

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Metka Štruc

**Mala podjetja v boju za kvalificiranimi zaposlenimi: prakse pridobivanja in
izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Metka Štruc

Mentor: doc. dr. Miroљjub Ignjatović

Mala podjetja v boju za kvalificiranimi zaposlenimi: prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Magistrsko delo je nastalo pod mentorstvom doc. dr. Miroljuba Ignjatovića, ki se mu najlepše zahvaljujem za strokovno pomoč, vodenje ter nasvete in napotke. Zahvaljujem se tudi svojim staršem, ki so me v času izobraževanja spodbujali in podpirali.

Posebna zahvala pa gre mojemu možu Vitu Štrucu za vso pomoč, potrpežljivost in izkazano podporo med pisanjem magistrske naloge. Brez njega te naloge ne bi bilo. Ne nazadnje se zahvaljujem tudi svojemu sinu, ki mi vsak dan daje zagon za nove izzive.

Mala podjetja v boju za kvalificiranimi zaposlenimi: prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji

Mala podjetja so steber slovenskega gospodarstva in predstavljajo velik delež vseh v Sloveniji registriranih družb. Kar 98,8 % vseh slovenskih podjetij se uvršča v kategorijo mikro ali malih podjetij in zaposluje relativno velik delež (46 %) delovno aktivnega prebivalstva. Mala podjetja v znatnem deležu prispevajo k poslovnim rezultatom države in zato igrajo pomembno vlogo v njenem socialnem in gospodarskem razvoju.

Se pa mala podjetja soočajo s številnimi izzivi iz okolja in so zato izpostavljena visoki stopnji tveganja. Za njih je torej nujno, da se z negotovostjo v okolju spopadajo s človeškimi viri v podjetju. Mala podjetja potrebujejo kvalificirano delovno silo, ki se je sposobna spopasti z vsemi izzivi, s katerimi se soočajo iz zunanjega in notranjega okolja, zato je eden največjih izzivov malih podjetij zagotavljanje kvalificirane delovne sile ter pridobivanje in izbiranje pravih ljudi na prava mesta. Pri tem so mala podjetja pogosto v manj ugodnem položaju kot velika zaradi svojih specifičnih značilnosti, kot so pomanjkanje človeških in finančnih virov, pomanjkanje znanja na področju managementa človeških virov in splošno sprejetega mnenja, da so službe v malih podjetjih manj kvalitetne.

Mala podjetja pri pridobivanju in izbiranju človeških virov uporabljajo predvsem neformalne ter finančno in časovno neobremenjujoče prakse, bolj formalnih in strokovnih praks pa se poslužujejo v zelo redkih primerih. Zato je pogosto prepričanje, da so mala podjetja pri pridobivanju in izbiranju kvalificiranih človeških virov neuspešna ali vsaj manj uspešna kot velika. Magistrsko delo je zato namenjeno analizi značilnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji ter analizi uspešnosti teh praks.

Opravljen raziskava je pokazala, da mala podjetja v Sloveniji prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov smatrajo kot pomembne in so pri izvajanju teh praks tudi uspešna, kljub temu da uporabljajo bolj preproste, strokovno manj zahtevne ter finančno in časovno manj obremenjujoče prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov. Pri tem podjetja kot najpogostejše prakse pridobivanja navajajo *interno zaposlovanje*, *ustna priporočila* ter *samoinicativno javljanje kandidatov*, med najpogostejšimi praksami izbiranja pa *individualni intervju* in *preverjanje referenc*, kar kaže na to, da malim podjetjem za uspeh v boju za kvalificiranimi zaposlenimi ni treba posegati po zahtevnejših ter časovno in finančno bolj obremenjujočih praksah. Prav tako je raziskava tudi pokazala, da so slovenska mala podjetja v večini primerov mnenja, da na trgu ne primanjkuje kvalificiranih delavcev in da nimajo težav z zapolnitvijo delovnih mest, kar je tudi posledica visoke stopnje brezposelnosti v Sloveniji. Ne glede na to pa bodo morala tudi mala podjetja v prihodnosti področju pridobivanja in izbiranja človeških virov nameniti še več pozornosti, saj se slovenski trg dela sooča s strukturnimi neskladji, negativnimi demografskimi trendi ter s postopnim padanjem stopnje brezposelnosti, kar lahko malim podjetjem oteži in zaostri pogoje pridobivanja kvalificiranih človeških virov v prihodnosti.

Ključne besede: mikro in mala podjetja v Sloveniji, management človeških virov, pridobivanje človeških virov, izbiranje človeških virov

Small Enterprises in Competition for Qualified Employees: Recruitment and Selection Practices of Small Enterprises in Slovenia

Small enterprises are the backbone of Slovenian economy and represent a significant share of all incorporated companies in Slovenia. As many as 98.8% of Slovenian companies are micro or small enterprises and employ a relatively high percent (46%) of working population. Their contribution to economic results of Slovenia is considerable and therefore they play a crucial role in Slovenia's social and economic development.

However, small enterprises face many challenges from their environment and are thus exposed to a high level of risk. It is therefore imperative that they deal with the uncertainty in their environment with their human resources. Small enterprises need qualified workforce who are able to deal with all challenges they face from the external and internal environment. The greatest challenge of small enterprises is thus the provision of skilled workforce and recruitment and selection of the right people for the right jobs. They are, however, often at a disadvantage to larger companies in these activities due to their specific characteristics, such as a shortage of human and financial resources, lack of know-how in the area of human resource management, and general opinion that jobs in small enterprises are of worse quality than those in larger companies.

Small enterprises mostly use informal, less time consuming and less financially burdensome practices of recruitment and selection. Their use of formal and professional practices is rare. The prevailing belief is thus that small enterprises are unsuccessful in recruiting and selecting qualified human resources or are at least less successful than larger companies. This Master's Thesis thus focuses on the analysis of characteristics of recruitment and selection practices in small enterprises in Slovenia and their success.

The research shows that small enterprises in Slovenia consider recruitment and selection as important activities for their success and that their activities are successful despite the fact that they use simpler, professionally less demanding and less financially burdensome and time consuming practices of recruitment and selection. Three most often used recruitment practices cited by small enterprises are *internal employment*, *word-of-mouth* and *walk-ins or write-ins*, whereas the most often used selection practices cited by small enterprises are *individual interview* and *references*. This indicates that small enterprises, when competing for qualified employees, do not have to make use of more complex and financially burdensome and time consuming practices to be successful. Research also showed that Slovenian small enterprises are mostly of an opinion that there are no shortages of qualified human resources on the labour market and consequently have no problems filling job vacancies, which might be due to high unemployment rate in Slovenia. Nonetheless, small enterprises in Slovenia will need to devote more attention to recruitment and selection in the future as Slovenian labour market faces structural imbalances, negative demographic trends and gradual decrease of unemployment rate, which can harden the conditions for recruitment of qualified human resources in the future.

Keywords: micro and small enterprises in Slovenia, human resource management, recruitment, selection

KAZALO

1	UVOD.....	12
1.1	Opredelitev problema, predmet dela.....	12
1.2	Namen in cilji dela.....	14
1.3	Temeljne hipoteze dela in raziskovalna vprašanja.....	15
1.4	Metodologija.....	16
1.5	Struktura naloge.....	17
I.	TEORETIČNI DEL.....	19
1	OPREDELITEV MALIH PODJETIJ.....	19
1.1	Kvantitativne značilnosti malih podjetij.....	20
1.2	Kvalitativne značilnosti malih podjetij.....	22
2	MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV.....	30
2.1	Opredelitev managementa človeških virov (Human resource management – HRM)....	30
2.2	Aktivnosti managementa človeških virov.....	33
3	PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE ČLOVEŠKIH VIROV.....	37
3.1	Načrtovanje človeških virov.....	39
3.2	Analiza dela, opis dela ter določanje lastnosti delavca.....	43
3.3	Pridobivanje človeških virov.....	46
3.4	Izbiranje človeških virov.....	54
4	MALA PODJETJA IN MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV.....	63
4.1	Značilnosti managementa človeških virov v malih podjetjih.....	63
4.2	Pridobivanje in izbiranje človeških virov v malih podjetjih.....	69
4.2.1	Značilnosti pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih.....	69
4.2.2	Metode pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih.....	73
4.2.3	Predlogi za boljše pridobivanje in izbiranje človeških virov v malih podjetjih.....	75

4.3	Vpliv različnih dejavnikov na uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih.....	78
II.	EMPIRIČNI DEL	82
5	Raziskovalna metoda	82
5.1	Anketni vprašalnik in zbiranje vzorca	82
5.2	Analiza vzorca	84
5.2.1	Celoten vzorec.....	84
5.2.2	Podvzorec	91
5.3	Metodologija.....	92
5.3.1	Spremenljivke.....	93
5.3.2	Metode analize	95
5.4	Omejitve raziskovalne metode.....	97
6	Rezultati	99
6.1	Prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih	99
6.1.1	Načrtovanje človeških virov, analiza dela, opis dela ter določanje lastnosti delavca	99
6.1.2	Prakse pridobivanja človeških virov v malih podjetjih	99
6.1.3	Prakse izbiranja človeških virov v malih podjetjih	104
6.1.4	Vpliv dejavnikov na uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov	109
6.2	Uspešnost aktivnosti na področju pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih.....	112
6.2.1	Uspešnost aktivnosti na področju pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih	112
6.2.2	Povezava med uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov ter uspešnostjo podjetja	116
6.3	Ocena pomembnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih	117
6.3.1	Ocena pomembnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih	117

6.3.2	Povezava med oceno pomembnosti ter uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih	119
6.4	Razlogi za morebitno pomanjkljivo uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih	120
6.5	Pomanjkanje kvalificirane delovne sile na trgu dela	123
6.5.1	Pomanjkanje kvalificirane delovne sile na trgu dela.....	123
6.5.2	Povezava med mnenjem glede pomanjkanja človeških virov na trgu dela, uspešnostjo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov ter uporabo teh praks	126
7	SKLEP	128
8	LITERATURA	132

KAZALO TABEL

Tabela 1.1: Vodenje, organiziranost, financiranje in kadri v malem in srednje velikem podjetju in v velikem podjetju	24
Tabela 1.2: Prednosti in slabosti malih podjetij v primerjavi z velikimi.....	27
Tabela 3.1: Prednosti in slabosti e-kadrovanja.....	51
Tabela 5.1: Stopnja odziva na anketni vprašalnik	84
Tabela 5.2: Delež mikro in malih podjetij v vzorcu	84
Tabela 5.3: Podjetja po sektorju dejavnosti.....	85
Tabela 5.4: Položaj anketiranca v podjetju.....	88
Tabela 5.5: Obstoj HRM-oddelka oz. managerja HRM v podjetju.....	88
Tabela 5.6: Družinsko podjetje.....	88
Tabela 5.7: Delež zaposlenih z visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo (v %)	89
Tabela 5.8: Stopnja izobrazbe vodilnega managerja podjetja	89
Tabela 5.9: Zapis poslanstva, poslovne strategije, strategije za kadre, strategije za pridobivanje in izbiranje kadrov podjetja	90
Tabela 5.10: Sprememba skupnega števila zaposlenih v zadnjih treh letih (v %)	90
Tabela 5.11: Odgovorna oseba za pridobivanje in izbiranje kadrov (v %)	91
Tabela 5.12: Odgovorna oseba za rast/zmanjševanje števila zaposlenih (v %)	91
Tabela 5.13: Stopnja odziva pri podvzorcu	92
Tabela 5.14: Delež mikro in malih podjetij v podvzorcu	92
Tabela 6.1: Načrtovanje človeških virov, analiza dela, opis dela ter določanje lastnosti delavca, $N = 65$	99
Tabela 6.2: Prakse pridobivanja človeških virov v malih podjetjih (v %), $N = 65$	101
Tabela 6.3: Povzetek podatkov za parni t-test – prakse pridobivanja človeških virov, $N = 65$	103
Tabela 6.4: Rezultati parnih t-testov – prakse pridobivanja človeških virov, $N = 65$	103
Tabela 6.5: Prakse izbiranja človeških virov (v %), $N = 65$	106
Tabela 6.6: Povzetek podatkov za parni t-test – prakse izbiranja človeških virov, $N = 65$	108
Tabela 6.7: Rezultati parnih t-testov – prakse izbiranja človeških virov, $N = 65$	108
Tabela 6.8: Rezultati korelacijske analize nad raziskovanimi kontekstualnimi dejavniki, $N = 65$	110
Tabela 6.9: Spremenljivke, ki imajo statistično značilni vpliv na število pripravljanih aktivnosti v podjetju	111

Tabela 6.10: Spremenljivke, ki imajo statistično značilni vpliv na število praks pridobivanja človeških virov v podjetju	112
Tabela 6.11: Korelacije med kazalniki uspešnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov, $N = 65$	113
Tabela 6.12: Ocena uspešnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov (v %), $N = 65$..	113
Tabela 6.13: Zadovoljstvo s človeškimi viri v podjetju (v %), $N = 65$	114
Tabela 6.14: Fluktuacija (v %), $N = 65$	114
Tabela 6.15: Korelacija med številom praks pridobivanja in izbiranja človeških virov ter uspešnostjo teh praks ($N = 65$)	116
Tabela 6.16: Ocena pomembnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih (v %), $N = 65$	117
Tabela 6.17: Korelacije med oceno pomembnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov, uporabo teh praks ter oceno uspešnosti praks, $N = 65$	120
Tabela 6.18: Potreba po dodatnih praksah pri pridobivanju človeških virov, $N = 65$	121
Tabela 6.19: Potreba po dodatnih praksah pri izbiranju človeških virov, $N = 65$	121
Tabela 6.20: Razlogi za morebitno pomanjkljivo uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih (v %), $N = 65$	122
Tabela 6.21: Korelacijska analiza odgovorov, povezanih s pomanjkanjem človeških virov na trgu dela.....	123
Tabela 6.22: Pomanjkanje kvalificirane delovne sile na trgu dela (v %), $N = 24$	124
Tabela 6.23: Težave z zaplnitvijo delovnih mest v malih podjetjih (v %), $N = 24$	124
Tabela 6.24: Pomanjkanje kvalificiranih človeških virov v podjetju (v %), $N = 24$	125
Tabela 6.25: Korelacija med pomanjkanjem človeških virov in uspešnostjo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov, $N = 24$	127
Tabela 6.26: Korelacija med pomanjkanjem človeških virov in uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov, $N = 24$	127

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Diagram načrtovanja človeških virov	42
Slika 4.1: Model dejavnikov, ki vplivajo na uporabo HRM-praks v malih in srednje velikih podjetjih	81
Slika 5.1: Podjetja po sektorju dejavnosti	87
Slika 6.1: Škatle z brki za primerjave med uporabljenimi praksami pridobivanja človeških virov; absolutne številke (levo), relativni deleži (desno), $N = 65$	102
Slika 6.2: Škatle z brki za primerjave med uporabljenimi praksami izbiranja človeških virov; absolutne številke (levo), relativni deleži (desno), $N = 65$	107
Slika 6.3: Histogram uspešnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov.....	115
Slika 6.4: Porazdelitev števila podjetij preko podanih ocen pomembnosti	119
Slika 6.5: Histogram pomanjkanja človeških virov.....	126

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema, predmet dela

V današnjem času konkurenca med podjetji temelji na človeških virih. Podjetja torej morajo za konkurenčno prednost in uspeh poskrbeti, da bodo imela v podjetju prave človeške vire, da jih bodo zadržala in jih razvijala.

Mikro in mala podjetja¹ so poleg srednje velikih podjetij gonilo slovenskega gospodarstva in predstavljajo velik delež vseh v Sloveniji registriranih družb. Več kot 98,8 % vseh slovenskih podjetij se uvršča med mikro in mala podjetja in zaposluje znatni delež (46 %) delovno aktivnega prebivalstva (European Commission 2015). Mikro in mala podjetja občutno prispevajo k BDP-ju države, zaposlovanju, izvozu, inovacijam ter razvojnim aktivnostim. Prav tako pomagajo doseči socialno-ekonomske razvojne cilje, kot so absorpcija dela, porazdelitev dohodka, razvoj podeželja, odprava revščine, podeželsko in regionalno ravnovesje ter promocija podjetništva.

So pa mala podjetja po naravi zelo volatilna (nestanovitna) in so izpostavljena visoki stopnji tveganja. Za njih je zato še posebej pomembno, da se z negotovostjo v okolju spopadajo s sposobnimi človeškimi viri v podjetju. Mala podjetja potrebujejo kvalificirano delovno silo, ki se je sposobna spopasti z vsemi izzivi, ki se v podjetju porajajo zaradi vplivov tako zunanjega kot tudi notranjega okolja, zato je zagotavljanje kvalificirane delovne sile ter uporaba ustreznih praks pridobivanja in izbiranja človeških virov za njih ključnega pomena.

Omenjena dejstva potrjujejo tudi podatki Evropske komisije (European Commission 2015), katere raziskava je pokazala, da mala podjetja v Sloveniji, podobno kot tudi mala podjetja v drugih državah Evropske unije, kot eno ključnih težav za nadaljnji razvoj in večjo uspešnost izpostavljajo razpoložljivost kvalificirane delovne sile in izkušenih managerjev. Prav tako so tudi v raznovrstnih raziskavah in anketah po svetu mala podjetja poročala, da je eden njihovih največjih izzivov najti kvalificirane in kompetentne zaposlene (McEvoy 1986; Deshpande in Golhar 1994; Williamson in drugi 2002). Na pomen človeških virov opozarjajo tudi številni viri (npr. Cassel in drugi 2002; Dessler 2003; Cardon in drugi 2004; Bacon in Hoque 2005; Behrends

¹ Skozi nalogo bomo uporabljali izraz mala podjetja, ki bo zajemal obe kategoriji podjetij, torej mikro in mala podjetja.

2007; in mnogi drugi), ki kot temelj konkurenčnosti, uspeha in ne nazadnje tudi obstoja podjetij pogosto navajajo prav ustrezne prakse pridobivanja, izbiranja ter izrabe človeških virov, saj so le-ti vir fleksibilnosti in konkurenčnih prednosti. Podjetja morajo za svoj uspeh postaviti prave ljudi na prava mesta, saj so v nasprotnem primeru s tem povezani visoki stroški (fluktuacija, nizka produktivnost, neuspeh). Prav zato sta aktivnosti managementa človeških virov – pridobivanje in izbiranje človeških virov – tako pomembni. Ker so mala podjetja zaradi svojih značilnosti na tem področju v podrejenem položaju, hkrati pa je njihova konkurenčnost zaradi manjšega števila zaposlenih v večji meri odvisna od vsakega posameznega zaposlenega, je sistematična uvedba in posvečanje pozornosti tem aktivnostim za mala podjetja prvotnega pomena.

Številni tuji viri navajajo, da je za prakse managementa človeških virov v malih podjetjih značilna neformalnost, ad hoc in oportunistični pristopi, kar velja tudi za praksi pridobivanja in izbiranja človeških virov. Kot pglavitne razloge za takšno stanje pa izpostavljajo pomanjkanje časa, finančnih in človeških virov ter znanja na področju managementa človeških virov. Seveda pa to ne pomeni, da so prakse, kot jih uporabljajo mala podjetja, tudi vedno neučinkovite. V Sloveniji primanjkuje raziskav in literature s področja managementa človeških virov v malih podjetjih, zato je stanje na področju pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih pri nas žal še v veliki meri neznano. Osnovni namen pričujočega magistrskega dela je prispevati k boljši raziskanosti tega področja pri nas.

V magistrskem delu poskušamo z raziskavo med malimi podjetji v Sloveniji proučiti, kakšne prakse uporabljajo slovenska mala podjetja za pridobivanje in izbiranje človeških virov in kako so pri tem uspešna. Zanima nas, kakšen pomen mala podjetja pripisujejo aktivnostim pridobivanja in izbiranja človeških virov in kakšni so razlogi za morebitne pomanjkljivosti uporabe teh praks. Nadalje želimo preveriti tudi, ali podjetja, ki so uspešna pri pridobivanju in izbiranju človeških virov in jim hkrati pripisujejo tudi visok pomen, uporabljajo večje število in bolj raznolike prakse. Ne nazadnje želimo raziskati tudi, ali različni kontekstualni dejavniki, kot so *velikost malega podjetja*, *obstoj poslovne strategije podjetja*, *prisotnost managerja oz. oddelka za človeške vire*, *izobrazba vodilnega managerja podjetja*, *izobrazba zaposlenih* in *status podjetja kot družinskega podjetja*, vplivajo na uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v podjetjih.

Ker je raziskava Evropske komisije med malimi in srednje velikimi podjetji pokazala, da tudi slovenska podjetja kot eno ključnih težav za nadaljnji razvoj in večjo uspešnost izpostavljajo razpoložljivost kvalificirane delovne sile, smo preverili tudi, ali se slovenska mala podjetja res srečujejo s pomanjkanjem kvalificiranih človeških virov na trgu dela in zato s problematiko zapolnjevanja prostih delovnih mest.

1.2 Namen in cilji dela

Namen magistrskega dela je raziskati, kako mala podjetja v Sloveniji zadovoljujejo svoje potrebe po delovni sili z vidika pridobivanja in izbiranja človeških virov. V okviru raziskave želimo ugotoviti, katere prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov mala podjetja uporabljajo, kakšen pomen pripisujejo pridobivanju in izbiranju človeških virov ter ali so pri tem uspešna. Zanima nas, ali podjetja, ki smatrajo te prakse kot pomembne, tudi uporabljajo večje število praks pridobivanja in izbiranja človeških virov, ter kako na število uporabljenih praks vpliva ocena uspešnosti obstoječih praks. Nadalje nas zanima, katerim razlogom mala podjetja v Sloveniji pripisujejo morebitne pomanjkljivosti pri uporabi teh praks in ali se spopadajo s pomanjkanjem kvalificiranih človeških virov na trgu dela. Ne nazadnje želimo tudi ugotoviti, kako različni kontekstualni dejavniki, ki izhajajo iz značilnosti podjetja, vplivajo na uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov.

V namene proučitve zgoraj predstavljenih raziskovalnih vprašanj bomo v teoretičnem delu s pomočjo tuje in domače literature povzeli obstoječe definicije malih podjetij in izpostavili njihove značilnosti, ki pomembno vplivajo na prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov. Prav tako bomo predstavili področje managementa človeških virov ter se podrobneje posvetili aktivnostim, ki pripomorejo k uspešnemu pridobivanju in izbiranju človeških virov. Pozornost bomo namenili značilnostim managementa človeških virov, aktivnostim pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih ter dejavnikom, ki vplivajo na različno uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih. Teoretične podlage bodo služile kot osnova za empirični del naloge, v okviru katerega bomo na podlagi rezultatov opravljene ankete poskusili s statistično analizo poiskati odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Cilj magistrskega dela je torej raziskati področje pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji. Bolj specifično so cilji magistrskega dela proučiti:

- kakšne prakse uporabljajo slovenska mala podjetja za pridobivanje in izbiranje človeških virov,
- kakšen pomen mala podjetja pripisujejo aktivnostim pridobivanja in izbiranja človeških virov,
- kako uspešna so mala podjetja pri pridobivanju in izbiranju človeških virov,
- ali mala podjetja, ki so bolj uspešna pri pridobivanju in izbiranju človeških virov, uporabljajo tudi večje število in s tem bolj raznolike prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov,
- ali mala podjetja, ki prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov smatrajo kot pomembne za njihovo podjetje, uporabljajo večje število in s tem bolj raznolike prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov,
- katerim razlogom podjetja pripisujejo morebitne pomanjkljivosti pri praksah pridobivanja in izbiranja človeških virov,
- ali se podjetja srečujejo s pomanjkanjem kvalificiranih človeških virov na trgu dela in zato s problematiko zapolnjevanja prostih delovnih mest in pomanjkanjem kvalificiranih človeških virov v podjetju in
- v kolikšni meri kontekstualni dejavniki, kot so *velikost podjetja, obstoj strategije podjetja, prisotnost oddelka oz. managerja za človeške vire, izobrazba vodilnega managerja podjetja, izobrazba zaposlenih in status podjetja kot družinskega podjetja*, vplivajo na uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v podjetjih.

1.3 Temeljne hipoteze dela in raziskovalna vprašanja

Na podlagi ciljev dela smo si zastavili naslednje hipoteze, ki smo jih v okviru magistrskega dela poskusili raziskati.

H1: Mala podjetja v Sloveniji se pri aktivnostih pridobivanja človeških virov poslužujejo predvsem časovno in finančno manj obremenjujočih praks.

H2: Mala podjetja v Sloveniji se pri aktivnostih izbiranja človeških virov poslužujejo predvsem strokovno manj zahtevnih ter časovno in finančno manj obremenjujočih praks.

H3: Mala podjetja v Sloveniji aktivnostim pridobivanja in izbiranja pripisujejo visok pomen.

H4: Prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji so uspešne.

H5: Mala podjetja v Sloveniji se srečujejo s pomanjkanjem kvalificiranih človeških virov na trgu dela.

Poleg navedenih hipotez nas v magistrskem delu zanimata tudi naslednja raziskovalna vprašanja:

- a) Kateri so razlogi za pomanjkljivo uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov? Pričakujemo, da so najpomembnejši razlogi, ki botrujejo temu, pomanjkanje časa, pomanjkanje finančnih resursov ter pomanjkanje znanja na tem področju.
- b) Kako naslednji kontekstualni dejavniki – *velikost podjetja, obstoj strategije podjetja, prisotnost oddelka oz. managerja za človeške vire, izobrazba vodilnega managerja podjetja, izobrazba zaposlenih* in *status podjetja kot družinskega podjetja* – vplivajo na uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih. Glede na raziskave v literaturi pričakujemo, da *večja velikost malega podjetja, obstoj strategije podjetja, prisotnost oddelka oziroma managerja za človeške vire, višja izobrazba vodilnega managerja podjetja ter zaposlenih ter status podjetja kot ne družinskega podjetja* vplivajo na uporabo večjega števila praks pridobivanja in izbiranja človeških virov.

1.4 Metodologija

V magistrskem delu problematiko, predstavljeno v prejšnjih poglavjih, obravnavamo s teoretičnega vidika, teoretične predpostavke in hipoteze pa preverjamo z empirično raziskavo.

V teoretičnem delu analiziramo in sistematiziramo teoretična in empirična spoznanja različnih domačih in tujih avtorjev s področja malih podjetij in managementa človeških virov (ang. *Human Resource Management – HRM*), s poudarkom na področju pridobivanja in izbiranja človeških virov. Metode za predstavitev obravnavane problematike so torej kompilacija, deskripcija in komparacija, ki obsegajo zbiranje, pregled, urejanje, primerjavo in interpretiranje obstoječih dognanj, ugotovitev in analiz. Teoretični del preučevanja torej ponuja predvsem določeno količino teoretičnih podlag in empiričnih spoznanj in služi kot osnova za pripravo lastne raziskave s področja pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih.

Teoretični del dopolnjujemo še z empirično raziskavo med malimi podjetji v Sloveniji. Za empirično raziskavo smo pripravili anketo zaprtega tipa, ki je bila namenjena managerjem človeških virov (oz. vodjem kadrovskih služb), oziroma kjer ti v podjetjih ne obstajajo, vodilnim managerjem podjetja, in je služila kot temeljno orodje pridobivanja podatkov o značilnostih

pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji. Anketo smo priredili po Cranet-vprašalniku (Mednarodne primerjalne študije Menedžment človeških virov) in je vsebovala vprašanja, ki so pripomogla k odgovorom na glavne trditve v zgoraj postavljenih hipotezah.

Ker je eden ključnih dejavnikov magistrskega dela ustrezen empiričen vzorec, smo vprašalnik poslali na 1995 e-naslovov malih podjetij, ki smo jih pridobili iz javno dostopne poslovne baze podjetij Bizi. Prav tako smo za izpolnitev ankete stopili v stik s podjetji, s katerimi imamo poslovne stike in jih prosili za izpolnitev spletne ankete. Takšnih je bilo 12.

Podatke, pridobljene s pomočjo ankete, smo statistično obdelali s programom SPSS in zastavljene hipoteze preverili z ustreznimi statističnimi testi. Analiza obdelanih podatkov nam je služila kot osnova za potrditev ali zavrnitev postavljenih hipotez in podala sliko stanja na področju pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji. Metodologija, ki smo jo uporabili za empirično raziskavo, je natančneje predstavljena v empiričnem delu, v poglavju 5.

Na koncu magistrskega dela s sintezo teoretičnih in empiričnih spoznanj predstavljamo ključne ugotovitve.

1.5 Struktura naloge

Magistrsko delo je razdeljeno v dva vsebinska sklopa, od katerih je prvi namenjen predstavitvi teoretičnega dela, drugi pa predstavitvi empirične raziskave. V uvodnem delu je predstavljena proučevana problematika, opredeljen je problem, hipoteze, cilji dela, znanstvene metode in struktura dela.

Teoretični sklop je razdeljen na štiri poglavja. V prvem poglavju je podana opredelitev malih podjetij in opisane so njihove kvantitativne in kvalitativne značilnosti. V drugem poglavju teoretičnega sklopa je opredeljen pojem managementa človeških virov, predstavljen je njegov pomen za podjetja in opisane so njegove glavne aktivnosti. Tretje poglavje teoretičnega sklopa se dotika specifičnih aktivnosti managementa človeških virov, pomembnih za pridobivanje in izbiranje človeških virov v podjetju, tj.: načrtovanja človeških virov, analize dela, opisov dela, določanja lastnosti delavcev, pridobivanja in izbiranja človeških virov; torej aktivnosti, ki so osrednji predmet magistrskega dela. Četrto poglavje obravnava značilnosti managementa

človeških virov v malih podjetjih. Poudarek poglavja je na značilnostih pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih. Prav tako se poglavje posveča tudi pomembnim dejavnikom, ki vplivajo na značilnosti uporabe praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih.

Empirični sklop magistrskega dela je razdeljen na dve poglavji. V prvem poglavju je predstavljena metodologija empirične raziskave. Predstavljen je anketni vprašalnik in način zbiranja vzorca, podana je analiza vzorca, predstavljena metodologija, ki smo jo uporabili pri analizi, ter opredeljene potencialne omejitve naše raziskave.

Drugo poglavje empiričnega sklopa zajema predstavitev rezultatov analize ter zaključkov, ki so jih rezultati ponudili. V tem poglavju je narejena tudi analiza postavljenih hipotez.

Magistrsko delo je zaključeno s sklepnimi ugotovitvami.

I. TEORETIČNI DEL

1 OPREDELITEV MALIH PODJETIJ

Mikro, majhna in srednje velika podjetja² (MSP) so gonilo tako slovenskega kot tudi evropskega gospodarstva. Predstavljajo temeljni vir zaposlitve, ustvarjajo podjetniški duh in inovacije in so zato ključna za spodbujanje konkurenčnosti in zaposlovanja (Günther Verheugen, član Evropske komisije, pristojen za podjetništvo in industrijo). Tako v Evropski uniji kot tudi v Sloveniji imajo MSP velik gospodarski in družbeni pomen.

V Evropskem gospodarskem prostoru je več kot 22 milijonov MSP. Strukturno predstavljajo 99,8 % vseh gospodarskih subjektov in ponujajo 67 % vseh delovnih mest. Od tega predstavljajo mikro podjetja, ki zaposlujejo do 10 ljudi, kar 93 % vseh MSP (European Commission 2015).

MSP predstavljajo glavni vir zaposlitve in izziv za konkurenco. Njihova sposobnost prepoznati nove potrebe končnih uporabnikov in industrijskih proizvajalcev, njihov potencial za sprejemanje novih tehnologij in prispevek k pripravi pripravi, poklicnemu usposabljanju in lokalnemu razvoju usmerjajo prihodnji napredek na področju produktivnosti celotne Evropske unije. Prispevek MSP k ekonomskemu razvoju je pomemben tudi zaradi njihove prilagodljivosti, inovativnosti in možnosti specializacije. Pomembna je tudi njihova vloga pri pospeševanju regionalnega razvoja, zlasti v ekonomsko manj razvitih regijah z visoko stopnjo brezposelnosti. Zlasti pomembna je zato odgovornost lokalnih in državnih uprav ter uprav na ravni Evropske unije pri oblikovanju podjetniških politik, ki upoštevajo posebne potrebe teh kategorij podjetij (Planinšec 2009).

V Sloveniji so pred osamosvojitvijo gonilo razvoja predstavljala velika podjetja. Po osamosvojitvi so to vlogo hitro prevzela MSP, ki pri zagotavljanju zaposlenosti in nadaljnega gospodarskega razvoja igrajo podobno vlogo kot podjetja v EU. Prav tako je tudi struktura gospodarstva v Sloveniji primerljiva z evropsko. Tako je bil v letu 2014 delež mikro podjetij v celotnem deležu delujočih družb v Sloveniji enak 95,1 %, delež malih 3,7 % in delež srednjih 1 % (Statistični urad Republike Slovenije 2016). Vse tri kategorije skupaj torej strukturno

² Magistrsko delo se bo ukvarjalo le z mikro in malimi podjetji, ki spadajo v kategorijo malih in srednje velikih podjetij, ki se delijo na mikro (0–9 zaposlenih), mala (10–49 zaposlenih) in srednja podjetja (50–250 zaposlenih). Skozi delo se bo uporabljal izraz mala podjetja, ki bo zajemal obe kategoriji podjetij. Kjer se raziskave ali dognanja nanašajo na mala in srednje velika podjetja, pa se bo uporabljal izraz mala in srednje velika podjetja oziroma kratica MSP.

predstavljajo 99,8 % vseh gospodarskih subjektov. Njihov delež v zaposlovanju pa je celo višji kot na ravni Evropske unije, saj zaposlujejo 73 % celotne delovne sile v Sloveniji, mikro in mala podjetja skupaj 46 % (European Commission 2015).

MSP-jev torej nikakor ne smemo podcenjevati, saj državi prispevajo kar 63 % dodane vrednosti (European Commission 2015). Prav zato so in bodo igrala pomembno vlogo v nadaljnjem socialnem in gospodarskem razvoju Slovenije. Njihova uspešnost bo botrovala k uspešnosti celotnega slovenskega gospodarstva, saj so ključ do večje zaposlenosti in razvoja, potrebnih pogojev za socialnoekonomsko blaginjo. Žal pa slovenska mala in srednje velika podjetja po podatkih Evropske komisije (European Commission 2015) na področju dodane vrednosti in zaposlovanja še vedno niso dosegla ravni iz leta 2008, medtem ko se je njihovo število že povrnilo na predkrizne ravni oz. so si že v celoti opomogla pri številu podjetij oz. ga celo preseгла.

Uspeh in razvoj MSP sta zato ključnega pomena za slovensko gospodarstvo. Ob zavedanju pomembnosti MSP tako za stabilnost gospodarstva kot tudi za njegov razvoj, je jasno, da mora država razviti programe za vzpodbujanje njihovega nastajanja in rasti.

V nadaljevanju se bomo dotaknili raznih opredelitev MSP za lažje razumevanje kategorizacije podjetij na mikro, mala, srednja in velika podjetja. Nato pa se bomo posvetili še kvalitativnim značilnostim MSP, ki so specifična za ta podjetja in jih ločujejo od velikih podjetij ter zato zahtevajo drugačen način upravljanja tako podjetja kot njegovih človeških virov.

1.1 Kvantitativne značilnosti malih podjetij

Definicije podjetij glede na velikost se nenehno spreminjajo in dopolnjujejo, saj so podjetja dinamična enota gospodarstva.

Pri tem torej ni presenečenje, da pri mednarodnih primerjavah opredelitve pojmov malega, srednjega in velikega podjetja naletimo na razlike, ki onemogočajo direktno primerjavo rezultatov raziskav, ki temeljijo na velikosti podjetij. Še posebej se od slovenske definicije malega podjetja razlikuje definicija ZDA, kjer je prva uradna definicija malega podjetja nastala že leta 1948. Njene najpomembnejše opredelitve malega podjetja pa so bile: i) podjetje mora biti

v neodvisni lasti in individualno vodeno, ii) ne sme imeti prevladujočega položaja v panogi in iii) ne sme imeti več kot 500 zaposlenih (Rebernik 1997, 21).

Razlike v definiciji so torej odvisne od velikosti države in njenega gospodarstva, velikosti notranjega trga, tradicije, podjetništva, oblike lastnine in ekonomskega razvoja podjetja. Tako je za gospodarstva z množično proizvodnjo meja opredelitve velikega podjetja tudi nad 1000 zaposlenih (ZDA, Italija), srednja in mala podjetja pa so po različnih kvalifikacijah tista, ki zaposlujejo manj kot 500 (ZDA), manj kot 250 (Nemčija, Slovenija) ali manj kot 100 ljudi (Belgija, Irska) (Rebernik 1997, 21).

V Sloveniji je razvrščanje zakonsko urejeno v Zakonu o gospodarskih družbah. V 55. členu Zakona o gospodarskih družbah so definirani pojmi oziroma je podana razlaga razdelitve podjetij na mikro, majhne, srednje oziroma velike družbe (ZGD-1, Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13 in 55/15).

Zakon pravi, da se družbe razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje in
- vrednost aktive.

Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 10,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega 2.000.000 evrov.

Majhna družba je družba, ki ni mikro družba po prejšnjem odstavku in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega 4.400.000 evrov.

Srednja družba je družba, ki ni mikro družba po drugem odstavku tega člena ali majhna družba po prejšnjem odstavku in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 35.000.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega 17.500.000 evrov.

Velika družba je družba, ki ni mikro, majhna ali srednja družba.

Za razvrščanje podjetij po velikosti so pomembni vsi trije kriteriji, kot jih določa ZGD-1, vendar pa bomo za namene magistrskega dela uporabili le enega, namreč število zaposlenih. Odločitev temelji na dejstvu, da je za namene pričujočega dela, katerega glavna tematika temelji na človeških virih, 'število zaposlenih' najpomembnejši kriterij. Hkrati smiselnost tega kriterija potrjujejo tudi mnoge raziskave iz različnih držav, ki v svojih metodah uporabljajo prav število zaposlenih kot osnovo za oblikovanje vzorcev malih in srednje velikih podjetij (npr. Bertram 1995; Golhar in drugi 1997; Kotey in Slade 2005; Bacon in drugi 2005; de Kok in drugi 2006; Tocher in drugi 2009, in mnoge druge).

Velikost podjetja v veliki meri vpliva na upravljanje in financiranje podjetja, vodenje in stile vodenja ter druge značilnosti podjetja. Zato se bomo v naslednjem poglavju dotaknili predvsem specifičnih značilnosti MSP, po katerih se razlikujejo od velikih in zaradi katerih preprost prenos priporočil znanstvenih raziskav, ki temeljijo na velikih podjetjih, ni mogoč oziroma se pogosto izkaže za neuspešnega.

1.2 Kvalitativne značilnosti malih podjetij³

Splošno znana resnica, ki jo poudarja mnogo avtorjev, je stavek, »majhno podjetje ni malo veliko podjetje«⁴. Mala in srednje velika podjetja (MSP) tako zaznamuje vrsta značilnosti, ki jih loči od velikih podjetij. Te karakteristike jih zaznamujejo kot poseben gospodarski subjekt in jih je zato treba upravljati na drugačen način. Za njih je značilno predvsem to, da se posamezne poslovne funkcije ne morejo toliko specializirati, kot je to primer v velikih podjetjih. Zlasti je za mala podjetja značilno, da je lastnik podjetja največkrat v njem tudi zaposlen (Rebernik 1997, 24).

³ Značilnosti malih podjetij, kot jih uporabljamo v tem delu, so opredeljene v sklopu značilnosti malih in srednje velikih podjetij, saj se obravnavajo kot ena celota z enakimi karakteristikami.

⁴ Welsh in White (1980) sta prvič zapisala ta stavek z izjavo: »A small business is not a small big business« (v Belak 1993, 287)

MSP gredo skozi podobne stopnje razvoja in imajo kar nekaj skupnih točk na področju upravljanja. Pri razvoju in lastniški strukturi je značilno, da MSP po navadi ustanovi podjetnik in pogosto ostanejo v lasti družine tudi, ko zrastejo. V ostalih primerih pa so bodisi partnerstva bodisi družbe z omejeno odgovornostjo. Bolj je njihov status formalen, večjo možnost imajo za boljše prepoznavnost in pomoč pri razvoju. Ne glede na njihovo velikost oziroma lastniško strukturo pa so MSP zelo fleksibilna in lahko igrajo pomembno vlogo v državi na področju inovacij, saj so znana kot bolj proaktivna in inovativna ter pripravljena na večja tveganja (Stavrou-Costea in Manson 2006, 109–110).

Na žalost pa MSP pogosto primanjkuje resursov za raziskave in razvoj ter organizacijske spremembe, ki jih narekujejo razmere v okolju in na trgu. Ta podjetja se velikokrat spopadajo s tržnimi nepopolnostmi. Pogosto imajo težave pri pridobivanju kapitala ali posojil, zlasti ob samem zagonu. Njihova omejena sredstva lahko zmanjšajo dostop do novih tehnologij ali inovacij. Subvencije malim in srednje velikim podjetjem pa so redke oziroma nizke, zato morajo poiskati druge vire financiranja, kot so sindikati, osebni ali družinski skladi ali celo prijatelji (Stavrou-Costea in Manson 2006, 110).

Za oživitev sektorja MSP so potrebni mnogi ukrepi s strani države, ki bi olajšali razvoj MSP. Primeri takšnih ukrepov so vzpostavitev primernih konkurenčnih mehanizmov, urejen trg kapitala in dela, primerna davčna ureditev, ustrezen izobraževalni sistem ter vzpostavitev drugih mehanizmov, ki podpirajo podjetniški duh (Stavrou-Costea in Manson 2006, 110). Slovenija mora še veliko postoriti za vzpostavitev primerne in vzpodbudnega okolja za MSP, saj so pogoji za pridobitev financiranja za mala podjetja izredno slabi, poleg tega pa ima država eno najvišjih obdavčitev dela v EU. Omenjeni pomanjkljivosti sta še posebej problematični za razvoj MSP.

Za boljši pregled razlik med MSP in velikimi podjetji se bomo oprli na kvalitativne značilnosti, po katerih se MSP v pretežni meri razlikujejo od velikih, kot sta jih opredelila Pfohl in Kellerwessel (1993). Opredelila sta značilnosti s področja vodenja, organiziranosti, nabave, proizvodnje, prodaje, raziskave in razvoja, financiranja, kadrov in logistike. Za namene te magistrske naloge natančen pregled vseh področij presega zastavljeni okvir dela, zato se bomo osredotočili na značilnosti, ki po našem mnenju v veliki meri vplivajo na pridobivanje in izbiranje človeških virov v malih podjetjih. Tako bomo natančneje pogledali naslednja področja: vodenje, organiziranost, financiranje in kadri.

V Tabela 1.1 je podan pregled značilnosti vodenja, organiziranosti, financiranja in kadrov, ki so značilne na eni strani za MSP ter na drugi za velika podjetja.

Tabela 1.1: Vodenje, organiziranost, financiranje in kadri v malem in srednje velikem podjetju in v velikem podjetju

Malo in srednje veliko podjetje	Veliko podjetje
VODENJE	
lastnik/podjetnik	manager
pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja	temeljito znanje o vodenju podjetja
tehnično usmerjena izobrazba	dobro tehnično znanje v strokovnih oddelkih
informacijski sistem ne zadošča za izrabo obstoječih prednosti fleksibilnosti	zgrajen formaliziran informacijski sistem
patriarhalno vodenje	vodenje po načelih managementa
redke skupinske odločitve	pogoste skupinske odločitve
velik pomen improvizacije in intuicije	majhen pomen improvizacije in intuicije
planiranja skoraj ni	obsežno planiranje
preobremenjenost zaradi kopičenja funkcij, zato delitev po sodelavcih	visoka stopnja delitve po objektih
neposredna udeležba pri dogajanju v podjetju	daleč od dogajanja v podjetju
majhne možnosti korekture napačnih odločitev	dobre možnosti korekture napačnih odločitev
vodstvenega potenciala ni mogoče zamenjati	vodstveni potencial je mogoče zamenjati
ORGANIZIRANOST	
na podjetnika naravnani linijski sistem, nad katerim ima pregled on sam ali s pomočjo majhnega števila vodilnih sodelavcev	kompleksna organizacijska struktura, ki je neodvisna od oseb in je objektivno usmerjena
kopičenje funkcij	delitev dela
redko oblikovanje oddelkov	razvito oblikovanje oddelkov
kratke, neposredne poti informacij	predpisane poti informacij
močna osebna povezanost	neznatna osebna povezanost
navodila in kontrola z osebnimi stiki	formalizirani brezosebni odnosi glede navodil in kontrole
omejeno delegiranje	delegiranje na mnogih področjih

Malo in srednje veliko podjetje	Veliko podjetje
neznatni koordinacijski problemi	veliki koordinacijski problemi
neznatna stopnja formalizacije	velika stopnja formalizacije
visoka fleksibilnost	neznatna fleksibilnost
FINACIRANJE	
v družinski lasti	praviloma široko razpršena lastnina
ni dostopa na anonimni trg kapitala, zato le omejene možnosti financiranja	neoviran dostop na anonimni trg kapitala, veliko različnih možnosti financiranja
nikakršna neposredna splošna državna podpora v krizi	verjetno neposredna državna podpora v krizi
ZAPOSLENI	
majhno število zaposlenih	veliko število zaposlenih
pogosto nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile	pogosto velik delež nekvalificirane in priučene delovne sile
zaposlen komaj kak sodelavec z visokošolsko izobrazbo	zaposlenih veliko sodelavcev z visokošolsko izobrazbo
pretežno široko strokovno znanje	močno izražena tendenca po specializaciji
velik del sodelavcev zadovoljen z delom	malo sodelavcev zadovoljnih z delom

Vir: Povzeto po Pfohl in Kellerwessel (1993, 298–300).

MSP in velika podjetja se torej v veliki meri razlikujejo na vseh področjih. Vodje v MSP so večinoma tudi lastniki podjetja, ki pa pogosto niso ustrezno pripravljene na vodenje podjetja in na prevzemanje odgovornost za rezultate, hkrati pa jim primanjkuje tudi večšin vodenja. Vodje v MSP pogosto opravljajo tako vlogo lastnika, kot tudi vlogo vodje ter zaposlenega v podjetju, zato so vajeni samostojnega odločanja na vseh nivojih in niso pripravljene na delegiranje nalog drugim zaposlenim, kar postane nuja z rastjo podjetja, saj se delovne naloge kopičijo in postaja uspešno izvajanje nalog vedno težje. Lastniki MSP želijo obdržati kontrolo nad podjetjem čim dlje in niso pripravljene prepustiti odgovornosti drugim zaposlenim in delegirati (Atkinson in Meager 1994, 32; MacMahon in Murphy 1999, 26; Newell 2002, 86).

Ob zgornjih dognanjih torej ni nenavadno, da avtorji ugotavljajo, da so največje prednosti in pomanjkljivosti MSP vsaj na začetku vezane na lastnika. Pri tem so mišljene njegove osebne značilnosti in s tem povezana osebna (ne)moč: premoženje, izkušnje, sposobnosti in znanje (Hunger in Wheelen v Duh in Belak 1997, 89).

Iz značilnosti vodenja izhajajo tudi značilnosti organiziranja, za katerega so tipične enostavne strukture z malo ravnmi vodenja ter zaradi tega spontana, sprotna ter mnogokrat neformalna komunikacija med zaposlenimi ter med vodjo in zaposlenimi. Zato je prednost MSP v zmožnosti hitrih odločitev, hitrega reagiranja na spremembe v okolju ter večja identifikacija zaposlenih s cilji, vrednotami in kulturo podjetja.

Najbolj pereča težava MSP je financiranje. So v mnogo slabšem položaju kot velika podjetja. Na voljo imajo manj finančnih sredstev in so bolj podvržena spremembam v okolju. Rebernik izpostavlja naslednje najpogostejše težave na področju financiranja v malih podjetjih (1997, 70):

- Medtem ko si velika in dobro organizirana podjetja običajno lahko privoščijo dobro upravljanje proizvodnje in specializirano osebje, je manager malega podjetja sorazmerno izoliran posameznik, ki se je prisiljen istočasno ukvarjati s politiko in razvojnimi strategijami podjetja kot z vsakodnevnimi opravili, ne oziraje se na njegova osebna nagnjenja in omejitve.
- Managerji malih podjetij pogosto varčujejo pri informacijskih sistemih, da bi ohranili stroške poslovanja čim nižje. Gre za slabost, ki postane očitna, zlasti kadar podjetje preide v fazo rasti.
- Malo podjetje običajno lahko plačuje le minimalne plače, ima le malo posebnih dodatkov k plači, zagotavlja slabšo socialno varnost in trajnost delovnega mesta ter ponuja male možnosti napredovanja, zato je smiselno pričakovati težave pri najemanju visoko usposobljenih delavcev.
- Managerji malega 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 manager pridobiti dodatni kapital, potreben za financiranje rasti ali odstranitev krize v poslovanju.
- Finančni obstoj malega podjetja »iz rok v usta« ne omogoča priložnosti za izobraževanje in razvoj zaposlenih, kar ima za posledico slabše izkoriščanje človeških virov v podjetju.
- Malo podjetje težko dosega visoko ekonomsko učinkovitost, saj ne more izkoriščati učinkov ekonomije velikega obsega do te mere, kot jih lahko veliko podjetje. To lahko npr. dobiva popuste za nabavo velikih količin, uporablja sofisticiran marketinški in distribucijski sistem ali pritegne lastne raziskovalne time.

Na področju človeških virov so mala podjetja na eni strani v prednosti, na drugi pa v slabšem položaju kot velika podjetja. Newell in Scarbrough (2002, 84) navajata, da raziskave kažejo pozitiven vidik zaposlitve v malem podjetju, z dokazovanjem, da ljudi privlači delo, kljub manjšim ekonomskim nagradam, zaradi boljših medsebojnih odnosov in bolj zanimivega dela. Manjša podjetja nudijo manj formalno in bolj osebno delovno okolje. Delo v malih podjetjih je tudi bolj fleksibilno in dinamično. Na drugi strani pa mnogo avtorjev poudarja njihov slabši položaj zaradi manjše kakovosti delovnih mest, za katere so značilne nižje plače, manjše ugodnosti, manjša varnost zaposlitve, manjše možnosti kariernega napredovanja in razvoja in višja fluktuacija (Atkinson in Storey 1994; Bacon in drugi 1996; Cassell in drugi 2002; Stavrou-Costea in Manson 2006). Prav zaradi navedenih lastnosti se mala podjetja soočajo s pomanjkanjem visoko kvalificirane delovne sile, katero velika podjetja, zaradi vrste ugodnosti, lažje pritegnejo kot mala podjetja.

Rebernik (1997, 26–27) nadalje pojasni nekaj prednosti in slabosti malih podjetij v primerjavi z velikimi. V Tabela 1.2 povzemamo samo najpomembnejše.

Tabela 1.2: Prednosti in slabosti malih podjetij v primerjavi z velikimi.

	MALA PODJETJA	VELIKA PODJETJA
Marketing	Sposobnost hitrega reagiranja na hitro spreminjajoče zahteve trga. <i>Slabost – Tržni nastopi v tujini znajo biti zelo dragi.</i>	Vsestranske distribucije in servisne zmogljivosti.
Upravljanje	Odsotnost birokracije. Dinamični, podjetni managerji reagirajo na nove priložnosti in so pripravljeni prevzemati riziko.	Profesionalni managerji so sposobni nadzirati kompleksne organizacije in uvajati strategije. <i>Slabost – Lahko trpijo za preveliko birokracijo. Pogosto jih kontrolirajo računovodje, ki odklanjajo riziko. Managerji lahko postanejo »administratorji«, ki jim zmanjka dinamizma glede novih priložnosti.</i>
Notranje komunikacije	Učinkovite in neformalne komunikacijske mreže. Omogočajo hitre odzive na reševanje notranjih	<i>Slabost – Notranje komunikacije so pogosto okorne, kar lahko vodi v počasno reagiranje na zunanje izzive in</i>

	MALA PODJETJA	VELIKA PODJETJA
	problemov. Zagotavljajo sposobnost za hitro prilagajanje spremembam v okolju.	<i>priložnosti.</i>
Kvalificirana tehnična delovna sila	<i>Slabost – Pogosto primanjkuje primernih tehničnih specialistov.</i>	Sposobnost pritegniti visoko izobražene tehnične specialiste.
Zunanje komunikacije	<i>Slabost – Pogosto primanjkuje časa ali virov za identifikacijo in rabo zunanjih virov znanstvenih in tehnoloških ekspertiz.</i>	Sposobna »priključiti« se na zunanje vire znanstvenih in tehnoloških ekspertiz. Lahko si privoščijo informacijski in knjižničarski servis. Lahko kupijo pomembne tehnične informacije in tehnologijo.
Finance	<i>Slabost – Lahko se spopadajo z velikimi težavami pri privabljanju kapitala, zlasti rizičnega. Inovacije predstavljajo nesorazmerno velik finančni riziko. Nesposobna razprostreti riziko po portfelju projektov.</i>	Sposobna izposojati si na trgu kapitala. Sposobna razprostreti riziko po portfelju projektov. Bolj sposobna financirati diverzifikacijo v nove tehnologije in na nove trge.
Ekonomija obsega in sistemski pristop	<i>Slabost – Na nekaterih področjih tvori ekonomija obsega pomembno vstopno oviro za mala podjetja. Nesposobnost ponuditi integralne proizvodne linije ali sisteme.</i>	Sposobnost doseganja ekonomije obsega v proizvodnji in marketingu. Sposobnost ponujati paleto komplementarnih izdelkov. Sposobnost potegovati se za velike ključne projekte.
Rast	<i>Slabost – Lahko se spopadajo s težavami pri pridobivanju zunanjega kapitala, potrebnega za hitro rast. Podjetni managerji so včasih nesposobni obvladovati naraščajočo kompleksnost organizacije.</i>	Sposobna financirati ekspanzijo proizvodne baze. Sposobna financirati rast skozi diverzifikacijo in prevzeme.
Uradni predpisi	<i>Slabost – Pogosto ne morejo obvladovati kompleksnosti predpisov. »Stroški predpisov« na enoto so za</i>	Sposobna financirati pravne servise za obvladovanje kompleksnih zahtev uradnih predpisov. Lahko razpršijo

	MALA PODJETJA	VELIKA PODJETJA
	<i>majhna podjetja pogosto visoki.</i>	»stroške predpisov«.

Vir: Povzeto po Rebernik (1997, 26–27).

Prednosti enostavnih struktur MSP se torej kažejo v zmožnosti hitrih odločitev in reagiranja na spremembe iz okolja, lažji koordinaciji, odprti komunikaciji, večji fleksibilnosti in pogostejših medsebojnih stikih zaradi majhnosti (Planinšec 2009, 41). Medtem ko večina slabosti izhaja iz pomanjkanja virov in virov financiranja, zaradi katerih MSP pogosto ne morejo izkoristiti svojih prednosti v celoti.

Za razliko od Rebernika (1997), ki kot največjo težavo malih podjetij poudarja predvsem financiranje, pa sta Huang in Brown (1999) v svoji raziskavi med malimi podjetji na podlagi percepcij lastnikov managerjev ugotovila, da mala podjetja kot najbolj težavna področja navajajo predvsem področja prodaje in marketinga, managementa človeških virov ter splošnega managementa. Pri svoji raziskavi sta sicer identificirala 11 širših področij, ki predstavljajo probleme malim podjetjem. Ta so:

1. pridobivanje zunanjega financiranja,
2. notranje finančno upravljanje,
3. prodaja in marketing,
4. razvoj produktov,
5. upravljanje proizvodnje in poslovanja,
6. splošen management,
7. management človeških virov,
8. organizacijska struktura,
9. ekonomsko okolje,
10. regulatorno okolje,
11. izvoz.

Avtorji se torej strinjajo, da se MSP po svojih značilnostih zelo razlikujejo od velikih podjetij, zato je posploševanje priporočil za uspešnost velikih podjetij tudi na mala podjetja lahko problematično. To velja tudi za prakse managementa človeških virov in torej tudi prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov.

2 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

2.1 Opredelitev managementa človeških virov⁵ (Human resource management – HRM)

»Sodobna podjetja imajo enak dostop do kapitala in do novih tehnologij. Zato si prednosti pred konkurenti lahko ustvarijo predvsem z izbiranjem pravih sodelavcev, z njihovim usposabljanjem in z vodenjem, ki izvablja iz njih čim več ustvarjalnih moči.«

(Wigenhorn v Adizes in drugi 1996, 177)

Čeprav je prejšnje poglavje že izpostavilo dejstvo, da mala podjetja nimajo enakega dostopa do kapitala kot velika, pa nikakor ne gre zanikati dejstva, da leži konkurenčna moč vsakega podjetja, ne glede na velikost, prav v njegovih zaposlenih. Kot pravi Svetlik (1996, 177), postajajo človeški viri ključni proizvodni dejavnik in zato tudi osrednji problem upravljanja sodobnih organizacij. Prav zato je v podjetjih potreba po uveljavljanju managementa človeških virov (HRM) vse bolj prisotna.

Okolje podjetij se vse bolj spreminja. Če bi lahko še pred kratkim okolje opisali kot stabilno, je sedaj najprimernejši pridevnik dinamično. Rasmunsson (v Adizes in drugi 1996, 179–180) najpomembnejše spremembe v okolju, ki v veliki meri vplivajo na delovanje podjetij, povzame v naslednjih dveh razvojnih trendih:

- od masovnih trgov in proizvodnje velikih serij k individualiziranim trgov in proizvodnji za konkretne naročnike, ki se sami vključujejo že v razvojno fazo proizvodnje,
- od statičnega in predvidljivega poslovnega okolja, ki je omogočalo planiranje proizvodnje in prodaje, k burno spreminjajočem se trgu, na katerem je pomembno predvsem hitro prilagajanje zahtevam kupcev.

Svetlik (v Adizes in drugi 1996, 180) je mnenja, da te spremembe terjajo zaposlovanje vse bolj usposobljenih delavcev, ki znajo poleg izvajanja navodil tudi sami misliti. Zato postajata vse bolj pomembni pridobivanje in izbira novih sodelavcev, še posebej pa upravljanje z njimi v

⁵ Za angleški izraz Human Resource Management lahko v slovenski literaturi najdemo kar nekaj izrazov: ravnanje s človeškimi viri (Zupan 1999), upravljanje človeških virov (Černigoj Sadar in drugi 2001), management kadrovskih virov (Možina 2002) ali management človeških virov (Treven 1998). Ker se management nanaša na vodenje, ravnanje in upravljanje človeških virov v organizaciji (Možina 2002, 3), se z vidika spektra aktivnosti zdi izraz management človeških virov najprimernejši za uporabo. V nadaljevanju bomo zato uporabljali izraz management človeških virov oziroma angleško kratico HRM.

organizacijah. Težišče upravljanja pa se po njegovem mnenju premika od tako imenovanih trdih k mehkim dejavnikom, kot so organizacijska kultura, znanje, komunikacija, motivacija z delom in kariero in podobno.

Pomen uvajanja HRM v podjetja tako postaja vse večji in, ker so človeški viri glavno sredstvo konkurenčne prednosti, tudi pogoj za doseganje ciljev podjetja.

Vendar pa na raziskovalnem področju tako konceptualizacije kot tudi aplikacije HRM vlada precejšnja nedorečenost. V literaturi lahko zasledimo več definicij HRM-ja, različna področja in načine uporabe, kakor tudi razprave o HRM-ju kot sredstvu za doseg ciljev (Tocher in Rutherford 2009, 457). Konceptualizacija HRM-ja lahko temelji na HRM-ju kot cilju za doseganje bolj uspešnega in bolj učinkovitega delovanja podjetja (i. e. večje donosnosti). Vse bolj pa se uveljavljajo širše zastavljene konceptualizacije, ki poudarjajo vrednost HRM skozi bolj kritičen/konstruktivističen okvir, pri katerem se HRM poleg ustvarjanja donosnosti ukvarja še z zadovoljevanjem širokega kroga deležnikov, kot na primer zaposlenih, sindikatov, vlade ter z ustvarjanjem ugleda podjetja.

Preprosta definicija HRM-ja je na primer definicija, ki sta jo podala Lado in Wilson (1994, 701), ki pravita, da je HRM skupek konkretnih in med seboj povezanih aktivnosti, funkcij ter procesov, ki so usmerjeni v pridobivanje, razvoj in ohranjanje (ali odpuščanje) človeških virov podjetja. Malo širšo definicijo ponudi Schermerhorn (v de Kok in drugi 2006, 441), ki HRM definira kot proces pridobivanja, razvoja in ohranjanja talentirane in energične delovne sile, s ciljem doseganja poslanstva, ciljev in strategije podjetja. Schermerhorn se s svojo definicijo nekoliko dotakne tudi strateškega vidika HRM, saj uporabo procesov in aktivnosti s področja HRM poveže s ciljem doseganja strategije podjetja.

Tudi Svetlik (2009) vidi HRM kot pomemben člen strateškega managementa, ki je zadolžen, z načrtovanjem kadrovske ukrepe, zadovoljiti cilje vodstva pri doseganju strateških ciljev organizacije. Pri tem izpostavi dve glavni izhodišči, ki sta pridobiti in razvijati tiste človeške zmožnosti, ki so za organizacijo ključne ter doseči karseda največjo uporabo teh zmožnosti.

V teoriji in praksi lahko zasledimo tako tradicionalno kot tudi strateško vlogo HRM-ja v organizacijah vseh velikosti. Tradicionalni (oziroma tehnični) vidik HRM-ja se osredotoča na opravljanje analize delovnih mest z namenom identifikacije delovnih nalog, obvez in

odgovornosti, katera so značilna za razna delovna mesta. Na podlagi teh pa lahko sklepamo na osebne značilnosti in obnašanje, ki je potrebno za vsako specifično delovno mesto. Med procesom analize dela, oseba, ki analizo opravlja, oblikuje natančne formalne opise dela in delovnih nalog za vsako delovno mesto. S pomočjo teh opisov delodajalci poskušajo pridobivati in izbrati zaposlene s točno določenim znanjem, veščinami in sposobnostmi, potrebnimi za opravljanje določenega dela. Zaposlene nato opazujejo, ocenjujejo in nagrajujejo na podlagi ustreznega opravljanja specifičnih delovnih nalog in obveznosti. Tradicionalen vidik HRM torej zajema administracijo aktivnosti, kot so na primer: pridobivanje, izbiranje, uvajanje in ocenjevanje človeških virov (Hayton v Tocher in Rutherford 2009, 457).

Strateški vidik HRM-ja pa se v nasprotju s tradicionalnim osredotoča na oblikovanje in implementacijo skupka HRM-procesov, ki so usmerjeni v človeške vire podjetja v smeri doseganja strateških ciljev podjetja. Primeri praks strateškega HRM-ja so med drugim programi opolnomočenja zaposlenih, sheme denarnih spodbud za zaposlene, vključevanje zaposlenih v organizacijsko odločanje ter celovito vodenje kakovosti (ang. *total quality management – TQM*).

Strateški HRM temelji na dveh osnovnih idejah:

- malo verjetno je, da bomo v opis delovnega mesta zajeli vse obveznosti in naloge, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela,
- prav tako pa tudi ni mogoče opazovati in nagrajevati vseh prispevkov zaposlenih k doseganju strateških ciljev.

Tako bodo imela podjetja največje koristi, če bodo uporabila prakse, ki trud in sposobnosti zaposlenih usmerjajo v doseganje strategije podjetja (Hayton v Tocher in Rutherford 2009, 457–458).

Če se osredotočimo na cilje HRM-ja, lahko vidimo, da sta najpomembnejša cilja tista, ki ju izpostavi Bratton (v Bratton in Gold 1999, 16). Po njegovem HRM prakse in aktivnosti stremijo k doseganju dveh ciljev: k izboljšanju delovne uspešnosti zaposlenih ter k izboljšanju učinkovitosti podjetja oziroma organizacije. Iz tega izhajata »trda« (ang. *hard*) in »mehka« (ang. *soft*) verzija HRM-ja. »Trda« verzija poudarja izraz 'vir' in se poslužuje 'racionalnega' pristopa k upravljanju zaposlenih. To pomeni, da prilagodi poslovno strategijo in strategijo človeških virov druga drugi in na ljudi gleda kot na katerikoli drugi ekonomski faktor; torej kot strošek, ki ga je treba obvladovati. V nasprotju pa »mehki« model HRM-ja poudarja izraz 'človeški' in zato vlaga v uvajanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih ter uporabo strategij »pripadnosti/zavezanosti«

[op. prev.] podjetju z namenom doseganja konkurenčne prednosti s pomočjo visoko usposobljenih ter zvestih zaposlenih (Bratton v Bratton in Gold 1999, 5). Pri tem je seveda jasno, da se podjetja z velikim številom nizko kvalificirane delovne sile bolj poslužujejo »trdega« modela, medtem ko se podjetja s pretežno visoko kvalificirano delovno silo bolj poslužujejo »mehkega« modela.

Četudi večina podjetij daje večji poudarek ali na tradicionalni ali strateški vidik HRM-ja, oziroma ali na »trdi« ali »mehki« model HRM-ja, pa se le redka poslužujejo le enega vidika oziroma modela HRM-ja.

2.2 Aktivnosti managementa človeških virov

Management človeških virov lahko opredelimo kot »dejavnost pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter dela z ljudmi, tako da v skladu z opredeljenim namenom (ciljem podjetja) dosežemo čim boljše rezultate« (Zupan 1999, 5). Z managementom človeških virov je povezana »kompleksna naloga, vključena v celovit proces managementa« (Thom 2001, 587).

S to kompleksnostjo se tako pojavi nevarnost poudarjanja HRM-ja kot skupka ustaljenih vzorcev ravnanja/aktivnosti in ne kot bolj splošen proces vključevanja odločitev o človeških virih na strateški ravni (Duberley in Walley v Cassell in drugi 2002, 675). Zato je primernejša opredelitev HRM-ja, ki jo ponudi Bratton (v Bratton in Gold 1999, 11), v kateri zajame celotno kompleksnost ter cilje HRM-ja, in pravi, da je HRM »tisti del procesa managementa, ki se osredotoča na upravljanje ljudi v organizacijah. HRM poudarja, da so zaposleni bistveni pogoj za doseganje trajnostne konkurenčne prednosti, da mora biti praksa človeških virov vključena v strategijo podjetja ter da strokovnjaki za človeške vire pomagajo vodjem organizacije pri doseganju ciljev učinkovitosti in kapitala« [op. prev.].

S tem poudari, da sta tako »mehka« kot tudi »trda« verzija HRM-ja osrednji del poslovanja podjetja, ki je bolj proaktiven in vključen v management podjetja.

Vendar pa so osnovni vzorci ravnanja ter aktivnosti, ki so povezani s HRM, dober začetek za opis HRM-ja. HRM je skupek znanj in aktivnosti, ki opredeljujejo naravo dela in urejajo delovna razmerja, ter pokriva naslednjih pet funkcionalnih področij (Bratton v Bratton in Gold 1999, 14):

- **Zaposlovanje, nameščanje delavcev** (ang. *staffing*): pridobivanje ljudi s primernimi sposobnostmi, veščinami, spretnostmi, znanjem in izkušnjami za zapolnjevanje delovnih mest v organizacijah. K temu področju spadajo naslednje aktivnosti: načrtovanje človeških virov (ang. *HR planning*), analiza dela (ang. *job analysis*), pridobivanje (ang. *recruitment*) in izbiranje (ang. *selection*) delavcev.
- **Nagrade** (ang. *rewards*): oblikovanje in upravljanje sistemov nagrajevanja. Aktivnosti na tem področju so: evalvacija delovnega mesta (ang. *job evaluation*), ocenjevanje delovne uspešnosti (ang. *performance appraisal*) ter nagrajevanje (ang. *benefits*).
- **Razvoj zaposlenih** (ang. *employee development*): analiziranje potreb po izobraževanju zaposlenih za zagotavljanje potrebnega znanja in spretnosti, s pomočjo katerih bi omogočili zaposlenim, da svoje delo opravljajo uspešno oziroma jim omogočili napredovanje v organizaciji. Ocenjevanje delovne uspešnosti lahko identificira ključne spretnosti in kompetence zaposlenih.
- **Podpora zaposlenim** (ang. *employee maintenance*): administracija in nadzor varnosti na delovnem mestu, zdravstvene in socialne politike za ohranjanje kompetentne delovne sile ter za delovanje v skladu z zakonskimi standardi ter predpisi.
- **Delovna razmerja** (ang. *employee relations*): v to področje spadajo raznovrstne sheme participacije zaposlenih tako v organizacijah z ali brez prisotnega sindikata. Kjer sindikat obstaja, vključuje tudi pogajanja med managementom in predstavniki sindikata v zvezi z odločitvami, ki vplivajo na pogodbeno razmerja.

Cassell in drugi (2002, 676) pa se v svoji raziskavi HRM-ja v malih in srednje velikih podjetjih osredotočijo na štiri generična področja HRM-ja, katera nato razdelijo na več aktivnosti:

- izbira (ang. *selection*): aktivnosti pridobivanja in izbire človeških virov ter enake možnosti,
- ocenjevanje (ang. *appraisal*): sistemi ocenjevanja;
- nagrajevanje (ang. *rewards*): stimulacije, nederarne nagrade;
- razvoj (ang. *development*): širok spekter razvoja zaposlenih, opolnomočenje ter decentralizirano odločanje.

Po njihovem se izbor teh področij sklada s trditvijo Golharja in Deshpandeja, ki pravita, da je namen dobrega programa HRM pridobivanje, izbira, motivacija ter ohranjanje zaposlenih (Cassell in drugi 2002, 676).

Prav tako je Dessler (2003) v svoji knjigi Human Resource Management HRM razdelil na štiri področja, ki zajemajo specifične aktivnosti:

- pridobivanje in nameščanje (ang. *recruitment and placement*):
 - analiza dela (ang. *job analysis*),
 - načrtovanje in pridobivanje človeških virov (ang. *HR planning and recruiting*),
 - testiranje in izbira zaposlenih (ang. *employee testing and selection*),
 - intervjuvanje kandidatov (ang. *interviewing candidates*);
- izobraževanje in razvoj (ang. *training and development*):
 - izobraževanje in razvoj zaposlenih (ang. *training and development*),
 - ocenjevanje in upravljanje delovne uspešnosti (ang. *appraising and managing performance*),
 - upravljanje kariere in poštena obravnava (ang. *managing careers and fair treatment*);
- nadomestilo (ang. *compensation*):
 - vpeljevanje strateških plačnih planov (ang. *establishing strategic pay plans*),
 - plačilo po delovnem učinku in finančna stimulacija (ang. *pay for performance and financial incentives*),
 - ugodnosti in storitve (ang. *benefits and services*);
- delovna razmerja in varnost zaposlenih (ang. *labor relations and employee security*):
 - delovna razmerja ter kolektivna pogajanja (ang. *labour relations and collective bargaining*),
 - varnost in zdravje zaposlenih (ang. *employee safety and health*).

Ne nazadnje tudi v knjigi Management kadrovskih virov (Možina in drugi, 2002) najdemo razdelitev HRM-ja na sedem glavnih sklopov aktivnosti, in sicer:

- načrtovanje kadrov in njihovega razvoja,
- analiza dela in določanje lastnosti delavcev,
- pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev,
- oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja,
- učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji,
- merjenje in ocenjevanje uspešnosti kadrovske dejavnosti ter delovnih dosežkov,
- plače in nagrajevanje zaposlenih.

Prekrivanje glavnih aktivnosti in področij HRM-ja je med avtorji precejšnje. Sklepati gre torej, da se je za zagotavljanje konkurenčnosti s pomočjo človeških virov, ki so edini kapital podjetja, ki

ga ne gre posnemati, treba posvetiti vsem aktivnostim in jih prilagoditi kulturi podjetja. V nadaljevanju se bom posvetila aktivnostim pridobivanja in izbiranja človeških virov, ki so izjemnega pomena za vsa podjetja, še posebej za mala, saj učinkovite prakse pridobivanja in izbiranja izboljšajo produktivnost in konkurenčnost vsake organizacije

3 PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Organizacije in podjetja se vse bolj zavedajo pomembnosti človeških virov za konkurenčno prednost. Temelj uspeha podjetja so njegovi ključni zaposleni. Zato ne preseneča že ustaljen izraz 'Vojna za talente' (ang. *War for talent*), ki se uporablja kot oznaka za proces privabljanja ljudi v podjetje, skrb za njihov ustrezen razvoj in tudi skrb za to, da ljudje v podjetju ostanejo. Izraz prikazuje dejansko gonjo podjetij za človeškimi viri, ki jim bodo prinesli dodano vrednost in s tem konkurenčno prednost. Čeprav v Sloveniji iskanju in pridobivanju delovne sile nikakor ne bi mogli reči »vojna«, pa lahko v to kaj kmalu preraste, ne le zaradi vse večje osveščenosti podjetij, stremenja k večji fleksibilnosti in konkurenčni prednosti itd., ampak tudi zaradi stanja na slovenskem trgu delovne sile. Le-ta se sooča s strukturnimi neskladji in negativnimi demografskimi trendi, ki povzročajo primanjkljaje primernih človeških virov na trgu (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2011). Podjetja se morajo na to čimprej pripraviti in razviti strategije ter aktivnosti, s pomočjo katerih se bodo lahko uspešno podala na lov za potrebnimi človeškimi viri.

Trajnostno konkurenčno prednost lahko po mnenju avtorjev Barneya in Granta (v Behrends 2007, 56) dosežemo le z uporabo in razpoložljivostjo tistih virov, ki so dragoceni, redki, neponovljivi in težko nadomestljivi s strani konkurentov. Najpomembnejši med njimi so prav človeški viri. Katz in drugi (2000, 7) so pomen človeških virov za podjetje zelo dobro opredelili z naslednjimi besedami: »podjetja priznavajo, da so ljudje vir njihove konkurenčne prednosti, ne glede na to, ali so tehnološki strokovnjaki, strokovnjaki za storitve za stranke ali vizionarski managerji... V času neprimerljivega tehnološkega razvoja so človeški viri tisti, ki paradoksalno pomenijo uspeh ali neuspeh za vsa podjetja« [op. prev.].

Na pomen človeških virov opozarjajo tudi številni viri (npr. Cassel in drugi 2002; Dessler 2003; Cardon in drugi 2004; Bacon in Hoque 2005; Behrends 2007; in mnogi drugi), ki kot temelj konkurenčnosti, uspeha in ne nazadnje tudi obstoja podjetij pogosto navajajo prav ustrezne prakse pridobivanja, izbiranja ter izrabe človeških virov, saj so le-ti vir fleksibilnosti in konkurenčne prednosti. Podjetja morajo za svoj uspeh postaviti prave ljudi na prava mesta, saj so v nasprotnem primeru s tem povezani visoki stroški zaradi fluktuacije, nizke produktivnosti, nezadovoljstva, ponovitve procesa pridobivanja in iskanja človeških virov, ki lahko vodijo v neučinkovitost, neuspeh in ne nazadnje propad podjetja. Prav zato sta aktivnosti pridobivanja in

izbiranja človeških virov tako pomembni. Kot pravi Gamage (2014, 40) je kvaliteta človeških virov odvisna prav od učinkovitosti in uspešnosti teh dveh aktivnosti v podjetju.

Sistematski pristop pridobivanja in izbiranja človeških virov lahko po Beardwell in Wight (v Beardwell in drugi 2004) povzamemo kot: opredelitev prostega delovnega mesta, privabljanje kandidatov, ocenjevanje kandidatov in končno izbiro. Celoten proces lahko torej izrazimo z naslednjimi vprašanji:

- Koga želimo?
- Kako ga/jo privabiti?
- Kako ga/jo identificirati?
- Kako vemo, da smo izbrali pravilno?

Dodatno se pogosto povprašamo tudi:

- Kdo naj bo vključen v celoten proces?

»Načrtovanje, pridobivanje in usposabljanje ljudi so procesi, ki so sestavni del zaposlovanja, s katerimi organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih« (Lipičnik in Mežnar 1998, 91). Proces zaposlovanja v širšem smislu je po njunem sestavljen iz različnih faz (Lipičnik in Mežnar 1998, 92):

- načrtovanje človeških zmožnosti, pri čemer skuša organizacija na osnovi različnih postopkov določiti, koliko ljudi in kakšne potrebuje ter tudi kdaj jih potrebuje,
- nato organizacija preide v fazo privabljanja, kjer gre za postopke, s katerimi organizacija pripravi kandidate, da se prijavijo na razpis in tako izkažejo svojo pripravljenost za sodelovanje z organizacijo,
- naslednji korak je selekcija med kandidati, ki se prijavijo na delo, med katerimi mora organizacija izbrati najprimernejše, torej kandidate, ki ustrezajo njenim zahtevam, in jih zaposli,
- nato sledi proces orientacije in uvajanja,
- ko pa se kandidati spoznajo z organizacijo, se organizacija posveča njihovem nadaljnjemu razvoju, napredovanju, uresničevanju kariere.

V ožjem smislu pa se proces zaposlovanja nanaša le na pridobitev novega kandidata, torej na prve tri faze procesa.

Po Werther in Davis (1985, 86) za uspešno zaposlovanje podjetje torej načrtuje potrebe po človeških virih ter preučuje zahteve delovnih mest, nato pridobiva in izbira ljudi za zasedbo prostih delovnih mest iz notranjih in zunanjih virov. Te aktivnosti lahko torej razdelimo na štiri poglavitne aktivnosti: načrtovanje človeških virov, analiza dela, pridobivanje človeških virov in izbiranje človeških virov, ki so podrobneje predstavljene v naslednjih poglavjih.

3.1 Načrtovanje človeških virov

Načrtovanje človeških virov je prvi korak v procesu pridobivanja in iskanja človeških virov (Dessler 2003, 89). Zajema analizo stanja zaposlenih v podjetju, ugotavljanje potreb po zaposlenih (njihovih znanj in sposobnosti) v prihodnjem obdobju (Ažman 1995, 20). Dessler (2003, 90) vidi načrtovanje človeških virov (ang. *employment or personnel planning*) širše, in sicer kot proces odločanja, katera delovna mesta bo podjetje moralo zapolniti in na kakšen način bo to storilo. Beardwell in drugi (2004, 159) načrtovanje človeških virov definirajo še širše, in sicer kot proces za identifikacijo trenutnih in prihodnjih potreb po človeških virih, razvoj in implementacijo planov za zadovoljevanje teh potreb ter spremljanje njihove učinkovitosti.

Armstrong (2006, 120–121) načrtovanje človeških virov opiše kot ocenjevanje prihodnjih poslovnih potreb in odločanje o številu in tipu ljudi, ki jih podjetje potrebuje. To pa vključuje načrte za iskanje virov znotraj podjetja in/ali za programe izobraževanja oziroma usposabljanja za učenje novih spretnosti. Če potreb ni mogoče zadovoljiti z notranjimi viri, vključuje tudi dolgoročne načrte za zagotavljanje procesov pridobivanja in izbire virov, ki bodo te potrebe zadovoljili. Ali preprosteje, načrtovanje človeških virov je proces prepoznavanja potreb po človeških virih ter izoblikovanja načrtov za njihovo zadovoljevanje. Pri tem odgovorimo na tri vprašanja: 1. Koliko ljudi?, 2. Kakšne ljudi?, 3. Kako jih pridobiti?

V dinamičnem okolju lahko prav načrtovanje človeških virov vpliva na razvoj in uspeh podjetja ali na njegovo neuspešnost oziroma propad (Treven 1998, 171). Načrtovanje človeških virov bi moralo biti integralni del procesov strateškega ter HR načrtovanja v podjetju (Dessler 2003, 90), saj raznovrstne spremembe na tehnološkem, političnem ter ekonomskem področju, tako v zunanjem kot tudi notranjem okolju podjetja, pogosto povzročajo potrebe po dodatnem usposabljanju zaposlenih, po novih virih oziroma pokažejo potrebo po zmanjšanju števila zaposlenih.

Procesi strateškega načrtovanja v podjetju pa definirajo predvidene spremembe v tipu aktivnosti, ki jih podjetje izvaja ter predviden obseg teh aktivnosti. Nadalje nato identificirajo osrednje kompetence, ki jih podjetje potrebuje, da bi doseglo te cilje, torej potrebe podjetja po specifičnih veščinah in vzorcih obnašanja (Armstrong 2006, 121).

Prihodnji načrti podjetja, kot so razširitev proizvodnje, vstop na nova poslovna področja, izgradnja novih tovarn ali zmanjšanje stroškov itd., vsi vplivajo na tip delovnega mesta, ki ga bo moralo podjetje v prihodnosti zapolniti. Pri tem je velikega pomena vprašanje, ali načrtovana odprta delovna mesta zapolniti z notranjimi kandidati ali kandidate pridobiti od zunaj. Vsaka opcija prinese drugačen sklop načrtov človeških virov. Obstoječi zaposleni bodo mogoče potrebovali dodatno izobraževanje, razvoj ali usposabljanje, preden bodo usposobljeni za zapolnitev praznega delovnega mesta, medtem ko pridobivanje človeških virov od zunaj med drugim zahteva odločitve, kakšne vire pridobivanja kandidatov uporabiti (Dessler 2003, 90–96).

Vodstvo podjetja načrte zaposlovanja zgradi na premisah – osnovnih predvidevanjih o prihodnosti. Takšne premise generira napovedovanje (ang. *forecasting*). Za potrebe zaposlovanja je treba napovedati naslednje: potrebe po zaposlenih, ponudbo notranjih kandidatov ter ponudbo zunanjih kandidatov (Dessler 2003, 90–96).

Pri napovedovanju potreb po zaposlenih je izjemnega pomena pričakovano povpraševanje po proizvodu oziroma storitvi podjetja. Sledi ocena števila zaposlenih, ki je potrebno za zadovoljitev predvidenega povpraševanja. Poleg povpraševanja pa načrti zaposlovanja odsevajo tudi:

- predviden pretok zaposlenih (ang. *turnover*) (ki je posledica odpovedi ter prekinitev delovnega razmerja),
- kvaliteto ter spretnosti zaposlenih (v povezavi s spremenjenimi potrebami podjetja v prihodnosti),
- strateške odločitve o izboljšanju kvalitete proizvodov oziroma storitev ali o vstopu na nove trge,
- tehnološke ali druge spremembe, katerih posledica je boljša produktivnost,
- razpoložljive finančne resurse (Dessler 2003, 91).

Naslednji korak je napovedovanje ponudbe notranjih ter zunanjih kandidatov. Pri ponudbi notranjih kandidatov je glavna naloga ugotavljanje, kateri zaposleni so ali bi lahko bili

kvalificirani za opravljanje dela na praznem delovnem mestu. Za to je potrebno poznavanje spretnosti in znanj zaposlenih, torej njihovih kvalifikacij.

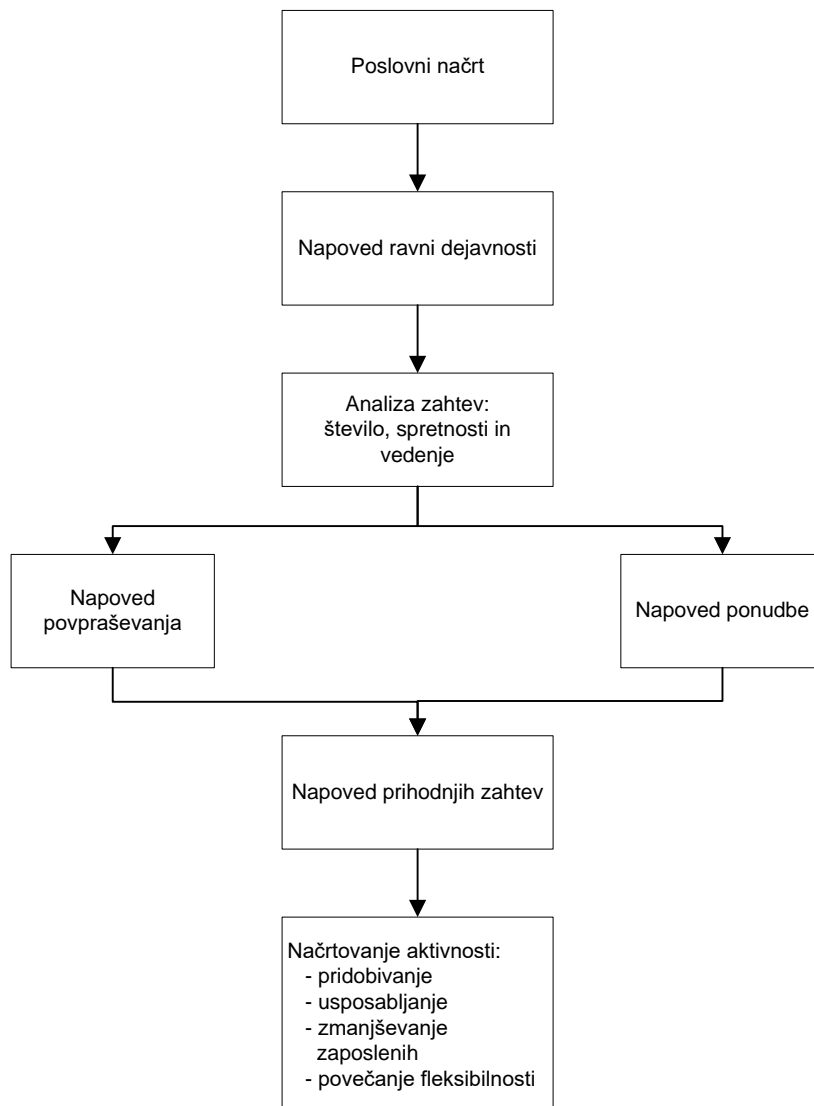
Če podjetje nima dovolj notranjih kandidatov za zapolnitev mest, oziroma želi mesta zapolniti z zunanjimi kandidati iz drugih razlogov, se je treba osredotočiti na predvidevanje razpoložljivosti zunanjih kandidatov. Pri tem je treba upoštevati npr. splošno ekonomsko stanje ter stopnjo brezposelnosti (nižja je stopnja brezposelnosti, težje je pridobivanje kandidatov za zaposlitev).

Armstrong (2006, 122–124) k pristopom načrtovanja človeških virov poleg napovedovanja zgoraj omenjenih potreb doda še izoblikovanje akcijskih načrtov na naslednji način – skozi analizo poslovnih strategij in demografskih trendov podjetje izoblikuje akcijske načrte na podlagi naslednjih, med seboj povezanih, aktivnostih načrtovanja:

- **napovedovanje povpraševanja** (ang. *demand forecasting*) – ocena prihodnjih potreb po zaposlenih in kompetencah glede na korporacijske in funkcionalne načrte in napovedi prihodnjih nivojev aktivnosti;
- **napovedovanje ponudbe** (ang. *supply forecasting*) – ocena ponudbe ljudi glede na analize trenutnih virov ter prihodnje razpoložljivosti; napoved mora upoštevati tudi trende na trgu dela, in sicer predvsem razpoložljivost veččin ter demografijo;
- **napovedovanje potreb** (ang. *forecasting requirements*) – analiza napovedi ponudbe in povpraševanja za ugotavljanje prihodnjih primanjkljajev ali presežkov;
- **akcijsko načrtovanje** (ang. *action planning*) – priprava načrtov za soočanje z napovedanimi primanjkljaji s pomočjo notranjega napredovanja, izobraževanja in usposabljanja ali zunanjega pridobivanja kadrov; oziroma priprava načrtov za neizbežno zmanjševanje števila zaposlenih, da se izognemo obveznemu odpuščanju, če je mogoče; razvoj strategij ohranjanja zaposlenih in fleksibilnosti.

Celoten potek načrtovanja človeških virov po Armstrongu lahko vidimo na Sliki 3.1.

Slika 3.1: Diagram načrtovanja človeških virov



Vir: Armstrong (2006, 124).

Prednosti načrtovanja človeških virov je po Wertherju in Davisu (1985, 92) veliko, tudi za mala podjetja, vendar so po njunem mnenju za mala podjetja manjše, saj je njihova situacija manj kompleksna. Nadalje poudarjata, da koristi načrtovanja človeških virov v malih podjetjih pogosto ne upravičujejo časa in stroškov, vendar sta mnenja, da je znanje o načrtovanju človeških virov uporabno tako za mala kot za velika podjetja, saj konec koncev malim podjetnikom pokaže, s kakšnimi premisleki na področju človeških virov se bodo morali ukvarjati v primeru hitre rasti.

3.2 Analiza dela, opis dela ter določanje lastnosti delavca

Mnoge aktivnosti managementa človeških virov so zgrajene okrog dejanskih nalog in odgovornosti, ki jih določeno delovno mesto zahteva, med njimi so npr. pridobivanje in izbiranje človeških virov, izobraževanje, napredovanje, razvoj kariere, nagrajevanje itd. (Kuzmits 1986, 17). Učinkovito pridobivanje človeških virov bi bilo nemogoče, če ne bi vedeli natančno, kaj naj bi delavec delal.

»Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka. Je vsak sistematičen postopek pridobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah, ki se ali se bodo izvajale« (Možina in drugi 2002, 104).

Podjetja sestojijo iz delovnih mest, ki jih je treba zasesti z zaposlenimi. Analiza dela je proces, s katerim določimo naloge teh delovnih mest ter lastnosti ljudi, ki so potrebne za opravljanje teh nalog. Analiza dela poda informacije, ki jih uporabimo za pripravo opisov dela ter določitev lastnosti delavca (Dessler 2003, 60).

Analiza dela je uporabna pri mnogih med seboj povezanih aktivnostih managementa človeških virov, in sicer pri (Dessler 2003, 60–61):

- pridobivanju in izbiranju človeških virov,
- vrednotenju dela in nagrajevanju,
- ocenjevanju delovne uspešnosti,
- izobraževanju.

Nadalje Svetlik (v Možina in drugi 2002, 60) našteje še druge aktivnosti, kjer se uporablja analiza dela:

- uvajanje in usposabljanje zaposlenih,
- zdravstveno varstvo in varstvo pri delu,
- študije časa in gibov,
- načrtovanje kadrov in načrtovanje kariere,
- uravnavanje odnosov med managementom in zaposlenimi,
- delovne razmere in
- oblikovanje dela.

Analiza dela se najpogosteje uporablja za pridobivanje in izbiro kandidatov za zaposlitev; po eni strani pokaže značilnosti delovnega mesta, za katerega iščemo primerne kandidate, po drugi strani pa opredeli lastnosti, ki naj jih ima delavec, da bo lahko neko delo uspešno upravljal. Oboje so merila za pridobivanje in izbiro kandidatov, podjetja pa se tudi lažje odločijo, kje naj jih iščejo. Na podlagi opisa dela se lahko npr. pripravijo vprašanja za pogovor ali pa oblikujejo testi (Svetlik v Možina in drugi 2002, 104).

Kot že omenjeno, sta glavna produkta analize dela opis dela ter določitev lastnosti delavca. Opis dela je povzetek nalog in odgovornosti delovnega mesta, ki hkrati opredeli tudi druge značilnosti delovnega mesta, kot so naziv, sektor, komu zaposleni poroča (Kuzmits 1986, 7). Dessler (2003, 60, 71) definira opis dela kot seznam nalog in odgovornosti delovnega mesta, razmerij poročanja, delovnih razmer ter nadzorne odgovornosti. Je torej pisna izjava, kaj delavec dejansko dela, kako to dela in kakšne so delovne razmere. To informacijo nato uporabimo za določanje lastnosti delavca (ang. *job specification*).

Določanje lastnosti delavca je seznam »človeških zahtev«, to so potrebna izobrazba, večšine in kompetence, osebnostne lastnosti itd. (Dessler 2003, 60). Podaja odgovore na vprašanje, »kakšne človeške lastnosti in izkušnje so potrebne za dobro opravljane določenega dela«. »Z določanjem lastnosti delavca ugotavljamo, katere lastnosti mora imeti delavec, da bo lahko čim uspešneje opravljal delovne naloge in pri tem hkrati zadovoljeval svoje potrebe oziroma doživljal osebno zadovoljstvo« (Svetlik v Možina in drugi 2002, 119). Fox (v Možina in drugi 2002, 119) pravi, da si je treba vnaprej ustvariti sliko o kandidatu, ki ga hočemo za določeno delo. Pri tem lahko njegove lastnosti razdelimo na:

- bistvene, to je tiste, brez katerih kandidat sploh ne pride v poštev, oziroma tiste, brez katerih ni mogoče pričakovati uspešnega opravljanja dela,
- nezaželene oziroma kontraindikativne, to je tiste, ki jih kandidat ne sme imeti in bi zaradi njih, če bi jih imel, zelo težko preprečili večje napake pri delu,
- zelene oziroma tiste, ki sprejemljivim kandidatom dajejo več prednosti, čim več jih imajo.

Določanje lastnosti delavca nam pokaže, kakšno osebo pridobiti in za katere kvalitete jo je treba testirati (Dessler 2003, 76).

V zadnjih letih se je odnos do analize dela precej spremenil, saj se je v veliki meri spremenila narava dela, ko so aktivnosti, kot so širitev dela (ang. *job enlargement*), obogatitev dela (ang. *job enrichment*) in rotacija delovnih mest (ang. *job rotation*) že zelo pogosti pojavi. Mnogo podjetij gre v smeri nove organizacijske konfiguracije, ki je zgrajena okrog delovnih mest, ki so široka in se lahko spreminjajo vsak dan. V takšni situaciji ljudem niso več iztočnica opisi dela ali navodila nadrejenega, ampak spremenjene zahteve projekta (Dessler 2003, 83).

V spremenjenih okoliščinah je težko natančno opisati delo, oziroma so opisi zelo rigidni in omejeni, saj so delovna mesta vedno bolj bogata, fleksibilna in se prilagajajo trenutnim okoliščinam. Iz tega razloga se mnoga podjetja izogibajo tradicionalnim opisom del, saj so omejeni opisi del pogosto razlog za izogibanje delavcev delom, ki niso navedena pod opisi dela.

Pomisleki glede opisov dela so po Svetliku (v Možina in drugi 2002, 124) naslednji:

- Opis dela organizaciji zmanjšuje prilagodljivost na spremembe in tako ovira njen razvoj. Ta ovira se vse bolj kaže ob pospeševanju tehnoloških sprememb in ob hitri rasti organizacij.
- Opis dela zaradi vsebinskih sprememb dela vse hitreje zastara.
- Pri nas nekateri managerji posebej kritično ocenjujejo opise del, ker se nanje sklicujejo delavci pri uveljavljanju svojih pravic. Delavci opis dela pogosto razumejo kot legitimno podlago za zavrnitev delovnih nalog, ki jih ne vsebujejo. To pa zmanjšuje organizacijsko prožnost in učinkovitost in je osnova za delovne spore.

Zgoraj omenjeno je še posebej res za mala podjetja, kjer so značilna fleksibilna delovna mesta, kjer zaposleni hkrati opravljajo vrsto delovnih nalog znotraj podjetja in je specializacija redek pojav. Opisi delovnih mest so zato iz tega vidika zahtevnejši in do neke mere tudi odvečni, vendar je tudi za mala podjetja pomembno, da imajo vsaj do neke mere napisane opise delovnih mest ter določene značilnosti delavcev, ki jim bodo pomagale pri izvajanju drugih aktivnosti HRM, predvsem pridobivanja in izbiranja človeških virov. Kot trdi Svetlik (v Možina in drugi 2002, 124), so opisi del podlaga številnim funkcijam HRM in lahko z opuščanjem opisov del zaidemo v improvizacijo oziroma voluntarizem na tem področju upravljanja, kar bi lahko imelo neugodne posledice za učinkovitost in uspešnost podjetij. Pomembneje torej je, da se vprašamo, kako je mogoče opise del dovolj hitro oziroma sproti prilagajati organizacijskim spremembam in kako jih oblikovati, da bodo dovolj odprti in ne bodo ovirali sprememb.

3.3 Pridobivanje človeških virov

Pridobivanje človeških virov je proces generiranja bazena kompetentnih oseb, ki se prijavijo na delovno mesto v organizaciji (Bratton in Gold 2003, 221). Zajema torej iskanje najustreznejših poti za pridobivanje kadrov (Ažman 1995, 20). Pomembnosti učinkovitega pridobivanja človeških virov ne moremo dovolj poudariti. Več kot imamo prijavljenih kandidatov, bolj smo lahko selektivni pri zaposlovanju. Če se prijavita le dva kandidata za dva prosta mesta, skorajda nimamo druge možnosti, kot da ju zaposlimo. Če pa se jih prijavi veliko, lahko z različnimi metodami, kot so intervjuji, testi itd. med njimi izberemo samo najboljše.

Skratka, pridobivanje se nanaša na proces privabljanja dovolj velikega števila kandidatov, zato da lahko med njimi izberemo osebo, ki je prava za delovno mesto (Newell in Scarbrough 2002, 87). Pogosto se izraz pridobivanje nanaša na celoten proces, ki zajema tudi izbiranje človeških virov, kateremu se bomo posvetili v naslednjem poglavju. Relativna pomembnost teh dveh procesov pa je odvisna tudi od konteksta, npr. če podjetje poskuša pridobiti kandidate na področju, kjer primanjkuje ustreznih človeških virov, potem je problematična faza pridobivanja človeških virov, torej generiranje dovolj kandidatov. Kjer pa je veliko prijavljenih kandidatov, ker je ljudi s primernimi kompetencami in spretnostmi veliko oz. je delovno mesto izredno zanimivo in atraktivno, potem je problematično izbiranje med velikim številom kandidatov.

Potreba po zaposlitvi novega delavca se najpogosteje pojavi zaradi odhoda koga izmed zaposlenih ali zaradi rasti podjetja. Ko se pojavi prosto delovno mesto, je pridobitev novega delavca morda najočitnejša možnost, ki pa ni nujno najprimernejša. Torrington in Hallova (v Možina in drugi 2002, 133) omenjata te možne ukrepe:

- reorganizacija dela,
- uvajanje nadur,
- mehanizacija dela,
- prerazporeditev delovnega časa,
- oddaja dela posamezniku ali podjetju po pogodbi,
- sprejem delavca, ki je sicer zaposlen v drugem podjetju ali agenciji.

V kolikor nobena od teh možnosti ni primerna in se podjetje vendarle odloči, da bo na prostem delovnem mestu zaposlilo novega delavca, nastopi intenziven dvosmerni proces usklajevanja med kandidatom in podjetjem. Podjetja in posamezniki drug drugega iščejo in izbirajo. Ta proces

je nekoliko manj intenziven pri pridobivanju iz notranjih virov (Svetlik v Možina in drugi 2002, 133).

Nove zaposlene lahko torej pridobivamo iz notranjih in zunanjih virov. Čeprav pogosto pri pridobivanju pomislimo na oglase in agencije za zaposlovanje, pa so obstoječi zaposleni pogosto najboljši vir kandidatov.

Pridobivanje iz notranjih virov je usmerjeno k delavcem, ki so v podjetju že zaposleni in bi se želeli zaposliti na prostem delovnem mestu. Za večja podjetja je notranji trg najbogatejši vir kandidatov, še posebej za vodstvena delovna mesta (Svetlik v Možina in drugi 2002, 133).

Po Desslerju (2003, 98) ima zaposlovanje z internimi kandidati mnogo prednosti:

- zaposleni vidijo, da podjetje ceni njihove sposobnosti, to pa spodbuja moralno in delovno uspešnost,
- notranji kandidati so bolj lojalni podjetju in manj nagnjeni k temu, da ga zapustijo,
- v kolikor gre za napredovanje, se s tem prav tako povečuje lojalnost, to pa omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena mesta,
- verjetnost, da bo podjetje dobro ocenilo in izbralo kandidata, je pri notranjih kandidatih večja,
- notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji.

Dessler (2003, 99) navaja, da, žal, obstajajo tudi negativne posledice internega kadrovanja, ki so:

- zaposleni, ki kandidirajo za prosta delovna mesta in pri tem ne uspejo, lahko postanejo nezadovoljni,
- če podjetje nima dobro izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov, se pogosto zgodi, da pri notranjem kadrovanju izbere delavca, ki je na vrsti za napredovanje, in ne delavca, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu,
- če je notranji kandidat izbran za prosto vodstveno mesto, ima lahko težave z uveljavljanjem svoje avtoritete, saj ga zlasti njegovi sodelavci še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega,
- največji problem je vse večja zaprtost podjetja, saj doma vzgojeni kadri številnih problemov ne vidijo ali pa jih neuspešno rešujejo na ustaljene načine; gre za pomanjkanje inovacij.

Kljub mnogim prednostim notranjega kadrovanja, pa se podjetja, zlasti tista, ki imajo pomanjkanje kandidatov v podjetju in povečujejo število zaposlenih, obračajo k zunanjim virom kadrov. To še posebej velja za mala podjetja, kjer je interni trg dela premajhen za uspešno zapolnjevanje prostih delovnih mest z internimi kandidati.

Za pridobivanje kandidatov iz zunanjih virov pa imajo podjetja na voljo mnogo različnih metod, pri čemer se uporaba določene metode spreminja glede na nivo prostega delovnega mesta (vodstvene funkcije, strokovnjaki, administrativni/fizični delavci) in vsaka metoda ima svoje prednosti in slabosti, ki jih je treba premisliti. Po mnenju Newellove in Scarbrougha (2002, 93) je najboljša praksa čim širša objava prostega delovnega mesta, skozi več različnih primernih metod, pri čemer se uporabi specifikacija delavca oziroma določanje lastnosti delavca kot osnova za informacije o zahtevah delovnega mesta.

Spodaj so opisane metode, ki so podjetjem na voljo za pridobivanje človeških virov.

Neformalne metode oziroma ustna priporočila

Neformalne metode se pojavljajo v različnih oblikah: od poizvedovanja pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegih ter nagovarjanja kandidatov, ki delajo za druge delodajalce, do zaprosila vodstva organizacije zaposlenim, naj obvestijo svoje znance in jih priporočijo delodajalcem (Svetlik v Možina in drugi 2002, 135). Tej obliki bi lahko rekli kar ustna priporočila.

Prednosti te metode so, da z njimi skorajda ni povezanih stroškov in da za njih ne porabimo veliko časa. Dodatno Dessler (2003, 111) trdi, da sedanji delavci lahko in bodo podali natančne in točne informacije o kandidatih, ki so jih priporočili, saj je s priporočilom na tapeti njihov ugled. Prav tako bodo novi zaposleni v podjetje prišli že z bolj realistično sliko o tem, kako je delati v podjetju, po tem ko so govorili z zaposlenimi. Svetlik (v Možina in drugi 2002, 135) dodatno poudarja, da bodo priporočeni zaposleni čutili posebno odgovornost do kolegov, ki so jih priporočili in tako tudi do organizacije in da bodo manj nagnjeni k fluktuaciji. Največja slabost te metode po Wertherju in Daviesu (1985, 154) je, da pogosto ohranja 'status quo' delovne sile. To se kaže v osebah z istimi zanimanji, vrednotami, spolom, delovnimi navadami, narodnostjo, končano šolo, krajem bivanja itd. To pa lahko vodi v ustvarjanje zaprtih krogov oz. celo klik v organizaciji, oziroma k samoreprodukciji skupin zaposlenih (Svetlik v Možina in drugi 2002, 135).

Neposredno (samoiniciativno) javljanje kandidatov

Neposredno (samoiniciativno) javljanje kandidatov je stara in razširjena metoda, pri kateri je pobuda na strani iskalcev zaposlitve, ki poizvedujejo o prostih delovnih mestih ali se samoiniciativno obračajo na podjetja v pisni obliki. Podatke o takih kandidatih podjetja shranijo in jih obveščajo o prostih delovnih mestih. Ta metoda je za podjetja poceni, javljajo se samoiniciativni kandidati. Žal pa podjetja s to metodo ne morejo računati na delavce, ki jih na trgu delovne sile primanjkuje (Svetlik v Možina in drugi 2002, 135).

Objave prostih delovnih mest v javnih medijih (časopisi, revije, radio in televizija)

Po mnenju Svetlika (v Možina in drugi 2002, 137) so objave prostih delovnih mest v časopisih, in revijah najpogosteje uporabljena metoda pridobivanja človeških virov, saj oglasi dosežejo zelo široko publiko. To je lahko na eni strani prednost, saj si podjetja lahko zgradijo velik bazen kandidatov, na drugi strani pa pridobijo velik nabor neprimernih kandidatov, kar jim jemlje čas pri izbiranju primernih kandidatov. Slabe strani oglasov so tudi, da so precej dragi in kratkotrajni in jih je treba prilagajati času izhajanja oziroma programu oddajanja.

E-kadrovanje (internet)

Vse bolj se uveljavljajo oblike pridobivanja človeških virov preko interneta. Te različne metode zajemajo, na primer:

- objave prostih delovnih mest na spletnih straneh podjetja,
- objave na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela,
- iskanje kandidatov preko socialnih omrežij, kot sta Facebook in predvsem LinkedIn.

Prvi dve aktivnosti sta že dodobra razviti, tretja pa je na pohodu šele zadnjih nekaj let in je njena uporaba med podjetji precej različna.

Delodajalcem pridobivanje preko spleta nudi številne prednosti, mednje sodijo večja učinkovitost tovrstnega kadrovanja, nižji stroški, pridobivanje bolj izobraženega kadra in predvsem poenostavitev celotnega postopka izbire. Zbiranje prijav in življenjepisov na internetu podjetjem omogoča hitro pridobivanje veliko podatkov o potencialnih delavcih. Na takšen način se podjetje bolj izpostavi iskalcem zaposlitve. Na drugi strani pa takšen način povzroči, da so podjetja oblegana z goro prijav, nasprotno pa obstajajo tudi pasivni iskalci zaposlitve, ki neradi objavljajo svoje prijave in življenjepise na internet.

Prednosti in slabosti lahko povzamemo s Tabela 3.1.

Tabela 3.1: Prednosti in slabosti e-kadrovanja

Prednosti	Slabosti
manjši stroški kadrovanja	prevelika odzivnost na zaposlitvene oglase
prihranek na času	neustrezne prijave
bolj usposobljeni in višje kvalificirani kandidati	premalo izkušenih kandidatov (veliko iskalcev prve zaposlitve)
24-urni dostop in ažurnost podatkov	izključeni so ljudje, ki ne uporabljajo interneta za iskanje zaposlitve
obsežen oglasni prostor	nezaupanje v internet
elektronska baza iskalcev zaposlitve	neosebna oblika kadrovanja

Vir: Zore (2012, 3).

Prednosti pridobivanja človeških virov preko interneta v primeru **objave delovnih mest na spletnih straneh** podjetja so, da je poceni, da so lahko oglasi o delovnem mestu na spletni strani prisotni dalj časa, prav tako pa so lahko bolj časovno učinkoviti, saj je prijava na delovno mesto lahko hitra in učinkovita (Dessler 2003, 112).

Z ustvarjanjem spletne strani za prosta delovna mesta lahko delodajalci naredijo delovna mesta bolj dostopna in vidna širšemu krogu ljudi, prav tako pa so informacije o podjetju in delovnem mestu kandidatu podane na enostaven in stroškovno učinkovit način in lahko ublažijo napačne ali negativne informacije o podjetju iz drugih virov. Uporabnost spletne strani ter informacije, ki jih dobijo preko spletne strani tudi vplivajo na kandidatovo percepcijo o delovnem mestu in o podobi podjetja. Če so spletne strani pripravljene pravilno, imajo kandidati boljšo percepcijo glede ujemanja med podjetjem in kandidatom (Caers in Castelyns 2010, 2).

Objavljanje na komercialnih spletnih straneh, kot npr. Moje delo v Sloveniji, je za podjetja zelo učinkovit način pridobivanja kandidatov. Uporaba teh spletnih strani je tako s strani podjetij kot tudi s strani iskalcev zaposlitve izredno priljubljena, zato te spletne strani lahko podjetjem ponudijo širok nabor kandidatov, oglasi pa dosežejo izjemno veliko število primernih kandidatov, ki iščejo delo. Storitve teh spletnih strani so seveda plačljive, vendar so v primerjavi z oglasi v časopisih in revijah, bolj učinkovite, saj targetirajo predvsem zainteresirane in primernejše kandidate.

Spletni zaposlitveni portali predstavljajo stičišče ponudbe in povpraševanja. Uporabnikom prihranijo veliko denarja in časa. Iskalec se pogosto vpiše v bazo podatkov določenega posrednika in je tako s priloženim življenjepisom viden delodajalcem, ki so prijavljeni na ta isti portal oziroma tistim, ki si jih izbere sam. Kandidat lahko izbere možnost, da ga portal preko elektronske pošte obvešča o prostih delovnih mestih, ki ustrezajo njegovemu profilu in ostalih novostih (Zore 2012, 21).

Ponudba zaposlitvenih portalov običajno obsega:

- objave prostih delovnih mest,
- možnost prijave na objavljena delovna mesta,
- nasvete pri pisanju življenjepisa, spremne besede,
- nasvete za uspešno izpeljan zaposlitveni razgovor,
- organiziranje različnih izobraževanj in seminarjev,
- objave člankov na temo iskanja zaposlitve,
- pomoč pri načrtovanju kariere,
- obveščanje o prostih delovnih mestih,
- možnost posredovanja iskalčevih podatkov delodajalcu,
- seznanjanje iskalcev dela o zakonih o zaposlitvi (Zore 2012, 23).

V Sloveniji so najbolj iskani zaposlitveni portali naslednji:

- www.mojedelo.com,
- www.ess.gov.si,
- www.zaposlitev.net,
- www.mojazaposlitev.si,
- www.kariera.si, itd.

Uporabnost **socialnih omrežij** za pridobivanje človeških virov, med katerimi sta najbolj znana Facebook in LinkedIn, je vse bolj obravnavana tema. Socialna omrežja so pri procesu pridobivanja podjetjem lahko v veliko pomoč, še bolj pa so v pomoč pri procesu izbiranja. Posamezniki na socialnih omrežjih prostovoljno objavijo vrsto osebnih in profesionalnih podatkov o sebi, svojih zanimanjih in profesionalnih dosežkih. Razširjenost socialnih omrežij pa je izjemna (Facebook je imel v letu 2014 več kot dve milijardi uporabnikov, medtem ko je imel

LinkedIn v 2014 več kot 350 milijonov uporabnikov), pri čemer se uporabljata za različne namene.

Facebook se bolj uporablja za povezovanje s prijatelji, deljenje osebnih informacij in spoznavanje novih ljudi, medtem ko se LinkedIn bolj uporablja za povezovanje s strokovnjaki, oglaševanje svojih spretnosti in kompetenc, deljenje svojega znanja in izkušenj ter za načrtovanje svoje kariere (Caers in Castelens 2010, 2).

Socialna omrežja se lahko uporabljajo na enak način kot posebne strani za prosta delovna mesta na spletnih straneh podjetja ali pa se uporabljajo na podoben način, kot se uporabljajo spletni portali (predvsem LinkedIn). Podjetja lahko na socialnih omrežjih ustvarijo profile, kjer ponudijo informacije o podjetju ter prostih delovnih mestih, lahko prosta delovna mesta oglašujejo, prodajajo dobro podobo svojega podjetja ali pa, v primeru LinkedIna, s pomočjo baze, ki jo socialno omrežje ima, iščejo primerne kadre. Socialna omrežja so tudi izredno uporabna za priporočila, ki jih uporabniki socialnega omrežja pošljejo svojim znancem, prijateljem oz. sodelavcem.

Javne službe za zaposlovanje

Javne službe za zaposlovanje so lahko zelo pomemben vir kandidatov za nova delovna mesta. Čeprav jim pogosto očitajo, da razpolagajo predvsem z manj sposobnimi in tudi manj samoiniciativnimi kandidati, so njihove datoteke iskalcev zaposlitve običajno najboljše in sproti dopolnjene, zagotavljajo podatke za celo državo, kandidati za zaposlitev pa so praktično takoj dostopni. Zlasti pri zaposlovanju večjega števila delavcev, od katerih ne zahtevamo posebnih vrst znanja ali drugih sposobnosti, jih je težko in nesmiselno obiti. Prav tako so njihove storitve za delodajalce brezplačne (Svetlik v Možina in drugi 2002, 137).

Zasebne agencije za zaposlovanje

Uporaba zasebnih agencij za zaposlovanje je vedno večja. V primerjavi z javnimi službami so sicer manjše, imajo manj informacij in tudi manj možnih kandidatov, podjetjem pa storitve zaračunavajo, vendar jim nudijo tudi veliko prednosti, saj so specializirane za določeno vrsto kandidatov, o področju imajo zelo dobre podatke, delodajalcem ne dajejo le podatkov o aktualnih iskalcih dela, ampak lahko pridobivajo že zaposlene delavce, prav tako pri posredovanju kandidatov ponudijo tudi druge storitve zaposlovanja, kot sta intervjuvanje in

testiranje. Prav tako dajejo tudi ustrezna jamstva za kandidate (Svetlik v Možina in drugi 2002, 137).

Zasebne agencije so dober vir strokovnjakov in vodstvenih profilov. Razlogi, zakaj se obrniti na zasebne agencije, so po Desslerju (2003, 103) naslednji:

- podjetje nima oddelka za človeške vire in nima znanja na področju pridobivanja in iskanja človeških virov,
- podjetje je v preteklosti imelo težave pri generiranju zadostnega števila kandidatov,
- prosto delovno mesto mora podjetje zapolniti na hitro,
- podjetje ima potrebo po zaposlitvi večjega števila kandidatov, ki predstavljajo manjšine ali ženske,
- podjetje želi doseči kandidate, ki so trenutno že zaposleni in ki bodo bolj sproščeni pri sodelovanju z agencijo kot direktno s podjetjem,
- podjetje želi zmanjšati čas, ki ga porabi za intervjuvanje kandidatov.

Karierni sejmi

Karierni sejmi nudijo možnost neposrednega kontakta kandidatov s podjetjem, še preden pride do prvega intervjuja. Za delodajalce so zelo privlačni, saj ponudijo veliko izbiro kandidatov ter vzpostavitev osebnega kontakta s kandidati. Na kariernih sejmih lahko podjetja s kandidati opravijo tudi zaposlitvene razgovore kar na kraju dogodka. Karierne sejmje v Sloveniji organizira Moje Delo.

Izbira prave metode pridobivanja človeških virov je odvisna od značilnosti podjetja, značilnosti delovnega mesta, finančnih in časovnih resursov, ki so na voljo, ter znanja na področju pridobivanja človeških virov.

3.4 Izbiranje človeških virov

Izbiranje človeških virov je proces, v katerem se uporabijo specifični instrumenti za izbor najprimernejšega kandidata med bazenom kandidatov, ki so najbolj primerni za delovno mesto (Bratton in Gold 2003, 221). Izbira pravih zaposlenih je pomembna, saj je uspeh podjetja vedno odvisen od dela vseh zaposlenih in zaposleni s pravimi atributi in sposobnostmi bodo opravili boljše delo za podjetje, medtem ko bodo zaposleni, ki nimajo pravih sposobnosti ali so kako drugače negativno usmerjeni do dela, delo opravili neučinkovito in uspešnost podjetja se bo

zmanjšala. Prav tako je izbira pravih zaposlenih pomembna zato, ker je pridobivanje in izbiranje novih zaposlenih drago in časovno zamudno (Dessler 2003, 127).

Izbiranje je torej naslednji korak po pridobivanju, ko smo že zbrali bazo kandidatov za prosto delovno mesto. Pri tem gre preprosto za ocenjevanje kandidatov na podlagi lastnosti, ki so jih podjetja določila že v okviru analize in opisa dela ter določitve lastnosti delavca in ki so jih uporabila tudi pri procesu pridobivanja. Podjetja se vprašajo, ali imajo kandidati prave lastnosti, attribute, sposobnosti, kvalifikacije, torej ali so idealni kandidati za delovno mesto.

Pri procesu izbire gre za serijo specifičnih korakov, ki jih podjetja uporabijo za odločitev o tem, katere kandidate zaposliti. Te korake lahko podjetja prilagajajo glede na zaposlitvene potrebe kandidata ter podjetja (Werther in Davis 1985, 176). V splošnem velja: čim bolj ključno delovno mesto bo kandidat zasedel, tem več časa, prizadevanj in sredstev moramo vložiti v postopke njegovega pridobivanja in izbire (Svetlik v Možina in drugi 2002, 143).

Podjetjem je na voljo vrsta metod oziroma tehnik izbiranja človeških virov, in sicer:

- pisne prijave, dokazila, priporočila oz. reference,
- obrazec za prijavo,
- testi,
- intervjuji,
- ocenjevalni center,
- zdravniški pregled,
- profili v socialnih medijih.

Pisne prijave, dokazila, priporočila

Pisne prijave so prvi resen stik med podjetjem in kandidatom. Prijave so lahko zgolj formalne, z osnovnimi podatki o kandidatu, lahko pa vsebujejo tudi druge, bolj koristne podatke:

- življenjepis
- bibliografijo in druga dela ter dosežke,
- kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za delo,
- pričakovanja v zvezi z delom in kariero v organizaciji,
- kandidatovo mnenje, kako rešiti probleme, s katerimi se srečuje podjetje v obliki programa dela (Svetlik v Možina in drugi 2002, 145).

Prijave so zanimive zaradi vsebine in oblike in kažejo tudi sposobnosti pisnega izražanja, stila pisanja, iniciativnost kandidata itd. Pisnim prijavam kandidati priložijo tudi dokazila o izpolnjevanju pogojev ter **priporočila** prejšnjih delodajalcev, učiteljev, banke itd. Alternativa pisnim priporočilom so kontakti ljudi, ki jih dajo kandidati, z njimi pa se delodajalec pogovori osebno ali po telefonu (Možina in drugi 2002, 145–146). Priporočila se uporabljajo za pridobitev dodatnih informacij o kandidatih s strani tretjih oseb. Natančnost informacij je vprašljiva: dejanski podatki, kot so narava predhodnega dela, trajanje dela, razlog za odhod, plača, akademski dosežki, itd. so bistveni, medtem ko so mnenja o značaju in primernosti manj zanesljiva (Beardwell in drugi 2004, 214).

Obrazec za prijavo

Obrazec za prijavo organizaciji omogoča bolj načrtno pridobivanje strukturiranih informacij o kandidatu. Pogosto se uporablja namesto pisnih prijav, včasih pa tudi kot dopolnitev. Je na nek način osnovni instrument za izbiro, saj pokaže, kateri kandidati imajo več zaželenih lastnosti in je podlaga za pripravo sprejemnega intervjuja. Pomembno je, da obrazec za prijavo temelji na opisu dela, pri čemer se priporoča, da imajo podjetja obrazce prilagojene različnim vrstam delavcev. Obrazce za prijavo, ki so dobro strukturirani, je mogoče zelo koristno analitično obdelati. Podatke o lastnostih delavcev, kasneje ko so že v organizaciji, primerjamo z njihovo odsotnostjo z dela, delovno uspešnostjo, konfliktnostjo, disciplinskimi postopki itd. Tako ugotavljamo, katere lastnosti delavcev prispevajo k zaželenemu in katere k nezaželenemu vedenju. Obrazce za prijavo analiziramo z namenom, da bi zožili seznam kandidatov. Idealno vzeto iščemo kandidate, ki imajo vse nujne, nobene nezaželene in čim več zaželenih lastnosti (Svetlik v Možina in drugi 2002, 146–147).

Obrazci za prijavo se med seboj zelo razlikujejo, tradicionalni pristop pa se po navadi osredotoči na iskanje informacij o kvalifikacijah in delovnih izkušnjah ter vključuje poglavje, kjer naj kandidat navede oz. 'proda' svoj prispevek k podjetju (Beardwell in drugi 2004, 210).

Testi

Zaposlitveni testi so sredstva, ki ocenijo verjetno ujemanje med kandidatom in zahtevami dela (Werther in Davis 1985, 181). Testiranje je v bistvu poskus, da se doseže objektivnost, oziroma, bolj natančno povedano, da se zmanjša subjektivnost pri odločanju o izbiri kandidatov (Beardwell in drugi 2004, 213). Bolj natančna definicija je: »Zaposlitveni testi so objektivna in

standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov« (Svetlik v Možina in drugi 2002, 148).

Prednost testov je večja objektivnost, saj so testi za vse kandidate enaki. Vendar pa pri testih pogosto pride do nepravilne uporabe, posamezniki iz obrobnih skupin jih manj uspešno rešujejo, kandidati so pri testiranju le redko postavljeni v naravne delovne razmere, zato so rezultati testov lahko vprašljivi. Pri testih je zato zelo pomembno, da z njimi delajo za to usposobljene osebe, saj je pomembno, kako kandidate pripravijo na teste, kako razlagajo testne rezultate ter kakšen pomen dajejo postopku. Sicer pa velja, da odločitve o izbiri ne smemo sprejeti le na podlagi testov (Možina in drugi 2002, 148).

Vrst testov je veliko, saj lahko merijo vrsto značilnosti, od inteligence, osebnosti, numeričnih sposobnosti, zmožnosti izražanja, sposobnost učenja, socialne spretnosti, intelektualne spretnosti in še bi lahko naštevali. Za namene te naloge se bomo osredotočili le na najpogosteje uporabljene teste, ki so:

- testi kognitivnih sposobnosti:
 - testi kognitivnih zmožnosti,
 - inteligenčni testi,
- psihometrični testi,
- spletni selekcijski testi.

Testi zmožnosti oziroma testi sposobnosti in testi poklicne usposobljenosti. Testov sposobnosti je cela vrsta, odvisno od tega, katere sposobnosti pri kandidatu iščemo. Lahko so npr. testi hitrega tipkanja, razumevanje mehanike, fizična moč itd. Ukvarjajo se predvsem s kvalifikacijami in sposobnostmi, ki so jih kandidati že pridobili ali jih imajo. Testi poklicne usposobljenosti (npr. verbalno razumevanje, numerične sposobnosti – numerični testi, spomin, induktivno in deduktivno sklepanje) pa se osredotočajo na kandidatov potencial za izvajanje specifičnih nalog (Beardwell in drugi 2004, 213; Možina in drugi 2002, 149; Dessler 2003, 136–137).

Inteligenčni testi dajejo informacijo o splošnih mentalnih zmožnostih, kot so spomin, besedni zaklad, govor in numerične sposobnosti.

Psihometrične teste lahko obravnavamo kot nadpomenko za večjo skupino testov, npr.:

- testi, s katerimi se preverja splošne sposobnosti kandidata – v to kategorijo sodijo tudi klasični IQ-testi;
- testi, s katerimi se preverja bolj specifične sposobnosti, ki so potrebne pri opravljanju dela na delovnem mestu, npr. sposobnost prodaje, vodenja ...;
- osebnostni testi – opredelijo tip osebnosti;
- motivacijski vprašalniki ocenijo, kaj kandidate motivira, kaj je za njih pomembno.

V tem delu bomo pod psihometrične teste vključili le osebnostne teste, oziroma tudi drugače imenovane osebnostne vprašalnike. Osebnostni testi oziroma vprašalniki omogočajo kvantifikacijo lastnosti, ki so pomembne za delovno uspešnost in jih je z drugimi metodami težko meriti (Beardwell in drugi 2004, 213). Merijo lastnosti, kot so introvertiranost, stabilnost, čustvenost, podredljivost, zaskrbljenost, zaupljivost, samozaupanje in podobno. Z njimi naj bi podjetje dobilo odgovor, ali se bo kandidat vključil v socialno okolje organizacije (Možina in drugi 2002, 149).

V selekcijskih postopkih se pojavljajo vedno nove oblike testiranja. Od klasičnih intervjujev in testiranj s psihometričnimi testi se vedno bolj pomikamo proti uporabi pripomočkov digitalne dobe. Med organizacijami je spletno testiranje najbolj pogosto (81 %), mobilno testiranje (pametni telefoni, tablice) pa je uporabljano najmanj. Več kot tretjina organizacij uporablja teste tipa papir-svinčnik (37 %) ali ocenjevanje z računalnikom z offline interpretacijo (35 %) (Gretczko in Stephan 2015 v Kovač 2016, 2).

Spletno testiranje je proces testiranja, pri katerem so pripomočki za merjenje določenih spretnosti in/ali lastnosti prikazani preko računalnika in z internetno povezavo. Prav zaradi tega so zelo fleksibilni za uporabo, saj lahko kandidati kadarkoli in kjerkoli rešujejo teste. Spletno testiranje je večinoma nenadzorovano, lahko pa je nadzorovano na daljavo (Kovač 2016, 3). V obliki spletnega testiranja lahko izvedemo skoraj vse zgoraj navedene teste. Razpon uporabe je torej zelo širok, vendar moramo pri tem vedno paziti, da sledimo smernicam takšnega testiranja.

Intervjuji

Intervjuji so univerzalno popularna izbirna metoda. Razlogov za to je veliko: so na prvi pogled preprostejši od testov, veliko lastnosti ljudi je zelo težko ujeti v količinske merske instrumente, priprava veljavnih in zanesljivih testov je dolgotrajna ter potrebna strokovnega znanja, osebe, ki bodo opravljale intervju, je tudi lažje usposobiti za pripravo in izvedbo izbirnega intervjuja, kot

za pripravo in izvedbo ustreznih testov, hkrati pa se lahko bolj prilagajamo kandidatom. So pa intervjuji časovno zahtevnejši, manj tipizirani, zato je smiselno intervjuje uporabiti po izvedbi testov, ko se je nabor kandidatov že nekoliko zmanjšal (Svetlik v Možina in drugi 2002, 152).

Werther in Davies (Werther in Davis 1985, 185–186) množično uporabo intervjujev pojasnjujeta tudi z dejstvom, da so fleksibilni, namreč mogoče jih je prilagajati kvalificiranim, nekvalificiranim, vodstvenim in administrativnim delavcem, prav tako pa omogočajo dvosmerno komunikacijo: spraševalci spoznajo kandidate in kandidati spoznajo zaposlovalca. Pomanjkljivosti intervjujev pa najdemo na področju veljavnosti in zanesljivosti. Pri zanesljivem intervjuju se interpretacije rezultatov intervjuja ne smejo razlikovati med dvema različnima spraševalcema, vendar se zelo pogosto zgodi, da si dva različna spraševalca ustvarita zelo različna mnenja. Do neke mere lahko to pomanjkljivost odpravimo z zastavljanjem identičnih vprašanj in sistematičnim zapisovanjem odgovorov. Veljavnost pa je vprašljiva, ker redka podjetja opravljajo študije veljavnosti rezultatov intervjuja.

Intervjuji se lahko razlikujejo glede na število prisotnih na intervjuju, število faz intervjuja ter tudi v sami strukturi. Poznamo na primer (Werther in Davis 1985, 187–188; Svetlik v Možina in drugi 2002, 153–154; Dessler 2003, 161–166;):

- Individualne intervjuje, kjer sta prisotna le kandidat in spraševalec. Prednost takšnega intervjuja je v tem, da ga je razmeroma lahko organizirati, je sproščen, saj kandidat ne čuti pritiska več izpraševalcev ali kandidatov ter zato tudi lažje sam postavlja vprašanja. Takšni intervjuji so tudi najpogostejši. Pomanjkljivosti so večja možnost pristranskosti ter da se mora podjetje zanašati na mnenje le ene osebe. To se lahko odpravi z zaporednimi intervjuji.
- Intervjuje pred komisijo oziroma panelne intervjuje, kjer več izpraševalcev hkrati sprašuje enega kandidata. Prednost teh je, da se vprašanja ne ponavljajo, tako kot pri zaporednih intervjujih. Spraševalci lahko poglobljajo svoja vprašanja, vendar pa takšen pogovor lahko obremeni kandidata, ki zato ne daje ustreznih informacij.
- Skupinske intervjuje, ki so razmeroma redki in zahtevni. Tukaj se spraševalci pogovarjajo z več kandidati hkrati. Pri tem lahko opazujemo tudi reakcije kandidatov drug na drugega pri tekmovanju za isto delovno mesto.
- Zaporedne intervjuje, kjer je več individualnih intervjujev, ki jih ima kandidat z različnimi osebami.

- Problemske intervjuje, ki so osredotočeni na problem, ki naj bi ga kandidat razrešil. Kandidatu se običajno predstavijo hipotetične okoliščine, kandidat pa se mora odločiti, kako bi jih razrešil.
- Stresne intervjuje, ki se po navadi uporabljajo za preverjanje kandidatov, katerih delo bo stresno. Sestoji iz zaporedja ostrih, hitro in neprijazno postavljenih vprašanj.
- Strukturirane intervjuje, ki vsebujejo vnaprej pripravljena vprašanja, na katera za to usposobljeni spraševalci pričakujejo razmeroma tipične in vsebinsko omejene odgovore. Spraševalci so tudi omejeni pri postavljanju dodatnih vprašanj, ki so zelo redka. Kljub temu, da s takšnim intervjujem lahko ne pridobimo določenih pomembnih informacij, pa sta veljavnost in zanesljivost podatkov, pridobljenih na tak način, večji kot pri nestrukturiranem intervjuju.
- Nestrukturirane intervjuje: značilnost teh je, da potekajo kot prosti pogovor. V tem pogovoru ni določenega formata, ki se mu sledi. Spraševalec odpira različne teme pogovora in postavlja dodatna vprašanja, glede na to, kako se razgovor odvija. Pri tem lahko spraševalec pridobi informacije, ki so nepomembne za dobro izbiro kandidata in izpusti informacije, ki so pomembne, prav tako lahko različni kandidati dobijo različna vprašanja, zato je primerjava med njimi lahko problematična. Rešitev tega problema je lahko polstrukturiran intervju.

Čeprav intervjuje uporabljajo skorajda vsi managerji, pa imajo nizke ocene za zanesljivost in veljavnost v zgodnjih študijah. Danes študije kažejo, da je veljavnost intervjujev večja kot so nekoč verjeli in da je intervju načeloma boljši pokazatelj prihodnje delovne uspešnosti, kot se je predvidevalo, ter je primerljiv z mnogimi drugimi tehnikami (Dessler 2003, 169).

Ocenjevalni centri

Ocenjevalni centri oziroma managerski ocenjevalni centri so dvo- ali tridnevne simulacije, v katerih kandidati opravljajo realistične naloge, kot npr. predstavitve pod nadzorom strokovnjakov, ki ocenjujejo kandidatove sposobnosti vodenja in podobno (Dessler 2003, 142). Ti se predvsem uporabljajo za ocenjevanje managerjev. Pri ocenjevalnih centrih je ključna priprava ustreznih nalog (Svetlik v Možina in drugi 2002, 150). Ocenjevalni centri so lahko zelo uspešni, vendar je vprašljivo, ali lahko delo opravijo ceneje kot druge tehnike.

Zdravniški pregled

Zdravniški pregled je običajen in tudi nujen del sprejemnega postopka. Ker je drag, po navadi podjetja pošljejo na pregled le tiste kandidate, za katere so se že odločili, da so primerni. Če imamo več primernih kandidatov, lahko zdravniški pregled pripomore h končni odločitvi, saj lahko razkrije nekatere težave, ki jih kandidat mogoče prekriva, ali pa težave, za katere morda tudi kandidati ne vedo (Možina in drugi 2002, 163). Razlogov za izvedbo zdravniškega pregleda pred končno izbiro je več: preveri se, da kandidati imajo fizične zahteve za opravljanje dela in odkrijejo morebitne zdravstvene omejitve, ki jih podjetje mora upoštevati pri zaposlitvi kandidata (Dessler 2003, 152).

Profili v socialnih medijih

V času Googla, ki s pomočjo iskalnih robotov najdejo vse informacije o kandidatih na spletu, in socialnih omrežij, ko osebe prostovoljno objavljajo podatke o sebi na spletu, je iskanje informacij o kandidatih zelo enostavno. Caers in Castelyns (Caers in Castelyns 2010, 1) sta raziskovala uporabo LinkedIna in Facebooka pri pridobivanju in predvsem izbiranju kandidatov v Belgiji. Ugotovila sta, da sta obe socialni omrežji postali dodatni sredstvi za izbiranje kandidatov s pomočjo iskanja dodatnih informacij o kandidatih, kar je pripomoglo pri lažji odločitvi, koga povabiti na intervju.

Nobenega dvoma torej ni, da so profili v socialnih medijih bogat vir dodatnih informacij o prijavljenih kandidatih, ki so podjetjem vedno na voljo. Čeprav so na Facebooku profili po večini zaklenjeni za osebe, ki z njimi niso povezane, pa je vsem vidna profilna fotografija. LinkedIn nasprotno, nima zaklenjenih informacij. Uporaba socialnih medijev je torej bogat vir, vendar se morajo podjetja zavedati, da so lahko odločitve, narejene na podlagi socialnih omrežij, pogosto pristranske in tudi nepravilne.

Ne glede na to, katere načine pridobivanja in izbiranja človeških virov podjetje uporablja, pa mora biti pozorno tudi na to, da tudi kandidati izbirajo podjetje ter da je njihova uspešnost na delu, po tem, ko so za to izbrani, v veliki meri odvisna tudi od zadovoljstva pri delu, ki je pogosto odvisno prav od tega, kako se njihova pričakovanja o delu in dejansko delo ujemajo. Zato morajo podjetja pred končno odločitvijo kandidatom realno predstaviti delo in podjetje, da kasneje ne pride do razočaranj, ki vodijo v neučinkovitost in neuspešnost.

Kot pravi Svetlik (Možina in drugi 2002, 142), za izbiranje človeških virov velja, da je to dvosmerni proces, ki teče med podjetjem in posamezniki, ki se zanimajo za prosto delovno

mesto. Nikakor ne izbira samo podjetje delavcev, ampak tudi delavci izbirajo podjetje. V postopku izbiranja se lahko kandidati, ki imajo več ponudb, premislijo. Zato jim je treba poleg realistične predstavitve dela in podjetja, pokazati tudi tisto, za kar so še posebej zainteresirani. Izbirni postopek je zato tudi postopek motiviranja kandidatov in pogajanja z njimi.

Podobno trdita tudi Newell in Scarbrough (2002, 89), ki pravita, da pridobivanje in izbiranje človeških virov nista le enosmerna procesa, kjer podjetje na koncu izbere najprimernejšo osebo za delo, pri čemer se kandidatom poskuša na različne načine prikazati v najboljši luči, ampak dvosmerna procesa, saj si tudi kandidati o podjetju ustvarjajo svoja mnenja in sodbe, prav tako kot si podjetje ustvarja mnenje in sodbe o kandidatih. Ko osebe raziskujejo novo delo oziroma podjetje, informacije, ki so na voljo, primerjajo s svojimi pričakovanji in ambicijami, preden se odločijo za prijavo na delo. Če se prijavijo in delo dobijo, vendar delo ni takšno, kot jim je bilo predstavljeno, potem bo novi zaposleni nezadovoljen, neučinkovit ali pa bo podjetje zapustil. Zato je dobro, da proces pridobivanja in izbiranja človeških virov vključuje pristno izmenjavo veljavnih in zanesljivih informacij med podjetjem in kandidatom z namenom ugotovitve, ali so pričakovanja obeh usklajena.

Hollenbeck in Wright (v Možina in drugi 2002, 142) opozarjata, katere so tiste značilnosti dela, na katere so kandidati še posebej pozorni in jim jih je zato v izbirnem postopku treba ustrezno prikazati. To so: plače, dodatki in druge materialne ugodnosti, osebni izzivi in odgovornosti, varnost zaposlitve, možnosti napredovanja ter kraj, kjer je delo na voljo.

4 MALA PODJETJA IN MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Management človeških virov (HRM) je za mala podjetja izjemnega pomena. Za mala podjetja je značilno, da imajo malo število zaposlenih, ki pa opravljajo zelo širok spekter delovnih nalog. Majhno število zaposlenih pa tudi pomeni, da vsak zaposleni v podjetju predstavlja velik delež v delovnem procesu podjetja. Uspešno in učinkovito delo vsakega posameznika, na kar v največji meri vplivajo motivacija, veselje do dela, fleksibilnost, sposobnost prilagajanja in ne nazadnje tudi primerne sposobnosti zaposlenih, sta zato izrednega pomena.

Če upoštevamo ta dejstva, potem je jasno, da je uspešen HRM za mala podjetja prav tako pomemben kot za velika. Se pa HRM v malih podjetjih nedvomno, glede na specifične značilnosti malih podjetij, katere so opisane v drugem poglavju, kvalitativno in kvantitativno razlikuje od HRM-ja v velikih podjetjih.

4.1 Značilnosti managementa človeških virov v malih podjetjih

Večina literature in raziskav na področju HRM se predvsem posveča velikim podjetjem, ki pa so, tako v Evropi kot tudi v Sloveniji, glede na število v manjšini.

Kljub pomembnosti malih podjetij in njihovih zaposlenih za gospodarstvo, pa je obseg dosegljivih podatkov ter število raziskav na področju managementa človeških virov v malih podjetjih žal še zmeraj omejeno. Podobnega mnenja so tudi številni strokovnjaki s področja managementa človeških virov (Wagar 1998; Henneman in Barkley 1999; Leung 2003; Stewart in Beaver 2004; Pearson in drugi 2006 in drugi), ki prav tako pogosto opozarjajo na potrebe po dodatnih študijah in raziskavah, povezanih s praksami managementa človeških virov v MSP. Čeprav je po mnenju de Koka (2001, 3) to področje v zadnjih letih poželo več zanimanja, še vedno primanjkuje konkretnih empiričnih raziskav in dognanj glede značilnosti managementa človeških virov v malih podjetjih. Podobne ugotovitve veljajo tudi za Slovenijo, kjer prav tako obstaja potreba po dodatnih raziskavah s tega področja.

HRM je definiran kot proces privabljanja, razvoja in ohranjanja talentirane in energične delovne sile, z namenom podpore poslanstvu, ciljem in strategijam organizacije (Schermerhorn v de Kok in drugi 2003 in de Kok in Uhlaner 2001).

V literaturi o malih podjetjih in HRM vlada splošen konsenz, da se HRM v malih podjetjih razlikuje od HRM-ja v velikih podjetjih. V relativno kratki zgodovini področja HRM se je pogosto predvidevalo, da lahko v MSP uporabimo iste principe, kot v velikih podjetjih (Cassel in drugi 2002, Bacon in Hoque 2005, Mayson in Barret 2006 in drugi), zato sta Tansky in Heneman (2003) poudarila, da strokovna literatura o HRM mala podjetja obravnava kot »drugorazredne državljane«. Audretsch in Thurik (v de Kok in drugi 2003 in de Kok Uhlener 2001) trdita, da postajajo prakse HRM vse bolj pomembne v gospodarstvu (temelječem na znanju), v katerem se družbe soočajo z dvojnimi izzivi: i) potrebi po bolj visoko usposobljenih zaposlenih na eni, in ii) s pomanjkanjem kvalificirane delovne sile na drugi strani. Ta izziva, v povezavi s trendom porasti števila malih podjetij, še dodatno poudarjata potrebo po učinkovitih praksah HRM v malih podjetjih (v de Kok in Uhlener 2001 in de Kok in drugi 2003).

Kompetentne sposobnosti na področju človeških virov so za mala podjetja predpogoj za njihov uspeh. Toda, čeprav se strokovnjaki in managerji tega zavedajo, mala podjetja pri njihovem razvoju še vedno zaostajajo za velikimi podjetji.

Prevladujoča spoznanja empiričnih raziskav na področju karakteristik HRM v malih in srednje velikih podjetjih so, da se za procese in aktivnosti HRM v malih podjetjih zdi značilna manjša stopnja institucionalizacije in formalizacije, saj manjša podjetja pogosto nimajo na voljo posebnega oddelka za človeške vire (ali strokovnjaka za človeške vire) ter po navadi tudi ne uporabljajo veliko dovršenih praks (Behrends 2007). Namesto tega so HRM-aktivnosti pogosto omejene na procesiranje administrativnih nalog (kot so plače, prisotnost itd.), medtem ko se bolj strateške zadeve rešujejo »mimogrede« s strani višjega vodstva (Behrends 2007).

Empirične raziskave potrjujejo, da se mala podjetja na splošno manj poslužujejo profesionalnih (formalnih) praks managementa človeških virov kot velika podjetja (Barron in drugi 1987; Hornsby in Kuratko 1990; Cardon in Stevens 2004; Bartram 2005). Manjša podjetja redkeje uporabljajo formalizirane prakse pridobivanja človeških virov (Aldrich in Langton 1997), ponujajo manj možnosti usposabljanja in izobraževanja svojim zaposlenim (Koch in McGrath 1996; Westhead in Storey 1997) in tudi redkeje uporabljajo formalno ocenjevanje zaposlenih (Jackson in drugi 1989). Cardon in Stevens (2004) sta v svojem članku, kjer sta povzela, kaj vemo o praksah HRM v malih podjetjih, ugotovila naslednje: večina malih podjetij ima neko obliko HRM-ja, četudi je neformalna; večina malih podjetij nima HRM-strokovnjaka v podjetju; večja mala podjetja (nad 100 zaposlenih) bolj verjetno uporabljajo formalne prakse in imajo

oddelek za človeške vire. Vse več raziskav pa kaže na to, da mala podjetja še zdaleč niso homogena in se v veliki meri razlikujejo v uporabi profesionalnih praks HRM (de Kok in Uhlaner 2001).

Na primer, Desplande in Golhar (1994) sta v svoji raziskavi ugotovila, da so prakse managementa človeških virov v malih proizvodnih podjetjih enako sofisticirane kot prakse v velikih podjetjih. Hornsby in Kuratko (1990) sta ugotovila, da sicer podjetja vseh velikosti uporabljajo predvsem neformalne tehnike pridobivanja in izbiranja človeških virov (predvsem priporočila zaposlenih in intervjuje), vendar so med malimi podjetji prakse HRM pogosto bolj sofisticirane, kot sta pričakovala.

Nadalje so Bacon in drugi (1996) z raziskavo dognali, da prevladujoče mnenje, da se mala podjetja pretežno poslužujejo pustih oblik HRM (ang. *bleak house*), ki so značilne po neposredni kontroli managementa, slabih pogojih dela, visoki fluktuaciji delovne sile ali omejeni možnosti dodatnih izobraževanj, ne drži. Raziskava je namreč pokazala visoko stopnjo zavedanja in uporabe novih idej HRM med vodilnimi managerji v malih podjetjih. Trdijo skratka, da kljub skepticizmu glede razvoja HRM v malih podjetjih, dokazi kažejo, da se slika mogoče spreminja. Njihova raziskava na 560 malih podjetij v Leicestershiru je pokazala, da managerji v malih podjetjih, kljub temu da imajo malo znanja o HRM, poznajo veliko njegovih komponent in da v svojih podjetjih uvajajo veliko iniciativ, ki se jih poslužujejo velika podjetja. V veliko primerih so bile te spremembe rezultat spremembe lastništva. Mala podjetja pogosto odražajo lastnika in spremembe v kontroli so pomembna priložnost za druge spremembe. Bacon in drugi (1996) nadalje tudi komentirajo, da so mala podjetja, ki ostajajo tako imenovane puste hiše (ang. *bleak house*), tista, kjer se managerji zanašajo na praktične izkušnje, ter družinska podjetja, ki niso zrasla do te mere, da bi morala zaposliti profesionalne managerje, ali tista, ki jih vodijo managerji z omejenimi izkušnjami izven družinskega podjetja. Najbolj so se v njihovem vzorcu spremembam upirala tista podjetja, kjer je družina v podjetju obdržala kontrolo. Kot trdi Julien (v Brand in Bax 2002, 6–7), prakse HRM v malih podjetjih obstajajo, četudi po navadi niso formalizirane in raznolike, zato jih ni mogoče generalizirati.

Do podobnih zaključkov so prišli tudi drugi avtorji, na primer Pearson in drugi (2006). Kot trdi Behrends (2007, 72) prakse managementa človeških virov generalno niso boljše ali slabše od praks v velikih podjetjih, ampak le sledijo drugi logiki. Kar se seveda zdi smiselno, glede na specifične značilnosti malih podjetij. Kot zatrjujejo tudi mnogi drugi avtorji, mala podjetja niso

mala velika podjetja in ne moremo pričakovati, da bodo ob zelo različnih značilnostih lahko uporabljala enake prakse managementa človeških virov kot velika. Mala podjetja morajo razviti svoje, strategiji, ciljem in interni organizaciji primerne prakse HRM. Kot sta mnenja Beaver in Hutchings (2004, 74), kar je dobro za velika podjetja, ni nujno dobro tudi za mala podjetja, vendar je še vedno veliko stvari, ki se jih mala podjetja lahko naučijo iz literature in prakse, saj je učinkovit HRM potreben za vsako organizacijo.

Raziskave pogosto kažejo, da se mala podjetja na eni strani premalo poslužujejo praks HRM, na drugi pa jih lastniki in vodilni managerji vidijo kot enega najpomembnejših in najbolj kompleksnih problemov, ki jih je treba rešiti (Wilkinson 1999). V malih podjetjih je HRM še posebej pomemben, saj so le-ta v večini primerov aktivna v delovno intenzivnih panogah, hkrati pa vsak zaposleni predstavlja pomemben delež delovne sile in intelektualnega kapitala (Pérez Arrau in Muñoz Medina 2014).

Iz tega razloga postaja pridobivanje, razvoj in ohranjanje kompetentnih in talentiranih delavcev osnovna naloga za obstoj, ki lahko ima mnoge koristi (Brand in Bax 2002). Prednosti uspešnega razvoja HRM so: izboljšanje kapacitete prilagajanja in uspešnosti podjetja, izboljšanje privabljanja, ohranjanja in zavezanosti človeških virov, izboljšanje organizacijske učinkovitosti podjetja ter ne nazadnje dolgoročna rast podjetja in vzdržnost kvalificiranih delavcev (Cordon in Stevens 2004; Brand in Bax 2002; Mayson in Barret 2006). V nasprotnem primeru pa manj sofisticirane prakse HRM lahko vodijo v nepoštena odpuščanja, manjšo stabilnost delovnih mest, pomanjkanje kvalificirane delovne sile in nezadovoljive prakse pridobivanja človeških virov (Bacon in Hoque 2005), kar ne nazadnje vodi v nekonkurenčnost in neuspeh, v skrajnem primeru pa tudi v propad podjetja.

Ugotovitve avtorjev in strokovnjakov, da v malih podjetjih prevladujejo neformalne prakse HRM porajajo vprašanje, ali bi, glede na njihove specifične značilnosti, mala podjetja imela dodano vrednost od uvajanja bolj formalnih praks. Bartram (2005) na podlagi razmišljanj drugih avtorjev in lastne raziskave ugotavlja, da lahko mala podjetja največ pridobijo prav s smiselno uporabo tako formalnih kot tudi neformalnih praks. Razlogi za uporabo neformalnih praks so, da bi formalne prakse zavirale kreativnost, inovativnost in podjetništvo ter bi predstavljale oviro za neformalno komunikacijo, direkten nadzor in široko definirana delovna mesta. Razlogi za uporabo formalnih praks pa predvsem ležijo v omejitvi, ki jo imajo neformalne prakse, ko podjetje zraste (nad 20 zaposlenih). Takrat namreč zmanjka neformalnih mrež za zaposlovanje,

neformalni stil vodstvene komunikacije ne zadošča in ad hoc odzivi na HRM-zadeve povzročajo probleme. To potrjuje tezo Jennings in Beaverja (v Bartram 2005, 141), ki trdita, da mora upravljanje podjetja, ko podjetje preseže določeno število zaposlenih in lastnik podjetja postane prekomerno obremenjen, biti bolj profesionalno in delegirano. Po mnenju Bartrama (2005) je formalizacija HRM v malih podjetjih dragocena le v kolikor izboljša upravljanje s človeškimi viri, pri tem pa ne zavira potencialnih prednosti malih podjetij, kot so družinsko vzdušje, odprta komunikacija, fleksibilnost, kreativnost, inovativnost in grajenje zaupanja.

Pomembnosti praks HRM za vsa podjetja, predvsem pa za mala podjetja torej ne gre zanikati, zato je pomembno vprašanje, kakšni so razlogi, da mala podjetja tega potenciala ne izkoriščajo v zadostni meri.

Kljub temu da so značilnosti malih podjetij, kot so fleksibilnost, prilagodljivost, odprtost in bolj direktni komunikacijski kanali, načeloma odlična odskočna deska za hitro uvajanje novih praks tudi na področju managementa človeških virov, pa se to v večini primerov ne zgodi. Mala podjetja se nasprotno raje, namesto da bi se poslužila skladnega in na strategiji temelječega pristopa, poslužujejo t. i. »pick and mix« pristopa ob nepredvidljivih dogodkih (Cassell in drugi 2002). Kot glavne razloge za takšno stanje, ki izhajajo iz bistvenih značilnosti malih podjetij, ki smo jih opisali v drugem poglavju, lahko v literaturi najdemo (npr. Henneman in Berkley 1999; Cordon in Stevens 2004; Bartram 2005; Stavrou-Costea in Manson 2006 in drugi): pomanjkanje finančnih resursov, časa, izkušenj in znanja na področju HRM ter pomanjkanje legitimnosti⁶ podjetja, kot ga opredeljujejo Williamson in drugi (2002). Kot pomemben razlog se pogosto navaja tudi dejstvo, da odgovornost za uvajanje in izvedbo praks HRM v večini primerov leži na vodilnih ali linijskih managerjih, ki za to pogosto niso ustrezno usposobljeni in jim to predstavlja dodatno zadolžitev, ki bremeni redne aktivnosti povezane z vodenjem podjetij. Mala podjetja prav tako redko zaposlujejo strokovnjake s področja HRM oz. imajo le redko posebne sektorje za človeške vire, saj ta opcija, zaradi visokih stroškov, ki bi jih zaposlitev za polni delovni čas stala, pogosto ni izvedljiva.

Stavrou-Costea in Manson (2006) zaostajanje malih podjetij na področju razvoja HRM v primerjavi z velikimi podjetji pripisujeta trem dejavnikom: virom, pozornosti in vodenju. Na

⁶ Williamson in drugi (2002) v svojem članku legitimnost organizacije opredeljujejo kot percepcije in predpostavke, ki jih iskalci zaposlitve imajo o organizaciji kot zaželenem, ustreznem in primernem delodajalcu, glede na norme, vrednote in prepričanja v določeni panogi. Trdijo, da imajo mala podjetja nižjo stopnjo legitimnosti, glede na velika podjetja, in so zato v slabšem položaju, ko tekmujejo z velikimi podjetji pri pridobivanju človeških virov.

področju virov poudarjata, da imajo mala podjetja na voljo manj virov. Zaradi majhnosti in pomanjkanja finančnih resursov, ne morejo upravičiti HRM-strokovnjakov za polni delovni čas, ki bi se ukvarjali s temi izzivi. Iz tega razloga HRM-aktivnosti postanejo odgovornost generalnega managerja in mu odžirajo čas in vire, hkrati pa managerjem primanjkuje znanja na tem področju. Problem pomanjkanja finančnih virov tudi pogosto onemogoča malim podjetjem, da bi za te aktivnosti najeli profesionalne zasebne organizacije in aktivnosti predali v zunanje izvajanje. Če torej mala podjetja nimajo teh sredstev, tudi ne morejo uspešno konkurirati pri pridobivanju, izobraževanju, ohranjanju in razvijanju svojih zaposlenih z velikimi podjetji. Za ilustracijo, mala podjetja plačujejo nižje plače in ponujajo manj drugih ugodnosti, zato bodo težje privabila najbolj talentirano delovno silo. Prav tako imajo manj razvit notranji trg dela in zato svojim zaposlenim težje zagotovijo napredovanje njihove kariere, zato imajo tudi manj možnosti, da izkoristijo kvalificirane delavce. Williamson in drugi (2002) temu pojavu pravijo legitimnost (ang. *legitimacy*) in pojasnjuje, da so mala podjetja zaradi svojih omejitev manj legitimna in zato manj privlačna kot delodajalec kot velika podjetja. Seveda, kot smo že omenili, je mogoče privabiti kvalificirane zaposlene v mala podjetja iz drugih razlogov, kot so fleksibilnost, bolj zanimiva delovna mesta, boljši socialni odnosi in direktni komunikacijski kanali itd.

Področje pozornosti po Stavrou-Costea in Manson (2006) pa se nanaša na omejeno pozornost in podporo, ki jo prejemajo mala podjetja na tem področju. Pomanjkanje podpore se nanaša tako na lokalne vlade kot na vlado Evropske unije ter tudi na pomanjkanje pozornosti, ki jo malim podjetjem na področju HRM posveča literatura. Prav tako pa obstaja veliko odstopanje med težavami, ki zadevajo mala podjetja, in tistimi, ki jih raziskujejo akademske raziskave. Na primer, pridobivanje je eno najpomembnejših težav, s katerimi se soočajo mala podjetja, medtem ko se le peščica raziskav posveča temu področju. Nasprotno pa se ogromno število raziskav posveča področju pridobivanja v velikih podjetjih. Nadalje se mala podjetja soočajo s težavami, kot so pridobivanje zaposlenih, ki ustrezajo organizacijski kulturi in se znajo prilagoditi novim vlogam, ko podjetje zraste. To zajema tudi razvoj zaposlenih, ki bodo sposobni opravljati več vlog med obdobji rasti. Pomembno vprašanje, s katerim se soočajo mala podjetja, je tudi, kako lahko managerji uravnotežijo delo s privatnim življenjem, glede na veliko število ur, ki jih preživijo v podjetju. S tem je povezana fleksibilnost ne samo managerja, ampak tudi zaposlenih. Iz tega sledi, da je treba več pozornosti nameniti malim podjetjem in njihovim potrebam v zvezi s človeškimi viri, tako na področju raziskav o njihovih posebnih potrebah kot tudi na področju praktične podpore.

Dejavnik vodenja, ki vpliva na manjšo razvitost aktivnosti HRM v malih podjetjih po Stavrou-Costea in Manson (2006), pa se nanaša na omejeno pozornost, ki jo učinkoviti in uspešni izrabi človeških virov namenjajo vodje podjetij. Na začetku življenjskega cikla podjetja so managerji, ki so tudi lastniki, pogosto sami oziroma z malim številom zaposlenih in morajo zato biti močno vključeni v dnevno poslovanje podjetja. Ko podjetje zraste, morajo managerji odgovornost delegirati in se osredotočiti na strateške odločitve. Žal pa imajo vodje malih podjetij pri tem težave in je na koncu za njih značilen tako imenovani mikro management. Tako se ne posvečajo strateškemu načrtovanju, nasledstvu, in drugim aktivnostim HRM.

4.2 Pridobivanje in izbiranje človeških virov v malih podjetjih

4.2.1 Značilnosti pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih

Procesi pridobivanja in izbiranja človeških virov so odvisni od dejavnikov, kot so stanje brezposelnosti, število kandidatov, ki so na voljo, organizacijski viri tako na ravni podjetja kot države. Razlikujejo se tudi glede na socialno-politične in kulturne pogoje v državi (Stavrou-Costea in Manson 2006, 116). Nadalje pa se razlikujejo tudi glede na specifične značilnosti podjetij.

Pridobivanje in izbiranje človeških virov je kritična HRM-funkcija, ki pomembno prispeva k oblikovanju poslovne strategije in njeni implementaciji in mala podjetja poročajo o velikih težavah na tem področju (Heneman in Berkley 1999, 55).

Raziskava Evropske komisije (European Commission 2015) je pokazala, da mala podjetja v Sloveniji ter tudi mala podjetja v drugih državah Evropske unije, kot eno ključnih težav za nadaljnji razvoj in večjo uspešnost izpostavljajo razpoložljivost kvalificirane delovne sile in izkušenih managerjev. Prav tako so tudi v raznovrstnih raziskavah in anketah po svetu mala podjetja poročala, da je eden njihovih največjih izzivov najti kvalificirane in kompetentne zaposlene (McEvoy 1986; Deshpande in Golhar 1994; Williamson in drugi 2002). Mehta (v Heneman in Berkley 1999, 55) navaja, da 25 odstotkov malih podjetij vidi pomanjkanje kvalificiranih delavcev ne samo kot nevarnost za načrte širitve, ampak celo za njihov obstoj.

Za Slovenijo je trenutno značilna visoka brezposelnost zaradi gospodarske in finančne krize, ki pa se počasi in postopoma zmanjšuje. Anketni podatki kažejo na določena strukturna neskladja

na trgu dela. V povprečju se je petina delodajalcev (22 %) srečala s pomanjkanjem ustreznih kadrov, v nekaterih podjetjih pa skoraj 30 % (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2015). Delodajalci navajajo kar nekaj poklicev, za katere ne najdejo ustreznih delavcev, kot so: vozniki težkih tovornjakov in vlačilcev, varilci, orodjarji, elektroinštalaterji, kuharji, natakariji, mesarji, tehniki za strojništvo, elektromehaniki itd. (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2015). Delodajalci so se s pomanjkanjem kvalificiranih delavcev na trgu dela spopadali na različne načine: podaljšali so postopke zaposlovanja, nikogar niso zaposlili, poiskali so delavce v tujini ali pa so spremenili, razširili oz. omilili pogoje glede izobrazbe, izkušenj in drugih znanj (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2015).

Praksi pridobivanja in iskanja človeških virov v malih podjetjih sta začetni in tudi najpomembnejši aktivnosti podjetja pri zagotavljanju in ohranjanju kvalificiranih zaposlenih, saj vsaka zaposlitev igra pomembno vlogo pri oblikovanju prihodnosti podjetja. Mnogokrat slišimo, da naj, če mislimo, da je strokovnjak drag, poskusimo zaposliti nestrokovnjaka. To še posebej velja za mala podjetja, saj lahko zaposlitev napačne osebe na delovno mesto pomeni ogromne stroške zaradi nižje produktivnosti, stroškov odpuščanja in stroškov ponovnega zaposlovanja. Nadalje mnogo raziskav na področju pridobivanja in izbiranja človeških virov in uspešnosti poslovanja podjetij, npr. Sang (2005), Ichniowski in Shaw (1999), Katou in Budhwar (2006), Wright in drugi (2005) in Gamage kaže na pozitivno korelacijo med aktivnostmi pridobivanja in izbiranja človeških virov in uspešnostjo poslovanja podjetja (Gamage 2014, 42). Večja investicija tako finančnih resursov kot časa v aktivnosti pridobivanja in izbiranja pravih ljudi na prava mesta se potemtakem zdi še posebej na mestu.

Žal pa so mala podjetja v boju za kvalificiranimi človeškimi viri v slabšem položaju kot velika in niso delodajalec prve izbire, saj jim primanjkuje resursov, znanja in izkušenj ter prepoznavnosti. Prav tako so delovna mesta v majhnih podjetjih pogosto dojeta kot slabša, zaradi nižjih ravni plač oz. dodatkov, bolj širokega in nejasnega obsega delovnih nalog, pomanjkanja možnosti dodatnega izobraževanja, manjših možnosti kariernega napredovanja ter slabše varnosti delovnega mesta. Nadalje imajo mala podjetja redko sofisticirane in kreativne plane človeških virov, metode pridobivanja, izbiranja in motiviranja. Podjetja imajo manj znanja in izkušenj iz managementa ljudi, zaposlovanja strokovnjakov pa ne obravnavajo kot pomembnega (Wilkinson 1999). Manj profesionalne prakse pridobivanja in izbiranja kandidatov hkrati tudi ne pritegnejo strokovnjakov, ki od dobrih podjetij pričakujejo primerljiv nivo teh praks, kot so ga deležni pri drugih uspešnih in v večini primerov velikih podjetjih (Williamson in drugi 2002). Dodatna

slabost malih podjetij je tudi, da težko vzdržujejo interni trg dela in zato težko ohranjajo ključne človeške vire, hkrati pa so bolj ranljiva za spremembe na eksternem trgu dela (Lane 1994 in Hendry in drugi 1995 v Newell in Scarbrough 2002, 83).

Pridobivanje človeških virov je zato še posebej problematično, saj imajo malo možnosti, da privabijo tako kvalificirane zaposlene kot velika podjetja. Nadalje ima zaposlitev le ene osebe v malem podjetju velik vpliv na podjetje zaradi majhnega števila zaposlenih. Kot pravi Atkinson in Meagre, manjše kot je podjetje, bolj kritično bo njegovo sodelovanje z eksternim trgom delovne sile in pridobivanje ter iskanje kadrov bo najverjetneje najbolj kritičen vidik sodelovanja (v Newell in Scarbrough 2002, 87).

Vse pa vendarle ni tako slabo. Mala podjetja lahko ponudijo svojim zaposlenim tudi veliko pozitivnih stvari: raznolikost delovnih zadolžitev, večjo odgovornost ter večjo možnost individualnega prispevka k uspehu podjetja, bolj prilagodljivo delovno mesto, boljše medsebojne odnose itd. Newell in Scarbrough (2002, 84) poudarjata pozitiven vidik delovnih razmerij v malih podjetjih in trdita, da ljudi, kljub manjšim ekonomskim nagradam, zaposlitve v malih podjetjih privlačijo, zaradi boljših socialnih odnosov in bolj zanimivega dela. Mala podjetja ponujajo manj formalno, bolj osebno in tesno delovno okolje. To so prednosti malih podjetij, na katerih lahko gradijo svojo privlačnost v boju za kvalificiranimi zaposlenimi.

Hiltrop (1999) v svojem članku trdi celo, da so mala podjetja velika konkurenca velikim podjetjem pri pridobivanju človeških virov, saj se število podjetij, ki potrebujejo talentirane in kvalificirane delavce dramatično dviguje prav na račun premika zaposlovanja od velikih k malim podjetjem. Pri tem pa poudarja, da se vpliv malih podjetij povečuje s spremembami v socialnem in ekonomskem okolju, saj raziskave na področju vrednot zaposlenih kažejo, da imajo v dobi umiranja družb, racionalizacije poslovanja in prestrukturiranja tradicionalne prednosti varne zaposlitve, dolgoročnih kariernih struktur in rednih napredovanj manj pomembno vlogo v življenju ljudi. Prav tako poudarja, da raziskave kažejo tudi na to, da demografske spremembe ustvarjajo novo generacijo visoko izobraženih strokovnjakov, ki želijo več priložnosti za razvoj, avtonomijo, fleksibilnost in smiselno delo. Zato so pogosto bolj pomembne priložnosti, ki jih ponujajo mala in srednje velika podjetja z vidika večje avtonomije in priložnosti za delo z velikim vplivom.

Lahko bi rekli, da je največja prednost malih podjetij fleksibilnost v načinu, kako upravljajo človeške vire. Hkrati pa je njihov največji izziv iskanje in uporaba človeških virov na učinkovit in uspešen način. Učinkovite prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov morajo biti integrirane v cilje organizacije, vendar je to izredno težka naloga za podjetja. Kot trdijo Henneman in drugi (1999, 54), pa mala podjetja svoje potrebe po človeških virih rešujejo sporadično in na ad hoc način, zaradi vrzeli v znanju o metodah pridobivanja, ki jih uporabljajo mala podjetja, in o njihovi učinkovitosti.

Kot za prakse HRM, tudi za prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih avtorji (Cassel in drugi 2002; Newell in Scarbrough 2002; Cordon in Stevens 2004; Bacon in Hoque 2005 in drugi) trdijo, da v malih podjetjih prevladujejo neformalne prakse. Kar pa seveda ne pomeni, da niso učinkovite. Največji izziv, s katerim se soočajo mala podjetja, je pridobiti in izbrati zaposlene s pravimi kvalifikacijami, ki bodo pomagali doseči cilje podjetja (Asiedu-Appiah in drugi 2013, 177). Predvsem se te aktivnosti osredotočajo na ujemanje kandidatov s strukturami v podjetjih, kjer so naloge in odgovornosti posameznih zaposlenih širše in manj opredeljene (Stavrou-Costea in Manson 2006, 114). Sistematičen proces pridobivanja človeških virov zajema identificiranje prostih delovnih mest, analizo dela, opis delovnega mesta, specifikacijo osebe in oglaševanje, medtem ko sistematičen proces izbiranja človeških virov zajema zbiranje informacij o kvalificiranih kandidatih, evalvacijo kvalifikacij in odločitve o zaposlitvi. V nasprotju s tem pa dokazi kažejo, da večina malih podjetij sledi neformalnemu procesu (Asiedu-Appiah in drugi 2013). Kot na podlagi strokovne literature s področja pridobivanja in izbiranja povzameta Cardon in Stevens (2004), mala podjetja uporabljajo ad hoc prakse pridobivanja in izbiranja oziroma se nekako prebijajo skozi te aktivnosti, kljub pomanjkanju znanja; imajo pa tudi malo izkušenj pri zapolnjevanju delovnih mest.

Kot pravi Behrends (2007), prakse pridobivanja človeških virov glede na empirične raziskave na prvi pogled razkrivajo precejšen primanjkljaj v managementu (ang. *management deficit*): mala podjetja pogosto ne uporabljajo sistematičnih in profesionalnih pristopov, ko izbirajo nove zaposlene, redko uporabljajo dolgoročno načrtovanje potreb po delovni sili, opise delovnih mest ter lastnosti delavcev in se pri uporabi formalnih inštrumentov izbiranja človeških virov po navadi omejijo le na izvajanje intervjujev.

Kljub temu pa po mnenju Behrendsa (2007) mala podjetja na splošno niso slabša v praksah pridobivanja človeških virov v primerjavi z velikimi organizacijami. Vendar pa je po mnenju

Calderjeve (2012, 7) treba omeniti, da se mala podjetja od velikih podjetij razlikujejo v tem, da se redko zanašajo na tradicionalne metode, ampak storijo tisto, kar morajo, da dosežejo zelene rezultate.

4.2.2 Metode pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih

Kot je bilo ugotovljeno v prejšnjem poglavju, se mala podjetja bolj poslužujejo neformalnih praks pridobivanja in izbiranja človeških virov. Med neformalne prakse na področju pridobivanja predvsem spadajo ustna priporočila zaposlenih, prijateljev ali profesionalnih kontaktov ter zaposlovanje znancev in družinskih članov. Na področju izbiranja pa med takšne predvsem spadajo intervjuji in reference. Dodatno Gatewood in Feild (1987, 16) prakse pridobivanja in izbiranja v malih podjetjih opišeta kot nedomiselnosti.

Mnoge raziskave so pokazale, da se prav te prakse pridobivanja in izbiranja najbolj uporabljajo v malih podjetjih. Dodatno se v malih podjetjih pogosto uporabljajo še na eni strani oglasi in samodejno javljanje kandidatov ter na drugi strani obrazci za prijavo. Druge metode se uporabljajo v redkih primerih. Za potrditev tega pogledimo nekaj raziskav na tem področju.

McEvoy (1986) je raziskoval HRM-prakse med 84 malimi podjetji v Veliki Britaniji, med katerimi je izvedel osebni intervju z osebo, zadolženo za HRM v podjetju. Raziskava se je nanašala na mnogo področij HRM-ja, vendar so ugotovitve, ki so direktno relevantne za to delo, naslednje: oglasi in samoiniciativno javljanje kandidatov sta bili najbolj uporabljeni metodi pridobivanja (67 %), medtem ko sta bila uporaba prijavnega obrazca in intervju najpogosteje uporabljani metodi izbiranja človeških virov (90 %).

Hornsby in Kuratko (1990) sta pri raziskavi 247 malih podjetij v Veliki Britaniji ugotovila, da so podjetja uporabljala predvsem neformalne in cenovno ugodne tehnike pridobivanja in izbiranja človeških virov. Pri tem so bile najpogostejše tehnike pridobivanja in izbiranja ustna priporočila zaposlenih in intervju. Dodatno je zanimivo tudi, da so podjetja ocenila, da je učinkovitost različnih tehnik pridobivanja enaka in da so podjetja najbolj pogosto uporabljene tehnike izbiranja uvrstila na sam vrh učinkovitosti.

Deshpande in Golhar (1994), ki sta raziskovala HRM prakse v 21 velikih in 79 malih proizvodnih podjetjih v Veliki Britaniji, sta ugotovila, da mala in velika podjetja skorajda identično uporabljajo tehnike pridobivanja in izbiranja. Za pridobivanje sta obe vrsti podjetij

najbolj pogosto uporabljali objave delovnih mest, tem so po vrsti sledila napredovanja, ustna priporočila, začasni delavci, oglasi, zasebne agencije za zaposlovanje itd. Za izbiranje pa sta obe vrsti podjetij zelo pogosto uporabljali intervjuje (v kar 90 %), medtem ko sta pisne teste uporabljali veliko redkeje.

Henneman in Berkley (1999) sta na vzorcu 117 malih podjetij ugotovila, da so podjetja za pridobivanje uporabljala tehnike, ki so priročne, cenovno ugodne in so v direktni kontroli podjetja, to so samoiniciativno javljanje kandidatov, ustna priporočila zaposlenih oz. osebna ustna priporočila in oglasi v časopisih. Izbiranje je predvsem temeljilo na intervjujih, podjetja pa so se posluževala tudi preverjanja priporočil in drugih metod, vendar v manjši meri.

Nadalje so Cassel in drugi (2002) s telefonsko raziskavo in poglobljenimi intervjuji z malimi podjetji dognali, da sta praksi pridobivanja in izbiranja človeških virov najbolj razširjeni praksi HRM v malih podjetjih, vendar pa je uporaba konkretnih tehnik odvisna od mnogo faktorjev, predvsem pa narave delovnega mesta. Za večino delovnih mest so podjetja prepričana, da ustna priporočila povsem zadoščajo.

Behrends (2007) je na vzorcu 364 na znanju temelječih profesionalnih podjetij ugotovil, da so najbolj pogosto uporabljene metode pridobivanja človeških virov v malih podjetjih oglasi v časopisih, online baze podatkov ter priporočila zaposlenih. Dražje oblike pridobivanja človeških virov, kot so zunanje agencije za zaposlovanje, pa so bile uporabljene v izjemnih primerih. Prav tako je pri metodah izbiranja človeških virov Behrends ugotovil, da je uporaba omejena predvsem na evalvacijo pisnih prijav na delovno mesto ter izvajanje intervjujev. Bolj zahtevne in dražje metode, kot so standardizirani testi in ocenjevalni centri, pa se skorajda ne uporabljajo.

Do enakih rezultatov in zaključkov je prišlo še mnogo drugih avtorjev, na primer Wiesner in McDonald (2001), ki sta ugotovila, da se v malih podjetjih uporabljajo predvsem konvencionalne oblike pridobivanja človeških virov, kot so oglasi v časopisih, sicer pa uporabljajo še vrsto drugih tehnik, vendar v manjši meri. Njuna študija je ena redkih, ki se dotakne tudi pridobivanja preko interneta, pri čemer njuna raziskava pokaže, da se te tehnike poslužuje le malo podjetij. Glede na razvoj interneta je seveda pričakovati, da je stanje v tem trenutku popolnoma drugačno in je pridobivanje preko spleta ena izmed najbolj uporabljenih in pogostih oblik. Prav tako je bila najbolj uporabljena tehnika izbiranja intervju. Prav tako so Asiedu-Appiah in drugi (2013) z raziskavo na malih podjetjih v Ghani pokazali, da večina

podjetij ne sledi formalnim praksam pridobivanja in izbiranja in da je večina zaposlenih službo dobila preko prijateljev oziroma znancev, torej preko ustnih priporočil. Nadalje sta tudi Kotey in Slade (2005) potrdila, da so najpogostejša praksa pridobivanja ustna priporočila, medtem ko se druge prakse, kot so oglasi v časopisih in javne agencije za zaposlovanje bolj uporabljajo z rastjo podjetja. Na področju izbiranja pa je vodilen intervju za vse velikosti podjetij, medtem ko se je uporaba drugih praks, kot so preverjanje referenc in prijav ter druge, večala z rastjo podjetja.

Nadalje je značilnost malih podjetij tudi, da redko opravljajo analizo dela in imajo napisane opise del ter določene lastnosti delavcev (Kishore in drugi 2012), ki so pomembna začetna stopnja pridobivanja in izbiranja in ki so pogoj za uspešne rezultate na tem področju. Tako tudi kandidati nimajo jasne predstave o delu, kar lahko povzroči, da se na prosto delovno mesto ne prijavijo ali pa so z delom nezadovoljni, ko se zaposlijo.

Glede na dokaj poenoteno, ozko in nedomiselnost uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih, katerim so priča zgoraj omenjene raziskave, in katerih uspeh je vsaj vprašljiv, je smiselno preveriti, kaj lahko mala podjetja storijo za uspešnejše pridobivanje in izbiranje človeških virov.

4.2.3 Predlogi za boljše pridobivanje in izbiranje človeških virov v malih podjetjih

Osnovni izziv malih podjetij je torej učinkovito privabljanje oziroma pridobivanje in izbiranje kandidatov v odsotnosti izkušenega in usposobljenega HR-strokovnjaka oz. pomembnejšega managerskega strokovnega znanja na tem področju. Osnovno vprašanje torej je, na kakšen način se lahko mala podjetja spopadejo s tem izzivom. Williamson in drugi (2002) so mnenja, da morajo mala podjetja pridobiti na t. i. legitimnosti⁷ v svoji panogi, tako da prevzamejo prakse pridobivanja, ki odražajo norme v panogi, katere po navadi določajo velika podjetja. To lahko na primer storijo z imitacijo standardnih oblik oglasov, ki se uporabljajo v njihovi panogi, in zagotavljajo brošure zaposlovanja. To bo povečalo verjetnost, da kandidati razumejo oglase, in zagotovilo podjetju večjo legitimnost. Posebej izpostavijo tudi uporabo interneta v te namene. Je pa treba opozoriti, da morajo mala podjetja pri tem paziti na izgled spletne strani in na načine, kako oglašujejo delovna mesta na spletu. V kolikor so uporaba, preglednost spletne strani in prijava na delovno mesto zapletene ali niso dovolj kvalitetne, kandidati dobijo slabo mnenje o podjetjih in se na delovno mesto v takšnem podjetju ne prijavijo.

⁷ Opredelitev izraza je na strani 66.

Prav tako lahko uporaba standardnih praks pridobivanja, kot so oglasi v časopisih in dobro definirana delovna mesta, pomagajo k uspešnemu pridobivanju kandidatov. Nadalje tudi obiskovanje kariernih sejmov lahko malim podjetjem pomaga pri uspešnem dostopu do večjega števila kandidatov.

V nasprotju z zgornjo trditvijo, da naj mala podjetja posnemajo velika podjetja v panogi na področju pridobivanja, kar jim bo zagotovilo legitimnost, pa so nekateri prepričani, da jim prav njihova posebnost in edinstvenost zagotavljata konkurenčno prednost pri pridobivanju človeških virov (Barney v Cardon in Stevens 2004). To pomeni, da podjetja nalašč uporabijo prakse, ki se razlikujejo od norm v panogi, kot na primer, da imajo ohlapne opise del ali pa jih sploh nimajo ali ne ponujajo nadomestil na podlagi deleža v družbi itd. Mnogo podjetij je ustanovljenih na ideji, da bodo antibirokratična in so zato sposobna uspešno pridobivati človeške vire na podlagi neformalnih, opolnomočenih pristopov do dela in malega števila zaposlenih.

Pri tem se seveda ponovno postavlja vprašanje, kdaj je strategija imitacije in legitimnosti bolj uspešna oblika privabljanja človeških virov in kdaj strategija edinstvenosti. Kot se je izkazalo skozi pregled značilnosti pridobivanja in izbiranja človeških virov, ni enoznačnega odgovora, katera oblika bo podjetju prinesla večji uspeh in je pogosto ravno kombinacija obeh strategij pravi odgovor. Odločitev o strategiji je odvisna tudi od tega, kakšno delovno mesto želimo zapolniti ter koliko časa in finančnih resursov imamo.

Nadalje Cardon (2004) za večjo učinkovitost pri pridobivanju in izbiranju človeških virov malim podjetjem predlaga predajo teh aktivnosti v zunanje izvajanje (tj. outosurcing) ponudnikom, kot so zasebne strokovne agencije za zaposlovanje. Te agencije lahko podjetjem ponudijo visoko usposobljene strokovnjake na področju človeških virov in strokovno izvajajo dejavnosti, kot so pridobivanje, izbiranje in zakonska skladnost za veliko manj časa in finančnih resursov, kot to lahko storijo mala podjetja sama. Ker nudijo te aktivnosti več podjetjem hkrati, imajo boljše pogoje in ponujajo vodilnim managerjem v malih podjetjih dostop do velikega tima strokovnjakov s področja človeških virov.

O uporabi zasebnih agencij za pridobivanje in izbiranje človeških virov smo že pisali v drugem poglavju. Čeprav so zasebne agencije dobra alternativa internemu oddelku za človeške vire in so odlična izbira za mala podjetja, katerim primanjkuje znanja na področju pridobivanja in izbiranja

človeških virov ter časa, pa je kar nekaj razlogov, zakaj se mala podjetja te rešitve poslužujejo redko. Dva pomembna razloga sta pomanjkanje finančnih resursov in redki primeri novega zaposlovanja v malih podjetjih, ki ne opravičujejo stroška zunanjega izvajanja aktivnosti.

Za boljši uspeh malih podjetij pri izbiranju najbolj primernih kandidatov na prosto delovno mesto, sta Gatewood in Feild (1987) razvila proces izbiranja zaposlenih v treh korakih, ki ga podjetja lahko uspešno razvijejo in uporabijo. Trije glavni koraki pri tem so: analiza dela, določanje pomembnih aktivnosti dela in lastnosti delavca ter razvoj izbirnih instrumentov. Analiza dela je izrednega pomena za drugi korak, kjer je pomembno, da pri določanju lastnosti delavca podjetja ne navajajo le potrebne izobrazbe in generičnih opisov, ampak določijo specifične značilnosti delavca, ki so potrebne za opravljanje določenega dela (npr. natipka 50 besed na minuto, je že izvajal prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov itd.), saj so te značilnosti podlaga za selekcijske instrumente v tretjem koraku. Med selekcijskimi instrumenti pa so po njunem za mala podjetja najprimernejši naslednji: obrazci usposobljenosti in izkušenj, intervju ter test vzorca dela. Obrazci usposobljenosti in izkušenj se od navadnih prijavnih obrazcev razlikujejo v tem, da ne sprašujejo le po splošnih informacijah o kandidatih, npr. prejšnja delovna mesta, izobrazba, hobiji itd., ampak zahtevajo informacije o specifičnih, z delom povezanih, informacijah. Takšen obrazec naj ima navedene kritične delovne naloge ter možnost, da kandidat navede svojo usposobljenost in izkušnje s to nalogo. Intervju, ki sledi prvemu selekcijskemu instrumentu, ko je podjetje že zmanjšalo število kandidatov in bo s tem prihranilo na času in kompleksnosti, naj bo polstrukturiran in naj vsebuje konkretna, z nalogami in delom povezana vprašanja, ki preverjajo le nekaj karakteristik kandidata (npr. verbalne, medosebne sposobnosti, delovne navade itd.). Na koncu sledijo še testi vzorca dela, ki se lahko glede na delovna mesta zelo razlikujejo. Ti testi predvsem preverjajo uspešnost kandidata pri opravljanju nalog, ki bodo del njihovega dela, v kolikor bodo izbrani.

Ta model izbire lahko izjemno pripomore k uspešnosti izbirnega procesa v malih podjetjih, je pa njegova slabost, da vzame kar precej časa, hkrati pa lahko izloči kandidate, ki sicer res nimajo prav vseh lastnosti, ki so navedene za neko delovno mesto, imajo pa mogoče boljše delovne navade, večjo motivacijo, sposobnost hitrega učenja ali podobne lastnosti, ki bi botrovale k uspešnejšemu opravljanju dela.

Mala podjetja se lahko poslužujejo tudi bolj inovativnih praks pridobivanja in izbiranja človeških virov. Na splošno se manj poslužujejo modernih metod pridobivanja in izbiranja, zato imajo kandidati manj informacij o delovnih mestih v malih podjetjih. Mala podjetja morajo izkoristiti

več virov kandidatov in svoje pridobivanje talentov promovirati na enak način kot svoje produkte oziroma storitve (Kishore in drugi 2012, 3). Pri tem so fakultete in srednje šole pomemben vir. Nadalje Kishore in drugi poudarjajo tudi pomen mreženja preko socialnih omrežij za bolj uspešno pridobivanje kandidatov. Socialna omrežja so izrednega pomena za izgradnjo blagovne znamke podjetja ter za iskanje talentov. Socialna omrežja najhitreje gradijo zavedanje v ljudeh in privabljajo kandidate, da se prijavijo.

Ne glede na to, ali podjetja uporabljajo nove in bolj inovativne pristope za izboljšanje praks pridobivanja in izbiranja, pa lahko velik napredek dosežejo že s tem, da se pridobivanja in izbiranja lotijo bolj strateško in bolj sistematično, tem aktivnostim pripišejo več pomena ter se poslužijo hkrati več praks.

Načinov, kako izboljšati uspešnost praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih, je torej veliko, in podjetja lahko med njimi izbirajo glede na lastne potrebe, cilje, strategije ter predvsem vire in čas, ki sta po navadi glavna razloga, da prakse pridobivanja v malih podjetjih ostajajo nedomiselnosti in ne raznolike.

4.3 Vpliv različnih dejavnikov na uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih

Pregled literature je izpostavil dejstvo, da se uveljavljanje praks managementa človeških virov razlikuje tako med malimi in velikimi podjetji, kot tudi znotraj kategorije malih podjetij. Pomembno vprašanje torej je, kaj vpliva na večjo ali manjšo uporabo bolj formalnih oz. profesionalnih oblik pridobivanja in izbiranja človeških virov. Vpliv raznovrstnih dejavnikov na uporabo praks managementa človeških virov in torej tudi praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih je potrdilo mnogo avtorjev, npr. Henneman in drugi (1987), Bacon in drugi (1996), Wagar (1998), Berkley (1999), de Kok in Uhlaner (2001), Wiesner in McDonald (2001), Cassel in drugi (2002), de Kok in Thurik (2002), Reid in drugi (2002), de Kok (2003), de Kok in drugi (2003), Leung (2003), Bacon in Hoque (2005) in Behrends (2007).

Neformalnost je v malih podjetjih torej zelo razširjena, ni pa univerzalna in raznolike lastnosti podjetja lahko pojasnijo razlike v strategijah podjetij. Pomembne lastnosti so po Bacon in Hoque (2005, 1978) naslednje: raven usposobljenosti delovne sile, vzorci lastništva, dostop do

strokovnih managerskih nasvetov in odnosi z drugimi podjetji. V nadaljevanju bomo pogledali konkretne dejavnike, ki jih najdemo v literaturi in ki vplivajo na uporabo več in bolj formalnih praks HRM in torej tudi praks pridobivanja in izbiranja človeških virov.

De Kok in Uhlaner (2001), De Kok in Thurik (2002) in de Kok (2003) poudarjajo pomen kontekstualnih dejavnikov na formalne prakse managementa človeških virov. Med njimi so naslednji: velikost podjetja, družinsko podjetje, sindikaliziranost, prisotnost poslovne strategije in prisotnost oddelka oziroma managerja za človeške vire ter povezanost podjetja z večjo organizacijo (ali kot franšize ali kot dobavitelja). Glavni zaključki njune raziskave so, da imajo zgoraj omenjeni dejavniki vpliv na uporabo formalnih praks managementa človeških virov, in sicer so večja velikost podjetja, večja stopnja sindikalizacije, prisotnost poslovne strategije, prisotnost oddelka oz. managerja za človeške vire in povezanost podjetja z večjo organizacijo pozitivno korelirani z uporabo formalnih praks managementa človeških virov, medtem ko so manjša velikost podjetja, odsotnost sindikalizacije, poslovne strategije, oddelka oz. managerja za človeške vire in povezave z večjo organizacijo ter družinska podjetja obratno korelirani z uporabo poslovnih praks managementa človeških virov. Pri tem je treba izpostaviti, da prisotnost poslovne strategije v njihovi raziskavi ni pokazala povezave le z bolj formalnimi oblikami pridobivanja človeških virov. Prav tako Wiesner in McDonald (2001) v svojem članku potrjujeta povezanost med obstojem poslovnega strateškega plana in managerja oziroma oddelka za človeške vire in uporabo bolj formalnih in tudi bolj raznolikih praks HRM.

Zgornje ugotovitve potrjujejo tudi drugi avtorji. Bacon in Hoque (2005), na primer, ugotavljata tudi pomemben vpliv visoko usposobljene delovne sile na uporabo formalnih oblik managementa človeških virov, ki se je v njihovi raziskavi izkazala za najpomembnejši dejavnik pri obsegu uveljavljanja praks HRM. Bolj kot ima podjetje usposobljeno delovno silo, bolj se poslužuje formalnih oblik managementa človeških virov. Podjetja, ki zaposlujejo bolj usposobljene zaposlene, bolj verjetno cenijo zaposlene ter jih obravnavajo in uporabljajo kot vir konkurenčne prednosti, kot podjetja, ki imajo nizko usposobljeno delovno silo, ki jo je na trgu dela dokaj enostavno pridobiti. Če je to res in glede na to, da je v malih podjetjih vodilni manager promotor ali glavni zaviralec uveljavljanja praks managementa človeških virov, potem lahko nadalje sklepamo tudi, da je tudi usposobljenost vodilnega managerja velik dejavnik pri uveljavljanju praks managementa človeških virov.

De Kok in Uhlaner (2001), Reid in drugi (2002), De Kok in Thurik (2002), de Kok in drugi (2003) in de Kok (2003) v svojih člankih potrjujejo vpliv družinskega ali ne družinskega podjetja

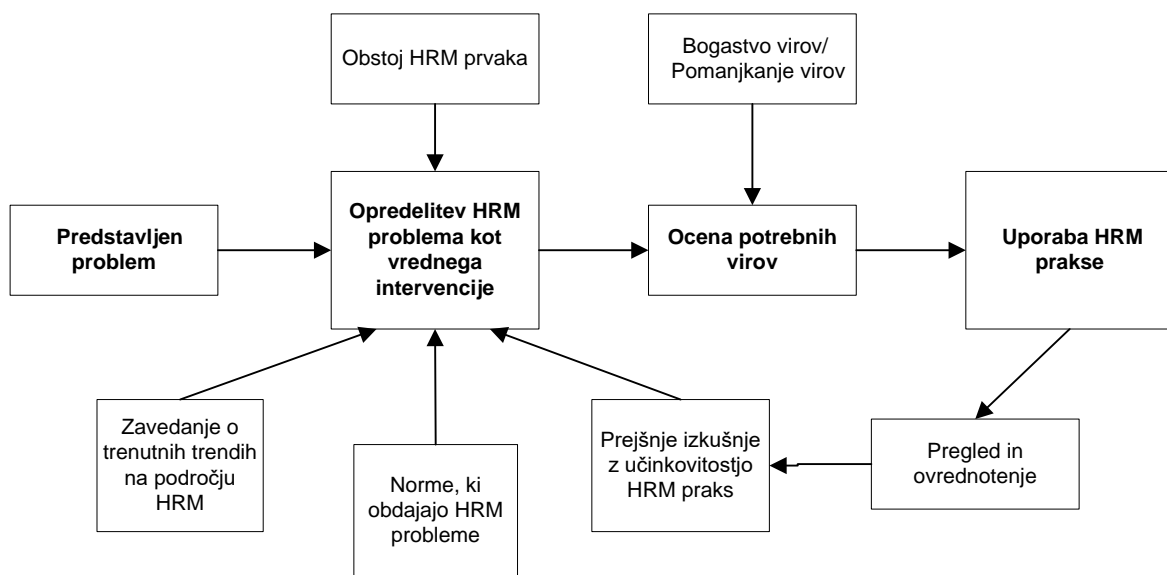
na uporabo formalnih praks. Družinska podjetja glede na njihove raziskave v manjši meri uporabljajo formalne prakse managementa človeških virov kot ne družinska podjetja. Razlogi za to so po njihovem mnenju, da imajo družinski lastniki močno željo, da obdržijo popolno kontrolo nad podjetjem in da bo formalizacija praks pomenila izgubo te kontrole; da izbira direktorja podjetja ne temelji zgolj na njegovi usposobljenosti za upravljanje malega podjetja in zato podjetje nima toliko znanja o upravljanju podjetja in bolj specifično znanja o prednostih formalnih praks HRM za podjetje (de Kok in Thurik 2002, 6); da imajo družinska podjetja omejeno organizacijsko sposobnost, ki izvira iz njihove introvertirane narave (Reid in drugi 2002, 256). Enako so Cully in drugi (v Newell in Scarbrough 2002, 86) v svoji raziskavi dognali, da imajo tista podjetja, ki imajo lastnike, ki delajo v podjetju, manj formalne načine pri urejanju delovnih odnosov, kot mala podjetja, ki so del večje organizacije. Prav tako imajo manj strokovnega znanja na področju človeških virov, manj sofisticirane prakse HRM, kot so ocenjevanje delovne uspešnosti, plačilne sisteme na podlagi delovne uspešnosti, družinam prijazne delovne prakse, prav tako pa v podjetjih z managerjem, ki je hkrati lastnik, pogosto ni bilo formalnega sodelovanja zaposlenih ali predstavniške strukture.

Barron in drugi (1987), Hornsby in Kuratko (1990), Wagar (1998), Henneman in Berkley (1999), Leung (2003), Kotey in Slade (2005) in Behrends (2007) vsi potrjujejo povezavo med velikostjo malega podjetja in uporabo formalnih praks managementa človeških virov. Večje kot je malo podjetje, več in bolj sofisticirane oziroma formalne prakse managementa človeških virov uporablja. Behrends (2007) v svoji raziskavi ugotavlja, da je velikost podjetja povezana ne le z uporabo formalnih praks pridobivanja in izbiranja človeških virov, ampak tudi z obstojem oddelka za kadrovske vire, strateškim načrtovanjem kadrovskih virov ter raznolikostjo in večjim številom različnih kanalov in orodij za pridobivanje in izbiranje človeških virov.

Henneman in Berkley (1999), McDonald in Wiessner (2001), Cassel in drugi (2002) pa potrjujejo pozitivno korelacijo med obstojem oddelka oziroma managerja za človeške vire in uporabo večjega števila ter bolj formalnih praks managementa človeških virov. Pri čemer je treba upoštevati, da specifične organizacijske karakteristike vplivajo na obstoj oddelka za človeške vire, med katerimi je najpomembnejša velikost – mala podjetja pogosto nimajo oddelka za človeške vire (de Kok in drugi 2002, 23). V zvezi s tem je treba omeniti, da za razliko od omenjenih avtorjev, raziskava Bacona in Hoqua (2005) ni pokazala povezave med obstojem managerja za človeške vire in uporabo več in bolj formalnih praks HRM.

Cassel in drugi (2002) so na podlagi svoje raziskave pripravili model dejavnikov (Slika 4.1), ki vplivajo na uporabo HRM-praks v SME. Model poudarja, da je odločitev podjetja, da je določeno HRM-prakso treba uporabiti, odvisna od mnogih dejavnikov: obstoj HRM-prvaka, torej osebe, ki je v podjetju zadolžena za človeške vire, ali vodilnega managerja, ki HRM-prakse dejansko obravnava kot rešitve problemov, ki jih ima podjetje, in ima dovolj moči, da lahko svoje odločitve uveljavi; norme, ki so v podjetju povezane s HRM-vprašanji, torej do kolikšne mere so HRM- prakse v podjetju obravnavane kot pomembne; predhodne izkušnje z vpeljavo in uporabo HRM-praks, ali so te pozitivne ali negativne; osveščenost o trenutnih trendih na področju HRM, torej poznavanje določene prakse HRM bo vplivalo na obseg njene uporabe in formaliziranosti.

Slika 4.1: Model dejavnikov, ki vplivajo na uporabo HRM-praks v malih in srednje velikih podjetjih



Vir: Cassell in drugi (2002, 687).

V literaturi torej ne manjka empiričnih dokazov o vplivu različnih dejavnikov na uporabo več in bolj formalnih praks HRM, zato nas v magistrskem delu zanima, če oziroma kako različni dejavniki vplivajo na uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v slovenskih malih podjetjih. Empirični del magistrskega dela se bo torej pri raziskovanju dejavnikov osredotočil na naslednje dejavnike: *velikost malega podjetja, prisotnost strategije podjetja in oddelka oz. managerja za človeške vire, izobrazba vodilnega managerja podjetja in zaposlenih in status podjetja kot družinskega podjetja.*

II. EMPIRIČNI DEL

5 Raziskovalna metoda

5.1 Anketni vprašalnik in zbiranje vzorca

Za potrebe empiričnega dela smo relevantne podatke zbrali s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, ki smo ga pripravili v spletni aplikaciji SurveyMonkey.com in ki smo ga po elektronskem naslovu poslali slovenskim mikro (0–9 zaposlenih) in malim podjetjem (10–49 zaposlenih). Anketni vprašalnik smo pripravili s pomočjo Cranet-vprašalnika (Mednarodne primerjalne študije Menedžment človeških virov), katerega smo prilagodili za potrebe našega dela. Pri tem smo iz Cranetovega vprašalnika ohranili oziroma nekoliko prilagodili le vprašanja, ki se nanašajo na glavno tematiko našega dela, vprašalniku pa smo dodali še dodatna vprašanja za specifične potrebe dela.

Vprašalnik je zajemal 6 splošnih vprašanj, povezanih s področjem HRM ter številom in strukturo zaposlenih v podjetju; 13 vprašanj, povezanih s pridobivanjem in izbiranjem človeških virov v podjetju; 9 vprašanj o značilnostih podjetja, ki so relevantne za naše magistrsko delo, ter 4 vprašanja o izpolnjevalcu anketnega vprašalnika. Celoten vprašalnik se nahaja v Prilogi (str. 141).

Anketni vprašalnik je bil namenjen vodilnim managerjem podjetja oziroma osebam, odgovornim za izvajanje HRM v podjetju. Poslali smo ga na 1995 naključno izbranih naslovov, ki smo jih pridobili iz javno dostopne baze podatkov o poslovnih subjektih Bizi ter 12 naslovov podjetij, s katerimi imamo poslovne stike. Anketni vprašalnik smo poslali v treh intervalih, namreč:

- i) V prvem intervalu smo anketni vprašalnik poslali na 12 naslovov podjetij, s katerimi imamo poslovne stike. S tem smo si zagotovili odzivnost, lahko smo preverili delovanje spletnega anketnega vprašalnika in pridobili odzive na jasnost ter dejansko časovno dolžino izpolnjevanja vprašalnika.
- ii) V drugem intervalu smo anketni vprašalnik poslali na 697 naslovov, pridobljenih iz baze Bizi.

- iii) V tretjem intervalu smo nekoliko dopolnjen⁸ anketni vprašalnik poslali še na 1298 naslovov, pridobljenih iz baze Bizi.

Izpolnjenih anketnih vprašalnikov smo prejeli 81, stopnja odziva je torej 4,04 %, ki je nižja kot v raziskavah Kocha in McGratha (1996) (6,5 %), Hennemana in Berkleya (1999) (12 %), de Koka in drugih (2002) (18 %), Behrendsa (2007) (21,25 %) ter še posebej Golharja in Deshpandeja (1997) (52 %). Od vseh prejetih anket jih je bilo 13 nepopolno izpolnjenih, 3 pa niso izpolnjevali kriterija o velikosti podjetja, saj so presegali število zaposlenih. Za analizo smo torej uporabili skupno 65 prejetih anket. Korigiran odstotek odziva po tej reviziji vzorca znaša torej 3,24 % (Tabela 5.1).

Pri velikosti vzorca je smiselno upoštevati dejstvo, da je na primer Behrends operiral z odzivi le 342 malih, srednjih in velikih podjetij v Nemčiji, de Kok in drugi z le 695 malih in srednje velikih podjetij (število zaposlenih med 1 in 500 po klasifikaciji Flanagan in Deshpandeja (v de Kok in drugi 2002)) na Nizozemskem, kjer je število malih in srednje velikih podjetij veliko večje kot v Sloveniji in je zato delež podjetij v njihovih vzorcih izmed vseh podjetij v Nemčiji oziroma na Nizozemskem manjši, kot je razvidno iz stopnje odziva.

Stopnja odzivnosti na naš anketni vprašalnik je torej razmeroma majhna, kar lahko pripišemo mnogim dejavnikom:

- pomanjkanju časa vodilnih managerjev in oseb, odgovornih za HRM v podjetjih,
- obravnavanju ankete kot nepomembne,
- večina naslovov, pridobljenih preko Bizi baze ima na voljo le splošne kontakte, zato je verjetnost, da e-pošta ni bila posredovana odgovorni osebi, velika itn.

Žal konkretnih razlogov za nizko stopnjo odzivnosti ne poznamo, bomo pa to dejstvo upoštevali pri analizi podatkov.

Naš vzorec 65 podjetij je torej razmeroma majhen in je, glede na veliko število malih podjetij v Sloveniji, nereprezentativen. Pridobljenih podatkov torej ne moremo posplošiti na vsa mala podjetja v Sloveniji, lahko jih obravnavamo le kot mnenja podjetij v vzorcu.

⁸ Anketni vprašalnik smo dopolnili z vprašanji o pomanjkanju kvalificirane delovne sile na trgu dela in v podjetju (vprašanja 7–9), saj smo ugotovili, da je za potrebe pričujočega dela smiselna raziskava tega dejstva ter vpliv le-tega na prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov.

Tabela 5.1: Stopnja odziva na anketni vprašalnik

Odzivnost	
Število poslanih anketnih vprašalnikov	2007
Število vrnjenih anketnih vprašalnikov	81
Število uporabnih anketnih vprašalnikov	65
Odstotek odziva (v %)	4,04
Korigiran odstotek (v %)	3,24

5.2 Analiza vzorca

5.2.1 Celoten vzorec

V nadaljevanju je predstavljen vzorec vseh 65 podjetij, ki so vključena v analizo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih.

Velikost podjetij

Kot je navedeno v prejšnjem poglavju, je naš vzorec za analizo obsegal 65 mikro in malih podjetij. Po velikosti se ta podjetja delijo na 18 mikro (27,69 %) in 47 malih (72,31 %) (glej Tabela 5.2).

Tabela 5.2: Delež mikro in malih podjetij v vzorcu

	Mikro podjetja	Mala podjetja	Skupaj
Število	18	47	65
Delež (v %)	27,69	72,31	100

Glede na majhen delež mikro podjetij v vzorcu se poraja vprašanje o reprezentativnosti vzorca, saj delež mikro podjetij med vsemi podjetji v Sloveniji občutno presega delež malih podjetij v Sloveniji, kar pa v našem vzorcu ne drži. Razlog za majhno odzivnost mikro podjetij je lahko tudi tematika anketnega vprašalnika, saj lahko mikro podjetja prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov ne dojemajo kot za njih relevantne.

Sektor podjetij

Z vidika sektorske reprezentativnosti vzorec kaže razpršenost podjetij po 15 različnih sektorjih (Tabela 5.3 in Slika 5.1). Po večjem deležu izstopa predvsem sektor trgovine, temu pa sledijo

naslednji sektorji: telekomunikacije, IT in druge informacijske storitve; izobraževanje; računovodstvo, management, arhitektura, inženiring, znanstvene raziskave, druge administrativne in podporne storitvene dejavnosti; proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov, plastike in drugih nekovinskih izdelkov; proizvodnja drugih strojev in naprav; finančne in zavarovalniške.

Sektorjev, ki v vzorcu niso zastopani, je 5, in sicer so to naslednji: kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo, rudarstvo in kamnoseštvo; proizvodnja hrane, pijač, tekstila, lesa in papirja, koksa in naftnih derivatov ter sorodnih izdelkov; proizvodnja računalnikov, elektronskih izdelkov, električnih naprav; proizvodnja vozil in plovil; gradbeništvo.

Tabela 5.3: Podjetja po sektorju dejavnosti

Sektor	Delež (v %)	Število
Kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo , rudarstvo in kamnoseštvo	0,0	0
Proizvodnja hrane, pijač, tekstila, lesa in papirja, koksa in naftnih derivatov ter sorodnih izdelkov	0,0	0
Proizvodnja kemikalij, farmacevtskih izdelkov in zdravil, kemičnih izdelkov	1,5	1
Proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov, plastike in drugih nekovinskih izdelkov	6,2	4
Proizvodnja računalnikov, elektronskih izdelkov, električnih naprav	0,0	0
Proizvodnja drugih strojev in naprav	6,2	4
Proizvodnja vozil in plovil	0,0	0
Druge predelovalne dejavnosti	3,1	2
Oskrba z elektriko, plinom, paro in vodo, ravnanje z odpadki	3,1	2
Gradbeništvo	0,0	0
Trgovina	23,1	15
Promet in skladiščenje	1,5	1
Nastanitvene in gostinske storitve, založništvo in televizijske/radijske dejavnosti	1,5	1
Telekomunikacije, IT in druge informacijske storitve	10,8	7
Finančne in zavarovalniška	6,2	4
Računovodstvo, management, arhitektura, inženiring, znanstvene raziskave, druge administrativne in podporne storitvene dejavnosti	9,2	6
Javna uprava in storitve s področja obveznega socialnega in zdravstvenega zavarovanja	4,6	3
Izobraževanje	7,7	5
Zdravstvene storitve, institucionalna oskrba, storitve s področja socialnega dela	4,6	3
Druga industrija ali storitve	10,8	7
Skupaj	100	65

Slika 5.1: Podjetja po sektorju dejavnosti

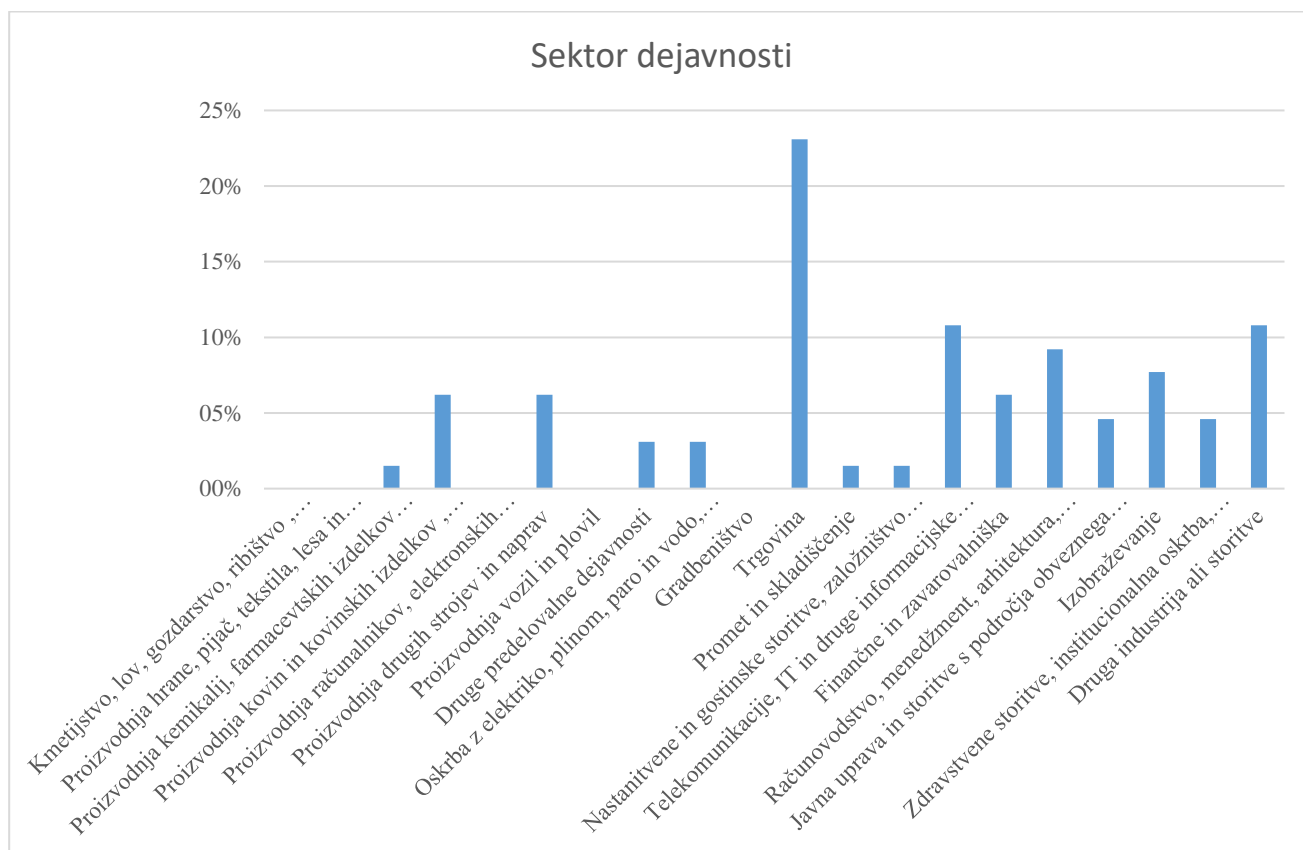


Tabela in graf kažeta, da podjetja v vzorcu predstavljajo večino sektorjev glede na ključno dejavnost podjetja in je zato večina dejavnosti zastopanih v vzorcu.

Položaj anketiranca v podjetju

Med anketiranci, ki smo jih vključili v naš končni vzorec, smo preverili tudi položaj v podjetju, pri čemer nas je predvsem zanimalo, ali so na anketo odgovarjali vodilni manager podjetja, oseba, ki je odgovorna za HRM v podjetju, ali drugi (Tabela 5.4). Med njimi je kar 58,46 % vodilnih managerjev podjetja, pri čemer se ta delež med mikro (83,33 %) in malimi (48,94 %) podjetji zelo razlikuje. Oseb, odgovornih za HRM v podjetju, je le 4,62 %, pri čemer v mikro podjetjih nihče od anketirancev ne pripada tej kategoriji, medtem ko je med malimi podjetji ta delež 6,38 %. Razlog za to lahko tiči v dejstvu, da imajo mikro podjetja v manj primerih HRM oddelek kot mala, na kar kaže tudi podatek o obstoju HRM oddelka oz. vodilnega managerja HRM. Pri tem vprašanju je le 1 mikro podjetje (5,56 %) navedlo, da oddelek oziroma manager obstaja, za razliko od malih podjetij, med katerimi je kar 9 (19,15 %) podjetij navedlo, da obstaja HRM oddelek oziroma manager HRM (glej Tabela 5.5).

Glede na to, da je bila anketa namenjena vodilnim managerjem oziroma osebam, odgovornim za HRM v podjetju, kar je bilo v dopisu k anketi tudi izpostavljeno, je presenetljiv visok odstotek anketirancev, ki ne spadajo v nobeno od teh dveh kategorij. Takšnih je namreč kar 36,92 %, pri čemer je odstotek med mikro podjetji občutno manjši (16,67 %) kot med malimi podjetji (44,68 %). Zaradi visokega deleža anketirancev, ki ne spadajo v nobeno od zelenih kategorij, smo vse takšne in v celoti izpolnjene anketne vprašalnike v analizi vseeno upoštevali, saj bi njihovo neupoštevanje imelo prevelik vpliv na velikost vzorca.

Tabela 5.4: Položaj anketiranca v podjetju

	Mikro		Mala		Skupaj	
	Št.*	v %	Št.*	v %	Št.*	v %
Vodilni manager podjetja	15	83,33	23	48,94	38	58,46
Oseba, odgovorna za HRM v podjetju	0	0,00	3	6,38	3	4,62
Drugi	3	16,67	21	44,68	24	36,92
Skupaj	18	100,00	47	100,00	65	100,00

*Št. – Število odgovorov

Tabela 5.5: Obstoje HRM-oddelka oz. managerja HRM v podjetju

	Mikro	Mala	Skupaj
Število	1	9	10
Delež (v %)	5,56	19,15	15,38

Status podjetja kot družinskega podjetja

Med anketiranimi podjetji nas je zanimalo tudi, ali so družinska podjetja ali ne (Tabela 5.6). Zanimivo je, da je med njimi dobra polovica družinskih podjetij (53,85 %), pri čemer je delež družinskih podjetij med mikro podjetji občutno višji (77,78 %) kot med malimi (44,68 %).

Tabela 5.6: Družinsko podjetje

	Mikro	Mala	Skupaj
Število	14	21	35
Delež v %	77,78	44,68	53,85

Izobrazba zaposlenih

Na področju zaposlenih podatki kažejo, da imajo mala in mikro podjetja visoko izobražene zaposlene, saj ima skoraj polovica podjetij (49,23 %) v vzorcu več kot 50% delež zaposlenih z visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo (Tabela 5.7). Po izobraženosti kadra so si mikro in mala podjetja podobna.

Tabela 5.7: Delež zaposlenih z visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo (v %)

	Mikro	Mala	Skupaj
0	0,00	2,13	1,54
1–10	5,56	21,28	16,92
11–25	5,56	12,77	10,77
26–50	22,22	14,89	16,92
51–75	22,22	21,28	21,54
76–100	27,78	27,66	27,69
Ne vem	16,67	0,00	4,62
Skupaj	100,00	100,00	100,00

Stopnja izobrazbe vodilnega managerja podjetja

Analiza stopnje izobrazbe vodilnega managerja v vključenih podjetjih kaže na velik delež visoko izobraženih vodilnih managerjev, saj ima kar 89,24 % vseh vodilnih managerjev visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo (Tabela 5.8). Tudi tukaj je delež vodilnih managerjev z visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo v mikro (94,44 %) in malih podjetjih (87,23 %) podoben.

Tabela 5.8: Stopnja izobrazbe vodilnega managerja podjetja

	Mikro	Mala	Skupaj
Osnovna	0,00	0,00	0,00
Srednja	5,56	12,77	10,77
Visokošolska	50,00	14,89	24,62
Univerzitetna	44,44	72,34	64,62
Skupaj	100,00	100,00	100,00

Zapis poslanstva, poslovne strategije, strategije za kadre, strategije za pridobivanje in izbiranje kadrov podjetja

Analiza odgovorov na vprašanje, ali ima podjetje zapisano poslanstvo, poslovno strategijo, strategijo za kadre ali strategijo za pridobivanje in izbiranje kadrov, je pokazala, da ima kar 73,85 % podjetji v vzorcu zapisano poslanstvo in poslovno strategijo podjetja, medtem ko je ta delež pri strategiji za kadre, še bolj izrazito pa pri strategiji pridobivanja in izbiranja kadrov, občutno nižji, namreč 33,85 % in 24,62 % (Tabela 5.9). Pri tem ni zaznati statistično značilnih razlik med mikro in malimi podjetji, kljub temu da imajo mala podjetja iz naše raziskave nekoliko višje deleže pri vseh dokumentih.

Tabela 5.9: Zapis poslanstva, poslovne strategije, strategije za kadre, strategije za pridobivanje in izbiranje kadrov podjetja

	Mikro Delež v %	Mikro Št.	Mala Delež v %	Mala Št.	Skupaj Delež v %
Poslanstvo	61,11	11	78,72	37	73,85
Poslovna strategija	66,67	12	76,60	36	73,85
Strategija za kadre	27,78	5	36,17	17	33,85
Strategija za pridobivanje in izbiranje kadrov	22,22	4	25,53	12	24,62

Sprememba števila zaposlenih v zadnjih treh letih

Kot kaže Tabela 5.10, kar 40 % malih podjetij poroča, da se je število zaposlenih bodisi *zelo* bodisi *nekoliko zmanjšalo* v zadnjih treh letih. Skoraj 30 % jih poroča, da se je število zaposlenih bodisi *zelo* bodisi *nekoliko povečalo*. V 30 % podjetij je stanje ostalo nespremenjeno. Bistvenih razlik med malimi in mikro podjetji zopet ni zaznati.

Tabela 5.10: Sprememba skupnega števila zaposlenih v zadnjih treh letih (v %)

	Mikro	Mala	Skupaj
V zelo veliki meri zmanjšalo	11,11	14,89	13,85
Nekoliko zmanjšalo	22,22	27,66	26,15
Nespremenjeno	33,33	29,79	30,77
Nekoliko povečalo	33,33	21,28	24,62
V zelo veliki meri povečalo	0,00	6,38	4,62

Osebe, odgovorne za odločitve glede zaposlovanja in pridobivanja in izbiranja človeških virov

Iz Tabela 5.11 in Tabela 5.12, kjer so rezultati raziskave prikazani za mala in mikro podjetja posebej ter za obe kategoriji podjetij skupaj, je razvidno, da je v skoraj vseh malih podjetjih glavna oseba, ki odloča o zadevah, povezanih s pridobivanjem in izbiranjem človeških virov v podjetju, vodilni manager. V redkih primerih ta odgovornost pade na linijske vodje, pri čemer je ta procent višji za mala podjetja kot za mikro podjetja. Takšno stanje je razumljivo, saj so v mikro podjetjih, zaradi malega števila zaposlenih, te vloge pogosto še nerazvite.

Tabela 5.11: Odgovorna oseba za pridobivanje in izbiranje kadrov (v %)

	Mikro	Mala	Skupaj
Vodilni manager	94,44	85,11	63,08
Linijski vodje	5,56	14,89	36,92
Oddelek za človeške vire	0,00	0,00	0,00

Tabela 5.12: Odgovorna oseba za rast/zmanjševanje števila zaposlenih (v %)

	Mikro	Mala	Skupaj
Vodilni manager	94,44	89,36	90,77
Linijski vodje	5,56	10,64	9,23
Oddelek za človeške vire	0,00	0,00	0,00

5.2.2 Podvzorec

V tem razdelku je predstavljen podvzorec podjetij, pri katerem so bila v anketni vprašalnik vključena dodatna vprašanja za potrebe dodatne analize s področja pomanjkanja človeških virov na trgu dela.

Stopnja odziva

V tretjem krogu smo dopolnjen anketni vprašalnik poslali na 1298 elektronskih naslovov. Vrnjenih izpolnjenih anketnih vprašalnikov smo prejeli 33, stopnja odziva je torej 2,54 % in je še bistveno nižja kot za celoten vzorec. Od vseh prejetih anket jih je bilo 8 nepopolno izpolnjenih, 1 pa ni izpolnjevala kriterija o velikosti podjetja, saj je podjetje presegalo število zaposlenih. Za analizo smo torej uporabili skupno 24 prejetih anket. Korigiran odstotek odziva po tej reviziji

vzorca znaša torej 1,85 % (Tabela 5.13). Vzorec je torej zelo majhen in nereprezentativen, zato posploševanje rezultatov na vsa mala podjetja v Sloveniji ni mogoče.

Tabela 5.13: Stopnja odziva pri podvzorcu

Odzivnost	
Število poslanih anketnih vprašalnikov	1298
Število vrnjenih anketnih vprašalnikov	33
Število uporabnih anketnih vprašalnikov	24
Odstotek odziva (v %)	2,54
Korigiran odstotek (v %)	1,85

Velikost podjetij

Po velikosti se podjetja v podvzorcu delijo na 14 mikro (58,33 %) in 10 malih (41,67 %) (Tabela 5.14).

Tabela 5.14: Delež mikro in malih podjetij v podvzorcu

	Mikro	Mala	Skupaj
Število	14	10	24
Delež (v %)	58,33	41,67	100

Podvzorec je z vidika velikosti podjetij bolj uravnotežen, saj vsebuje večji delež mikro podjetij kot malih podjetij, kar odraža nekoliko bolj realno stanje deležev mikro in malih družb med vsemi v Sloveniji registriranimi družbami. Kljub temu pa vzorec z 58,33% deležem mikro in 41,67% deležem malih podjetij še vedno ne odraža realnega stanja.

5.3 Metodologija

Pri preverjanju naših raziskovalnih hipotez smo rezultate ankete med malimi podjetji predstavili v obliki več spremenljivk, ki so služile kot osnova za statistično analizo. V nadaljevanju tega razdelka opišemo vse spremenljivke, ki smo jih pri tem uporabljali, ter predstavimo metodologijo, s katero smo poskusili preveriti naše hipoteze.

5.3.1 Spremenljivke

Število pripravljanih aktivnosti

Ker so aktivnosti *načrtovanja človeških virov, analize dela, opisa dela in določanja lastnosti delavca* (v nadaljevanju pripravljalne aktivnosti)⁹ pomembne za uspešno pridobivanje človeških virov, smo v raziskavi preverili, v kolikšni meri mala podjetja te aktivnosti dejansko izvajajo. Odgovore malih podjetij smo združili v spremenljivko, ki opisuje skupno število pripravljanih aktivnosti, ki jih podjetje uporablja. S pomočjo te spremenljivke smo želeli preveriti povezavo med izvajanjem pripravljanih aktivnosti in oceno uspešnosti ter oceno pomembnosti pridobivanja in izbiranja človeških virov.

Prakse pridobivanja človeških virov

V povezavi s praksami pridobivanja človeških virov smo na podlagi anketnih odgovorov definirali spremenljivko, ki opisuje število različnih praks pridobivanja, ki jih mala podjetja po lastnih navedbah uporabljajo. Prakse, med katerimi so lahko izbirala anketirana podjetja, smo pri tem v skladu s strokovno literaturo (Možina in drugi 2002; Dessler 2003 in drugi) razdelili še na preproste in zahtevnejše, kar nam je omogočilo preverjanje raziskovalne hipoteze o uporabi preprostejših praks pridobivanja človeških virov znotraj malih podjetij v Sloveniji.

Prakse izbiranja človeških virov

Podobno kot pri praksah pridobivanja človeških virov, smo tudi za prakse izbiranja človeških virov na podlagi anketnih odgovorov definirali spremenljivko, ki opisuje število različnih praks izbiranja, ki jih mala podjetja, vključena v anketo, uporabljajo. Prakse smo v skladu s strokovno literaturo zopet razdelili na preproste in zahtevnejše, kar nam je omogočilo preverjanje raziskovalne hipoteze o uporabi preprostejših praks izbiranja človeških virov znotraj malih podjetij v Sloveniji.

Kontekstualni dejavniki

Strokovna literatura (Henneman in drugi 1987; Bacon in drugi 1996; Wagar 1998; Berkley 1999; de Kok in Uhlaner 2001; Wiesner in McDonald 2001; Cassel in drugi 2002; de Kok in Thurik 2002; Reid in drugi 2002; de Kok 2003; de Kok in drugi 2003; Leung 2003; Bacon in Hoque 2005; in Behrends 2007) navaja, da je uporaba/struktura praks pridobivanja in izbiranja

⁹ Za namene analize smo v magistrskem delu te aktivnosti združili v eno kategorijo, ki smo jo poimenovali 'pripravljalne aktivnosti'.

človeških virov odvisna od različnih kontekstualnih dejavnikov, s katerimi je mogoče (do določene mere) razložiti uporabo/strukturo teh praks v podjetjih. V naši raziskavi nas je zato zanimalo, kakšen vpliv imajo različni kontekstualni dejavniki na uporabo/strukturo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji. V ta namen smo na podlagi anketnih odgovorov definirali vrsto spremenljivk:

- *velikost podjetja* – dvojiška spremenljivka, ki pove, ali gre za mikro (1) ali malo (2) podjetje,
- *obstoj HRM oddelka* – dvojiška spremenljivka, ki pove, ali HRM oddelek obstaja (2) ali ne (1),
- *izobrazba managerja* – spremenljivka, merjena na štiristopenjski lestvici (osnovna (1), srednja (2), visoka (3), univerzitetna (4)),
- *izobrazba zaposlenih* – spremenljivka, merjena na šeststopenjski lestvici (delež zaposlenih z univerzitetno izobrazbo: 0 % (1), 1 %–10 % (2), 11 %–25 % (3), 25 %–50 % (4), 51 %–75 % (5) in 76 %–100 % (6)),
- *status podjetja kot družinskega podjetja* – dvojiška spremenljivka, ki pove, ali je podjetje v družinski lasti (2) ali ne (1), in
- *obstoj poslovne strategije* – dvojiška spremenljivka, ki pove, ali ima podjetje zapisano poslovno strategijo (2) ali ne (1).

Uspešnost praks pridobivanja in izbiranja človeških virov

Za preverjanje uspešnosti praks v malih podjetjih v Sloveniji smo v anketni vprašalnik vključili več vprašanj, ki se nanašajo na subjektivno dojetje uspešnosti praks s strani malih podjetij samih, ter podatke o fluktuaciji delovne sile, ki prav tako predstavljajo indikator uspešnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih. Odgovore na vprašanja smo za namene statistične analize opisali s tremi spremenljivkami:

- *subjektivna ocena uspešnosti* – spremenljivka, merjena na petstopenjski lestvici (neuspešno (1), v manjši meri uspešno (2), srednje uspešno (3), v večji meri uspešno (4), zelo uspešno (5)),
- *zadovoljstvo podjetja s kvaliteto človeških virov* – spremenljivka, merjena na petstopenjski lestvici (sploh ne (1), v manjši meri (2), srednje (3), v večji meri (4), v zelo veliki meri (5)),
- *fluktuacija delovne sile* – spremenljivka, merjena na petstopenjski lestvici (0 %–5 % (1), 6 %–10 % (2), 11 %–15 % (3), 16 %–20 % (4), več kot 20 % (5)).

Na podlagi zgornjih treh (parcialnih) indikatorjev uspešnosti smo izpeljali še dodatno *izpeljano mero uspešnosti* (IMU) kot povprečje vseh treh zgoraj naštetih spremenljivk. Izpeljano mero smo uporabili za preverjanje hipoteze o uspešnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v Sloveniji.

Pomen praks pridobivanja in izbiranja človeških virov

Oceno pomembnosti, ki jo mala podjetja iz naše raziskave pripisujejo praksam pridobivanja in izbiranja človeških virov, smo v anketnem vprašalniku pridobili iz naslednjega vprašanja: »Aktivnosti pridobivanja in izbiranja človeških virov so za naše podjetje?«, na katerega smo ponudili pet možnih odgovorov, tj.: *nepomembne*, *pomembne v manjši meri*, *srednje pomembne*, *pomembne v večji meri* in *zelo pomembne*. Spremenljivki, ki opisuje pomen praks, smo za namen statistične analize v skladu z odgovorom podjetja nato pripisali pet celoštevilskih vrednosti med 1 in 5, kjer 1 pomeni oceno *nepomembne* in 5 pomeni oceno *zelo pomembne*.

Pomanjkanje kvalificiranih človeških virov

Ker se ena od naših raziskovalnih hipotez navezuje na pomanjkanje kvalificiranih človeških virov, smo v anketnem vprašalniku podjetja povprašali po:

- njihovi oceni pomanjkanja kvalificirane delovne sile na trgu dela,
- težavah podjetij pri zapolnitvi delovnih mest in
- pomanjkanju kvalificiranih človeških virov v podjetju samem,

ki so jih morali anketiranci ovrednotiti z ravno strinjanja na trostopenjski lestvici. Iz vseh treh ocen smo nato izpeljali mero pomanjkanja kvalificiranih človeških virov (IMP), pri čemer smo izpeljano mero določili kot povprečje vseh treh ocen. Izpeljano mero smo nato uporabili za preverjanje hipoteze o pomanjkanju kvalificiranih človeških virov.

5.3.2 Metode analize

Analizo rezultatov ankete smo izvedli s programskim orodjem SPSS, pri čemer smo se znotraj programskega paketa poslužili predvsem orodij za frekvenčno analizo, orodij za preverjanje statistično značilnih razlik med povprečji populacij, korelacijske analize, regresijske analize ter različnih grafičnih prikazov podatkov. Vse uporabljene metode so podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

Frekvenčna analiza

Kot najosnovnejšo metodo analize anketnih rezultatov smo uporabili frekvenčno analizo, pri kateri smo opazovali porazdeljevanje anketnih odgovorov preko različnih kategorij oz. dejavnikov. Frekvenčna analiza že omogoča osnovno sklepanje o trendih znotraj zajetega vzorca in lahko nudi prve namige o odvisnostih med opazovanimi spremenljivkami. Rezultate frekvenčne analize smo podkrepili z grafičnimi prikazi, pri čemer smo se v največji meri posluževali prikaza podatkov v obliki histogramov.

S frekvenčno analizo smo predvsem preverjali, katere in koliko praks pridobivanja in izbiranja človeških virov uporabljajo mala podjetja, kako ocenjujejo pomembnost in uspešnost teh praks in ali se srečujejo s pomanjkanjem človeških virov na trgu dela.

t-test nad neodvisnimi vzorci

Za preverjanje statistične značilnosti razlik med povprečji spremenljivk, za katere nimamo vzporednih podatkov, smo uporabili statistični *t-test nad neodvisnimi vzorci*. Takšen test je primeren za preverjanje signifikance razlik med povprečji spremenljivk, ki jih lahko na podlagi izbranega kriterija razdelimo v dve skupini. V našem primeru smo *t-test nad neodvisnimi vzorci* uporabljali pri preverjanju statistične značilnosti razlik med povprečji odgovorov, ki so jih na izbrana vprašanja podala mikro oz. mala podjetja.

Parni t-test

Pri preverjanju razlik med povprečji različnih skupin odgovorov, za katere imamo na razpolago vzporedne odgovore, smo se poslužili *parnega t-testa*. S tem testom smo preverili, ali obstajajo statistično značilne razlike med uporabo preprostih in zahtevnejših praks pridobivanja oz. izbiranja človeških virov znotraj malih podjetjih, vključenih v našo raziskavo. Parni *t-test* je za te namene izredno primeren, saj imamo za vsa anketirana podjetja na voljo vzporedne podatke o uporabi preprostih in zahtevnejših praks pridobivanja in izbiranja človeških virov. Rezultate testov smo podali skupaj z izračunanimi signifikancami.

Korelacijska analiza

S korelacijsko analizo smo preverili povezave med različnimi spremenljivkami in ugotavljali linearne odnose med obravnavanimi spremenljivkami. Pri tem je korelacijska analiza služila dvema specifičnima namenoma. Po eni strani smo z njo ugotavljali povezave med različnimi

spremenljivkami, po drugi pa smo s pomočjo rezultatov korelacijske analize zagotovili neodvisnost spremenljivk (prediktorjev), s katerimi smo izvajali regresijsko analizo. Pri analizi rezultatov korelacijske analize smo upoštevali zgolj statistično značilne korelacije in jih primerjali s korelacijami, ki jih v svojih delih izpostavljajo drugi raziskovalci (de Kok in drugi 2002; de Kok 2003; Behrends 2007 in drugi).

Regresijska analiza

Pri študiju kontekstualnih dejavnikov ter njihovega vpliva na druge spremenljivke (kot sta števili praks pridobivanja oz. izbiranja človeških virov) smo uporabili regresijsko analizo, s katero smo poskusili zgraditi različne linearne regresijske modele. Pri tem smo kot neodvisne spremenljivke (prediktorje) uporabili kontekstualne dejavnike, kot odvisne (regresorje) pa različne spremenljivke, ki se nanašajo na prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji. Za izgradnjo regresijskih modelov smo uporabili koračno metodo, ki na vhodni strani uporabi večje število odvisnih spremenljivk, v končnem modelu pa ohrani le spremenljivke, ki imajo statistično značilen vpliv na rezultat regresije. Neodvisnost prediktorjev smo predhodno preverili s pomočjo korelacijske analize.

5.4 Omejitve raziskovalne metode

Že na samem začetku smo se zavedali omejitev raziskovalne metode, predvsem na področju problema z reševanjem anketnih vprašalnikov. Malim podjetjem z majhnim številom zaposlenih, vodilnim managerjem podjetij ter osebam, odgovornim za HRM v podjetju, reševanje vprašalnikov ne predstavlja bistvene prioritete, četudi bi jim to lahko izboljšalo izvajanje praks pridobivanja in izbiranja človeških virov. Še več, izpolnjevanje anketnih vprašalnikov lahko dojemajo kot dodatno (časovno) obremenitev in odvečno delo. Morda je razlog za slabo odzivnost tudi količina anket, ki jih v zadnjem času prejmemo v naše e-poštne nabiralnike in jim zato ne namenimo ustrezne pozornosti ali jih niti ne preberemo.

Prav tako sta nizka stopnja odzivnosti in posledično majhen vzorec za analizo lahko težavna. Vzorec je z vidika števila podjetij, vključenih v anketo, nereprezentativen in zato rezultatov ne moremo posploševati na vsa mala podjetja v Sloveniji, temveč jih lahko obravnavamo le kot mnenja podjetij v vzorcu. Četudi smo za zbiranje anket izbrali naključna podjetja iz baze Bizi in je z vidika dejavnosti podjetij vzorec dokaj uravnotežen, pa je z vidika velikosti podjetij prav

tako omejen in nereprezentativen. Iz teh razlogov je treba opozoriti, da je rezultate analize naše raziskave treba obravnavati z zadržkom.

Opozoriti je treba tudi na dejstvo, da smo v naši raziskavi raziskovali le mikro in mala podjetja, kar onemogoča oceno in primerjavo značilnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov med malimi, srednjimi in velikim podjetji.

Ne nazadnje je lahko, zaradi velikega števila spremenljivk v naši raziskavi, velikost ali celo znak korelacij nestabilna ocena pravih vrednosti.

6 Rezultati

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati analize s področja pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji.

6.1 Prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih

6.1.1 Načrtovanje človeških virov, analiza dela, opis dela ter določanje lastnosti delavca

V prvem delu smo analizirali, v kolikšni meri mala podjetja izvajajo pripravljalne prakse, ki so pomembne za uspešno pridobivanje človeških virov. Rezultati raziskave so prikazani v Tabela 6.1 za mala in mikro podjetja posebej ter za obe kategoriji podjetij skupaj. Rezultati kažejo, da mala in mikro podjetja zgoraj naštete aktivnosti izvajajo le v manjši meri, pri čemer to še posebej drži za aktivnosti načrtovanja in določanja lastnosti delavcev.

Pri obravnavanih aktivnostih so zaznavne tudi razlike med mikro in malimi podjetji, saj mikro podjetja pri uporabi vseh aktivnosti nekoliko zaostajajo za malimi podjetji. To ne nazadnje potrjuje tudi primerjava deležev mikro (44,44 %) in malih (21,28 %) podjetij, ki ne izvajajo nobene od navedenih aktivnosti.

Tabela 6.1: Načrtovanje človeških virov, analiza dela, opis dela ter določanje lastnosti delavca, $N = 65$

	Mikro	Mala	Skupaj
Načrtovanje človeških virov	11,11	31,91	26,15
Analiza dela	27,78	42,55	38,46
Opisi dela	27,78	53,19	46,15
Določanje lastnosti delavcev	22,22	27,66	26,15
Ne izvajamo	44,44	21,28	27,69

6.1.2 Prakse pridobivanja človeških virov v malih podjetjih

Za namene preverjanja prve raziskovalne hipoteze, ki se nanaša na prakse *pridobivanja človeških virov* v malih podjetjih, smo z anketnim vprašalnikom preverili najpogostejše prakse pridobivanja človeških virov in njihovo uporabo v malih podjetjih v Sloveniji. Pri tem smo

prakse v skladu s strokovno literaturo (Možina in drugi 2002; Dessler 2003 in drugi) razdelili na preproste in zahtevnejše ter jih opisali z ustrežno spremenljivko, ki je zavzela:

- vrednost 1 (za zahtevnejše prakse pridobivanja), če prakse izpolnjujejo vsaj enega od naslednjih dveh kriterijev:
 - praksa je za podjetje časovno obremenjujoča,
 - praksa je za podjetje finančno obremenjujoča;
- vrednost 2 (za preproste prakse pridobivanja), če prakse ne izpolnjujejo nobenega od zgoraj navedenih kriterijev.

Med enajstimi navedenimi praksami pridobivanja človeških virov v našem vprašalniku so bile preproste prakse zastopane 7-krat, zahtevnejše pa 4-krat.

Frekvenčna analiza (Tabela 6.2) rezultatov ankete je pokazala, da se podjetja poslužujejo predvsem *internega zaposlovanja* (80 %), *ustnih priporočil* (86,15 %) ter *samoinicativnega javljanja kandidatov* (61,45 %), ki so izrazito časovno in finančno neobremenjujoče prakse pridobivanja človeških virov. Tem praksam s precej nižjo uporabo sledijo še *objave prostih delovnih mest na spletni strani podjetja* (46,15 %), *zaposlitveni centri* (46,15 %), *objave prostih delovnih mest v časopisih* (43,08 %) in *objave na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela* (41,54 %). Omenjene prakse se prav tako uvrščajo med časovno in finančno neobremenjujoče prakse pridobivanja človeških virov, razen *objav v časopisih*, ki spada med najbolj tradicionalne oblike pridobivanja človeških virov in je zato razmeroma visoka uporaba te prakse razumljiva.

Kot je razvidno iz Tabele 6.2, mala podjetja le v redkih primerih uporabljajo časovno in finančno bolj obremenjujoče oblike, kot so *karierni sejmi*, *zasebne agencije za zaposlovanje* ali *programi usposabljanja*. Nadalje mala podjetja tudi bolj redko uporabljajo modernejše načine pridobivanja človeških virov, kot je *uporaba družbenih medijev*.

Tabela 6.2: Prakse pridobivanja človeških virov v malih podjetjih (v %), $N = 65$

Vred. 10		Mikro	Mala	Skupaj
2	Iz podjetja/interno	77,78	80,85	80,00
2	Ustna priporočila	94,44	82,98	86,15
1	Objave prostih delovnih mest v časopisih	27,78	48,94	43,08
2	Objave prostih delovnih mest na spletni strani podjetja	33,33	51,06	46,15
2	Objave na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela (npr. Moje delo)	33,33	44,68	41,54
2	Družbeni mediji (npr. Facebook, LinkedIn)	27,78	21,28	23,08
2	Samoiniciativno (pisno ali osebno) javljanje kandidatov	61,11	61,70	61,54
1	Karierni sejmi	16,67	0,00	4,62
2	Zaposlitveni centri (Javne službe za zaposlovanje)	33,33	51,06	46,15
1	Zasebne agencije za zaposlovanje	27,78	25,53	26,15
1	Programi usposabljanja	27,78	31,91	30,77
	Drugo :	0,00	6,38	4,62
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ objave na spletnih straneh Ministrstva za javno upravo ▪ imamo angažirano zunanjo HR-službo ▪ Razpis na spletnih straneh Urada za delo 			

¹⁰ Za namen potrditve prve hipoteze smo *prakse pridobivanja človeških virov* razdelili na preproste in zahtevnejše na podlagi kriterija časovne in finančne obremenjenosti ter jih opisali z ustrežno spremenljivko, ki je zavzela:

- vrednost 1 (za zahtevnejše prakse pridobivanja) če prakse izpolnjujejo vsaj enega od naslednjih dveh kriterijev:

- praksa je za podjetje časovno zelo obremenjujoča,
- praksa je za podjetje finančno zelo obremenjujoča;

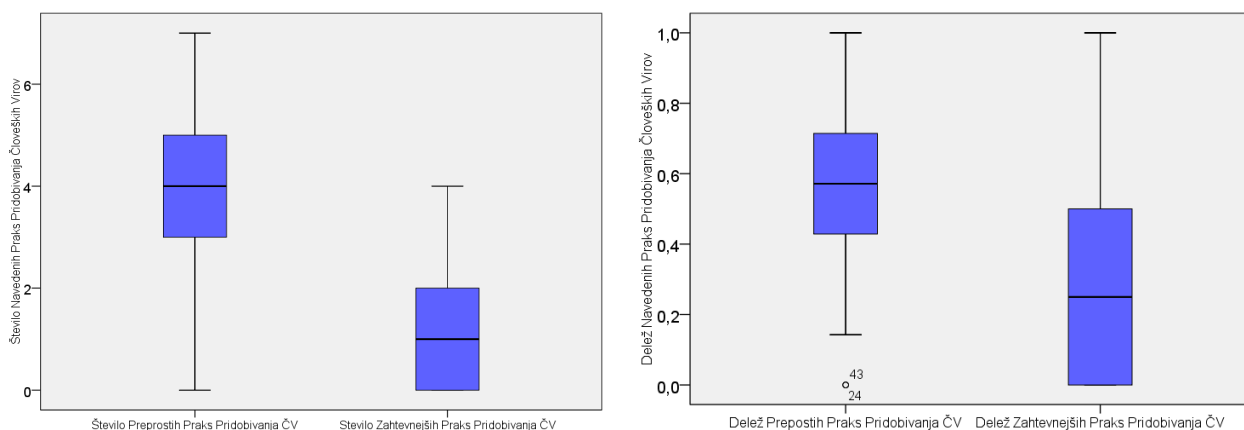
- vrednost 2 (za preproste prakse pridobivanja), če prakse ne izpolnjujejo nobenega od zgoraj navedenih kriterijev. Pri tem je število preprostih praks pridobivanja 7, zahtevnejših pa 4.

Predstavljena frekvenčna analiza že govori v prid prvi raziskovalni hipotezi, saj kaže na dejstvo, da mala podjetja v Sloveniji v največji meri uporabljajo prav preprostejše prakse pridobivanja človeških virov, medtem ko se zahtevnejših praks poslužujejo redkeje.

Kot dodaten korak pri preverjanju prve raziskovalne hipoteze pa smo nad rezultati ankete izvedli še parni t-test, s katerim smo poskusili ugotoviti, ali obstaja statistično značilna (oz. signifikantna) razlika med povprečnim številom preprostih praks in povprečnim številom zahtevnejših praks, ki jih mala podjetja v Sloveniji uporabljajo. Ker je bilo število preprostih in zahtevnejših praks, med katerimi so lahko anketiranci v našem vprašalniku izbirali, različno (7 preprostih proti 4 zahtevnejših), smo parni t-test izvedli tako nad absolutnim številom praks, navedenem s strani anketirancev, kot tudi nad deleži preprostih in zahtevnih praks, ki so jih anketiranci izbrali med vsemi razpoložljivimi možnostmi.

Podatki ($N = 65$), ki so služili kot podlaga za parne t-teste, so v obliki škatel z brki prikazani na Sliki 6.1. Škatle z brki na levi prikazujejo primerjavo med števili preprostih in zahtevnejših praks, ki jih podjetja, zajeta v našo anketo, uporabljajo, medtem ko desne škatle z brki prikazujejo primerjavo med relativnimi deleži preprostih in zahtevnejših praks, ki so jih anketirana podjetja izbrala v okviru naše raziskave med vsemi razpoložljivimi preprostimi oz. zahtevnimi praksami.

Slika 6.1: Škatle z brki za primerjave med uporabljenimi praksami pridobivanja človeških virov; absolutne številke (levo), relativni deleži (desno), $N = 65$



Parni t-test pokaže statistično značilno razliko (pri p -vrednosti $p = 0,01$) med povprečnim številom preprostih in povprečnim številom zahtevnejših praks pridobivanja človeških virov, ki jih mala podjetja v Sloveniji, vključena v našo raziskavo, uporabljajo. Parni t-test pokaže

statistično značilno razliko tudi za primerjavo povprečnih relativnih deležev preprostih in zahtevnejših praks, zopet pri p-vrednosti $p = 0,01$. Natančnejši podatki izvedenega t-testa so prikazani v Tabela 6.3 in Tabela 6.4.

Tabela 6.3: Povzetek podatkov za parni t-test – prakse pridobivanja človeških virov, $N = 65$

	Povprečje	N	Standardna deviacija	Standardna napaka
Število preprostih praks	3,8769	65	1,73662	0,21540
Število zahtevnejših praks	1,1077	65	1,11975	0,13889
Delež preprostih praks	0,5538	65	0,24809	0,03077
Delež zahtevnejših praks	0,2769	65	0,27994	0,03472

Tabela 6.4: Rezultati parnih t-testov – prakse pridobivanja človeških virov, $N = 65$

	Razlike Parov			Signifikanca (dvosmerna)
	Povprečje	Standardna deviacija	Standardna napaka	
Število preprostih praks – Število zahtevnejših praks	2,76923	1,30826	0,16227	0,000
Delež preprostih praks – Delež zahtevnejših praks	0,27692	0,22034	0,02733	0,000

Navedeni rezultati podpirajo trditev naše prve raziskovalne hipoteze, ki pravi, da se mala podjetja poslužujejo predvsem časovno in finančno manj obremenjujočih oblik pridobivanja človeških virov. Hipotezo 1 zato potrdimo.

Naše ugotovitve se skladajo z ugotovitvami v literaturi, ki trdijo, da mala podjetja pogosto uporabljajo predvsem bolj neformalne, preproste ter časovno in finančno manj obremenjujoče oblike pridobivanja človeških virov (npr. Cassel in drugi 2002; Newell in Scarbrough 2002; Cordon in Stevens 2004; Bacon in Hoque 2005, Behrends 2007; Asiedu-Appiah in drugi 2013 in drugi).

Primerjava med malimi in mikro podjetji

Če primerjamo uporabo praks pridobivanja človeških virov med mikro in malimi podjetji, lahko ugotovimo, da mikro podjetja v večjem odstotku (94,44 %) uporabljajo neformalno metodo *ustnih priporočil* kot mala (82,98 %), medtem ko mala podjetja v večji meri uporabljajo *objave prostih delovnih mest v časopisih, objave prostih delovnih mest na spletni strani podjetja, objave na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela in zaposlitvene centre* (Javne službe za zaposlovanje). Prav tako na splošno mala podjetja uporabljajo več različnih metod kot mikro podjetja.

Te ugotovitve se skladajo tudi z ugotovitvami De Koka in Uhlanerja (2001), De Koka in Thurika (2002), de Koka (2003), Hornsbyja in Kuratka (1990), Hennemana in Berkleya (1999) in Behrendsa (2007), ki prav tako navajajo povezavo med velikostjo malega podjetja in uporabo večjega števila in bolj formalnih praks pridobivanja in izbiranja človeških virov.

Nekoliko nepričakovana je ugotovitev, da mikro podjetja, poleg *ustnih priporočil*, pred malimi podjetji prednjačijo v uporabi *družbenih medijev, kariernih sejmov ter zasebnih agencij za zaposlovanje*. Naštete prakse se namreč uvrščajo med prakse, ki se jih podjetja poslužujejo v manjši meri, saj so časovno ali finančno obremenjujoča, ali pa spadajo med novejša, manj razširjena načina pridobivanja človeških virov. Pri tem je seveda treba omeniti, da so razlike v uporabi omenjenih praks med mikro in malimi podjetji še zmeraj razmeroma majhne.

6.1.3 Prakse izbiranja človeških virov v malih podjetjih

Za namene preverjanja druge raziskovalne hipoteze, ki se nanaša na uporabo *praks izbiranja človeških virov* v malih podjetjih, smo z anketnim vprašalnikom preverili najpogostejše prakse izbiranja človeških virov in njihovo uporabo v malih podjetjih v Sloveniji. Pri tem smo prakse v skladu s strokovno literaturo (Možina in drugi 2002; Dessler 2003 in drugi) razdelili na preproste in zahtevnejše ter jih opisali z ustrežno spremenljivko, ki je zavzela:

- vrednost 1 (za zahtevnejše prakse izbiranja), če prakse izpolnjujejo vsaj enega od naslednjih treh kriterijev:
 - praksa je za podjetje časovno obremenjujoča,
 - praksa je za podjetje finančno obremenjujoča,
 - izvedba prakse je strokovno zahtevna;

- vrednost 2 (za preproste prakse izbiranja), če prakse ne izpolnjujejo nobenega od zgoraj navedenih kriterijev.

Med trinajstimi navedenimi praksami izbiranja človeških virov v našem vprašalniku so bile preproste prakse zastopane 5-krat in zahtevnejše 8-krat.

Frekvenčna analiza (Tabela 6.5) rezultatov ankete je pokazala, da podjetja za izbiranje človeških virov izmed nabora prijavljenih kandidatov najraje uporabljajo manj formalne, strokovno manj zahtevne ter časovno in finančno manj obremenjujoče oblike izbiranja človeških virov. Kot najpogosteje uporabljeni praksi so mala podjetja namreč navedla *individualni intervju* (89,23 %), in, z nekoliko nižjim deležem, *reference* (63,08 %). Tem praksam z nižjo uporabo sledijo: *intervju pred komisijo oz. panelni intervju* (49,23 %), *evalvacija pisne prijave na delovno mesto* (49,23 %) in *prijavni obrazec* (43,08 %), ki se, z izjemo *panelnega intervjuja*, vse uvrščajo med strokovno manj zahtevne ter časovno in finančno manj obremenjujoče oblike izbiranja človeških virov.

Kot je razvidno iz Tabele 6.5, mala podjetja le v redkih primerih uporabljajo strokovno zahtevne ter časovno in finančno bolj obremenjujoče oblike, kot so: *testi zmožnosti* (32,31 %), *psihometrični testi* (13,85 %), *inteligentni testi* (12,31 %), *numerični testi* (9,23 %), *ocenjevalni centri* (6,15 %) ali *spletni selekcijski testi* (4,62 %). Prav tako mala podjetja kot sredstva za izbiro človeških virov le redko uporabljajo *profile v socialnih medijih* (20,00 %).

Tabela 6.5: Prakse izbiranja človeških virov (v %), $N = 65$

Vred.¹¹		Mikro	Mala	Skupaj
1	Intervju pred komisijo oz. panelni intervju	27,78	57,45	49,23
2	Individualni intervju	88,89	89,36	89,23
1	Zaporedni intervju	27,78	38,30	35,38
2	Prijavni obrazec	33,33	46,81	43,08
2	Evalvacija pisne prijave na delovno mesto	27,78	57,45	49,23
1	Psihometrični test	5,56	17,02	13,85
1	Ocenjevalni center	5,56	6,38	6,15
2	Profili v socialnih medijih	22,22	19,15	20,00
2	Reference (preverjanje pri prejšnjih delodajalcih)	55,56	65,96	63,08
1	Testi zmožnosti	33,33	31,91	32,31
1	Inteligenčni testi	16,67	10,64	12,31
1	Numerični testi	5,56	10,64	9,23
1	Spletni selekcijski testi	5,56	4,26	4,62
	Drugo	0,00	2,13	1,54

Podobno kot v primeru praks pridobivanja človeških virov, tudi pri praksah izbiranja človeških virov že frekvenčna analiza kaže v prid raziskovalni hipotezi, da mala podjetja v Sloveniji v večji meri uporabljajo strokovno manj zahtevne ter časovno in finančno manj obremenjujoče prakse izbiranja človeških virov. Kot dodatno sredstvo za preverjanje naše druge raziskovalne hipoteze smo nad rezultati ankete ponovno izvedli parni t-test, s katerim smo poskusili preveriti, ali obstaja statistično značilna razlika med povprečnim številom preprostih praks in povprečnim številom zahtevnejših praks, ki jih mala podjetja v Sloveniji uporabljajo za izbiranje človeških virov. Zaradi neenake zastopanosti preprostih in zahtevnejših praks v našem vprašalniku (5

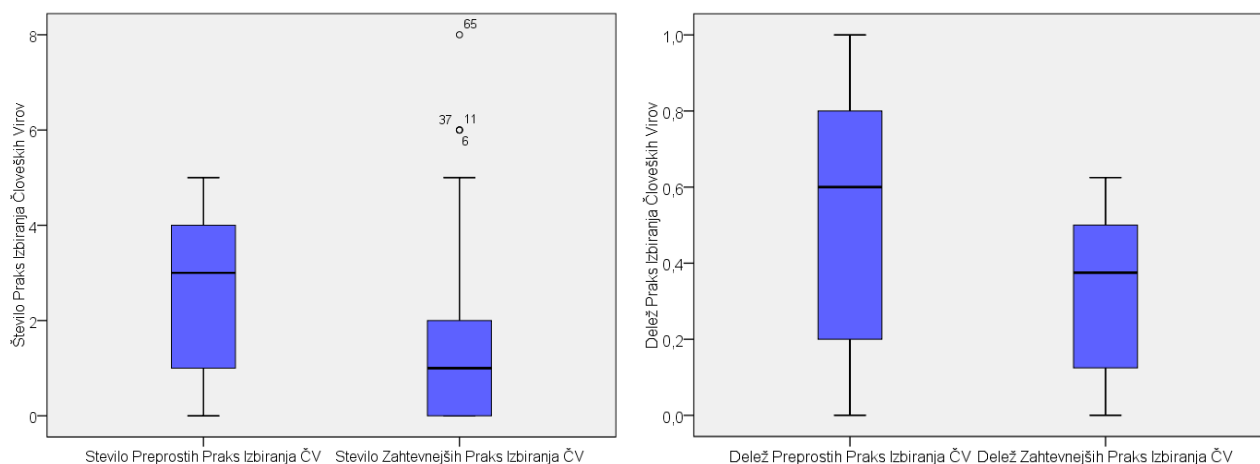
¹¹ Za namene preverjanja druge raziskovalne hipoteze smo prakse izbiranja človeških virov razdelili v dve kategoriji, na preproste in zahtevnejše, ter jih opisali z ustrežno spremenljivko, ki je, na podlagi kriterijev strokovne zahtevnosti ter časovne in finančne obremenjenosti, zavzela:

- vrednost 1 (za zahtevnejše prakse izbiranja), če prakse izpolnjujejo vsaj enega od naslednjih treh kriterijev:
 - praksa je za podjetje časovno zelo obremenjujoča,
 - praksa je za podjetje finančno zelo obremenjujoča,
 - izvedba prakse je strokovno zahtevna;
- vrednost 2 (za preproste prakse izbiranja), če prakse ne izpolnjujejo nobenega od zgoraj navedenih kriterijev.

preprostih proti 8 zahtevnejših) parni t-test zopet izvedemo dvakrat, enkrat na absolutnih številih praks, ki jih mala podjetja iz naše raziskave uporabljajo, in drugič na relativnih deležih preprostih in zahtevnejših praks, ki so jih anketiranci izbrali med podanimi možnostmi.

Škatle z brki za podatke ($N = 65$), ki so služili kot osnova za izvedene parne t-teste, so prikazane na Slika 6.2, kjer leva slika zopet prikazuje primerjavo med števili preprostih in zahtevnejših praks, ki jih podjetja iz naše raziskave uporabljajo, medtem ko desna ponazarja primerjavo med relativnimi deleži preprostih in zahtevnejših praks izbiranja človeških virov, ki so jih anketirana podjetja izbrala v okviru naše raziskave med vsemi razpoložljivimi preprostimi oz. zahtevnimi praksami.

Slika 6.2: Škatle z brki za primerjave med uporabljenimi praksami izbiranja človeških virov; absolutne številke (levo), relativni deleži (desno), $N = 65$



Rezultati parnega t-testa ponovno govorijo v prid naše raziskovalne hipoteze, saj je razlika med testiranimi povprečji zopet statistično značilna (pri p -vrednosti $p = 0,01$), tako za absolutne številke kot tudi relativne deleže. Pri tem sta število in delež preprostih praks izbiranja človeških virov statistično značilno višja od ustreznih števil oz. deleža zahtevnejših praks. Povzetki izvedenih parnih t-testov so podani v Tabeli 6.6 in Tabela 6.7.

Tabela 6.6: Povzetek podatkov za parni t-test – prakse izbiranja človeških virov, $N = 65$

	Povprečje	N	Standardna deviacija	Standardna napaka
Število preprostih praks	2,6154	65	1,30734	0,16216
Število zahtevnejših praks	1,6308	65	1,80770	0,22422
Delež preprostih praks	0,5231	65	0,26147	0,03243
Delež zahtevnejših praks	0,3269	65	0,16342	0,02027

Tabela 6.7: Rezultati parnih t-testov – prakse izbiranja človeških virov, $N = 65$

	Razlike Parov			Signifikanca (dvosmerna)
	Povprečje	Standardna deviacija	Standardna napaka	
Število preprostih praks – Število zahtevnejših praks	0,98462	1,59582	0,19794	0,000
Delež preprostih praks – Delež zahtevnejših praks	0,19615	0,09805	0,01216	0,000

Predstavljeni rezultati podpirajo trditev naše druge raziskovalne hipoteze, ki pravi, da se mala podjetja poslužujejo predvsem strokovno manj zahtevnih ter časovno in finančno manj obremenjujočih oblik izbiranja človeških virov. Hipotezo 2 zato potrdimo.

Naše ugotovitve se skladajo z ugotovitvami v strokovni literaturi, ki prav tako kažejo na dejstvo, da mala podjetja uporabljajo predvsem bolj neformalne, preproste ter časovno in finančno manj obremenjujoče oblike izbiranja človeških virov (npr. Cassel in drugi 2002; Newell in Scarbrough 2002; Cordon in Stevens 2004; Bacon in Hoque 2005, Behrends 2007; Asiedu-Appiah in drugi 2013 in drugi).

Primerjava med malimi in mikro podjetji

Primerjava praks izbiranja človeških virov med mikro in malimi podjetji pokaže, da se mala podjetja poslužujejo večjega števila ter bolj raznolikih praks izbiranja človeških virov kot mikro podjetja. V mikro podjetjih kot najpogostejša praksa izbiranja človeških virov prednjači *individualni intervju*, saj so deleži drugih praks bistveno nižji. Še najvišji delež imajo *reference* (55,56 %), ki pa je za kar 10 odstotnih točk nižji kot v malih podjetjih (65,96 %).

Predstavljena ugotovitev do neke mere potrjuje izsledke De Koka in Uhlanerja (2001), De Koka in Thurika (2002), de Koka (2003), Hornsbyja in Kuratka (1990), Hennemana in Berkleya (1999), in Behrendsa (2007), ki navajajo povezave med velikostjo malega podjetja in uporabo večjega števila in bolj formalnih praks pridobivanja in izbiranja človeških virov.

Mala podjetja v primerjavi z mikro podjetji v večji meri uporabljajo naslednje prakse: *intervju pred komisijo oz. panelni intervju, individualni intervju, zaporedni intervju, prijavni obrazec, evalvacijo pisne prijave na delovno mesto, psihometrične teste, ocenjevalne centre, reference in numerične teste*. Prakse, kjer v uporabi prednjačijo mikro podjetja, pa so: *profili v socialnih medijih, testi zmožnosti, inteligenčni testi in spletni selekcijski testi*, pri čemer je uporaba teh aktivnosti v obeh vrstah podjetij izjemno nizka. Omembe vredno je tudi dejstvo, da mikro podjetja tako pri praksah pridobivanja kot tudi izbiranja človeških virov v večji meri kot mala podjetja uporabljajo sodobnejše prakse, kot so *družabni mediji, profili v družabnih medijih ter spletni selekcijski testi*.

6.1.4 Vpliv dejavnikov na uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov

Pri raziskavah praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih nas, poleg strukture praks, ki jih mala podjetja v Sloveniji uporabljajo, zanima še, kako različni kontekstualni dejavniki vplivajo na uporabo raziskovanih praks. Pri tem smo se osredotočili na študij naslednjih dejavnikov:

- velikost podjetja (mikro/malo),
- obstoj HRM-oddelka (da/ne),
- izobrazba managerja (osnovna, srednja, visoka, univerzitetna),
- izobrazba zaposlenih (v deležu zaposlenih z univerzitetno izobrazbo),
- status podjetja kot družinskega podjetja (družinsko podjetje ali ne) in
- obstoj poslovne strategije (obstaja/ne obstaja).

V prvem koraku naše analize smo preverili korelacije med raziskovanimi dejavniki na našem vzorcu. Namen tega koraka je ugotoviti, ali obstajajo povezave med dejavniki in je zaradi potencialnih povezav treba prilagoditi našo metodologijo. Rezultati analize so predstavljeni v Tabela 6.8 in kažejo na statistično značilne, srednje močne korelacije med naslednjimi pari dejavnikov: *izobrazbo managerjev in izobrazbo zaposlenih, velikostjo podjetja in statusom podjetja kot družinskega podjetja, izobrazbo managerja in statusom podjetja kot družinskega*

podjetja ter izobrazbo zaposlenih in statusom podjetja kot družinskega podjetja. Prva korelacija je pozitivna in govori o dejstvu, da podjetja z bolj izobraženimi managerji zaposlujejo tudi višji delež visoko kvalificirane delovne sile (in obratno). Preostale tri korelacije so negativne in kažejo na naslednja dejstva:

- da so mikro podjetja pogosteje v družinski lasti kot mala podjetja,
- da je izobrazba managerjev v podjetjih v družinski lasti pogosteje nižja kot v podjetjih, ki niso v družinski lasti, in
- da je izobrazba zaposlenih v podjetjih v družinski lasti pogosteje nižja kot v podjetjih, ki niso v družinski lasti.

Tabela 6.8: Rezultati korelacijske analize nad raziskovanimi kontekstualnimi dejavniki, $N = 65$

	Velikost podjetja	Obstoj HRM	Izobrazba vod. managerja	Družinsko podjetje	Izobrazba zaposlenih	Obstoj poslovne strategije
Velikost podjetja	1					
Obstoj HRM-oddelka	0,169	1				
Izobrazba vod. managerja	0,136	-0,087	1			
Družinsko podjetje	-0,254*	0,026	-0,326**	1		
Izobrazba zaposlenih	0,053	0,002	0,481**	-0,419**	1	
Obstoj poslovne strategije	0,101	-0,134	0,111	-0,064	0,093	1

* Statistično značilno pri p -vrednosti 0,05

** Statistično značilno pri p -vrednosti 0,01

Ker želimo raziskati vpliv obravnavanih kontekstualnih dejavnikov na število uporabljenih pripravljalnih aktivnosti ter praks pridobivanja in izbiranja človeških virov s pomočjo regresijske analize, moramo zagotoviti, da so vsi dejavniki med sabo neodvisni. Z dodatno korelacijsko analizo smo ugotovili, da v primeru, ko v našo analizo vključimo le enega izmed treh koreliranih dejavnikov (tj., *izobrazbo managerjev*, *izobrazbo zaposlenih* ali *status podjetja kot družinskega podjetja*), ne opazimo več statistično značilnih korelacij med preostalimi spremenljivkami. Iz

regresijske analize smo zato izločili *izobrazbo zaposlenih* in *status podjetja kot družinskega podjetja* ter izvedli analizo na zmanjšanem naboru spremenljivk.

V okviru prve regresijske analize smo preverili vpliv kontekstualnih dejavnikov na število pripravljalnih aktivnosti, ki jih podjetja uporabljajo. Pri tem so dejavniki služili kot prediktorji (oz. neodvisne spremenljivke) in število pripravljalnih aktivnosti kot regresorji (oz. odvisne spremenljivke). Regresijski model smo pri tem zgradili s koračno metodo, ki v vsaki iteraciji doda najbolj korelirano spremenljivko in v končnem modelu ohrani le spremenljivke, katerih uteži v modelu so statistično značilne. Analiza pokaže, da imata statistično značilni vpliv na število pripravljalnih aktivnosti v podjetju le *obstoj poslovne strategije* ter *velikost podjetja*, pri čemer je vrednost R^2 še zmeraj razmeroma nizka z vrednostjo $R^2 = 0,167$.

Tabela 6.9: Spremenljivke, ki imajo statistično značilni vpliv na število pripravljalnih aktivnosti v podjetju

Dejavnik	Beta	Beta	Signifikanca
	(nstandardiziran)	(standardiziran)	
Obstoj poslovne strategije	0,758	0,306	0,011
Velikost podjetja	0,589	0,242	0,042
(Konstanta)	-0,963		0,159
Vrednost R^2	0,167		

V okviru druge regresijske analize smo preverili vpliv kontekstualnih dejavnikov na *število praks izbiranja človeških virov*, ki jih mala podjetja, zajeta v našo raziskavo, uporabljajo. Zopet smo uporabili koračno metodo izgradnje regresijskega modela, ki pa tokrat ni pokazala statistično značilnih prediktorjev.

V zadnjem koraku smo izvedli še regresijsko analizo med kontekstualnimi dejavniki kot neodvisnimi spremenljivkami in *številom praks pridobivanja človeških virov* kot odvisno spremenljivko. Rezultati analize, kjer je bil model ponovno zgrajen s koračno metodo, so prikazani v Tabela 6.10. Opazimo, da je edini vplivni dejavnik *izobrazba managerja*, pri čemer je predikcijska vrednost zgrajenega modela zopet omejena, saj smo dosegli zgolj vrednost $R^2 = 0,061$.

Tabela 6.10: Spremenljivke, ki imajo statistično značilni vpliv na število praks pridobivanja človeških virov v podjetju

Dejavnik	Beta	Beta	Signifikanca
	(nestandardiziran)	(standardiziran)	
Izobrazba managerja	8,326	-0,247	0,048
(Konstanta)	-0,931		0,000
Vrednost R ²	0,061		

Naše ugotovitve se ne skladajo z ugotovitvami avtorjev, predstavljenimi v poglavju 4.3, ki potrjujejo vpliv teh dejavnikov na bolj formalno uporabo in večje število praks HRM, med njimi tudi praks pridobivanja in izbiranja človeških virov. Z našo raziskavo smo namreč uspeli potrditi le vpliv izobrazbe vodilnega managerja podjetja na uporabo praks pridobivanja človeških virov, pri čemer je ta povezava v nasprotju s pričakovanji, saj je nižja izobrazba vodilnega managerja podjetja povezana z uporabo več praks pridobivanja. Regresijska analiza ni pokazala vpliva nobenega dejavnika na prakse izbiranja človeških virov. Še največ vplivov smo odkrili med pripravljalnimi aktivnostmi, saj sta večja velikost podjetja in obstoj poslovne strategije podjetja vplivala na večjo uporabo teh praks. Drugih vplivov naša analiza ni pokazala.

6.2 Uspešnost aktivnosti na področju pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih

6.2.1 Uspešnost aktivnosti na področju pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih

Opredelitev konkretnih kazalnikov uspešnosti praks HRM, praks pridobivanja ter izbiranja človeških virov je izredno težavna naloga (Behrends 2007). Za namene preverjanja četrte raziskovalne hipoteze smo zato uporabili dva od treh subjektivnih meril uspešnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov, ki jih je v svoji raziskavi uporabil že Behrends (2007), tj.:

- ocena podjetja glede uspešnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov in
- zadovoljstvo podjetja s kvaliteto človeških virov v podjetju.

Kot dodatno merilo uspešnosti uporabljenih praks smo vključili še podatek o fluktuaciji človeških virov. Ker smo vse zgoraj navedene kazalnike ovrednotili na petstopenjski lestvici,

smo kot *izpeljano mero uspešnosti* (IMU v nadaljevanju) v naši analizi uporabili povprečje vseh treh kazalnikov. Na upravičenost takšnega pristopa kaže korelacijska analiza v Tabeli 6.11 ter vrednost Cronbachove alfe, ki je za omenjene tri kazalnike enaka, $\alpha = 0,648$.

Tabela 6.11: Korelacije med kazalniki uspešnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov, $N = 65$

	Ocena uspešnosti	Zadovoljstvo s kvaliteto	Fluktuacija ČV
Ocena uspešnosti praks	1		
Zadovoljstvo s kvaliteto ČV	0,515**	1	
Fluktuacija ČV	0,405**	0,287*	1

** Statistično značilno pri p -vrednosti 0,01

* Statistično značilno pri p -vrednosti 0,05

Analiza odgovorov glede ocene uspešnosti pridobivanja in izbiranja človeških virov pokaže (Tabela 6.12¹²), da podjetja ocenjujejo, da so prakse za pridobivanje človeških virov, uporabljane v podjetju, uspešne. Tako kar 87,69 % podjetij v vzorcu prakse ocenjuje kot *srednje*, v *večji meri* ali *zelo uspešne*, oziroma jih 53,84 % ocenjuje kot v *večji meri* ali *zelo uspešne*. Primerjava med mikro in malimi podjetji pri tem ne pokaže bistvenih razlik. Prav tako ni zaznati statistično značilnih razlik pri primerjavi povprečnih vrednosti ocene uspešnosti med mikro in malimi podjetji.

Tabela 6.12: Ocena uspešnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov (v %), $N = 65$

	Mikro	Mala	Skupaj
Neuspešno (1)	11,11	4,26	6,15
V manjši meri uspešno (2)	5,56	6,38	6,15
Srednje (3)	27,78	36,17	33,85
V večji meri uspešno (4)	38,89	51,06	47,69
V zelo veliki meri uspešno (5)	16,67	2,13	6,15
Povprečje odgovorov	3,44	3,40	3,42

¹² Številke v oklepajih poleg opisa kategorij, ki so ga podjetja imela na voljo v vprašalniku za oceno uspešnosti, pomenijo vrednosti, na podlagi katerih je bila izračunana povprečna vrednost ocene uspešnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov. Podoben princip je uporabljen tudi v vseh nadaljnjih primerljivih tabelah.

Nadalje Tabela 6.13 potrjuje, da so podjetja zadovoljna tudi z rezultati teh praks, saj je kvaliteta človeških virov v podjetjih ocenjena visoko. 95,38 % vseh podjetij v vzorcu je s kvaliteto človeških virov *srednje*, v *večji meri* ali v *zelo veliki meri* zadovoljnih, kar 75,38 % pa jih je s kvaliteto človeških virov v *večji meri* ali v *zelo veliki meri* zadovoljnih. Primerjava povprečnih vrednosti odgovorov v povezavi z zadovoljstvom človeških virov pri tem ne pokaže statistično značilnih razlik med mikro in malimi podjetji.

Tabela 6.13: Zadovoljstvo s človeškimi viri v podjetju (v %), $N = 65$

	Mikro	Mala	Skupaj
Sploh ne (1)	5,56	2,13	3,08
V manjši meri (2)	0,00	2,13	1,54
Srednje (3)	11,11	23,40	20,00
V večji meri (4)	33,33	55,32	49,23
V zelo veliki meri (5)	50,00	17,02	26,15
Povprečje odgovorov	4,22	3,82	3,94

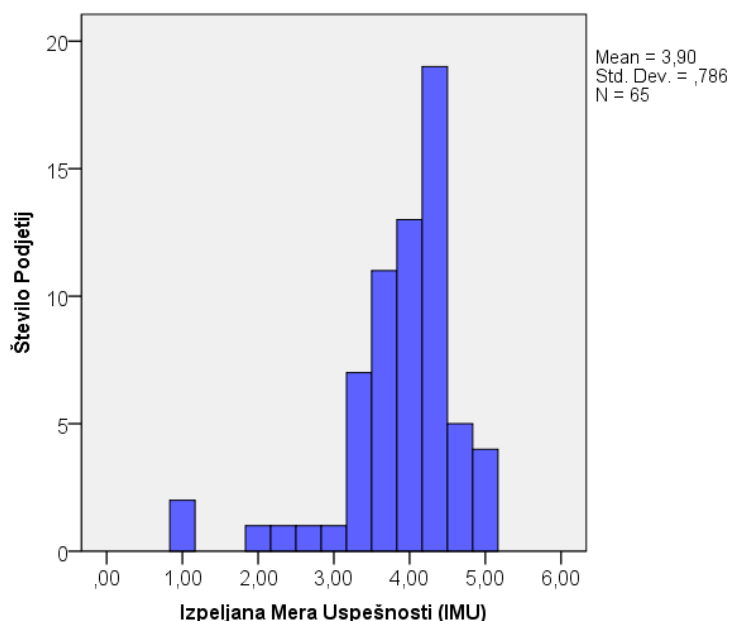
Večje zadovoljstvo s človeškimi viri v primerjavi z oceno uspešnosti praks je nekoliko nepričakovano, saj zadovoljstvo s človeškimi viri kaže na uspešnost praks pridobivanja in izbiranja človeških virov podjetja. Vendar pa je visok odstotek pri obeh vprašanjih dober indikator, da so mala podjetja v Sloveniji uspešna pri pridobivanju in izbiranju človeških virov. Na to kaže tudi podatek o fluktuaciji človeških virov, ki je v večini primerov zelo nizka (Tabela 6.14) ter primerljiva med mikro in malimi podjetji (ni statistično značilnih razlik med obema skupinama).

Tabela 6.14: Fluktuacija (v %), $N = 65$

	Mikro	Mala	Skupaj
0–5 (5)	83,33	61,70	67,69
6–10 (4)	0,00	25,53	18,46
11–15 (3)	0,00	2,13	1,54
16–20 (2)	0,00	6,38	4,62
več kot 20 (1)	16,67	4,26	7,69
Povprečje odgovorov	4,33	4,34	4,34

Če si ogledamo porazdelitev izpeljane mere uspešnosti (IMU) na Slika 6.3, opazimo, da je število podjetij z visoko vrednostjo IMU občutno višje kot število podjetij z nizko vrednostjo IMU. Večji del mase histograma na sliki se namreč nahaja v okolici višjih vrednosti IMU (tj. vrednosti okrog 4 in 5).

Slika 6.3: Histogram uspešnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov



Pričujoči podatki torej kažejo na to, da so obstoječe prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov v slovenskih malih podjetjih uspešne in torej zadostujejo potrebam malih podjetij. Ta ugotovitev je zanimiva, saj strokovna literatura pogosto navaja, da se mala podjetja poslužujejo predvsem ad hoc pristopov pri pridobivanju in izbiranju človeških virov ter pogosteje posežejo po bolj preprostih oziroma časovno in finančno manj obremenjujočih praksah, kar je ne nazadnje pokazala tudi naša analiza na primeru malih slovenskih podjetij. Hipotezo 4 lahko torej potrdimo.

Čeprav so mala podjetja zadovoljna s praksami pridobivanja in izbiranja človeških virov ter s kvaliteto človeških virov v podjetju, pa je raziskava pokazala, da se mala podjetja zavedajo potrebe po nadaljnjih izboljšavah na tem področju, saj jih je kar 64,62 % izpostavilo težnjo po uporabi dodatnih praks pridobivanja človeških virov v prihodnosti; v primeru izbiranja človeških virov je ta odstotek 67,69 %. Prav tako bi podjetja svoj uspeh pri teh praksah lahko še povečala, če bi izvajala načrtovanje človeških virov, opravljala analizo dela in na podlagi le-te izdelala

opise dela ter določila lastnosti delavcev, potrebnih za delovno mesto. Torej aktivnosti, za katere je raziskava pokazala, da jih mala podjetja izvajajo v manjši meri.

6.2.2 Povezava med uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov ter uspešnostjo podjetja

Pri analizi uspešnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov nas je še zanimalo, ali podjetja, ki prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov ocenjujejo kot uspešne, uporabljajo večje število različnih praks kot podjetja, ki jih ocenjujejo kot neuspešne. Zanimala nas je torej povezava med uspešnostjo praks in številom praks, ki jih mala podjetja v Sloveniji izvajajo.

Povezavo smo preverili s pomočjo korelacijske analize, ki smo jo izvedli med:

- spremenljivko, ki opisuje število uporabljenih praks izbiranja ČV v malih podjetjih,
- spremenljivko, ki opisuje število uporabljenih praks pridobivanja ČV v malih podjetjih,
- spremenljivko, ki opisuje število pripravljanih aktivnosti v malih podjetjih, in
- izpeljano mero uspešnosti (IMU).

Rezultati analize so predstavljeni v Tabela 6.15 in kažejo na to, da ne obstajajo statistično značilne korelacije med številom uporabljenih praks in uspešnostjo teh praks. Pri podjetjih, ki so uspešnejša pri pridobivanju in izbiranju človeških virov, torej ni opaziti uporabe večjega števila in posledično bolj raznolikih praks pridobivanja in izbiranja človeških virov kot v podjetjih, ki prakse ocenjujejo kot neuspešne in so s kvaliteto človeških virov v podjetju nezadovoljna. Iz tega lahko sklepamo, da obseg različnih praks pridobivanja in izbiranja človeških virov ni dejavnik uspešnosti, ampak je uspeh v večji meri odvisen od izbora primernih praks glede na specifične značilnosti vsakega podjetja ter od načina izvajanja praks.

Tabela 6.15: Korelacija med številom praks pridobivanja in izbiranja človeških virov ter uspešnostjo teh praks ($N = 65$)

	IMU	Št. praks pridobivanja	Št. praks izbiranja	Št. pripravljanih aktivnosti
IMU	1			
Št. praks pridobivanja	-0,154	1		
Št. praks izbiranja	-0,105	0,606**	1	
Št. pripravljanih aktivnosti	0,147	0,227	0,224	1

**** Statistično značilno pri p -vrednosti 0,01**

Kot posredni rezultat izvedene analize velja izpostaviti statistično značilno korelacijo med številom praks pridobivanja človeških virov in številom praks izbiranja človeških virov. Korelacija kaže na dejstvo, da mala podjetja, ki uporabljajo več praks pridobivanja človeških virov, hkrati uporabljajo tudi več praks izbiranja človeških virov ter obratno.

6.3 Ocena pomembnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih

6.3.1 Ocena pomembnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih

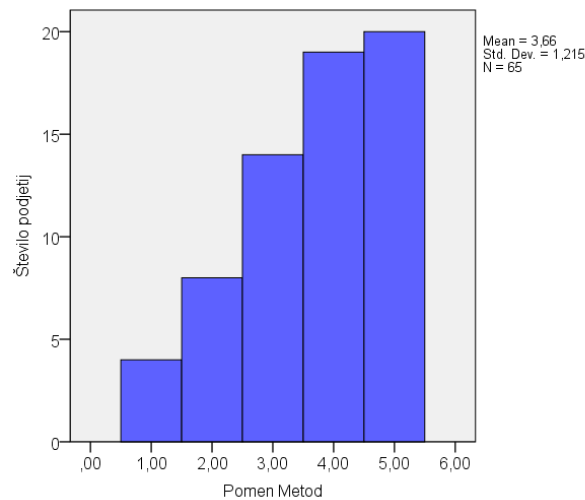
Na podlagi odgovorov podjetij, ki so sodelovala v naši raziskavi (Tabela 6.16), lahko vidimo, da mala podjetja v Sloveniji prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov smatrajo kot pomembne, saj je kar 81,64 % anketiranih podjetij navedlo, da smatrajo te prakse kot *srednje pomembne, pomembne v večji meri* ali *zelo pomembne*, pri čemer jim je 60 % malih podjetij podelilo najvišji stopnji pomembnosti.

Tabela 6.16: Ocena pomembnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih (v %), $N = 65$

	Mikro	Mala	Skupaj
Nepomembne (1)	11,11	4,26	6,15
Pomembne v manjši meri (2)	22,22	8,51	12,31
Srednje pomembne (3)	16,67	23,40	21,54
Pomembne v večji meri (4)	33,33	27,66	29,23
Zelo pomembne (5)	16,67	36,17	30,77
Povprečje odgovorov	3,23	3,83	3,66

Če ocenam pomembnosti pripišemo številske vrednosti, kjer 1 pomeni nepomembne in 5 pomeni zelo pomembne, lahko podatke iz Tabela 6.16 predstavimo še v obliki histograma, ki prikazuje porazdelitev števila podjetij preko diskretnih ocen pomembnosti (Slika 6.4). Vidimo lahko, da je večina mase porazdelitve v območju višjih vrednosti ocene pomembnosti.

Slika 6.4: Porazdelitev števila podjetij preko podanih ocen pomembnosti



Glede na navedeno, lahko Hipotezo 3, ki pravi, da mala podjetja v Sloveniji aktivnostim pridobivanja in izbiranja pripisujejo visok pomen, potrdimo.

Primerjava med malimi in mikro podjetji

Primerjava ocene pomembnosti med mikro in malimi podjetji pokaže, da tako mala kot tudi mikro podjetja tem aktivnostim pripisujejo visok pomen, saj kar 87,23 % malih podjetij te prakse ocenjuje kot *srednje pomembne, pomembne v večji meri* ali *zelo pomembne*, medtem ko je ta odstotek pri mikro podjetjih podobno visok in znaša 66,67 %. Najvišji stopnji pomembnosti so mala podjetja tem praksam podelila v 63,83 %, mikro pa v 50%. Do podobnega zaključka lahko pridemo tudi s primerjavo povprečnih vrednosti odgovorov obeh kategorij podjetij, kjer t-test za neodvisne vzorce ne pokaže statistično značilnih razlik med obema skupinama podjetij.

6.3.2 Povezava med oceno pomembnosti ter uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih

Glede na dejstvo, da mala podjetja ocenjujejo prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov kot pomembne, nas je zanimalo, ali podjetja, ki tem praksam pripisujejo večji pomen, tudi uporabljajo večje število različnih praks kot podjetja, ki te prakse dojemajo kot nepomembne ali pomembne v manjši meri.

Da bi preverili zgoraj izpostavljene povezave, smo izvedli korelacijsko analizo med:

- spremenljivko, ki opisuje pomen praks za mala podjetja,

- spremenljivko, ki opisuje število uporabljenih praks pridobivanja ČV v malih podjetjih,
- spremenljivko, ki opisuje število uporabljenih praks izbiranja ČV v malih podjetjih, in
- spremenljivko, ki opisuje število pripravljanih aktivnosti v malih podjetjih.

Korelacijska analiza (Tabela 6.17) je pokazala, da korelacije med oceno pomembnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov in uporabo večjega števila teh praks v našem vzorcu ni. Izjema je statistično značilna (pri p -vrednosti 0,01) korelacija med številom uporabljenih pripravljanih aktivnosti (*načrtovanje človeških virov, analiza dela, opis dela, določanje lastnosti delavcev*) in oceno pomembnosti obravnavanih praks. Ta ugotovitev je zanimiva, saj, glede na ta podatek, podjetja, ki smatrajo obravnavane prakse kot pomembne, tudi opravijo več aktivnosti, s katerimi si lahko izboljšajo uspeh pridobivanja in izbiranja človeških virov.

Nadalje, analiza prav tako ni pokazala korelacije med oceno pomembnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov ter uspešnostjo teh praks v podjetju.

Tabela 6.17: Korelacije med oceno pomembnosti praks pridobivanja in izbiranja človeških virov, uporabo teh praks ter oceno uspešnosti praks, $N = 65$

	Pomen praks	IMU	Št. praks izbiranja	Št. praks pridobivanja	Št. priprav. aktivnosti
Pomen praks	1				
IMU	0,148	1			
Št. praks izbiranja	0,203	-0,105	1		
Št. praks pridobivanja	0,232	-0,154	0,606**	1	
Št. priprav. aktivnosti	0,376**	0,147	0,224	0,227	1

** Statistično značilno pri p -vrednosti 0,01

6.4 Razlogi za morebitno pomanjkljivo uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih

V okviru naše raziskave smo želeli proučiti še razloge, ki botrujejo morebitni pomanjkljivi uporabi praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji. V ta namen smo podjetjem v vprašalniku najprej zastavili naslednji dve vprašanji, s katerima smo poskusili ugotoviti, ali podjetja vidijo potrebo po dodatnih praksah pridobivanja in izbiranja človeških virov:

- »Katere od metod pridobivanja kadrov bi po vašem mnenju podjetje moralo uporabljati v večji meri v prihodnosti?«, pri čemer so imela podjetja na razpolago tudi odgovor »ni potrebe po dodatnih metodah«, ter
- »Katere od metod izbiranja kadrov bi po vašem mnenju podjetje moralo uporabljati v večji meri v prihodnosti?«, pri čemer so imela podjetja na razpolago tudi odgovor »ni potrebe po dodatnih metodah«.

Tabela 6.18 in Tabela 6.19 kažeta, da je kar 64,62 % (za pridobivanje ČV) oziroma 67,69 % (za izbiranje ČV) podjetij navedlo vsaj eno dodatno prakso. Podjetij, ki so mnenja, da dodatnih metod ne potrebujejo, saj jim obstoječe popolnoma zadostujejo, je le 35,38 % (za pridobivanje ČV) oziroma 32,31 % (za izbiranje ČV). Pri tem se kažejo razlike med malimi in mikro podjetji na področju pridobivanja človeških virov, saj so mikro podjetja v večji meri mnenja, da potreb po dodatnih metodah na tem področju nimajo. To kaže na dejstvo, da mikro podjetja zaposlujejo redkeje kot mala podjetja. Dodatni razlog je lahko tudi, da mikro podjetjem neformalna metoda ustnih priporočil daje dovolj dobre rezultate in jim zaradi majhnosti povsem zadostuje.

Tabela 6.18: Potreba po dodatnih praksah pri pridobivanju človeških virov, $N = 65$

	Mikro	Mala	Skupaj
Da	50,00	70,21	64,62
Ne	50,00	29,79	35,38

Tabela 6.19: Potreba po dodatnih praksah pri izbiranju človeških virov, $N = 65$

	Mikro	Mala	Skupaj
Da	66,67	68,09	67,69
Ne	33,33	31,91	32,31

Glede na visok odstotek podjetij, ki so mnenja, da potreba po uporabi dodatnih praks v prihodnosti obstaja, nas zanima, kje tičijo razlogi, ki malim podjetjem preprečujejo uporabo bolj raznolikih praks (Tabela 6.20). Glavni razlogi, ki so jih navedla podjetja, so: *pomanjkanje časa* (32,31 %), *pomanjkanje finančnih virov* (26,15 %) in *pomanjkanje človeških virov* (26,15 %). Odstotek podjetij, ki so mnenja, da obstoječe metode povsem zadostujejo, pa je 38,46 %. To potrjuje trditve v literaturi, ki navajajo, da mala podjetja uporabljajo manj praks pridobivanja in

izbiranja človeških virov (oziroma praks HRM na splošno) pretežno zaradi *pomanjkanja finančnih oz. človeških virov ter pomanjkanja časa*, torej zaradi specifičnih značilnosti malih podjetij (npr. Henneman in Berkley 1999, Cordon in Stevens 2004, Bartram 2005, Stavrou-Costea in Manson 2006 in drugi). Prav tako je pomanjkanje časa, ki je prevladujoč razlog, ki ga navajajo podjetja, tudi posledica tega, da je za te aktivnosti v večini primerov odgovoren vodilni manager podjetja (glej rezultate v Tabela 5.11) . Vodilnemu managerju podjetja druge obveznosti ne dopuščajo bolj intenzivnega ukvarjanja s temi aktivnostmi. Naša predvidevanja v zvezi s poglobitimi razlogi za pomanjkljivo uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih, so torej do neke mere potrjena, z izjemo *nepoznavanja metod*, ki, glede na odgovore anketirancev, ni med prevladujočimi razlogi.

Tabela 6.20: Razlogi za morebitno pomanjkljivo uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih (v %), $N = 65$

	Mikro	Mala	Skupaj
Pomanjkanje finančnih virov	33,33	23,40	26,15
Pomanjkanje človeških virov	22,22	27,66	26,15
Pomanjkanje časa	44,44	27,66	32,31
Nepoznavanje metod	22,22	8,51	12,31
Vodilni manager tem metodam ne pripisuje večje pomembnosti	16,67	19,15	18,46
Obstoječe metode povsem zadostujejo	50,00	34,04	38,46
Drugo	5,56	4,26	4,62
<ul style="list-style-type: none"> ▪ sem s. p. in NE zaposlujem ▪ ad hoc zaposlovanje ▪ sodelujemo z zunanjim izvajalcem 			

Primerjava med malimi in mikro podjetji

Še posebej zanimiva je primerjava med malimi in mikro podjetji. Kar polovica mikro podjetij je mnenja, da obstoječe metode povsem zadostujejo, medtem ko je malih podjetij, ki so takšnega mnenja, le 34,04 %. Prav tako so mikro podjetja kot razlog za pomanjkljivo uporabo praks v več primerih navedla *pomanjkanje finančnih virov* (33,33 %), *pomanjkanje časa* (44,44 %) in *nepoznavanje metod* (22,22 %) kot mala podjetja (23,40 %, 27,66 % in 8,51 %).

6.5 Pomanjkanje kvalificirane delovne sile na trgu dela

6.5.1 Pomanjkanje kvalificirane delovne sile na trgu dela

Za potrditev pete raziskovalne hipoteze glede pomanjkanja kvalificiranih človeških virov na trgu dela smo v anketni vprašalnik vključili tri trditve, ki so jih morali anketiranci ovrednotiti na trostopenski lestvici:

1. Na trgu primanjkuje kvalificiranih delavcev.
2. Podjetje ima težave pri zapolnitvi prostih delovnih mest.
3. V podjetju primanjkuje kvalificiranih človeških virov.

Podobno kot v primeru izpeljane mere uspešnosti smo tudi pri raziskavi percipiranega pomanjkanja kvalificirane delovne sile na trgu dela izpeljali novo mero pomanjkanja kot povprečje vseh treh zgoraj navedenih kazalnikov. Izpeljano mero pomanjkanja (IMP) smo nato uporabljali v nadaljnjih analizah.

Smiselnost izpeljane mere smo zopet preverili s pomočjo korelacijske analize (v Tabela 6.21) in z izračunom Cronbachove alfe, ki je tokrat za vse tri kazalnike zavzela vrednost $\alpha = 0,814$. Rezultati korelacijske analize in vrednost Cronbachove alfe upravičujeta združitev naših kazalnikov v skupno izpeljano mero.

Tabela 6.21: Korelacijska analiza odgovorov, povezanih s pomanjkanjem človeških virov na trgu dela

	Pomanjkanje ČV na trgu	Težave z zapolnitvijo delovnih mest	Pomanjkanje kval. ČV v podjetju
Pomanjkanje ČV na trgu	1		
Težave z zapolnitvijo delovnih mest	0,802**	1	
Pomanjkanje kval. ČV v podjetju	0,553**	0,423*	1

** Statistično značilno pri p -vrednosti 0,01

Preden predstavimo izsledke analize glede pomanjkanja kvalificiranih človeških virov, moramo opozoriti na dejstvo, da smo vprašanja, ki se nanašajo na to področje, vključili šele v tretjem intervalu pošiljanja anketnih vprašalnikov, zato je vzorec, kot je navedeno tudi v poglavju 5.2.2,

manjši. Zaradi manjšega vzorca rezultate tega dela analize obravnavamo z določeno mero zadržanosti.

Kot je razvidno iz Tabela 6.22, se 25 % podjetij *popolnoma strinja* s trditvijo, da na trgu primanjkuje kvalificirane delovne sile, 29,17 % pa se jih s tem strinja le *deloma*. 45,83 % se s to trditvijo *ne strinja*. Statistično značilne razlike med mikro in malimi podjetji pri tem ni.

Glede na to, da je več kot polovica podjetij takšnih, ki se vsaj deloma strinjajo s trditvijo, da na trgu primanjkuje kvalificirane delovne sile, smo mnenja, da podatki govorijo v prid dejstvu, da se podjetja dejansko srečujejo s pomanjkanjem kvalificiranih človeških virov.

Tabela 6.22: Pomanjkanje kvalificirane delovne sile na trgu dela (v %), $N = 24$

Na trgu primanjkuje kvalificiranih delavcev			
	Mikro	Mala	Skupaj
Se popolnoma strinjam (3)	30,00	21,43	25,00
Se deloma strinjam (2)	20,00	35,71	29,17
Se ne strinjam (1)	50,00	42,86	45,83
Skupaj	100,00	100,00	100,00
Povprečje odgovorov	1,80	1,79	1,79

Tabela 6.23 kaže na to, da ima skoraj 42 % podjetij občasno težave z zapolnitvijo delovnih mest. Čeprav je delež nižji kot pri prejšnjem vprašanju, pa je vseeno dovolj visok, da dodatno potrjuje trditev malih podjetij o pomanjkanju kvalificiranih človeških virov na trgu dela.

Tabela 6.23: Težave z zapolnitvijo delovnih mest v malih podjetjih (v %), $N = 24$

Podjetje ima težave pri zapolnitvi prostih delovnih mest			
	Mikro podjetja	Mala podjetja	Skupaj
Se popolnoma strinjam (3)	20,00	14,29	16,67
Se deloma strinjam (2)	20,00	28,57	25,00
Se ne strinjam (1)	60,00	57,14	58,33
Skupaj	100,00	100,00	100,00
Povprečje odgovorov	1,60	1,57	1,58

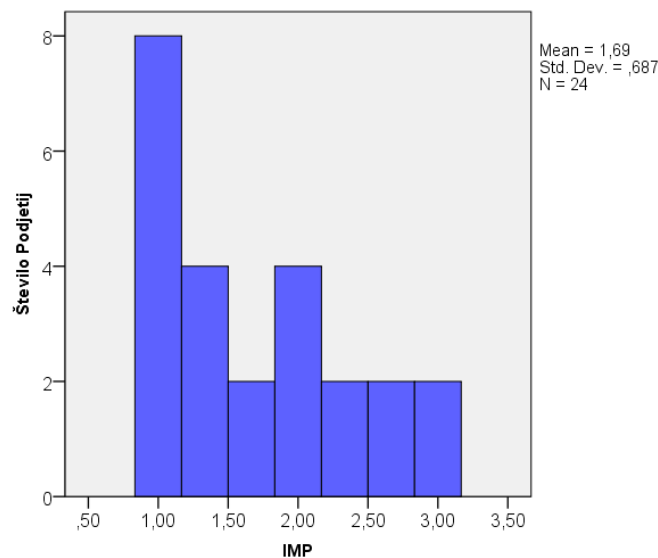
Ne nazadnje tudi trditev, da v podjetju primanjkuje kvalificiranih delavcev, dodatno potrjuje primanjkljaj kvalificiranih človeških virov na trgu dela (Tabela 6.24). Kar polovica podjetij se *popolnoma* in *deloma strinja*, da jim v podjetju primanjkuje kvalificiranih človeških virov. Pri tem je treba omeniti, da se porazdelitev odgovorov pri mikro podjetjih na tem področju nekoliko razlikuje od malih podjetij, saj se mikro podjetja popolnoma in deloma strinjajo le v 20 %, medtem ko se mala podjetja popolnoma in deloma strinjajo v kar 71,43 %. Primerjava povprečnih vrednosti odgovorov med obema kategorijama podjetij pa pri tem ne pokaže statistično značilnih razlik.

Tabela 6.24: Pomanjkanje kvalificiranih človeških virov v podjetju (v %), $N = 24$

V podjetju primanjkuje kvalificiranih človeških virov			
	Mikro	Mala	Skupaj
Se popolnoma strinjam (3)	20,00	21,43	20,83
Se deloma strinjam (2)	0,00	50,00	29,17
Se ne strinjam (1)	80,00	28,57	50,00
Skupaj	100,00	100,00	100,00
Povprečje odgovorov	1,40	1,93	1,71

Kot zadnje merilo pomanjkanja kvalificiranih človeških virov smo uporabili še izpeljano mero pomanjkanja (IMP) in preverili porazdelitev podjetij preko vrednosti izpeljane mere IMP. Histogram za mero IMP je prikazan na Sliki 6.5. Vidimo lahko, da je večina mase porazdelitve v okolici nižjih vrednosti mere IMP, ki govorijo o zadostnem številu kvalificiranih človeških virov na trgu dela. Po drugi strani pa je še zmeraj znaten delež mase porazdelitve v območju, ki predstavlja delno oz. resno pomanjkanje kvalificirane delovne sile.

Slika 6.5: Histogram pomanjkanja človeških virov



Glede na izsledke zgornje analize, naše Hipoteze 5, ki trdi, da se podjetja srečujejo s pomanjkanjem kvalificiranih človeških virov na trgu dela, ne moremo nedvoumno potrditi. Kljub temu da izpeljana mera IMP pokaže, da so podjetja v večini primerov mnenja, da človeških virov ne primanjkuje, pa ne smemo zanemariti števil, ki jih kaže frekvenčna analiza in ki kažejo na to, da se mala podjetja pogosto srečujejo s pomanjkanjem človeških virov tako na trgu dela, kot tudi v podjetju.

6.5.2 Povezava med mnenjem glede pomanjkanja človeških virov na trgu dela, uspešnostjo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov ter uporabo teh praks

Kot zadnji del naše raziskave smo se posvetili še raziskavi povezav med percipiranim pomanjkanjem človeških virov, uspešnostjo pridobivanja in izbiranja človeških virov ter uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji.

V prvem koraku te analize smo zato preverili korelacije med izpeljano mero uspešnosti (IMU) in izpeljano mero pomanjkanja (IMP) človeških virov. Zanimalo nas je torej, ali podjetja, ki so mnenja, da na trgu primanjkuje človeških virov oziroma imajo težave z zaposlitvijo prostih delovnih mest, ocenjujejo njihove prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov kot uspešne ali ne.

Rezultat korelacijske analize je prikazan v Tabela 6.25. Analiza ni pokazala statistično značilnih korelacij med izpeljanima merama.

Tabela 6.25: Korelacija med pomanjkanjem človeških virov in uspešnostjo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov, $N = 24$

	IMU	IMP
IMU	1	
IMP	-0,286	1

**** Statistično značilno pri p -vrednosti 0,01**

Zanimalo nas je tudi, ali podjetja, ki so mnenja, da na trgu ne primanjkuje človeških virov, uporabljajo več praks pridobivanja in izbiranja človeških virov. Tudi v tem primeru smo izvedli korelacijsko analizo med ustreznimi spremenljivkami, ki pa statistično značilnih korelacij med njimi ponovno ni pokazala (Tabela 6.26). Podjetja, ki so mnenja, da na trgu ne primanjkuje človeških virov, torej ne uporabljajo več praks pridobivanja in izbiranja človeških virov. Še najbolj izrazita je bila korelacija med številom uporabljenih praks pridobivanja človeških virov in izpeljano mero pomanjkanja človeških virov, ki je znašala 0,393 pri signifikantnosti 0,057.

Tabela 6.26: Korelacija med pomanjkanjem človeških virov in uporabo praks pridobivanja in izbiranja človeških virov, $N = 24$

	IMP	Št. priprav. aktivnosti	Št. praks izbiranja	Št. praks pridobivanja
IMP	1			
Št. priprav. aktivnosti	0,013	1		
Št. praks izbiranja	0,309	0,363	1	
Št. praks pridobivanja	0,393	0,571**	0,652**	1

**** Statistično značilno pri p -vrednosti 0,01**

7 SKLEP

Glavni namen magistrske naloge je bil raziskati, kako mala podjetja v Sloveniji zadovoljujejo svoje potrebe po delovni sili z vidika pridobivanja in izbiranja človeških virov. Pomen malih podjetij za slovensko gospodarstvo je velik, njihov uspeh pa v veliki meri zavisi od kvalitete človeških virov v podjetju. Ker so prav uspešne prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov osnova za zagotavljanje kvalitetnih človeških virov v podjetju, je razumevanje stanja na tem področju v slovenskih malih podjetjih pomembno.

V ta namen smo izvedli raziskavo med malimi podjetji v Sloveniji, ki je temeljila na teoretičnih predpostavkah, predstavljenih v teoretičnem delu magistrske naloge. Ugotovili smo, da mala podjetja v Sloveniji pridobivanju in izbiranju človeških virov pripisujejo visok pomen, kar je zelo vzpodbudno in kaže na dobro mero zavedanja malih podjetij o pomenu (kvalificiranih) človeških virov v podjetju. S to ugotovitvijo se je potrdila naša tretja hipoteza, ki trdi, da mala podjetja v Sloveniji aktivnostim pridobivanja in izbiranja človeških virov pripisujejo visok pomen.

Raziskava je tudi pokazala, da se mala podjetja v Sloveniji pogosto srečujejo s pomanjkanjem kvalificirane delovne sile na trgu dela in torej s težavami zapolnjevanja prostih delovnih mest ter s pomanjkanjem kvalificiranih človeških virov v podjetju, vendar vseeno prevlada delež takšnih podjetij, ki so mnenja, da kvalificiranih človeških virov ne primanjkuje, kar je bržkone posledica visoke brezposelnosti v Sloveniji, ki je posledica finančne in gospodarske krize, od katere se Slovenija na področju brezposelnosti še ni opomogla. Ne glede na to pa ne gre zanemariti deleža malih podjetij, ki se s tem problemom še vedno srečuje, kar kaže na določena strukturna neskladja na trgu dela. Glede na izsledke analize, naše pete hipoteze, ki trdi, da se podjetja srečujejo s pomanjkanjem kvalificiranih človeških virov na trgu dela, nismo mogli nedvoumno potrditi. Kljub temu da je izpeljana mera pomanjkanja človeških virov pokazala, da so podjetja v večini primerov mnenja, da človeških virov ne primanjkuje, pa ne moremo in ne smemo zanemariti številke, ki jih kaže frekvenčna analiza in ki kažejo na to, da se mala podjetja pogosto srečujejo s pomanjkanjem človeških virov tako na trgu dela, kot tudi v podjetju.

Slovenska mala podjetja za zadovoljevanje potreb po kvalificiranih človeških virih uporabljajo predvsem preproste ter časovno in finančno manj obremenjujoče prakse pridobivanja človeških

virov. Med njimi prevladuje neformalna praksa *ustnih priporočil*, sledijo pa ji *interno zaposlovanje*, *samoinicativno javljanje kandidatov*, *objave prostih delovnih mest na spletni strani podjetja* in *zaposlitveni centri*. Pogosto uporabljajo še *objave prostih delovnih mest v časopisih*, ki je sicer finančno nekoliko dražja metoda, vendar pa spada med najbolj tradicionalne metode pridobivanja in se je podjetja še vedno poslužujejo v veliki meri. Podobno so pogoste tudi *objave na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela*, ki v dobi interneta in spletnih iskalnikov predstavlja hitro rastočo metodo pridobivanja, ki nudi številne prednosti za podjetja. S temi ugotovitvami se je potrdila naša prva hipoteza, ki pravi, da se mala podjetja v Sloveniji pri aktivnostih pridobivanja človeških virov poslužujejo predvsem časovno in finančno manj obremenjujočih praks.

Med praksami izbiranja človeških virov prav tako prevladujejo preproste, strokovno manj zahtevne ter časovno in finančno manj obremenjujoče prakse. Med njimi sta najbolj pogosto uporabljeni praksi izbiranja *individualni intervju* in *reference*. Tem praksam z nekoliko nižjo pogostostjo uporabe sledijo še *intervju pred komisijo oz. panelni intervju*, *evalvacija pisne prijave* na delovno mesto in *prijavni obrazec*, med katerimi le panelni intervju spada med strokovno nekoliko bolj zahtevne prakse izbiranja. Slovenska mala podjetja redko izvajajo aktivnosti *načrtovanja človeških virov* in *analize dela* ter imajo napisane *opise del* in *določene lastnosti delavcev*, ki so aktivnosti, ki izboljšujejo učinkovitost in uspešnost praks pridobivanja in izbiranja človeških virov. Navedeno potrjuje našo drugo hipotezo, ki pravi, da se mala podjetja v Sloveniji pri aktivnostih izbiranja človeških virov poslužujejo predvsem strokovno manj zahtevnih ter časovno in finančno manj obremenjujočih praks.

Prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov v slovenskih malih podjetjih torej potrjujejo navedbe v teoretičnem delu magistrske naloge, ki pravijo, da se mala podjetja pri pridobivanju in izbiranju človeških virov poslužujejo predvsem bolj neformalnih ter finančno in časovno neobremenjujočih praks, da redko izvajajo načrtovanje človeških virov in analizo dela ter da imajo le redko napisane opise del in določene lastnosti delavcev. Slovenska mala podjetja se torej od drugih malih podjetij po svetu bistveno ne razlikujejo v pridobivanju in izbiranju človeških virov. Vendar pa je, ne glede na to, da uporabljajo bolj preproste oblike praks in je uporaba bolj formalnih in zahtevnejših praks redka, raziskava pokazala, da so uspešna pri pridobivanju in izbiranju človeških virov in so s kvaliteto človeških virov v podjetju zadovoljna. S tem smo potrdili tudi našo četrto hipotezo, ki pravi, da so prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji uspešne. Uspeh malih podjetij v Sloveniji pri

pridobivanju kvalificiranih človeških virov kaže na to, da malim podjetjem obstoječe prakse povsem zadostujejo in nimajo potrebe po uporabi bolj zahtevnih in za njih bolj obremenjujočih praks. Prav tako raziskava podpira dejstvo, da, kljub manj domiselnim načinom pridobivanja in izbiranja človeških virov, mala podjetja niso nujno neuspešna v teh aktivnostih, ampak, zaradi njihovih specifičnih značilnosti, mogoče le sledijo drugi logiki. Nadalje je uspeh malih podjetij v Sloveniji na obravnavanem področju lahko tudi posledica visoke brezposelnosti, ki podjetjem v tem trenutku nudi velik bazen primernih kandidatov.

Ne glede na njihov uspeh, pa so podjetja mnenja, da bi lahko z uporabo dodatnih praks, pridobivanje in izbiranje še izboljšala. Razlogi, zakaj mala podjetja v Sloveniji ne uporabljajo večjega števila in bolj zahtevnih praks pridobivanja in izbiranja človeških virov, so enaki kot jih najdemo v literaturi in izhajajo iz osnovnih značilnosti malih podjetij, kot so pomanjkanje časa, pomanjkanje finančnih virov in pomanjkanje človeških virov. Mala podjetja kot prevladujoč razlog za stanje na področju uporabljenih praks izbiranja in pridobivanja človeških virov navajajo pomanjkanje časa, kar pogosto kaže na dejstvo, da je za te aktivnosti v slovenskih malih podjetjih pogosto odgovoren vodilni manager, kateremu druge obveznosti ne dopuščajo časa za bolj intenzivno ukvarjanje s tem področjem.

Za boljše razumevanje uporabe praks pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih smo preverili tudi, kakšen vpliv imajo na njihovo uporabo dejavniki, ki izhajajo iz značilnosti podjetja, namreč: *velikost podjetja, obstoj oddelka oz. managerja za človeške vire, izobrazba zaposlenih in izobrazba vodilnega managerja podjetja, obstoj poslovne strategije podjetja ter status podjetja kot družinskega podjetja*. Naše ugotovitve se ne skladajo z ugotovitvami avtorjev, ki navajajo vpliv teh dejavnikov na bolj formalno uporabo in večje število praks managementa človeških virov, med njimi tudi praks pridobivanja in izbiranja človeških virov. Naša raziskava je namreč potrdila le vpliv izobrazbe vodilnega managerja podjetja na uporabo praks pridobivanja človeških virov, pri čemer je ta povezava v nasprotju s splošnimi pričakovanji, saj je nižja izobrazba vodilnega managerja podjetja v našem primeru povezana z uporabo večjega števila praks pridobivanja človeških virov.

Magistrsko delo je torej pokazalo, da so mala podjetja v Sloveniji v boju za kvalificiranimi človeškimi viri na trgu dela uspešna in jim obstoječe preproste prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov povsem zadostujejo. Kljub temu pa se nam zdi pomembno opozoriti na to, da se slovenski trg dela sooča s strukturnimi neskladji, z negativnimi demografskimi trendi ter s

postopnim padanjem stopnje brezposelnosti, kar lahko malim podjetjem oteži in zaostri pogoje pridobivanja kvalificiranih človeških virov v prihodnosti. Mala podjetja se morajo na to pravočasno pripraviti in razviti strategije za uspešno soočanje s temi izzivi. Pri tem je za mala podjetja še posebej pomembno, da se zavedajo pomembnosti teh aktivnosti za njihov uspeh in se o raznovrstnih praksah, njihovih prednostih in slabostih ter načinih uporabe podučijo. Tako si bodo lažje izbrala prakse, ki so za njihovo dejavnost, strategijo, cilje in vire najbolj primerne in jih znala pravilno uporabiti. Kot je pokazala naša raziskava, uspeh ni nujno odvisen od števila uporabljenih praks, ampak je bolj pomembno, da podjetja uporabijo za njih najprimernejše in najučinkovitejše prakse. V kolikor mala podjetja znanja na področju pridobivanja in izbiranja znotraj podjetja nimajo, je za njih smiselno, da razmislijo o najemu zunanjih agencij za zaposlovanje. Le-te jim lahko ta znanja ponudijo po ugodnejših cenah kot bi bila zaposlitev internega strokovnjaka za človeške vire, oz. lahko te aktivnosti opravijo bolj učinkovito in uspešno, kot bi jih podjetja lahko sama, in jim prihranijo čas, ki bi ga porabila za te aktivnosti.

8 LITERATURA

1. Abduli, Selajdin. 2013. „Effective Human Resource Management in Small and Medium Size Enterprises in the Republic of Macedonia.“ *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* 2 (2): 169–183.
2. Adizes, Izak, Možina Stane, Zoran Milivojevič, Ivan Svetlik, in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza.
3. Ajpes. Dostopno preko: <http://www.ajpes.si/> (3. april 2016).
4. Aldrich, Howard E., in Nancy Langton. 1997. Human Resource Management and Organizational Life Cycles. V *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. Paul Reynolds et al., 349–347. Babson Park, MA: Babson College Center for Entrepreneurial Studies.
5. Anthony, William P., Pamela L. Perrewe, in K. Michele Kacmar. 1993. *Strategic Human Resource Management*. Florida: Harcourt Brace Jovanovich.
6. Armstrong, Michael. 2006. *Strategic Human Resource Management: A guide to action*. London and Philadelphia: Kogan Page.
7. Asiedu-Appiah, Felicity, Oheneba Aduse-Poku, in Bylon Abeeku-Bamfo. 2013. An Investigation into Recruitment and Selection Practices of Small and Medium Enterprises: Evidence from Ghana. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies* 2 (3): 175–188.
8. Atkinson, John, in David Storey. 1994. *Employment, the Small Firm and the Labour Market*. London in New York: Routledge.
9. Atkinson, John, in Jennifer Hurstfield. 2004. *Small Business Service Annual Survey of Small Businesses: UK 2003*. Survey, Brighton: Institute for Employment Studies.
10. Ažman, Milena. 1995. Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih. *Andragoška spoznanja: prva slovenska revija za izobraževanje odraslih* 1 (2): 19–23.
11. Bacon, Nicolas, in Kim Hoque. 2005. HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management* 16 (11): 1976–1999.

12. Bacon, Nicolas, Peter Ackers, John Storey, in David Coates. 1996. It's a small world: managing human resources in small businesses. *The International Journal of Human Resource Management* 7 (1): 82–100.
13. Barron, John M., Dan A. Black, in Mark A. Loewenstein. 1987. Employer Size: The Implications for Search, Training, Capital Investment, Starting Wages, and Wage Growth. *Journal of Labor Economics* 5 (1): 76–89.
14. Bartram, Timothy. 2005. Small firms, big ideas: The adoption of human resource management in Australian small firms. *Asia Pacific Journal of Human Resource* 43 (1): 137–154.
15. Beardwell, Ian, Holden Len, in Tim Claydon. 2004. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Essex: Pearson Education Limited.
16. Beaver, Graham, in Kate Hutchings. 2014. The big business of strategic human resource management of small business. V *HRD in Small Organisations*, ur. Jim Stewart in Graham Beaver, 74–101. London: Routledge.
17. Behrends, Thomas. 2007. Recruitment practices in small and medium size enterprises: An empirical study among knowledge-intensive professional service firms. *Management Revue* 18 (1): 55–74.
18. Belak, Janko in soavtorji. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja.
19. Bhatt, Puja, in S. Chinnam Reddy. 2011. Exploring HRM Practices in SMEs. *International Journal of Research in Commerce, Economics and Management* 1 (5): 32–41.
20. Black, Sandra e., in Lisa M. Lynch. 1996. Human Capital Investments and Productivity. *The American Economic Review* 86 (2): 263–267.
21. Boselie, Paul, Jaap Paauwe, in Paul Jansen. 2001. Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management* 12 (7): 1107–1125.
22. Boxall, Peter. 1996. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal* 6 (3): 59–75.

23. Boxall, Peter, in John Purcell. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
24. Bradley, Harriet, in Jacques van Hoof. 2005. *Young People in Europe: Labour markets and citizenship*. Bristol: The Policy Press.
25. Brand, Maryse J., in Erik H. Bax. 2002. Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy. *Education + Training Journal* 44 (8/9): 451–463.
26. Bratton, John. 1999. *Human Resource Management: Theory and practice*. London: Macmillan Press.
27. Bratton, John, in Jeff Gold. 2003. *Human Resource Management: Theory and Practice*. New York: Palgrave Macmillan.
28. Brewster, Chris, Wolfgang Mayrhofer, in Michael Morley. 2004. *Human Resource Management in Europe*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
29. Caers, Ralf, in Vanessa Castelyns. 2010. LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures. *Social Science Computer Review* 29 (4): 437–448.
30. Calder, Ashleigh. 2012. Recruitment and Selection in Small and Medium. *Otago Management Graduate Review* 10: 1–7.
31. Cardon, Melissa S., in Christopher E. Stevens. 2004. Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review* 14 (3): 295–323.
32. Cassell, Catherine, Sara Nadin, Melanie Gray, in Chris Clegg. 2002. Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review* 31 (6): 671–692.
33. Ceranić, Slobodan, in Blaženka Popović. 2009. Human resources management in small and medium enterprises. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce* 3 (1–2): 71–74.
34. Chandrakumara, Palli Mulla K A. 2013. Human resources management practices in small and medium enterprises in two emerging economies in Asia: Indonesia and South Korea. *Annual SEAAZ Conference*. Small Enterprise Association of Australia and New Zealand. 1–15.

35. Chapman, Michael. 2007. BHSF taps into the graduate talent-bank. *Human Resource Management International Digest* 15 (2): 30–32.
36. Černigoj Sadar, Nevenka, Meta Gnidovec, Miroljub Ignjatović, Dana Mesner Andolšek, Miroslav Stanojević, Ivan Svetlik, in Martina Trbanc. 2001. *Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Das, Sarit Prava, Preeti Narendra, in Parna Mishra. 2014. HR Issues in Small & Medium Enterprises - A Literature Review. *International Journal of Research in Humanities, Arts and Literature* 2 (5): 183–194.
38. de Kok, Jan. 2003. „*Human Resource Management within Small and Medium-Sized Enterprises*.“ PhD Thesis.
39. de Kok, Jan M.P., Lorraine M. Uhlaner, in A. Roy Thurik. 2002. *Human Resource Management within Small Firms: Facts and Explanations*. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.
40. de Kok, Jan, in Lorraine M. Uhlaner. 2001. *Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm*. Tinbergen Institute Discussion Paper. Dostopno prek: <http://hdl.handle.net/10419/86073> (23. januar 2016).
41. de Kok, Jan, in Roy Thurik. 2002. *Human Resource Management within small and medium-sized firms. Strategic Study*. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research, Scales Research Reports.
42. de Kok, Jan, Paul Vroonhof, Wim Verhoeven, Niek Timmermans, Ton Kwaak, Jacqueline Snijders, in Florieke Westhof. 2011. *Do SMEs create more and better jobs?* Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
43. de Kok, Jan, Roy Thurik, in Lorraine Uhlaner. 2006. Professional HRM practices in Family Owned-Managed Enterprises. *EIM Business and Policy Research* 44 (3): 441–460.
44. Deshpande, Satish P., in Damodar Y. Golhar. 1994. HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management* 32 (2): 49–56.
45. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.

46. Drnovsek, Mateja. 2004. Job Creation Process in a Transition Economy. *Small Business Economics* 23 (3): 179–188.
47. Duh, Mojca, in Janko Belak. 1997. Politika malih in srednje velikih podjetij. V *Podjetništvo in management malih podjetij*, ur. Miroslav Rebernik, 81–94. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
48. European Commission. 2015. *Annual Report on European SMEs 2014/2015, SMSs start hiring again*. European Commission. Dostopno prek: <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:294378&datastreamId=FULL-TEXT.PDF> (10. April 2016).
49. Evropska komisija. 2006. *Nova opredelitev MSP. Vodnik za uporabnike in vzorec izjave*. Publikacije podjetništvo in industrija.
50. ---. 2016. *The new SME definition: User guide and model declaration*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10109/attachments/1/translations/en/renditions/pdf> (10. April 2016).
51. Ferligoj, Anuška, Janez Prašnikar, in Vesna Jordan. 1997. Competitive Advantage and Human Resource Management in SMEs in a Transitional Economy. *Small Business Economics* 9 (6): 503–514.
52. Gamage, Aruna S. 2014. Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis. *Ruhuna Journal of Management and Finance of the link with business performance* 1 (1): 37–52.
53. Gatewood, Robert D., in Hubert S. Feild. 1987. A Personnel Selection Program for Small Business. *Journal of Small Business Management* 25 (4): 16–23.
54. Glazer, Jože, in Vanja Hazl. 2002. *Službe za zaposlovanje. Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
55. Golhar, Damodar Y., in Satish P. Deshpande. 1997. HRM practices of large and small Canadian manufacturing firms. *Journal of Small Business Management* 35 (3): 30–38.
56. Harzing, Anne-Wil, in Joris Van Ruysseveldt (ur.). 1995. *International Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd.

57. Hayton, James C. 2003. Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management* 42 (2): 375–391. P
58. Heneman, Herbert G., III, in Robyn A. Berkley. 1999. Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management* 37 (1): 53–74.
59. Hill, Rosemary, in Jim Stewart. 2000. Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training* 24 (2/3/4): 105–117.
60. Hiltrop, Jean-Marie. 1999. The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal* 17 (4): 422–430.
61. Hornsby, Jeffrey S., in Donald F. Kuratko. 1990. Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management* 28 (3): 9–18.
62. Huang, Xueli, in Alan Brown. 1999. An Analysis and Classification of Problems in Small Business. *Internationall Small Business Journal* 18 (1): 73–85.
63. Huo, Y. Paul, Heh Jason Huang, in Nancy K. Napier. 2002. Divergence or Convergence: A Cross-National Comparison of Personnel Selection Practices. *Human Resource Management* 41 (1): 31–44.
64. Ignjatović, Miroljub. 2000. Some Characteristics of European (Flexible) Labour Markets. *Družboslovne razprave* 14 (32–33): 126–140.
65. ---. 2002. *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
66. Ijose, Olumide. 2010. Strategic human resource management, small and medium sized enterprises and strategic partnership capability. *Journal of Management and Marketing Research* 5 (1): 1–14.
67. Inštitut za družbene vede, Center za proučevanje organizacij in človeških virov. 2014. *Mednarodna primerjalna študija: Menedžment človeških virov*. V sodelovanju s Cranfield Network, Cranfield University, School of Management.

68. Jackson, Susan E., Randal S. Schuler, in J. Carlos Rivero. 1989. Organizational Characteristics as Predicators of Personnel Practices. *Personnel Psychology* 42 (4): 727–786.
69. Jameson, Stephanie M. 2000. Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training* 24 (1): 43–49.
70. Katz, J. A., H. E. Aldrich, T. M. Welbourne, in P. M. Williams. 2000. Special Issue on Human Resource Management and the SME: Toward a New Synthesis, Guest Editor's Comments. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 25 (1): 7–11.
71. Kishore, Krishna, Mousumi Majumdar, in Vasanth Kiran. 2012. Innovative HR Strategies for SMEs. *IOSR Journal of Business and Management* 2 (6): 1–8.
72. Koch, Charlotte, in Jan de Kok. 1999. *A human-resource-based theory of the small firm*. Zoetermeer: EIM / Small Business Research and Consultancy.
73. Koch, Marianne J., in Rita Gunther McGrath. 1996. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal* 17 (5): 335–354.
74. Kohont, Andrej (ur.), Nevenka Černigoj Sadar, Urša, Ignjatović, Miroljub Golob, Branko, Kanjuo Mrčela, Aleksandra Ilič, Anton Kramberger, Dana Mesner Andolšek, Klement Podnar, Miroslav Stanojević, in Jožica Zajc. 2015. *Upravljanje človeških virov 2015 [Elektronski vir]: mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network, ki ga koordinira Cranfield University, School of Management*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://www.fdv.uni-lj.si/raziskovanje/raziskovalni-centri/oddelek-za-sociologijo/center-za-preucevanje-organizacij--cloveskih-virov> (31. January 2016).
75. Kotey, Bernice, in Peter Slade. 2005. Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management* 43 (1): 16–40.
76. Kovač, Nina. 2016. *Spletno testiranje v selekcijskih postopkih*. Seminarska naloga. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
77. Kuzmits, Frank E. 1986. *Experiential Exercises in Personnel/Human Resource Management, Secon Edition*. Ohio: Merrill Publishing Company.
78. Leung, Aegean. 2003. Different Ties for Different Needs: Recruitment Practices of Entrepreneurial Firm.“ *Human Resource Management* 42 (4): 303–320.

79. Lipičnik, Bogdan, in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
80. Lotrič, Janez, ur. 2009. *Človeški viri v Sloveniji*. Ljubljana: Zenith institut.
81. Machado, Carolina, in Pedro Melo. 2014. *Effective Human Resources Management in Small and Medium Enterprises: Global Perspectives*. Hershey: Business Science Reference.
82. MacMahon, Juliet, in Eamonn Murphy. 1999. Managerial effectiveness in small enterprises: implications for HRD. *Journal of European Industrial Training* 23 (1): 25–35.
83. Marlow, Sue, in Dean Patton. 1993. Managing the Employment Relationship in the Smaller Firm: Possibilities for Human Resource Management. *International Small Business Journal* 11 (4): 57–64.
84. Marlow, Susan. 2006. Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms? *Human Resource Management Review* 16 (4): 467–477.
85. Matthews, Charles H., in Susanne G. Scott. 1995. Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: An empirical assessment. *Journal of Small Business Management* 33 (4): 34–52.
86. Mayson, Susan, in Rowena Barrett. 2006. The ‘science’ and ‘practice’ of HRM in small firms. *Human Resource Management Review* 16 (4): 447–455.
87. McEvoy, Glenn M. 1986. Small business personnel practices. *Journal of Small Business Management* 22 (4): 1–8.
88. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Parner d.n.o., Škofja Loka.
89. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. 2011. *Smernice za izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja za obdobje 2012–2015*. Dostopno prek: http://www.mdds.gov.si/fileadmin/mdds.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/smernice_apz_2012_2015.pdf (24. april 2016).
90. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan, in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

91. Nagode, Matej. 2003. *Internacionalizacija malih in srednjih podjetij*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
92. Newell, Helen, in Harry Scarbrough. 2002. *HRM in Context: A Case Study Approach*. New York: Palgrave.
93. Nikandrou, Irene, Eleni Apospori, in Nancy Papalexandris. 2005. Changes in HRM in Europe: A longitudinal comparative study among 18 European countries. *Journal of European Industrial Training* 29 (7): 541–560.
94. Omerzel Gomezelj, Doris, in Boštjan Antončič. 2015. Employees' knowledge determinants in SMEs: the case of Slovenia. *Journal of Business Economics and Management* 16 (2): 422–444.
95. Omolo, Jonathan W., Moses N. Oginda, in Willis Yuko Oso. 2012. Effect of Recruitment and Selection of Employees on The Performance of Small and Medium Enterprises in Kisumu Municipality, Kenya. *International Journal of Human Resource Studies* 2 (3): 139–150.
96. Paauwe, Jaap. 2004. *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
97. Pearson, Terry R., Donna Y. Stringer, La Velle H. Mills, in David F. Summers. 2006. Micro vs Small Enterprises: A Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems. *Journal of Management Research* 6 (2): 102–112.
98. Pérez Arrau, Gregorio, in Felipe Muñoz Medina. 2014. Human resource management in small and medium-sized vineyards in Chile. *Agricultural Economics* 41 (2): 141–151.
99. Pfohl, Hans., in Paul Kellerwessel. 1993. Mala, srednja in velika podjetja. V *Podjetništvo, politika podjetja in management*, ur. Janko Belak in soavtorji, 287–300. Maribor: Obzorja.
100. Pittaway, Luzke, in Jon Thedham. 2005. 'Mind the Gap' Graduate Recruitment in Small Businesses. *International Small Business Journal* 23 (4): 403–426.
101. Planinšec, Petra. 2009. *Možnosti razvoja kadrov glede na velikost podjetja. Študije primerov*. Diplomsko delo, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

102. Rauch, Andreas, Michael Frese, in Andreas Utsch. 2005. Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale business: a causal analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (6): 681–698.
103. Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
104. Reid, Renee, Trevor Morrow, Bridgita Kelly, in Pat McCartan. 2002. People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9 (3): 245–259.
105. Schuler, Randall S., in Ian C. MacMillan. 1984. Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management* 23 (3): 241–255.
106. Sear, Leigh, Tracy Scurry, Janine Swail, in Simon Down. 2012. *Department for Business, Innovation & Skills. Graduate Recruitment to SMEs*. Enterprise House: Aycliffe, County Durham.
107. Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek: <http://www.stat.si/statweb> (3. april 2016).
108. Stavrou-Costea, Eleni, in Bo Manson. 2006. HRM in small and medium enterprises: typical, but typically ignored. V *Managing Human Resources in Europe*, ur. Henrik Holt Larsen in Wolfgang Mayrhofer, 107–130. New York: Routledge.
109. Stewart, Jim, in Graham Beaver, ur. 2004. *HRD in Small Organisations*. London: Routledge.
110. Stewart, Jim, in Vanessa Knowles. 2000. Graduate recruitment and selection practices in small businesses. *Career Development International* 5 (1): 21–38.
111. Strack, Rainer, Jean-Michel Caye, Michael Leicht, Ulrich Vilis, Hans Böhm, in Michael McDonnel. 2007. *The Future of HR in Europe, Key Challenges Through 2015*. Boston: The Boston Consulting Group.
112. Svetlik, Ivan, in Branko Ilič. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Založba Sophia.

113. Svetlik, Ivan, in Ruth Alas. 2006. The European Union and HRM: impact on present and future members. V *Managing Human Resources in Europe*, ur. Henrik Holt Larsen in Wolfgang Mayrhofer, 21–44. New York: Routledge.
114. Svetlik, Ivan, Miroljub Ignjatović, Pavle Sicherl, Anja Kopač, in Martina Trbanc. 2004. *Človeški kapital, delovna sila, trg dela in delovna razmerja*. Dostopno prek: <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/ck1.pdf> (30. januar 2016).
115. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont, in Robert Kaše. 2009. *Menedžment kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
116. Szlávicz, Ágnes, in Nemanja Berber. 2013. Strategic Human Resource Management at Small and Medium- Sized Enterprises in Serbia. *MEB 2013 – 11th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*. Budapest. 93–106. Dostopno prek: http://www.kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/07_Szlavicz.pdf (24. april 2016).
117. Širec Rantaša, Karin. 2004. Recruitment of employees: Administrative burdens on Slovenian SMEs in comparison with Europe. *Journal for East European Management Studies* 9 (3): 278–312.
118. Tocher, Neil, in Matthew W. Rutherford. 2009. Perceived Acute Human Resource Management Problems in Small and Medium Firms: An Empirical Examination. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (2): 455–479.
119. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
120. Wagar, Terry H. 1998. Determinants of human resource management practices in small firms: Some evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management* 36 (2): 13–23.
121. Wagner, Joachim. 1997. Firm Size and Job Quality: A Survey of the Evidence from Germany. *Small Business Economics* 9 (5): 411–425.
122. Werther, William B., in Keith Davis. 1985. *Personnel Management and Human Resources*. Singapore: McGraw-Hill Book Co-Singapore.
123. Westhead, Paul, in David J. Storey. 1997. *Training Provision and the Development of Small and Medium-Sized Enterprises*. Research Report No. 26. Information Analyses, London: Department for Education and Employment.

124. Wiesner, Retha, in Jim McDonald. 2001. Bleak house or bright prospect? Human resource management in Australian SMEs. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 39 (2): 31–53.
125. Wilkinson, Adrien. 1999. Employment relations in SMEs. *Employee Relations* 21 (3): 206–217.
126. Williamson, Ian O., Daniel M. Cable, in Howard E. Aldrich. 2002. Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. *Managing People in Entrepreneurial Organizations (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth)* 5: 83–106.
127. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). (Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13 in 55/15). Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4291> (26. januar 2016).
128. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2015. *Kaj delodajalci napovedujejo za slovenski trg dela za drugo polovico leta 2015*. Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/_files/7137/Nap_Zap_2015_I.pdf (24. april 2016).
129. Zore, Klara. 2012. *Iskanje zaposlitve preko spletnih zaposlitvenih portalov*. Diplomsko delo, Maribor: Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
130. Zupan, Nada. 1999. *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Priloga: Anketni vprašalnik: Pridobivanje in izbiranje človeških virov

1. Management človeških virov v podjetju

*1. Približno koliko ljudi je zaposlenih (na plačilnem seznamu) v vašem podjetju?

*2. Prosimo navedite deleže za naslednje kategorije v procentih:

Vodje [v % zaposlenih]

Strokovnjaki (brez vodstvenih funkcij) [v % zaposlenih]

Administrativni/fizični delavci [v % zaposlenih]

*3. Ali imate oddelek za kadre/človeške vire, oziroma managerja za človeške vire?

- Da
 Ne

4. Če je vaš odgovor na vprašanje pod številko 3 da, koliko ljudi je zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire?

Skupaj

*5. Ali ima vaše podjetje zapisano:

	DA	NE
Poslanstvo	<input checked="" type="radio"/> DA	<input type="radio"/> NE
Poslovno strategijo	<input type="radio"/> DA	<input type="radio"/> NE
Strategijo za kadre/človeške vire	<input type="radio"/> DA	<input type="radio"/> NE
Strategijo za pridobivanje in izbiranje kadrov	<input checked="" type="radio"/> DA	<input type="radio"/> NE

***6. Kdo je v največji meri odgovoren za glavne odločitve glede politike na spodnjih področjih?**

(Prosimo izberite le en odgovor v vsaki vrstici.)

	Vodilni manager	Linijski vodje	Oddelek za človeške vire
Pridobivanje in izbiranje kadrov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rast/zmanjševanje števila zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Metode pridobivanja in izbiranja človeških virov

***7. Kako se je skupno število zaposlenih (preračunano v zaposlitve za polni delovni čas) v vašem podjetju spremenilo v zadnjih treh letih?**

- V zelo veliki meri zmanjšalo
- Nekoliko zmanjšalo
- Nespremenjeno
- Nekoliko povečalo
- V zelo veliki meri povečalo

***8. Na trgu primanjkuje kvalificiranih delavcev, ki jih naše podjetje potrebuje.**

- Se popolnoma strinjam
- Se deloma strinjam
- Se ne strinjam

***9. Podjetje ima težave pri zaposlitvi prostih delovnih mest.**

- Se popolnoma strinjam
- Se deloma strinjam
- Se ne strinjam

***10. V podjetju primanjkuje kvalificiranih človeških virov.**

- Se popolnoma strinjam
- Se deloma strinjam
- Se ne strinjam

***11. Aktivnosti pridobivanja in izbiranja človeških virov so za naše podjetje?**

- Nepomembne
- Pomembne v manjši meri
- Srednje pomembne
- Pomembne v večji meri
- Zelo pomembne

***12. Prosimo označite, katere od naslednjih metod pridobivanja kadrov se v vašem podjetju uporabljajo za posamezno kategorijo zaposlenih? (Možnih je več odgovorov)**

	Vodje	Strokovnjaki	Administrativni in/ali Fizični delavci	Običajno ne uporabljamo
Iz podjetja/Interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ustna priporočila	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objave prostih delovnih mest v časopisih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objave prostih delovnih mest na spletni strani podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objave na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela (npr. Moje delo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Družbeni mediji (npr. Facebook, LinkedIn)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samoiniciativno (pisno ali osebno) javljanje kandidatov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Vodje	Strokovnjaki	Administrativni in/ali Fizični delavci	Običajno ne uporabljamo
Karierni sejmi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaposlitveni centri (Javne službe za zaposlovanje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zasebne agencije za zaposlovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programi usposabljanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugo (prosimo naštejte)	<input type="text"/>			

***13. Prosimo označite katere od naslednjih metod izbiranja se v vašem podjetju uporabljajo za posamezno kategorijo zaposlenih. (Možnih je več odgovorov.)**

	Vodje	Strokovnjaki	Administrativni in/ali Fizični delavci	Običajno ne uporabljamo
Intervju pred komisijo oz. panelni intervju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individualni intervju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaporedni intervju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prijavni obrazec	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evalvacija pisne prijave na delovno mesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psihometrični test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ocenjevalni center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profili v socialnih medijih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reference (preverjanje pri prejšnjih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Vodje	Strokovnjaki	Administrativni in/ali Fizični delavci	Običajno ne uporabljamo
delodajalcih)				
Testi zmožnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inteligenčni testi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Numerični testi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spletni selekcijski testi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugo (prosimo naštejte)	<input type="text"/>			

***14. Katere od naslednjih aktivnosti povezanih s pridobivanjem in izbiranjem človeških virov uporablja vaše podjetje? (Možnih je več odgovorov.)**

- Načrtovanje človeških virov
- Analiza dela
- Opisi dela
- Določanje lastnosti delavcev
- Ne izvajamo

***15. Prosimo označite, katere od naslednjih metod pridobivanja kadrov bi po vašem mnenju podjetje moralo uporabljati v večji meri v prihodnosti? (Možnih je več odgovorov.)**

- Iz podjetja/Interno
- Ustna priporočila
- Objave prostih delovnih mest v časopisih
- Objave prostih delovnih mest na spletni strani podjetja
- Objave na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela (npr. Moje delo)

- Družbeni mediji (npr. Facebook, LinkedIn)
- Samoiniciativno (pisno ali osebno) javljanje kandidatov
- Karierni sejmi
- Zaposlitveni centri (Javne službe za zaposlovanje)
- Zasebne agencije za zaposlovanje
- Programi usposabljanja
- Ni potrebe po dodatnih metodah
- Drugo (prosimo navedite)

***16. Prosimo označite katere od naslednjih metod izbiranja bi po vašem mnenju podjetje moralo uporabljati v večji meri v prihodnosti?**

- Intervju pred komisijo oz. panelni intervju
- Individualni intervju
- Zaporedni intervju
- Prijavni obrazec
- Evalvacija pisne prijave na delovno mesto
- Psihometrični test
- Ocenjevalni center
- Profili v socialnih medijih
- Reference (preverjanje pri prejšnjih delodajalcih)
- Testi zmožnosti
- Inteligenčni testi
- Numerični testi
- Spletni selekcijski testi
- Ni potrebe po dodatnih metodah

- Drugo (prosimo navedite)

***17. V kakšni meri ocenjujete uspešnost praks pridobivanja in izbiranja človeških virov?**

- Neuspešno
- V manjši meri uspešno
- Srednje uspešno
- V večji meri uspešno
- Zelo uspešno

***18. Kako ste zadovoljni s kvaliteto človeških virov v vašem podjetju?**

- Sploh ne
- V manjši meri
- Srednje
- V večji meri
- V zelo veliki meri

***19. Prosimo označite oziroma navedite razloge, ki vam preprečujejo uporabo bolj raznolikih metod pridobivanja in izbiranja človeških virov? (Možnih je več odgovorov.)**

- Pomanjkanje finančnih resursov
- Pomanjkanje človeških resursov
- Pomanjkanje časa
- Nepoznavanje metod
- Obstoječe metode povsem zadostujejo
- Vodilni manager podjetja tem metodam ne pripisuje večje pomembnosti
- Drugo (prosimo navedite)

3. Podatki o podjetju

***20. Prosimo, označite le en sektor, ki se najbolj ujema s ključno dejavnostjo vašega podjetja.**

- Kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo , rudarstvo in kamnoseštvo
- Proizvodnja hrane, pijač, tekstila, lesa in papirja, koksa in naftnih derivatov ter sorodnih izdelkov
- Proizvodnja kemikalij, farmacevtskih izdelkov in zdravil, kemičnih izdelkov
- Proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov , plastike in drugih nekovinskih izdelkov
- Proizvodnja računalnikov, elektronskih izdelkov, električnih naprav
- Proizvodnja drugih strojev in naprav
- Proizvodnja vozil in plovil
- Druge predelovalne dejavnosti
- Oskrba z elektriko, plinom, paro in vodo, ravnanje z odpadki
- Gradbeništvo
- Trgovina
- Promet in skladiščenje
- Nastanitvene in gostinske storitve, založništvo in televizijske/radijske dejavnosti
- Telekomunikacije, IT in druge informacijske storitve
- Finančne in zavarovalniška
- Računovodstvo, menedžment, arhitektura, inženiring, znanstvene raziskave, druge administrativne in podporne storitvene dejavnosti
- Javna uprava in storitve s področja obveznega socialnega in zdravstvenega zavarovanja
- Izobraževanje
- Zdravstvene storitve, institucionalna oskrba, storitve s področja socialnega dela
- Druga industrija ali storitve

***21. Je podjetje pretežno v lasti/pod nadzorom ene družine?**

- Da
- Ne
- Vprašanje ni primerno

22. Če je odgovor pod vprašanjem 18 da, ali družina aktivno sodeluje pri vodenju podjetja?

- Da
- Ne

***23. Je vaše podjetje del večje organizacije ali skupine organizacij (tj. hčerinska organizacija):**

- Da
- Ne

***24. Prosimo, navedite informacijo o letni fluktuaciji v vašem podjetju (___% fluktuacije na leto) :**

(Letna fluktuacija je izračunana kot % vseh zaposlenih, ki so v zadnjem letu zapustili podjetje.)

***25. Kolikšen delež zaposlenih ima visokošolsko/univerzitetno izobrazbo?**

- 0%
- 1%- 10%
- 11%-25%
- 26%-50%
- 51-75%
- 76-100%
- Ne vem

***26. Kakšna je stopnja izobrazbe vodilnega managerja podjetja?**

- Osnovna
- Srednja
- Visokošolska
- Univerzitetna

***27. Kakšna je stopnja izobrazbe managerja človeških virov (v kolikor obstaja)?**

- Osnovna
- Srednja
- Visokošolska
- Univerzitetna
- Ne obstaja

***28. Koliko let vodstvenih delovnih izkušenj ima vodilni manager podjetja?**

***29. Vodilni manager se je izobraževal s področja managementa človeških virov (Human Resource Management).**

- DA
- NE

4. Podatki izpolnjevalca

***30. Ali delate v oddelku za kadre/človeške vire v vašem podjetju?**

- Da
- Ne

31. Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z da

Ali ste vi najvišji vodja/direktor za kadre/človeške vire v podjetju?

- Da
- Ne

***32. Ali ste vodilni manager podjetja?**

- Da
- Ne

***33. Ali imate univerzitetno izobrazbo?**

- Da
- Ne