraževalni sistem ne izobražuje za prihodnost (novi poklici, stare vsebine v izobraževalnih ustanovah).
- Robotika in avtomatizacija bosta pomenili izgubo določenih delovnih mest, predvsem z nižjo dodano vrednostjo.

- Vprašanje, kako delitveno ekonomijo urediti tako, da ustreza vsem.
- Strah pred novostmi in potreba po obrambi lastnih privilegijev in interesov.
- Zaton nekreativnih, nizkokvalificiranih delovnih mest, kar je problematično za tisto populacijo, ki ni toliko kreativna.
- Ovire pri prekvalifikacijah starejših generacij.
- Kako regulirati globalno ekonomijo, da bo delovala bolj vključujoče.
- Spreminjajoči se načini dela in zaposlovanja.
- Socialni sistemi in zaščita so vezani na stare principe lokaliziranega delovanja.
- Ljudje postajajo bolj prekarni in manj zaščiteni.
- Kako lahko država kljub hitrim spremembam ohranja varnost ljudi, a hkrati dopušča inovativnost.
- Pomen geografske pripadnosti se manjša.
- Pod vprašaj se postavljajo tradicionalni pogledi – vprašanje je, ali so odgovori zadnjih 30 let dovolj dobri za današnjo in prihodnjo situacijo.
- Posameznik kot svoje podjetje.
- NeprostoVOLjno povečanje tveganja za določen del populacije.
- Dobra podjetja odhajajo v tujino.
- Primanjkovanje določenih poklicev oz. kadrov (na področju IKT).
- Demografski izzivi.
- Varnost umetne inteligence.
- Umetna inteligenca kot naše zrcalo.
- Avtomatizacija in digitalizacija.
- Težje vzpostavljati regulacije zaradi globalnega pristopa.

1.4. Možne družbene prilagoditve spremembam

- Večja družbena odgovornost podjetij do okolja.
- Kadrovske strokovnjaki kot komunikatorji sprememb.
- Spremembe strategij delovanja starih, klasičnih podjetij.
- Pospeševanje ciklov sprejemanja zakonodaje, ki hitreje spremlja spremembe v družbi.
- Jasno, direktno in transparentno komuniciranje z ljudmi o potencialnih nevarnostih in posledicah ter hitrejše odzivanje zakonodajalcev pri preprečevanju škodljivih posledic.
- Prenova sistemov socialne varnosti ter zdravstvenega in pokojninskega sistema za nove generacije, upoštevajoč spremembe.
- Vključevanje čim večjega števila ljudi v razvoj.
- Integracija inovacij mora temeljiti na spremembah vrednot in izboljšanju kakovosti življenja.
- Izkoristiti pozitivne vidike tehnoloških sprememb, npr. boljša delovna mesta z višjo dodano vrednostjo.

- Uvedba Univerzalnega temeljnega dohodka kot vzoda za preprečitev življenja pod pragom revščine.
- Manj restriktivno okolje za zaposlovanje tujcev (podeljevanje viz).
- Državne institucije postanejo bolj prilagodljive – potrebno inoviranje znotraj javne uprave.
- Večja odpornost družbe na spremembe (ljudje smo prilagodljivi po naravi, se pa nočemo prilagajati).
- Prepoznavanje osebnih veščin in talentov, s katerimi lahko tudi popolnoma spremenimo vrsto dela.
- Treba je vzpostaviti dialog v družbi in na podlagi tega akcijski načrt.
- Iskati rešitve, ki bodo ustrezale večini.
- Obdavčitev robotov.
- Izkoristiti zmožnosti človeškega prilagajanja spremembam v času eksponentnega razvoja.
- Delati manj fizično in bolj intelektualno delo.
- Učenje skozi celo življenje, sploh v luči digitalnega razvoja.

1.5. Blaženje strukturnih neskladij na trgu dela v prihodnosti

- Inovativne rešitve pri iskanju kadrov.
- Program priporočil s spodbudami ter nagradami zaposlenih, v kolikor priporočijo nove kadre.
- Sodelovanje s študenti in srednješolci – komuniciranje o priložnostih v IT poklicih.
- Spodbujanje izobraževanja za programske razvijalce.
- Prehod v odprtokodni sistem, s čimer bo manjša potreba po razvijalcih, kjer bodo potrebni bolj tisti s širšim znanjem uporabniške izkušnje in kakovosti.
- Delo z ljudmi, ki so na začetku svoje poti, in vlaganje v njihov razvoj skladno z vizijo podjetja.
- Večja povezanost izobraževalnih institucij s trgom dela.
- Vzpostavitev presečišča med avtonomnostjo akademskega okolja in aplikativno vrednostjo znanja – skupno inoviranje.
- Olajšanje zaposlovanja tujcev (izdaja delovnih viz).
- Zunanje izvajanje del, ki jih lasten kadrovski bazen ni zmožen pokriti.
- Ustvarjanje dobrih delovnih okolij z dobrim plačilom in nagradami.
- Prenova in posodobitev izobraževalnega sistema (umestitev IKT znanj v kurikulum, učenje hitrega tipkanja).
- Vzpostavitev sistemov prekvalifikacij s strani države.
- Povečanje števila vpisnih mest za programiranje in računalništvo ter spodbude k vpisu.
- Inovativne rešitve pri iskanju kadrov.
- Povezovanje z ljudmi iz celega sveta.

10.3.4 Interpretacija

Intervjuvanci so pri prvem vprašanju navajali številne **spremembe**, ki se jim zdijo ključne. Najbolj izpostavljene so hitrost inoviranja, spremembe pri načinu dela in vodenja ter večja prilagodljivost zaradi majhnosti in agilnosti zagonskih podjetij. Analiza odgovorov nam pove, da je večina sprememb, ki smo jim priča, posledica preskoka v načinu razmišljanja in spremembi vrednostnega sistema in kulture. Nova globalna miselnost, ki je posledica padca geografskih ovir zaradi digitalnega razvoja, odpira nove možnosti, ki jih zagonska podjetja izkoriščajo. Kot veliko spremembo navajajo intervjuvanci tudi osredotočenost na uporabnika, ki ni več zgolj pasivni potrošnik, temveč aktivni soustvarjalec. Tehnologija, predvsem razvoj širokopasovne povezave, je povzročila padec vstopnih stroškov poslovanja in zaradi globalnih trgov lažje doseganje ekonomije obsega, ki jo zagonska podjetja zaradi novih poslovnih modelov bolj ekspanzivno dosegajo. Sogovorniki so najbolj izpostavljali hitrost ter podiranje meja in ovir. Pri vprašanju, kako novi tehnološki **globalni disruptorji (motilci) izkoriščajo svoje prednosti**, intervjuvanci izpostavljajo delo na daljavo, agilnost, hitrost, fleksibilnost, kar se neposredno povezuje s predhodnim vprašanjem in povezuje globalne spremembe ter motilce. Intervjuvanci so mnenja, da so tovrstna podjetja bolj v stiku svojimi uporabniki, hitreje inovirajo ter jih vodijo generacije, ki imajo drugačno mentaliteto kot njihovi predhodniki. Za njih je značilno poenostavljanje procesov in rešitev, fleksibilnost pri vodenju, hitrejše sledenje trendom ter vključenost v širše ekosisteme zagonskega podjetništva. Med **družbene izzive**, ki nam jih globalne spremembe in motilci prinašajo, intervjuvanci uvrščajo predvsem spremembe na področju dela, o čemer smo govorili že v uvodu naloge. Spreminjajo se odnosi med zaposlovalcem in zaposlenim, hkrati pa tehnološke inovacije spreminjajo naravo dela, zahtevano znanje in veščine ter položaj na trgu dela. Med izzive intervjuvanci postavljajo tudi vprašanje sistemov socialne zaščite in nujnosti njihove prenove ter nezmožnost države pri sledenju spremembam in hitrejšemu prilagajanju zakonskim okvirom glede na zaznane razmere, ki bi dopuščali inovacije ter hkrati nudili ustrezne sisteme socialne varnosti. Država pa bo morala tudi razmisliti o vsebinah v izobraževalnem sistemu, ki po mnenju intervjuvancev mladih ne izobražuje za prihodnost. Kot izzive za celotno družbo intervjuvanci označujejo še demografska vprašanja, strukturna neskladja na trgu dela, zaton nizkokvalificiranih delovnih mest in vprašanje varnosti ter zasebnosti v luči razvoja digitalne tehnologije in umetne inteligence. Dalje smo intervjuvance vprašali o **možnih družbenih prilagoditvah** v luči

spremenjenih razmer. Izpostavili so večjo družbeno odgovornost podjetij do okolja. Intervjuvanci izpostavljajo tudi vlogo države, predvsem na področju pospeševanja ciklov sprejemanja zakonodaje, ki spremlja spremembe v družbi, jasnejše in boljše komuniciranje z ljudmi o posledicah in nevarnostih sprememb. Na ravni celotne družbe pa izpostavljajo, da je potrebno vključevanje čim večjega števila ljudi v razvoj ter boljše izkoriščanje pozitivnih vidikov tehnološkega razvoja, ki mora temeljiti na izboljšanju kakovosti življenja. Med idejami o potrebnih ukrepih v prihodnosti so se pojavili tudi predlogi o lažjem zaposlovanju tujcev, uvedbi Univerzalnega temeljnega dohodka, kot odgovori na spremembe na področju trga dela ter učenje skozi celo življenje v kontekstu digitalnega razvoja. Pri vprašanju **blaženja strukturnih neskladij na trgu dela** intervjuvanci izpostavljajo vlogo kadrovskih strokovnjakov, nujnosti inovativnih rešitev pri iskanju kadrov, spodbude zaposlenih, sodelovanje z izobraževalnim sistemom, ustvarjanje boljših delovnih okolij, izboljšanje sistemov prekvalifikacij, spodbujanje k izobraževanju za poklice, povezane z informacijsko tehnologijo in povezovanje z ljudmi iz celega sveta.

10.3.5 Zagonsko podjetje v očeh ustanoviteljev in predstavnikov

Tabela 10.2 Prikaz pridobljenih podatkov, ki se nanašajo na definicijo zagonskih podjetij

2. Zagonsko podjetje skozi oči ustanoviteljev in predstavnikov
2.1. Definicija zagonskega podjetja
– Začne iz ničle, kjer ima samo idejo, iz katere naredi strategijo. – Je v povojih razvoja in lahko postane podjetje. – Mora vedeti, kaj razvija in za koga. – Organizacija, ki išče glavni poslovni model ter se optimizira. – Je faza prepoznavanja problemov, rešitev, testiranja produktov. – Združuje posameznike z znanjem in investitorje. – Z inovativno rešitvijo pristopa k problemu. – Je po navadi časovno omejena faza. – Je podjetje, ki ima potencial za eksponentno rast, kar se najlažje doseže v IT industriji. – Visokotehnoško podjetje, ki rešuje visokotehnoški problem. – Posel po navadi dela po spletu. – Organizacija, ki išče načine, kako biti podjetje.

2.2. Vloga učenja v zagonskih podjetjih

Vsi intervjuvanci (100 %) označujejo učenje kot najpomembnejši del tovrstnega dela.

- Mora imeti razvit mentorski program, ki spodbuja učenje.
- Učenje stvari, ki te zanimajo.
- Celotna filozofija delovanja temelji na učenju.
- Treba se je učiti od uporabnikov.
- Učenje iz lastnih napak.
- Hitre spremembe terjajo hitrejše učenje.
- Je nujno za reševanje izzivov.
- Spremljanje lastnega napredka.
- Potrebna je samoiniciativnost.

2.3. Okolje v Sloveniji

1 respondent ga označuje kot dobro, 8 respondentov pove, da se izboljšuje in razvija, 2 sta ga ocenila kot slabo.

- Preveč decentraliziran sistem, premalo povezanosti med različnimi akterji.
- Podporno okolje se izboljšuje.
- Kakovost zagonskih podjetij raste.
- Odnos družbe do neuspeha je napačen.
- Spodbuja se mlade, ne pa tudi starejše, kar vodi v medgeneracijske razlike.
- Preveč birokratskih ovir pri ustanavljanju podjetij.
- Premalo pozornosti medijev glede dogajanja.
- Primanjkuje kapitala in investicij.
- Nespodbudno okolje za tuje investicije – ovire za tujce.
- Ovire pri zaposlovanju tujcev.

- Slaba mednarodna povezanost in letalske povezave.
- Dobri mentorji nimajo časa, nekateri mentorji pa nimajo izkušenj.
- Malo je dobrih ekip.
- Dostop do podpornih okolij je zelo dober.

2.4. Ključni viri, potrebni za uspeh zagonskega podjetja

5 intervjuvancev na prvo mesto postavlja ekipo.

- Ekipa.
- Sposobnost ljudi.
- Premišljenost in izkušnje.
- Podpora investorjev.
- Kritična masa zadovoljnih uporabnikov.
- Povezanost v mednarodno okolje.
- Ekosistem, ki da znanje, mrežo ljudi in sredstva.
- Dovolj veliko zanimanje na trgu.
- Vztrajnost.
- Trdo delo.
- Pripravljenost na izzive.

10.3.5.1 Interpretacija:

Pri vprašanju glede **definicije zagonskega podjetja** med intervjuvanci prihaja do različnih definicij. Nekateri so mnenja, da to še v resnici ni podjetje, temveč ima potencial, da to postane. Je organizacija v povojih razvoja, ki preverja idejo ter z inovativnimi načini išče rešitve za obstoječ problem. Združuje znanje, posameznike in investitorje ter v omejenem časovnem intervalu išče ujemanje med produktom in trgom ter išče načine, kako postati podjetje. Večinoma se strinjajo, da gre za visokotehnoško organizacijo, ki uporablja moderna komunikacijska orodja po spletu in rešuje visokotehnoški problem ter ima potencial eksponentne rasti. Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je vloga **učenja** ključnega pomena. Zagonsko podjetje mora imeti razvit sistem, ki spodbuja učenje, saj na tem temelji celotna filozofija. Učenje poteka od uporabnikov, na podlagi lastnih napak ter spremljanju lastnega napredka in je nujno za reševanje izzivov. **Okolje** zagonskega podjetništva so intervjuvanci ocenili različno. Med kritikami se pojavljajo odnos družbe do neuspeha, generacijski prepad, birokratske ovire, slab odnos medijev, pomanjkanje investicij (predvsem neposrednih tujih investicij), ovire pri zaposlovanju tujcev ter slaba mednarodna povezanost. Se pa intervjuvanci strinjajo, da se stanje iz leta v leto izboljšuje, in ocenjujejo, da je dostopnost podpornih okolij

na visoki ravni. Polovica intervjuvancev na prvo mesto **ključnih virov**, potrebnih za uspeh zagonskega podjetja, postavlja dobro ekipo. Med pomembnimi stvarmi naštevajo tudi sposobnost, povezanost v mednarodno okolje, podporo investorjev, delujoč ekosistem, vztrajnost, pripravljenost na izzive ter trdo delo. Nujna je tudi kritična masa zadovoljnih uporabnikov, ki pomagajo, da produkt zaživi na trgu.

10.3.6 Menedžment človeških virov v zagonskih podjetjih

Tabela 10.3 Prikaz pridobljenih podatkov, ki se nanašajo na vlogo menedžmenta človeških virov v zagonskih podjetjih

3. Menedžment človeških virov in zagonska podjetja
3.1. Ključne naloge vodje
6 sogovornikov na prvo mesto postavlja vizijo podjetja.
– Krepitev vizije med zaposlenimi in zunanjimi deležniki. – Z vizijo voditi zaposlene in podjetje. – Komunikacija z ekipo. – Motivacija zaposlenih. – Povezovanje, spodbujanje in dajanje zgleda. – Hitro prilagajanje. – Upoštevanje različnih karakterjev v ekipi. – Vloga ustanovitelja je, da svojo idejo prenese na vse ostale. – Ko podjetje raste, postaja vloga vedno bolj menedžerska. – Zagotavljanje sredstev za primerno delovno okolje in plače zaposlenih. – Zaposlovanje in odpuščanje ljudi skladno s tem, da znotraj ekipe ni prevelikih trenj. – Poiskati ustrezno ujemanje med produktom in tržiščem. – Razvijati strategijo inovacije. – V zagonski fazi pridobivanje investicij in strank. – Je veliko bolj vseobsegajoča kot klasična menedžerska pozicija. – Se spreminja z razvojem. Na začetku se vodja večino časa vodja produktu. Ko startup odrašča, je vedno več dela s strankami in manj s produktom in na koncu večinoma le še z zaposlenimi.
3.2. Lastnosti dobre ekipe

- Mora dobro delovati skupaj.
- Člani ekipe morajo vedeti, zakaj delajo, kateri je ključni cilj.
- Morajo spoštovati kulturo podjetja.
- Morajo biti hkrati kompatibilni in raznoliki po znanju ter osebnosti.
- Potrebni so iskra, strast in zagnanost, da se ne dela le za plačilo, ampak da jih vodi želja po spreminjanju sveta. Pomembna je vizija.
- Pomembno je ustvariti ekipo, ki verjame v idejo oz. produkt in da bo to rešilo nek določen problem.
- Pri zaposlovanju je pomembno, kako hitro se nekdo uči in kako je prilagodljiv pri pridobivanju novih znanj.
- Člani ekipe in zaposleni se morajo med sabo spodbujati in motivirati.
- Ključno je medsebojno zaupanje.
- Kadar pride do zapletov, se morajo znati poslušati in problem reševati premišljeno, brez medsebojnih zamer.
- Vztrajnost in talent sta pomembna faktorja pri sestavi.
- Je odvisno od tega, v kateri fazi je podjetje. V zagonski fazi se vzpostavi organsko, ko se podjetje širi, se zaposluje po kompetencah; ko se išče vodstvena ekipa, pa je pomembna kompatibilnost.

3.3. Težave začetnih ekip na področju kadrov

- Nimajo znanja o tem, kakšen je pravi kader in kako ga oceniti.
- Preveč se jim mudi in nimajo časa za ustrezno iskanje in selekcijo.
- Ni dovolj retrospektive o napakah.
- Nimajo razdelanega procesa.
- Nimajo zadostne mreže ljudi.
- Ne vlagajo dovolj, da bi spoznali zadostno količino deležnikov.
- Potrebna je vzgoja ljudi.
- Motivacija in zaupanje sta na začetku ključna, saj v začetni fazi še ne morejo ponuditi rezultatov.
- Neizkušenost.
- Na začetku ni sredstev, le ideja in vizija, zato je pridobivanje kadrov najtežje.
- Preveč generalističen pogled in se išče več znanj v eni osebi.

3.4. Prepoznavanje vloge MČV

5 sogovornikov navaja, da se je podjetje poslužilo zunanje pomoči pri zaposlovanju v obliki "headhunterjev", 6 se jih tega ni poslužilo. Od petih imajo tri podjetja svoje kadrovske strokovnjake v podjetju.

- V zagonski fazi ni samostojne kadrovske funkcije in stvari potekajo organsko.

- Za zagonska podjetja predstavlja MČV težavo, saj ne poznajo področja dovolj dobro.
- Ta vloga večinoma pripada direktorju (CEO).
- Za razliko od velikih podjetij je vloga manj birokratska in bolj motivacijska.
- MČV je skrb za dobro počutje ekipe in »teambuilding«.
- Je najpomembnejši del, vendar si je v zagonski fazi nihče ne more privoščiti.
- Na začetku potrebuje vodja informativni MČV, kajti sam ne zna voditi ekipe.
- Kadrovska funkcija pride v ospredje v kritični fazi rasti.
- Ključna je pri zaposlovanju novih ljudi.
- Je nujna za postavljanje lestvic napredovanja.
- Ko podjetje preide obdobje hitre rasti, je vloga postavitev vodstvene ekipe in je kot pomoč ustanovitelju oz. direktorju.
- Ima ključno vlogo pri postavitvi srednjega menedžmenta in strukture.
- Se spreminja z velikostjo podjetja.
- V manjšem kolektivu je MČV veliko bolj sproščen. Ko se kolektiv veča, je treba uvajati spremembe.
- Z rastjo postane izvajanje kadrovske funkcije boljše.
- Samostojna funkcija postane takrat, ko ne moreš več sam izvajati zaposlovanja.
- Ko ima podjetje več oddelkov, ki med seboj ne komunicirajo več na dnevni ravni, je funkcija MČV nujna.
- MČV je nujen za izboljšanje veščin srednjega menedžmenta, ko postaja podjetje večje.
- Potrebno je večje vlaganje v izobraževanje srednjega menedžmenta.
- V vlogi birokracije je MČV potreben že pri 50 osebah. V vlogi motivatorja zaposlenih pa nekoliko kasneje.
- Z večanjem podjetja se povečuje birokratska vloga MČV.
- Med 16 in 25 zaposlenih potrebujemo strukturo, saj drugače procesi niso optimizirani procesi komunikacije (lahko je tudi part time funkcija ali zunanja pomoč).
- Pri številu 50 postane samostojna funkcija smiselna in nujna.

3.5. Vzpostavitev kulture podjetja in ujemanje zaposlenih

- Je najpomembnejša lastnost podjetij.
- Predvsem mladi iščejo podjetja, ki dajo poudarek na kulturi in investirajo v razvoj kulture.
- Člani se morajo ujemati s kulturo podjetja, vendar mora še vedno obstajati diverzifikacija.
- Kultura se rodi v začetni fazi podjetja z začetno ekipo.
- Točka preloma se zgodi pri 50 ljudeh, ko se zaradi števila ljudi že dogajajo spremembe.

- Novi ljudje prinašajo tudi nove ideje.
- Pomembna je pravilna umestitev novih zaposlenih tako, da se kultura podjetja razvija.
- Kultura podjetja je odvisna od ujemanja pričakovanj zaposlenih.
- Je preplet vrednot zaposlenih in vodstva. Če zaposleni ne bo delil enakih vrednot, se ne bo počutil vpetega v podjetje.
- Potrebni je veliko pogovorov med vodjem/direktorjem in zaposlenimi.
- Je največji izziv.
- Pri zaposlovanju je treba vrednote jasno komunicirati.
- Pomeni, kako se skupina ljudi odziva na določene situacije.
- Ne da se je tako hitro ali preprosto spremeniti.
- Je odvisna od specifike trga oz. države.
- Sprva poteka po edukativni metodi in je stvar subjektivne presoje, kdo bi sodil v ekipo in kdo ne.
- Če se zaposleni ne bo dobro počutil v podjetju, tudi ne bo dobro opravljal svojega dela.

3.6. Vzdrževanje neformalnih odnosov v zagonskem podjetju

100 % sogovornikov poudarja pomen neformalnih odnosov.

- Pomembni za reševanje trenj in preprečevanje zamer.
- Pomembno je sproščeno in prijateljsko vzdušje.
- Zaradi neformalnih odnosov zaposleni bolje opravljajo svoje delo.
- Velika razlika med majhno skupino 5 ljudi in skupino 25 ljudi. Pri majhnih skupinah so vsi prijatelji, pri večjih je to težko.
- Se spreminjajo z velikostjo podjetja.
- So del kulture podjetja.
- Bolj kot se zaposleni družijo med sabo, bolj si bodo pomagali med sabo v težkih trenutkih.
- Ni potrebe, da so vsi najboljši prijatelji, morata pa biti spoštovanje in pripravljenost na sodelovanje.

3.7. Iskanje in prepoznavanje talentov

- Je ekipni človek.
- Rad mentorira druge.
- Vsak ima talent za nekaj.
- Ve, kaj potrebuje za prihodnost.
- Podjetje mora vedeti, kaj početi s talenti.
- Je osebna lastnost, da ima posameznik željo po razvoju.

- Je naravna predispozicija za osvojitve določenih znanj ali veščin hitreje od povprečja.
- So lahko vidne ali skrite lastnosti.
- Je mešanica veščin in odnosa.
- Je potencial, ki se ne uresniči, če ni želje in pripravljenosti za delo.
- Poleg talenta mora biti volja.
- Redki ga znajo unovčiti.
- Pomembni sta vztrajnost in predanost.
- Je inherentna prilagojenost nalogi, ki jo posameznik opravlja, in nastavek za grajenje znanja.
- Obstaja razlika med potencialom in talentom.

3.8. Razlike med izkušnjami in talentom pri zaposlovanju

7 sogovornikov pred izkušnje postavlja talent.

- Izkušnje pogosto prinesejo stvari, ki z zagonskim podjetjem niso kompatibilne.
- Iskati je treba ljudi, ki imajo potencial, a ga še niso povsem izkoristili.
- Dobro je, da posameznik raste z zagonskim podjetjem.
- Talent so sposobnosti, ki so lahko skrite.
- Izkušnje so dobre takrat, ko se je posameznik iz njih nekaj naučil.
- Za zaposlenega je bolje upoštevati talent, saj s tem lahko vodja gradi, za svetovalca pa je bolje imeti nekoga z izkušnjami.
- Najbolj pomembni so zanos, iskra v očeh in želja.
- Pri reševanju problemov pride talent bolj do izraza kot izkušnje.
- Talent ima večjo sposobnost prilagajanja spremembam in novim nalogam ali okoliščinam.

3.9. Razlike med ključnimi kadri in ostalimi zaposlenimi

- Večja zagnanost in večje prepoznavanje sebe kot dela podjetja.
- Ne gledajo zgolj nase, temveč razmišljajo, kako lahko pomagajo podjetju pri razvoju.
- Potrebujemo večjo svobodo, izziv in napredek.
- Potrebujemo priznanje za trud.
- Razmišljajo bolj strateško in na daljši časovni rok.
- Imajo več strasti.
- Morajo imeti delež v podjetju.
- So nenadomestljivi, zato jih ni dobro imeti preveč.
- Pomembna je kultura, kjer gledajo tudi na druge, da se preveč ne razlikujejo.
- Podjetje ženejo naprej.
- Živijo vizijo podjetja.
- Se učijo tudi izven delovnega časa.

- So bolj samoiniciativni.

3.10. Potrebe ključnih kadrov/talentov v podjetju

- Možnost za razvoj, ekipni duh in dobro podporno okolje.
- Samouresničitev skozi delo.
- Izziv in motivacija, da delajo nekaj posebnega, kar prinaša širšo družbeno korist, hkrati pa osebni razvoj.
- Težje jih ukalupiš v pravila, delovni čas in druge omejitve.
- Potrebujemo večjo svobodo in sproščeno okolje.
- Izpolnjujejo lastne ambicije in želje.
- Presečišče med varnostjo in možnim razvojem.
- Ključni kader je na začetku ustanovitelj. Mora imeti čas in resurse.
- Ključni kadri morajo kot ekipa delati skupaj v pisarni.
- Povezuje jih medsebojno spoštovanje.
- Za njih je pomembna prihodnost.
- Ne marajo ponavljajočega se dela, temveč jih žene razvoj in kreativno delo.
- Prispevanje k skupnemu cilju in aktivna vloga pri razvoju.
- Urejeno in funkcionalno okolje.

3.11. Fluktuacija zaposlenih

Vsi sogovorniki se strinjajo, da je to sestavni del razvoja zagonskega podjetja in ne predstavlja večje težave v fazi rasti.

- Težava je v začetnem obdobju in ne v fazi rasti.
- S hitro rastjo se tudi podjetje hitreje spreminja, zato je, če se nekdo več ne vidi kot del ekipe, bolje da odide.
- Delo v zagonskem podjetju ni služba, temveč način življenja, zato ni za vsakogar.
- Nekateri želijo manj stresno delo.
- Po navadi odhajajo tisti, ki ne verjamemo v idejo ali podjetje.
- Zdrava mera fluktuacije je potrebna, da podjetje ne zaspi.
- Problem nastane, če odhajajo ključni kadri, kjer pride vloga MČV izjemno do izraza, da zazna težavo, še preden pride do odhodov.
- Pomembno je, da ni razhajanj znotraj ustanoviteljske ekipe, saj v tem primeru takšna ekipa ni dobra.

3.12. Vzpostavitev znamke dobrega zaposlovalca

- Eden izmed večjih izzivov za MČV.
- Potrebno je komuniciranje navzven, predvsem z mladimi.
- Po navadi za to področje ni veliko sredstev.
- Pomembno je, kaj zaposleni o podjetju komunicirajo z drugimi, predvsem o svojem delu.
- Ključna je vzpostavitev skupnosti.
- Treba si je ustvariti ugled.
- Neposredna povezanost s kulturo podjetja.
- Osnova je dober produkt, šele kasneje lahko podjetje gradi na širši podobi.
- Za dober ugled je pomembno dobro delovno okolje in dobri odnosi z zaposlenimi.
- Dober glas o podjetju se širi od ust do ust, zato so izkušnje zaposlenih in nekdanjih zaposlenih zelo pomembne.
- Možnost napredka in napredovanja, tako v poziciji kot znanju.
- Zaposleni kot ambasadorji podjetja.
- Posebni programi za izboljšanje življenja zaposlenih v samem podjetju.
- Odkrita komunikacija, kaj se od zaposlenih pričakuje, in hkrati vzajemen in spoštljiv odnos z zaposlenimi.

3.13. Vloga podpornih okolij

5 sogovornikov ne vidi vloge podpornih okolij pri iskanju kadrov in sestavi ekip.

- Na začetku gre bolj od ust do ust.
- Lahko bi izvajali zunanje izvajanje kadrovske funkcije in administrativne podpore.
- Njihova naloga je, da spodbujajo mreženje, s čimer se ljudje spoznajo.
- V začetni fazi lahko dajo nasvet ali smernice, kako se lotiti sestave ekipe.
- V pospeševalniku ne povečuješ ekipe, ker je fokus na rasti in prihodkih. Zaposlovanje pride za tem.
- Iskanje kadrov v drugih zagonskih podjetjih in v inkubatorjih ni pravičen odnos.
- Za ustanovitev potrebuješ nekoga, ki ga že poznaš in veš, da se bosta ujela.
- Ni njihova glavna funkcija, kajti ko prideš v pospeševalnik, že moraš imeti ekipo.
- Lahko bi imeli notranjo bazo ljudi, ki bi bili na voljo kot mentorji za MČV.

3.14. Prednosti in slabosti zaposlovanja svobodnih delavcev v zagonskih podjetjih

Vsi sogovorniki se strinjajo, da svobodni delavci ne morejo biti del ključne ekipe v zagonskem podjetju.

Prednosti:

- Dobro, kadar potrebuješ specialista za točno določeno zadevo.
- Najbolj verjamejo vase in v svoje znanje, zato jih težje obdržiš.

- So veliko bolj samosvoji.
- So dobri za opravljanje neke specifične naloge.
- Manj omejitev pri zaposlovanju.
- Omogočajo večjo fleksibilnost pri delu.
- Dobri za dela, ki ne predstavljajo središčne naloge, povezane s poslom.
- Za vrhunske kadre je tovrstno delo lažje, saj imajo od tega prednost (dvig prihodkov, fleksibilnejše delo).

Slabosti:

- So tam izključno zaradi plačila, medtem ko zaposleni delajo za ekipo.
- Nimajo zaupanja v podjetje in so manj predani.
- So manj lojalni.
- Neprestano gledajo okoli sebe in iščejo najboljše pogoje za delo.
- Z vidika zagonskega podjetja so večji strošek (dobri imajo visoke urne postavke).
- Za njih nisi vedno prioriteta.
- Slabši prenos znanja – njihovo delo težko prevzame nekdo drug.
- Ko je projekta konec, odidejo in jih težko zadržiš, kar je težava, če pride do sprememb v prihodnje.
- Za srednje in manj odlične kadre je svobodno delo težava in bi morali biti bolj zavarovani.
- So manj čustveno vpeti.

3.15. Vpliv ekonomije manjših poslov na kakovost dela

- Pri tistih, ki se odločijo za to, ker si to želijo, ne vpliva na kakovost dela.
- Odvisno od tega, ali so vzpostavljeni mehanizmi za zagotavljanje kakovosti.
- Mehanizmi za kakovost otežijo možnosti hitre ekonomije obsega, kar pomeni, da kakovost pade.
- Odvisno je od panoge.
- Zmanjšuje trajnost sodelovanja ter prenos znanja.
- Razlika je v odnosu do dela in motivacije.
- Vpliva na vprašanje klasičnosti zaposlovanja in postavlja vprašanja o prihodnosti dela.
- Storitve se izboljša, ker je treba konkurirati, vprašanje pa je, ali si nekdo želi takšnega načina dela.
- Odraža način razmišljanja v današnjem času – opravljati več stvari hkrati, manj fokusa na eno stvar.
- Ne moreš resno delati več različnih stvari v težjih in resnih panogah.
- Vplivi se bodo šele pokazali.
- Problematično za tiste, ki bi živeli le v takšnih razmerjih, manj za tiste, ki to opravljajo poleg rednega dela.
- Bolj primerno za manj zahtevna dela, kjer ni potrebnih večjih miselnih procesov.

10.3.6.1 Interpretacija

Pri vprašanju glede **vloge vodje zagonskega podjetja** intervjuvanci poudarjajo pomen vizije podjetja, njeno krepitev med zaposlenimi in zunanjimi partnerji ter vodenje zaposlenih na podlagi njene jasnosti. Vodja mora voditi jasno komunikacijo in motivirati zaposlene, jih spodbujati, povezovati ter dajati pozitiven zgled drugim. Za uspešno vodenje mora imeti sposobnost hitrega prilagajanja in upoštevati različnost karakterjev v ekipi. Med temeljnimi vlogami vodje je tudi zagotavljanje finančnih sredstev, investicij ter s tem povezanega primernega delovnega okolja. Tako lahko vlogo vodje delimo na podlagi mehkih nalog, kot so motivacija in povezovanje ter bolj klasične menedžerske funkcije. Zaradi specifičnosti zagonske faze se v tem obdobju prepleta več vlog v eni osebi, ki se z rastjo podjetja spreminja jo in se z večanjem ekipe jasneje specializirajo v klasično menedžersko vlogo. V zagonski fazi lahko vlogi vodje pripišemo multidisciplinarne vidike vodenja, kjer se prepletajo razvijanje strategije inovacije, vodenje ekipe ter zagotavljanje finančnih virov. Ko zagonsko podjetje raste, se zaradi večanja obsega posameznih sklopov nalog le-te prenašajo na druge, s čimer se gradi jasnejša struktura podjetja. Na vprašanje, vezano **na lastnosti dobre ekipe**, intervjuvanci izpostavljajo nujnost zavedanja vseh o skupnih ciljih in spoštovanju kulture podjetja. Za dobro delovanje sta potrebni kompatibilnost ter hkratna raznolikost članov glede na znanje in osebnostne lastnosti. Izpostavljeni sta bili tudi zagnanost in strast, ki ju vodi želja po reševanju problemov in spreminjanju obstoječega stanja. Vsi člani ekipe morajo verjeti v produkt, idejo in vizijo zagonskega podjetja. Potrebni so medsebojno zaupanje in spodbujanje ter reševanje problemov na podlagi spoštovanja in upoštevanja različnih mnenj. Pri sestavi ekipe sta pomembna faktorja sposobnost hitrega učenja in prilagajanja. V zagonski fazi se ekipe po navadi oblikujejo organsko, na podlagi medsebojnega ujemanja, v fazi rasti in zaposlovanja pa pridejo bolj do izraza kompetence. Pri **izzivih začetnih ekip na področju kadrov** sogovorniki izpostavljajo pomanjkanje znanja o tem, kakšen je pravi kader in kako ga oceniti, pomanjkanje časa za ustrezno iskanje in selekcijo, nezadostna mreža ljudi in različnih deležnikov, neizkušenos, pomanjkanje retrospektive o napakah ter slabo razdelan proces zaposlovanja. Intrinzični faktorji, kot so motivacija in zaupanje, sta v tej fazi najbolj ključna faktorja, ker je dostopnost do sredstev nizka. Ideja in vizija podjetja sta v začetkih tisto, kar lahko ponudiš sodelavcem, zato je pridobivanje kadrov v tej fazi najtežje. Za ustanovitelje je tudi značilno, da

imajo na začetku generalističen pogled na kadre, kjer iščejo več znanj v eni osebi. Ko podjetje raste, se iščejo vedno bolj specifična znanja. Polovica intervjuvancev ne vidi **vloge podpornih okolij pri kadrovskih zadevah** in pomoči pri sestavljanju ekip, saj so mnenja, da to ni njihova naloga ali vloga. Izpostavili so tudi, da so v inkubatorjih in pospeševalnikih ekip po navadi že izdelane in se jim iskanje kadrov na teh mestih ne zdita primeren način in odnos. Nekateri intervjuvanci pa so izpostavili, da vidijo možnost, da bi imela podporna okolja (predvsem inkubatorji) neko notranjo bazo mentorjev, ki bi izobraževali zagonska podjetja o kakovostnem izvajanju nalog MČV. Prav tako bi lahko zagonskim podjetjem pomagali z administrativno in birokratsko podporo na področju ravnanja s človeškimi viri. Poleg dostopnosti pri podpornih okoljih vidijo pozitivno tudi spodbujanje mreženja, pri čemer se ljudje spoznavaajo in lahko na tak način zagonska podjetja dobijo nove člane ekip.

V nadaljevanju smo intervjuvance povprašali, kako vidijo **vlogo menedžmenta človeških virov**. Zaradi raznolikosti podjetij smo dobili tudi raznolike odgovore, ki so precej odvisni od velikosti podjetja, ki vpliva na percepcijo in zavedanje vloge MČV. Predstavniki manjših zagonskih podjetij ne vidijo vloge MČV kot pomembne, čeprav prepoznavajo pomembnost nalog, ki se nanašajo na MČV. V zagonski fazi namreč samostojne kadrovske funkcije ni in stvari potekajo organsko. Za to fazo je tudi značilno nepoznavanje področja MČV in je dojemanje kadrovskih nalog razumljeno v luči administrativnih nalog, ki so značilne za velika podjetja. Predvsem so v tej fazi pomembne mehke oblike kadrovske funkcije, kot so motivacija, skrb za dobro počutje in povezovanje ter utrjevanje ekipe, ki pa pripada vodji podjetja oz. direktorju (CEO). Intervjuvanci so tudi izpostavili potrebo po učenju in pridobivanju znanj s področja MČV, saj ob začetkih zagonskega podjetja tega znanja nimajo. Ko podjetje raste, vloga MČV postaja vse bolj očitna, kot tudi potreba po znanju tega področja. Ključna postaja tako zaradi zaposlovanja kot tudi postavljanja notranjega sistema delovanja, srednjega menedžmenta, napredovanja in drugih nalog, povezanih z razbremenitvijo vodje. Po mnenju intervjuvancev predstavlja velik del menedžmenta človeških virov tudi uvajanje sprememb skladno z rastjo in jasno komunikacijo z zaposlenimi. Pri vprašanju, kdaj je treba uvesti kadrovske funkcije kot samostojno funkcijo, se mnenja intervjuvancev razlikujejo. Strinjajo se, da je v fazi večjega zaposlovanja potrebna pomoč kadrovskega strokovnjaka, pri določitvi samostojnosti funkcije menedžerja človeških virov oz. kadrovika glede na število zaposlenih pa so mnenja različna. Na podlagi odgovorov lahko ugotovimo, da je v obdobju med 16 in 25 zaposlenimi notranja struktura podjetja že nujna, ni pa to nujno pogojeno z zaposlitvijo

kadrovskega strokovnjaka za polni delovni čas. Pri številu 50 zaposlenih pa je samostojna vloga kadrovnika že nujna. Različna mnenja gre pripisati različnim velikostim podjetja, iz katerih intervjuvanci prihajajo, in s tem različnim izkušnjam, ki jih ustanovitelji ali predstavniki posledično imajo. Za bolj natančne podatke bi potrebovali večje število intervjuvancev iz posamezne skupine podjetij glede na število zaposlenih. Se pa strinjajo, da se z večanjem podjetja povečuje birokratska vloga MČV, medtem ko motivacijska in vodstvena vloga obstajata že od začetka, le naloge se kasneje prenesejo z vodje na kadrovskega strokovnjaka. Za vpeljavo samostojne funkcije, ki izvaja naloge MČV, vpliva tudi postavitve mrežne strukture podjetja, kjer različni oddelki med seboj ne morejo več komunicirati brez nekoga, ki samostojno skrbi za nemoteno komunikacijo in pretok informacij. Na področju **kulture podjetja** vsi sogovorniki izpostavljajo, da je to najpomembnejša lastnost zagonskih podjetij. Predvsem se kultura podjetja izkazuje pri iskanju kadrov in zaposlovanju, saj dajejo mladi po njihovem mnenju danes večji poudarek na kulturo v posameznem podjetju, zato morajo ta več vlagati v njen razvoj. Obravnavana podjetja namenjajo pri zaposlovanju veliko pozornosti ujemanju posameznikov s kulturo. Kultura podjetja se rodi v začetku nastajanja zagonskega podjetja, vendar se z rastjo in večanjem števila zaposlenih spreminja, saj vsak nov član ekipe prinaša določene spremembe, zato je potrebna pravilna umestitev novih zaposlenih tako, da se kultura razvija. Po mnenju intervjuvancev gre za preplet vrednot zaposlenih in vodstva, zato je medsebojna komunikacija nujna. Kultura s sabo prinaša tudi dobro počutje zaposlenih, brez česar pa ti ne bi dobro opravljali svojega dela. Vzpostavitev kulture podjetja predstavlja največji izziv za ustanovitelje, tudi pri komuniciranju vrednot pri zaposlovanju. To sprva poteka po edukativni metodi in je stvar subjektivne presoje ustanovitelja, z rastjo pa se spekter faktorjev, ki vplivajo na kulturo podjetja, povečuje. Kultura podjetja pomeni, kako se podjetje v določeni situaciji odziva, in je odvisna od kulture posamezne države oz. trga. Vsi intervjuvanci poudarjajo **pomen neformalnih odnosov v zagonskem podjetju**, ki so nujni za reševanje trenj in preprečevanje zamer. Pomembno je sproščeno vzdušje, ki vpliva na kakovost dela. Tudi neformalni odnosi so po njihovem mnenju del kulture podjetja. Bolj kot bodo zaposleni med seboj povezani, bolj si bodo pomagali v stresnih situacijah. Pri vprašanju, ki se navezuje na prepoznavanje **talenta**, intervjuvanci izpostavljajo lastnost ekipnega razmišljanja in željo po učenju drugih. Talent vidijo kot osebno lastnost, da ima posameznik željo po razvoju. Je naravna predispozicija za osvojitve znanj ali veščin hitreje od povprečja. Intervjuvanci se strinjajo, da ima vsak človek talent za nekaj, malo pa jih talent prepozna in uresniči. Talent je torej osnova, ki pa potrebuje voljo in predanost, da se pretvori v uspešne rezultate. Na vprašanje,

ali dajejo **prednost talentu ali izkušnjam**, večina sogovornikov na prvo mesto postavi talent. Talent ima po njihovem mnenju večjo sposobnost prilagajanja spremembam in novim nalogam ali okoliščinam in reševanja problemov. Sploh v zagonski fazi lahko izkušnje prinesejo stvari, ki niso kompatibilne s kulturo podjetja. Izpostavljajo tudi prednost, da posameznik raste s podjetjem ter tako razvija svoja znanja. Izkušnje pridejo bolj do izraza v fazi velike rasti, ko se zaposluje kadre s točno določenimi zahtevanimi znanji in je potreba po specifičnih že razvitih znanjih večja. V zagonski fazi pa je bolje iskati ljudi, ki imajo potencial, a ga še niso povsem izkoristili. Intervjuvance smo tudi povprašali, kakšne so **potrebe in lastnosti ključnih kadrov** v zagonskem podjetju. Po njihovem mnenju potrebujejo ključni kadri možnost za razvoj, izziv ter svobodo in sproščeno okolje. Za njih je značilno, da jih težje ukalupiš v sistem in pravila. Potrebujejo tako osebni izziv kot tudi okoliščine, kjer s svojim delom prinašajo širšo družbeno korist. Ključni kadri predvsem izpolnjujejo lastne ambicije in želje ter iščejo optimalno presečišče med varnostjo in razvojem. Usmerjeni so v prihodnost ter jih žene kreativno delo. **Ključni kadri se od drugih zaposlenih razlikujejo** predvsem po notranjih osebnostnih lastnostih, kot so večja motivacija in zagnanost za delo. Za njih je značilno strateško razmišljanje, želja po neprestanem učenju in razvijanju svojih sposobnosti ter biti del razvoja v podjetju. Živijo vizijo podjetja in jo širijo navzven. Za podjetje so nenadomestljiv kader, s katerim je treba bolj previdno ravnati. Potrebujejo več pozornosti ter priznanja za trud, zato je naloga menedžmenta človeških virov, da jih usmerja ter skrbi, da kljub samosvojemu pogledu delujejo skladno s kulturo podjetja.

Pri vprašanju, kako ustanovitelji in predstavniki podjetij dojemajo **fluktuacijo zaposlenih**, se vsi strinjajo, da je to sestavni del zagonskega podjetništva in ni nekaj, kar bi se dalo preprečiti. Težavo vidijo zgolj, če pride med ustanovitelji do razhajanj, saj lahko to pomeni tudi konec podjetja oz. da odhajajo ključni kadri v podjetju. Med drugimi zaposlenimi pa vidijo odhajanje kot del naravnega cikla, saj s hitro rastjo prihajajo hitre spremembe in če se nekdo ne vidi več kot del podjetja, potem je za obe strani bolje, da odide. Zdrava mera fluktuacije je celo dobrodošla, saj s tem podjetje ne zaspi, hkrati pa v podjetje prihajajo sveže ideje in s tem povezana usmerjenost k inovativnemu vedenju. Za nekatere lahko postane delo preveč stresno, zato odidejo, spet drugi ne vidijo več izziva in iščejo druge priložnosti ali pa ne verjamejo več v samo idejo. Zato je pomembno tudi, da zagonsko podjetje vlaga v lastni razvoj, da bi bilo prepoznano kot **dober zaposlovalec**. Oba sogovornika, ki v svojih podjetjih opravljata vlogo kadrovskega strokovnjaka, priznavata, da je to eden večjih izzivov za menedžment človeških

virov, za katerega po navadi ni veliko sredstev. Neposredno je povezano s kulturo podjetja in vzpostavitvijo močne skupnosti. Pri tem je izjemno pomembno, kako zaposleni komunicirajo o podjetju navzven, kakšno je njihovo mnenje, ki ga delijo z drugimi. Prvi korak pri izgradnji znamke dobrega zaposlovalca je zato kakovostno delovno okolje, možnost napredka in osebnega razvoja ter dobri odnosi. Osnova za to je odkrita komunikacija z zaposlenimi ter vzajemen ter spoštljiv odnos med vodstvom in zaposlenimi oziroma celotno ekipo. Le tako lahko zaposleni predstavljajo podjetje navzven v pozitivni luči, kar utrjuje ugled. Intervjuvanci vidijo tudi možnost izboljšanja pri sodelovanju z mladimi in izobraževalnim sistemom. Na tej točki se zagonska podjetja ne razlikujejo bistveno od vseh drugih oblik organizacij.

Za konec smo intervjuvancem zastavili še dve vprašanji, povezani z oblikami dela. Pri prvem, vezanem na **zaposlovanje t. i. svobodnih delavcev** (angl. »freelancer«), so intervjuvanci naštevali prednosti in slabosti tovrstnega zaposlovanja. Vsi sogovorniki so se strinjali, da svobodni delavci ne morejo biti del ključne ekipe v zagonskem podjetju, temveč so to lahko le redno, polno zaposleni. Med prednosti dela s svobodnimi delavci intervjuvanci naštevajo manjše omejitve pri zaposlovanju in večjo fleksibilnost pri delu. Za zagonsko podjetje prinašajo največ koristi takrat, kadar je treba opraviti specifične zahtevne naloge, za katere imajo specializirano znanje, ali pa kadar opravljajo dela, ki niso povezana s središčnim poslom zagonskega podjetja. Med slabosti intervjuvanci navajajo, da so tam izključno zaradi plačila in ne delajo za ekipo, nimajo zaupanja v podjetje in so manj predani, imajo nižjo stopnjo lojalnosti in vedno iščejo boljše priložnosti, predstavljajo večji strošek (imajo visoke urne postavke), za njih kot podjetje niso vedno prioriteta in imajo slabši prenos znanja na druge. Kot lastnosti svobodnih delavcev pa prepoznavajo še manjšo čustveno vpetost ter nepredvidljivost, saj se jih najtežje zadrži v podjetju. Z vidika svobodnih delavcev pa imajo od tega koristi vrhunski kadri, saj jim tovrsten način dela prinaša večje dohodke in večjo svobodo, medtem ko srednje dobrim in začetnikom to predstavlja večje težave kot koristi, saj so manj zavarovani in nimajo ustrezne zaščite. Z vidika podjetja se strinjajo, da morajo biti ključni kadri in razvojna ekipa zaposleni v podjetju, saj so tako rezultati dela na najvišji ravni, medtem ko se za manjše specifične in časovno krajše naloge obrnejo na zunanje izvajalce. Zadnje vprašanje smo namenili mnenju intervjuvancev o t. i. **ekonomiji manjših poslov**, kjer se je izkazalo, da so si mnenja precej različna. Zanimalo nas je, kako vidijo vpliv tovrstnega dela na kakovost dela. Strinjali so se, da je primerno za manj zahtevna dela, z nizko stopnjo odgovornosti, kjer ni potrebnih večjih miselnih procesov. Kakovost dela je v tovrstnih oblikah dela odvisna od sistemov zagotavljanja

kakovosti, ki pa je bolj usmerjena v storitev kot ljudi. Med negativne lastnosti lahko štejemo nizko trajnost sodelovanja ter prenos znanja. V panogah, kjer je potreben visok nivo znanja, je skoraj nemogoče izvajati več različnih stvari hkrati, saj je osredotočenost nižja. Vsekakor pa se sogovorniki strinjajo, da tovrsten način dela postavlja pod vprašaj klasičnost zaposlovanja in odpira vprašanja o prihodnosti dela, kjer bodo posledice šele postale vidne. Odraža spremembo v razmišljanju v kontekstu drugih sprememb, ki pa znižuje varnost in povečuje negotovost ter nepredvidljivost, kar ima največji vpliv ravno na zaposlene.

10.4 SKLEP

V raziskovalnem delu naloge smo intervjuvance z vprašanji najprej spodbudili, da razmišljajo o različnih vidikih globalnih sprememb in izzivih, ki se nam postavljajo. Za preverjanje teze št. 1 smo intervjuvancem zastavili vrsto vprašanj, na podlagi katerih smo jih želeli spodbuditi, da razmišljajo o širših družbenih spremembah, izzivih današnjega dne in prihodnosti ter poskušajo umestiti zagonska podjetja v kontekst sprememb, saj brez širšega razumevanja nove družbene in ekonomske realnosti ter sprememb težje razumemo vlogo menedžmenta človeških virov, ravnanja z ljudmi in dojemanja njihove pozicije v podjetju. Odgovore intervjuvancev ne moremo povsem izenačiti, predvsem zaradi odprtega tipa vprašanj, lahko jih pa umestimo v skupne teme, ki jih naslavljaajo. To so predvsem razvoj tehnologije in digitalizacija, mednarodna vpetost in vpetost v globalne trge, liberalizacija finančnih tokov, znanja in dela, ekonomski zasuk k storitvam, fleksibilizacija, sprememba mentalitete predvsem pri mlajših generacijah, dostop do informacij in storitev, padec geografskih preprek zaradi spletnih tehnologij ter vsesplošno povečevanje hitrosti sprememb in inovacij. Posledično se odpirajo nove priložnosti in novi poslovni modeli hitreje kot kdajkoli prej v zgodovini.

Posledice so vidne v širokem spektru pozitivnih družbenih učinkov, ki prinašajo splošno družbeno korist, po drugi strani pa odpirajo številne izzive in negativne posledice, na katere bomo morali poiskati odgovore in rešitve. Mednje lahko uvrstimo padec splošne varnosti in zaščite, ki jih prinašajo novodobne oblike dela, vprašanja zasebnosti in varnosti v digitalnem okolju ter vloge države in njene sposobnosti učinkovite regulacije. S tem potrjujemo tezo, da

so zagonska podjetja, na krilih pospeševanja ciklov inovacij in razvoja digitalne tehnologije, ključni nosilci družbenih in ekonomskih sprememb. Usmerjenost na globalne trge ter disruptivno vedenje do klasične industrije ne povzroča samo ekonomskih sprememb, temveč tudi družbene, takšne, ki so najbolj v odnosu do ljudi in ravnanja z njimi. Hkrati pa se spreminja naš odnos do dela in zaposlovalcev. Zato smo v drugem sklopu vprašanj intervjuvance povpraševali po različnih vidikih menedžmenta človeških virov v zagonskih podjetjih ter njihovem dojemanju vloge MČV pri reševanju izzivov na področju kadrov in ravnanja z ljudmi. Zanimalo nas je, kako predstavniki oz. ustanovitelji zagonskih podjetij vidijo vlogo menedžmenta človeških virov na podlagi svojih izkušenj in dosedanjega dela. Pokazale so se velike razlike v dojemanju vloge le-tega, glede na to, iz kako velike ekipe sogovornik izhaja in kakšne so njegove izkušnje. Pri neposrednem vprašanju o vlogi menedžmenta človeških virov so to vlogo bolje razumeli tisti intervjuvanci, ki v svojem podjetju opravljajo vlogo kadrovskega strokovnjaka ali pa so del večje ekipe, medtem ko so bili pri ostalih odgovori, vezani na vlogo menedžmenta človeških virov, bolj previdni. Po drugi strani pa so prepoznali pomen vseh nalog, ki sodijo v okvir menedžmenta človeških virov, ki smo jih preverjali z drugimi vprašanji. Iz tega lahko sledi, da zagonska podjetja sicer prepoznavajo pomen menedžmenta človeških virov za razvoj podjetja, le da to vlogo dojemajo na svoj način. Razlog za to lahko pripišemo samim začetkom nastanka podjetja, kjer se v vlogi ustanovitelja oz. vodje prepletajo različna interdisciplinarna znanja in sta segmentacija ter strukturiranost nalog manjši. Vlaganje v področje ravnanja z ljudmi pa je izjemnega pomena že od samega začetka, kar priznavajo tudi vsi intervjuvanci. Predstavniki zagonskih podjetij izpostavljajo tudi pomanjkanje znanj pri ravnanju z ljudmi na začetku oz. v zagonski fazi podjetja. Z rastjo pa se spreminjata tako obsežnost dela menedžerja človeških virov kot tudi način dela, s čimer se vloga menedžmenta človeških virov v zagonskih podjetjih z rastjo krepi. S tem lahko potrdimo tudi tezo št. 2, ki smo si jo zastavili v pričetku raziskovalnega dela.

11 DISKUSIJA

Kot smo ugotovili iz intervjujev, je obseg sprememb na področju dela zaradi tehnološkega razvoja precej večji kot kadarkoli prej v zgodovini, kar predstavlja izzive za celotno družbo, hkrati pa ustvarja različne družbene tenzije. Temu so prispevali padci meja in liberalizacija tokov poslovanja, komunikacije, informacij in zaposlovanja ter digitalni razvoj. Padec

geografskih meja je viden predvsem v pretoku ljudi, ki postajajo vse bolj mobilni. Mednarodne ekonomske migracije so v letu 1960 znašale 75 milijonov ljudi, medtem ko je ta številka v letu 2013 znašala 232 milijonov (Dobbs in drugi 2015, 77). Prednosti, ki jih izkoriščajo globalni motilci, so predvsem agilnost in večja sposobnost prilagajanja, vse skupaj pa poteka na krilih eksponentne rasti tehnoloških in programskih ter spletnih rešitev.

Tehnološki napredek je sestavni del človekovega razvoja, ki vpliva na trg dela in zaposlovanje. Po eni strani se zaradi tehnologije določena delovna mesta zapirajo, po drugi strani pa nastajajo druga. Veliko izzivov, ki nam jih prinašajo vse hitrejši razvoj in inovacije, bo naloga strokovnjakov na področju menedžmenta človeških virov. Za lažje razumevanje vloge menedžmenta človeških virov ne samo v zagonskih podjetjih, temveč prav v vseh organizacijah, izzivov in priložnosti na tem področju, predvsem pa sprememb v odnosu do zaposlenih, je treba razumeti globalni kontekst sprememb, ki jih ravno zagonska podjetja s svojimi drugačnimi pristopi ustvarjajo in poganjajo, hkrati pa tudi izkoriščajo.

Zaposlitve v inovativnih središčih, kjer se rojevajo zagonska podjetja in rojene multinacionalke, bodo terjale vse več talenta, ambicije in sreče. To je pojav, ki ga ekonomisti imenujejo polarizacija trga dela ali povečevanje razkoraka med slabimi in dobrimi delovnimi mesti. Ponudba delovnih mest za visoko usposobljeno in nekvalificirano delovno silo ostaja, medtem ko mesta za povprečje izginjajo. Trendi so trenutno jasni – nesorazmerja med iskanimi znanji in veščinami ter znanjem, ki ga bo posedovalo povprečje, bodo postajala vse večja, v kolikor se ne bomo uspešno soočili z izzivi. Med ukrepi, o katerih bodo morale države razmišljati, so redistribucija denarja (UTD), časa (krajši delovnik) in davkov (prehod iz obdavčitve dela na obdavčitev kapitala, okoljskega vtisa, strojev ...) (Bregman 2016, 191–199). Med možnimi prilagoditvami na obsežne spremembe, ki jih prinaša eksponentna rast tehnologije in s tem spremembe na trgu dela, se med intervjuji pojavljata tudi ideji univerzalnega temeljnega dohodka in obdavčitve robotov. Robotika je postala najmočnejši argument v prid uvedbi tako krajšega delovnega časa kot tudi univerzalnega temeljnega dohodka (Bregman 2016, 177). Kot pravi Bregman (2016, 141), temelji znanjska moderna ekonomija na kreativnih sposobnostih, ki pa se težko izkazujejo v več kot 6 urah dnevno. K razmisleku o tovrstnih progresivnih politikah zadnje čase opozarjajo tudi številni svetovno znani podjetniki. Inovator Elon Musk (v Galeon 2017) odpira vprašanja o nujnosti vpeljave tovrstnih ukrepov zaradi avtomatizacije,

medtem ko Bill Gates (v Delaney 2017) pravi, da bo potreben razmislek o obdavčevanju strojev in spremembah davčnih politik na področju dela.

V nalogi smo pokazali, da lahko v osrčje sprememb uvrstimo globalno rojena hitrorastoča podjetja, ki jih imenujemo zagonska podjetja. Le-ta ne spreminjajo le procesov poslovanja in komunikacije ter pristopa k inoviranju, ampak tudi spreminjajo delo, naš odnos do dela ter razmerja med zaposlenimi in zaposlovalci. Največ tovrstnih sprememb je prinesel razvoj IT industrije. Te spremembe pa nam postavljajo številne izzive, na katere bomo morali kot družba najti ustrezne odgovore in rešitve. V ospredje reševanja ključnih izzivov današnjega časa in prihodnosti poleg držav oz. regulatorjev umeščamo polje menedžmenta človeških virov, saj je to področje, ki nosi največjo odgovornost za interakcijo z ljudmi ter njihovim osebnostnim razvojem kot tudi razvojem v znanju. Zagonska podjetja so družbeni akterji, ki se bodo morali začeti zavedati posledic svojih inovacij in procesov digitalizacije ter znati svoje rešitve usmerjati v splošno družbeno korist. Digitalizacija namreč ni toliko stvar tehnologije, kot je posledica načina razmišljanja (Brečko 2017). Največji uspeh motilcev pa niso zgolj spremembe ekonomskega modela, temveč združevanje povsem različnih družbenih skupin in popolnih tujcev prek platform. Uspelo jim je doseči ekonomijo obsega na podlagi pojava, ki ga je najtežje širiti – zaupanja. Ustanovitelji motilcev, kot je npr. AirBnb, so razumeli, da svet postaja vse bolj prepleten in soodvisen in ker tehnologija omogoča povezavo, mora platforma temeljiti na zaupanju (Friedman 2016, 111). To smo lahko zasledili tudi v intervjujih, kjer je bilo izpostavljeno, da so določene nove tehnologije prinesle večjo stopnjo zaupanja v tujce in večjo globalno povezanost različnih ljudi. S spremembo kulture in vrednot se spreminja tudi dojemanje dela in delovnih mest. Povečuje se fleksibilnost in nove oblike dela, kot sta na primer delo od doma ali na daljavo. Med izzive, ki s tem nastajajo, lahko uvrstimo znižanje varnosti delovne sile, na katere bodo države in regulatorji morali poiskati odgovore v obliki spremenjenih sistemov socialne zaščite. To smo dokazali tudi s pomočjo pogovorov s predstavniki zagonskih podjetij.

Spremembe so vidne tudi na strani dojemanja dela posameznikov, saj je danes več poudarka na vsebini dela in namenu. Raziskava Harvard Business Review (WEF 2017), med 12.000 strokovnjaki kaže, da jih kar polovica verjame, da njihovo delo nima nikakršnega smisla in pomena, hkrati pa je podoben odstotek tistih, ki se ne poistovetijo z vrednotami podjetja. Po raziskavi YouGov (2017) kar 37 % delovno aktivnih Britancev meni, da njihovo delo ne

prispeva k svetu. Sočasno s padcem zadovoljstva z delom se dogajajo velike transformacije na področju zahtevanih veščin. Veščine reševanja problemov postajajo vse bolj zaželeno in produktivne, kar razlaga povečanje zaposlovanja na delovnih mestih, ki so kognitivno zahtevna in ima visokokvalificiran kader prednost (Frey in Osborne 2013, 4).

Zagonsko podjetje se od drugih razlikuje predvsem po tem, da gre za podjetje, ki išče svoj prostor na tržišču in je v fazi prepoznavanja problemov ter iskanja rešitev. MČV se v tej fazi kaže predvsem v sposobnosti ustanoviteljev sestaviti dobro in kohezivno ekipo, motiviranju, izgradnji prvih izhodišč kulture podjetja ter kasneje v fazi zaposlovanja iskati ljudi, ki po eni strani čim bolje sodijo v ekipo, po drugi strani pa z novimi idejami in znanji prispevajo k razvoju podjetja. Zagonsko podjetje je organizacija, ki temelji, uspe in pade na ekipi. Sposobnost dobro upravljati ekipo je sestavni del MČV, ne glede na to, ali se ta manifestira v funkciji ustanovitelja, direktorja ali pa kasneje v vlogi kadrovskega strokovnjaka. Kadrovske menedžerje imajo v današnji dobi sprememb še toliko večjo vlogo, saj jih spremlja več izzivov hkrati. Poleg iskanja kadrov, prepoznavanja talentov, razvoja kompetenc dobrega vodje, sestave dobro delujoče ekipe je tukaj še naloga vzpostavitve dobro delujoče notranje kulture podjetja. Kot smo pokazali v intervjujih, se zagonska podjetja v zagonski fazi od večjih, klasičnih podjetij razlikujejo v tem, da se naloge kadrovskega združujejo v eni osebi, ki je po navadi vodja oz. eden izmed ustanoviteljev podjetja. Vloga menedžmenta človeških virov v zagonskih podjetjih je torej večsmeren proces.

V novodobni ekonomiji zagonskega podjetništva najbolj prosperirajo visokokvalificirani in usposobljeni kadri, katerih znanje predstavlja veliko prednost. Za takšne kadre je značilno, da lahko sami postavljajo zahteve, delodajalci pa jih morajo privabiti. Tehnološko znanje in prilagodljivost sta nujna. Za zagonska podjetja je značilna tudi drugačna notranjeorganizacijska struktura, ki je večkrat mrežna namesto hierarhična (Žorž 2017). Če je v industrijski ekonomiji prevladoval fizični kapital in v storitveni ekonomiji neoprijemljivi viri, kot so metode, dizajn, programska oprema in patenti, je to v današnji znanjski ekonomiji človeški kapital – talent, veščine, empatija in kreativnost, ki predstavljajo ogromne podcenjene človeške prednosti (Friedman 2016, 207). Naloga MČV v novodobnih zagonskih podjetjih temelji na prepoznavanju talentov, potencialov in njihovem razvoju sočasno z rastjo podjetij in spremembami, ki se pri tem dogajajo. Model rasti, ki vključuje vlaganje v razvoj talentov, lahko

vzpostavi bolj dinamično in vključujoče gospodarstvo in družbo, saj je talent bolj enakomerno porazdeljen.

Prvenstvena naloga MČV v zagonskih podjetjih bo vedno bolj temeljila na iskanju, prepoznavanju in razvoju talentov. V intervjujih smo ugotovili, da imajo talenti v zagonskih podjetjih prednost pred izkušnjami, vsaj v začetni fazi. Izkušnje in specializirano znanje pridejo bolj do izraza, ko podjetje raste in potrebuje hitre ter zanesljive rešitve točno določenih problemov. Ker je za delo v zagonskih podjetjih značilno, da presega okvire ozko usmerjenega dela, temveč je multidisciplinarno, je talent tista lastnost posameznikov, ki omogoča spopadanje z izzivi s pomočjo situacijsko determinirane izkušnje, hkrati pa omogoča boljšo prilagodljivost v okviru kulture podjetja, ekipe in odzivanja na zunanje vplive in dogodke.

V svetu zagonskega podjetništva so človeški viri najpomembnejši element uspeha podjetja. Pridobivanje vrhunskih kadrov in dobro delujočih ekip pa je eden izmed izzivov MČV v zagonskih podjetjih. To lahko vidimo tudi v t. i. »Acqui-hire« pristopu, ki pomeni nakup start-up podjetja z glavnim namenom pridobitve ekipe ali pristopa ustvarjanja partnerstev, da bi se podjetja približala trendom in pospeševala dostop do intelektualne lastnine, kadrov in tehnologije (Dobbs in drugi 2015, 52). Skrb za ključne kadre predstavlja pomembno nalogo MČV. To so vrhunski talenti, brez katerih podjetje ne more uspevati. Naloga MČV v zagonskih podjetjih je ključnim kadrom zagotavljati možnosti za napredek, razvoj in samouresničitev, kar smo potrdili tudi v raziskavi med slovenskimi zagonskimi podjetji.

Za ključne kadre je značilno, da povezujejo vrhunsko znanje, talent in vztrajnost ter strateški pristop k delu in usmerjenost v prihodnost in razvoj. Ti bodo predstavljali tudi most med vse večjimi razkoraki med iskanimi znanji in veščinami ter znanjem na trgu dela. Z nadaljnjim razvojem tehnologije se bo razkorak v veščinah še stopnjeval, zato bodo morali vsi deležniki (posamezniki, podjetja, vlade) razmisliti o tem, kako vidijo trg dela, kje iskati delovno silo in razmerje med tehnologijo in delom. Podjetja bodo morala odkrivati nove bazene talentov in poskrbeti, da bosta pridobivanje kadrov in usposabljanje potekala v koraku s časom (Dobbs in drugi 2015, 156).

Vse večja vloga menedžmenta človeških virov v zagonskih podjetjih se bo izkazovala tudi pri vzpostavljanju in izgradnji podobe podjetja kot dobrega zaposlovalca, da bodo tako imela

dostop do večjega bazena talentov in dobrih kadrov. Kultura podjetja je tisto, kar postavlja ne le notranje podobe delovanja, temveč je tudi obraz podjetja navzven. Od le-te je odvisna sestava podobe podjetja kot dobrega zaposlovalca, saj se v podjetju, ki daje večji poudarek na izgradnjo dobre kulture, zaposleni bolj poistovetijo s podjetjem, kar pa je ključno za izgradnjo skupnosti in dobre javne podobe. Dober MČV v zagonskem podjetju že od samih začetkov poskrbi za izgradnjo dobro delujoče kulture, hkrati pa skrbi za njen razvoj v procesu zaposlovanja in širitve ekipe. Menedžment človeških virov v zagonskem podjetju mora tudi vzdrževati dobre neformalne odnose znotraj ekipe oz. med zaposlenimi in vodstvom, saj se tako tudi novi kadri bolje vklopijo v ekipo, s čimer se izboljša notranja klima delovanja, zmanjša pa fluktuacija.

Današnji preskok iz vertikalne odvisnosti v horizontalno povezanost (Khanna 2016, 345) lahko opazimo v spremenjenih načinih poslovanja zagonskih podjetij, ki s svojimi tehnološkimi rešitvami povezujejo množice med seboj nepoznatih ljudi na globalni ravni in povezujejo njihova znanja, ideje ter kulturne posebnosti. Sočasno s tem se spreminja tudi vloga MČV. V znanjskem gospodarstvu bo naloga MČV vedno bolj pomembna tudi na področju prekvalifikacije in predvsem nadgradnje znanja. V kolikor ne bomo vlagali v učenje skozi vse življenje in tem sočasno sledili razvoju tehnologije, bo delovno aktivnega prebivalstva vse manj, bremena za družbo pa vse več. Bolj kot bo prisotna avtomatizacija, bolj bomo odvisni od naše sposobnosti povezovanja različnih znanj z namenom ohranjanja in krepitev ekonomske ter družbene blaginje (Khanna 2016, 345).

Zagonsko podjetje smo definirali tudi kot inovativno organizacijo, katere temelj so inovacije – tehnološke in netehnološke. Dolgoročni razvoj zahteva inovativnost. Izzivi v prihodnosti ne morejo biti ustrezno naslovljeni s posameznimi rešitvami ali individualnim pristopom, temveč je treba inovativnost poganjati v kontekstu razumevanja sveta kot prepletenega sistema in ljudi kot mreže medosebnih razmerij. Inovativni pristop ni rezultat individualnega, temveč je kultura interakcij znotraj ekipe, inovacije pa so manifestacija skupinske zavesti, usmerjene v prihodnost (Kenkel 2015, 63). Menedžment človeških virov v zagonskih podjetjih mora spodbujati k inovativnosti vseh zaposlenih oz. članov ekipe.

V spremenjenih ekonomskih in družbenih okoliščinah potrebujemo tudi novo paradigmo vodstva. Zаметke ali nastavke gre iskati tudi v zagonskih podjetjih, kjer lahko že danes opazimo nekatere vrednote, ki v preteklosti niso bile prepoznane. Zavedanje, da je ekipa vedno na prvem

mestu, da so naloge vodje motiviranje, povezovanje, ohranjanja medsebojne povezanosti in zaupanja ter da je vodja tisti, ki mora biti vizionar, je značilno v zagonskih podjetjih. Paradigme, da se vodenje vedno referira na posameznika in njegov osebni razvoj sposobnosti, je konec. Izzivi današnje ekonomije in trajnostnega pristopa s strateškim pogledom v dolgoročni razvoj zahtevajo premik od individualnega k izgradnji skupinske kapacitete vzajemnega razvoja ekip. To zahteva neprestan dialog, povezovanje, sodelovanje in dejanja, ki temu sledijo. Kolektivni vidik, ki je primanjkoval v razvoju voditeljstva, zahteva razvoj skupne dinamike, kjer skupina ljudi sledi enakemu cilju (Kuenkel 2016, 29–30). To smo lahko zaznali tudi v intervjujih, kjer se kolektivna dinamika, ki je potrebna za uspeh, med ustanovitelji pojavlja kot eden izmed ključnih vidikov uspeha. Naloga MČV je, da z modernimi pristopi in metodami znotraj razvijajočih in rastočih podjetij ohranja kolektivno dinamiko, podjetjem v samih začetkih pa nudi primerne informacije in izobraževanja, ki jih bodo usmerjala v izgradnjo kolektivne kulture. Med ključne naloge vodje zagonskega podjetja, ki sodijo v polje MČV, so krepitev vizije med zaposlenimi, motivacija, komunikacija in razvojna strategija. Vizija podjetja, kot smo ugotovili v intervjujih, je osnovni gradnik vsakega zagonskega podjetja. Vizija je pomembna že v samem začetku, ko ustanovitelj nima drugih sredstev, za zagon pa potrebuje ekipo, ki mu bo zaupala in verjela v idejo. Hkrati pa je to začetek izgradnje kulture podjetja, ki daje podjetju notranjo podobo delovanja in internega menedžmenta. Kot pravi Kuenkel (2015, 61), so številne organizacije po svetu vzpostavile procese utrjevanja vizije, da bi dvignile zavezo svojih članov k sledenju priložnosti in razvoju. Prihodnja orientacija ne more biti ločena od kolektivne inteligence in vključenosti. Vizija tako ni nikoli odgovor, ampak vprašanje, ki prične pot k izpopolnitvi in razvoju vseh sodelujočih.

Znanje MČV v zagonskih podjetjih je najmanj izrazito v začetni fazi razvoja, ko ustanovitelji nimajo dovolj znanja o tem, kakšen je za njih pravi kader, kako ga oceniti in kako pravilno zaposlovati. V tej fazi obstaja vrzel, ki bi jo bilo moč zapolniti z modernimi pristopi izobraževanja ustanoviteljev na področju MČV (npr. webinarji, interaktivne delavnice ...). V začetni fazi je MČV del organskega razvoja in med ustanovitelji ni neposredno prepoznan kot ključna dejavnost, vendar smo na podlagi intervjujev ugotovili, da so ravno aktivnosti in znanja, ki so del MČV, ključna za uspešen razvoj zagonskega podjetja, tudi če niso prepoznana ali jih ne izvaja posameznik, zadolžen za kadrovske procese in zadeve. Ko preide podjetje v fazo hitre rasti in prične z zaposlovanjem in širitvijo ekipe, je vloga MČV še toliko bolj pomembna. Z velikostjo ekipe pa se povečajo potrebe po komunikaciji, prenosu informacij, znanja,

vzdrževanja kulture podjetja, notranje organizacije in sistematizacije procesov dela, ki so del menedžmenta človeških virov. Do določenega števila zaposlenih je MČV manj birokratska in administrativna ter bolj motivacijska in zaposlitvena dejavnost, ki terja na zaposlene usmerjen pristop tistega, ki je za MČV odgovoren.

Zagonska podjetja smo prikazali predvsem kot učeče se organizacije, kar so potrdili tudi vsi intervjuvanci. To je razumljivo, saj v luči hitrega razvoja, potrebe po hitrem prilagajanju in hitro spreminjajočih se okoliščinah, v katerih zagonska podjetja delujejo, neprestano prihaja do novih izzivov, ki jih mlada hitrorastoča podjetja rešujejo po principu učenja skozi delo. Peter Senge (v Kuenkel 2016, 30) je konceptualiziral idejo učečih se organizacij, kjer ekipno učenje definira kot kolektivno disciplino. Vrhunske ekipe razvijajo odnose na podlagi operacionalnega zaupanja, kjer je vsak član ekipe pozoren na druge in se izkaže kot zanesljiv na način, ki je komplementaren ostalim. Zagonsko podjetje razvija učenje na podlagi sodelovalnega pristopa, ki omogoča optimalno izrabo obstoječega znanja članov ekipe ob sočasnem razvoju novih znanj. MČV v zagonskih podjetjih je temelj za vzpostavitev skupinskega pristopa k vodenju. Pri povečevanju ekipe omogoča mrežno delovanje podjetja. To pa pomeni tudi uspešno navigiranje skozi kompleksne, soodvisne situacije, kjer je število akterjev veliko (Kuenkel 2016, 35).

Ljudje živimo v svetu, kjer so razdalje, čas in hitrost linearne. Porast tehnologije pa danes poteka v obliki eksponentne krivulje. Edina eksponentna stvar, ki jo doživljamo, je, kadar z nečim pospešujemo (npr. avto) ali nenadoma močno zaviramo. Kadar se to zgodi, za hip občutimo nelagodje. Ta izkušnja je lahko za kratek čas tudi vznemirjajoča, v daljšem časovnem obdobju pa tak občutek postane neprijeten. Trenutno živimo v takšnem obdobju hitrega pospeševanja (Friedman 2016, 4). Danes je neravnovesje med spremembo hitrosti razvoja in našo sposobnostjo razvoja izobraževalnega sistema, sistemov usposabljanja, menedžmenta, sistemov socialne varnosti in državne regulacije tolikšno, da onemogoča prebivalcem, da bi iz pospeševanja potegnili tisto, kar je najboljše, in ublažili tisto, kar prinaša slabe posledice (Friedman 2016, 28).

Kot pravi Astro Teller (v Friedman, 31), sta se človek in družba vedno uspešno prilagajala na spremembe, vendar se danes hitrost tehnoloških sprememb odvija tako hitro, da je presegla povprečno hitrost, s katero lahko ljudje absorbirajo spremembe (Friedman 2016, 31). Edini

način prilagoditve družbe, da bi ta dosegla nivo sprememb ter novosti, predstavlja neprestano učenje in boljše upravljanje ter s tem povezane družbene inovacije. Fizične tehnologije se razvijajo v tempu napredka znanosti, medtem ko se socialne inovacije odvijajo v tempu sposobnosti človekovega prilagajanja, kar je mnogo počasnejše. Medtem ko nam fizične inovacije omogočajo novosti, nove pripomočke, boljšo zdravstveno oskrbo, družbene inovacije mnogokrat prinašajo velike družbene strese in pretrese. Zato da bi ostali v stiku s tehnološkimi inovacijami, moramo bolje razumeti, kako delujejo posamezne organizacije, institucije in družbe ter najti načine, kako pospešiti naše prilagajanje in razvoj (Friedman 2016, 199).

Namesto pričakovanja, da bodo regulacije sposobne obstati desetletje, je potrebno neprestano preverjanje načinov, na katere služijo družbi. Regulatorji bodo tako morali postati inovativni, kot so tehnološki inovatorji. Teller rešitve vidi v dinamični stabilnosti, ki je edini način preprečevanja konstantnih obdobj nestabilnosti (Friedman 2016, 35). Treba bo premisliti o razmerjih in odnosih med zaposlenimi in zaposlovalci, študenti in izobraževalnimi institucijami ter državljani in političnimi odločevalci. Samo tako bomo lahko vzpostavili okolje, v katerem bo vsak posameznik zmožen realizacije svojih talentov. Kot zapiše Friedman (2016, 212), bo treba spremeniti izobraževalne sisteme, ki bodo temeljili na potrebnih znanjih in veščinah. Temeljiti bodo morali na krepitvi pisnih in bralnih sposobnosti, programiranju in matematiki, kreativnosti, kritičnem razmišljanju, komunikacijskih veščinah, zmožnosti sodelovanja, vztrajnosti, motivaciji in navadi učenja skozi vse življenje, kot tudi improvizaciji ter podjetnosti na vseh ravneh.

12 ZAKLJUČEK

V nalogi smo poskušali povezati tri polja – globalne spremembe, zagonska podjetja in menedžment človeških virov. Želeli smo prikazati kontekst, v katerem zagonska podjetja delujejo, spremembe, ki jih prinašajo, in izzivi, s katerimi se bodo soočali. Uspeli smo dokazati, da je menedžment človeških virov tista dejavnost, ki bo prevzela bistveno odgovornost v prihodnje. Ne samo, ker se bo treba v prihodnosti bolj posvečati mehkim veščinam gradnje medosebnih odnosov, kulture v podjetju, prepoznavati in razvijati talente v času, kjer bo treba znanje nadgrajevati in obnavljati veliko hitreje, temveč bo naloga menedžerjev človeških virov bistvena na področju povečevanja prilagodljivosti ljudi na hitrejše spremembe. Odpiranje vprašanja vloge menedžmenta človeških virov v zagonskih podjetjih je osvetlilo številne spremembe, ki se kot posledica inovacij dogajajo tudi na področju ravnanja s človeškimi viri.

Na podlagi intervjujev z ustanovitelji in predstavniki zagonskih podjetij smo ugotovili, da je polje menedžmenta človeških virov spreminjajoča in razvijajoča se panoga. Razvija se skladno z rastjo in razvojem podjetja, številom zaposlenih in tudi s spreminjajočimi se notranjimi dejavniki v podjetju kot organizaciji. Trije ključni poudarki so ekipa, talent in kultura, na katere bodo menedžerji v prihodnje postali še toliko bolj pozorni. Pokazali smo tudi, da je eden izmed največjih izzivov iskanje (in zaposlovanje) pravih kadrov. Ugotovili smo, da je menedžment človeških virov v začetnih fazah zagonskih podjetij zapostavljeno področje, a pride toliko bolj do izraza v obdobju zaposlovanja, rasti in notranje organizacije dela. Menedžment človeških virov pa ne nosi zgolj administrativne vloge, temveč je sestavni del razvoja kulture podjetja, dobrih odnosov med zaposlenimi in vodstvom, neprekinjene motivacije in vzpostavitev delovnega okolja, ki spodbuja inovativnost, razvoj in osebno rast. Menedžment človeških virov je sestavni del nalog vodje ali ustanovitelja vsakega zagonskega podjetja, tudi če se ob rojstvu podjetja tega še ne zaveda. Skrbeti mora za razvoj svoje ekipe vsaj do točke, ko to delo prevzame oseba, zadolžena zgolj za naloge MČV. Vse aktivnosti menedžmenta človeških virov pa se začnejo z vizijo podjetja – glavnim ciljem, kaj želi podjetje nekoč postati in kakšne vrednote bo ob tem krepilo. Na ta način bo ustanovitelj ali vodja lažje pritegnil in zadržal

ključne kadre, vzpostavil dobro kulturo v podjetju, ohranjal dobre odnose znotraj ekipe, poskrbel za okolje, prijazno razvoju talentov, ki bo omogočalo nadgrajevanje znanja, in ne nazadnje tudi lažje dosegal posamezne mejnike na poti razvoja. Menedžment človeških virov ni zgolj upravljavska funkcija, temveč potrebuje vizionarski pridih. Za uspešen prenos vizije na ostale udeležence pa vodja potrebuje dober menedžment človeških virov, takšen, ki med zaposlenimi vzbuja navdih. Gre torej za večplasten, multidimenzionalen proces in multidisciplinaren proces, ki ga je treba neprestano razvijati in razumeti kot del strateškega upravljanja podjetij. Navsezadnje, brez ljudi tudi podjetja ni.

13 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 2006. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page. Dostopno prek: https://englishcele.gnomio.com/pluginfile.php/62/mod_resource/content/2/Armstrong_SHRM_Action.pdf (20. december 2016).
2. Artač, Vojko. 1997. Strategija človekovih virov je lahko osnova za uspešnost malih podjetij. V *Quo vadis management: zbornik referatov*, ur. Goran Vukovič, 356–364. Kranj: Moderna organizacija.
3. Banič, Ivo. 2007. *Poslovna politika: procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
5. Baron, N. James in Michael T. Hannan. 2002. Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies. *California Management Review* 44 (3). Dostopno prek: https://cmr.berkeley.edu/documents/sample_articles/2002_44_3_4776.pdf (20. december 2016).
6. Buckingham, Marcus in Curt Coffman. 2005. *First, Break all the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. London: Pocket Books.
7. Bilton, Chris. *Management And Creativity: From Creative Industries To Creative Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
8. Bock, Laszlo. 2015. **Work Rules**. New York, Boston: Twelve. iBook edition.
9. Bradley, Harriet, Mark Erickson, Carol Stephenson in Steve Williams. 2000. *Myths at Work*. Cambridge: Polity in association with Blackwell.
10. Brečko, Danijela. 2017. *Kadrovik je danes pred izzivom, da zaposleni živi nekaj vzporednih digitalnih življenj*. Dostopno prek: <http://www.hrm-revija.si/hrm/iz-revije/hrm-revija-aprilmaj-2017-92017/kadrovik-je-danes-pred-izzivom-da-zaposleni-zivi-nekaj-vzporednih-digitalnih-zivljenj> (20. maj 2017).
11. Bregman, Rutger. 2016. *Utopia for Realists*. London; New York: Bloomsbury.

12. Brown, Seely John, Stephen Denning, Katalina Groh in Laurence Prusak. 2005. *Storytelling in Organizations – Why Storytelling is Transforming 21st Century Organizations and Management*. Oxford: Elsevier Butterworth–Heinemann.
13. Burstiner, Irving. 1994. *The Small Business Handbook: A Comprehensive Guide to Starting and Running your own Business*. New York: Fireside.
14. Carter, Jamie. 2015. *Who are the digital disruptors redefining entire industries?* Dostopno prek: <http://www.techradar.com/news/world-of-tech/who-are-the-digital-disruptors-redefining-entire-industries-1298171> (14. januar 2017).
15. Chambers, Harry. 2001. *Finding, Hiring and Keeping Peak Performers: Every Manager's Guide*. Reading: Perseus.
16. Chui, Michael, James Manyika in Mehdi Miremadi. 2016. *Where machines could replace humans—and where they can't (yet)*. Dostopno prek: <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet> (16. januar 2017).
17. Credit Suisse. 2015. *Global Wealth Report*. Dostopno prek: <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=F2425415-DCA7-80B8-EAD989AF9341D47E> (1. februar 2017).
18. Čalopa, Marina Klačmer, Jelena Horvat in Maja Lalić. 2014. *Analysis of Financing Sources for Start-Up Companies*. Dostopno prek: <http://hrcak.srce.hr/file/196722> (20. december 2016).
19. Černigoj, Matej. 2011. Vrednost HRM v manjših in srednje velikih podjetjih – zakaj in kako imeti vse, kar imajo veliki. *HRM* 9 (41): 10–15.
20. Delaney, J. Kevin. 2017. *The robot that takes your job should pay taxes, says Bill Gates*. Dostopno prek: <https://qz.com/911968/bill-gates-the-robot-that-takes-your-job-should-pay-taxes/> (20. maj 2017).
21. Dixon, Homer Thomas. 2007. The Ingenuity Gap: Can Poor Countries Adapt to Resource Scarcity? *Population and Development Review* 21 (3): 587–612.
22. Dobbs, Richard, James Manyika in Jonathan Woetzel. 2015. *No Ordinary Disruption – The Four Global Forces Breaking All the Trends*. New York: Public Affairs.
23. Drucker, F. Peter. *Managerski izzivi v 21. Stoletju*. 2001. Ljubljana: Založba GV.
24. Epstein J. Marc. 2008. *Making Sustainability Work*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

25. Evropska komisija. 2014. Tajani: Promoting SMEs, Growth and an Industrial Renaissance. *Enterprise & Industry Magazine* 19 (1). Dostopno prek: http://bookshop.europa.eu/en/enterprise-industry-pbNBBI13019/downloads/NB-BI-13-019-ENC/NBBI13019ENC_002.pdf (20. december 2016).
26. --- 2015. *Smernice za opredelitev MSP*. Luxembourg: Evropska Unija. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15582/attachments/1/translations/sl/renditios/pdf> (20. december 2016).
27. Franca, Valentina. 2007. HRM aktivnosti pri oblikovanju blagovne znamke organizacije kot delodajalca. *HRM* 5 (15): 48–51.
28. Frey, Carl Benedikt in Michael Osborne. 2013. *The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Dostopno prek: <http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/view/1314> (20. maj 2017).
29. Friedman, L. Thomas. 2016. *Thank You For Being Late – An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations*. UK: Allen Lane.
30. Galeon, Dom. 2017. *Elon Musk: Automation Will Force Governments to Introduce Universal Basic Income*. Dostopno prek: <https://futurism.com/elon-musk-automation-will-force-governments-to-introduce-universal-basic-income/> (20. maj 2017).
31. Grame, Martin, Martin Reddington, Heather Alexander. 2008. *Technology, Outsourcing and Transforming HR*. London: Butterworth-Heinemann.
32. Grant, Adam. 2016. *Originals: How Non-Conformists Change The World*. New York: Viking.
33. Growth Champions. 2017. *Economic Growth*. Dostopno prek: <http://growthchampions.org/growth/economic-growth/> (17. januar 2017).
34. Hislop, Donald. 2009. *Knowledge Management in Organizations*. New York: Oxford University Press.
35. Hook, Leslie 2015. Year in a word: Gig economy. *Financial Times*, 29. december. Dostopno prek: <https://www.ft.com/content/b5a2b122-a41b-11e5-8218-6b8ff73aae15> (10. januar 2017).
36. Huit, William. 2007. *Maslow's hierarchy of needs*. Valdosta: Valdosta State University. Dostopno prek: <http://www.edpsycinteractive.org/topics/conation/maslow.html> (16. januar 2017).
37. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju: študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov vpliva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

38. Ignjatović, Miroljub. 2002. *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
40. Jezeršek Turnes, Jadranka. 2010. Vodenje kreativcev: kako voditi ljudi, ki nočejo biti vodeni in ki so bolj nadarjeni od vodje. *HRM* 8 (34): 58–59.
41. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
42. Kavčič, Bogdan, Anterič, Mira. 1993. Vrednotenje kadrov kot sestavina vrednotenja podjetij. *Teorija in praksa* 30 (11/12): 1110–1120.
43. Kavčič, Klemen. 2007. Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij. *Management* 2 (4): 303–318.
44. Kirton, J. Michael. 1978. Adaptors and Innovators in Culture Clash. *Current Anthropology* 19 (3): 611–612.
45. Kiškis, Mindaugas. 2011. Entrepreneurship in cyberspace: What do we know? *Social technologies* 1(1): 37–48. Dostopno prek: http://www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/st/archyvas/7Hl_11159 (20. december 2016).
46. Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Kordeš, Urban in Maja Smrdu. 2015. *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Univerza na Primorskem. Dostopno prek: <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6963-98-5.pdf> (10. Maj 2017).
48. Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment: priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Kuenkel, Petra. 2016. *The Art of Leading Collectively*. Vermont: Chelea Gren Publishing.
50. Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
52. Macmahon, Juliet in Eamonn Murphy. 1999. Managerial Effectiveness in Small Enterprises: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training* 23 (1): 25–35.

53. Manpower Group. 2016. *The Skills Revolution: Digitization and why Skills and Talent Matter*. Dostopno prek: http://manpowergroup.com/wps/wcm/connect/5943478f-69d4-451283d836bfa6308f1b/MG_Skills_Revolution_FINAL.pdf? (20. januar 2017).
54. Manyika, James, Michael Chui, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Peter Bisson in Alex Marrs. 2013a. Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy. *McKinsey Global Institute*. Dostopno prek: http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Disruptive%20technologies/MGI_Disruptive_technologies_Executive_summary_May2013.ashx (16. januar 2017).
55. --- 2013b. *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*. Dostopno prek: <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/disruptive-technologies> (16. januar 2017).
56. Marmer, Max, Bjoern Lasse Hermann in Ron Berman. 2011. Startup Genome Report 01: A new framework for understanding why startups succeed. *Startup Genome: cracking the code of innovation*. Blackbox. Dostopno prek: https://s3.amazonaws.com/startupcompasspublic/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_v2.pdf (20. december 2016).
57. McKinsey Global Institute. 2013a. *The impact of disruptive technology: A conversation with Eric Schmidt*. Dostopno prek: <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-impact-of-disruptive-technology-a-conversation-with-eric-schmidt> (16. januar 2017).
58. --- 2013b. *Managing disruptive technology: A conversation with investor Chamath Palihapitiya*. Dostopno prek: <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/managing-disruptive-technology-a-conversation-with-investor-chamath-palihapitiya> (16. januar 2017).
59. Mikuž, Jure. 2016. Multikulti start-upi. *HRM*. 14 (2): 74–75.
60. Mlakar, Peter. 2010. Organizacijske vloge ključnih sodelavcev. *HRM* 8 (34): 23–30.
61. Moore, Bob. 2007. *Turning Good People Into Top Talent - Key Leadership Strategies For a Winning Company*. Florida: The Effectiveness Press.
62. Možina, Stane. 1998. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1–28. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
63. Možina, Stane, Jože Florjančič, Janez Jereb, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač. 1998.

Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

64. Nickels, William, James M. McHugh in Susan McHugh. 2016. *Understanding Business*. New York: McGraw-Hill Education.
65. OECD. 2015. *Entrepreneurship Support for the Unemployed in Slovenia: Rapid Policy Assessments of Inclusive Entrepreneurship Policies and Programmes*. Dostopno prek: <https://www.oecd.org/cfe/leed/Rapid-policy-assessment-Slovenia.pdf> (20. december 2016).
66. OECD. 1995. *Jobs Study: Implementing the Strategy*. Paris: OECD.
67. Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Tim Clark. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley.
68. PMI. 2015. *Pulse of the Profession: Capturing the Value of Project Management*. Dostopno prek: http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2015.pdf?sc_lang_temp=en (16. januar 2017).
69. Pučko Danijel. 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Rebernik, Miroslav. 1990. *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
71. Rebernik, Miroslav. 1997. Podjetništvo. V *Podjetništvo in management malih podjetij*, ur. Miroslav Rebernik, 1–80. Maribor: Ekonomska fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
72. Rebernik, Miroslav in Karin Širec. 2016. Slovenska podjetja in značilnosti start-up ekosistema. *Slovenski podjetniški observatorij 2016*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Dostopno prek: [http://www.epfip.unimb.si/scripts/download.php?file=/data/upload/SPO_2016\(1\).pdf](http://www.epfip.unimb.si/scripts/download.php?file=/data/upload/SPO_2016(1).pdf) (20. december 2016).
73. Rebernik, Miroslav, Polona Tominc, Katja Crnogaj, Karin Širec, Barbara Bradač Hojnik, Matej Rus. 2016. *Podjetništvo med priložnostjo in nujno: GEM Slovenija 2015*. Maribor: Univerza v Mariboru.
74. Roberts, Gwyn Gareth. 1997. *Recruitment and Selection: A Competency Approach*. London: Institute of Personnel and Development.
75. Ross, Alec. 2016. *The Industries of the Future*. New York: Simon & Schuster.
76. Roth, David. 2014. *Today's Startups Are Global Out Of The Gate - Are We Ready?* Dostopno preko: <http://www.forbes.com/sites/davidroth/2014/03/13/todays-startups-are-global-out-of-the-gate-are-we-ready/#7885c4db660b> (20. december 2016).
77. Schultz, Theodore William. 1982. *Ulaganje u ljude: ekonomika kvalitete stanovništva*. Zagreb: Cekade.

78. Schumpeter, Joseph A. 2000. Entrepreneurship as Innovation. *Entrepreneurship: The Social Science View* 5: 51–75.
79. Schwab, Klaus. 2016. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneve: World Economic Forum.
80. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1979. Ljubljana: ZRC.
81. *Start:up Slovenija*. Dostopno prek: <http://startup.si/> (20. januar 2017).
82. Statista. 2016. *Number of unemployed persons in the European Union and the Euro area from October 2015 to October 2016*. Dostopno prek: <https://www.statista.com/statistics/266475/monthly-number-of-unemployed-persons-in-the-eu-and-euro-area/> (16. januar 2017).
83. Sirina, Natalie. 2016. *How to choose between Agile and Lean, Scrum and Kanban — which methodology is the best?* Dostopno prek: <https://realtimeboard.blog/choose-between-agile-lean-scrum-kanban/#.WH4mqbYrKDU> (16. januar 2017).
84. Strack, Rainer, Jean Michael Caye, Michael Leicht, Ulrich Villis, Hans Bohm in Michael McDonnell. 2007. *The Future of HR in Europe: Key Challenges Through 2015*. Boston: The Boston Consulting Group, inc.; European association for Personell Management.
85. Suhadolnik, Gorazd. 2016. Kako bomo živeli, ko ne bo več služb. *Manager*, 22. december. Dostopno prek: <https://manager.finance.si/8852591/Kako-bomo-ziveli-ko-ne-bo-vec-sluzb?metered=yes&sid=481134188> (26. december 2016).
86. Sundbo, Jon. 2001. *The Strategic Management of Innovation*. Massachussets: Edwar Elgar Publishing.
87. Techtarget. 2016. *Outsourcing*. Dostopno prek: <http://searchcio.techtarget.com/definition/outsourcing> (20. december 2016).
88. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
89. The Conversation. 2017. *La « gig economy » : vers une économie à la tâche mondialisée ?* Dostopno prek: <http://theconversation.com/la-gig-economy-vers-une-economie-a-la-tache-mondialisee-70982> (10. januar 2017).
90. Thom, Norbert. 2001. Management človeških virov: razvojne težnje in perspektive za prihodnost. *Organizacija* 34 (9): 587–595.
91. Townsend, Harry. 1968. *Scale, Innovation, Merger and Monopoly. An Introduction to Industrial Economics*. Oxford: Pergamon Press.

92. Venkatraman, Archana. 2014. *Lack of coding skills may lead to skills shortage in Europe*. Dostopno prek: <http://www.computerweekly.com/news/2240225794/Lack-of-coding-skills-may-lead-to-severe-shortage-of-ICT-pros-in-Europe-by-2020-warns-EC> (16. januar 2017).
93. Vila, Antun. 2000. *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
94. Wilkinson, Adrian. 1999. Employment Relations in SMEs. *Employee Relations* 21 (3): 206–217.
95. Wilkinson, Angela. 2016. Using strategic foresight methods to anticipate and prepare for the jobs-scarce economy. *European Journal of Futures Research* 4 (12). Paris: OECD. Dostopno prek: <http://link.springer.com/article/10.1007/s40309-016-0094-0> (20. december 2016).
96. World Economic Forum. 2017. *Why it's time to rethink the meaning of work*. Dostopno prek: https://www.weforum.org/agenda/2017/04/why-its-time-to-rethinkthethemeaning-ofwork?utm_content=buffer88916&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer (20. maj 2017).
97. YouGov. 2017. *37% of British Workers Think Their Jobs are Meaningless*. Dostopno prek: <https://yougov.co.uk/news/2015/08/12/british-jobs-meaningless/> (20. maj 2017).
98. *Zakon o gospodarskih družbah*. Ur. l. RS 65/2009. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=93580> (20. december 2016).
99. Zornada, Gaja. 2015. Mednarodni startupi in njihove delovne prakse. *HRM* 13 (65): 16–18.
100. ZRC SAZU. 2012. *Terminologišče – zagonsko podjetje*. Dostopno prek: <http://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/zagonsko-podjetje#v> (20. december 2016).
101. Zupan, Nada. 1999. *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
102. Žezlina, Janez. 2011. Potencial za razvoj podjetja je v talentih. *HRM* 9 (41): 37–42.
103. Žorž, Viviana. 2017. *Kadrovska konkurenčnost v času digitalizacije*. Dostopno prek: <http://www.planetgv.si/hrm/iz-revije/hrm-revija-aprilmaj-2017-92017/kadrovska-konkurencnost-v-casu-digitalizacije> (20. maj 2017).

PRILOGA A: ZDRUŽENI PREPISI ODGOVOROV INTERVJUVANCEV NA POSAMEZNA VPRAŠANJA

Katere so tiste ključne globalne spremembe, ki jih prinaša nova ekonomija in z njo povezana in zagonska podjetja (tri ključne po vašem mnenju)?

Glede na to, da je sedaj vse usmerjeno v tehnologijo, je verjetno tehnologija ena izmed stvari, ki se je v zadnjem času ogromno spremenila. Tako da tudi če pogledamo ta nekatera večja izoblikovana podjetja, ki so narejena še po starem modelu, se sedaj srečujejo z mnogimi izzivi, na kakšen način stvari nadgraditi; tako se bodo lahko prilagajala okolju.

Ne samo pri start-upih, mislim da globalne spremembe so to, da se bodo meje podrle in da bodo ljudje od vsepovsod iskali službe vsepovsod. Vsaj v novih poklicih in novejših podjetjih. Razni zaposlitveni portali že danes povezujejo ljudi, ki iščejo službo, in podjetja, ki iščejo ljudi, na nivoju celega sveta. Tudi mi oglašujemo na podobnih portalih, kot so Jobbatical, Youcrute. Druga sprememba je, da ogromno ljudi želi delati remote, torej da ni neke baze, kjer moraš sedeti. To prinašajo in nove tehnologije in nove generacije in njihove želje, potrebe in pričakovanja. Kar pomeni, da bo potrebno kompletno spremeniti zakonodajo, delovnopravno in ostale, ki so nam velika ovira pri tem. Pri vseh naših 6 do 10 pravilnikih, ki so obvezni v vsakem podjetju. Slovenija ima ogromno nekih specifik, ki nas omejujejo pri takšnih spremembah.

Načeloma neka oblika liberalizacije ali pa recimo neka transparentna dostopnost stvari. Tudi konsolidacija storitev recimo, na žalost s tem nastanejo tudi monopoli, ampak zaradi tega stvar postane tudi bolj uporabna in smo si vsi dosti bolj dostopni. Zdi se mi, kot da se potem taki start-upi dostikrat med seboj povežejo, en start-up, ki mu uspe, poveže ostale okoli sebe.

Mi nekako delamo podobno. Recimo prevozniki so zelo fragmentirani, informacije morajo biti dostopne vsem, sedaj ali se s tem strinjajo ali ne, ampak mislim da start-upi tukaj malenkost bolj poganjajo stvari kot neka normalna korporacija. Dostikrat tudi zaradi tempa, pritiska investitorjev. Kultura in pričakovanja ter vrednote so drugačne in je potrebno narediti korake, ki jih normalno podjetje ne bi naredilo. Nekateri start-upi toliko spreminjajo svet, da je potem potrebno zakonodajo prilagajati.

Ključne spremembe se mi zdijo drugačen odnos do dela in inoviranja, večja pripravljenost preizkusiti in tvegati ter prostovoljno delo in agilno odzivanje na spremembe v okolju. Določene stvari se manj planirajo, so bolj ohlapno nastavljene, da se lažje spremenijo, če je treba hitro odreagirati, medtem ko se v klasični ekonomiji planira strateško konec preteklega leta za leto vnaprej in po projektih in se daje večji poudarek na obvladovanju tveganj. Vse bolj se procesi digitalizirajo, več ljudi, ki danes opravlja neko operativno delo, bodo v prihodnosti nadomestili roboti in umetna inteligenca. V osnovi se spreminja tudi zaposlovanje novih profilov, ki jih v preteklosti nismo poznali (idea manager, digital manager, innovation manager ...).

Predvsem po tem, da ni več mej. Tu mislim meje pri poslovanju, komunikaciji, zaposlovanju in da je povezanost na globalni ravni večja. Če včasih ni bilo kar tako možno sodelovati z različnimi državami in danes je to precej bolj enostavno. Vse ostalo je potem precej podobno oz. je sekundarnega pomena. Ključno pa se mi zdi, da se z novo ekonomijo zmanjšujejo določene restrikcije.

To, da se hitreje kot gospodarstvo prilagajajo na neke družbene spremembe. Po mojem se hitreje tvori iz potrebe trga neka storitev ali produkt. Po drugi strani je ključno to, da je inovativnost eden izmed ključnih dejavnikov za uspeh in najbolj pomembna stvar. V spremembah, ki se dogajajo globalno, pa je ogromno nekih priložnosti. Čas se vrti hitreje kot se je vrtel kadarkoli. Na trgu je presežek določenih stvari, hkrati se pa s tem posledično pojavi pomanjkanje.

Prva stvar, da ti lahko začneš takšno podjetje, imaš sedaj dosti več storitev na voljo. Če gledamo recimo leta 2000, če si ti želel takrat postaviti landing page (spletno stran), si moral kupiti primeren hardware, postaviti server, izbrati dostop do interneta, internetna povezava je bila

počasna in če ti je to vse uspelo, si z nadgradnjo moral zopet kupiti boljšo in zmogljivejšo opremo, da so lahko imeli potem ljudje dostop do tvoje strani, kar pa je predstavljajo vrh ledene gore. Sedaj pa to zgleda tako, da si v 2 minutah odpreš »Amazon Web Services« ali pa »Heroku«, ustvariš kodo in si popolnoma scalable in pridobiš do milijon uporabnikov, samo poklikaš, koliko uporabnikov želiš imeti. Iz plaže. Sedaj je na voljo res ogromno storitev in potrebuješ samo svoj core. Kar lahko sedaj vsak otrok opravi iz svoje sobe v nekaj minutah, si leta 2000 potreboval milijonsko investicijo. Druga razlika med 1980 ter 2010 ali 2015 pa je to, da se je zgradilo veliko plasti software-a. Software nas obdaja v vsakdanjem življenju povsod – v avtomobilu, na telefonu, laptopu itd. Kar pomeni, da imaš možnost, da boš človeka ujel online dosti lažje, kot bi to lahko naredil v preteklosti. Včasih si bil na spletu 1 uro na dan, danes pa ali spiš ali si pa na spletu in je dosti lažje pristopiti do množice ljudi. Torej razvoj mobilne tehnologije, ko nisi več online, ampak samo sleep in awake.

Sam start-up se posla loteva drugače kot druga podjetja. Če se lotiš tradicionalnega posla, poskušaš narediti prvo produkt in potem prodajati, si ustvariti trg in organsko rasti. Pri start-upu pa ti poskušaš najprej pridobiti investicijo, ki ti da sredstva, da lahko ti začneš rasti in se razvijati zelo na hitro in da dosegaš rast v obliki hokejske palice. Mislim, da je tukaj ta glavna razlika. Poskušaš zadevo preveriti, nato pa rasti čim hitreje, medtem ko pri tradicionalnem poslu dobiš najprej eno stranko, drugo, tretjo in ti te stranke pokrivajo nadaljnjo rast. To je pa zopet odvisno kakšen produkt imaš, ali je fizičen produkt ali software. To je zelo posplošeno.

Start-upi prinašajo malo disrupcije velikim podjetjem, ki so že utečena in ne inovirajo toliko, sploh če gledamo tehnološke start-upe in razvoj. Ena stvar je hitrost, ki jo težko še kdo obvlada. Druga stvar je zaposlovanje, kjer so podjetja, kot so TopTal ali Uber, spremenila način zaposlovanja. Ne bom sodil, ali na dobro ali na slabše, ker je dosti vprašanj glede tega. Vedno več je s.p.-jevcev. To je področje, kjer je precej sprememb, kar je sicer po eni strani priložnost, po drugi strani pa bodo npr. programerji na dolgi rok po mojem neka nova delovna sila, ki jo bodo pričeli izkoriščati. Drugo je, da lahko delaš sedaj od kjerkoli. Včasih, če si bil v tovarni, si bil privezan na nek kraj, sedaj s tehnološkimi start-upi pa je ekipa dejansko lahko dislocirana, kar pomeni da lahko delaš iz katerega konca sveta. Bolj pomembno je, da lahko imaš zaposlene iz kateregakoli konca sveta. Načeloma lahko prilagajaš tudi stroške. Za bistveno boljšo plačo lahko zaposliš recimo tajnico na Filipinih ali Indiji. Kar pa mene skrbi je, da bo šlo vse v

popolno avtomatizacijo. Pri nas recimo je celoten marketing proces do 95 % avtomatiziran. Ko bomo naučili robota, da bo on znal sam razmišljati, potem bo prišlo do ene velike spremembe, torej 4. industrijska revolucija. Zaprlo se bo veliko delovnih mest, hkrati pa se bodo odprla nova delovna mesta.

Predvsem se mi zdi, da prinašajo večjo učinkovitost, večje udobje potrošnikom in konec koncev nas morda to osvobodi konkretne količine dela, ki jo moramo dnevno opraviti posamezniki, in se nekako nagibam k temu, da nas bo osvobodilo te nuje dela za golo preživetje. Predvsem so pripravljeni na malo večja tveganja. Tehnološki start-upi imajo potencial eksponentne rasti, ali lahko scale-ajo svoje operacije, svoj posel na način, ki jih bolj tradicionalna podjetja ne morejo. Torej, če narediš eno stvar enkrat in potem to uporablja tisoč ali pa milijon ljudi, pri večini software-skih star-upov pomeni to minimalno večje stroške in zaradi takšnih efektov lahko to zadevo precej bolje scale-aš.

Velika sprememba za obstoječe ekonomske subjekte je to, da zagonska podjetja prinašajo fleksibilnost v neke rigidne sisteme. Ko se kot zagonsko podjetje primerjaš z nekim večjim sistemom, ugotoviš, koliko več časa traja, da znotraj večjih podjetij sprejmeš neko odločitev, medtem ko se lahko start-up čez noč odloči in prične delati nekaj drugega, v kolikor obstaja potreba po tem. To je nekaj, na kar se bodo večji sistemi morali navaditi, postati bolj fleksibilni in se znotraj organizirati tako, da bodo imele posamezne enote več samostojnosti in možnosti odločanja. Druga velika sprememba je na področju R&D, kjer so velika podjetja spoznala, da je veliko bolj ugodno, če namesto svojega lastnega razvoja, kjer morajo imeti lastne inženirje, vlagajo v start-upe, kjer imaš start-upovce, ki delajo za minimalno plačo in so ravno tako dobri in delajo podobno zavzeto. To se vidi tudi v Sloveniji, kjer so velika podjetja pričela ustanavljati svoje sklade (venture sklade), ker so ugotovili, da ne bodo mogli več konkurirati digitalnemu svetu, v kolikor ne bodo imeli svojega lastnega R&D-ja, kar pa je najlažje v obliki investicije v start-up.

Katere so ključne prednosti globalnih motilcev v primerjavi s klasičnimi podjetji/multinacionalkami?

Prednosti izhajajo ravno iz tega – delo na daljavo in razpršenost ljudi po vsem svetu. Ampak če se vrnem nazaj k zaposlovanju – zaposliti tujca v Sloveniji je skoraj enoletni proces, če malce pretiravam, npr. nekega strokovnjaka iz Amerike, da ni iz EU.

Dostopnost do kapitala. Dosti bolj so agilni in sposobni se prilagajati. Predvsem pa to, da se zavedajo, da ti lahko spodleti, da je to naraven proces, da ti potem uspe. Skupen imenovalec je, da si upajo več tvegati in imajo podporo kapitala.

Obstajajo organizacije, ki so dinozavri, mastodonti. Ne vedo, da jih je povozil čas in da jih čez noč lahko odnese neka aplikacija, ki sta jo razvila dva najstnika v dnevni sobi. Prednost disruptorjev je ravno v tem, da se zavedajo, če tega ne bodo razvili oni, bo to storil nekdo drug, in se bolj posvetijo raziskovanju in vitkemu inoviranju. Vidi se po hitrosti lansiranja novih storitev, produktov, vidi se v direktnem kontaktu s končnimi uporabniki in strankami, vidi se v enostavnosti procesov in iskanju ter zagotavljanju optimalne uporabniške izkušnje.

Ne vem, če obstajajo neke velike prednosti. Predvsem izkoriščajo neke nove poslovne modele ali prednosti, ki jih klasična ekonomija ni znala ali pa jih je spregledala. Zdi se mi, da je precej odvisno od sreče in okoliščin, da je nekaterim uspelo, kajti je še ogromno drugih z enakimi poslovnimi modeli ali celo storitvami, pa niso tako uspešni. Nekaj je poslovni model, ampak vseeno so tudi druge okoliščine za uspeh teh disruptorjev.

Sigurno so hitrejši, poskušajo biti na nek način drugačni, bolj pogumni. Verjetno na nek način tudi bolj agilni, hitreje prilagodljivi, market fit hitreje najdejo in poskušajo narediti prave korake in se bolj prilagajajo uporabniku.

Ti, ki delajo disrupt, danes delajo disrupt s softwareom, saj lahko naredijo posel na nek čisto drugačen način. Recimo Hilton gradi svoje hotele s krediti in potem odplačujejo kredit, da je njihovo in tako potem rastejo. Pri novodobnih softwareskih podjetjih, ki si ne lastijo nepremičnin, se sploh ne ukvarjajo z nekim inventarjem, ampak so samo povezovalniki dveh trgov (povpraševanja in ponudbe). Recimo nekoga, ki že ima nepremičnino in bi jo rad oddal, in nekoga, ki išče za prespat (AirBnb), čeprav ravno tako ponujajo prenočišče kot Hilton. In se s problemi ukvarjajo samo softwaresko, da zagotovijo možnost plačila, varnosti, bookinga. Razlika med tema dvema je, da ta podjetja, ki so v IT poslu, imajo dosti bolj scalable model,

kar pomeni, da se lahko potencialno čez noč povečajo za 1000 % v teoriji, poleg tega lahko dosti hitreje spreminjajo svoje poslovne modele. Ustanoviteljem je malce lažje, ker so iz druge industrije.

Ti globalni disruptorji so ravno tako multinacionalke na nek način. Načeloma, če si tako velik, ne vidim nobenih razlik tukaj, je težko primerjati. Glede na velikost podjetja ni tukaj razlik v delovanju podjetja, je pa razlika, kako ljudje dojemajo podjetje. Delo še zmeraj mora biti opravljeno v vseh podjetjih, jaz osebno ne vidim razlik. Gre pa za drugo industrijo.

Start-upi se takim spremembam dosti hitreje prilagajajo, ker so manjši in bolj agilni. Bolje razumejo trg, boljše izkoriščajo spremembe v svojo prid. Pri zaposlovanju start-upi zaposlovanje bolje izkoriščajo v svoj prid, vprašanje pa je, koliko v prid zaposlenega. Zaposlitve so definitivno veliko bolj kratkoročne. Težko bi rekel, da so mlajši bolj pametni kot starejši, starejši samo ne razumejo interneta, ampak še vedno pa razumejo posel, se pa težje prilagajajo današnjemu svetu. Hitrost, to bi rekel, da je prva stvar. Še v nekem drugem okolju smo mi odraščali kot prejšnje generacije. V dosti bolj nesigurnem, v nekakšnem kaosu, kjer se starejša generacija težje znajde. Moramo si meriti konstanten napredek. Ljudje se danes toliko bolj zavedajo sprememb, ki konec koncev vse vodijo k hitrosti.

Predvsem se mi zdi, da niso toliko vezani na t. i. legacy modele, na neke poslovne modele iz preteklosti, kot so to igralci v tradicionalnih industrijah. Zato jih lažje premagajo in se poskušajo hitreje odzvati, zaradi česar se lahko hitreje prilagodijo na nove modele in trende in s tem povečajo, rastejo in postanejo velika globalno dominantna podjetja. Potem se spet odpre priložnost za nove disruptorje, ker se spet tisti stari prenehajo premikati tako hitro, saj imajo ogromen obstoječ posel in veliko ljudi.

Fleksibilnost ne samo pri načinu vodenja, ampak tudi pri načinu dela. Mi smo bili več kot eno leto dislocirana ekipa. Imeli smo uradno pisarno, vendar smo delali iz različnih koncev Slovenije. Tudi sedaj, ko na novo zaposluje, še vedno ohranjamo določeno stopnjo fleksibilnosti. Prednost je, da si tudi fleksibilen pri zaposlovanju, pri načinu dela z drugimi, da ti delo na daljavo ni problematično. V velikih podjetjih (korporacijah) so ljudje na položajih 10 plus let in če si 10 in več let na enem položaju, padeš izven toka novosti zaradi ozkega pogleda in fokusa le na tisto, kar je tvojemu podjetju pomembno. Pri start-upih je pa tako, da si zaradi

narave dela vključen v širši ekosistem in si neprestano seznanjen z novimi tehnologijami, poslovnimi modeli, če želiš ali pa ne.

Katere družbene izzive nam po vašem mnenju postavlja novodobna ekonomija in tehnološki motilci?

Ekonomija je postala globalna in ljudje so se sedaj bolj pripravljeni preseliti nekam drugam, kar se mi zdi, da včasih ni bilo tako moderno. Se mi pa zdi, da so ljudje tudi začeli drugače gledati na delodajalca, sploh če gledamo iz kadrovskega vidika. Včasih je bilo pomembno to, da si dal zaposlenemu plačo in delovno okolje z mizo, sedaj pa se mi zdi, da ljudje od tebe kot delodajalca pričakujejo dosti več. Družba se spreminja in zdi se mi, da je potrebno dati večji poudarek na to, kaj boš družbi kot delodajalec dal. Pomembno je, kaj kot delodajalec delaš v okolju, v katerem si, saj družba pričakuje več, npr. kakšne akcije, dobrodelne stvari ... Kakor se spreminjajo generacije, se spreminja tudi družba, čemur se pa mora tudi delodajalec prilagajati.

Povsod se že piše, kako bo potrebno uvajati neka nova znanja že v šoli, da bodo prihodnje generacije sploh zaposeljive v novih poklicih. To, da bodo roboti prevzeli nekatera dela in bo mogoče cela generacija brez dela v prihodnje. To bo družba morala rešiti.

Mogoče ravno to, da start-upi hitro rastejo ter da jih zakonodaja ne dohaja. Nekih drugih izzivov ne vidim. Recimo kakšna nova pravila. Za družbo je tukaj izziv, da si start-upi drznejo iti malo dlje, npr. poseg v zasebnost. Najboljši primer pri izzivu in problematiki – podjetje Oxford Analytics (Leave campaign, kampanja Trump ...). Študent Oxforda, ki je poskušal modelirati ljudi na OCEAN model in je naredil tako, da ko je dobil podatke, je zmodeliral ljudi in predvideval, kako se bo kdo obnašal. Pridobival je podatke tako od ljudi, ki so reševali ocean kviz na facebooku, zmodeliral jih je glede na to, kaj like-ajo in nekako po 10 like-ih je lahko izvedel o tebi toliko kot tvoj prijatelj. Po 20 ali pa 30 like-ih je vedel toliko o tebi kot tvoja mati, pri 40 toliko kolikor veš ti o sebi. Trump je to uporabljal, da so točno lahko targetirali, kako voditi kampanjo glede na te traite ter kateri ljudje bodo dojemljivi za njih. Ni več tisto, da imaš neko skupino ljudi z generalnimi karakteristikami, ampak tebe kot posameznika tako dobro poznajo zaradi digitalnih sledi. Računalnik te razume dandanes bolje kot ti samega sebe, s čimer si veliko bolj ranljiv za manipulacijo in to je zelo velik problem. Data driven je tudi velik

problem. Recimo testiranje na podlagi A – B testiranja. In ti neumni stavki, ki jih na primer Trump ponavlja, ali tviti so rezultat testiranja, kaj bolj »palik«.

Platforme tehnološko že danes omogočajo ogromno, na človeštvu pa je, da se bo vedenjsko in kulturno prilagodilo tem novostim. Izziv ne predstavlja sama tehnološka novost, temveč hitrost dohajanja na področju zakonskih podlag (npr. težave integracije sistema AirBnB v Sloveniji), delitvena ekonomija, kako lahko vsak od tega nekaj pridobi, strah pred novostmi in potreba po obrambi lastnega vrtička.

Jaz izzivov ne vidim, razen za tiste, ki so tako ali drugače imeli nekatere privilegije. V panogah, kjer so obstajali nekateri dogovori. Npr. če pogledamo restrikcije taksi služb, kjer je bilo dovoljenje za opravljanje prevozov lokalno določeno, ker je bilo nujno, da je voznik poznal okoliš, je sedaj v času vseh mobilnih zemljevidov in aplikacij povem nesmiselno. Vse ostalo se mi zdi, da se kot ljudje prilagodimo.

Vsekakor se postavlja vprašanje, ali so države oz. zakonodajalci dovolj hitri in agilni, da na nek način varujejo, hkrati pa dopuščajo inovativnost. Družbeni izziv so vsekakor zakonski okvir in norme. Po drugi strani pod vprašaj postavljajo tradicionalne poglede in zaposlovanje je tukaj del tega. Vprašanje je, ali bo vse, kar je bilo v zadnjih 30 letih, dovolj dobro in zanimivo ter prilagojeno tem novim potrebam, hkrati pa z neko splošno situacijo. Internet je omogočil ta »biti globalen« pristop, kar pomeni, da ta geografska pripadnost nima na nek način več neke posebne veljave in zaradi tega se morajo tudi zakonodajni okviri, ki urejajo področja poslovanja, na nek način prilagajati.

Definitivno se bo spremenil način zaposlovanja ter način dela. Posameznik bo kot svoje podjetje, ne pa kot zaposlen v podjetju. Kar jaz vidim v Ameriki je to, da je vedno več služb takšnih, kjer imajo ljudje odprte profile, kar pomeni, da dostavlja hrano, vozi taxi itd. Saj kot voznik ni več zaposlen v taxi podjetju, ampak uporablja storitve, kjer on služi s tem, da ima avto ter vozniško dovoljenje. Ni nikjer teoretično zaposlen, je sam svoj s.p., ampak uporablja tuje storitve, da pridobi posel. To je precejšen izziv.

Tehnološki motilci prinašajo nek nov način nečesa. Airbnb so iznašli nov način potovanja oz. spanja, ki pač ni v hotelu. Uber je prinesel nov način potovanja, ki ni taxi. Če tako gledamo,

prinašajo k ekonomiji, saj prinašajo alternativni trg. Spreminjajo družbo samo po sebi, kakršno mi dojemamo. Airbnb je prinesel recimo to, da imaš doma tujca, Uber je prinesel to, da imaš tujca v avtu, kar je bilo pred 15 leti »hell, no«. Zaradi teh dveh družb recimo danes zaupamo bolj tujcem, po drugi strani pa imamo tukaj Google, zaradi katerega si zapomnimo dosti manj, ker imamo vse odgovore na internetu. Vsekakor spreminjajo družbo kot tako. Ampak družba mora iti naprej.

Kako hitro se bodo države kot take prilagodile na nov način in prvič dovolile nove načine ekonomije in hkrati zavarovale ljudi. Država nima več pomena takšnega, kakršnega bi morala imeti. Ker država bi morala imeti roko vedno gor, pri nas pa velika podjetja gredo ven iz države. Mene tukaj najbolj skrbi, kaj se bo dogajalo z ljudmi, saj bo večji riziko.

Izzivi so definitivno ustvariti nek globalni sistem regulacije, saj če pogledamo te disruptorje in kako start-upi operirajo, je to precej na globalnem nivoju. Trenutno gre lahko za nekakšen majhen start-up ali pa multinacionalka in nimamo regulatornega sistema, ki bi bil pripravljen na to in obstaja tukaj neko določeno ignoriranje manjšega dela pravil. Tukaj se mi zdi na strani regulatorjev in držav, da je precej manj tega razvoja, kot bi ga moralo biti. Tukaj je še ta klasičen izziv, da s tem, ko je na nek način bolj tvegano operiranje start-upov, se spreminja tudi način, kako se službe premikajo. Ljudje vedno bolj postajajo »freelancerji« ali prekarni. Nas je to prineslo v situacijo, kjer imajo ljudje socialne sisteme in socialno zaščito vezano na star princip nacionalnih držav in dokaj lokalizirane sisteme in se mi zdi, da če prilagajamo nekako delovna mesta v bolj »flex-security« sistem, kjer si ti bolj »freelancer« in delaš z več različnimi podjetji, se učiš več stvari znotraj ene kariere, se mora tudi ta socialni sistem prilagoditi na nekaj, kar ni vezano na neko zelo ozko lokacijo in na sindikalna pogajanja sredi 20. stoletja.

Definitivno večja fleksibilnost dela. V Ameriki že danes poznamo t. i. gig economy, kjer ljudje opravljajo več manjših del. Niso pa to stalne zaposlitve. In verjetno tega, da se nekje zaposliš za 10 let, verjetno tega v prihodnosti ne bo več. Poleg fleksibilnosti bomo veliko hitreje tudi službe menjali.

Kako se lahko po vašem mnenju kot družba ustrezno prilagodimo na velike spremembe, ki nam jih prinaša tehnološki razvoj (avtomatizacija, robotizacija, AI.), da bi se čim bolj izognili negativnim posledicam?

Odkvisno je od tega, kje si začel svojo fazo. Če si že začel v tej fazi, ko si že bil znotraj teh sprememb, se pravi si moral start-up začeti s temi spremembami, se dosti lažje prilagodiš. Če pa si ti klasično podjetje in se moraš prilagajati, pa je po mojem mnenju potrebno spremeniti strategije. Se pravi, kaj so tvoji cilji, kako jih boš dosegel in izhajati iz tega, kar pa prinaša tudi posledice znotraj podjetja, saj so zaposleni lahko nenaklonjeni spremembam, sploh starejše generacije. Veliko nalogo tukaj nosi kadrovska služba, saj je na njej, kako komunicirati novo strategijo, da se bo čim lažje prilagodila okolju.

Potrebno bo spremeniti vse sisteme do pokojninskega sistema, glede na novi val sprememb, ki prihajajo.

Eno je sigurno to, da se to sporočilo o nevarnostih čim bolj učinkovito prenese do ljudi, da se začnejo zavedati, kaj so lahko posledice in kako ukrepati, ter da zakonodajalci znajo to preprečiti, cikel tukaj pa mora biti hiter.

Zagotovo z direktno komunikacijo, vitkim inoviranjem, vključitvijo končnih uporabnikov v razvoj. Pomembno pri tem je, da štartamo na entuziaste, zgodnje, ki pomagajo prenesti rešitve na zgodnjo večino, šele kasneje nastopi pozna večina uporabnikov. Ostajajo polži oz. dinozavrski uporabniki, ki se spremembam prilagodijo zadnji. Vedno pa nas pri vsaki taki stvari morajo voditi prave vrednote, edino na ta način bo neka integracija inovacije lahko prinesla do spremembe vrednot in izboljšane kvalitete življenja.

To o izgubi določenih delovnih mest pa je tako – statistika pravi, da povsod skupaj s tehnologijo število delovnih mest raste, kajti s tem ko se določena nižja dela avtomatizirajo, potem so stroški nižji, kar pomeni, da je večja dodana vrednost, ki se bolj pretvarja v boljša in nova delovna mesta in plačila. Mislim, da so tehnološke spremembe pozitivne, če jih znamo pametno izkoristiti. Sedaj, ali je potrebna določena regulacija – seveda je – a ne sme zavirati razvoja.

Najprej se moramo o tem začeti sploh pogovarjati, peljati o tem nek ustrezen dialog, po drugi strani pa peljati nek ustrezen akcijski načrt. Recimo Bill Gates je bil nazadnje tisti, ki je rekel, da bodo tudi roboti morali na nek način plačati davke. Absolutno se moramo več pogovarjati, razmišljati, »brainstormat« o tem, kako bodo vse te stvari uspevale pozitivno ali pa tudi negativno spreminjati prihodnost in na podlagi tega iskati rešitve, ki bodo ustrezale večini, kajti

slej ko prej narediš napako in se uskladiš z neko nišno zgodbo, po drugi strani pa je vprašanje, kaj ustreza celoti.

Mislim, da tukaj ni negativnih posledic. O tem se piše zato, da ljudje berejo. Če pogledaš podatke o brezposelnosti za zadnjih 100 let, vidiš, da ima popolnoma enak ritem. In edini vrh je bil takrat, ko so bile vojne. Tehnologija ni tista, ki bi jemala delovna mesta. Ker se družba tehnološko razvija že več tisoč let. Ritem zaposlovanja je že zadnjih 100 let dokaj isti. Če karikiram, lahko rečeš, da ker je prišel e-mail, da poštarji ne bodo več pošte nosili. Bodo pa pakete. Če je človek v čem dober, je v tem, da se lahko prilagodi. Mislim, da se prilagodimo, ko se je potrebno prilagoditi, je pa res, da se včasih nočemo, ker bi bilo mogoče vsem dobro, da ker smo se nekaj naučili pri 10. letih, da bi to ponavljali celo življenje. Mislim, da ima vsak od nas vsaj 10 veščin, ki jih lahko razvije. In ja, mogoče zaradi robotov ne bomo več delali za tekočim trakom, bomo pa opravljali druga dela. Upam se staviti, da tehnološki napredek ne bo ne povečal in ne zmanjšal števila nezaposlenih. Je pa res, da je sedaj razvoj veliko hitrejši kot včasih, zdaj gre razvoj eksponentno.

Sploh v Ameriki vidimo ta »Bring jobs back« problem. In bodo poskušali pripeljati tovarne nazaj. Problem pri takih službah je, da bodo šle slej kot prej proč, robotika jih bo zamenjala, sploh tiste za tekočim trakom. Tako kot je nekoč industrija zamenjala manjša podjetja od prej in so se vsi isto bali, ampak se je družba prilagodila. Če se bo nekaj spremenilo, se bodo odprle druge službe. Mogoče bomo lahko delali več stvari, ki jih radi počnemo, in imeli več prostega časa. Definitivno pa gre vse dosti bolj v intelektualno kot pa v fizično delo.

Mislim, da se bo to kar zgodilo, ne da bi vedeli, kdaj. Danes nam je telefon kar nekako v napoto, tako kot ga imamo neprestano v rokah, in bo prišel čas, ko si ga bodo ljudje pač dali vgraditi v obliki čipa. Večje vprašanje je to, da robote delamo mi in se jih bojimo zaradi samih nas, ker so zrcalo nas. Veliko vprašanje pa je v varnosti umetne inteligence. Varnost vsega, ne samo podatkov. Na primer, česa vse bo robot zmožen. Se pa po drugi strani tudi veselim prihodnosti, kaj bo A.I. prinesel, je pa treba upoštevati izzive varnosti.

Da se pričnejo tudi država in organi obnašati drugače, da postanejo bolj prilagodljivi. Predvsem to, da je hitrejša merjenje ter da se celo življenje učiš in spreminjaš, da ne slediš več principu,

da ostaneš recimo 30 let v isti branži ali načinu dela. Konstantno učenje sploh v tem digitalnem delu ekonomije.

Po mojem osebnem mnenju bo zaradi robotike in umetne inteligence potrebno uvesti UTD. Ker bodo precejšen del ljudi, ki opravljajo nizkokvalificirana dela, zamenjali roboti in se bodo zelo težko prekvalificirali v nekaj drugega ali pa bo ta proces dolgotrajen. UTD pa bo potreben, da družba kot celota ne bo živel pod pragom revščine. V končni fazi pa je to tudi namen tehnologije, da nekreativna dela zamenja, vendar problem je, ker nismo vsi ljudje kreativni.

Kako blažiti strukturna neskladja med veščinami obstoječe delovne sile in pričakovanimi veščinami, ki jih prinašajo tehnološke spremembe?

S to težavo se srečujemo vsak dan. Iščemo dobre kadre, najboljše programerje. Pri nas imamo trenutno 40 razvijalcev v tej pisarni, ampak stalno iščemo nove zaposlene in v Sloveniji je zelo malo prijav. Sedaj imamo en program, ki ga uporabljamo zato, da damo oglas ven, ki se potem poveže direktno s spletno stranjo in tako k nam pritekajo kandidati. Imamo pa še potem drugo okolje, MojeDelo.com, in tukaj se recimo vidi neka razlika med kandidati. Veliko, ki se jih prijavi preko takšnih spletnih strani, ne ustrezajo našim pogojem. Trenutno imamo zelo malo prijav, sploh pa dobrih. Neskladje na nek način rešujemo tako, da imamo nekakšen »referal« program. Naši zaposleni, naši programerji poznajo ogromno ljudi, to se pravi network, ki ga imajo, in želimo s tem spodbuditi svoje zaposlene, da nam pripeljejo svoje kadre. Če ti je nek kandidat zelo dober, ga pripelješ in če se ta oseba izkaže, prejmeš nagrado. To je recimo ena od možnih rešitev, kako recimo najti programerja v Sloveniji. Dosti delamo s študenti, jim dajemo nek zagon, da naredijo nekaj za nas, da tudi potem, ko zaključijo s študijem, rečejo »sedaj pa bi se pri vas zaposlil«. Se pa je vsekakor potrebno dobro promovirati kot podjetje, ker je v teh časih zgodba podjetja zelo pomembna pri ljudeh, ki prihajajo na delovna mesta. Ogromno programerjev pa dela za podjetja v Ameriki, ki jih plačujejo preko s.p.-jev, in mi, ki želimo imeti zaposlene, vidimo tukaj kar veliko grožnjo. Glede pomanjkanja kadrov pa bi morali ljudem nekako skomunicirati, jih spodbuditi, da je tukaj potreba in možnost zaposlitev. Taka podjetja bi tudi morala sodelovati s srednjimi šolami, predstaviti delo in jih navdušiti s tem, da so možnosti tukaj velike. Verjetno se bo potrebno tudi vse bolj obračati drugam, v Evropo, in dati priložnost tujcem, da pridejo in se zaposlijo tukaj, kar pa je sedaj tudi oteženo do določene mere.

Rekla bi, da je to mogoče malo preveč napihnjeno. Ta drama, da obstaja »talent shortage« na nekaterih področjih, kot je programiranje. Mislim, da je to en balonček tega IoT, ki bo enkrat počil in bo šlo v digitalizacijo in odprtokodne sisteme in bodo ostali samo najboljši programerji s širšim znanjem uporabniške izkušnje in kakovosti, ostalo pa se bo res digitaliziralo do te mere, da toliko programerjev ne bomo več potrebovali. Kar bi morala podjetja sedaj početi, je to, da dobijo dobre ljudi, programerje, ki so na začetku svoje poti in jih izobraziti v smeri tega, kar podjetje potrebuje in kar je vizija nekega podjetja. Kar pri nas počnemo, je to, da ni nekdo samo developer, ampak je del ekipe, ki razvija nek produkt od začetka oz. ideje do produktnega managementa, UX, UI-ja in na koncu do »quality assurance-a«, torej čez celoten proces. To je naša strategija, da ljudi razvijamo pri nas, tj. »talent grooming« znotraj podjetja. Na drugi strani pa npr. učenje programiranja še nikoli ni bilo tako dostopno, kot je danes. Imamo ogromno nekih šol, brezplačnih tečajev na spletu. Če imaš malo smisla za to, se lahko zelo hitro naučiš. Mi imamo primer človeka, ki je gradbenik in je tudi delal v svoji stroki v gradbenem podjetju, dal odpoved in se na lastne stroške naučil programiranja. Smo ga zaposlili kot »juniorja« (ni niti več tako mlad) in je odličan. Uči se in razvija svoja znanja pri nas. Kar je pa prinesel s svojimi leti in izkušnjami, je pa širši pogled na stvari, kot je pri tistih, ki so samo programerji. Jaz verjamem, da se da narediti spremembo kariere.

Če smo recimo pri programerjih, se mi zdi, da povpraševanja ne boš zmanjšal, potrebno je izboljšati ponudbo. Programiranje je poklic, ki se ga zelo potrebuje. Spodbujati, da se čim več ljudi izobrazi v to smer, da se to uravnoteži. In če je en poklic tak, kjer lahko predvidimo, da ne bo toliko ljudi dobilo zaposlitev, zmanjšati število vpisov za to smer na fakultetah. Dajmo omogočiti študij, ampak se s tem ne naredi usluga nikomur, če kasneje ne dobi poklica v neki stroki.

Spremembe na trgu so predvsem ukinitve delovnih mest z nizko dodano vrednostjo in vzpon ekspertnih pozicij in večja potreba po mehkih veščinah, kreativnem delu. Zaradi celostnega pristopa bo večja potreba po timskem delu in agilnem delu. Veliko mest bo odnesel tudi internet stvari, kjer se bodo naprave same pogovarjale in bo veliko stvari avtomatiziranih. Kar se trga dela tiče, se bo verjetno zgodilo to, da bo potreba po kadrih, ki jih ne bo na voljo, ker se izobraževalne institucije prepočasi prilagajajo in so podjetja prepuščena temu, da morajo sama razvijati določena znanja in izobraževati. Ta neskladja pa bi morali rešiti z večjo povezanostjo

akademskega okolja in gospodarstva. Ne samo univerze, ampak tudi srednje šole. Izobraževalne ustanove bi morale same vzpostavljati povezave in preseči izgovor akademske neodvisnosti, temveč najti neko vmesno pot med kvaliteto akademskega okolja in aplikativno vrednostjo znanja, ki se ustvari. Prava pot je v skupnem inoviranju, ki pomaga ustvarjati edinstveno konkurenčno znanje.

Na to vprašanje nimam pametnega odgovora. V Sloveniji vem, da bo po napovedi do leta 2020 cca. 3000 ljudi primanjkovalo v t. i. IKT panogi. Imamo zastoj fakultete za računalništvo, pa jih ne uspemo napolniti. Ne vem, ali ne znamo skomunicirat ali premalo plačujemo programerje. Po drugi strani pa je prečkalo državo 500.000 ljudi, migrantov, veliko med njimi inženirjev. Pa smo jih pregnali. Če tako potrebujemo določene kadre, zakaj ni bilo na meji table – zaposlimo inženirje? Zakaj država ne izda delovnih viz? Tako kot so to storili Nemci. To so že politična vprašanja in zaradi političnih razmer se to očitno ne da.

Tukaj bo gotovo morala država z nekimi bolj jasnimi smernicami in spodbudami posegati že v področje izobraževanja, po drugi strani bo morala pa na trgu dela znat prekvalificirati s posebnimi programi določene ljudi oz. kadre, ki ustreznih veščin nimajo. Na ravni podjetij se bo moral vzpostaviti jasen trg dela, da se bo vedelo, katere profile podjetja potrebujejo, in to jasno tudi komunicirati. Seveda je pa tudi raven posameznika, kjer bo moral posameznik razumeti, katere veščine in znanja so danes ključna, zato da bo lahko dobil priložnost. Kar je ključno, je, da je vprašanje, kako dobro klasičen izobraževalni sistem danes še deluje oz. da ni več neka garancija za uspeh na trgu dela. Posameznik se bo moral zavedati, da če gre po neki klasični izobraževalni poti, po tem ko zaključi to pot, to verjetno ni dovolj, ampak je na nek način vseživljenjsko učenje ključno, da bo lahko posameznik ustrezno v skladu s potrebnimi znanji na trgu dela.

Mi na nek način delamo točno to, ker povezujemo ljudi iz celega sveta. Mislim, da tisti, ki so odgovorni za odločitve, kaj se bo učilo v šolah, ker to, kar se mladina uči v šolah, je pač še vedno prisiljeno, ne gleda na to, kaj bo nek velik trend, ampak so zelo konservativni. Jaz bi dal na primer v šole obvezen predmet programiranja, ne v smislu, da si programer, ampak neko znanje, ker gre za dosti logike. In enako za tipkanje. Mislim, da je dandanes tipkanje enako pomembno kot ročno pisanje. V šolah učijo, kako lepo pisati, vendar ne pravilnega tipkanja in potem večina ljudi napisanega itak dandanes natipka doma na računalnik, vendar 95 % ljudi ne

zna pravilno tipkati in je počasnih v tipkanju, kar pa tudi kasneje nikoli ne razvijejo, da bi tako tudi potem hitreje komunicirali. Ampak jaz gledam to iz rahlo športne plati, kjer se moraš dokazovat, ampak to je za ljudi pregrobo. Šole bi pač morale bolj skrbet, da pridejo učenci z ogromno znanja in zadovoljni s ponujenim.

Jaz osebno bi rekel, da mora to trg sam uravnavati. Če je večna potreba po tem, bi bilo potrebno to sprostiti. Toliko ljudi, kot se recimo prijavi, da bi se radi naučili programirati, toliko se naj potem poveča kapaciteta za ta študij, na drugi strani pa se naj zmanjša kapaciteta ljudi za recimo zgodovino, če je teh preveč. Če je večja potreba po programerjih, bi se moralo ustanoviti več programerskih šol. Če se bi videlo, da se programerja plačuje po 110.000 na leto, ostale pa ne, bi se ljudje množično prijavljali v programerske šole. Ne samo kot faks, ampak tudi samo kot 1-letna šola, kjer se naučiš samo programirati.

Najprej bo potrebno spremeniti šolski sistem, saj stoji na istih temeljih že 100 let, 2 industrijski revoluciji učijo že enake stvari. Načini so popolnoma drugačni, kot bi morali biti sedaj. Podjetja, ki ponujajo online razna izobraževanja, dandanes cvetijo, tako za posameznike kot za stranke. Ne vem če obstaja trenutno kakšen način, kako to blažiti. Veliko ljudi dandanes je samoukov, programerjev, dizajnerjev, poslovnežev. Šolski sistem sploh ni prilagojen na nove tehnologije, ljudi, nove premike v silah v svetu in modernizaciji.

Biti zmožen ponuditi dobro delovno okolje, dobro plačilo ter ljudi pripeljati iz tujine, seveda pa tudi vedno bolj prihaja v poštev »remote« delo, pri čemer nisi lokacijsko odvisen. Potem lahko najemaš ljudi od kjerkoli na svetu in imaš ekipo, ki ni vezana samo na eno lokacijo. Tudi mi smo na polovici s tem z našo obstoječo ekipo. Sicer smo na eni lokaciji, ampak nudimo tudi to recimo, da se lahko nekajkrat na teden dela od doma ali pa če kdo hoče, lahko gre recimo za mesec ali dva v tujino. Če bo zadeva delovala, bomo mogoče nekoč lahko tudi v celoti remote.

IT je zelo specifičen in se ga da zelo enostavno tudi outsource-at. In mislim, da bo tako, da boš imel marketing in prodajni oddelek na enem koncu, razvoj pa nekje čisto drugje. Bodo pa nekateri drugi poklici, ki jih bo primanjkovalo pri izdelavi fizičnih produktov, kjer moraš biti na eni lokaciji. V Franciji so začeli ta problem reševati s podeljevanjem viz za start-upe, ki se želijo seliti v Francijo in tam razvijati, kar se mi zdi odličen odgovor na ta problem.

Kako bi definirali zagonsko podjetje (start-up)?

Zame je pravi start-up tisti, ki začne vse iz ničle, ima neke ideje, ki jih mora potem nekako konceptirati ter narediti strategijo, kako bo do tega prišel. Recimo, jaz našega podjetja ne bi več uvrščala kot start-up, bili smo start-up 4 leta nazaj, ko smo imeli 25 ljudi, medtem ko jih imamo sedaj 60 in od tistih 25 se jih je recimo 10 preselilo v Ameriko. Mi smo takrat prestopali ameriški trg in šli drugam, takrat smo se smatrali kot start-up. Se pravi zagonsko podjetje, ki že ima idejo, je še v samih začetkih razvoja, ampak že ima videnja, da lahko postane podjetje.

Start-up rečemo vsakemu, ki pride z neko idejo, ima mogoče nekaj denarja in hoče nekaj razviti. In naj tudi bo start-up. Naš point je ta, da moraš vedeti, zakaj razvijaš in moraš vedeti, ali imaš uporabnike in kaj želijo. Ko se začneš resno ukvarjat s svojo idejo, postaneš podjetje, kar pomeni, da moraš imet neko oceno stroškov, prihodkov, da moraš imet oceno trga, da moraš nekaj ljudi zaposlit, skrbeti za celotno infrastrukturo, socialno in družbeno. Šele takrat si podjetje. Kar se tiče tega, kdaj si zares start-up in kdaj postaneš resno podjetje, je tudi odgovornost na vseh pospeševalnikih in inkubatorjih.

Start-up je organizacija do takrat, ko še vedno išče glavni poslovni model ter se optimizira, ko pride do točke, da lahko reče: »Mi mamo tole, gospod investitor, daj mi še milijon, če boš dal ta denar, bo zraslo na 100.000-krat«. Potem pa nisi več start-up, ker si v že fazi rasti. V start-up fazi gre za prepoznavanje problemov, rešitev, testiranja produktov, ko ta produkt enkrat scale-aš, nisi več start-up.

Podjetje, ki je okrog svoje ideje, ki je dala nekaj zgodnjih preverb, združila posameznike z znanjem in investitorja, ki je pripravljen zagnati in financirati razvoj ideje.

Težko bi to enoznačno definirali. Mislim, da je še najbolj smiselno govorit o podjetjih začetnikih, ki so nekako časovno omejeni na npr. 2 ali 3 leta. Vse ostalo ni toliko važno. Vem, da se pri nas uporablja izraz start-up za tehnološka podjetja, ampak ne vidim težave, zakaj ne bi neko podjetje v neki klasični industriji, npr. neka res inovativna veriga cvetličarn – zakaj ne bi bila start-up? Če bi bili prisotni na različnih trgih. Mislim, da je še najbolj smiselno tu govorit o podjetjih začetnikih.

V Sloveniji na nek način nimamo definirane pojma, ker če bi to povezoval zgolj s časom, ko podjetje ustanoviš, potem bi bilo vsako podjetje start-up. Po drugi strani je vprašanje inovativnosti, torej ali ima podjetje neko inovativno storitev ali produkt, ki rešuje nek problem ali pa nagovarja neko novo zgodbo. Tretje vprašanje, ki se postavlja, pa je, ali je to neka oblika podjetja, ki dobi zagonski kapital za svoje poslovanje oz. delovanje. Osebnostno se nagibam k temu, da je to kombinacija časovnice z inovativnostjo.

Po mojem je najboljša to, kar je rekel Paul Graham, ustanovitelj Y Combinator, prvega pospeševalnika, ki so ga kasneje vsi skopirali. Definicija start-up je, da ima podjetje potencial za eksponentno rast. Nič več in nič manj od tega. Največkrat pa se zgodi, da lahko eksponentno najbolje rasteš v IT industriji. Saj so stroški distribucije tvojega produkta 0. Za mene je start-up to, kateri produkt ima lahko možnost eksponentne rasti.

Pri nas je vse start-up. Start-up je visokotehnoško podjetje, ki rešuje visokotehnoški problem. To je definicija start-upa. Sedaj lahko je to biologija, kemija itd., ampak se mora s tem rešiti nek nov problem. Ne moreš sedaj odpreti frizerskega salona in reči, da imaš start-up, ker to je stara panoga, s katero ne rešuješ nobenega novega problema.

Je po vsej verjetnosti tehnološko podjetje, ki dela posel na internetu. Zakaj? Ker ga lahko zelo hitro scale-aš. Je nekdo, ki se lahko agilno hitro obrača in ima lahko pričakovano hitro rast. Inovira v poslovnem delu, produktu ali pa marketinških vodah. Je pa ta fraza tudi nevarna, je lahko dokaj velik hype, ki potegne ljudi notri zaradi te toplote, zagona. Konec koncev je tako kot katerikoli drug posel. Potrebno je zaviti rokave in iti delati, raziskave, iskati stranke itd. Pri nas pa je na žalost tako, da pride nekdo, ki ima idejo in bi delal, trg in ideja pa nista preverjena, ekipa je nastala 2 meseca nazaj, ne vedo, da se bodo skregali, postajo samo po Facebooku, ne znajo si izračunati, koliko vložijo notri in koliko bi morali dobiti za to nazaj ven. Kajti Facebook ne bo opravil tvojega dela, potrebno je sedeti in klicati ljudi, spraševati ljudi na ulici itd. Pri nas je ogromno tega hype-a in nekih nazivov, npr. growth hacking je ena takšna zadeva, premalo pa je na koncu nekega dejanskega dela.

Start-up je podjetje, ki raste zelo hitro ali pa ima vsaj potencial za hitro rast.

Start-up še ni podjetje. Je neka organizacija, ki ima idejo in išče način, kako biti podjetje, išče poslovni model, kdo so stranke, kaj je sploh produkt. Podjetje po drugi strani že ima dokazan poslovni model, start-up pa ga išče. Ni pa časovno pogojeno, nekateri so lahko več let start-upi, drugi pa nekaj mesecev, potem pa zgolj delajo na rasti.

Kako pomemben je element učenja v zagonskih podjetjih? Se poslužujete izobraževanj za zaposlene znotraj podjetja?

Zelo pomemben. Zdi se mi, da mora vsak start-up imeti razvit nek mentorski program, da podjetje spodbuja učenje. Mi smo že od nekdaj nudili tak program in ga imamo razvitega, kjer se lahko učiš od notranjih ljudi različne stvari. Mentorji, ki se javijo, nudijo ostalim kontinuirane sestanke. Spodbujamo zaposlene, da se učijo stvari, ki jih zanimajo in s katerimi bi bili potem boljši pri delu. Potem pa imamo znotraj ekipe tudi development programe, kjer imajo mladi zaposleni (juniorji) možnost, da se učijo od drugih. Vsak nov zaposlen, ki pride, ima nekoga, ki ga uči, da pride čez to prvo fazo, kar se mi zdi zelo pomembna zadeva, kajti tudi ljudje, ki bodo iskali službo, bodo prišli k nekomu, ki to ceni in to nudi.

Najbolj pomemben. Cela filozofija je postavljena na podlagi učenja. Ampak ne se učiti samo pri sebi, treba je iti ven na trg in se učiti od uporabnikov. In to je cel point.

Notranje učenje je zelo pomembno, da se učiš stvari, ki jih izvajaš. Za zunanje nimaš toliko časa. Če imaš nek potencial, potem delaš nekaj novega. Najbolj pomembno je, da je ta cikel čim hitrejši, do določene kakovostne mere hitro oceniš in se hitro naučiš. Se zavedaš, da je potrebno nekaj narediti, pregledati in se odločiti, v katero smer iti.

Da, tako interno kot eksterno.

Zelo. Mislim, da je predvsem pomembno to, koliko podjetij si že zaprl oz. koliko ti jih je umrlo. Kajti iz tega se največ naučiš. Kot v življenju. Modrost izhaja iz tega, koliko modric si utrpel. In mislim, da je problem v Sloveniji, da se neuspeh šteje kot nekaj slabega namesto kot sestavni del vsega. V tujini je pomembno, koliko podjetij si že naredil, ne glede na to, ali še danes rastejo ali so prenehala obstajati. Pri nas pa imamo celo v našem sistemu start-upov določene nastavke in restrikcije, ki ravno to zapiranje omejujejo. Tu mislim na razpise podjetniškega sklada, kjer

so sredstva vezana na to, da podjetje po treh letih še obstaja, zato ta podjetja kar so, čeprav se z njimi nič ne dogaja, kajti drugače do teh sredstev ne bi bil upravičen.

To ni pomembno samo za start-up, ampak povsod sicer. Ker pa bi naj start-upi imeli neke inovativne rešitve, je že sam vidik znanja, ki ga imajo znotraj obstoječih zadev, pomemben ker pa morajo slediti situaciji na trgu in slediti spremembam, ki se dogajajo, in biti hitrejši od teh sprememb, pa je element učenja še toliko bolj pomemben kot pa v klasičnih podjetjih.

Najboljši način, da se naučiš nekaj o start-upih, je to, da se pridružiš nekemu hitrorastočemu start-upu. To sem naredil tudi jaz, kar pa mi je spremenilo življenje. Videl sem, kako poteka delo tistih 5 mesecev, ko sem bil pripravnik. Ker so bili hitrorastoči, se je zgodilo vse, od tega, da so se skoraj skregali in šli narazen, ustvarili idejo, ki je začela prinašati denar, da so dobivali po parih mesecih investicije itd. Vsak teden je bila neka nova zgodba, nov izziv. Pridobiš dosti več znanja in izkušenj v primerjavi s tem, če bi sam takoj od začetka začel start-up. Se boš tudi učil, če narediš svojega, ampak bo garantirano počasnejši proces.

Najbolj pomemben. Ko imaš enkrat start-up, je to edina stvar, ki jo delaš. Konstantno se učiš in rešuješ probleme, na katere naletiš. Vlagaš veliko časa in dela, ampak se boš pa veliko naučil na podlagi novih problemov in rešitev. Vsak dan so novi problemi in je potrebno vsak dan iskati nove rešitve. Vedno je potrebno razmišljati out-of-the-box, iskati rešitve, ki jih prej še nihče ni našel. Učenje je na nek način start-up. Zanimiv je rek: »Kaj se zgodi, če učim zaposlenega in gre. Po drugi strani pa kaj se zgodi, če ga ne in ostane.«

Zelo velik. Če si v start-upu, greš po dveh linijah. Dobro bi bilo, da bi vsak naredil neko skalo, kaj želiš doseči v enem letu. Ena je to, koliko lahko dobivaš vsak teden novih strank, koliko lahko dobiš več strank kot prejšnji teden. Druga stran pa je, koliko se ti osebno naučiš pri delu z ljudmi, koliko se naučiš uporabe novih orodij. Dobro je, da se učiš zadeve izven svoje stroke. Recimo, če si marketing, da si rečeš, da boš enkrat na mesec delal na podpori strank, da povezuješ znanja.

Dokaj neizogibno. Mora biti pa posameznik pripravljen na to in se učiti samoiniciativno. Bo pa v vsakem primeru prej ali slej prišlo do problema, ki bo rešljiv samo z učenjem sproti.

Najbolj širok odgovor na to je ekipa. Osnovna ekipa je tista stvar, ki žene start-up naprej. Ideja ni pomembna, ideje se čez čas spreminjajo, ekipa pa je tista, ki se mora znati prilagajati. Znotraj ekipe pa je potrebna velika motivacija. Tisti, ki je šel v start-up, da bi obogatel, bo hitro odnehal. Dober rek je: »I'm a start-up founder, I'm rich on paper.« Zelo pomembna je notranja motivacija soustanoviteljev in to, koliko se je ekipa sposobna prilagajati vsem novim informacijam in vsem, kar se naučijo. Skoraj mora biti s tabo nekaj narobe, da greš delat start-up, ker greš iz varnega obdobja v nekaj, kjer za naslednji teden ne veš, ali boš še imel delo in naslednji mesec plačo. Vsak ima sicer svoje razloge, zakaj gre to početi, ampak vsekakor ni zaradi denarja ali varnosti.

Izjemno pomemben, to je sestavni del vsega. Učiš se sproti, ker vedno prihajajo novi izzivi in moraš poiskati nove rešitve.

Kako ocenjujete stanje in okolje zagonskega podjetništva v Sloveniji?

Meni se ne zdi tako dobro. Ni še tako dobro razvito, imamo določenih stvari kar preveč, smo mala država in bi morali imeti dosti bolj centraliziran ta zagonski del. Mi pa imamo ogromno enih podpornih okolij in se mi zdi, da so zagonska podjetja dosti razpršena, morala pa bi večino časa delati skupaj. Tudi država ima še vedno preveč prstov vmes pri vseh teh zagonskih stvareh, preveč papirologije je še vedno zadaj, ki sploh ni potrebna.

Ja, odlično. Se mi zdi, da se danes pa res že vsak ukvarja s tem in sedaj imajo tudi velika podjetja svoje hackatone. Mislim, da podporna okolja delajo dobro, ampak ni pomembna samo statistika, ampak da se prebije prag učenja in da postanejo resna podjetja.

Zmeraj boljše. Ekosistem, podporno okolje so se zelo izboljšali, prav tako kakovost start-upov dosti bolj raste. Ljudje sčasoma postajajo dosti bolj realistični. Malo je problem, da ljudje preveč berejo te neke tuje bloge in medije in zgodbe o uspehu in potem mislijo, da bodo kar recimo nov Facebook naredili in si zadajo prevelika pričakovanja.

Se prebujajo, je veliko organizacij in programov, trenutno jih v našem podjetju še ne uporabljamo. Lastnik je sicer vključen kot mentor v CEED Slovenija. Jaz vidim, da moramo v osnovi še vedno premagati nekaj stvari. Ena je to, da zagonska podjetja žene neka ideja, da rešijo določen problem in izboljšajo kvaliteto življenja v tistem, kjer razvijajo. In odnos družbe do tega še ni

pravilen. Se mi zdi, da izhaja še vedno iz percepcije, da če nekemu podjetniku nekaj ne uspe, da je to črna pika in da je tu nekako premalo komuniciranj, da je pa to v resnici dobro, da si se naučil o tem, kaj ni prav, in si lahko s to izkušnjo drugje še boljši. Druga zadeva pa je veliko število podpornih organizacij, kot recimo »startup slovenija«, »abc accelerator«, pojavilo se je ogromno teh priložnosti, ki spodbujajo ta tip podjetništva in mislim, da se mladi temu kar odzivajo v neki solidni meri, k temu bi se pa lahko prav tako odzvali kakšni starejši in se mi zdi, da je ta generacijski prepad tisto, kar je problem. Zavedanje, da start-upi niso samo nekaj za mlade, ampak so lahko prav tako za starejše in da se lahko z izkušnjami, ki jih imajo starejši, še veliko narediti. Ne morem pa mimo birokratskih ovir in ogromne količine papirjev, ki jih moraš ob ustanovitvi podpisati in urediti. Ko pa v osnovi potrebuješ samo svojo registrsko številko ter izkazat, da imaš neko komercialno dejavnost. Tukaj mi je bil zanimiv primer Francije, da so svoje podporno okolje prilagodil toliko, da se start-up ne potrebuje ukvarjati z vsemi administrativnimi zadevami, od raznih računovodskih zadev, ampak delujejo na razvoje svoje ideje in imajo podporno okolje iz strani države zagotovljeno. Podobnemu primeru sledi Čile, kjer ne dobijo samo podpornega okolja, ampak se je država prav izrecno odločila, da bo strateško neke vrste Silicijska dolina v Južni Ameriki in zaradi tega potem investirajo na več načinov. Ena je ta podporna platforma, druga pa je to, da kdorkoli ima idejo in gre skozi sito, torej, da se izkaže, da je ta ideja res vredna nadaljnjega razvoja, ima zaradi tega potem nek ustanovitveni kapital s strani države. Se pa prav tako te aktivnosti premalo izpostavljajo v medijih, kjer zanje ni prostora.

Jaz ga ocenjujem kot slabo, zato sem šel v tujino. Mislim, da se podporna okolja premalo obnašajo kot spodbujevalci podjetij, ampak bolj kot nepremičninske agencije. Če pogledamo vsebino nekaterih inkubatorjev, vidimo, da je tam ogromno nekih vsebin, ki sploh niso start-upi, ampak gre za to, da oddajo prostor različnim uporabnikom, kar je simptomatični primer tega, kako politika, ki upravlja s slovensko start-up sceno, na to gleda. Mislijo, da če so dobili evropska sredstva za postavitve neke nepremičnine, da so s tem storili vse.

Mislim, da je bilo kar veliko glede tega v Sloveniji narejenega, mislim, da je bila ta zgodba državi tudi na nek način všeč, da se je pojavilo precej okolij in organizacij, ki je to želelo začeti spodbujati. Glavni problem je, da v Sloveniji primanjkuje kapitala, ki bi ustrezno spodbujal. Še prej pa spodletimo pri izobraževanju. Lahko se vprašamo, kdaj smo v našem primeru prvič slišali za podjetništvo. Predstavljat podjetnost mladim je pri nas še vedno nek velik tabu.

Absolutno je zaposlovanje tujcev problem, ker je velik problem z vizami in birokracijo. Druga stvar, mi smo popolnoma nekonkurenčni z vidika bruto in neto plače. Tudi davčno okolje je povsem nestimulativno. Država bi morala vzpostaviti mnogo bolj stimulatивно okolje.

Se zelo izboljšuje, vsako leto je več podjetništva, ne morem pa sicer tega primerjati s Silicijevo dolino, tudi po resnosti ne. Kajti v Ameriki se stvari odvijajo dosti hitreje in tudi resneje, kajti tam je že samo strošek življenja toliko večji, da se ljudje dosti hitreje zresnijo glede posla. Mogoče največja razlika med Američani in Slovenci je ta, da Američani naredijo start-up tako, da »set it first, build it later«. Rečejo »I have a need«, ampak ne morejo tega kupit, dosti ljudi okoli mene ima podobno težavo in bom sedaj jaz naredil posel za to potrebo. Potem ne gre graditi rešitve, ampak gre poiskati rešitev, na kak način bo on to prodajal. Potem ko vidi, koliko povpraševanja je po tem, reče »hey, we're sold out«, daj mi e-mail, te bom kontaktiral, ko bomo imeli spet zalogo, v bistvu pa sploh nič nima, se na podlagi tega odloči, ali je to dovolj velik market, da bi on sploh šel v to. Pri nas v Sloveniji pa to poteka tako, da »jaz imam idejo, sedaj pa bi to šel naredit«. In potem nekaj naredi in reče »ok, kdo bi sedaj to imel«. Stvari se lotijo iz napačne smeri. In velikokrat se zgodi, da se vlaga v idejo, dober izdelek, ampak kasneje po tem ni kupcev in ni povpraševanja.

Mislim, da se zelo razvija. Veliko bolj, kakor je bilo leta 2013/2014, ko smo mi začeli. Je vedno več start-upov po Sloveniji, kar mi je zelo všeč. Da so ljudje začeli razmišljati na ta način in vidim in upam, da bo vedno več tega. Slovenijo bi inovativnost lahko pognalo na naslednjo stopnjo, saj inovativnost privlači investicije, investicije privlačijo dobre kadre, dobri kadri pa izboljšujejo državo.

Na splošno v Sloveniji preveč jamramo, pa ni tako slabo. Ni sicer tako kot v San Franciscu, imamo pa zelo dobro genetsko podlago iz preteklosti. Malo smo Balkan, malo smo Nemci, imamo tisto neko urejenost iz Nemčije, malo imamo dobrih delovnih navad in podobno. Imamo pa hkrati malo tiste balkanske iznajdljivosti. Če gremo pa ven, pa se vse institucije zelo trudijo, kar pa nas ne sme preveč zanesti. Pomagati je potrebno vzajemno, ampak strank oni ne bodo mogli pripeljati. Problem se mi zdi, da imamo preveč mentorjev, kot pa bi jih moralo biti. Oz. tisti, ki bi morali biti, nimajo dejanske časa. Imaš pa mentorje, ki se pojavljajo povsod, ampak niso naredili še nič v zvezi s start-upi, ampak so prebrali 4, 5 knjig in so mentorji, nimajo pa izkušenj. V tujini recimo dobiš nekoga, ki je 10 let delal v dizajnu in on je mentor, razume

zadeve. Če pa je mentor nekdo, ki je direktor neke agencije, ampak nima stika s start-upom na dnevni bazi, ne vem, kako ti potem on lahko pomaga. Stanje bi ocenil kot dobro, potrebuješ samo nekaj zagona, imamo pa tudi dosti teh finančnih injekcij, kar je zelo dobro. Potrebovali bi vsekakor več povezovanja, ampak na splošno je res super. Mogoče je preveč inkubatorjev povsod, ampak to mogoče spet ni slabo. Dostop do inkubatorjev imajo vsi.

Se konstantno izboljšuje, vedno več je investicij, vedno več novih start-upov. Nam pa še vedno dosti manjka predvsem iz stališča zagonskega kapitala, ki je na voljo lokalno, in pa tudi teh regulatornih okvirjev, ki otežujejo določene zadeve.

Rekel bi, da se stanje izboljšuje. Na začetku je bila to zelo velika eksotika, kjer pa so bili vsi povezani in je delovala. Potem je zraven posegla država in se je ustanovilo ogromno inkubatorjev, coworkingov v vsaki vasi. Sedaj pa se zadeva prečiščuje in se delajo razlike med okolji, kjer so dejansko start-upi in kjer jih ni. Nekaj smo imeli velikih uspešnih zgodb, ki so pomagale informirati javnost o tem, kaj to sploh je. Je pa ena stvar, ki sicer ni vezana samo na Slovenijo, ampak je povsod – premalo je namreč dobrih ekip. Kar se podpornih sistemov tiče, če znaš dobro izkoristiti, imaš pri nas vse – od inkubatorjev, coworkingov, javnih razpisov, svetovanja pri ustanavljanju podjetja, pravne pomoči, vse se da zmenit skoraj zastonj. Po drugi strani pa se mi zdi, da je premalo dobrih start-up ekip. Dosti ljudi, ki se tega loti, pa hitro odneha, ekipa razpade ali kaj podobnega. Ta del ekosistema še mora odrasti, kjer se bo morala zgraditi močna baza, ki bo potem tudi nove ljudi vključevala.

Kaj je za vas ključen vir, potreben za uspeh zagonskega podjetja?

Vsi bi rekli denar, ampak jaz menim, da je to sposobnost ljudi, ki zaganjajo podjetja. Se mi zdi, da gre danes veliko ljudi v zagonska podjetja brez znanja, kar pa je napaka. Veliko ljudi reče, da bi imel svoj start-up, ampak ni šel na faks, ni doštudiral, ker fakulteta še vseeno da neke vrednote in znanja, ki pripomorejo k uspešnosti start-upa.

Seniority. V smislu »dajmo se ustavit in pogledat, kaj imamo in za koga delamo in na kakšen način bomo to delali.« Verjamem, da so founderji in entrepreneurji polni idej in da gredo z nekim občutkom naprej. Zato pa so tukaj potem takšna podjetja, kot je naše, da jim že v začetku

povemo, kaj bo in kaj ne bo šlo. Tudi če niso naši klienti, imamo vedno nekoga od naših, ki kritično oceni kakšne ideje za projekte in pove, česa niso premislili. Celotna filozofija teh start-upov pa temelji na tem – imamo beta verzijo, dajte jo prosim stestirat. Takrat je že prepozno, ker so že nekaj vložili v to beta verzijo. Torej, bolje je, da se vpraša ljudi, ki se razumejo na to že od samega začetka, ali se dela prav ali je potrebno še na kaj drugega pomislit.

Na začetku je seveda ključna ekipa. Sredstvo do dobre ekipe je pa tudi delno denar (od founderjev). Če je ekipa dobra, bodo znali presoditi, ali je to smiselna stvar, s katero se ukvarjajo. Pomemben je tudi čas.

Tukaj je zagotovo podpora lastnika oz. investitorja. Dokler imamo ekipo, ki uspe prepričati investitorja, da verjame v to ekipo in idejo, je to zagotovo prvi korak. Od tam naprej, ko začneš razvijati, pa moraš delati na tem, da prideš do kritične mase zadovoljnih uporabnikov, ki potem pomagajo širiti uporabo izdelka na trgu. Od tam naprej je potem cilj, da se širiš ali na druge trge ali pa po dejavnostih.

Povezanost v mednarodno okolje, kar pri nas ne dosegamo. Delno zaradi nekega protekcionizma. Če hoče tujec pri nas ustanoviti podjetje, ima precej težav. Zakaj bi nekdo investiral pri nas, če ima veliko manj problemov, da reče podjetju pridite v London in bom tu investiral, ali v Berlin ali kje drugje. Začne se že pri takšnih bazičnih zadevah, kot so letalske povezave. Npr. za London ima Slovenija dve letalski povezavi in obe sta nizkocenovni. Z Ameriko sploh nimamo nobene redne povezave. Že samo zaradi tega je poslovanje oteženo. Če pogledamo Talin, vidimo, da imajo bistveno več povezav s prestolnicami Evrope. Potem so tu druge ovire. Kljub temu da smo v EU, imamo restrikcije pri zaposlovanju. Potem so formalne restrikcije za ustanovitev podjetja v Sloveniji, kjer slovenska zakonodaja nalaga, da mora tujec priti osebno pred slovenskega notarja. Smo imeli tak primer z Američanom, ki je želel investirati in je moral priti v Slovenijo, zato da je investiral 20.000 dolarjev. Zapostavljamo pomembnost, da se stvari odvijajo hitro in brez nekih trenj.

Ključni vir je vedno to, da je produkt market-fit oz. storitev. Da je potreba na trgu, da je potreba dovolj velika, da nagovarja ustrezno publiko in da je ta publika dovolj velika in pripravljena odšteti nekaj denarja za ta produkt/storitev ali pa se odreči neki drugi storitvi, ki obstaja.

Ekosistem, da ti da to potrebno znanje, kapital ter bazo ljudi, ki se s tem ukvarjajo. To pomeni, da se imaš od nekoga učiti, da ti je nekdo zgled, da ti pove, kako narediti kakšno stvar, kako predstaviti idejo itd. In recimo moj primer, kar nekaj ljudi, ki sem jih jaz potegnil na začetku v inkubator za stvar, ki koncu ni uspela, ima sedaj svoje ekipe in so uspešni.

Vztrajnost. Nikoli ne obupaj.

Trdo delo in ekipa.

Recimo ekipa, dobra priložnost, možnost financiranja vsaj začetnega prototipa, delovno okolje, poslovno sodelovanje, to so samo nekateri začetni.

Ekipa, dobra ideja in pripravljenost, da sprejmeš izzive.

Kako si predstavljate dobro ekipo? Kakšna je skrivnost pri sestavljanju dobre ekipe?

Mora dobro delovati skupaj, se pravi, da imaš znotraj ekipe ljudi, ki vedo, zakaj delajo, kaj je ključni cilj in na kakšen način bodo to naredili ter spoštujejo kulturo podjetja. Morajo pa tudi vsi jasno vedeti, s kakšnim namenom gredo v podjetje. Morajo biti enotni, da ni nekih prevelikih nestrinjanj, morajo imeti culture fit.

Dobra ekipa se v tej zagonski fazi vzpostavi čisto organsko. Ker če sta dva ali so trije, potem se zelo hitro izoblikuje ekipa, ki ima kemijo in lahko skupaj dela. V nadaljevanju sestavljati dobro ekipo je pa znanost. Sicer dokler nisi 200 plus, boš delal to po defaultu, ne več organsko. Iščeš potem po kompetencah. Ampak ko iščeš vodstveno ekipo, ko si velik, je pa zelo pomembno, kakšna je kompatibilnost ekipe, kakšne so osebnostne lastnosti in dopolnjevanja. Tako da je zelo odvisno od tega, v kateri fazi si.

Morajo biti kompatibilni eni z drugim. Hkrati pa mora biti neka raznolikost tudi v smislu osebnosti recimo, ampak tako, da še gredo skupaj. Potem tudi raznolikost po področjih znanja (da niso trije founderji iz ekonomije), torej da ima ekipa znanje iz takšnih področij, ki jih potrebujejo, da naredijo nek produkt.

Mora biti iskra, strast in zagnanost, da to ni samo zaradi plačila ali dela, ki ga opravljajo, ampak zaradi tega, ker s tem vsi skupaj spreminjamo svet na boljše. Ta zagnanost, ta vizija je prva lastnost, ki jo jaz iščem. Druga pa je to, da ker smo že nekaj časa na trgu, me tudi zanima, kako nekdo, ki želi zaposlitev pri nas, koliko si je pogledal naš izdelek, kaj vse je že z njim počel, kako ga je mogoče že naprej priporočal. Okoli sebe poskušamo ustvariti ekipo, ki že verjamejo v to, kar bo pomagalo rešiti problem in izboljšati življenje, in ker smo še dosti majhna ekipa, ne moremo imeti ljudi znotraj, ki jih je potrebno prepričevati, da verjamejo v idejo. Glavna pa je tudi sposobnost, kako hitro se je posameznik zmožen znajti, obrniti in naučiti nekaj novega. Za nas je pomembno, da smo multidisciplinarni. Kar se tiče znanja na formalni ravni, že imamo dovolj, zato se tudi daje poudarka na osebnostnih lastnostih in energiji. Torej, ekipa mora verjeti v rešitev, ki jo razvija, videti izzive in najti odgovore nanje, drug drugega spodbujati in motivirati in ko je treba stopiti skupaj, stopi skupaj.

Veliko je teorij. Po mojih izkušnjah pa vedno vzamem takšne ljudi, katerim zaupam. Američani radi rečejo »Hire for attitude«. Lahko imaš odlične strokovnjake, ampak če so zopni in ne sodelujejo v ekipi, to ne pomaga. Vrednote gledanja na svet morajo biti usklajene, vse ostalo se da urediti.

Pomeni, da je predvsem komplementarna. Dobro je, da posamezniki znotraj ekipe delujejo na podlagi skupnih vrednot, hkrati pa se bogatijo z različnimi in drugačnimi znanji in prinašajo za mizo z drugimi izkušnjami in znanjem neko dodatno vrednost. Ko sestavljamo ekipe, je dobro, da niso torej takšni z enakimi znanji, morajo imeti pa enake vrednote, zato da vejo, kaj je neka osnova, na kateri bodo delovali.

Da znaš kot ekipa zelo dobro komunicirati svojo idejo, biti dober prodajalec, ne da prepričuješ nekoga v nakup, ampak da z jasnimi besedami komuniciraš svojo vizijo, kaj si, kdo si in kaj delaš. Vidim velik problem v tem, da imajo ljudje veliko dobrih idej, ampak tega ne znajo komunicirati. In da si dober networker.

Ustanovitelji morajo dopolnjevati drug drugega, kajti start-up je veliko vzponov in padcev in je dosti enih padcev, preden pride do vzponov. Ekipa mora drug drugega podpirati in se dopolnjevati. Rabiš nekoga, ki je dober v dizajnu, dobrega programerja, nekoga, ki je dober v poslu in nekoga, ki zna voditi ekipo. Recimo 4 soustanovitelji. Ekipa mora biti taka, da zaradi

vroče krvi ne smejo biti jezni na drug drugega, morajo biti 150 % predani start-upu. Celo življenje morajo podrediti temu, če želijo, da uspe. Mora te srbeti, da rešiš ta problem s svojim start-upom.

Dobro je, če se poznajo od prej, kje kdo stoji, tako službeno kot privatno. Da se dopolnjujejo. To, da je eden kolerik, drugi pa ni. Tista klasična programer, dizajner ter businessman. Ni programer tisti, ki bo skrbel za posel. Potem naprej, ko pa enkrat zaposluješ, pa je vprašanje, na kakšen način jih zaposluješ, zakaj jih potrebuješ.

Ljudje, ki dobro med sabo sodelujejo, so talentirani in imajo vztrajnost pri delu, željo po izboljševanju.

Ekipa mora biti cross-functional. Definitivno ni sestavljena samo iz programerjev ali samo ekonomistov, ampak mora biti mešana, ne samo po znanju, ampak tudi po karakterju. Hkrati pa mora imeti skupne vrednote in norme, da lahko normalno obstaja. Vsaj pri nas je tako, da je vsak iz različnih koncev in različnega ozadja. Kar nam je skupno, pa je to, da verjamemo v trdo delo, kar nam je tudi vrednota. Nikoli nismo gledali na število ur, temveč na končni rezultat. Zato menim, da je vztrajnost tisto, kar definira dobro ekipo.

Kaj za vas pomeni talent? Kako prepoznati talent v drugih?

Talentov je veliko. Pri nas recimo imamo samo programerje. Ampak mi ne gledamo samo na to, da zna nekdo samo kodirati, ampak morajo imeti ogromno talentov. Začnemo s tem, kam je kdo hodil v osnovno šolo, da človeka spoznamo od začetka, da poskušamo ugotoviti, ali je pravi za nas. Talent je recimo to, da rad dela z ekipo, da nekaj več ekipi, da ni samo znotraj te svoje ekipe in da dela svoje delo, ampak da se poveže z vsemi našimi 60 zaposlenimi. Da rad mentorira recimo. Ker delamo tudi evalvacije, kjer vrednotimo non-core taske. Recimo nekdo zelo rad dela s študenti na faksu in na ta način promovira podjetje, nekdo drug je športnik in ti zelo povežejo ekipo skupaj. Tukaj je veliko talentov, ki so recimo pomembni za nas.

Talent imamo vsi, vsak je za nekaj talent. In ko delam talent management v podjetjih in tudi tukaj to počnem, to povem vsem. Kaj pa mora podjetje delat s talenti, je pa v veliki meri odvisno od podjetja. Mora vedeti, kaj rabi za prihodnost. In ko ve, kaj točno rabi za 5 let naprej, točno ve, kakšne talente potrebuje znotraj teh ljudi.

Jaz grem z ljudmi na pivo, to je moja metoda (smeh). En del talenta je, da imaš neko tesnobo, ki te žene, da te pritiska k napredovanju. Talent je, da imaš neko psihološko osebno lastnost, da imaš željo iti naprej, da ne obupaš. Da si sposoben za eno stvar in si boljši od drugih.

Talent je naravna predispozicija za osvojitve določenih znanj ali veščin hitreje od povprečja. Vsak ima vidne in skrite talente, prepoznamo jih s čim več različnimi projekti in situacijami.

Talent je verjetno mešanica nekih veščin in odnosa. To, da nekoga nekaj vleče, lahko pomeni, da je toliko motiviran, da bo toliko časa neko stvar ponavljal, da bo postal boljši. Mislim, da je sam talent velikokrat odvisen od količine dela, ki je vloženo.

Talent je le potencial, ki ga ima človek. Talent še ne pomeni nič, še vedno mora biti želja in pripravljenost za delo. Talent prepoznaš po neki izjemni nadarjenosti oz. potencialu, ki ga posameznik ima in po njem izstopa iz nekega povprečja v družbi.

Sam talent ni dovolj, mora biti talent in volja, če pa imaš samo voljo, pa prav tako ne moreš priti na sam vrh. Moraš imeti oboje. Pri start-upih sem jaz šel na lastno voljo delati pripravnštvo zastoj, da sem videl, kako stvari potekajo, nisem se hotel tega doma učiti iz knjige, ampak sem želel doživeti. Sedaj ko gledam te današnje kolege, kateri so pri nas prišli najdlje, so bili največji entuziasti. Prišli so do mene, me poiskali, se pridružili k meni, ker so želeli videti, kako to zgleda. Kar se pa tiče talenta, mislim da ima vsak človek svoj talent, ampak ga znajo le redki najti in unovčiti. Pomemben se mi zdi vztrajnost in predanost in tukaj dosti ljudi odneha. Ko najdeš nekaj, kar ti je super, se ne moreš upreti temu, da bi to tudi počel. Možgani so tako programirani, da želijo, da jih zabavaš. Ko najdeš tisto križišče med tem, kar možgani hočejo, ter med talentom, si na zmagoviti poti. Nekateri to najdejo v glasbi, eni v športu, nekateri v podjetništvu. Mislim, da ima res vsak človek talent, vendar ga ne izkoristijo.

Obstaja več talentov, sploh kar se tiče pri zaposlovanju. Ni pomembno samo, kako dober je nekdo v delu, ampak tudi, kako dobro paše v ekipo. Lahko je ne vem kako dober programer, ampak če se ne bo vklopil v ekipo, ga nočeš imeti, ker ti lahko razdre celotno ekipo. Tisti, ki je talentiran, mora znati sodelovati z ekipo, kajti ekipa je samo toliko močna, kolikor je močen njen najšibkejši člen. Velik poudarek tukaj imajo MČV. Tega res manjka v Sloveniji.

Talent je vsekakor važen. Michael Jordan je imel talent, še večjo pa je imel voljo in osebnost. Ni ti potrebno imeti ne vem kako visokega IQ, ampak trdo delo, voljo in tisto, da se ne oziraš na besede drugih. Talent je super, ampak je varljiva stvar.

Je odvisno sedaj od posameznega področja, ampak neka inherentna prilagojenost nalogi, ki jo opravlja in nek nastavek za grajenje znanja. Ali je to genetsko ali nek nastavek na podlagi tega, kar se je nekdo naučil že do sedaj, je pa stvar debate.

Talent ni tehnično znanje, temveč to, koliko hitro si se sposoben nečesa naučit in v tem tudi napredovati. Talentiran je tisti, ki je sposoben vzeti nekaj in potem tisto nadgraditi in se nekaj novega naučit. Tisti, ki pa ima veliko tehničnega znanja, pa je strokovnjak.

Kaj najbolj talentirani posamezniki/ ključni kadri potrebujejo od svojega delovnega mesta?

Mislim, da možnost za razvoj, ekipni duh, to, da ima neko podporno okolje, ki da zaposlenim veliko več kot samo plačo, se pravi različne ugodnosti, promoviranje zdravja na delovnem mestu, da se zaposlene nagradi, če delo opravijo dobro.

Zelo različno. Jaz rada govorim o potencialih, talentih in retention poolu. Vsi so talenti. Potenciali so tisti, ki so na samem začetku prepoznani za nekaj, kar se bo nekoč morda iz njih dalo dobiti, in potrebujejo ogromno izobraževanja, znanja in pozornosti, spraševanja, feedbacka. Potem imaš talente, za katere že veš, da imajo v sebi nekaj, kar boš lahko uporabil danes, jutri ali enkrat v bodoče. Ti potrebujejo spet ogromno izobraževanja ampak konkretnega za konkretne naloge in pozicije. In potrebujejo izpostavljenost, saj vedo, da so pomembni in za njih mora biti neko prepoznavanje in priznavanje (acknowledgement). Potem imaš pa retention pool. Brez tega programa se ne lotim prvih dveh. To so ljudje, ki jih ne želimo izgubiti na noben

način, iz obeh prvih dveh poolov in še kje drugje. Na retentionu pa moraš ljudi poslušat, kaj si kdo želi. Nekdo si želi delo od doma, drugi si želi počitnice, skratka različne potrebe.

To, da se jim omogoči, da delajo na tem področju, za katerega imajo talent. Moraš prepoznati, kje je največji potencial posameznika, in mu pomagati pri samouresnitvi skozi delo, ki mu je ponujeno.

Izziv, osebno motivacijo, da delajo nekaj posebnega, kar prinaša širšo družbeno korist in učinek, hkrati pa zagotavlja osebno rast in razvoj.

Osebno pri ljudeh poskušam spodbuditi to, v čemer so dobri. Relativno težko jih ukalupiš v neka pravila, delovni čas, štemplanje in podobno. Potrebna je svoboda. Če rečeva, da je start-up kolikor toliko kreativna zgodba, potem težko ljudem zapoveš, da morajo delati od 8 do 16 in potem konec. Mora biti malo bolj sproščeno okolje. Po drugi strani so sicer tveganja, ampak kreativnost daje tisto pozitivno noto.

Mislim da na nek način hočejo izpolniti lastne ambicije in želje. Verjetno si predstavljajo, da dobijo tudi neko varnost in da iščejo presečišče med to varnostjo in možnim razvojem, ki omogoča uresničitev njihove ambicije. Če se srečajo ambicija posameznika in primerno okolje, ki je sestavljeno iz večih elementov – znanja, ki mu ga lahko ponudiš in kompenzacije v smislu plače in deležev v podjetju ter tega, da se ljudje pri tem delu tudi zabavajo in izpolnjujejo lastne vzgibe, da je to potem idealno presečišče, ki ga tudi iščejo.

Definitivno je dober programer ključni talent oz. kader. In nekdo iz industrije. Za 95 % uspešnih podjetij potrebuješ nekoga iz industrije, nekoga, ki vidi problem v industriji in je zmožen ta problem rešiti skupaj s programerjem, produkt sprogramirati in ga potem prodati. Ta dva sta zame ključna kadra za uspešnost. Tisti, ki je ključni, je po navadi ustanovitelj. Mora imeti čas in resurse in ne more tega početi po službi na primer. Mora skrbeti, da ekipa dela skupaj. Je lahko neka prednost, da dela na daljavo, ampak za ključne ljudi je nujno, da so skupaj v pisarni.

To je zelo odvisno od posameznika, ali govorimo od designerju, programerju, projektnemu vodji ... Načeloma jih povezuje, da se spoštuje drug drugega, želijo biti spoštovani v tem, kar delajo. Če ni tega, ne bodo motivirani za delo. Potem recimo prihodnost, denar, delovno okolje.

Izziv, dobrega mentorja, zdravo in dobro delovno okolje, možnost napredovanja – osebnega in kariernega.

Predvsem svobode in nobene odgovornosti. Ne moreš jih zadržati na tem, da bi počeli isto stvar po nekih reguliranih formalnih vzorcih, kjer se je treba ukvarjat z birokracijo, kakor s kreativnimi zadevami. Pomanjkanje določene svobode ne gre skupaj z dobrim talentom.

Na prvo mesto bi dal izziv, še posebej ko se pogovarjam z mladimi. Zdi pa se mi, da smo vsi odrasli v družbi, kjer ima vsak potrebo po tem, da se počuti, da prispeva k sistemu, k skupnemu cilju. Zdi se mi, da se dobro počutiš, če vidiš, da imaš aktivno vlogo pri razvoju. Večina ljudi, ki gre delati v start-upe, izpostavi to kot prednost. Na menedžment poziciji si samo kolo v celem mehanizmu, v start-up ekipi pa si gonilo in to je tisto, kar je neverjetno všeč tistim, ki se pridružijo iz enega večjega podjetja v nek start-up, da imajo neposreden vpliv na rezultat. Za razvijalce je tudi značilno, da monotoni del ne morejo opravljati. Dostikrat se zaradi tega zgodi, da developerji zamenjajo službe v start-upih, saj so nek produkt razvili do neke stopnje, ko ni več potrebno razvijati novih stvari in lahko to predaš nekemu, ki je manj usposobljen (recimo mid level in ne senior.) In potem gredo ustanoviti nekaj novega, saj jim je to izziv in v veselje, da imajo nek problem in da se ukvarjajo z neko uganko. Delovno mesto mora biti tudi fizično urejeno in funkcionalno, kjer se dobro počutiš in se lahko komuniciraš z drugimi. Mora biti prijetno.

Kaj menite je bolj pomembno pri iskanju dobrih kadrov – talent ali izkušnje?

Vsekakor talent, da se je pripravljen učiti.

Talentu. Spet odvisno, kaj iščemo, ampak večinoma so to junior ali mid developerji. Poleg tega pa osebnosti v smislu podjetnosti, želje po učenju.

Problem je, da izkušnje dostikrat s seboj prinesejo stvari, ki niso kompatibilne s start-upi. Iščeš ljudi, ki imajo potencial, ampak ga še ni izkoristil vsaj v začetni fazi. Ker imajo večji zagon, ker bodo videli neko samouresničitev ob delu in napredek. Tukaj bi jaz bolj šel na talent, ker je načeloma dobro, da posameznik raste s start-upom.

Talent so neke sposobnosti, ki so lahko skrite in je to lahko neka predispozicija, ki pomaga. Izkušnje pa so lahko po eni strani neprecenljive samo v primeru, ko si se iz te izkušnje nekaj naučil in znaš to tudi uporabiti, kajti tebi se lahko zgodi veliko izkušenj, vendar če to pozabiš, ti nič ne pomaga. Jaz ne gledam toliko ne na talent in ne na izkušnjo, gledam na to strast in potem od te strasti podredno gledam naprej, koliko se je nekdo sposoben naučiti in koliko imajo delovnih izkušenj in koliko formalne izobrazbe, torej v obratnem vrstnem redu. Medtem ko sem se pogovarjal z nekaterimi kadrovskimi direktorji, je vstopnica formalna izobrazba in koliko imaš izkušenj, da se potem pogovarjajo o tem. Bi pa recimo iz tega zornega kota dal priložnost nekomu, ki ta trenutek še nima delovnih izkušenj, še nima izobrazbe. Če ima prvo dvoje, je to za nas bolj pomembno od ostalih, kajti imamo takšne določene specifične stvari, ki se jih je potrebno sam naučiti oz. znotraj podjetja in nam je vseeno, kaj je po izobrazbi, važno je, da se je pripravljen učiti.

Osebnostno talentu. Za svetovalca bi raje vzel nekoga, ki ima več izkušenj, za zaposlenega bi raje vzel nekoga, ki ima talent, ker s tem lahko gradim. Svetovalca najameš zato, da ti nekaj na hitro naredi oziroma v nekem omejenem obsegu, zato je dobro, da ima več znanj.

Po mojem mnenju ne eno ne drugo. Oboje je sicer super, ampak še bolj je po mojem pomembna strast, ki jo ima posameznik. Se pravi neka volja, želja, da si človek. Ne talent in ne izkušnje ne pomagajo pri tem, če posameznik nima nekega zanosa (»drive-a«) in tiste iskre v očeh.

Talent. Kultura, talent, izkušnje – v tem vrstnem redu.

Težko pokažeš talent, če nimaš izkušenj. Recimo, jaz sem lahko talentiran za igranje klavirja, ampak če ga še nikoli nisem igral, tega ne morem vedeti. Nekako gre to z roko v roki, da če si talentiran in imaš izkušnje, si na naslednji stopnji. Ne moreš vedeti, ali je nekdo talentiran, če nima določenih izkušenj. Je pa zelo pomembno, kako hitro se uči, ko ga zaposluješ, da vidiš, kako hitro bo rešil problem. Kadar mi zaposlujemo, dajemo kandidatom za rešiti nalogo in ne gledamo samo, ali je bila naloga rešena, ampak kako je bila rešena. Recimo, če ima nekdo pomanjkljivo znanje v določeni zadevi in uspe rešiti nalogo na drugačen način, mi to nekako bolj cenimo, kot pa nekoga, ki je to rešil točno tako, saj v start-upu ni nikoli vse točno tako.

Vedno moraš najti nekakšen »hack« na način, ki ga še ni nihče. Tako da to je talent na nek način. Talent reševanja problemov.

Najboljše je, če je talentiran in izkušen. Odvisno, v katerem obdobju ga iščeš. Če si po product market fit-u, potrebuješ nekoga, ki je talentiran in bo rasel s tabo. Če pa si na poziciji, ko delaš 300, 400 tisoč na mesec, pa potrebuješ nekoga, ki je izkušen. Ker potrebuješ recimo direktorja za marketing, ki ti bo postavil procese, postavljaj številke, kanale itd. Ko pa si v startu in veš, da še ne boš potreboval nekaj časa direktorja za marketing, pa potrebuješ nekoga, ki ima talent, je »pripravljen teči, dvigovat uteži, predstavljati vodo itd.« Bolj talent kot izkušnje.

Prej bi rekel talent, če ga jemljeva iz genetskega in zgodnjega izobraževalnega stališča, ker je izkušnje možno pridobiti, vendar če ni neke osnovne pripravljenosti, lahko stvar oteži. Je pa bolje imeti kombinacijo obeh.

Definitivno talent. V start-upu je tako, da je boljše vzeti talent, ki se bo lahko nekaj novega naučil. Zato, ker ne veš, kakšna je tvoja prihodnost. Ko si enkrat že podjetje in veš, kako bodo stvari funkcionirale, potem začneš najemati specialiste na podlagi znanja, zato ker hočeš optimizirati določene vloge v podjetju in takrat želiš imeti nekega strokovnjaka za določeno delo. Če si pa ti še start-up, pa želiš nekoga, ki se je sposoben npr. iz web developmenta usmeriti v razvoj neke aplikacije, če je to potrebno.

Kaj mislite, da je glavna naloga vodje zagonskega podjetja?

Da zaposlenim oz. ostalim jasno najprej pove, kaj od njih kot ekipe pričakuje, komuniciranje je tu zelo pomembno, pove, kakšne so spremembe, cilji. Da ekipo povezuje, jih spodbuja, to da tudi vodja včasih »takratko« potegne in naredi to, kar tudi dela ekipa, da je zgled ostalim.

V prvi in drugi fazi zagonskega podjetja je glavna naloga founderja, da svojo idejo prenese na vse ostale, da s to idejo okuži vse ostale. In vzdrževati to nestrpnost, lahkotnost trial-fail strategije. Večinoma je to torej vizija. Ko podjetje raste naprej skozi določene prelomnice, je vloga predsednika uprave ali kaj podobnega ta, da se počasi umakne, če je res vizionar in

disruptor, in da nekomu za upravljat podjetje ali pa stopi korak nazaj, dobi vodstveno ekipo in začne postavljati procese, standarde. Odvisno tudi od cilja zagonskega podjetja, ali dela samo za exit ali dela dolgoročno.

Da pomaga krepiti vizijo med sodelavci in zunanjimi deležniki. Da se zna hitro prilagoditi spremembam in da zna povezati ekipo in krmariti med različnimi karakterji.

Vodja start-upa ima zelo omejene naloge in so samo tri. Najprej mora zagotoviti sredstva oz. da je delovno okolje tako, da ljudje lahko delajo, z drugimi besedami mora zbrati dovolj denarja, da lahko plača plače. Druga stvar je, da najema in odpušča ljudi. To pomeni, da ekipa ni takšna, da bi imela znotraj neka trenja. In tretja stvar je, da drži dolgoročno smer. Vse ostale stvari so bistveno manj pomembne.

Absolutno to, da zna motivirati zaposlene, in to, da najde product oz. service fit na tržišču.

Če gledamo iz strani CEO-ja, je to vizija, zaposlovanje ter strategija inovacije.

Če gledamo striktno start-up, je to pridobivanje investicij, pridobivanje strank, takoj za tem pa vodenje ekipe, da se ekipa dobro počuti, saj boš s tem imel tudi dober izdelek.

Pokazati vizijo podjetja vsak dan, imeti cilj, kam iti, poskrbeti, da imajo ljudje razdeljeno delo, kaj kdo dela in da ima omogočeno delovno mesto, delovno orodje. V prvem pa, da imajo vizijo, kam voditi zaposlene in podjetje.

Vse! Ni primerjave z večjimi podjetji, kjer je ta zadeva precej bolj segmentirana z bolj omejenimi in posameznimi nalogami. Medtem ko v zagonskih podjetjih počne vodja vse, od tistih najbolj osnovnih opravil do teh bolj klasičnih management zadev. Je pa seveda ključno, da je prilagodljiv, se zna prilagoditi novonastalim situacijam, presoditi in ustvariti neko vizijo, kam in kako.

Rekel bi, da je to odvisno od faze start-upa. Sam sem recimo inženir po izobrazbi in po mentaliteti tudi, zato mi je bilo sprva delat z ljudmi nekaj najhujšega. Sicer ko si na začetku, se večino časa ukvarjaš s produktom in potem s strankami. Ko start-up odrašča, se ta vloga začne

spreminjati in delaš vedno manj s produktom in vedno več s strankami ter na koncu ne z enim ne z drugim, ampak še izključno z ljudmi znotraj podjetja. Tvoja vloga potem postane čisti menedžment, kar pomeni, da si ti tam, da drugim omogočaš, da lahko opravijo svoje delo.

Kakšno vlogo po vašem mnenju nosi MČV v zagonskih podjetjih?

Zelo pomembno vlogo, se pa mi zdi, da smo po navadi v ozadju in se nas ne vidi, ampak če nas recimo en teden ni, lahko nastane problem. Se mi zdi, da ljudje stalno potrebujejo nekoga, ki bo pomagal pri stvareh. Potrebna je pomoč zaposlenim, plače zaposlenih, bolniške, razvijanje kulture v podjetju. Kadrovska služba ima tukaj veliko vlogo, če ji podjetje daje podporo. Skrbeti, da ustvarjaš neko prijetno delovno okolje, da se ljudje radi vračajo na delovno mesto. Ampak mora kadrovska služba podjetje omogočati, da lahko te stvari počne.

V zagonski fazi tega ni in stvari potekajo organsko. Če je ideja dobra, če je ekipa dobra se stvari odvijajo same od sebe. HR pride v funkcijo v neki kritični fazi rasti. Pri nas je to bilo, ko sem prišla, ob številu 50, sedaj nas je 80. Pod to vlogo sodi recruitment in hitra rast. Druga stvar je postavitve vodstvene ekipe in je HR kot pomoč founderju oz. CEO-ju, drugače bi on še vedno disruptal v svoji vizionarski glavi. Tretja je postavitve srednjega menedžmenta in strukture, kajti ko podjetje preraste 50, se ne more več podjetje voditi po malih skupinah, vsaka zase s svojo vodjo ekipe. Začeli smo z rotacijami, se pravi pretok znanja postane izjemno pomemben, talent menedžment, letni pogovori ... In MČV je tukaj za to, da te stvari postopoma uvaja.

Vidim jo kot problem, potrebno bi jo bilo opravljati, ampak je ne dobro. Če bi po definiciji pogledali, kaj zajemajo naloge MČV, je to ključna funkcija, kajti produkta ne bo, če MČV ne bo deloval. Je ključna, ampak se mi zdi, da je malo problem, da je ne jemlješ kot funkcijo, jo spotoma upravljaš in dosti površno, vsaj jaz jo tako.

V našem primeru imamo to vlogo outsourceno oz. je na meni kot direktorju, da skrbim za izpolnitev higienikov ter vzpostavitev sistema inovatorjev. Ko zrastemo, bo priložnost za tak profil večja – ker bodo tudi potrebe drugačne.

Nobene, ker ga ne moreš imeti. V start-up podjetju ne moreš imeti razvitega HR-ja. To je naloga direktorja. Kdorkoli trdi, da ima lahko v podjetju, ki ima 20 zaposlenih, neko HR funkcijo ...

ne vem. Največje podjetje, ki sem ga vodil, je imelo 160 ljudi in smo šele takrat imeli HR. Dokler so ljudje taki, da jih poznaš, da si rečejo živjo, je naloga direktorja, da se z njimi ukvarja.

Sigurno veliko, morda malo drugačno kot v nekem klasičnem velikem podjetju ali gospodarskem subjektu. Verjetno je ta motivacija ena ključnih zadev in ne toliko birokracija. Sploh na začetku ima MČV neko »mamasto« vlogo, če izhajamo iz tega, da je start-up družina, potem po mojem mnenju MČV nosi neko vlogo mame, se pravi odgovorno, spodbujevalno in široko razmišljujoče.

Ne znam odgovoriti na to vprašanje, sem trenutno tudi sam prvič v poziciji, ko v podjetju potrebujemo MČV. Ker pri majhnih ekipah se te stvari zgodijo same po sebi. Mislim, da je zelo pomembno v večji skupini, da postaviš npr. lestvico napredovanja, da ljudje vedo, kam se lahko njihova kariera razvije, in da vedo, koliko morajo delati, da lahko pride na naslednjo stopničko ter da je to jasno skomunicirano. Mislim, da nič ne ubije človeka bolj kot to, da nekdo po enem letu, ko je začel nekje delat, reče: »Vse je isto, jaz sem isti, firma je ista, delam isto.« In to te potem začne toliko grist, da rečeš: »Jaz moram it.« In potem greš tja, kjer na ven zgleda, da je boljše, pa mogoče ni. Najbolj lahko obdržijo kadre tista podjetja, kjer lahko zaposleni jasno vidijo, na kateri stopnički se nahajajo, vedo za svoje odgovornosti, plačo in izzive, ki jih čakajo v nadaljnjem razvoju.

Ima zelo veliko vlogo takrat, kadar želiš pridobiti nov kader, ter vmes, kadar moraš delati s kadrom. Je druga najbolj pomembna funkcija podjetja, kajti če imaš dober MČV, imaš dober kader in ta dober kader da dobro počutje v podjetju, dobro ekipo in dober izdelek, s čimer podjetje raste.

CEO je MČV. Dober CEO zaposluje vedno boljše od sebe, kar je logično, saj hoče imeti nekoga, ki je strokovnjak v zadevah in bo delo opravil čim bolje. Potrebno je držati kulturo zaposlovanja odličnih ljudi, da imaš le najboljše znotraj ekipe. V Sloveniji pa je tako, sploh v javnih upravah, da player zaposluje nekoga, ki je v bistvu M player in ne najboljši. Potem, ko prideš na okenček na uradu, ne veš, ali bi se skregal ali kaj, ker jih je strah spremembe, ker če se bo sprememba zgodila po 30 letih njihovega dela, je lahko njihovega dela konec. Tako je vsaj pri nas.

Sliši se dosti korporativno. V primeru start-upov je to bolj v smislu, kdo koga pozna in kje bomo še kako pridobili ljudi, skrbeli za to, da se bomo imeli vsi super, izvajali teambuildinge, se med sabo dobro razumeli in poznali ter da tu še vedno obstaja možnost razvoja. Čim bolj prijetno okolje za vse in da bodo vsi lahko neovirano opravljali svoje delo.

Zelo dobro vprašanje. Hkrati je pomembno, ker je ekipa najpomembnejši del vsakega start-upa, hkrati pa si praktično nihče tega ne more privoščiti, ker si šele na začetku. MČV je po mojem mnenju zelo kompleksna stvar, s katero se morajo na začetku ukvarjat ustanovitelji. Ampak že pri nas se vidi, da bi bilo dobro, če bi imeli nekoga, ki bi prevzel to vlogo oz. področje, pa nas je 12 in ko bomo še zrasli, bo tudi vloga MČV večja. Mislim, da bi moral biti MČV na začetku bolj informativen, da se ustanovitelji izobrazijo, kako se dela, kaj so osnovni principi. Potem ko pa pride do nekih investicij in širitve ekipe, pa se mi zdi smiselno, da se pripelje nekoga, ki je strokovnjak na tem področju, in da on poskrbi, da se to pravilno naredi. Saj kot ustanovitelj se trudim, da lahko ljudje napredujejo, da imamo dobre pogoje in da imamo uvajanje za nove ljudi, ampak ker imam še toliko drugih vlog, ki jih moram hkrati opravljati, bi bilo dobro, da bi imeli nekoga, ki je predan samo temu, da se te stvari dobro naredijo.

Mislite, da se vloga kadrovske stroke spreminja z velikostjo podjetja? Kje vidite prelomno točko pri rasti, ko vloga kadrovske funkcije postane nujna?

Vsekakor. Se mi zdi, da je v manjšem kolektivu na nek način bolj sproščeno. S tem ko se kolektiv veča, več sprememb je potrebno uvesti, ki vplivajo na ljudi. Ljudje, ki so prej imeli neka ugodja, se morajo prilagoditi, da se je kultura spremenila, da podjetje raste, da ni več start-up. Kadrovske del se mora prilagajati temu. Čisto odvisno je tudi, kakšne kadre iščeš, na kakšen način se razvija podjetje, koliko ljudi pričakujejo, da bodo zaposlili. Mislim, da pri 20 ljudeh je že skoraj nujno, da imaš nekoga, ki se tem ukvarja. Sedaj pričakujemo, da bomo zaposlili 7 novih ljudi v enem letu. Vmes smo jih pa tudi 20 v enem letu in v takem primeru je nujna pomoč pri kadrovanju. Se mi zdi, da je kadrovska roka pomembna od samega začetka, da ti razviješ neko dobro ekipo. To znanje nekega kadrovika je pomembna, da razviješ ekipo, da ima podjetje enotne kulturne smernice.

Mislim, da je pri 50-70 že kriza in mora nekdo prevzeti HR v celoti.

Seveda, vloga je sicer vedno ista, ampak izvajanje postane boljše, saj dojameš, kaj so sploh kadri in kadrovska služba in to daš nekemu opravljati, ki se na to spozna in to on naredi zate. Jaz sem največji poudarek dajal na to, da je glavna kadrovska funkcija zaposlovanje. Kar pomeni, da samostojna funkcija postane takrat, ko ne moreš več sam izvajati zaposlovanja in si moraš privoščiti nekoga, ki zavestno in sistematično upravlja funkcijo kadrovnika.

Vidim, da se v primerjavi s preteklimi zaposlitvami zagotovo večja potreba po HR menedžerju v srednjih do večjih podjetjih, v malih je več različnih vlog združenih v direktorju in se temu primerno tudi posveča. Prelomna točka v rasti je, ko v podjetju naenkrat postane več oddelkov, ki se med sabo ne vidijo več in ne komunicirajo več na dnevni ravni. Hkrati pa je še vedno potrebno imeti vezne člene med vodstvom in zaposlenimi.

Seveda. In to v bistvu dramatično. Pri rasti je omejitev samo ena in to so veščine srednjega menedžmenta. Ključni problem (in to sem uspel dokazat tudi v svoji magistrski nalogi iz rasti hitrorastočih podjetij) je v tem, da ko malo podjetje raste, imaš v tehnološkem start-upu ljudi, ki so tipično tehnološko uspešni (zelo dobri inženirji). Edini način, da jih lahko promoviraš, je, da jih daš za menedžerje. In ko podjetje zraste na 50 zaposlenih in ko že mora imeti ekipe z nekimi vodji, se zelo hitro zgodi, da ljudje, ki so bili dobri inženirji, postanejo slabi menedžer, ker tega nikoli niso želeli početi. Ampak kar naenkrat zaradi potreb podjetja jih postavijo za menedžerje. In to nima smisla. Omejitev rasti je zato, ker middle management ni dorasel svoji vlogi. To lahko rešiš samo na dva načina. Prvi je ta, da zelo aktivno začneš vlagati v izobraževanje menedžerjev, jih pošiljaš na management tečaje, najemaš inštruktorje, začneš z osnovami, kot so finance, nadaljuješ z mehкими veščinami, da začnejo z drugimi ljudmi ravnati kot z ljudmi in ne kot s stroji. Drugi način je, da narediš strukturo, v kateri so napredovanja po tehnični lestvici privzeto kot enako dobro kot napredovanje po managerski lestvici. Poznam primer podjetja, kjer so vzpostavili tri lestvice – prodajno, tehnično in managersko, kjer si imel 10 plačnih razredov. In je lahko kdorkoli potoval po katerikoli izmed teh lestvic in tudi preskakoval iz ene na drugo. Ampak nekdo je lahko bil inženir in šel iz 2. plačnega razreda na 8. In je še vedno imel šefa na managerski lestvici, ki je bil v 4. razredu na svoji lestvici. Ampak so bile vloge jasne. Odvisno od vsakega podjetja, ampak rekel bi, da med 50 in 150. Pri 50 bi najel nekoga zunanega, ki bi občasno to počel ali part-time. Pri 150 pa nekoga za polni delovni čas. Tudi odvisno, kako HR razumeš. Če ga razumeš kot ga jaz, kjer gre za neko motiviranje, upravljanje in tako naprej, je to nekje pri 150. Če ga razumeš tako, kot ga razumejo ponavadi

pri nas, kjer je del birokracije, je to verjetno prej. Ker so neke zahteve po zaposlovanju in razpisi in je veliko bolj administrativni del kadrovske funkcije.

Mislim, da je nujna že v samem začetku. Ni nujno, da je to samostojna, lahko nekdo opravlja več vlog oz. funkcij, vendar se mora vedeti, kdo opravlja tudi to funkcijo kadrovske zgodbe. Absolutno se loči glede na velikost, ker ko imaš ti 10 zaposlenih, imaš lahko neke stvari drugače narejene, recimo kdaj gre kdo na dopust itd., kot če imaš 1500 zaposlenih. Po mojem raste z velikostjo podjetja predvsem ta birokratska raven kadrovske službe. Hkrati pa se tudi spreminja motivacija. Ko imaš 10 ljudi, je ta precej drugačna kot pri 1500 ljudeh.

Jaz mislim, da ko začneš s start-upom, sta tukaj samo 2 ustanovitelja in potem je dolgo časa do prvega zaposlenega. Če je start-up uspešen, se kasneje formiraš v celico ljudi, kjer jih je 8 in se lahko podjetje še vedno vodi kot eno ekipo. Takoj ko pa je več kot 8 zaposlenih, pa prinaša toliko več usklajevanj in ni več tako optimizirano. Takrat se že začnejo formirati ekipe, ko pa prideš do števila recimo 16 ali pa do 25 zaposlenih, pa že moraš imet strukturo, ker to, da vsi poročajo enemu, ne deluje več, ker je ta oseba preobremenjena in ne more več tega upravljati. Če pa tega ne more več opravljat, lahko hitro začne padati ravnovesje podjetja. Zato potrebuješ strukturo, da se celice same sebe nadzirajo.

Definitivno. Mi sedaj nimamo neke osebe za MČV, ampak ko bomo zrasli do določene velikosti ali pa bomo morali zaposliti več ljudi naenkrat (recimo 40, 50), bomo definitivno imeli ne samo eno ampak par oseb, ki bodo gledale za plače in vse ostalo, bodo skrbele za zaposlene. Definitivno se to veča in spreminja z velikostjo podjetja. Prelomno točko, da postane vloga kadrovske funkcije nujna, je po mojem pri številu 30 zaposlenih.

Recimo, kolikor imam izkušenj z agencijami, ki so bile start-upi, tam ne dela več samo CEO intervjujev, sploh kadar se je zaposlovalo programerja, ampak so bili poleg vedno projektni menedžer, developer in CEO. Da je CEO potrdil culture fit, projektni menedžer in lead developer pa to, ali ima kandidat znanje. Za start-up pa ne bi rekel, da potrebuje HR, če ni v podjetju vsaj 50 ljudi. Kajti, ko imaš enkrat HR, nisi več start-up. Toliko stvari je, ko jih potrebuješ prej kot HR. Večina founderjev, ki imajo 20, 30 zaposlenih, se ukvarjajo 40 % časa samo z ljudmi. On kaj veliko več dela niti nima, mora usmerjati zaposlene in zaposlovati ljudi. Lahko rečemo recimo 50 ali pa 100 ljudi, ampak iskreno nimam izkušenj pri tem. Rekel bi, da

takrat, kadar so procesi na mestu, veš, kam greš, poznaš svoje stranke, imaš postavljene sektorje.

Vsekakor ja. Vloge so podobne, se pa spreminja način, na katerega se ta vloga izvaja. Je pa tudi odvisno od področja start-upa in strukture zaposlenih, ampak pri tehnoloških podjetjih bi rekel, da pri par 10 zaposlenih postane kadrovska funkcija nujna.

Ne vem, če lahko čisto dobro odgovorim na to vprašanje. Trenutno, kjer smo mi, bi bilo tako osebo dobro imet, po drugi strani pa moraš kot ustanovitelj še vedno na tej točki voditi te stvari, ker si ti odgovoren za ekipo. Če govorimo o finančni plati, bi rekel, da pri seed investiciji (recimo 500.000 €), bi že začel resno razmišljati o vpeljavi nekoga, ki bi to delal part-time. Ko bi pa ekipa enkrat narasla preko 20 ljudi ali pa 25, bi pa to že lahko bila full-time pozicija.

Kako vidite vlogo kulture podjetja pri razvoju podjetja? Kako doseči čim boljše ujemanje (novih) posameznikov s kulturo podjetja?

Kultura podjetja je ena najpomembnejših lastnosti podjetij, sploh v današnjem času. Tudi ljudje, ki iščejo zaposlitev, iščejo taka podjetja, ki dajejo poudarek na kulturo in investirajo v razvoj kulture. Pri ujemanju kadra oz. članov ekipe je pa tudi tako, da ne smejo biti vsi kloni med seboj. Iščejo različne profile, kar je tudi pomemben del podjetja. Recimo, so nekateri, ki so zelo introvertirani, ampak so največji geniji. Kultura mora biti, ampak tudi če kdo odstopa, ga lahko usmerjaš ali pomagaš, da postanejo bolj odprti in družabni.

Kultura se rodi v zagonski fazi z začetno ekipo, ki jo potem vleče naprej in jo želi obdržati. V tej prelomni točki 50–70 ljudi, je tu že precej novih stvari, ki pridejo zraven z ljudmi, in še vedno stara politika govori »we search for culture fit«. Ampak ni najbolj pametno izključno iskati ljudi, ki bodo skladni s to kulturo in bodo culture fit. Ker novi ljudje prinašajo zares neke nove ideje, drugačen način dela in culture fit ni več tako pomemben. Pomembno je, kako umestiti nove ljudi in v katere kroge, da se bo postopno ustvarila nova kultura, ki bo zmes tistega, kar je bilo odlično iz stare in nove, ki je pomembna za rast. Accountability, responsibility je tisto, kar po navadi manjka na začetku. In je treba narediti tudi ta preskok. Pri nas smo to naredili postopno. Določene rituale smo počasi začeli ukinjati. Npr. na začetku se jim je zdelo super, da so imeli skupni zajtrk vsak torek zjutraj. Potem jih je bilo 10 in 20 in je bilo to še ok. Pri 40 pa

je bilo že čisto brezveze, ker je bilo preveč ljudi. In smo ukinili in nadomestili z drugimi stvarmi, npr. kulinarčno doživetje enkrat na mesec.

V prvi vrsti vidim culture fit kot nekaj, kar je ali pa ni, ne na nekaj, kar se da vplivati. Oz. da se, ampak zahteva kar precej energije. Eden največjih problemov pri culture fitu so pričakovanja zaposlenega ali pa bodočega zaposlenega. To se mora nekako uskladiti. Vsak si ustvari neko predstavo, kako naj bi bilo tam, in to je potrebno uskladiti, da se vsak član, zaposleni sprijazni, da je tako, kot je, in ne kot si je mogoče predstavljal. Ko uskladiš neka pričakovanja, je večina kulture podjetja narejene.

Kultura je preplet vrednot zaposlenih in vodstva. Vodstvo zagotovo s svojim zgledom vpliva in vodi in kaže z vedenjem, kako se neka vrednota živi v praksi. Zaposleni morajo deliti enake vrednote, kot jih ima vodstvo, sicer se ne bodo čutili vpete v podjetje in če ni presečnih točk, bodo zapustili podjetje.

To je naloga direktorja. Potrebni so zelo veliko pogovorov. Pa tudi en zelo velik izziv je, ki ga šele sedaj dobro dojemam. Prvič delam tako, da imam full-time ekipe v dveh državah, ki jih gradimo od začetka. Popolnoma drugače je, če postopoma »odpiraš« novo državo, kot pa če hkrati začneš v dveh državah. In še nismo našli dobre rešitve, kako bi hkrati gradil kulturo podjetja, brez da bi se ljudje morali zelo pogosto videti med sabo. Verjetno bo najboljši način, da Angleže za en teden peljemo v Ljubljano in Slovence za en teden v London in tako obračamo, da je vsaj eden vedno v drugi pisarni, če ne, se komunikacija precej izgubi.

Kar smo se mi naučili, je to, da je kultura podjetja ena ključnih zadev za razvoj podjetja. To je tisto, da ljudje temeljijo na nekih skupnih vrednotah. Glede ujemanja posameznika pa morajo ustanovitelji dati impulz, kaj so vrednote podjetja, kaj je poslanstvo in kaj je vizija. Ko je to zelo jasno definirano, je pomembno, da se to ljudem tudi pove. Seveda pa je pomembno, da ko zaposluješ nove ljudi, da jim na eni strani predstaviš, kako podjetje diha, in da jim zelo jasno komuniciraš tudi vrednote.

Je najpomembnejša stvar podjetja. To pomeni, kako se skupina ljudi odzove na določene situacije. Vsako podjetje ima svojo kulturo. Kultura podjetja je nekaj, kar ne moreš tako preprosto spremeniti, kajti dobro kulturo podjetja je težko zgraditi in namen tega je, da jo tudi

ohranjaš. »Culture kills everything.« Že na intervjujih poskušaš ujeti ljudi, ki razmišljajo podobno in za katere misliš, da se bodo na podoben način lotili težav kot ti. Jaz dajem v našem podjetju veliko na to, da smo skromni, da smo »underdogi«, da veliko delamo in da želimo čim hitreje iti naprej. Začeli smo kot preprosti začetniki. Nihče od nas ni bil nikoli zaposlen, nikoli v agenciji in nikoli ni delal za naročnika. Čisto vse, kar potrebuješ za agencijo, ni nihče od nas znal, ampak smo v dveh letih zgradili najhitreje rastočo agencijo. Ker smo imeli kulturo, da je vsak dan zadnji dan, ker smo gledali, kako to delajo Američani, ker smo želeli dati vrhunsko storitev, delali smo v neskončnost, popravljali napake in dali maksimum od sebe.

Zelo dobro vprašanje. Kultura podjetja je podjetje, ker če nimaš dobre kulture v podjetju, ne boš dobil dobrega kadra. Začne se delati s soustanovitelji na začetku, šele kasneje se začne delat namensko kultura podjetja. Ko ti zaposliš prvi krog ljudi, najprej naučiš njih neke kulture podjetja in oni naučijo naslednji krog in tako dalje. Dosti ljudi dela to napako, da rečejo »ok, sedaj bomo mi začeli delati kulturo podjetja«, ko imajo v podjetju že 10, 20 zaposlenih, vendar takrat je že prepozno. Takrat že imaš kulturo podjetja, ki pa ni taka, kot si si je želel. Mi smo želeli v Sloveniji vpeljati določene vzorce iz Silicijeve doline, ki pa se je pomešala s slovensko in je nastal nek hibrid nečesa. Kar je dobro, ampak moraš vedno gledati, na katerem trgu si in kakšno kulturo ima trg, na katero prilagodiš kulturo podjetja, ker ne moreš nekaj vsiliti, kar ne bo delovalo.

Ena podjetja imajo narejeno tako, da imaš razgovor z vsakim v podjetju. Najprej se morajo oni strinjati, da spadaš k njim, da res ni nekih trenj. Pa tudi v Sloveniji vidim, da je dosti takih podjetij. Je pa spet meja med tem, ali moraš vsak petek iz službe na pivo ali si lahko doma z družino. Kultura pa je zelo pomembna, med hype-om in kulturo pa je zelo tanka meja, da so zadeve transparentne, kolikor se le da, da so fer odnosi.

Tu bi rekel, da dokaj po tej edukativni metodi. Te zadeve nekako začutiš na razgovorih in ko spoznaš človeka, relativno hitro spoznaš na tej človeški ravni, kako bi se kdo vklopil v ekipo in kakšen je po osebnosti in tako naprej. Je pa to stvar neke subjektivne presoje, saj se da relativno hitro videti, ali kdo paše v ekipo ali ne.

Definitivno je to zelo pomembno, kajti če se nekdo ne ujema s kulturo podjetja, potem se tudi ne bo dobro počutil tam. In če se ne bo dobro počutil, tudi ne bo mogel dobro opravljat svojega

dela. In zato je to ujemanje zelo pomembno. Pri nas se je izkazalo, da smo najlažje zaposlili nekoga, ki smo ga že poznali ali pa smo z njim že sodelovali, zato ker smo videli, da se bo lahko z ekipo in njeno mentaliteto ujel. Če pa pripelješ človeka, ki ima druge navade, ki se ne bo mogel prilagoditi načinu dela in načinu razmišljanja ter komuniciranja, potem taka oseba ne bo mogla biti dolgo v ekipi. Zato je culture fit poleg talenta najpomembnejša stvar. Tako da ko nekoga pripelješ v ekipo, moraš gledat na vse – znanje, talent in culture fit.

Se vam zdi, da so dobri neformalni odnosi pomembni za boljše delovanje podjetja?

Mi spodbujamo, da se zaposleni družijo izven delovnega časa. Da gredo smučat, da gredo skupaj na različne športe, da plešejo, igrajo košarko. Tudi znotraj pisarne imamo recimo vsak petek zjutraj skupaj zajtrk, da se zblížamo.

Vedno in povsod, v start-upih pa še toliko bolj.

Zelo. Je tudi metoda, ki jo tudi sam prakticiram. Seveda nastanejo sčasoma neka trenja, nisi na isti valovni dolžini. Se mi zdi, da je zelo učinkovit način reševanja zamer ali pa problemov.

Da. Pri nas to pogosto prakticiramo in spodbujamo sproščeno prijateljsko vzdušje.

Mislim, da so ključni. To, da se ljudje dobro razumejo, je osnovni pogoj. Eden izmed ilustrativnih primerov je, kakšen odnos ima podjetje do kosil. Meni je v interesu, da gredo ljudje za uro in pol na kosilo, zato ker če grejo skupaj, vem, da obstaja velika verjetnost, da se bodo ukvarjali s problemi, ki jih imajo vsak dan v službi, in ne zgolj o otrocih in vrtnarjenju. Če gredo skupaj, ni problem, skrbelo bi me, če bi šli za uro in pol vsak na svoj konec.

Seveda, ker se v tem primeru tudi ljudje bolje počutijo, ker preko neformalnih odnosov tudi bolje opravljajo svoje delo, performance je boljši. Nisem pa največji pristaš tega, da morajo biti vsi, ki delujejo v podjetju, med sabo tudi najboljši prijatelji.

Lahko si izmislim odgovor in bi rekel, da je dobro, da je ekipa povezana in so prijatelji, saj se tako povezujejo. Lahko pa tudi rečem, da je to bedarija. Velika je razlika med 5 ali pa 25 zaposlenimi. Podjetje je skupina ljudi, ki skupaj sodelujejo, in je ogromna razlika med skupino

5 ali pa skupino 25 ljudi. In nekaj, kar velja definitivno za 5, da so prijatelji npr., saj so takšne stvari dosti lažje in drugačne pri skupini 5 zaposlenih, ki si krijejo hrbet in si pomagajo, ko je težko, in stisnejo. Pri 25 je ekipa že toliko velika, da ko je problem, gre kar samo preko brzic. Če pa rečemo, da so start-upi kot mala ekipa, je pa to definitivno pomembno.

Definitivno, to je del kulture, vsaj pri nas. Imamo copate, imamo PlayStation, ping-pong mizo, ki naredijo vzdušje, da so sodelavci neformalni med sabo in da so si blizu. Spodbujamo, da gredo skupaj v kino. Bolj ko se družijo, bolj so povezani med sabo in bolj si bodo pomagali med sabo.

Seveda. V vsakem start-upu, kjer sem jaz delal, sem se 110 % vrgel notri in tudi vidim potem odziv ljudi. Direktor je tako na zelo neformalni ravni. Ampak še vedno, čeprav si start-up in imaš recimo ping-pong mizo v pisarni in tikaš svojega šefa, še vedno obstaja neka hierarhija. Šef je tisti, ki ti da plačo, šef je tisti, ki te lahko odpusti, čeprav je ta linija zelo zabrisana.

Precej. Ni potrebno sedaj, da so vsi med sabo najboljši prijatelji, ampak mora biti vsaj minimalno vzajemno spoštovanje in pripravljenost na sodelovanje. Kajti če tega ni, potem ne bo nič delovalo in je potrebno nekaj preurediti.

Ja. Ampak to je zelo zanimivo. Vsi ti skozi govorijo, da je to zelo pomembno. V večjih podjetjih se te stvari tudi definirajo, ampak mi nikoli tega nismo zapisali, ker ta kultura in komunikacija izhaja dejansko iz ustanoviteljev in potem iz ekipe in se tudi čez čas spreminja. Mi smo definirali orodja komunikacije. Način pogovora se je pa zelo spremenil, kajti na začetku, ko smo bili samo ustanovitelji, smo bili bolj ali manj osredotočeni na svoj cilj. Zdaj pa pride npr. nek nov zaposlen, se malo pošali in tudi naši redni sestanki, ki jih imam dvakrat na dan niso več zgolj formalni, ampak je tudi vmes sproščen pogovor. Ta stvar se pač razvija.

Ste kdaj poiskali zunanjo kadrovsko pomoč pri iskanju novih kadrov ali za sistemizacijo dela? Pri katerem številu zaposlenih ste pričeli razmišljati o vpeljavi kadrovskega menedžerja?

Mi imamo svojega »headhunderja«, na katerega se obrnemo, kadar iščemo kadre za ključne pozicije, ki so bolj specifične in jih ni veliko. Imamo namen narediti poseben PR, da se bomo

poskusili pojavljati kot delodajalci ljudem, ki še nimajo občutka, da iščejo službo. S tem bi širili zavedanje o nas, predvsem ljudem, ki še ne vejo za nas. Mi imamo v Ameriki HR ekipo, jaz sem pa predstavnica slovenskega teama, tako da nas je več (9 pisarn). Z uvedbo kadrovskih evidenc (v celotnem podjetju gledano) in delati res strukturirano smo začeli pred kakšnim letom in pol, ko nas je bilo cca. 130. Prej je bilo dosti bolj sproščeno. V slovenski pisarni pa, ko sem prišla jaz, takrat je bilo tu 35, 40 ljudi.

Ko je bilo zaposlenih 50 ljudi.

Ne, ampak bi jo morali. Oz. želim si jo.

Da.

Ne.

Mi smo že zelo hitro imeli vodjo kadrovske oz. nekoga, ki se je s tem ukvarjal. Tudi eden od ustanoviteljev je temu namenjal precej časa. Glede pomoči pri iskanju novih kadrov pa smo tudi se poslužili nekih headhunterjev, ker zelo hitro pride do tega, da ti zmanjka ali neke lastne socialne mreže oz. tudi nekega bazena, od koder črpaš talente. Je pa to tudi neka logična posledica tega, da so talenti pomembna stvar. Smo pa mi, kot največji in nekdo, za katerega je zmeraj bilo privlačno delati, imeli malo lažjo strategijo, kot pa za nekoga, ki je manjši in uveljavlja. Ko mi damo oglas ven, se zelo veliko ljudi prijavi, če pa imam nek start-up, ki išče svoj product-fit, je pa to veliko težje prepričati ljudi, da se pridružijo.

Da. Sicer ni bila zunanja pomoč, ampak bolj part-time zaposleni, ker smo varčevali, ampak je bila kot del ekipe. Šele sedaj se ukvarjamo s takšnimi zadevami in še nimam pravih odgovorov. Se mi zdi, da se MČV začnejo šele, ko imaš malo večje podjetje, kjer imaš zaposleno osebo, ki je popolnoma predana tej nalogi.

Ne še. Smo pa sedaj v fazi, da bi jo.

Ne.

Ne. Med 20 in 50 ljudi je verjetno potrebno uvesti kadrovske funkcije.

Ne.

Kaj menite, da je glavna značilnost ključnih kadrov znotraj podjetja? Kako se razlikujejo od drugih zaposlenih?

Vidi se, kako so zagnani. Zagnanost za delo, tudi občutek zavedanja, da je »podjetje moje«. Se pozna tudi na talentih. Nekateri delajo, da oddelajo tistih 8 ur in gredo domov, potem pa imaš druge ekstreme, ki so popolnoma vključeni, imajo svoje ideje, izboljšujejo ideje, se družijo z ekipo tukaj, imajo socialni stik. Taki ključni kadri niso samo taki, da gledajo, koliko oni naredijo zase, ampak koliko naredijo za podjetje.

Ponovil bi tisto že prej rečeno o relativno veliki svobodi in odgovornosti, potem so pa tu tudi razne osnovne zadeve od recimo plač, dobrih odnosov ter podobno. Da delo predstavlja izziv, da ni neko vedno isto štancanje, da imajo zaposleni in člani ekipe občutek, da rastejo skupaj.

Zagon. Eni prihajajo na delo, eni pa so celo noč pokonci, dokler nekaj ne naredijo. To je posledica, da jih nekaj žene. Ne dojemajo tega kot delo, ampak nekaj, kar poosebijo s samim sabo in uspeh podjetja enačijo s svojim uspehom, kar mogoče ni najboljše za človeka. To se mi zdi, da je v start-upu recimo zelo pomembna stvar, poleg kompetenc in podobno. Torej zagon oz. drive.

Prepoznavnost in priznanje za njihov vložek in trud. Sicer odvisno od posameznika, ampak nekomu zadostuje javno izrečena pohvala, nekomu pohvala na štiri oči, nekomu mogoče to, če ga damo na kakšno izobraževanje, nekomu zaradi osebne situacije. In tukaj je odvisno od mene kot direktorja, da te stvari identificiram in da izhajam iz tega, da bo vsak posameznik v podjetju se počutil sprejetega, prepoznanega in da ima občutek, da je koristen in pomaga k razvoju produkta in podjetja. V majhnem start-upu se posameznik težko skriva za kopico dela, ker je večja transparentnost in trenutno za naše podjetje lahko rečem, da imam sijajno ekipo z velikim entuziazmom in agilnostjo.

Ideja bi morala bit, da jih imaš čim manj. Če se nekomu moraš odpovedat ali se z njim karkoli zgodi, da lahko nekdo drug prevzame. Pomembni so pa zato, ker naredijo več kot drugi in tudi mal strateško razmišljajo, kaj bi bilo potrebno narediti na dolgi rok. Torej, ne izvajajo samo nekih operativnih nalog, ampak vlogo izboljšujejo na dolgi rok.

Najbolj se razlikujejo po tem, kakšno strast imajo, kakšno odgovornost imajo in koliko bi na nek način radi naredili korak več. Torej ta »nekaj več« je tisto, kar jih loči. Ali je to več znanja ali več energije ali nekaj več želje ...

Zelo smešno bi se mi zdelo, da bi to tako ločeval, vsaj jaz imam takšen pogled na to, mogoče nismo dovolj veliko podjetje. Verjetno je za te ključne ljudi tako, da morajo imeti nek delež v podjetju, zato ker je to neka nagrada, s katero se tvoja vrednost povečuje in se ti zaradi tega lahko spremeni življenje, ampak v praksi to reflektira v »golden handcuffs«. So pač dosti bolj povezani s podjetjem in da ko se jih potrebuje, se ne obrnejo stran. To najmočnejšo kulturo na svetu ima recimo Facebook, kadar imajo oni težavo, ko so bili še mladi, so se zaklenili in rekli ne gremo iz hiše, dokler ne rešimo te pomembne težave. Se pravi ta kultura, da ko imamo problem, smo »locked-in«. In če imaš celo skupino takih, si lahko najboljši.

Je nenadomestljiv kader. Če on gre in nimaš drugega, ki bi ga nadomestil, ni pozicija podjetja, v kateri hočeš biti. Kajti če to ključni kader izve, ima zelo veliko moč v podjetju. Zato je tudi zelo pomembna ta kultura v podjetju, ki jo vpelješ, da gleda na druge ter da so vsi prijatelji in kolegi, da se tega ne bi vpeljevalo. So zelo pomembni, moraš pa imeti vedno v podjetju nekoga, ki bi ga lahko nadomestil. Ne samo če da odpoved, ampak če tudi zboli, kajti podjetje lahko takrat obstoji. So ljudje, ki ženejo podjetje dalje. Živijo vizijo, jo imajo v sebi in so pripravljeni dati dosti več kot navaden zaposleni za to firmo. Ne samo v času, ampak tudi v talentih, se pravi se učijo tudi izven delovnega časa, ker jih ta stvar zanima.

Vizija, jasno podajanje dela, motivirati ljudi, prepoznavanje, kaj se dogaja s podjetjem poslovno.

Pripravljenost za delo, samoiniciativnost in konstruktiven odnos.

Da ima poleg ogromno znanja tudi večjo motivacijo in zagon. Ključni so tisti, brez katerih podjetje ne more delovati.

Se vam zdi fluktuacija zaposlenih v zagonskih podjetjih problem? Če ja, kako jo zmanjšati?

Se mi ne zdi problem. Zdrava mera fluktuacije je potrebna, da podjetje ne zaspi, prav tako kot prihod novi zaposlenih. Kdaj moraš tudi sprejeti kakšno težko odločitev. Ni napačno, je pa slabo, če začnejo odhajati napačni ljudje, najboljši oz. ključni kadri. Tukaj je zelo pomembna vloga kadrovanja, kako to rešiti, da zaznaš problem, še preden se kaj res zgodi.

Če ni fluktuacije, je to zelo slabo za vsako podjetje. Pri nas je nizka, a vendar ne prenizka, saj so večinoma šli tisti, ki niso več verjeli v to. Potrebno jo je meriti, ali je ok ali ni.

Jaz tega ne bi vzel kot slabo stvar. Se mi zdi to prav. Dostikrat se zgodi, da ekipa v start-upih ni popolna. To je dobra lastnost start-upa, da je sposoben preživeti fluktuacijo, da je ekipa ustanoviteljev sposobna razčistiti stvari med sabo. Kasneje, ko pa se začne zaposlovati, pa se mi to zdi kot nekaj dobrega, da ne obdržiš vseh zaposlenih. Skušas pridobiti vedno nove in boljše. Po navadi delaš napake pri zaposlovanju, ker ne poznaš dobro stvari oz. ne znaš pravilno delat. Se mi zdi, da je v redu da če vidiš, da nekaj ne gre, da se s tem soočiš in urediš. Največkrat se ljudje skregajo glede deležev, ker se ne ve, kdo je imel koliko prispevka. Moraš imeti neka pravila, kako ovrednotiti delo in tvoje investiranje v delo. V kolikor se vodi evidenca o tem, do takšnih trenj med zaposlenimi ne more prihajati.

Ne, letos bomo stari 2 leti in nimamo težav s fluktuacijo.

Se mi ne zdi težava. Kolikor jaz poznam stvari, je teh fluktuacij relativno malo. Pri tistih, kjer pa je velika, pa je nekaj narobe znotraj podjetja.

Mi s tem nismo imeli težav. Gotovo pa to lahko postane problem takrat, ko na nek način iščeš ali pa si želiš poiskati product-market fit. Takrat, ko je ta nesigurnost največja. Ko uspevaš, ko rasteš, ta fluktuacija ni problem, ko pa se boriš, pa je težava.

Ne, meni se to zdi normalno. Ker različni ljudje želijo delati na različnih stvareh. Če si ti v hitrorastočem start-upu, če si ti vsaka pol leta drugo podjetje, si kot vlak. Ljudje hočejo dobiti izkušnje, ko ti nekaj začneš, ampak potem, ko pridobiš več ljudi, nočejo imeti opravka s preveč drugimi interakcijami in stopijo dol. Ampak nekdo pa je morda to fazo že naredil in sedaj hoče na nek višji nivo in noče biti več tam, ko ne veš, ali boš naredil poslovni model ali pa ne, ampak hočejo imeti podjetje, ki že ima poslovni model in je lahko disrupt in potem on stopi gor in potem izstopi, ko postane že to malo večje podjetje in reče: »Hey, you know what, jaz sem bil navajen delati več stvari naenkrat in lahko stvari hitro spreminjam, ampak sedaj smo že tako specializirani, da jaz delam bolj kot ne še samo performance Facebook oglase, jaz sedaj izstopim.« Potem pa pride nekdo gor in reče: »Veš kaj, jaz sem strokovnjak v Facebook adsih in iščem firmo, v kateri bi lahko s svojo specializacijo, ki jo zelo dobro znam, nadgradil svoje znanje.« Tako da če si res hiter in dober, si kot vlak, »people come and people go.«

Delo v start-upu ni enako delu v podjetjih. Ni recimo od 8.00 do 16.00, ampak je del življenja, ki si ga sprejel, da ga boš živel v tem obdobju. Ni veliko ljudi, ki so pripravljeni delati tako, sploh ne v Sloveniji. Zelo cenimo prosti čas, kar bi seveda morali vsi, ampak sploh, če se dela s tujino, je potrebno delati. Recimo, se pogovarjaš s stranko iz Amerike ob 23.00 in stranka vpraša, ali bi se lahko to danes naredilo, moraš to narediti. Kar pa niso pripravljeni vsi narediti za podjetje. To je tudi ena značilnost ključnih kadrov. Ne gre se samo za delo, to je življenjski stil. Na to se ne sme gledati kot na službo.

Se mi ne zdi težava. Start-up je stresen in zaradi tega trpi tudi privatno življenje. In če greš v start-up preko tega celotnega hype-a, moraš vedeti, da to ni še vedno trdno stoječe podjetje in da lahko še vedno prej zgubiš službo. Po svoji krivdi, po krivdi direktorja ali pa po krivdi trga. Zdi se mi, da je problem tudi na naši strani, če gremo v start-up brez tega zavedanja. Moraš se zavedati, da čez 3 mesece ni več denarja za plače ali da te konkurenca prehiti. Moraš vedeti, v kaj se spuščaš.

Če je pri ustanoviteljski ekipi možnost fluktuacije, potem to ni dobra ekipa. Taka ekipa se potem mora še izkristalizirati. Moraš pa vedno biti pripravljen na to, da bo nekdo odšel. Ne bi se temu želel pretirano upirat. Mi bomo podjetje gradili tako, da je vsak vedno zamenljiv, ali sem jaz ali kdo drug izmed ustanoviteljev ali zaposlenih. Podjetje je tisto, ki ima prednost in če nekdo želi it nekam drugam delat, potem naj bo tako. Še vseeno pa se trudimo, da do tega ne bi

prihajalo, ampak ne na formalne načine (npr. da bi imeli neke konkurenčne klavzule). Poskušamo to storiti tako, da zagotavljamo dobre pogoje za delo in dobro delovno okolje in ponavadi takrat ljudje nočejo it stran, ker se dobro počutijo.

Kako bi vzpostavili znamko podjetja kot dobrega zaposlovalca?

Tukaj imamo mi velik izziv, še nismo na tisti točki, na kateri bi želeli biti, ampak delamo na tem. Imamo dve ključni ciljni skupini, študenti ter ljudje, ki so že zaposleni in nimajo občutka, da bi iskali službo, bi jim pa dali nekaj več, kot jim ponuja trenutna. Te je potrebno nekako nasloviti na nas. Morali pa bi se mnogo bolj razširiti. Nismo dovolj splošno znani po Sloveniji, tudi strank nimamo tukaj, nas načeloma nihče ne pozna. Potrebno je dovolj dobro komunicirati, kaj nudimo zaposlenim, da smo dobri zaposlovalci, kakšno delovno okolje nudimo, tukaj se bomo mi sedaj šele začeli razvijati.

To je pa velik izziv tudi za nas. Tukaj pač ni tako kot pri kakšnih drugih podjetjih, ki mečejo velike vsote za vzpostavljanje employer branda. V skupnosti developerjev lahko zmečeš kolikor hočeš denarja stran, ampak gre izključno za to, katere ljudi imaš, kdo so pri tebi dobri developerji in kaj ti posamezniki potem govorijo navzven. Oni ne govorijo o podjetju, ampak o svojem delu in skupnosti. Mi smo prisotni na vseh meet-upih, sedaj jih celo sami gostimo, ker je skupnost blazno pomembna.

Potrebno si je ustvariti dober ugled, dobro fizično delovno okolje (da so dobri prostori in lokacija, to so začetne stvari), da je dobra kultura podjetja. Nuditi nek odmik, kjer lahko delaš drugače kot v nekemu državnemu podjetju ali v nekem korporativnem podjetju. Recimo, mi ne beležimo ne prihodov ne odhodov ne koliko je imel kdo dopusta ali bolniške, plačano imajo skozi. Nimaš kartic, ni toliko nadzora, vzemi si dopust, ko hočeš.

Najprej je prioriteta vzpostaviti podobo kvalitetnega produkta, šele potem lahko gradimo na širši podobi podjetja kot zaposlovalca in širše družbene vizije. Če naredim primerjavo s psihologijo in Maslowo hierarhijo potreb: Na začetku so bazične, fiziološke potrebe in šele na koncu pridemo na vrh hierarhije in potreb po samoaktualizaciji. Torej, mi smo sedaj na začetku in moramo poskrbeti za te osnovne stvari, da se ve o tem produktu, ki ga razvijamo, da se ve, zakaj ga razvijamo in kaj rešujemo. Vzporedno šele potem, ko bomo prišli do neke faze zrelosti,

da bomo tudi meli neka dodatna finančna sredstva, ki jih bomo lahko vlagali v znamko delodajalca, bo to naslednja stopnja. Mi trenutno kot start-up niti ne planiramo, da nas bo 100 zaposlenih, in vidimo, da s tem, ko se pojavljamo zaradi svoje rešitve v različnih okoljih ali pa na dogodkih, se potem zgodi to samo od sebe. Ampak se pa interno zavedamo, da morajo bit ti delovni odnosi in okolje dovolj dobri in stimulatívni, da ne zavira tega entuziazma in nekoga, ki je pripravljen dati več od sebe, da ne dosežemo kontra učinkov.

Sam sem delal tako, da tudi če je bilo treba nekoga odpustit, sem ga odpustil na človeški način, mu uredil drugo delo in so potem pri naslednji stvari se vrili k meni, ker so vedeli, da jih ne bom prinesel okrog. Zaposlovanje samo iz stališča ekonomije in stiskanje za plače je napačna pot.

Gotovo vpliva več stvari. Najboljše je, da je to od ust do ust neka dobra reklama, ki je podjetju naklonjena. Torej, da zaposleni sami prenašajo naprej dobro podobo. Seveda pa je pomembno, da so ljudje zadovoljni, torej, da se ta glas širi naprej, da se ljudje dobro počutijo, da se zabavajo ob tem, kar počnejo in da pletejo pravo energijo. Torej, okolje, po drugi strani pa tudi nagrade zaposlenih, da so za svoje delo primerno nagrajeni.

Te osnove sploh ne bom omenjal, kot so prostori, redni dohodki, plačevanje prispevkov. Dobro podjetje je tisto, kjer ti neprestano napreduješ, ali v poziciji ali v znanju. Mislim, da tisti zaposlovalec, kjer prideš in opravljaš isto delo 5 ali pa 10 let, ni dober.

S kulturo podjetja to vzpostaviš. Zakaj si recimo vsi želijo delati tu na Googlu ali pa Facebooku. Plača v Googlu ali pa na Facebooku ni toliko večja kot v katerem drugem start-upu, ampak pri Googlu veš, da imaš zastoj kosila in ogromno aktivnosti. Torej bonusi, kultura podjetja. Sploh tukaj v Silicon valley.

Ko zaposleni postanejo tvoji ambasadorji. To se zgodi takrat, ko tisto, kar jim ponudiš, da jim potem tudi dejansko daš, ne samo denar, ampak topel sprejem, dobre odnose, delo od doma. Čist konkreten primer: Codeable so pred kakšnim letom začeli delati »changing lives«, kjer je podjetje samo spremenilo življenje programerjev na boljše, z boljšimi delovni pogoji, da dobijo dobre zanimive projekte in posledično dosti večjo plačo. S tem so ti programerji (intervjuvalo

se jih je cca. 30) postali ambasadorji svojega podjetja, ker so bili ponosni, da delajo za svoje podjetje. Najprej moraš imeti dober odnos z zaposlenimi, potem pa šele s strankami.

Je zelo pomembno, sploh v tehnoloških vodah, kjer je bitka za kadre velika. So stvari, ki na koncu dostikrat odtehtajo, ali se posamezni zaposlen odloči za eno ali drugo podjetje. Potrebno je imeti konstantno nek fer in dober odnos do zaposlenih.

Po eni strani lahko zagotavljaš neke bonitete, ampak vseeno želiš, da dajo ljudje svoj maksimum. Najboljši način, kako vzpostaviti dober brand je, da si zanimiv za potencialne zaposlene, da si zelo odkrit pri tem, kaj se pričakuje pri novi zaposlitvi, da start-up ne pomeni, da greš na masaže in par ur na dan delaš, od koder hočeš, ampak da so zelo jasno določeni cilji, ki se jih mora doseči. Hkrati po drugi strani pa tudi omogočaš določene možnosti napredovanja in izziva. Moraš pa dat vedeti, da bo ta oseba del ekipe, da ekipa živi in dela skupaj. Ustanovitelji morajo podjetje tako predstaviti zaposlenemu. Mislim, da ni potrebno vlagati veliko sredstev v to, mi poskušamo biti transparentni pri tem, kakšna ekipa smo.

Kakšno vlogo imajo podporni okolja pri iskanju kadrov pri začetnih podjetjih?

Tega ni, ne deluje. Do tega lahko pride le tako, da nekomu rečeš »ali poznaš nekoga«. Se mi zdi, da je edini, ki je to delal v Sloveniji, bil Co-Finder.

Koliko sem imel priložnost posredno videti, je to, da so zdaj te start-up organizacije bolj usmerjene v to, da se selekcionira ideje in da se potem o teh, ki so izbrane, naredi nek projekten plan razvoja in potem to pospešuje razvoj tega produkta in se ne daje toliko poudarka na raznih teh podpornih zadevah. Lahko bi delali tudi nek outsourcing kadrovske in administrativne funkcije.

Je ne vidim. Mislim, da to ni njihova naloga, ampak da spodbujajo mreženje, s čimer se ljudje spoznava in se potem to samo zgodi. To je naloga direktorja in ne okolja.

Mislim, da imajo sigurno neko vlogo, ker dajo nek signal in neke prave smernice v tistem času, ko je potrebno največ narediti v start-upu v začetni fazi.

Ne vidim vloge. Mislim, da sta inkubator in pospeševalnik dve različni stvari. Ko greš ti skozi pospeševalnik, nočeš povečevati ekipe, čeprav na nek način bi jo mogel, ker ne moreš opravljati vsega dela, ker se tako hitro razvijaš. In je takrat fokus, da si pomagaš na druge načine, kot je najem freelancerjev ali pa z drugimi storitvami. Kadar si v pospeševalniku, skušaš narediti dve stvari. Čim večji »traction« in dobiti sredstva, da prideš na nek nivo in ko si na neki točki, rečeš: »Ok, sedaj imamo neke prihodke, sedaj pa se bom posvetil zaposlovanju.« Zaposlovanje je pa ključno delo CEO-ja in ko zaposluješ, mislim, da si moraš vzeti vsaj 25 % ali 30 % svojega časa.

Definitivno, to bi bilo super. Tudi mi smo se večkrat obrnili na inkubator, kadar smo iskali nove kadre. Ampak inkubatorji vzgajajo nove start-upe in sedaj tam iskati kadre znotraj start-upov, ki so v nastajanju, ni ravno fer igra. Jaz bi dal priložnost vsem, da se poskusijo v start-upih. Ampak če vidijo, da to ni nekaj za njih, imeti svoj start-up, lahko gredo delat za nek start-up. Mislim pa, da ima zelo veliko vlogo.

Če si ga že prej poznal in sta se potem še enkrat videla v inkubatorju, ja. Drugače pa ne. Najprej moraš imeti ti isti problem, če greva delat skupaj. Če želiš z nekom delati neko stvar skupaj in se s to osebo poznaš dalj časa in si že dal marsikaj skozi, ne pa da se najmeta na start-up vikendu in si rečeta: »Gremo to narediti, ker je fajn.«

Lahko vsekakor pomaga, vendar ne vem, če je to ravno njihova glavna funkcija in glavna prednost. Kajti ko prideš v pospeševalnik, se nekako računa, da že imaš neko ekipo. Lahko najdeš tudi koga s pomočjo pospeševalnika, bolj pogosto mogoče to z nasveti ostalih founderjev ali pa če se nek start-up zapira. Ni pa dobro, da si v pospeševalniku z drugimi start-upi in jim poskušaš speljati kadre. Posamezni pospeševalniki se osredotočajo na različne stvari, nekateri so bolj poslovno orientirani, nekateri bolj v marketing, seveda je pa cilj vsem tem pomagati pri zbiranju sredstev in povezavami za naprej ali preko poslovnih partnerjev ali pa pridobivanju investicij.

Tu bi jaz želel imeti neko notranjo bazo ljudi, ki so na voljo ali kot mentorji, ki te lahko izobrazijo, ali pa ljudi, ki si želijo delati s start-upi. Dosti imaš sicer strokovnjakov, ki bi sodelovali part-time, ker jim je to nek izziv. Se mi zdi, da bi tukaj lahko podporni okolja dosti več naredila na tem področju in zgradila neko bazo ljudi. Dobro bi tudi bilo, da bi imeli eno

centralno mesto, kjer bi se iskalo delo. Recimo, danes če potrebuješ developerja, pač objaviš na Facebook skupini, ker vsi tam gledajo. Vloga podpornega okolja pa je vedno, da te mora izobraževati v teh stvareh. Bi si pa želel, da bi bilo več izobraževalnih vsebin dostopnih prek spleta, v obliki webinarjev npr., ker kot ustanovitelj nimaš časa hoditi na ogromno teh izobraževanj in preživeti tam ogromno ur. Zanimivo bi bilo, da bi imeli strokovnjake, ki bi hodili po start-upih. Po drugi strani ima pa webinar prednost, da je več različnih skupin tam in bodo verjetno postavili neko vprašanje, ki bi ga ti mogoče pozabil postaviti. Vprašanje bi bilo tudi učinkovitost dela takih gibajočih strokovnjakov, ker bi moral večim ekipam predavati, da bi se mu splačalo. Bi pa bilo to dobro kot nadgradnja webinarja, ki bi služil kot nek filter, kjer bi ugotovil, kdo bi potreboval še nekoliko podrobnejše svetovanje.

S kakšnimi težavami se na področju kadrov soočajo začetne ekipe?

Nimajo znanja o tem, kakšen je pravi kader, kako ga oceniti. Zaposlujejo po defaultu. Mi imamo tu že testni dan in celoten proces. Vedno se jim mudi, kar je normalno, ker so za vse sami. Tudi nimajo retrospektiv, ne pogovarjajo se, zakaj pride do napak in kaj se iz tega naučimo, ampak napake ponavljajo, kar je normalna stvar. Ekipa je majhna in mudi se. In tega se verjetno ne da odpraviti, gre za neko inkubacijsko dobo, preden prideš do teh znanj.

To, da si moraš za to vzeti čas, to, da nimaš razdelanega procesa, ampak delaš zelo slabo. Dostikrat pride zaradi tega do ene takšne kritične točke. Pri nas sem opazil to, da nimaš časa za iskanje in zaposlovanje, sploh da bi pripravil celoten proces, kakšni so kriteriji, neprestano malo skačeš. Ker v primeru, da tega prej nisi delal in nihče tega ni delal, delaš vse na pamet in nekako ni to tisto pravo.

Verjetno s pomanjkanjem specifičnih znanj za dotično panogo, na drugi strani pa primanjkuje časa, da bi kader izobrazili sami znotraj start-upa.

Problem je v tem, da marsikdo nima zgrajenega nekega omrežja ljudi, da bi lahko v pravem času poiskal tiste ljudi, ki jih potrebuje. V neki mreži moraš biti dovolj dolgo, da poznaš prave ljudi. Večina start-upov ne vlaga dovolj v to, da bi spoznali zadostno količino deležnikov. Ni nekaj, kar bi se sistemsko dalo rešiti, ampak se to reši lahko samo z vzgojo ljudi.

Sigurno to, da mora na začetku biti ta motivacija toliko večja, ker je to faza, ko ne moreš obljubljal z rezultati stvari, ampak obljubljaš z motiviranjem in zaupanjem. To je največji izziv. Zato se na začetku nagrajuje z nekimi deleži. Torej mora tisti, ki na začetku pride v start-up, verjeti v to.

Imaš ta problem, da ne veš, na kakšen način preveriti kader in kako dober bo v naslednjem letu na podlagi parih intervjujev. V takšnem problemu smo se mi znašli. Imeli smo zelo drag, neučinkovit postopek ter zelo mali izplen ljudi, ki so se potem res dobro odrezali. Mislim, da je napaka neizkušenost, da ne veš, kako poiskati tisto, kar iščeš.

Problem je dobiti človeka kot soustanovitelja, kajti to mora biti oseba, ki verjame v vizijo in mu je všeč ta način življenja, kar pa je zelo težko najti, vsaj po mojih izkušnjah. Kajti nimaš kapitala, imaš samo vizijo in upanje, plačati ga ne moreš drugače kot z upanjem, delnicami in vizijo. V Sloveniji je problem najti takšno osebo, ker smo vzgojeni drugače.

Verjetno s pomanjkanjem izkušenj. Vsaj pri meni je bilo tako pri prvem start-upu. Produkt smo imeli, marketinško raziskavo smo naredili, investitorje smo iskali, ampak pri izbiri ekipe smo se narobe lotili. Nekdo je bil na voljo samo 1 uro na dan, čeprav bi ga potrebovali recimo 10 ur na dan.

Najbolj vidna ovira je denar. Vsak coach ti bo rekel: »Hire A-grade player«, samo ti si tega ne moreš privoščiti, ne moreš dat nekomu par tisoč evrov plače, ampak moraš dobiti na začetku nekoga, ki je ok in poceni. Ovira je tudi neizkušenost. Če si prvič v vlogi ustanovitelja, kot smo bili mi, je to precej velik »learning curve«, preden si se naučil te stvari, kako se zaposluje. Tudi pomanjkanje časa. Ne veš niti, kje iskati prave ljudi. Pa mislim, da na začetku niti ne veš točno, koga potrebuješ, ker imaš kot ustanovitelj generalističen pogled in iščeš več znanj, kar je težko najti v eni osebi.

Kje vidite prednosti in pasti zaposlovanja svobodnih delavcev?

Freelancerji niso del ekipe. So tam z namenom, da opravijo neko specifično nalogo in drugače gledaš na njih in oni na tebe. Oni so tam izključno zaradi plačila za delo, medtem ko od zaposlenih pričakuješ še kakšno drugo motivacijo, da delajo in živijo za ekipo. Za ključne stvari

moraš imet zaposlene, če pa potrebuješ nekega specialista za točno določeno stvar, pa je bolje nekega freelancerja najet, ker ga plačaš po učinku.

Ne bi sploh rekla, da je tu kakšna prednost. Mi imamo samo zaposlene. Hočemo konkretna zaposlovanja, si tukaj in delaš za nas. Se mi zdi, da je zaupanje v podjetje ključen faktor. Kot »freelancer« ne vzameš podjetja za svojega, to se mi zdi recimo slabost pri »freelancerjih«. Mi nismo ravno podporniki tega. Izjeme so, da imaš koga zunanjega za kakšno zadevo, kjer ni neke ključne stvari za delovanje podjetja ali pa ni veliko dela, nikakor pa ne za kakšno outsourcing ključnih programerjev.

Freelancerji, če so pravi, neprestano gledajo okrog in si želijo imeti res dobre pogoje in lahko gredo v tujino ali delajo ponoči za tujino. To je slabost. Po drugi strani pa so to eni najboljših ljudi, ker verjamejo vase in svoje znanje. In najtežje jih je obdržat, da ne bežijo stran.

Slabosti so, da imajo 3x večjo urno postavko, kot če bi bil zaposlen. Kar pomeni, da če imaš freelancerja, ki ti bo delal teden pa pol na mesec, je isto, kot če bi nekoga zaposlil na to delovno mesto. Opazil sem tudi, da je veliko freelancerjev, sploh designerjev, samosvojih in sem jih dal res že nekaj skozi. To pomeni, da na začetku dajo eno ogromno urno postavko in potem nimajo časa, ne držijo se rokov in na koncu imaš veliko več dela kot z nekom, ki bi delal v podjetju. Prednosti so, da dobiš lahko nekoga zelo kvalificiranega, lahko začnejo hitro, če imajo čas. Iz vidika start-upa pa prinaša ogromne stroške.

Mislim, da je za start-up dosti bolj pomembno, da svoje ključne funkcije, ki jih ima, se pravi svoje inženirje in tisto, kar je res edinstvena prednost in intelektualna lastnina start-upa, da ima to pri sebi, da ne outsourca tega navzven. Iz dveh razlogov, če imaš nekoga, ki je »freelancer«, nisi mogoče vedno njegova prva prioriteta, ker ima še druge projekte in je slabše iz vidika prenosa znanja, nadomeščanja in konkurenčne prednosti.

Ne vem, če so neke velike prednosti ali slabosti. Formalno gledano so freelancerji pri nas bolj podobni okolju, ki ga jaz poznam iz tujine. To pomeni, da lahko zaposliš nekoga brez nekih formalnih omejitev. Pri nas je pač še vedno močan koncept redne zaposlitve. Nekih drugih prednosti ni, so samo formalne.

Vprašanje je, koliko so predani podjetju. Prispevajo v neko zgodbo zelo uspešno s svojim znanjem, po drugi strani pa je vprašanje, koliko prispeva z neko dolgotrajnostjo. Po navadi freelancer ni lojalen, je zelo oportunističen, omogoča pa neko večjo fleksibilnost za podjetje in prinese neko specifično znanje, ki ga v danem trenutku podjetje potrebuje. Je pa to tudi priložnost, če se freelancer in podjetje spoznata in se ujameta, lahko na dolgi rok ustvarita neko pripadnost in sodelovanje.

So super, ker so »elastic work«, ampak jih nimaš za svoj ključni posel, ampak za svoje »non-core« stvari, ki niso tako ključne. Recimo, če sem jaz recimo podjetje, ki se ukvarjajo z VR tehnologijo, si ne bomo razvili svojega iPhone appa, ker core ni iPhone app. Kar morajo oni razviti, je server in storitev, da ko nekdo naloži vsebino, bo lahko te posnetke dal v VR z enim gumbom in potem gledal. Ali boš gledal na spletni strani v Wordpressu ali boš gledal na spletni strani v Java scriptu ali boš gledal na Android aplikaciji. Torej freelancerje uporabiš samo za svoja non-core opravila.

Je super, kadar imaš neko projektno delo. Slabost tega pa je, da če naredijo dobro delo, jih ne moreš kar tako zaposliti in kadar je delo urejeno, gredo. Če recimo stranka potem želi kakšne spremembe, jih moraš še enkrat zaposliti, kar pa je problem, ker ne veš, ali so potem zopet na voljo. Plus je, da jih takoj dobiš, hitro opravijo delo. Minus pa je, da kadar je delo zaključeno, gredo. Težko jih zopet najameš, če potem dobijo drugo delo. Ne moreš pa zaposliti nekega drugega freelancerja, da nadaljuje delo drugega, ker ne pozna kode in je potrebno ogromno časa, da bi stvari naštudiral.

Za dobre kadre ni nikoli problem, če si freelancer. Za srednje in ne tako dobre kadre pa zna biti problem. Lahko delaš, od koder hočeš, fleksibilen delovni čas. Slabo pa je, da si sam svoja firma, moraš znati voditi svoje finance. Dobri freelancerji, ki se jim je recimo dvignil prihodek in lahko delajo od kjerkoli. Tisti srednji kadri freelancerjev, ki niso zavarovani, pa je ravno nasprotno, so na tankem ledu. En del je defenitivno takšnih, ki bi morali biti bolj zavarovani.

Problem je, da so dokaj nestanovitni. Če se ima nekdo v naprej za »freelancerja«, ni tako, da ga prav zaposliš. Potem ni toliko del ekipe, ampak je nekdo nekje vmes, ki je prišel oddelat določeno stvar, ni pa res zraven. Pri start-upih je toliko nekega prilagajanja, da moraš biti tudi

malo osebno in čustveno investiran in biti del ekipe in če imaš v ekipi samo »freelancerje«, je to skorajda nemogoče. Za start-upe je to bolj izjema kot pravilo.

Kako ekonomija manjših poslov (gig economy) po vašem vpliva na kakovost dela?

Se mi zdi, da nisi 100 % v enem projektu, kar je zelo slabo za podjetje, če te ima znotraj podjetja. Podjetje te nikoli ne bo moglo vzeti za svojega in obratno. Dobro je za tistega, ki to dela, saj imaš tako veliko več projektov in se dosti več naučiš. Za podjetje pa je dobro, da ima nekoga znotraj podjetja, ki ga smatra kot svojega.

Verjetno je to prihodnost dela. Ljudje pač iščejo predvsem zadovoljstvo pri tem, kar delajo. In mislim, da ne bi smelo vplivati na kakovost dela, vsaj pri tistih ne, ki se tega lotijo zato, ker si to želijo. Tudi sama tako delam. Poleg službe imam še druge projekte, ker nihče tukaj ne omejuje nikogar pri kakšnih drugih stvareh. Ravno zato, ker ko sem tukaj, bom dala vse, da bodo stvari čim prej narejene, ker imam potem še kakšne druge projekte za osebno zadovoljstvo in passion. Če pride iz pravih izvirov, ne vpliva na kakovost.

Odvisno od podjetja, če ima neke procese za quality assurance narejene. Problem je, ker če so neke manjše stvari, so manjše zahteve, to vsekakor vpliva na kakovost. Uber ima manjše zahteve kot recimo podjetje, če bi nekoga zaposlili. Moraš imeti avto, star manj kot 10 let recimo, in to, da nisi bil v zaporu. GoOpti ima recimo boljši selekcijski proces, če nekoga zaposli. Problem pri tem pa je, da če bi želel pri Uberju to scale-at, si tega recimo ne moreš privoščiti. Drugo pa je, da ne boš dobil dosti dobrega kadra, ki bi šel skozi to sito. In ja, na koncu kakovost verjetno pade.

V naši panogi stremimo k trajnejšemu sodelovanju, ker smo zelo specifični po produktu in znanju, zato se trudimo zaposlene obdržati pri sebi in najti načine, da jih ustrezno stimuliramo. V kolikor bi šlo za kratkoročna sodelovanja, je kakovost in kontinuiteta ter prenos znanja ogrožen.

Mislim, da ne vpliva. Če že, mogoče v tem smislu, da nekdo dela takrat, ko to želi. Oziroma razlika je v odnosu do dela takrat, ko je nekdo zaposlen ali pa najet za posamezen posel, kar se motivacije tiče.

Težko bi rekel, da vpliva na kakovost dela, vsekakor pa vpliva na temeljno vprašanje klasičnosti delovnih mest in klasičnosti zaposlovanja. In odpira vprašanja, ali bomo čez 10 let še vedno delali na način, kot delamo, ali bo povprečen delovnik še vedno 8 ur ali bomo hodili vsak dan v službo ali bomo morali na nek način določene družbene značilnosti začrtati na drugačen način. Sigurno vpliva, na kakovost pa ne vem, če, ker če nekdo dela z veseljem oz. z navdušenjem, je to celo dodana vrednost.

Mislim, da je boljša kakovost storitve, ker moraš v tem primeru delati tako, da si vedno boljši od konkurence, tudi če pogledamo primere podjetij. Vprašanje je to, ali nekdo želi na tak način delati ali ne.

Ne vem. Definitivno takšno delo kaže odraz razmišljanja. Včasih smo delali eno stvar in temu posvečali vso pozornost. Sedaj imamo mobilne telefone in razmišljamo drugače, o več stvareh naenkrat in to se kaže tudi pri delu. Krajša dela, manj fokusa na eno stvar, ampak več stvari hkrati, ker nas stvari hitreje dolgočasijo. Mislim, da bo to pokazal čas, ali je to dobro ali pa slabo. Ne vem, če je zaradi tega delo kaj slabše opravljeno. Če se nekaj resnega lotiš, ne moreš tega delati kratkoročno. Ne moreš kratkoročno delati dizajna in programirati in preskakovati. Ne vem, kako bo to vplivalo na ekonomijo in družbo.

Jaz osebno ne morem biti fokusiran na 10 majhnih gigov in vse narediti kvalitetno. To je moj pogled. Delaj nekaj, kar lahko scale-aš. Tukaj pa dvomim, da lahko scale-aš kot freelancer. Tisti, ki ima gig economy market place, ja, zato, ker bo vedno več tega, vedno več ljudi boš imel na telefonu, vedno več ljudi se bo učilo programirati. Ampak ne vem, kako je to zopet za njih dobro.

Predvsem za tehnološke start-upe se to zdi precej velika priložnost, da lahko opravljajo določene storitve, brez da bi morali prevzeti neko veliko tveganje bolj klasičnega zaposlovanja. Je pa lahko to dokaj problematično za tiste, ki živijo samo v gig economy in si ne izračunajo dovolj dobro, koliko je za njih potrebno zaslužiti na posameznem gig, da bi ta zadeva skozi prišla z vsemi socialnimi iz zdravstvenimi zavarovanji in vsega, kar potrebujejo. Zato sem prej omenil, da bi bilo potrebno prevetriti sisteme socialne varnosti.

Mislim, da tu ne gre za tako zahtevna dela ali pa da bi moral menjati miselne vloge v glavi. Je pa kvaliteta življenja bolj kaotična, ker moraš žonglirati z več stvarmi, po drugi strani pa nisi pod pritiskom, da moraš neke odločitve sprejemati. Razliko vidim v tem, da ko si enkrat zaposlen, je veliko več odgovornosti na tebi, da poskrbiš, da so stvari speljane. Gig economy pa se mi zdi bolj kot fun job z nizko stopnjo odgovornosti.