



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

SHARPEN
HRM4sme_s



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

REVIEW OF People management challenges for SMEs in five European regions
(IN THE ENGLISH LANGUAGE)

I am pleased to have been asked to provide an independent review of the above named output of the EU Erasmus + funded Project SHARPEN. I am not a HRM specialist, but I can see quite clearly that the output is of high quality and meets accepted academic standards.

The report provides a literature review of HRM in SMEs. It then outlines the SME populations in the five regions which were surveyed by the Project SHARPEN university consortium. The report focuses in particular on the findings of a questionnaire survey of SMEs in these five regions. This investigated their use of HRM techniques and activities. The similarities and differences which were found in the five regions/countries are identified.

The project consortium and the authors, in particular, are to be congratulated on the production of a high quality report on the findings of Project SHARPEN.

Prof. John R.Anchor
Professor of International Strategy
University of Huddersfield
15 August 2019



PEOPLE MANAGEMENT CHALLENGES FOR SMES IN FIVE EUROPEAN REGIONS

**PEOPLE MANAGEMENT
CHALLENGES FOR SMES
IN FIVE EUROPEAN REGIONS:**

SHARPEN
HRM4sme_s

Spotlighting the (in)visible and the (in)formal
and embedding SME HR issues firmly in the business
and knowledge environment

University of
HUDDERSFIELD
Inspiring global professionals

 **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**
www.tul.cz

 **KAMK** • University
of Applied Sciences

SMK
UNIVERSITY OF APPLIED
SOCIAL SCIENCES

 **Westsächsische Hochschule Zwickau**
University of Applied Sciences

© 2019 University of Huddersfield
© 2019 Technical University of Liberec

ISBN: 978-1-86218-168-7

Knygos viršelyje naudojamas skaitmeninis meno kūrinys buvo sukurtas naudojant „Freepik.com“

University of
HUDDERSFIELD
Inspiring global professionals

 **KAMK** • University
of Applied Sciences

 **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**
www.tul.cz

SMK
UNIVERSITY OF APPLIED
SOCIAL SCIENCES

 **Westsächsische Hochschule Zwickau**
University of Applied Sciences



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

SHARPEN
HRM4smes

Žmonių valdymo iššūkiai mažosioms ir vidutinėms įmonėms (MVI) penkiuose Europos regionuose: (ne) matomos ir (ne) oficialios MVI žmogiškųjų išteklių valdymo problemos verslo ir žinių aplinkoje

*People management challenges for SMEs in five European
regions: Spotlighting the (in)visible and the (in)formal and
embedding SME HR issues firmly in the business and knowledge
environment*

*Projektas SHARPEN finansuotas pagal Erasmus + KA2 Strateginių partnerių programą.
Projekto sutarties numeris: 2016-1-CZ01-KA203-023916.*

Teisinė pastaba:

*Šiame leidinyje išreikšti požiūriai yra autorių atsakomybė ir nebūtinai atspindi Europos
Sąjungos, ERASMUS programos nacionalinių agentūrų arba projekto partnerių universitetų
požiūrį. Sąjunga, nacionalinės agentūros ir universitetai neatsako už jame panaudotos
informacijos panaudojimą.*



Straipnio autoriai:

Maršíková Kateřina – Technická univerzita v Liberci (TUL) (Skyrius 1;2,3.1;4.1;5)

Rajander Tuula - Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK) (Skyrius 3.2;4.2;)

Clauß Anna-Maria, Forkel Eric - Zwickau Westsächsische-Hochschule (ZUAS) (Skyrius 3.3)

Medžiūnienė Inga, Dulkė Donata - Socialinių Mokslų Kolegija Klaipėda (SMK) (Skyrius 3.4;4.4;)

Meschitti Viviana, Davies Julie - University of Huddersfield (UoH) (Skyrius 3.5;4.5;)

Štichhauerová Eva - Technická univerzita v Liberci (TUL) (Skyrius 3.1;4.1;5)

*Clauß Anna-Maria, Schumann Christian-Andreas, Richter Matthias
- Zwickau Westsächsische-Hochschule (ZUAS) (Skyrius 4.3)*

Macháčková, Vendula - Technická univerzita v Liberci (TUL) (Skyrius 1)

Komulainen Ruey - Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK) (Skyrius 3.2)

Moš Ondřej - Technická univerzita v Liberci (TUL) (Skyrius 3.1, Attachment 1)

Autorių komandos vadovė: *Maršíková Kateřina*

Redaktorė: *Maršíková Kateřina (Technical University of Liberec)*

Štichhauerová Eva (Technical University of Liberec)

Davies, Julie (University of Huddersfield)

Lattimer Julia (University of Huddersfield)

Moš Ondřej - Technická univerzita v Liberci

Peržiūra: *Anchor John (University of Huddersfield)*

Vertimas į lietuvių k.: *Giedrė Rimkienė (Socialinių mokslų kolegija)*

© 2019 University of Huddersfield

ISBN 978-1-86218-168-7



Turinys

Paveikslėlių sąrašas	7
Lentelių sąrašas	9
Ižanga	11
1. Teorinis tyrimo pagrindas: ŽI valdymas MVĮ	13
Kaip MVĮ valdo žmones: Antrinių duomenų rezultatai	13
2. Žmogiškųjų išteklių valdymo 5 Europos regionuose tyrimo metodika ir rezultatai	17
Duomenų rinkimo ir analizės procesas	17
2.2 Bandomasis ŽMM tyrimas	18
3. Tyrimo ir apklausos metodika: aprašymas ir apribojimai atskiruose regionuose	20
Tyrimų ir apklausų metodika Libereco regione	20
3.1.1 Tikslinė populiacija ir duomenų rinkinys apie MVĮ Libereco regione	21
3.1.2 Apklausos Libereco regione fazės	21
3.1.3 Tyrimo apribojimai Libereco regione	23
3.2 Tyrimų ir apklausų metodika Kainuu regione, Suomijoje	23
3.2.1 Bendra tikslinė populiacija	23
3.2.2 Tyrimo Kainuu regione apribojimai	25
3.3 Tyrimų ir apklausų metodika Zwickau (Vakarų Saksonija) regione	25
3.3.1 Tikslinė populiacija, duomenų rinkinys ir MVĮ žingsniai Zwickau (Vakarų Saksonija) regione	26
3.3.2 Tyrimo Zwickau (Vakarų Saksonija) regione etapai	27
3.3.1 Tyrimo Zwickau regione apribojimai	28
3.4 Tyrimų ir apklausų metodika Klaipėdos regione	29
3.4.1 Tyrimo ir apklausos metodika Klaipėdos regione	29
3.4.2 Tyrimo etapai Klaipėdos regione	30
3.4.3 Tyrimo Klaipėdos regione apribojimai	31
3.5 Tyrimų ir apklausų metodika Vakarų Jorkšyro regione	32
3.5.1 Tikslinė populiacija ir MVĮ duomenų rinkinys Vakarų Jorkšyro regione	32
3.5.2 Tyrimo Vakarų Jorkšyro regione etapai	33
3.5.3 Tyrimo apribojimai Vakarų Jorkšyro regione	34
4. Kaip MVĮ elgiasi su žmogiškųjų išteklių valdymu: pagrindinės išvados penkiuose Europos regionuose	35



4.1	ŽIV mažose ir vidutinėse įmonėse (MŽĮ) in SMEs Čekijos Respublika Libereko regionas: pagrindinės išvados	35
4.1.1	Pagrindinės Libereco regiono respondentų charakteristikos.....	35
4.1.2	Pasirinkti ŽI valdymo procesai Libereco regiono MVĮ	39
4.1.3	ŽIV Libereco regione: rezultatai, apribojimai ir išvados	44
4.2	ŽI valdymas Suomijoje, Kainuu Regiono MVĮ: Pagrindiniai rezultatai	45
4.2.1	Kainuu regiono respondentų struktūra (darbuotojų skaičius)	45
4.2.2	ŽIV Kainuu regione: Rezultatai, apribojimai ir išvados	56
4.3	ŽIV vidutinio dydžio įmonėse (MVĮ) Vokietijoje: Cvikau regione, Saksonija	58
4.3.1	ŽI valdymas MVĮ Saksonijoje, Vokietijoje, Cvikau regione: Pagrindinės išvados 58	
4.3.2	Pagrindinės respondentų charakteristikos Cvikau regione.....	58
4.3.3	Rezultatai, apribojimai ir išvados	66
4.4	ŽI valdymas Lietuvos MVĮ: Klaipėdos regionas	67
4.4.1	ŽI valdymas Lietuvoje, Klaipėdos regiono MVĮ: Pagrindiniai rezultatai.....	67
4.4.2	Pagrindinės Klaipėdos regiono respondentų charakteristikos.....	67
4.4.3	Pasirinkti ŽI valdymo procesai Klaipėdos regiono MVĮ	71
4.4.4	Rezultatų apribojimai, rekomendacijos, diskusijos.....	76
4.5	ŽI valdymas Jungtinės Karalystės (JK) Jorkšyro regiono MVĮ: pagrindiniai rezultatai 78	
4.5.1	Pagrindinės respondentų charakteristikos Vakarų Jorkšyro regione.....	78
4.5.2	Šios analizės apribojimai.....	86
4.5.3	Rekomendacijos ir diskusija.....	86
5.	ŽI valdymo 5 Europos regionų MVĮ palyginimas: SHARPEN projekto rezultatai	88
5.1	Europos regionų respondentų charakteristika.....	88
5.2	Kaip MVĮ užtikrinamos ŽI veiklos?.....	91
5.3	Žmogiškųjų išteklių skaitmenizacija	92
5.4	Veiklos valdymas	94
5.5	Darbdavio įvaizdžio kūrimas.....	95
5.6	Atlygio valdymas.....	95
5.7	Įmonių socialinė atsakomybė	96
5.8	Jaunosios kartos užimtumas	97
	Išvados.....	99
	Nuorodos	100



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

SHARPEN
HRM4smes

1 Priedas KLAUSIMYNAS: Žmogiškųjų išteklių valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse 103

Padėka 118



Paveikslėlių sąrašas

1 paveikslėlis. Analizės pasiekimai.....	12
2 paveikslėlis. Apklauso laikas 2016 m. gruodžio mėn. - 2018 m. rugsėjis.....	18
3 paveikslėlis. Respondentai - apklausa Libereco regione 2018 m.....	22
4 paveikslėlis. Respondentai - apklausa Kainuu regione 2018 m.....	23
5 paveikslėlis. Respondentai - apklausa Zwickau (Vakarų Saksonija) regione.....	28
6 paveikslėlis. Respondentai - apklausa Klaipėdos regione.....	31
7 paveikslėlis. Respondentai - apklausa Vakarų Jorkšyro regione.....	33
9 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Libereco regiono MVĮ (2) ..	38
10 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Libereco regiono MVĮ (1)	39
11 paveikslėlis. Pagrindinių ŽI valdymo veiklų Libereco regiono MVĮ svarba.....	39
12 paveikslėlis. Įdarbinimo metodai Libereco regiono MVĮ.....	40
13 paveikslėlis. Veiklos vertinimas – naudojant Libereco regiono MVĮ rezultatus.....	41
14 paveikslėlis. ŽIIS (Žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos) naudojimas Libereco regiono MVĮ.....	42
15 paveikslėlis. Teiginiai apie ĮSA Libereco regiono MVĮ.....	43
16 paveikslėlis. ŽI valdymo iššūkių, su kuriais susiduria Libereco regiono MVĮ, svarba.....	44
17 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Kainuu regiono MVĮ (1)...	48
18 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Kainuu regiono MVĮ (2)...	48
19 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Kainuu regiono MVĮ (3)...	49
20 paveikslėlis. Pagrindinių ŽI valdymo veiklų Kainuu regiono MVĮ svarba.....	50
21 paveikslėlis. Įdarbinimo metodai, naudojami Kainuu regiono MVĮ.....	51
22 paveikslėlis. Kaip veiklos vertinimo rezultatai buvo naudojami Kainuu regiono MVĮ.....	53
23 paveikslėlis. ŽIIS (Žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos) naudojimas Kainuu regiono MVĮ.....	54
24 paveikslėlis. Teiginiai apie ĮSA Kainuu regiono MVĮ.....	55
25 paveikslėlis. ŽI valdymo iššūkių, su kuriais susiduria Kainuu regiono MVĮ, svarba.....	56
26 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas MVĮ Cvikau regione (1) ...	60
27 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Cvikau regiono MVĮ (2) ...	60
28 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas MVĮ Cvikau regione (3) ...	61
29 paveikslėlis. Pagrindinių ŽI valdymo veiklų Saksonijos MVĮ svarba.....	62
30 paveikslėlis. Įdarbinimo metodai Saksonijos MVĮ.....	63
31 paveikslėlis. Veiklos vertinimas naudojant Cvikau regiono MVĮ rezultatus.....	64
32 paveikslėlis. Žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos (ŽIIS) naudojimas Cvikau regione.....	64
33 paveikslėlis. Teiginiai apie ĮSA, Cvikau regiono MVĮ.....	65
34 paveikslėlis. ŽI valdymo iššūkių, su kuriais susiduria Cvikau regiono MVĮ, svarba.....	66
35 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Klaipėdos regiono MVĮ (1).....	69
36 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Klaipėdos regiono MVĮ (2).....	69
37 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Klaipėdos regiono MVĮ (3).....	70
38 paveikslėlis. Pagrindinių ŽI valdymo veiklų Klaipėdos regiono MVĮ svarba.....	71



39 paveikslėlis. Įdarbinimo metodai Klaipėdos regiono MVĮ	72
40 paveikslėlis. Veiklos vertinimas – naudojant Klaipėdos regiono MVĮ rezultatus	73
41 paveikslėlis. ŽIIS (Žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos) naudojimas Klaipėdos regiono MVĮ	74
42 paveikslėlis. Teiginiai apie ĮSA Klaipėdos regiono MVĮ	75
43 paveikslėlis. ŽI valdymo iššūkių, su kuriais susiduria Klaipėdos regiono MVĮ, svarba	76
44 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Jorkšyro MVĮ (1)	79
45 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Jorkšyro MVĮ (2)	80
46 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Jorkšyro MVĮ (3)	80
47 paveikslėlis. Pagrindinių ŽI valdymo veiklų svarba Jorkšyro MVĮ.....	81
48 paveikslėlis. Atrankos proceso metodai	82
49 paveikslėlis. Metodai, naudojami atrankos procese Jorkšyro MVĮ	82
50 paveikslėlis. Metodai naudojami Jorkšyro MVĮ atrankos procese pagal pareigas.....	82
51 paveikslėlis. Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas.....	83
52 paveikslėlis. Veiklos vertinimo naudojimas.....	83
53 paveikslėlis. Teiginiai apie ĮSA Jorkšyro MVĮ.....	85
54 paveikslėlis. ŽI valdymo iššūkių, su kuriais susiduria Jorkšyro MVĮ, svarba	86
55 paveikslėlis. MVĮ darbuotojų skaičius 5 Europos regionuose	89
56 paveikslėlis. MVĮ kaip šeimos verslas	89
57 paveikslėlis. Kas vykdo ŽI valdymo veiklas jūsų organizacijoje	90
58 paveikslėlis. Socialinės žiniasklaidos/tinklų naudojimas įdarbinimo metu 5 Europos regionų MVĮ.....	93
59 paveikslėlis. Kas atlieka darbdavio įvaizdžio kūrimą (santykiniis %) 5 Europos regionų MVĮ.....	95
60 paveikslėlis. Kas atlieka darbuotojų užmokesčio / atlygio valdymą (procentais).....	96
61 paveikslėlis. Kaip MVĮ mano, apie jaunosios kartos įdarbinimą?	97



Lentelių sąrašas

1 lentelė ŽI valdymo MVĮ duomenys: metodologija ir pagrindiniai rezultatai.....	15
Table 1 HRM in SME in data: methodology and key findings	15
2 lentelė. Į SHARPEN apklausą įtrauktų regionų apžvalga.....	20
4 lentelė. Pagrindinė informacija apie apklausą Kainuu regione 2018.....	23
5 lentelė. Pagrindinė informacija apie Zwickau (Vakarų Saksonija) regiono tyrimą. 2018. ..	25
6 lentelė. Paieškos proceso apribojimai	26
Lentelė 7 Basic information about HRM in SMEs survey in Klaipėda region in 2018.....	29
8 lentelė. Pagrindinė informacija apie HRM MVĮ: apklausa Vakarų Jorkšyro regione 2018 m	32
9 lentelė. Libereco regiono respondentų struktūra (darbuotojų skaičius)	35
10 lentelė. Verslo tipas	36
11 lentelė. Teisinės Libereco regiono MVĮ verslo formos.....	36
12 lentelė. ŽI skyrius Libereco regiono MVĮ.....	37
13 lentelė. Veiklos vertinimas Libereco regiono MVĮ.....	40
14 lentelė. Kainuu regiono respondentų struktūra (darbuotojų skaičius).....	45
15 lentelė. Verslo tipas	46
16 lentelė. Teisinės Kainuu regiono MVĮ verslo formos	46
17 lentelė. ŽI skyrius Kainuu regiono MVĮ	47
18 lentelė. Veiklos vertinimas Kainuu regiono MVĮ	52
19 lentelė. Respondentų struktūra Cvikau regione (darbuotojų skaičius).....	58
20 lentelė. Verslo tipas	59
21 lentelė. Teisinės Cvikau regiono MVĮ verslo formos	59
22 lentelė. ŽI skyrius MVĮ Saksonijoje	59
23 lentelė. Veiklos vertinimas Cvikau regiono MVĮ	63
24 lentelė. Klaipėdos regiono respondentų struktūra (darbuotojų skaičius)	67
25 lentelė. Verslo tipas	67
26 lentelė. Teisinės verslo formos Klaipėdos regiono MVĮ.....	68
27 lentelė. ŽI skyrius Klaipėdos regiono MVĮ.....	68
28 lentelė. Veiklos vertinimas Klaipėdos regiono MVĮ.....	72
29 lentelė. Respondentų profilis pagal įmonės dydį	78
30 lentelė. Šeimos verslų skaičius.....	78
31 lentelė. Teisinė JK Jorkšyro MVĮ respondentų forma	78
32 lentelė. ŽI skyriai Jorkšyro MVĮ.....	79
33 lentelė. Sistemingas veiklos vertinimas	83
34 lentelė. Kokioms ŽI valdymo veikloms naudojate Žmogiškųjų išteklių informacines sistemas (ŽIIS)?.....	84
35 lentelė. Respondentų (MVĮ) struktūra 5 Europos regionuose.....	88
36 lentelė. HR department in SMEs in in 5 European regions	90
37 lentelė. ŽI valdymo veiklų svarba 5 Europos regionų MVĮ.....	91
38 lentelė. Žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos (ŽIIS) naudojimas 5 Europos regionų MVĮ.....	93
39 lentelė. Kas atlieka darbuotojų veiklos vertinimą (procentais)	94



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

SHARPEN
HRM4smes

40 lentelė. Formalus (sisteminas) darbuotojų veiklos vertinimo procesas 5 Europos regionų MVI	94
41 lentelė. ĮSA 5 Europos regionų MVI	96



Ižanga

Šioje analizėje apibendrinami žmogiškųjų išteklių tyrimo, kurį atliko visos SHARPEN projekto partnerės (Čekija, Suomija, Vokietija, Lietuva ir Jungtinė Karalystė) visų regionų MVĮ rezultatai. Prieš baigiant kurti mokymosi modulį, reikėjo išnagrinėti esamus žmogiškųjų išteklių poreikius regioninėse mažose ir vidutinio dydžio įmonėse (MVĮ).

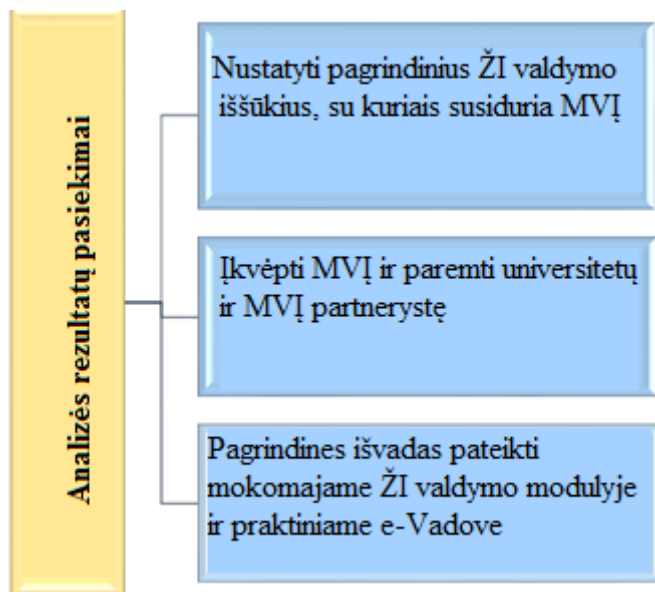
Projektui ir tyrimui pasirinkti regionai susiduria su panašiais demografiniais pasikeitimais, kurie sukėlė esminius pokyčius atitinkamose darbo rinkose. Ši situacija ypatingai paveikė MVĮ, esančias regionuose, kuriuose sparčiai didėja išeinančiųjų iš darbo skaičius ir taip pat greitai mažėja jaunų žmonių skaičius. Jei šios įmonės nori išlikti, išlaikyti tokius pat gamybos lygius bei toliau plėstis, joms reikės pasikliauti įvairesne darbo jėga įdarbinant jaunus žmones – universitetų absolventus, bei žmones iš tokių grupių kaip imigrantai, neįgalieji ir vyresni negu 65 m. žmonės. Jos taip pat turės norėti ir sugebėti ieškoti ir pritraukti profesionalus iš užsienio (kurie labai dažnai studijuoja šių regionų universitetuose ir nori pasilikti dirbti vietos įmonėse).

Tyrimo daugiausia dėmesio skiriama temoms, susijusioms su pagrindiniais iššūkiais: pramoniniai regionai, kuriuose yra daug MVĮ, kurias labai paveikė mažėjantis gimstamumo lygis ir didelė emigracija. Tuo pat metu mūsų regionuose jaunoji karta jaučiasi negerbiama, nepakankamai įvertinama finansiškai ir neturinti pakankamai patrauklių darbo galimybių. Dėl to, kad darbdaviams trūksta žinių, dėl laisvų darbo vietų ir darbo sąlygų, jauni žmonės palieka regioną ir ieško darbo užsienyje. Šiuose regionuose nagrinėtos MVĮ susiduria su panašiais sunkumais užpildant laisvas darbo vietas arba naujai sukurtus darbus tinkamais darbuotojais (dažniausia to priežastis gali būti skirtingi absolventų lūkesčiai dėl ateities karjeros ir MVĮ vadovybės lūkesčiai dėl jaunų darbuotojų potencialo).

Mokslinių tyrimų išvadose buvo naudojami jau esami metodai (pvz., dabartinė ŽI valdymo teorija) naudojami praktiniais aspektais (pvz., nagrinėja ar ŽI valdymo teorija yra svarbi MVĮ). Tyrimas parodė ko reikia regioninėms įmonėms ir ko joms šiuo metu trūksta, kad taptų patrauklesniais darbdaviais. Šių regionų Komercijos rūmai (KR) padėjo, kad tyrime būtų pakankamai (daugiau) dalyvių ir KR taip pat padės perduoti šio tyrimo rezultatus MVĮ. Remiantis surinktais duomenimis, projekto partneriai taip pat parengė sistemingos informacijos pagrindus, kurie padėtų sukurti ŽI valdymo mokymosi modulio ir šio Vadovo turinį.

Šiame straipsnyje pateikiami tyrimo, atlikto pagal SHARPEN projektą penkių Europos regionų mažose ir vidutinėse įmonėse (MVĮ) rezultatai. Tyrimas ir duomenys iš MVĮ buvo naudojami nustatant pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria MVĮ valdant žmones. Visuose regionuose MVĮ yra svarbi nacionalinės ekonomikos dalis. Šis projektas taip pat padeda plėtoti partnerystes vietiniu mastu ir palaikyti individualius MVĮ poreikius.

Pagrindiniai analizės rezultatai pavaizduoti 1 1.



1 paveikslėlis. Analizės pasiekimai

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Analizę sudarė du etapai. Pirmaisiais metais atlikome išsamų kokybinį tyrimą įmonėse, kurios buvo pasirinktos kaip atvejo analizės. Studentai kalbino ŽI specialistus arba savininkus-vadovus apie visus ŽI procesus vykstančius tose įmonėse. Atvejo analizei pasirinktos temos buvo kruopščiai išnagrinėtos.



1. Teorinis tyrimo pagrindas: ŽI valdymas MVĮ

Yra išleista daugybė mokslinių ir tiriamųjų darbų, žmogiškųjų išteklių valdymo tema. Šio skyriaus tikslas – trumpai supažindinti su literatūra, kuri naudojama kaip teorinis tyrimo, 2018m. atlikto 5 Europos regionuose (kaip SHARPEN projekto dalis) pagrindas. Nėra jokių abejonių dėl ŽI valdymo svarbos MVĮ. Europos Sąjungoje yra apie 20 milijonų MVĮ, kurios sudaro 99 procentus visų verslų ir jos yra pagrindinės priemonės, skatinančios ekonominį augimą, inovacijas, užimtumą ir socialinę integraciją. (Europos Komisija, 2019).

SHARPEN projekto tyrimu buvo siekiama išnagrinėti, kokie veiksniai lemia ŽI valdymo veiklų įgyvendinimą penkių Europos regionų mažose ir vidutinio dydžio įmonėse, kokie yra pagrindiniai iššūkiai ir kliūtys su kuriomis susiduria šios įmonės savo ŽI valdymo veiklose. Pagrindinė dėmesys sutelkiamas į tai, kaip jos pasiruošia jaunesnių kartų užimtumui, ką, kaip darbdaviai, jos gali pasiūlyti regioninių mokyklų ir universitetų absolventams ir ką galima padaryti siekiant didesnio nuoseklumo tarp kasdienių MVĮ pareigų ir darbuotojų poreikių.

Kaip MVĮ valdo žmones: Antrinių duomenų rezultatai

Šiame skyriuje pristatomi keletas pagrindinių rezultatų, paremtų literatūros apžvalga, apie ŽI valdymą skirtingų pasaulio šalių MVĮ. Pagrindiniai rezultatai gauti iš atrinktų straipsnių, kuriuose pateikti rezultatai, susiję su ŽI valdymu MVĮ. Rauch ir Hatak (2016) ir Sheehan (2014) pabrėžia, kad ŽI valdymo veiklos yra būtinos norint pagerinti MVĮ veiklos rezultatus. Tačiau, ŽI valdymo MVĮ tyrimai turi ir trūkumų, ko pasekoje yra ribotai suprantami veiksmi, charakterizuojantys MVĮ (Wapshott ir Mallett, 2015; Nolan ir Garavan, 2016; Cardon ir Stevens, 2004; Gray ir Short, 2017).

Barrett, R., R. Neeson ir L. Billington (2007) savo darbe nagrinėja, ko iš naujų darbuotojų tikisi mažų įmonių savininkai; ši tema buvo tęsiama atsižvelgiant į diskusijas apie ŽI valdymo formalumą ir neformalumą mažose įmonėse. Buvo siekiama išsiaiškinti, kokios mažos įmonės buvo formalizavusios ŽI valdymo veiklas. Mažų įmonių savininkai dažnai apgailestauja, kad jiems sunku rasti „tinkamus“ darbuotojus. Dėl išorinių veiksnių įmonėms sudėtinga įdarbinti tinkamus darbuotojus, ypač tuose regionuose, kur nedarbo lygiai yra gana žemi, tokiaime koks yra Latrobe Valley, pietryčių Viktorijoje. Tačiau kas yra įdomu šiame darbe: tuos veiksnius, kurie yra vidiniai, įmonės gali kontroliuoti. Buvo išsiaiškinta, kad įmonėse, kuriose ŽI valdymo veiklos yra įformintos ir yra tiesiogiai susijusios su jų strategija, darbdaviai galėjo labiau „parduoti“ savo verslo viziją potencialiems darbuotojams. Šis tyrimas parodė, kad tarp mažų įmonių augimo ir ŽI valdymo veiklų įforminimo yra teigiamas ryšys. Diskusijose dalyvaujančių 27 respondentų patirtis gali netikti kitoms mažoms įmonėms.

Pagrindinis Fejfarová, M. a H. Urbancová (2016) tyrimo tikslas buvo įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo lygį Čekijos Respublikos mažose ir vidutinio dydžio įmonėse. Nuo 2011m. iki 2014m. buvo atlikta trijų etapų anketinė apklausa, kuri apėmė tris pagrindines sritis: 1) ŽI skyriaus egzistavimas, 2) Pagrindinių strateginių dokumentų įgyvendinimo vertinimas ir 3)



pagrindinės ŽI valdymo veiklos. Imties grupę sudarė 285 mažos ir 214 vidutinio dydžio įmonių (iš viso 499 MVI). Šiuose straipsniuose pateikti apklausos rezultatai apie šias ŽI valdymo sritis: vidiniai dokumentai ir ŽI strategija, darbuotojų skaičiaus pokyčiai po 2008m., darbuotojų samdymo priemonės, įskaitant vadovus, specialistus ir administracijos darbuotojus, oficialus darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų mokymas, talentų valdymo strategija, ryšys tarp ŽI valdymo ir įmonės kultūros, žinių valdymas. Tyrime taip pat buvo naudojamos pasirinktų kokybinių savybių sąsajos – buvo patikrintos penkios hipotezės: ŽI skyriaus egzistavimo priklausomumas nuo įmonės dydžio, ŽI skyriaus egzistavimo priklausomumas nuo ŽI vadovo padėties įmonės valdyme, ŽI strategijos egzistavimo priklausomumas nuo dydžio, ŽI strategijos egzistavimo priklausomumas nuo ŽI skyriaus egzistavimo.

Cunningham, L.X. ir Ch. Rowley (2007) nagrinėjo žmogiškųjų išteklių valdymą Kinijos mažose ir vidutinio dydžio įmonėse. Remiantis šiuo darbu, ŽI mokslininkai ir praktikai keturias sritis pripažino būtinomis ŽI valdymo veiklomis:

- 1) Įdarbinimas ir atranka;
- 2) Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas;
- 3) Užmokesčio ir atlygio sistemos;
- 4) Dalyvavimas ir komunikacija. *

**Svarbu atkreipti dėmesį, kad vėliau, šios, aukščiau išvardytos temos, buvo įtrauktos ir į Geros ŽI valdymo veiklos vadovą regioninėms MVI (SHARPEN, 2019) ir į šiame projekte atliktas atvejo analizes.*

Poljaševic, B.Z. ir S. Petkovič (2013) savo darbe „Žmogiškųjų išteklių valdymas mažose ir vidutinio dydžio įmonėse: koncepcija“ diskutuoja, kad yra plačiai paplitusi nuomonė, kad mažesnėse įmonėse žmogiškųjų išteklių valdymas nėra būtinas. Dėl to, MVI savininkai ir vadovai dažnai ignoruoja žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus, tokius kaip profesionali ir objektyvi atranka, darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, veiklos vertinimas ir t.t. Šiame darbe aptariamos kai kurių pagrindinių žmogiškųjų išteklių veiklų taikymo mažose ir vidutinio dydžio įmonėse galimybės ir apribojimai. Remiantis išsamia literatūros apžvalga, autoriai siūlo du koncepcinius žmogiškųjų išteklių valdymo modelius. Pirmas yra paprastas ir todėl tinka taikyti mikro ir mažose įmonėse. Antrasis daug labiau tinkamas naudoti vidutinio dydžio įmonėse, kurios turi potencialo augti. Tinkama ir efektyvi ŽI valdymo sistema gali padėti mažų ir vidutinio dydžio įmonių savininkams ir vadovams spręsti tokius žmogiškųjų išteklių klausimus.

Šio Psychogios, A.G., L.T. Szanos, R. Prouska ir Ch. Brewster (2015) darbo tikslas buvo nagrinėti tam tikrus struktūrinius ir organizacinius veiksnius, kurie veikia žmogiškųjų išteklių (ŽI) valdymo veiklų formalumą mažose ir vidutinio dydžio įmonėse (MVI) pietryčių Europos buvusiose komunistinėse šalyse, ypač Serbijoje, Rumunijoje, Bulgarijoje ir buvusios Jugoslavijos Makedonijos Respublikoje.

Urbano, D. ir D. Yordanova (2007) tyrime autoriai išnagrinėjo 6 ŽI valdymo veiklų taikymą. Pagrindinės išvados yra tokios, kad ŽI valdymo veiklų taikymas yra teigiamai susijęs su ŽI



skyriaus egzistavimu įmonėje. MVĮ, kuriose asmuo atsakingas už ŽI valdymą turi ankstesnės patirties panašiose pozicijose, dažniau taiko ŽI valdymo veiklas. Labiau tikėtina, kad tos MVĮ, kurios bendradarbiauja su kitomis organizacijomis, įgyvendins ŽI valdymo veiklas.

1 lentelė. ŽI valdymo MVĮ duomenys: metodologija ir pagrindiniai rezultatai

Autorius, metai	Straipsnis	Metodologija	Imties dydis	Pramonės sektorius, regionas	Pagrindiniai rezultatai ir išvados
Richbell, S., L. Szerb ir Z. Vitai (2010)	ŽI valdymas Vengrijos MVĮ sektoriuje – ŽI valdymo veiklos ir jų ryšys su įmonių dydžiu ir veiklos rezultatais	Anketinė apklausa, vertina ŽI valdymo veiklų atrankos buvimą arba nebuvimą (motyvacija, komunikacija, įgūdžiai, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, veikla)	678	Skirtingi sektoriai, Vengrija	Pabrėžiamas nevienalytis MVĮ sektoriaus pobūdis, „laimingos šeimos modelis“, savininkai dažnai nėra linkę ieškoti patarimų už įmonės ribų, dominuoja neformalus bendravimas, vyksta formalūs mokymai, tačiau įgūdžių trūkumas nėra laikomas problema.
Urbano, D., Yordanova, D. (2007)	ŽI valdymo veiklos MVĮ bei įmonės ir asmens, atsakingo už ŽI valdymą, charakteristikos	Koncepcinis modelis, paremtas ištekliais pagrįstu požiūriu, bandomas su kiekybiniais duomenimis	164	Turizmas, Katalonija, (Ispanija)	ŽI valdymo veiklų taikymas MVĮ yra susijęs su tuo, ar įmonėje yra ŽI valdymo skyrius, asmuo, atsakingas už ŽI valdymą turi ankstesnės patirties ŽI ir bendradarbiavime su kitomis organizacijomis
Hayton, J.C. (2003)	Strateginio žmogiškojo kapitalo valdymas MVĮ; sąsajos tarp žmogiškojo kapitalo valdymo ir kitų šiuolaikinių ŽI valdymo	Anketinė apklausa; paskirstyta 2200 viešųjų ir privačių MVĮ; 5 % atsakymų dažnis po patikrinimo	99*	JAV	Santykis tarp ŽI valdymo veiklų ir MVĮ veiklos rezultatų; ŽI valdymo veiklos, kurios skatina diskretišką darbuotojų elgesį, dalijimąsi žiniomis ir organizacinį mokymąsi – yra teigiamai susiję su



	veiklų, bei MVĮ gebėjimas būti versliomis				įmonių veiklos rezultatais.
--	---	--	--	--	--------------------------------

*JAV MVĮ yra įmonės turinčios iki 500 darbuotojų

Šaltinis: Richbell et al. Urbano (2010), D., Yordanova, D. (2007), Hayton, J.C. (2003), savarankiškas parengimas

Apibendrinant, pagrindiniai literatūros apžvalgos rezultatai yra:

- Įvairiais tyrimais patvirtinta, kad ŽI valdymą mažose įmonėse charakterizuoja neformalumas. Tyrimai apie mažų įmonių įdarbinimą rodo neformalių veiklų, ypač reklamos iš lūpų į lūpas, įtaką.
- Formalizuotų ŽI valdymo veiklų kūrimas ir įgyvendinimas gali būti nelaikomas investavimu į būtinus įmonės išteklius.
- Kol neformalios ŽI valdymo veiklos gali ir padeda įmonėms, jų tvarumas augimo laikotarpiu gali būti labiau problematiškas.
- Mažesnėse organizacijose ŽI valdymas yra taikomas kitaip negu didesnėse organizacijose; o ŽI valdymo politikos ir veiklų formalumas auga kartu su organizacijos dydžiu (Cardon ir Stevens, 2004).
Darbuotojų įgūdžių įvairovei labai didelę įtaką daro tai, kiek MVĮ taiko ŽI valdymo veiklas (Bacon ir Hoque, 2005).



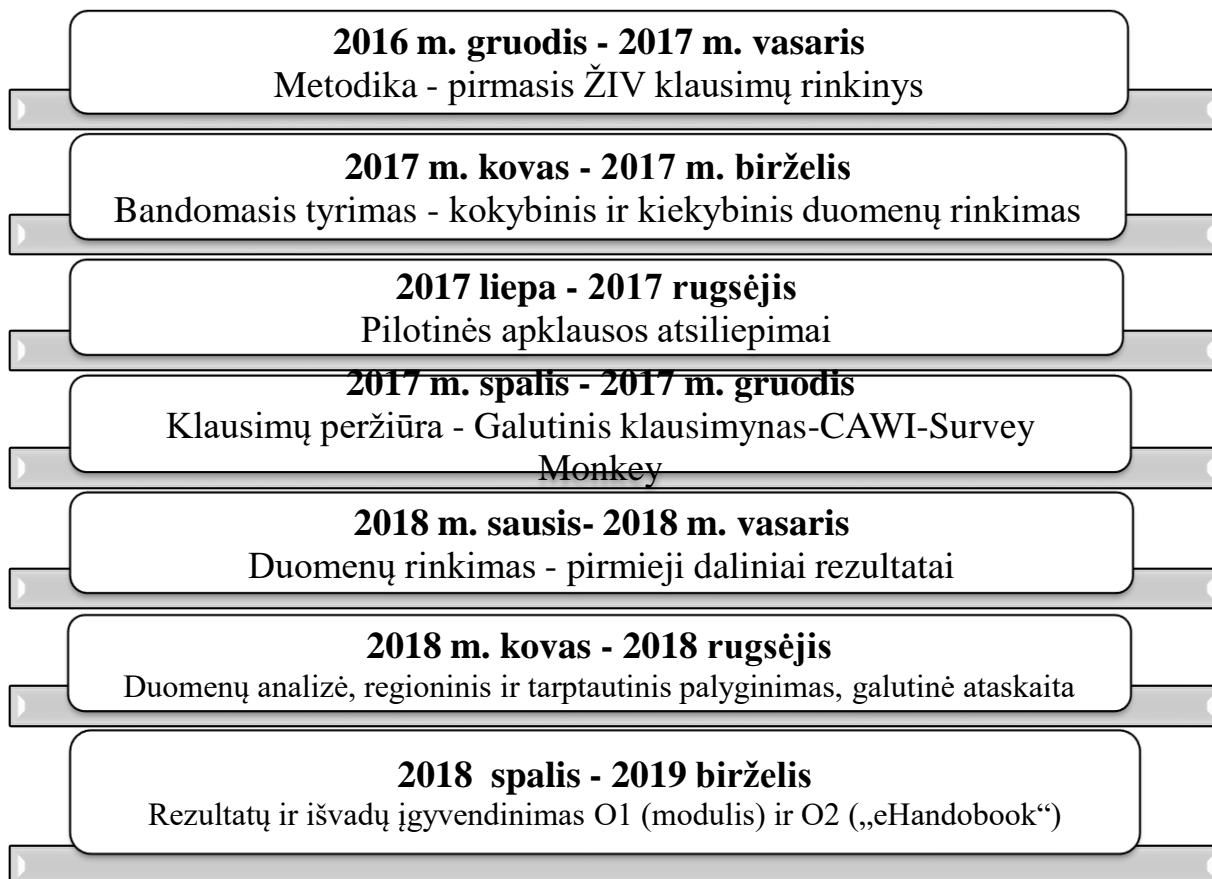
2. Žmogiškųjų išteklių valdymo 5 Europos regionuose tyrimo metodika ir rezultatai

Bendradarbiaujant tarpregioniniams tyrimams, buvo renkami pirminiai duomenys, kur buvo panaudotos universitetų partnerių stipriosios ir kompetencijos. Vienas iš trijų pagrindinių SHARPEN projekto rezultatų buvo naujų išvalgų, žinių ir palyginamosios analizės generavimas siekiant prisidėti prie MVĮ žmogiškųjų išteklių valdymo spragų. Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti dabartinius HRM iššūkius, su kuriais susiduria MVĮ atrinktuose regionuose - Libereco regione, Čekijoje, Kajnuu regione, Suomijoje, Saksonijos regione, Vokietijoje, Huddersfield regione, JK ir Klaipėdos regione, Lietuvoje, taip pat palyginti rezultatai tarptautiniame Europos kontekste.

Iš viso mes siekėme surinkti maždaug 100 atsakymų į kiekvieną regioną. Visų penkių regionų tyrimas buvo skirtas šių regionų MVĮ. Visa veikla buvo vykdoma remiant SHARPEN projektą 2016 -2018.

Duomenų rinkimo ir analizės procesas

2 supažindina su žingsnio po žingsnio 3 išėjimo - tarpregioninių tyrimų ir pagrindinių rezultatų įdiegimo procesu - į HRM e. mokymosi modulį MVĮ ir praktinį vadovą mažoms ir vidutinėms įmonėms.



2 paveikslėlis. Apklausos laikas 2016 m. gruodžio mėn. - 2018 m. rugsėjis

Šaltinis: sudaryta autoriaus

2.2 Bandomasis ŽMM tyrimas

Bandomaisiais metais SHARPEN projekto nacionalinių grupių specialistai nustatė pirmąjį klausimų, orientuotų į žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus, rinkinį. Kaip tyrimo vadovas Čekijos komanda parengė

Pirmasis klausimų rinkinys buvo išbandytas su atrinktomis MVĮ mūsų penkiuose regionuose, kur studentai šešė personalo vadybą pasirinktose įmonėse ir atliko kokybinį HRM procesų tyrimą. Nuo 2017 m. Kovo mėn. Iki 2017 m. Gegužės mėn. Pirmasis klausimų rinkinys buvo išbandytas su atrinktomis penkiose mūsų regionų MVĮ, kai studentai, šešėliaujantys pasirinktų įmonių personalo vadovu, atliko kokybinę HRM procesų apklausą.

Remiantis žmogiškųjų išteklių specialistų ir studentų atsiliepimais apie jų šešėliavimą, Čekijos specialistų komanda sukūrė klausimų rinkinio projektą galutiniam klausimynui 2017 m. Rugsėjo mėn. Vėliau, 2017 m. Spalio – gruodžio mėn., Projekto komandos dirbo pasirinkdamos ir formuojant galutinio klausimyno klausimus. Galutinis 28 klausimų duomenų bankas buvo parengtas 2018 m. Gruodžio mėn. Visos šalys naudojo tą patį klausimų turinį ir struktūrą siekdamas užtikrinti, kad rezultatai būtų palyginami visuose penkiuose regionuose. Tačiau norint pašalinti kalbų barjerus vietinėse įmonėse, klausimynas buvo išverstas į kitas keturias projekto nacionalines kalbas. Taigi norėjome užtikrinti didesnę atsakymų procentą ir taikymą regionų vietos lygiu. Pilną klausimyno versiją rasite 1 priede.

Nacionaliniai projektų vadovai buvo atsakingi už oficialų profesionalų vertimą į čekų, suomių, lietuvių ir vokiečių kalbas. Čekijos komanda, būdama „O3“ vadove, taip pat užtikrino techninį



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

SHARPEN
HRM4sme_s

visų kalbų versijų įdiegimą į „SurveyMonkey“ platformą, sukūrė atskiras nacionalines duomenų rinkimo nuorodas ir koordinavo apklausą, taip pat stebėjo duomenų rinkimo procesą. Čekijos komanda taip pat buvo atsakinga už duomenų analizę ir yra pagrindinė šios monografijos autorė.



3. Tyrimo ir apklausos metodika: aprašymas ir apribojimai atskiruose regionuose

Šiame tyrime buvo siekiama nustatyti pagrindinius žmogaus teisių klausimus penkiuose regionuose. Šie regionai yra jau minėti penkiuose Europos regionuose Čekijoje, Suomijoje, Vokietijoje, Lietuvoje ir Jungtinėje Karalystėje. Pagrindiniai kiekvieno regiono atradimai yra pristatyti šio leidinio 4 ir 5 skyriuose ir parodo rezultatus pirmiausia kiekviename regione, o paskui ir visuose 5 regionuose.

Tyrimo išvados buvo naudojamos ne tik kaip šio leidinio dalis, bet ir naudojamos kaip mokymosi modulio struktūros ir vadovo MVĮ pagrindas. Regionų apžvalgą žr 2.

2 lentelė. Į SHARPEN apklausą įtrauktų regionų apžvalga

Šalis	Regionas	Respondentų skaičius SurveyMonkey	Atsakymų skaičius
Čekijos Respublika	Liberecký kraj	106	98
Suomija	Kainuu	93	77
Vokietija	West Saxony	105	83
Lietuva	Klaipeda	102	95
Jungtinė Karalystė	West Yorkshire (Kirklees)	92	73
Viso	-	498	426

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimų ir apklausų metodika Libereco regione

Tyrimas, atliktas įgyvendinant SHARPEN projektą Libereco regione, buvo skirtas šio regiono MVĮ. Taikant tą patį procesą visoms 5 projekto partnerių šalims, bandomaisiais metais pirmas klausimų rinkinys, kuriame buvo atkreiptas dėmesys į Žmogiškųjų išteklių valdymo problemas MVĮ iš Libereco regiono, nustatė pagrindinius MVĮ svarbius elementus, pagrįstus antrinių duomenų ir literatūros apžvalgos išvadomis. Duomenų rinkimui iš duomenų bazės „Magnus Web“ buvo atrinkti potencialūs respondentai ir įmonės, nes apklausos duomenų rinkinyje buvo pašalinti tie, kurie neturi darbuotojų, bankroto procese ir pan.

Iš viso per projekto dauginimo renginį 2018 m. Sausio – vasario mėn. Buvo susisiekiama su daugiau nei 1 400 bendrovių el. paštu ir vėliau su kai kuriomis asmeniškai. Kitoje monografijos dalyje aprašyta žingsnis po žingsnio. duomenų rinkimo proceso aprašymas, grafikas ir apklausos Libereco regione apribojimai. 3 lentelė. aprašoma pagrindinė informacija apie apklausą Libereco regione.

3 lentelė. Pagrindinė informacija apie HRM tyrimą MVĮ Libereco regione 2018 m

Šalis	Čekijos Respublika
	Liberecký kraj (Liberec region)
Institucija	Technical University of Liberec



Tyrimo tema	Žmogiškųjų išteklių valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse
Tyrimo tipas	CAWI metodas
Tikslinės grupės skaičius	Maždaug 10 000 Libereco regiono įmonių
Tiklinės grupės duomenų šaltinis	Oficiali „Magnus“ interneto duomenų bazė, naudojama tyrimų ir statistikos tikslams.
Įmonių, adresuotų el. Paštu, skaičius su nuoroda į apklausą	Individualizuota anoniminė apklausa internete „Survey Monkey“ internetinėje apklausos platformoje: 1428 MVĮ elektroniniu paštu nusiųstos HR specialistams / savininkams

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Duomenims rinkti mes naudojome CAWI metodą (interneto apklausos technika, kai apklaustasis seka scenarijų, pateiktą svetainėje) - internetinis klausimynas platformoje „SurveyMonkey“. Atliekant šiuos veiksmus, nuoroda buvo paskirstyta elektroniniu paštu ir skirta MVĮ Libereco regione.

3.1.1 Tikslinė populiacija ir duomenų rinkinys apie MVĮ Libereco regione

Respondentams - MVĮ Libereco regione - atrinkti buvo imtasi kelių žingsnių. Tyrimo Libereco regione duomenų rinkinio aprašymas aprašytas aštuoniais pagrindiniais etapais:

- ✓ Pirmasis žingsnis buvo rūšiuoti pradinių duomenų failą, esantį duomenų bazėje MAGNUS WEB iš viso apytiksliai. 10000 vienetų. Visos įmonės buvo rūšiuojamos pagal stulpelį su juridinio asmens tipu (Čekijos teisinėje sistemoje tai yra v.o.s., s.r.o., a.s., k.s., živnost, družstvo, e.s.).
- ✓ Tikslinėje populiacijoje nebuvo nei prekybininko, nei Europos visuomenės.
- ✓ Antrame etape buvo atrinktos tik tos įmonės, kurios uždirba pelną. Tokiame susiaurintame tikslinės populiacijos duomenų rinkinyje liko 6344 įmonės.
- ✓ Kaip trečias žingsnis buvo pašalintos įmonės, kurios, kaip teigiama, yra likviduojamos ar bankrutuojančios. Po šio valymo duomenų rinkinyje buvo 5 017 vienetai - aktyvios įmonės.
- ✓ Ketvirtame etape visos įmonės, kuriose dirba 0 arba 1 darbuotojas, buvo pašalintos, nes apklausos tikslas buvo išsiaiškinti, kaip MVĮ vykdo žmogiškųjų išteklių valdymo veiklą, kai darbas su darbuotojais yra būtina sąlyga. Duomenų rinkinyje liko 4 175 vienetai.
- ✓ Iš šio duomenų rinkinio taip pat nebuvo įtrauktos visos įmonės, kuriose darbuotojų skaičius nebuvo paskelbtas „Magnus Web“ duomenų bazėje. Liko 1 488 įmonės.
- ✓ Paskutiniame etape visos įmonės, kuriose darbuotojų skaičius didesnis nei 249, buvo pašalintos iš duomenų rinkinio, iš viso liko 1 428 įmonės.

3.1.2 Apklausos Libereco regione fazės

Du pagrindiniai duomenų rinkimo etapai MVĮ Libereco regione yra du pagrindiniai. Etapai atspindi procesą, dėl kurio susitarė visi projekto partneriai ir kuris vykdomas visuose penkiuose atrinktuose regionuose. Pirmasis etapas (bandomoji apklausa) apėmė literatūros apžvalgą ir antrinių duomenų analizę, klausimų, skirtų kokybiniam duomenų rinkimui, sukūrimą, taip pat pirmojo kiekybinių duomenų rinkimo projekto išbandymą visuose penkiuose regionuose.

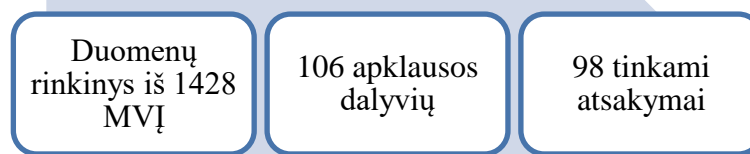


Pilotinė apklausa: kaip Paveikslėlis 2 rodo, kad Čekijoje, Libereco regione mes atlikome bandomąjį apklausos ir duomenų rinkimo etapą. Nuo 2016 m. Gruodžio mėn. Vyko antrinės duomenų analizės ir literatūros apžvalgos procesas, kurį vykdė Čekijos komanda, kuri buvo šios pagrindinės išvados valdytoja ir atsakinga už 3 išvesties apklausą. Bandomasis duomenų rinkimo laikotarpis 2017 m. Buvo 2017 m. Kovo mėn. - 2017 m. Gegužės mėn. Čekijos SHARPEN komandos studentai susisiekė su atrinktomis įmonėmis, kurios 2017 m. Dalyvavo duomenų rinkime, ir atliko kokybinių tyrimą, kurio tikslas - gilinti temos supratimą, problema ar problema iš individualaus požiūrio.

okybinis tyrimas yra apibrėžiamas kaip bet kokia informacijos rinkimo forma, skirta apibūdinti, bet ne numatyti, kaip kiekybinių tyrimų atveju. Dažnai atliekant kokybinius tyrimus naudojama hipotezė, kuri vėliau patikrinama naudojant kiekybinius tyrimus (SurveyMonkey2018).

Po projekto narių specialistų konsultacijų ir diskusijų, vertimo ir visų projekto partnerių galutinių komentarų mes pradėjome bandomąjį klausimyno testavimą pirmas 2 savaites 2018 m. Sausį. Klausimyną į „SurveyMonkey“ įrankį įterpė Čekijos projekto komanda. Vėliau trys HR specialistai iš 3 skirtingų MVĮ Libereco regione išnagrinėjo visus klausimus ir turinį, taip pat išbandė „SurveyMonkey“ klausimyno techninius parametrus.

Visa apklausa 2018 m.: 2018 m. Sausio 25 d. Pirmasis elektroninių laiškų turas buvo išsiųstas į MVĮ duomenų bazę (daugiausia HR specialistams ir savininkams / aukščiausio lygio vadovams). Dėl šios priežasties mes sukūrėme specialią el. Pašto paskyrą ir visi gavėjai nebuvo atidaryti. Tyrimui atlikti buvo naudojamas 1428 el. Pašto adresų duomenų rinkinys. Po dviejų savaitžių antrasis regiono el. Pašto priminimų rinkinys buvo išsiųstas į šio regiono MVĮ duomenų bazę (išskyrus tuos, kurie, remiantis mūsų pirmuoju el. Laišku, paprašė juos ištrinti iš duomenų bazės). Galutinis anketų rinkinys buvo užpildytas spausdinta versija, kurioje apskritojo stalo dalyviams (multiplikatoriaus renginys MVĮ Libereco regione) buvo rekomenduota užpildyti klausimyną. Iš viso per „SurveyMonkey“ ir spausdintą klausimynų versiją buvo surinkta 102 atsakymai. 98 buvo pakankamai užpildyti ir galėjo būti naudojami duomenų analizei (see 3).



3 paveikslėlis. Respondentai - apklausa Libereco regione 2018 m

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Šie 98 respondentai buvo naudojami analizuoti Liberalų regiono MVĮ HRM iššūkius ir tarptautiniam palyginimui.



3.1.3 Tyrimo apribojimai Libereco regione

Apklausa, skirta MVĮ HRM tema, buvo skirta visoms Libereco regiono MVĮ. Nors autoriai dirbo su visa tiksline Libereco regiono populiacija, yra keletas apribojimų, kurie gali turėti įtakos mūsų rezultatams (jų patikimumas, pagrįstumas ir gražos lygis).

- Naujausia informacija „Magnus“ žiniatinklio duomenų bazėje.
- Galimybė susisiekti su pasirinktomis MVĮ.
- Imties reprezentatyvumas (imties atrankos metodai).
- CAWI metodo ir internetinių apklausų naudojimas.

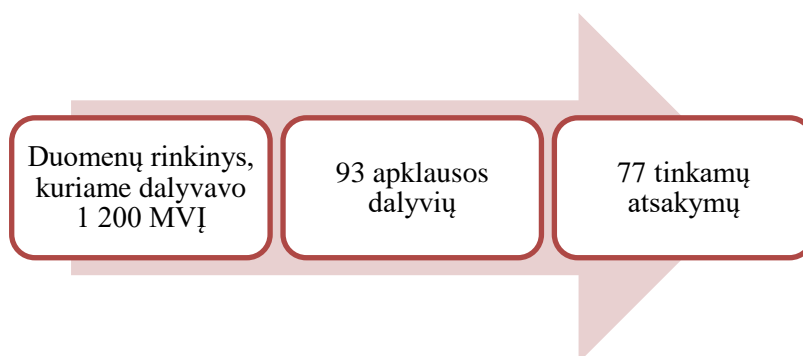
Taip pat naudojant CAWI metodą gali atsirasti keletas apribojimų. Respondentai gali nesijausti pateikę teisingus ir sąžiningus atsakymus. Tyrimo klausimas (atsakymo variantai) gali sukelti neaiškių duomenų, nes respondentai tam tikras atsakymo galimybes gali interpretuoti skirtingai.

3.2 Tyrimų ir apklausų metodika Kainuu regione, Suomijoje

Tyrimas, atliktas pagal SHARPEN projektą Kainuu regione, buvo adresuotas įmonėms el. Paštu su nuoroda į apklausą: Nuoroda buvo perduota per KEA informacinį biuletinį jų registruotiems nariams. Tai yra greičiausias būdas pasiekti visas MVĮ, nes tai yra viena įtakingiausių tikslinės grupės organizacijų ir dauguma, jei ne visos MVĮ yra šios asociacijos narės. Likus dviem savaitėms iki apklausos laikotarpio pabaigos, buvo suaktyvinta skambučio galimybė ir studentai pradėjo skambinti į pasirinktas MVĮ. Tyrimo tipas buvo internetinis klausimynas, platinamas el. Paštu ir skirtas regiono MVĮ.

3.2.1 Bendra tikslinė populiacija

Pasak buvusio pirmininko p. Pekka Ojalehto, 2017 m. Pavasarį, remiantis „Kainuu“ verslininkų asociacijos (čia KEA) duomenų baze, buvo maždaug 1200 įmonių. Manoma, kad mažiau nei 20% jų dirba bent vienas personalas; kiti nariai neįtraukti į SHARPEN tyrimų sritį, nes jie yra vieninteliai savininkai ir neturi jokių darbuotojų (žr. Paveikslėlis 4).



4 paveikslėlis. Respondentai - apklausa Kainuu regione 2018 m

Šaltinis: sudaryta autoriaus

3 lentelėje pateikia pagrindinė informacija apie apklausą Kainuu regione.

3 lentelė. Pagrindinė informacija apie apklausą Kainuu regione 2018

Šalis

Suomija



Regionas	Kainuu region
Institucija	Kajaani University of Applied Sciences
Tyrimo tema	Žmogiškųjų išteklių valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse
Tyrimo tipas	CAWI metodas
Target population to Tiklinės grupės skaičius tal	Maždaug 1200 įmonių Kainuu regione (žr. Paveikslėlis 4)
Tiklinės grupės duomenų šaltinis	Kainuu verslininkų asociacijos narių registras
Įmonių, adresuotų el. Paštu, skaičius su nuoroda į apklausą	Apklausa saita internetinėje apklausa platformoje „Survey Monkey“: apytiksliai. 1200 MVĮ siunčia KEA informacinį biuletinį HR specialistams / savininkams.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Duomenų rinkimo proceso Kainuu regione aprašymas

Kitoje dalyje pateiktas duomenų rinkimo proceso Kainuu regione žingsnis po žingsnio aprašymas.

- ✓ Nurodytas labiausiai tikėtinas kanalas, kuriuo galėtų susisiekti dauguma Kainuu MVĮ. Po diskusijų su įvairiomis patyrisiomis šalimis, „Kainuu“ verslininkų asociacija (KEA) buvo nustatyta kaip tinkamiausias sklaidos kanalas, nes jose yra daugiausiai ES apibrėžtų MVĮ kategorijos narių, kurie yra labiausiai tikėtini SHARPEN tyrimo tikslai.
- ✓ Trumpas projekto pristatymas, apklausa tikslas kartu su apklausa nuoroda buvo išsiųsti KEA direktoriui 2017 m. Rudenį. Po susitikimo SHARPEN projektas buvo pristatytas jų ketvirtiniame informaciniame biuletenyje, kur buvo iš anksto užfiksuota apklausa. Būsiami rezultatai bus paskelbti vadove. Ši informacija buvo paskleista visiems tuo metu jų dabartiniams nariams. Po šio įvado į informacinį biuletinį, tyrimo nuoroda buvo išplatinta kitame jos ketvirčio informacinio biuletinio numeryje. Priminimas buvo išsiųstas praėjus dviem savaitėms po informacinio biuletinio, bet dar nepasibaigus apklausa terminui.
- ✓ Atsakymų skaičius buvo tikrinamas kiekvieną dieną. Likus dviem savaitėms iki galutinio laiko, atsakymai buvo gauti lėtai, nepaisant KEA priminimo. Apklausa koordinatorius nusprendė suaktyvinti skambučių parinktis. SHARPEN kurso studentų buvo paprašyta susisiekti su mažiausiai šešiomis Kainuu MVĮ iš kiekvienos komandos, atsitiktinai parinktų pristatyti projektą, apklausą, jo tikslą, ir paprašė įmonės atsakyti į apklausą. Po skambučio nuoroda buvo išsiųsta atskirai el. Paštu ir komanda buvo atidžiai stebimos, kad būtų užtikrintas atsakymas. Jei įmonė neatsakė, komanda paskambins dar kartą ir asmeniškai dalyvaus apklausoje, kad užpildytų jiems skirtus blankus.
- ✓ Kvietimo procesas: nustatykite save ir paaiškinkite skambučio ir apklausa tikslą. Dar kartą patikrinkite, ar respondentas ir jo įmonė neatsakė į apklausą. Užpildykite įmonės apklausą.
- ✓ Pasibaigus tyrimo laikotarpiui, pasirinkus pasirinkimo sandorį, buvo 74 respondentai.



3.2.2 Tyrimo Kainuu regione apribojimai

Numatomas projekto paraiškoje paskelbtas atsakymų skaičius - 100. Po susitikimo su KEA direktoriumi numatomas užpildytų anketų skaičius buvo sumažintas iki 60, o galutinis respondentų skaičius - 74. Sumažėjo nuo pradinio tikslo. Remiantis informacija, apskaičiuota, kad per KEA informacinį biuletinį yra 1 200 pasiekiamų įmonių ir 80% iš jų yra individualūs prekybininkai, neturintys jokių darbuotojų. Taigi, mūsų apibrėžime, tik 240 įmonių yra MVĮ, o apytikslis respondentų procentas yra 25%. Apskaičiuota, kad sulauksime bent 60 atsakymų. Tyrimo laikas ir laikotarpis tikriausiai nebuvo pats geriausias. Metų pradžia yra labai aktualus laikotarpis įmonėms, ypač tai paaiškėja MVĮ, kur žmogiškųjų išteklių valdymo ir finansų administravimo klausimais rūpinasi tas pats asmuo.

Taip pat apklausos forma (internetinė forma) galėjo šiek tiek sumažinti respondentų skaičių. Nepaisant priminimo įrašo, tokio tipo klausimyną gana lengva ignoruoti. Nuoroda į apklausą buvo išplatinta KEA ketvirtiniame informaciniame biuletenyje. Kai kuriais atvejais informacija apie apklausą galėjo būti palikta be dėmesio, nes nuorodos gavėjas nebūtinai buvo įmonės HR asmuo. Taigi šiais atvejais galbūt būtų buvę veiksmingiau nusiųsti tiesioginį el. Laišką įmonei (ne per informacinį biuletinį).

Šiaip ar taip, skambučio turas pagerino rezultatą ir buvo gauta 74 atsakymai iš Kainuu srities.

3.3 Tyrimų ir apklausų metodika Zwickau (Vakarų Saksonija) regione

Tyrimas, atliktas pagal SHARPEN projektą Zwickau (Vakarų Saksonija) regione, buvo skirtas šio regiono MVĮ. Taikant tą patį procesą visoms 5 projekto partnerėms, bandomaisiais metais pirmajame klausimų rinkinyje buvo atkreiptas dėmesys į HRM klausimus Zwickau (Vakarų Saksonija) regione, remiantis MVĮ svarbiais elementais, remiantis antrinių duomenų išvados ir literatūros apžvalga. Duomenims rinkti buvo atrinkti galimi respondentai iš prekybos rūmų narių (Chemnitz) duomenų bazės, įtrauktos į komercinį registrą.

Iš viso vėliau mes asmeniškai susisiekėme su daugiau nei 275 įmonėmis el. Paštu ir telefono skambučiais, taip pat kai kuriais priminimo el. Laiškais ir papildomais telefono skambučiais nuo 2017 m. Gruodžio mėn. Iki 2018 m. Sausio mėn. duomenų rinkimo procesą, laiko grafiką ir apklausos Cwickau (Vakarų Saksonija) regione apribojimus. 4 aprašoma pagrindinė informaciją apie Zwickau (Vakarų Saksonija) regiono tyrimą.

4 lentelė. Pagrindinė informacija apie Zwickau (Vakarų Saksonija) regiono tyrimą. 2018.

Šalis	Vokietija
Regionas	Zwickau (West Saxon) (NUTS level 2: DED 41-45)
Institucija	University of Applied Sciences Zwickau
Tyrimo tema	Žmogiškųjų išteklių valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse
Tyrimo tipas	Internetinis klausimynas (nuoroda į internetinę beždžionių tyrimo platformą)
Tikslinės grupės skaičius I (overall)	24,060
Tiklinės grupės duomenų šaltinis I	NUTS level 2: DED 41-45
Tyrimo tipas II	4,178
Tikslinės grupės skaičius II	Homepage Chamber of Commerce



Įmonių, adresuotų el. Paštu, skaičius su nuoroda į apklausą

Individualizuota anoniminė apklausos nuoroda internetinėje apklausos platformoje „Survey Monkey“

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Duomenims rinkti mes naudojome internetinę anketą „SurveyMonkey“ platformoje, kurią prižiūrėjo ir prižiūrėjo Čekijos projekto vadovas TU Liberec. Ši nuoroda buvo paskirstyta el. Paštu ir pasidalinta interneto svetainėje, skirtoje Zwickau (Vakarų Saksonija) regiono MVĮ atliekant šiuos veiksmus.

3.3.1 Tikslinė populiacija, duomenų rinkinys ir MVĮ žingsniai Zwickau (Vakarų Saksonija) regione

Pirmasis žingsnis buvo rūšiuojamas pirminių duomenų failas, esantis prekybos rūmų duomenų bazėje, įvestoje į šią duomenų bazę (www.firmen-in-sachsen.de) Zwickau (Vakarų Saksonija) regione (prekybos rūmai Chemnitz), naudojant šiuos duomenis: paieškos elementai (žr. 5).

5 lentelė. Paieškos proceso apribojimai

Prekybos rūmai	Chemnitz
Regionai	Chemnitz, City Erzgebirgskreis Kreis Mittelsachsen Kreis Zwickau Vogtlandkreis
Darbuotojai	4 to 199 Darbuotojai *

* buvo išbrauktos įmonės, kuriose dirba nuo 0 iki 3 darbuotojų (tik galimybė pasirinkti ne darbuotojus, arba 1–3 darbuotojus), nes apklausos tikslas buvo išsiaiškinti, kaip MVĮ vykdo žmogiškųjų išteklių valdymo veiklą ten, kur būtinas darbas su darbuotojais. Dėl skirtingo MVĮ charakteristikų apibrėžimo Vokietijoje, Prekybos rūmų duomenų bazėje yra tik įmonės, kuriose dirba iki 199 darbuotojų, vietoj ES nustatyto 249 limitu, todėl šis apribojimas buvo būtinas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Bendra įmonių skaičius buvo: 4 178. Pasirinkite įmones, kurios palaiko ryšius su universitetu, asmeninius kontaktus, taip pat verslo tinklų kontaktus.

- ✓ Kreiptasi į prekybos rūmus, kad sukurtumėte nuorodą į apklausą ir pasidalytumėte ją interneto svetainės nuoroda (<https://www.chemnitz.ihk24.de>), kad apklausoje galėtumėte dalyvauti visos įmonės.
- ✓ Pasinaudota asmeniniais kontaktais el. paštu, telefono skambučiais įmonėms, kurios palaiko ryšį su universitetu
- ✓ Kreipatasi į el. Paštu ir telefonu apie skirtingas žmonių grupes
- ✓ Kreipatasi į Zwickau jaunųjų rūmus (JCI), kad palaikytumėte apklausą ir pasidalytumėte nuoroda su maždaug 50 JCI narių.
- ✓ Kiti priminimai el. Laiškai ir skambučiai įmonėms, į kurias neatsakyta
- ✓ Atspausdinti apklausos klausimynai ir padalinti renginyje 2018 m. Gegužės 30 d. Zwickau, kad dalyvavusios įmonės galėtų atsakyti į apklausą.

Pasiekus reikiamą 100 respondentų skaičių pasibaigus oficialiam apklausos terminui (2018 m. Vasario mėn.), Buvo imtasi priemonių susisiekti su metinės parodos organizatoriais su įmonėmis Zwickau (ZWIK) ir pasidalyti nuoroda jų duomenų bazės kontaktuose (apytiksliai).



1000 bendrovių), kad būtų pasiekta daugiau potencialių respondentų. Po šio kontakto ir nuorodų pasidalinimo mūsų skaičius padidėja iki 105 respondentų. Saksonijos regiono atveju terminas turėjo būti pratęstas, kad būtų pasiektas pakankamas respondentų skaičius, o apklausa buvo baigta 2018 m. Rugsėjo 30 d.

3.3.2 Tyrimo Zwickau (Vakarų Saksonija) regione etapai

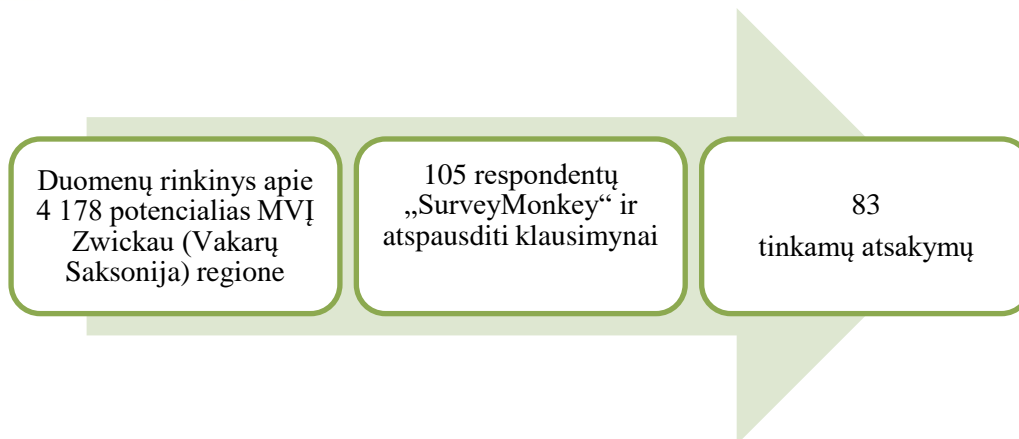
Yra du pagrindiniai duomenų rinkimo etapai MVĮ Zwickau (Vakarų Saksonija) regione. Etapai atspindi procesą, dėl kurio susitarė visi projekto partneriai ir kuris vykdomas visuose penkiuose atrinkti regionai. Pirmasis etapas (bandomoji apklausa) Vokietijos partneris remia 3-ojo išėjimo vadybininką literatūros apžvalgoje ir antrinių duomenų analizėje, klausimo sukūrimui kokybiniam duomenų rinkimui ir pirmojo kiekybinio duomenų rinkimo projekto išbandymui visuose penkiuose regionuose.

Pirmasis apklausos etapas: Vokietijoje, Zwickau regione (Vakarų Saksonijoje) atlikome bandomąjį apklausos ir duomenų rinkimo etapą. Nuo 2017 m. Vasario mėn. Antrosios duomenų analizės ir literatūros apžvalgos procesas buvo palaikomas 3 išėjimo vadybininkui (Čekijos komanda, kuri buvo šios pagrindinės išvados valdytoja ir buvo atsakinga už 3 išėjimo apklausą). Bandomasis duomenų rinkimo laikotarpis 2017 m. Buvo 2017 m. Kovo mėn. - 2017 m. Gegužės mėn. galutinis tikslas - gilinti temas, problemos ar problemos supratimą iš individualios perspektyvos.

Kokybinis tyrimas yra apibrėžiamas kaip bet kokia informacijos rinkimo forma, skirta apibūdinti, bet ne numatyti, kaip kiekybinių tyrimų atveju. Dažnai atliekant kokybinius tyrimus naudojama hipotezė, kuri vėliau patikrinama naudojant kiekybinius tyrimus (SurveyMonkey2018). Po palaikymo ir diskusijų projekto komandoje proceso, visų projekto partnerių vertimų ir galutinių komentarų, Čekijos komanda pradėjo bandomąjį klausimyno patikrinimą per pirmąsias 2 savaites 2018 m. Sausio mėn. Čekijos projektas įtraukė klausimyną į „SurveyMonkey“ įrankį. komanda.

Visa apklausa 2018 m: 2018 m. Sausio mėn. Pirmojo etapo asmeninis kontaktas el. Paštu ir telefono skambučiais su universitetu susijusioms MVĮ (MVĮ ir asmeninių kontaktų tyrimų duomenų bazė). Iš viso Vokietijos komanda asmeniškai susisiekė su 275 įmonėmis. Po trijų savaičių buvo išsiųstas antrasis el. Pašto priminimų rinkinys ir telefono skambučiai regiono MVĮ. Tuo pat metu Vokietijos komanda susisiekia su Zwickau jaunių rūmais (JCI), kad palaikytų apklausą ir pasidalytų nuoroda į maždaug. 50 JCI narių. Po to sekė papildomi priminimų el. Laiškai ir skambučiai įmonėms, į kurias neatsakyta. Pasibaigus oficialiai apklausai 2018 m. Vasario mėn., Buvo imtasi papildomų priemonių užtikrinti pakankamą respondentų skaičių. Tam buvo imtasi šių žingsnių. Vokietijos komanda atspausdino apklausos versijas į dauginimo renginį 2018 m. Gegužės 30 d. Zwickau, kad dalyvavusios įmonės galėtų atsakyti į apklausą. Dėl vis dar nepakankamų rezultatų, pagaliau 2018 m. Rugsėjo mėn. Vokietijos komanda turėjo papildomų kontaktų su metinės Zwickau (ZWIK) įmonių parodos organizatoriais ir pasidalino nuoroda savo įmonių kontaktų duomenų bazėje (apie 1000 bendrovių). Po šio kontakto ir dalijimosi nuorodomis Vokietijos projekto partnerių skaičius padidėjo iki 105 respondentų.

Iki apklausos pabaigos 2018 m. Rugsėjo 30 d. Iš viso buvo surinkta 105 atsakymai, surinkti naudojant „SurveyMonkey“ ir atspausdintą klausimynų versiją. Iš šių 105 tik 83 buvo užpildyti visiškai (22 buvo iš dalies tušti) ir galėjo būti naudojami duomenų analizei (žr 5).



5 paveikslėlis. Respondentai - apklausa Zwickau (Vakarų Saksonija) regione

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Šie 83 respondentai buvo naudojami analizuojant MVĮ iššūkius Zwickau (Vakarų Saksonija) regione, taip pat tarptautiniam palyginimui su Anglijos, Suomijos, Lietuvos ir Čekijos rezultatais..

3.3.1 Tyrimo Zwickau regione apribojimai

Apklausa, kurioje daugiausia dėmesio skiriama ŽSM MVĮ, buvo skirta visoms Zwickau (Vakarų Saksonija) regiono MVĮ. Tačiau yra keli apribojimai, kurie gali turėti įtakos mūsų rezultatams (jų patikimumas, pagrįstumas ir gražos koeficientas).

- Prekybos rūmų interneto duomenų bazėje esančią informaciją reikėjo atnaujinti ir patvirtinti prieš susisiekiant su MVĮ.
- Galimybė susisiekti su pasirinktomis MVĮ.
- Imties reprezentatyvumas (imties atrankos metodai).
- CAWI metodo ir internetinių apklausų naudojimas (aprašymas pateiktas metodikos skyriuje Libereco regionas, CZ).

Taip pat naudojant CAWI metodą gali atsirasti keletas apribojimų, skaitykite CRE Libereco regiono metodikos skyriuje.



3.4 Tyrimų ir apklausų metodika Klaipėdos regione

Tyrimas, atliktas pagal SHARPEN projektą Klaipėdos regione, buvo skirtas šio regiono MVĮ. Taikant tą patį procesą visoms 5 projekto partnerėms, bandomaisiais metais pirmasis klausimų rinkinys, nukreiptas į HRM problemas Klaipėdos regiono MVĮ, nustatė pagrindinius MVĮ svarbius elementus, remiantis antrinių duomenų ir literatūros apžvalgos išvadomis. Duomenų rinkimui potencialūs respondentai buvo atrinkti iš Lietuvos statistikos departamento duomenų bazės, o tyrimui netinkamos įmonės buvo pašalintos (pvz., Neturėjo darbuotojų).

3.4.1 Tyrimo ir apklausos metodika Klaipėdos regione

Iš viso per 2018 m. Sausio – vasario mėn. Projekto dauginamąjį įvykį mes susisiekėme su daugiau nei 1400 el. Paštu ir vėliau su kai kuriais asmeniškai. Kitoje monografijos dalyje yra žingsnis po žingsnio aprašytas duomenų rinkimo procesas, tyrimo grafikas ir apribojimai Klaipėdos regione. Lentelė 6 aprašoma pagrindinė informacija apie apklausą Klaipėdos regione.

Lentelė 6 Basic information about HRM in SMEs survey in Klaipėda region in 2018

Country	Lithuania
Regionas	Klaipėdos regionas
Institucija	Socialinių mokslų kolegija
Tyrimo tema	Žmoniškųjų išteklių valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse
Tyrimo tipas	CAWI metodas
Tikslinės grupės skaičius	Maždaug 1 300 įmonių Klaipėdos regione
Tiklinės grupės duomenų šaltinis	oficiali Lietuvos statistikos departamento duomenų bazė, naudojama tyrimų ir statistikos tikslams
Įmonių, adresuotų el. Paštu, skaičius su nuoroda į apklausą	individualizuota anoniminė apklausos nuoroda internetinėje apklausos platformoje „Survey Monkey“: 1287 MVĮ

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Duomenų rinkimui naudotas CAWI metodą (interneto apklausos technika, kai apklaustasis seka scenarijų, pateiktą svetainėje) - internetinis klausimynas platformoje „SurveyMonkey“. Toliau nuoroda buvo išplatinta elektroniniu paštu, adresuojant Klaipėdos regiono MVĮ.

Tikslinė populiacija ir duomenų rinkinys apie MVĮ Klaipėdos regione

Tiriant respondentus - MVĮ Klaipėdos regione, buvo imtasi kelių žingsnių. Tyrimo duomenų rinkinio Klaipėdos regione duomenų rinkinio aprašymas aprašytas taip:

- ✓ Pirmiausia buvo išrūšiuota Lietuvos statistikos departamento duomenų bazėje esanti pradinė duomenų byla (6536 aktyvūs vienetai). Visos įmonės buvo rūšiuojamos pagal stulpelius su juridinio asmens tipu (Lietuvos teisinėje sistemoje).
- ✓ Tikslinėje populiacijoje nebuvo nei prekybininko, nei Europos visuomenės.
- ✓ Visos įmonės, kuriose darbuotojų skaičius didesnis nei 249, buvo pašalintos iš duomenų rinkinio; tai yra 43 iš jų buvo praleisti.
- ✓ Duomenų rinkinyje liko 6493 vienetai.
- ✓ Nebuvo atsižvelgiama į visas įmones, kuriose yra 1 ir 2 darbuotojai. tai yra, 2 690 buvo praleisti. Tada liko 3 803 vienetai.



- ✓ Taip pat nebuvo atsižvelgta į visas įmones, kurios bankrutuoja ir nutraukia veiklą dėl kitų priežasčių, ir tas, kurių metinė apyvarta yra mažesnė nei 10 000 Eur. Tai yra, 1 187 buvo praleisti. Todėl duomenų bazėje liko 2616.
- ✓ Visos įmonės, turinčios viešosios įstaigos, biudžetinės valstybės institucijos statusą, arba tos, kurios internete neteikia jokios kontaktinės informacijos, t. y. 1 281, buvo praleistos. **Tada buvo palikta 1335 vienetai.**

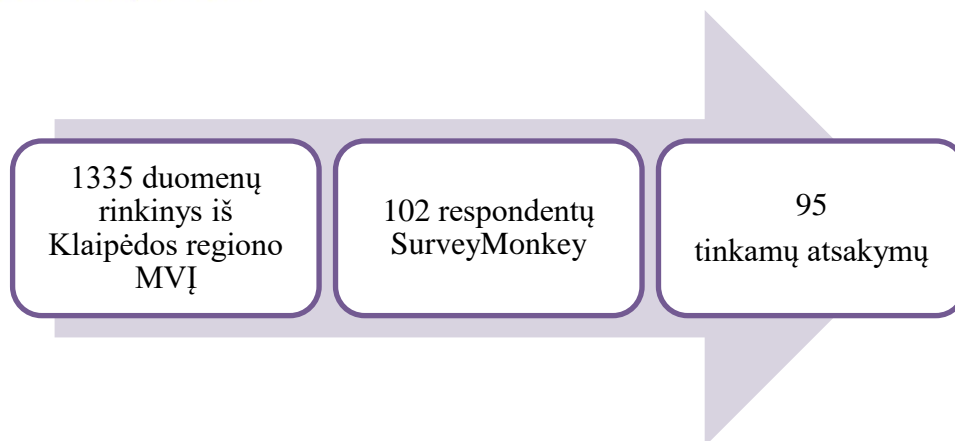
3.4.2 Tyrimo etapai Klaipėdos regione

Duomenys apie mažas ir vidutines įmones Klaipėdos regione renkami dviem pagrindiniais etapais. Šie etapai atspindi procesą, dėl kurio susitarė visi projekto partneriai ir kuris vyko visuose penkiuose atrinktuose regionuose. Pirmasis etapas (bandomoji apklausa) apėmė literatūros apžvalgą ir antrinių duomenų analizę, klausimo apie kokybinius duomenis rinkimą sukūrimą, taip pat pirmojo kiekybinių duomenų rinkimo projekto išbandymą visuose 5 regionuose.

Pilotinė apklausa: Kaip rodo „Paveikslėlis 1“, buvo baigtas bandomasis tyrimo ir duomenų rinkimo etapas. Nuo 2016 m. Gruodžio mėn. Vyko antrinės duomenų analizės ir literatūros apžvalgos procesas, kurį vykdė Lietuvos komanda, kuri buvo šios pagrindinės išvados valdytoja ir atsakinga už 3 išėjimo apklausą. 2017 m. Bandomasis duomenų rinkimo laikotarpis buvo 2017 m. Kovo mėn. - 2017 m. Gegužės mėn. Lietuvos SHARPEN komandos studentai susisiekė su atrinktomis įmonėmis, kurios 2017 m. Dalyvavo duomenų rinkime, ir atliko kokybinį tyrimą, kurio tikslas - gilinti temos supratimą, problema ar problema iš individualaus požiūrio.

Po projekto narių specialistų konsultacijų ir diskusijų, vertimo ir visų projekto partnerių galutinių komentarų, per pirmąsias dvi savaites, 2018 m. Sausio mėn., Buvo pradėtas bandomasis klausimyno testavimas. Klausimynas buvo įtrauktas į „SurveyMonkey“ įrankį Čekijos komandos dėka. Vėliau trys HR specialistai iš 3 skirtingų Klaipėdos regiono MVĮ išnagrinėjo visus klausimus ir turinį bei išbandė „SurveyMonkey“ klausimyno techninius parametrus.

Visa 2018 m. apklausa: 2018 m. Sausio 25 d. Pagal MVĮ duomenų bazę buvo išsiųstas pirmasis elektroninių laiškų turas, daugiausia HR specialistams ir savininkams / aukščiausio lygio vadovams. Dėl šios priežasties mes sukūrėme specialią el. Pašto paskyrą ir visi gavėjai nebuvo atidaryti. Iš viso tyrimui buvo naudojamas 1335 el. Pašto adresų duomenų rinkinys. Po dviejų savaitžių antrasis regiono el. Pašto priminimų rinkinys buvo išsiųstas į šio regiono MVĮ duomenų bazę (išskyrus tuos, kurie, remiantis mūsų pirmuoju el. Laišku, paprašė juos ištrinti iš duomenų bazės). Galutinis anketų rinkinys buvo užpildytas spausdinta versija, kurioje apskritojo stalo (Klaipėdos regiono MVĮ dauginimo renginio) dalyvių buvo paprašyta užpildyti klausimą. Iš viso per „SurveyMonkey“ ir atspausdintas klausimynų versijas surinkta 63 atsakymai. Tada, siekiant padidinti dalyvių skaičių, buvo surengtas susitikimas su organizacijomis (MVĮ), kurios nedalyvavo apklausoje. Susitikimo metu organizacijos turėjo galimybę užpildyti klausimą, o dalyvių skaičius padidėjo iki šimto dviejų. Šios anketos buvo užpildytos pilnai ir galėjo būti naudojamos duomenų analizei (žr 6).



6 paveikslėlis. Respondentai - apklausa Klaipėdos regione

Šaltinis: sudaryta autoriaus

95 respondentai buvo naudojami analizuoti Klaipėdos regiono MVĮ HRM iššūkius ir atlikti tarptautinį palyginimą.

3.4.3 Tyrimo Klaipėdos regione apribojimai

Apklausa, orientuota į HRM MVĮ temą, buvo skirta visoms Klaipėdos regiono MVĮ. Nors autoriai dirbo su visa tiksline populiacija Klaipėdos regione, yra keletas apribojimų, kurie gali turėti įtakos tyrimo rezultatams (jų patikimumas, pagrįstumas ir gražos procentas).

- Naujausia informacija naudotoje duomenų bazėje
- Galimybė susisiekti su pasirinktomis MVĮ
- Imties reprezentatyvumas (imties atrankos metodai)
- CAWI metodo ir internetinių apklausų naudojimas

Taip pat naudojant CAWI metodą gali atsirasti keletas apribojimų, kaip minėta tyrimų ir apklausų metodologijoje Libereco regione. Galiausiai įmonių (MVĮ) motyvacijos stoka buvo nustatyta kaip reikšmingas tyrimų apribojimas. Galima nurodyti keletą priežasčių. Pirma, dauguma įmonių pateikia savo bendruosius el. Pašto adresus; todėl tikriausiai neturėdami personalo specialisto jie niekam neįpareigojo užpildyti apklausos ir dalyvauti tyrime. Kita priežastis yra ta, kad MVĮ turi galimybę geranoriškai įsitraukti į apklausą arba atsisakyti joje dalyvauti. Todėl tyrimas apima šiek tiek daugiau nei 100 respondentų ($n = 102$).



3.5 Tyrimų ir apklausų metodika Vakarų Jorkšyro regione

Tyrimas, atliktas vykdant SHARPEN projektą Vakarų Jorkšyro regione JK šiaurės rytuose, buvo išplatintas MVĮ elektroniniu paštu, „Twitter“, straipsnyje „Huddersfield“ egzaminuotojui ir globojamas Howarthso (<https://howarths-uk.com>), MVĮ, siūlančioms teises ir žmogiškųjų išteklių paslaugas, įsikūrusi netoli Huddersfield verslo mokyklos. Bandomaisiais metais pirmasis klausimų rinkinys (suderintas visų penkių projekto partnerių) buvo skirtas HRM problemoms, esančioms Vakarų Jorkšyro regione esančiose MVĮ, ir CIPD, Chartered Personnel and Development Institute, atstovaujančio HR, narių atsiliepiamams profesionalai. Pagrindiniai elementai buvo nustatyti kaip svarbūs MVĮ remiantis antrinių duomenų išvadamis, studentų pavyzdžių analizės darbu su vietos MVĮ, SHARPEN intensyvių studijų programa ir išsamia literatūros apžvalga.

Iš viso mes susisiekėme su daugiau nei 500 regioninių MVĮ el. Paštu, socialinėje žiniasklaidoje ir vėliau pateikdami asmenines rekomendacijas projekto dauginimo renginių metu nuo 2018 m. Sausio iki rugsėjo mėn. Kitame skyriuje paaiškinamas sistemingas duomenų rinkimas, laiko grafikas. apklausos apribojimai JK. Lentelė 8 aprašoma pagrindinė informacija apie Vakarų Jorkšyro regiono tyrimą.

7 lentelė. Pagrindinė informacija apie HRM MVĮ: apklausa Vakarų Jorkšyro regione 2018 m

Šalis	Jungtinė Karalystė
Regionas	West Yorkshire
Institucija	University of Huddersfield
Tyrimo tipas	ternetinis klausimynas (nuoroda į internetinę survey monkey platformą)
Tyrimo tema	Žmogiškųjų išteklių valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse
Tikslinės grupės skaičius	Maždaug 350 000 Vakarų Jorkšyro regiono įmonių (pagal Vidurio Jorko. Prekybos rūmų duomenis)
Tiklinės grupės duomenų šaltinis	Universiteto CRM sistema ir Howarthso kontaktai
Įmonių, adresuotų el. Paštu, skaičius su nuoroda į apklausą	Individualizuota anoniminė apklausos nuoroda internetinėje apklausos platformoje „Survey Monkey“: 500 MVĮ išsiųstos el. paštu HR specialistams / savininkams

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Duomenims rinkti mes naudojome internetinę anketą platformoje „Survey Monkey“. Ši nuoroda buvo paskirstyta el. Paštu adresuojant MVĮ Vakarų Jorkšyro regione atlikus šiuos veiksmus.

3.5.1 Tikslinė populiacija ir MVĮ duomenų rinkinys Vakarų Jorkšyro regione

Buvo atrinkti keli respondentai - MVĮ Vakarų Jorkšyro regione. Tyrimo Vakarų Jorkšyro regione duomenų rinkinio aprašymas aprašomas šiais etapais:

- ✓ Pirmasis žingsnis buvo gauti prieigą prie duomenų bazių. Universiteto CRM sistema nebuvo prieinama, todėl mes naudojome kitas priemones.



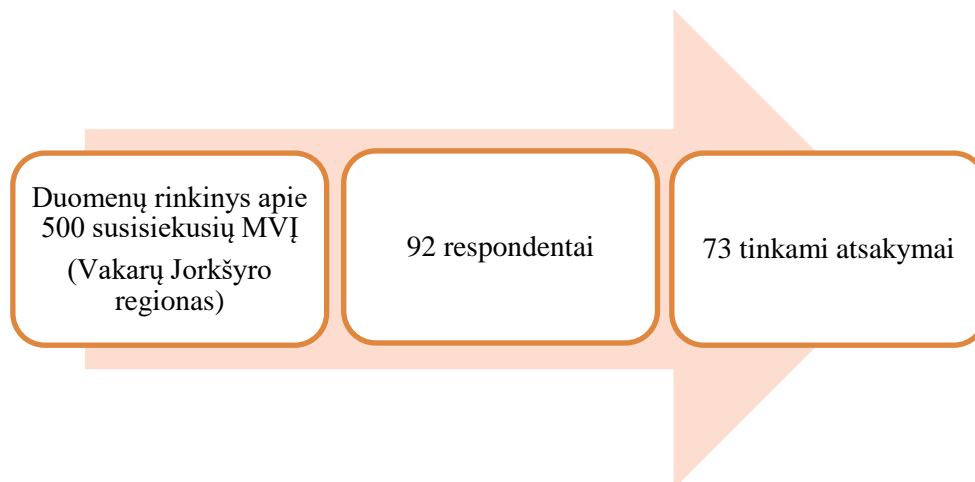
- ✓ Mes reklamavome apklausą per savo universiteto HR twitter, vietinėje spaudoje ir CIPD bei dauginimo renginiuose.
- ✓ Pirminės išvados buvo aptartos mūsų 2018 m. Vasario mėn. Dauginimo renginyje.
- ✓ Howarths, vietinė MVI, kurios specializacija - teisinės ir žmogiškųjų išteklių paslaugos vietinėms MVI, išplatino klausimyną 500 savo klientų.
- ✓ Įmonės baigė apklausą, kurią analizavo Čekijos komanda SHARPEN projekto metu.

3.5.2 Tyrimo Vakarų Jorkšyro regione etapai

Vakarų Jorkšyro regiono MVI yra du pagrindiniai duomenų rinkimo etapai. Etapai atspindi procesą, dėl kurio susitarė visi projekto partneriai ir kuris vykdomas visuose penkiuose atrinktuose regionuose. Pirmasis etapas (bandomoji apklausa) apėmė literatūros apžvalgą ir antrinių duomenų analizę, klausimo apie kokybinius duomenis rinkimą sukūrimą ir pirmojo kiekybinio duomenų rinkimo projekto išbandymą visuose penkiuose regionuose..

Bandomasis tyrimas: JK Vakarų Jorkšyro regione baigėme bandomąjį tyrimo ir duomenų rinkimo etapą. Nuo 2017 m. Gruodžio mėn. JK komanda atliko antrinės duomenų analizės ir literatūros apžvalgos procesą. Ši komanda valdo pagrindinį rezultatą ir buvo atsakinga už 3 išėjimo apklausą. 2017 m. Bandomasis duomenų rinkimo laikotarpis buvo 2017 m. Kovo mėn. - 2017 m. Gegužės mėn. JK SHARPEN komandos studentai susisieki su atrinktomis įmonėmis, kurios 2017 m. Dalyvavo duomenų rinkime, ir atliko kokybinį tyrimą, kurio tikslas - gilinti temos supratimą, problema ar problemą iš individualaus požiūrio.

Po konsultacijų ir projekto narių specialistų diskusijų, vertimo ir visų projekto partnerių galutinių komentarų mes pradėjome bandomąjį klausimyno testavimą pirmas dvi savaites 2018 m. Sausį. Klausimyną Čekijos projekto komanda įterpė į „SurveyMonkey“ įrankį. Vėliau trys HR specialistai iš trijų skirtingų Vakarų Jorkšyro regiono MVI nagrinėjo visus klausimus ir turinį bei išbandė „SurveyMonkey“ klausimyno techninius parametrus.



7 paveikslėlis. Respondentai - apklausa Vakarų Jorkšyro regione

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Visa apklausa 2018 m.: Ji buvo baigta 2019 m. vasarą. Visiškai užpildyti buvo 73 ir buvo galima naudoti duomenų analizei (žr. 7).



Šie 73 atsakymai buvo panaudoti Vakarų Jorkšyro regiono MVĮ HRM iššūkiams analizuoti ir tarptautiniam palyginimui.

3.5.3 Tyrimo apribojimai Vakarų Jorkšyro regione

Tyrimas, kuriame daugiausia dėmesio skiriama HRM MVĮ temai, buvo skirtas visoms Vakarų Jorkšyro regiono MVĮ. Nors tyrėjai iš pradžių siekė orientuotis į visus Vakarų Jorkšyro regiono gyventojus, yra keletas apribojimų, kurie gali turėti įtakos mūsų rezultatams (patikimumas, pagrįstumas ir gražinimo lygis).

- Naujausia informacija iš duomenų bazių, atsižvelgiant į GDPR įstatymus.
- Galimybė susisiekti su pasirinktomis MVĮ.
- Imties reprezentatyvumas (imties atrankos metodai).
- Internetinių apklausų naudojimas.

Tyrimo metodas gali sukelti keletą apribojimų. Respondentai gali nesijausti pateikę teisingus ir sąžiningus atsakymus. Atsakymai į apklausos klausimus gali sukelti neaiškių duomenų, nes respondentai tam tikras atsakymo galimybes gali interpretuoti skirtingai. Gali būti ir socialinio noro šališkumo bei skirtingų atsakymų, atsižvelgiant į tai, ar respondentas buvo žmogiškųjų išteklių profesionalas, ar generalinis direktorius / steigėjas..



4. Kaip MVĮ elgiasi su žmogiškųjų išteklių valdymu: pagrindinės išvados penkiuose Europos regionuose

Kaip minėta aukščiau, žmogiškųjų išteklių valdymo procesų analizė MVĮ remiasi klausimynu, paskirstytu tarp atrinktų penkių Europos regionų MVĮ. Šioje anketoje buvo 28 bendrieji klausimai, išversti į penkias kalbas (čekų, anglų, suomių, vokiečių ir lietuvių), kad būtų galima palyginti duomenis. Šiame skyriuje pristatomi MVĮ surinkti duomenys ir pagrindiniai duomenys kiekviename iš pasirinktų regionų.

4.1 ŽIV mažose ir vidutinėse įmonėse (MŽI) in SMEs Čekijos Respublika Libereco regionas: pagrindinės išvados

Libereco regione MVĮ sudaro 99% visų įmonių ir teikia didelį skaičių darbo vietų. Dėl šių priežasčių, MVĮ plėtra yra viena svarbiausių Libereco regione (MPO, 2018, Komulainen et al., 2019)..

MVĮ yra tikrai svarbu turėti stiprią poziciją rinkoje. MVĮ tampa vis svarbesnės ŽI valdymo veiklos, ypač įdarbinimas ir darbuotojų išlaikymas. Pagrindinė to priežastis yra darbo rinkos situacija pastaruosius kelerius metus. Dėl didėjančios kvalifikuotos darbo jėgos paklausos ir riboto skaičiaus kvalifikuotų ir talentingų kandidatų, didėja ŽI valdymo procesų svarba MVĮ. Siekiant nustatyti dabartinę ŽI valdymo situaciją MVĮ, buvo atlikta apklausa kaip dalis SHARPEN projekto 2017 – 2018m.

Kiekybinis tyrimas, atliktas Libereco regione, buvo paremtas ankstesnio kokybinio tyrimo duomenimis, gautais 2017m., bendradarbiaujant su pasirinktomis SHARPEN projekto MVĮ. Kaip ir paaiškinta metodologijos skyriuje, kiekybinio tyrimo duomenys buvo surinkti Libereco regione **2018 m. sausio ir vasario mėn.**

Apklausa buvo paskirstyta Libereco regione veikiančiose MVĮ – nuoroda į internetinį klausimyną buvo nusiųsta daugiau negu 1,400 (ŽI specialistų arba vadovų/savininkų) el.paštu. Kaip jau minėta, MVĮ vaidina pagrindinį vaidmenį Libereco regione ir taip pat jos yra pagrindiniai darbdaviai. Apklauskos tikslas buvo išsiaiškinti kas atsakingas už ŽI valdymo veiklas, kokios ŽI valdymo veiklos yra įgyvendinamos ir su kokiais iššūkiais šiuo metu susiduria MVĮ.

4.1.1 Pagrindinės Libereco regiono respondentų charakteristikos

Apklausoje Liberece iš viso dalyvavo 105 įmonės, tačiau galutinei duomenų analizei buvo galima naudoti tik 98 klausimynus dėl respondentų atsakymų spragų 7 klausimynuose. Respondentų struktūra pateikiama 8.

8 lentelė. Libereco regiono respondentų struktūra (darbuotojų skaičius)

Darbuotojų skaičius (įmonės dydis)	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutus
1-9 darbuotojai (mikro)	31	30
10-49 darbuotojai (maža)	36	35
50-249 darbuotojai (vidutinė)	33	33
Iš viso	100	98

Šaltinis: SHARPEN apklausa, 2018



Respondentų taip pat buvo klausiami kada įkurta jų įmonė. Libereco regione buvo 2 MVĮ, įkurtos antroje 19a. pusėje. Iš viso buvo 7 MVĮ, įkurtos pirmoje 20a. pusėje arba anksčiau. Vidurinę MVĮ grupę sudarė įmonės, įkurtos 1989-2002 (iš viso 75). Nuo 2003m., savo verslo veiklą pradėjo 16 MVĮ iš Čekijos Respublikos respondentų grupės.

Paprastai, Čekijos verslo aplinkoje, dauguma mažų ir vidutinio dydžio įmonių yra šeimos verslas. Tai labai dažnai turi įtakos jų vadovavimo ir ŽI valdymo veikloms. MVĮ buvo paklausta, ar jos save laiko šeimos verslu.

9 lentelėje apibendrinami Čekijos MVĮ atsakymai. Libereco regione, 55% MVĮ save laiko šeimos verslu..

9 lentelė. Verslo tipas

Šeimos verslas	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutus
Taip	55,10	54
Ne	44,90	44
Iš viso	100	98

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Daugumoje atvejų, Čekijos MVĮ teisinė forma buvo akcinė bendrovė. Ši teisinė verslo forma yra labai populiari dėl mažų atsakomybės apribojimų ir minimalaus būtino kapitalo. Dėl išsamesnės informacijos žiūrėkite 10.

10 lentelė. Teisinės Libereco regiono MVĮ verslo formos

Teisinės Čekijos MVĮ formos	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutus
Individualios	7,14	7
Akcinės bendrovės	85,71	84
Kooperatyvai	4,08	4
Kitos (prašome nurodyti kokios)	3,06	3
Iš viso	100	98

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pagrindinis pramonės sektorius, kuriame veikia MVĮ pagal NACE klasifikaciją Libereco regione, yra gamyba (23%) ir kitos paslaugų veiklos bei statyba (12%). Pagrindinės pramonės tarp MVĮ respondentų buvo transportavimas, mažmeninės prekyba, didmeninė prekyba ir mokslinė veikla.

Priklausomai nuo dydžio, MVĮ turi ŽI skyrių arba bent 1 žmogų, dirbantį kaip ŽI specialistas. Tik 18% Libereco regiono MVĮ patvirtino, kad jos turi ŽI skyrių (žr. 12 Lentelę). Tai yra įdomus rezultatas, nes daugiau kaip 50% Libereco regiono MVĮ turi daugiau kaip 50 darbuotojų. Turint toki skaičių darbuotojų įmonėms paprastai reikia ŽI valdymo specialisto. Daugumoje atvejų, ŽI valdymo veiklas kontroliuoja savininkas, tiesioginis vadovas, apskaitininkas arba ŽI specialistas.

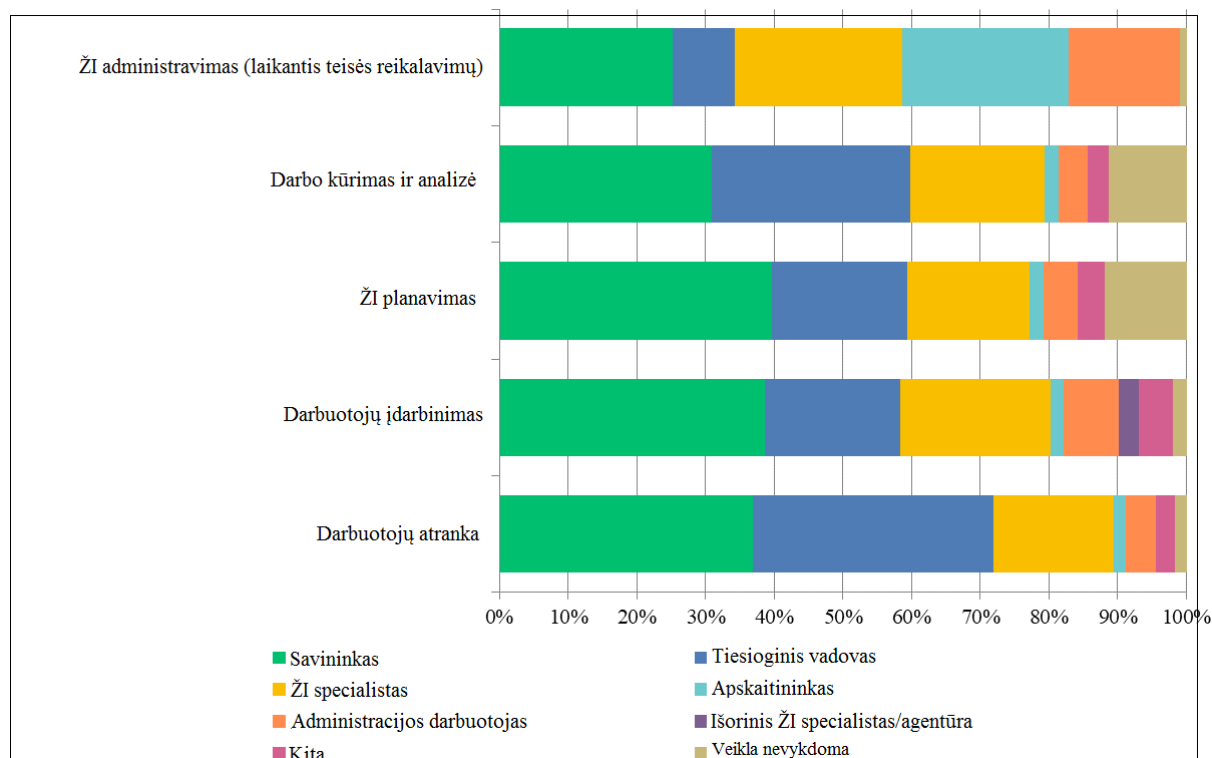


11 lentelė. ŽI skyrius Libereco regiono MVI

ŽI skyrius Libereco regiono MVI	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutus
Taip	18,37	18
Ne	81,63	80
Iš viso	100	98

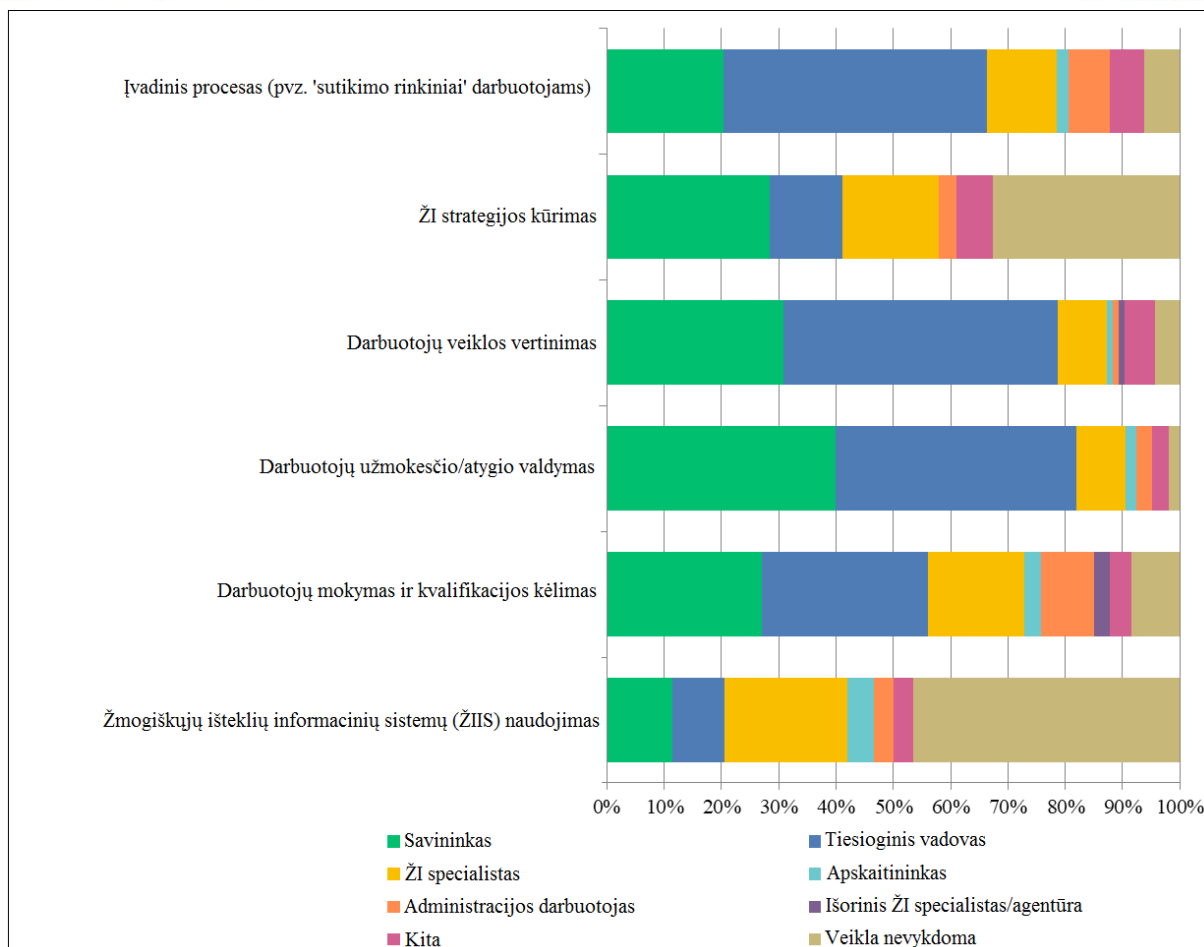
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Organizacijų taip pat buvo paklausta, kas atlieka pagrindines ŽI valdymo veiklas. Kaip rodoma 8 paveiklėlis. – 9, ŽI administravimą, kaip labai svarbią ŽI dalį, atlieka savininkas, ŽI specialistas arba apskaitininkas. Tuo tarpu atsakomybė už darbuotojų atranką pagrindė tenka savininkams, tada tiesioginiams vadovams ir tada ŽI specialistams.

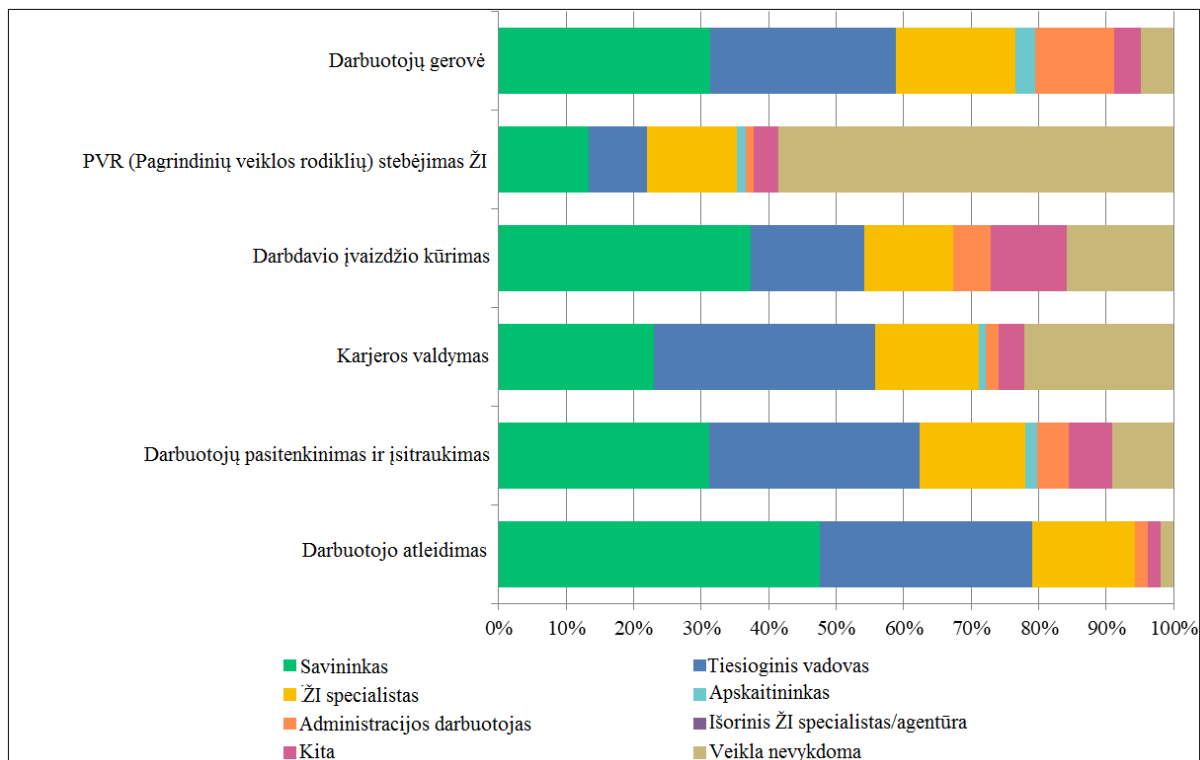


8 paveiklėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Libereco regiono MVI (1)

Šaltinis: sudaryta autoriaus



8 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Libereco regiono MVĮ (2)
Šaltinis: sudaryta autoriaus



9 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Libereco regiono MVĮ (1)
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Buvo išsiaiškinta, kad pagrindiniai Libereco regiono MVĮ iššūkiai ir veiklos yra darbuotojų atranka, įdarbinimas, atlygio valdymas, veiklos vertinimas, darbuotojų pasitenkinimas ir įsitraukimas, įvadinis procesas ir darbuotojų gerovė. Šie rezultatai buvo įtraukti į mokymosi modulio, sukurto kaip dalis SHARPEN projekto, struktūrą ir į e-vadovą, kartu su praktiniais pavyzdžiais ir atvejo analizėmis. Taip pat yra pristatomi pagrindiniai rezultatai, susiję su šiais procesais (žr. 11 Paveikslėlį, kur 1 = nesvarbu, o 4 = labai svarbu).

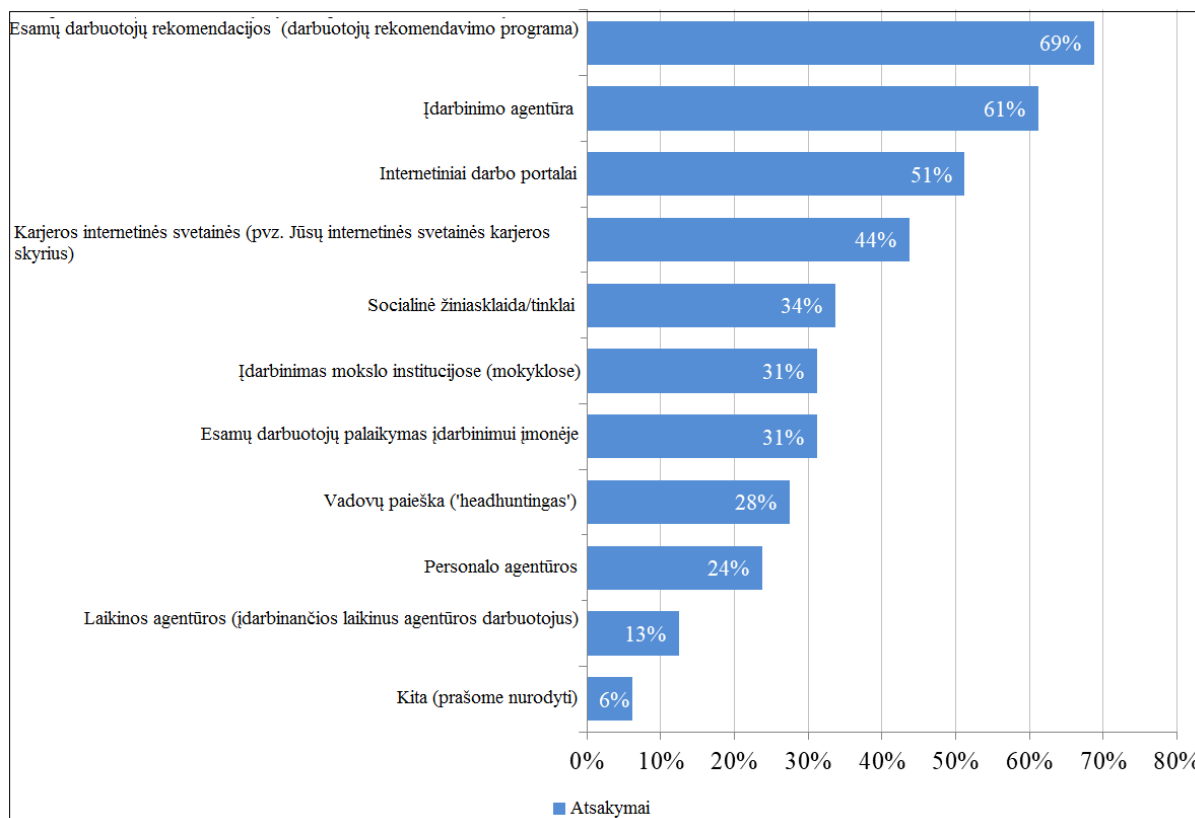
Respondentai įvardijo darbuotojų atrankos procesą, įdarbinimą ir atlygio valdymą kaip (žr. 10 paveikslėlį) Libereco regiono MVĮ ŽI valdymo veiklas.

10 paveikslėlis. Pagrindinių ŽI valdymo veiklų Libereco regiono MVĮ svarba
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Priešingai, ŽI informacinės sistemos naudojimas arba pagrindinių žmogiškųjų išteklių veiklos rodiklių stebėjimas, Libereco regiono MVĮ buvo vertinami kaip mažiau svarbūs.

4.1.2 Pasirinkti ŽI valdymo procesai Libereco regiono MVĮ

Libereco regiono MVĮ įdarbinimą laiko labai svarbiu. Dažniausiai naudojamas būdas rasti darbuotojus apklaustose MVĮ yra darbuotojų rekomendacijos (67%). Tuo tarpu socialinės žiniasklaidos platformas naudoja tik 34% MVĮ. Svarbu išskirti, kad socialinės žiniasklaidos naudojimas įdarbinimo procese SHARPEN projekto metu tapo aktualiu klausimu ir keletas MVĮ atvejo analizių yra susijusios su šia tema (žr. 11 paveikslėlį).



11 paveikslėlis. Įdarbinimo metodai Libereco regiono MVĮ

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Atrankos proceso metu Libereco regiono MVĮ naudoja skirtingus metodus. Dažniausiai MVĮ naudojamas metodas yra darbo pokalbis (99%), kuomet 36% naudoja žinių arba įgūdžių testus. Atrenkant į vadovaujančias pozicijas, MVĮ pagrinde naudojasi vertinimo centrų pagalba, atlieka psichometrinius testus ir pokalbius su komisija. Pokalbiai dažniausiai naudojami atrenkant techninius ir administracijos darbuotojus bei paprastus darbininkus.

Mokymuisi ir kvalifikacijos kėlimui MVĮ dažnai naudoja praktinius seminarus, mokymus darbo vietoje, paskaitas ir seminarus. Dauguma MVĮ savo darbuotojams teikia mokymo ir kvalifikacijos kėlimo galimybes. Tačiau beveik 50% MVĮ tai vyksta ne sistemingai, o tik kartais.

Tik 43% Libereco regiono MVĮ patvirtino, kad jos vykdo formalų (sisteminių) darbuotojų veiklos vertinimo procesą. (žr

12 lentelę).

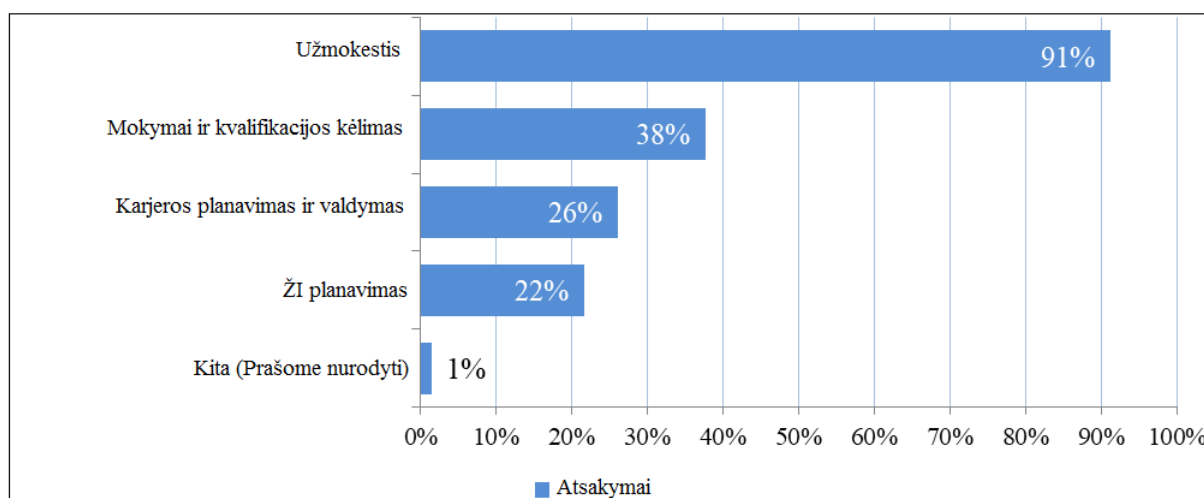
Sisteminis veiklos vertinimas	Atsakymai	
	santykinis %	absoliutus
Taip	43,24	74
Ne	56,76	42
Iš viso	100	74

12 lentelė. Veiklos vertinimas regiono MVĮ Libereco



Šaltinis: sudaryta autoriaus

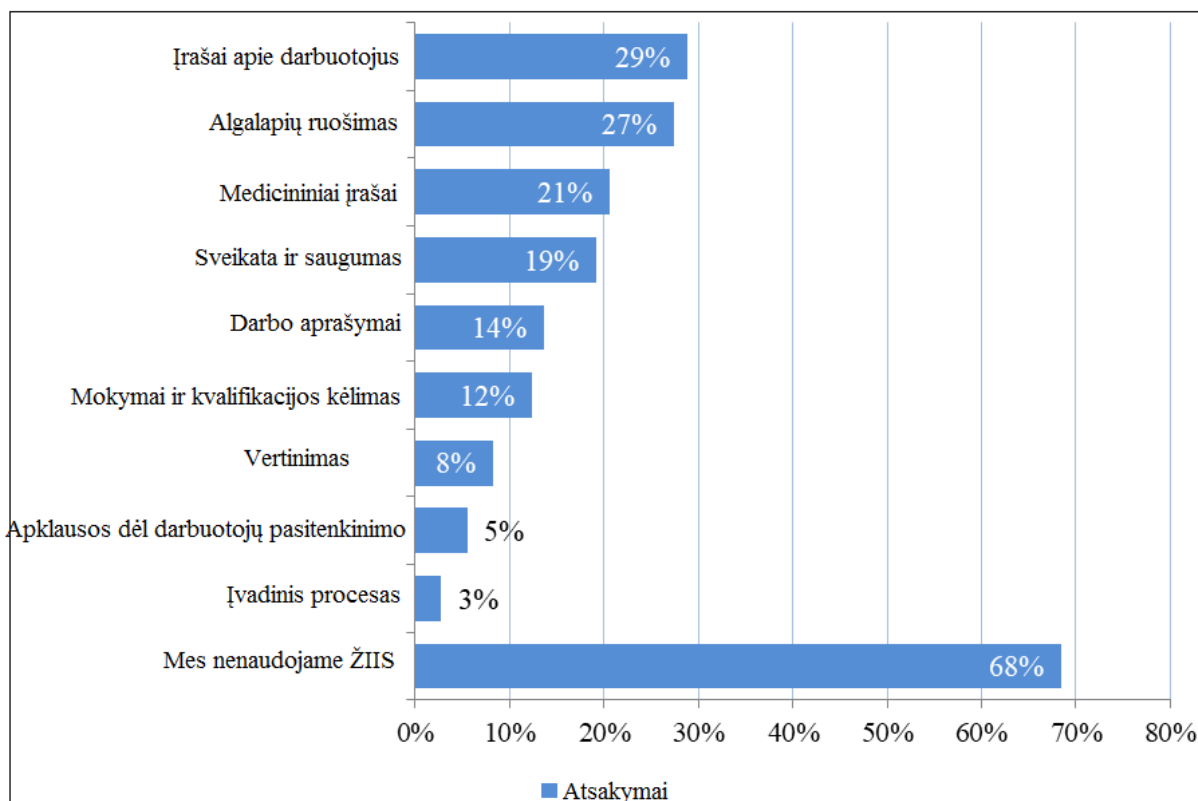
Tos MVĮ, kurios patvirtino, kad naudoja sistemingą darbuotojų vertinimo procesą, pagrinde jį naudojo atlygio (užmokesčio) valdymui (91% atvejų). Be to, 38% naudojo darbuotojų vertinimo procesą mokymui ir kvalifikacijos kėlimui, o 26% - karjeros planavimui (žr. 12 paveikslėlį).



12 paveikslėlis. Veiklos vertinimas – naudojant Libereco regiono MVĮ rezultatus

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Nors dabartinės ŽI tendencijos palaiko skaitmeninių technologijų naudojimą, MVĮ dažnai jų nenaudoja dėl išlaidų arba vartotojų žinių trūkumo. SHARPEN apklausa atskleidė, kad daugiau negu 68% Libereco regiono MVĮ visai nenaudoja žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos (ŽIIS). Tos įmonės, kurios naudoja ŽIIS, pagrinde naudoja ją įrašams apie darbuotojus ir algalapių ruošimui. (13).

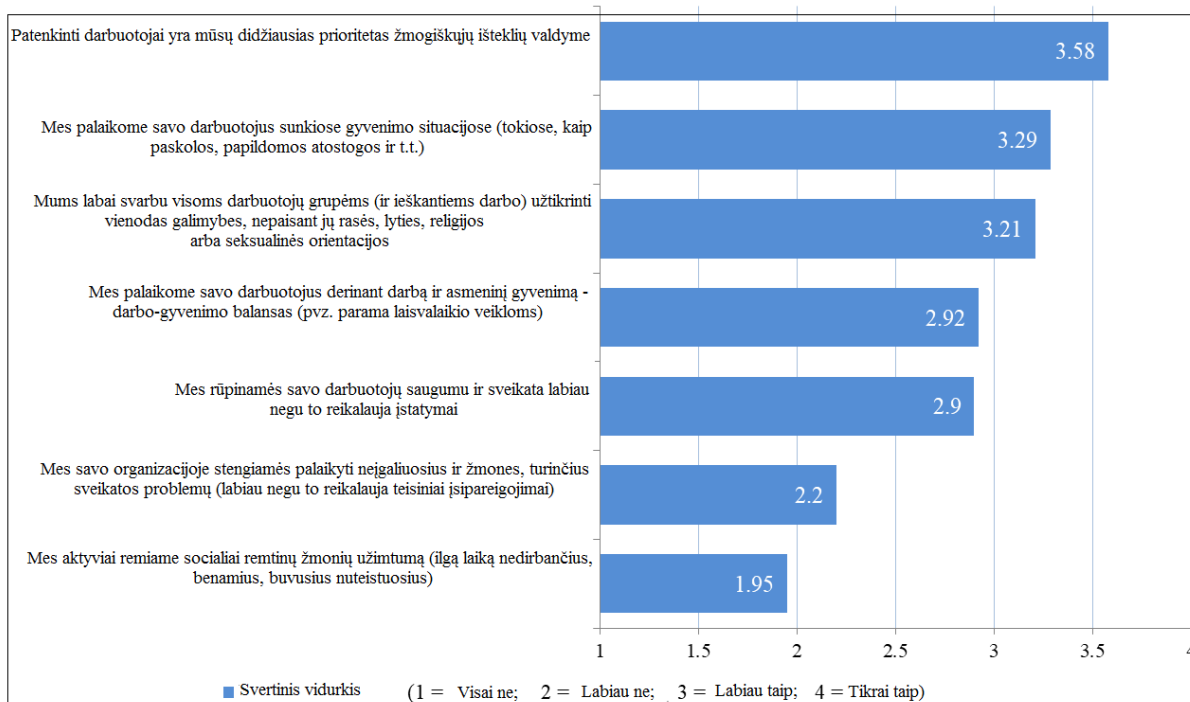


13 paveikslėlis. ŽIIS (Žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos) naudojimas Libereco regiono MVĮ

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kadangi ŽI valdymas MVĮ gana dažnai yra neformalus, respondentai taip pat sakė, kad jie gana dažnai savo ŽI procesuose neseka pagrindinių veiklos rezultatų (PVR). Apklausa atskleidė, kad 63% MVĮ neturi PVR įrodymų. Jei MVĮ turi įrodymų apie PVR, jos pagrinde naudoja juos sekant pravaikštas, darbuotojų kaitą ir mokymo bei kvalifikacijos kėlimo veiklą išlaidas.

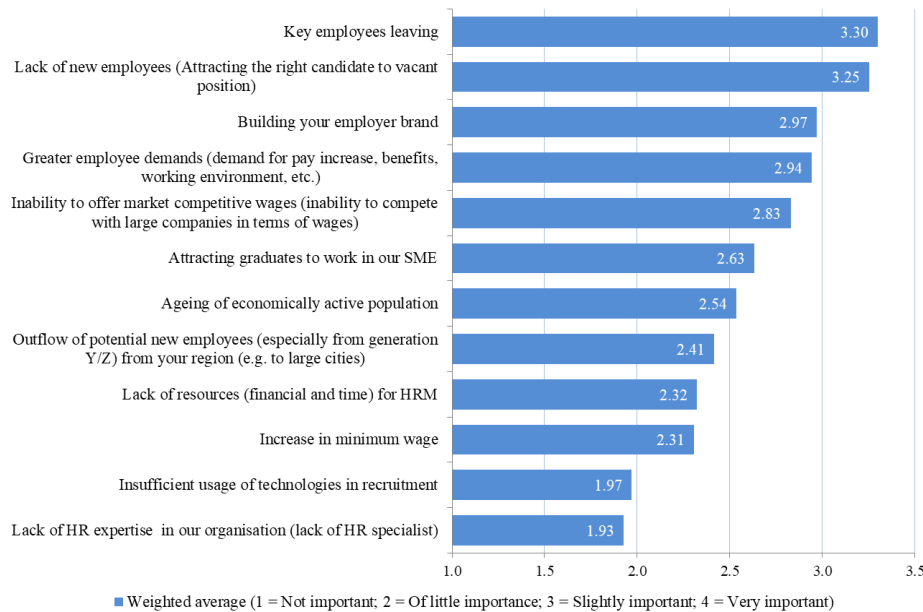
Įmonių socialinė atsakomybė (ISA) dabar yra aktuali problema, susijusi su darbuotojų gerove ir prisidedanti prie darbdavio įvaizdžio kūrimo. Libereco regiono respondentai patvirtino, kad darbuotojų pasitenkinimas jiems yra didžiausias ŽI prioritetas. Jie taip pat labai palaiko darbuotojus sunkiose situacijose ir laiko svarbiomis lygiais darbuotojų galimybes (žr 14).



14 paveikslėlis. Teiginiai apie ĮSA Libereco regiono MVĮ

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pabaigai būtina paminėti, kokius iššūkius Libereco MVĮ laiko svarbiausiais. Kaip rodoma 16 Paveikslėlyje, pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria Libereco regiono MVĮ, yra pagrindinių darbuotojų išėjimas, naujų darbuotojų trūkumas ir darbdavio įvaizdžio kūrimas.



15 paveikslėlis. ŽI valdymo iššūkių, su kuriais susiduria Libereco regiono MVĮ, svarba Šaltinis: sudaryta autoriaus

Šios MVĮ taip pat įdarbina jaunus darbuotojus ir ketina toliau tai tęsti. Tai gali padėti jų darbdavio įvaizdžiui pritraukti kandidatus ir išsaugoti jaunąją kartą šiame regione.

4.1.3 ŽIV Libereco regione: rezultatai, apribojimai ir išvados

SHARPEN apklausos rezultatai rodo dabartinę ŽI valdymo situaciją, su kuria susiduria Libereco regiono MVĮ. Rezultatai patvirtino, kad ŽI valdymo procesai MVĮ dažnai yra neformalūs ir yra įgyvendinami ne tik ŽI specialisto ir/arba ŽI skyriaus, bet taip pat savininkų, vadovų arba apskaitininkų. MVĮ savo pastangas labiausiai sutelkia į pagrindines ŽI veiklas ir kai kurie ŽI procesai dažnai vyksta atsitiktinai arba nevyksta visai. Kalbant apie socialinės žiniasklaidos naudojimą įdarbinimo proceso metu vis dar mažai naudojamos tokios technologijos kaip ŽIIS. Kita vertus, kaip pagrindiniai šio regiono darbdaviai, MVĮ siūlo didelį potencialą savo darbuotojams ir todėl jų darbdavio įvaizdžio plėtojimas gali padėti joms pritraukti ir išsaugoti talentingus darbuotojus.

Nors tai yra tik atrinktų (98 respondentai) Libereco MVĮ rezultatai ir negali būti apibendrinami visam regionui arba šaliai, jie teikia įdomią įžvalgą į esamas tendencijas šio regiono MVĮ. Be to, tarptautinis pasirinktų Europos regionų (Liberecas, Kajaani, Klaipėda, Vakarų Jorkšyras ir Cvikau) palyginimas paskutiniame šio tyrimo studijos skyriuje, teikia vertingus ir tikrai įdomius rezultatus. Jie taip pat yra naudojami kaip informacijos pagrindas ir įkvėpimas praktiniam e-Vadovui MVĮ šiuose 5 regionuose, bei mokymosi moduliui, kuris yra skirtas ne tik šių penkių regionų universitetams, bet gali būti taikytinas visame pasaulyje.



4.2 ŽI valdymas Suomijoje, Kainuu Regiono MVĮ: Pagrindiniai rezultatai

MVĮ sudaro 99,8% visų Suomijos įmonių ir yra pagrindiniai darbdaviai. MVĮ dirba 65,4% Suomijos darbo jėgos (Yrittäjät, 2019). Kaip ir kitose Suomijos dalyse, Kainuu MVĮ personalo plėtra laikoma antra pagal svarbumą plėtros sritimi, iškart po rinkodaros ir pardavimų. Svarbiausias veiksnys, trukdantis MVĮ plėtrą, yra turima darbo jėga (Yrittäjät, 2018: 3). Dėl šių priežasčių, žmogiškųjų išteklių parama ir plėtra yra vienas iš svarbiausių Kainuu VMĮ sėkmės veiksnių.

Pastaruosius keletą metų ŽI valdymo svarba MVĮ auga. Tai iš dalies susiję su tuo, kad pastaraisiais metais darbuotojų įdarbinimas yra sudėtingesnis. Jau eilę metų Kainuu susiduria su darbuotojų trūkumo problema (Kainuun Liitto, n.d.), o susiejus šią problemą su įmonių ambicijomis augti tampa sudėtinga rasti tinkamus darbuotojus.

Turint tai omenyje, kaip dalis SHARPEN projekto, buvo atlikta Kainuu MVĮ regioninė apklausa. Apklausa buvo vykdoma penkiuose skirtinguose Europos regionuose ir iš to buvo gauta regioninė ir lyginamoji informacija apie ŽI valdymą MVĮ. Apklausoje dalyvaujančios teritorijos, buvo Kainuu Suomijoje, Liberecas Čekijos Respublikoje, Klaipėda Lietuvoje, Jorkšyras Jungtinėje Karalystėje ir Cvikau Vokietijoje. Duomenys Kainuu regione buvo renkami dviem etapais. Pirma dalis buvo vykdoma 2018m. sausio-vasario mėn., o antra – 2018m. spalio-lapkričio mėn.

Ši apklausa buvo skirta Kainuu MVĮ darbuotojams, kurie buvo atsakingi už veiklas, susijusias su ŽI valdymu. Nuoroda į apklausą buvo nusiųsta įmonėms per Kainuun Yrittäjät (Verslininkų asociacija) ir Kainuun-Etu (Regioninės plėtros įmonė). Elektroninis naujienlaiškis ir el. laiškas buvo naudojami paskirstant apklausą. Atsakymų padaugėjo paskambinus į įmones. Apklauso tikslas buvo suprasti ŽI veiklas Kainuu, tokias kaip kas atsakingas už ŽI valdymą tose įmonėse ir su kokiais ŽI valdymo iššūkiais jos susiduria.

4.2.1 Kainuu regiono respondentų struktūra (darbuotojų skaičius)

Iš viso apklausoje dalyvavo 94 įmonės. Galutinė analizė buvo atlikta remiantis 77 atsakymais, nes 17 atsakymų dėl tam tikrų priežasčių nebuvo galima naudoti. Taip pat visos 77 įmonės atsakė ne į visus klausimus, todėl rezultatai paremti visais atsakymais į vieną klausimą. Apklausoje dalyvavusių įmonių struktūra pateikta 13.

13 lentelė. Kainuu regiono respondentų struktūra (darbuotojų skaičius)

Darbuotojų skaičius (įmonės dydis Kajanyje)	Atsakymai	
	Santykis %	absoliutus
1 - 9 darbuotojai (mikro)	72	54
10 - 49 darbuotojai (maža)	21	16
50 - 249 darbuotojai (vidutinė)	7	5
Iš viso	100	75

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Respondentų taip pat buvo klausiama kada įkurta jų įmonė. Seniausia iš apklausoje dalyvavusių įmonių buvo įkurta 1898m. Iš jaunesnių įmonių, 27 buvo įkurtos 1968-1999m., o 49 įkurtos 21



a. Jauniausios įmonės įkurtos 2015 ir 2017m.; šiuo laikotarpiu įkurtos 6 apklausoje dalyvavusios įmonės.

Dažniausiai MVĮ yra šeimos verslai, todėl jos gali daryti įtaką ŽI valdymo sprendimams. MVĮ buvo klausiama, ar jos save laiko šeimos verslais ir apie 57% sutiko su šiuo apibūdinimu (žr. 14).

14 lentelė. Verslo tipas

Šeimos verslas	atsakymai	
	santykiniis %	absoliutus
Taip	56,58	43
Ne	43,42	33
Iš viso	100	76

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Ribotos atsakomybės įmonė, kaip įmonės forma yra populiari iš dalies dėl to, kad verslininkas nėra asmeniškai atsakingas už įmonės skolas. Ribotos atsakomybės įmonės forma taip pat yra tinkama mažoms įmonėms. Šiuo metu, minimalus kapitalas, reikalingas įkurti ribotos atsakomybės įmonę, yra 2500€, bet nuo 2019m. liepos mėn., dėl įstatymų pokyčių, jis nėra būtinas (Yrittäjät, n.d.).

Individuali įmonė yra pati paprasčiausia įmonės forma pagal tai kaip ji įkuriama ir valdoma. Beveik pusė (49%) kasmet Suomijoje įkuriamų įmonių yra individualios įmonės ir 42% yra ribotos atsakomybės įmonės (Yritä.fi, 2019).

Kainuu regione, 71,42 % apklausoje dalyvavusių įmonių buvo ribotos atsakomybės, o 14% - individualios įmonės. Vienas respondentas savo įmonės formą apibūdino kaip „rėmėjo“, viena buvo registruota asociacija, o dar viena - jaunų verslininkų, nuo 7 iki 25 metų amžiaus, asociacija. Detalesnę informaciją apie šiuos rezultatus galima rasti 15.

15 lentelė. Teisinės Kainuu regiono MVĮ verslo formos

Teisinės MVĮ formos	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutus
Individuali įmonė	14,29	11
Ribotos atsakomybės įmonė	71,42	55
Partnerystė	2,60	2
Ribotos atsakomybės partnerystė	3,90	3
Kooperatyvas	2,60	2
Kita (prašome nurodyti)	5,19	4
Iš viso	100	77

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Ekonominės veiklos buvo vertinamos pagal ES NACE (ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių). Dažniausios ekonominės veiklos Kainuu regione buvo apgyvendinimas ir



maitinimas (18%) ir kitos paslaugos (17%). Kitos reikšmingos ekonominės veiklos yra pramonė (13%) bei didmeninė ir mažmeninė prekyba (13%).

Apklausoje buvo klausiama, ar MVI turi atskirą ŽI valdymo skyrių ir kiek žmonių dirba ties ŽI procesais. Truputį daugiau negu 6% atsakė „taip“, o 5 įmonės teigė, kad jose yra atskiras ŽI valdymo skyrius (16). Lyginant šį skaičių su vidutinio dydžio įmonių respondentais (7%), matome daug panašumų; daug labiau tikėtina, kad ŽI valdymo skyrius bus tokiose įmonėse, kur yra daugiau negu 50 darbuotojų. Įmonėse, kuriose nėra atskiro ŽI valdymo skyriaus, ŽI valdymo veiklas vykdo vidutiniškai 0,66 darbdavių.

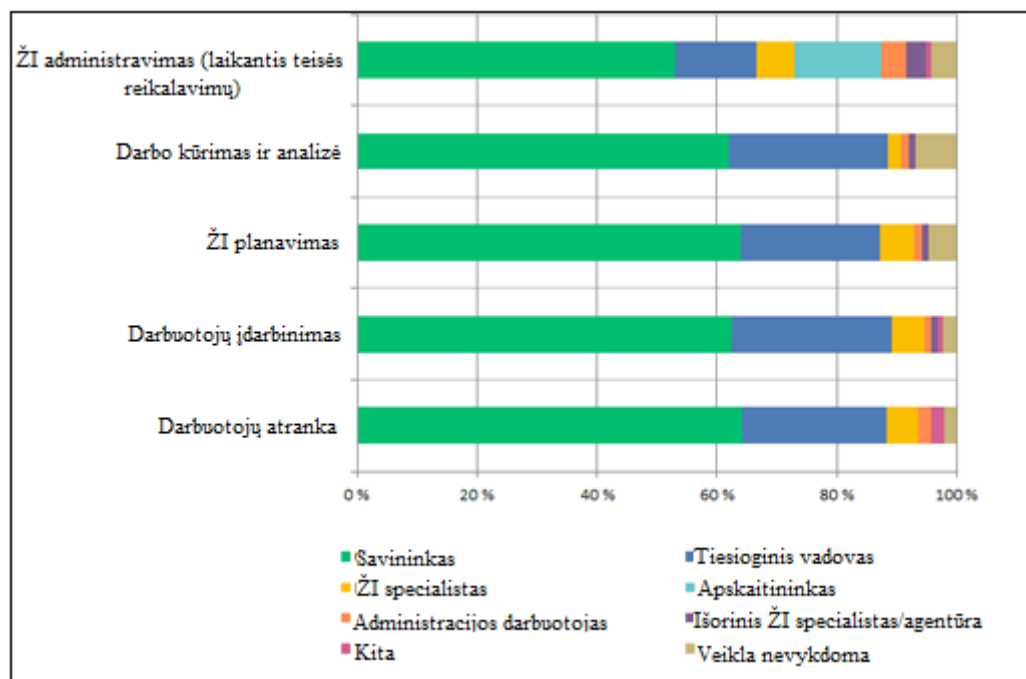
16 lentelė. ŽI skyrius Kainuu regiono MVI

ŽI skyrius Kainuu regiono MVI	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutus
Taip	6,49	5
Ne	93,51	72
Iš viso	100	77

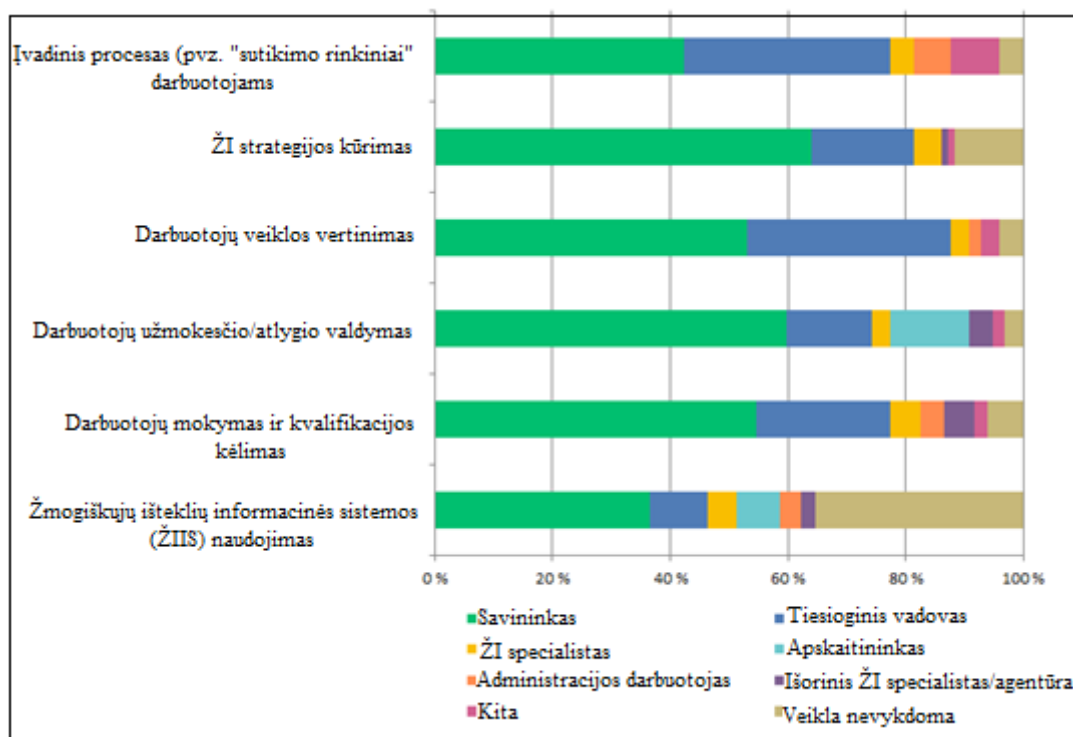
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Ši apklausa taip pat atskleidė, kas įmonėje atsakingas už ŽI valdymo procesus. Kaip matome 16 – 18 ŽI valdyme išskiriamas įmonės vadovo vaidmuo. Buhalterijos darbuotojai tvarko kai kuriuos teisinius reikalus bei atlyginimus ir atlygius. Tiesioginių vadovų atsakomybės yra akivaizdžios įvadinių procesų metu bei rūpinantis darbuotojais ir vertinant jų darbą. Aukščiau minėtų užduočių atlikimui MVI nėra įprasta samdyti ŽI valdymo darbuotojus iš šalies. Dauguma užsakomųjų paslaugų buvo naudojamos mokant darbuotojus bei veikloms, susijusioms su atlyginimu.

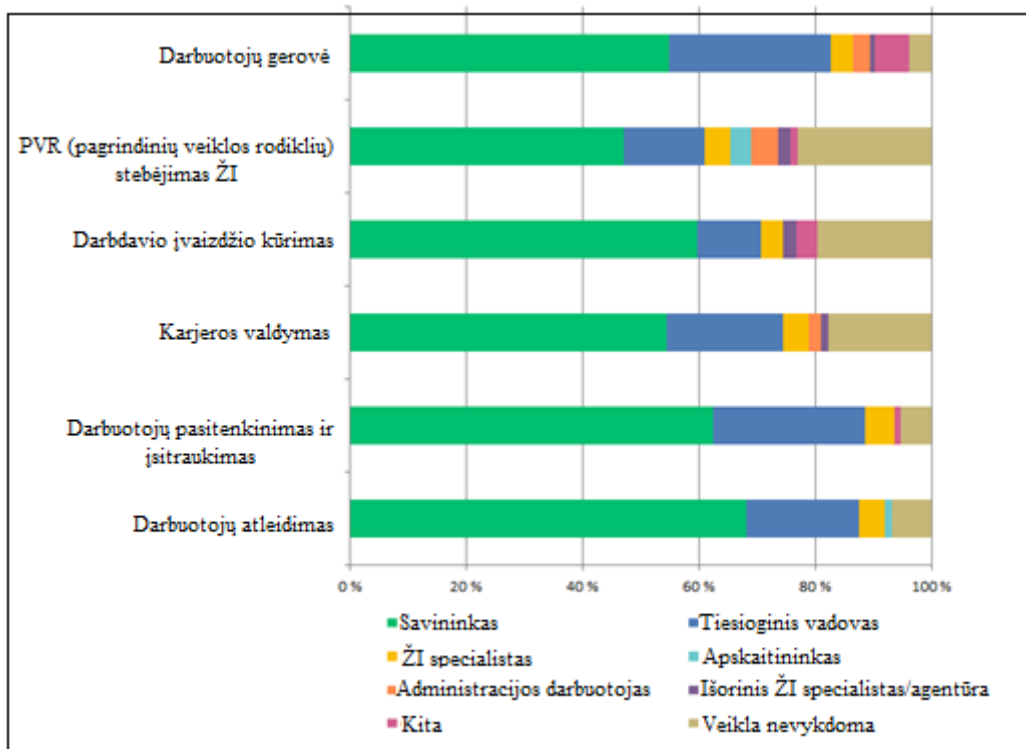
Kai kurių ŽI valdymo veiklų kai kurios įmonės nevykdo. Taip tikriausiai yra todėl, kad respondentai pagrįdė yra mikro ir mažos įmonės, kuriose nėra būtina turėti ŽI valdymo sistemą arba stebėti pagrindinius veiklos rodiklius.



16 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Kainuu regiono MVI (1)
Šaltinis: sudaryta autoriaus



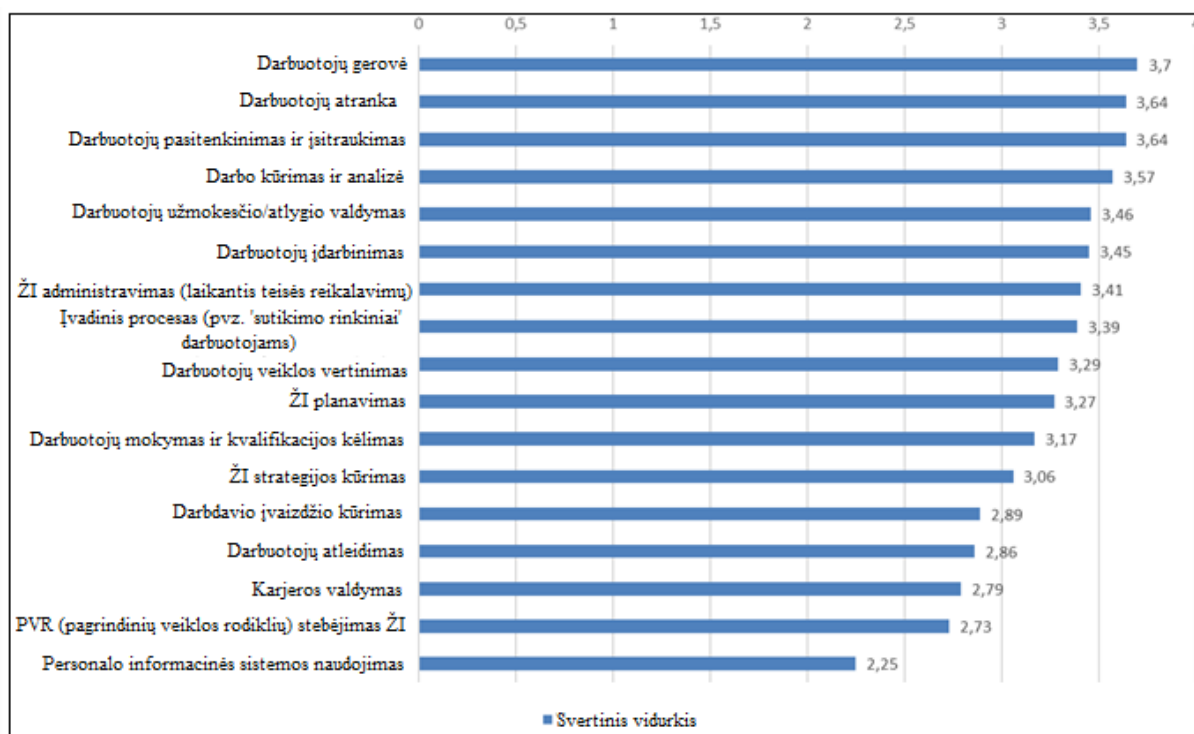
17 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Kainuu regiono MVI (2)
Šaltinis: sudaryta autoriaus



18 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Kainuu regiono MVI (3)
Šaltinis: sudaryta autoriaus



Respondentų buvo prašoma pareikšti nuomonę dėl skirtingų ŽI valdymo veiklų svarbos. Atsakymai rodo, kad svarbiausios veiklos yra rūpinimasis darbuotojų gerove, tinkamų darbuotojų pasirinkimas, darbuotojų pasitenkinimas ir jų atsidavimas įmonei. Mažiausiai svarbios buvo darbuotojų informacinių sistemų naudojimas ir pagrindinių veiklos rodiklių stebėjimas. Tačiau buvo du respondentai, kurie manė, kad šios veiklos yra labai svarbios; 5 respondentai manė, kad ŽI sistemų naudojimas yra labai svarbus, o 16 respondentų – kad pagrindinių veiklos rodiklių stebėjimas. Daugiau išsamios informacijos apie ŽI valdymo veiklų svarbą galima rasti žemiau esančiame Žr. 19. (1 = visai nesvarbu, 2 = tik truputį svarbu, 3 = gana svarbu, 4 = labai svarbu)

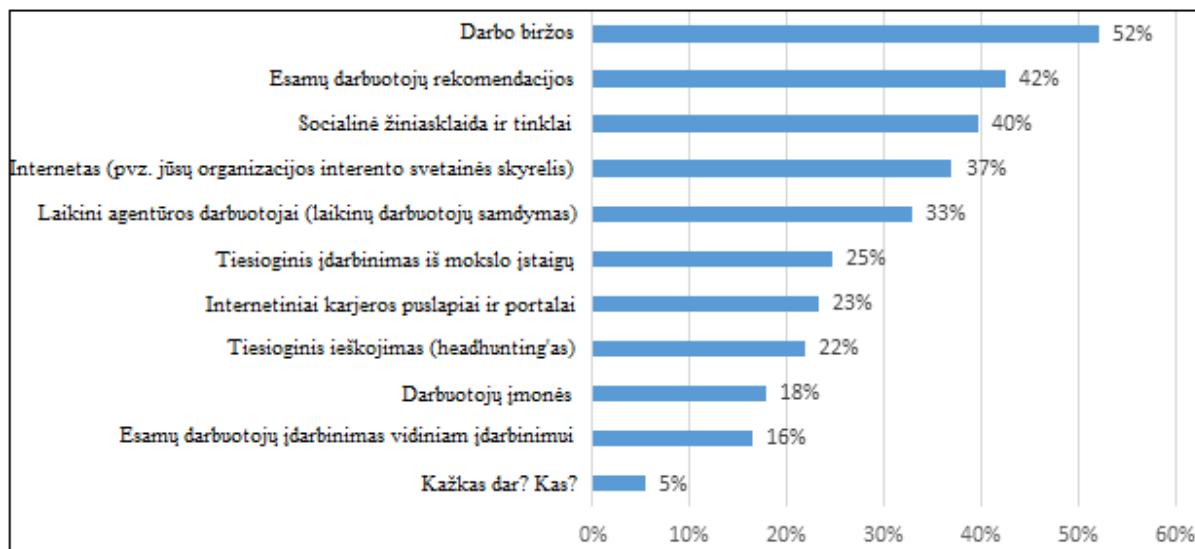


19 paveikslėlis. Pagrindinių ŽI valdymo veiklų Kainuu regiono MVĮ svarba
Šaltinis: sudaryta autoriaus



Įdarbinimas ir darbuotojų atranka

Kaip rodo respondentų apklausa, darbuotojų atranka ir įdarbinimas yra vienos svarbiausių ŽI veiklų. Panašu, kad Kainuu regiono organizacijos pasitiki tradiciniais įdarbinimo metodais, nes daugiau kaip pusė (52%) įmonių teigė, kad jos naudoja darbo biržas kaip įdarbinimo kanalus. Esamų darbuotojų rekomendacijos, socialinė žiniasklaida ir tinklai (40%) taip pat laikomi svarbiais. Viena įmonė teigė, kad jie priėmė žmonių iš SHARPEN projekto pagalbą, o kita įmonė – per darbo apmokymus. Du respondentai sakė, kad jie žmones įdarbina pasitelkdami išorinį paslaugų teikėją. Panašu, kad yra būtina įdarbinti išorines organizacijas, nes tik 16% respondentų sakė, kad naudoja vidinį įdarbinimą. Išsamesni atsakymai pateikti 20.



20 paveikslėlis. Įdarbinimo metodai, naudojami Kainuu regiono MVĮ

Šaltinis: sudaryta autoriaus



Kainuu regiono MVĮ naudoja skirtingus darbuotojų atrankos metodus. Dažniausiai naudojamas metodas yra darbo pokalbis; jį naudoja 99% respondentų. Kiti populiarūs metodai buvo grupės darbo pokalbis ir darbo pokalbis dalyvaujant komisijai (31%), klausimynai (29%) ir psichologiniai testai (26%). Grupės darbo pokalbiai ir psichologiniai testai daugiausia naudojami įdarbinant vadovus. Kita vertus, darbo pokalbiai daugiausia naudojami įdarbinant darbuotojų lygio personalą.

MVĮ darbuotojai Kainuu regione dažnai mokomi ir tobulinasi seminarų metu ir įvadinio proceso metu. Įvairūs praktiniai seminarai ir paskaitos taip pat yra populiarūs būdai tobulinti kompetenciją.

Beveik penktadalis (18%) respondentų sakė, kad jie reguliariai sistemingai teikia mokslo ir tobulinimosi galimybes savo atstovaujamoje įmonėje. 40% respondentų sakė, kad retkarčiais vyksta tęstinis mokymas, o 40% sakė, kad jų įmonė visai neteikia tęstinio mokymosi galimybių.

Tik 15% Kainuu regiono MVĮ respondentų sakė, kad jie naudoja sistemingą darbuotojų veiklos vertinimą (žr. 17).

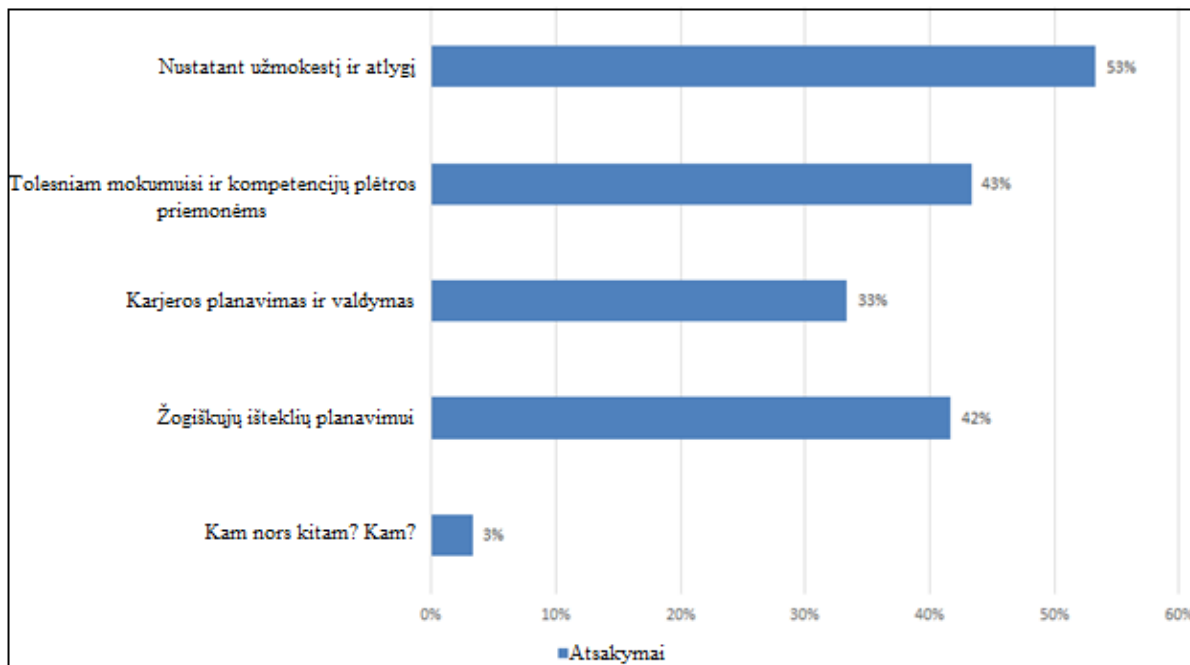
17 lentelė. Veiklos vertinimas Kainuu regiono MVĮ

Sisteminis veiklos vertinimas	Atsakymai	
	Santykinis %	Absoliutus
Taip	15,28	11
Ne	84,72	61
Iš viso	100	72

Šaltinis: sudaryta autoriaus



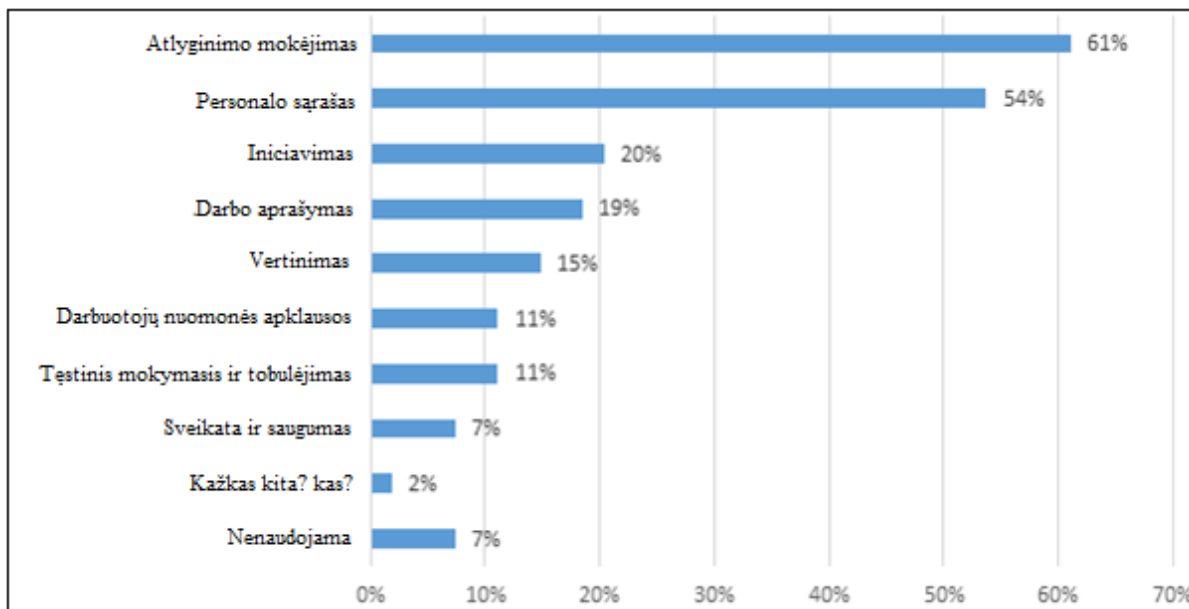
Veiklos vertinimas buvo naudojamas nustatant užmokestį ir premijas 53% apklausoje dalyvavusių Kainuu regiono MVĮ. Kaip galima matyti 6 Paveikslėlyje, vertinimas buvo naudojamas planuojant kompetencijų tobulinimą (43%) ir planuojant ŽI (42%) beveik tokiaame pačiame skaičiujė įmonių. (Žr.21).



21 paveikslėlis. Kaip veiklos vertinimo rezultatai buvo naudojami Kainuu regiono MVĮ
Šaltinis: sudaryta autoriaus



Dabar vykdančios ŽI valdymo veiklas naudojamos skaitmeninės technologijos. MVĮ dažnai turi ribotą galimybę naudoti šias sistemas dėl finansinių suvaržymų arba dėl kitų išteklių trūkumo. Darbuotojų trūkumas taip pat galėtų būti priežastis, kodėl informacinės sistemos nelaikomos įmonės turtu, į kurį reikėtų investuoti. Kita vertus, apie 65% (50 įmonių iš 77) Kainuu regiono respondentų sakė, kad jie naudoja kokią nors ŽIIS (Žmogiškųjų išteklių informacinę sistemą). Informacinė sistema dažnai naudojama mokant atlyginimus ir prižiūrint darbuotojų sąrašą. Rezultatai apie tai, kaip naudojamos informacinės sistemos, pateikti 22.



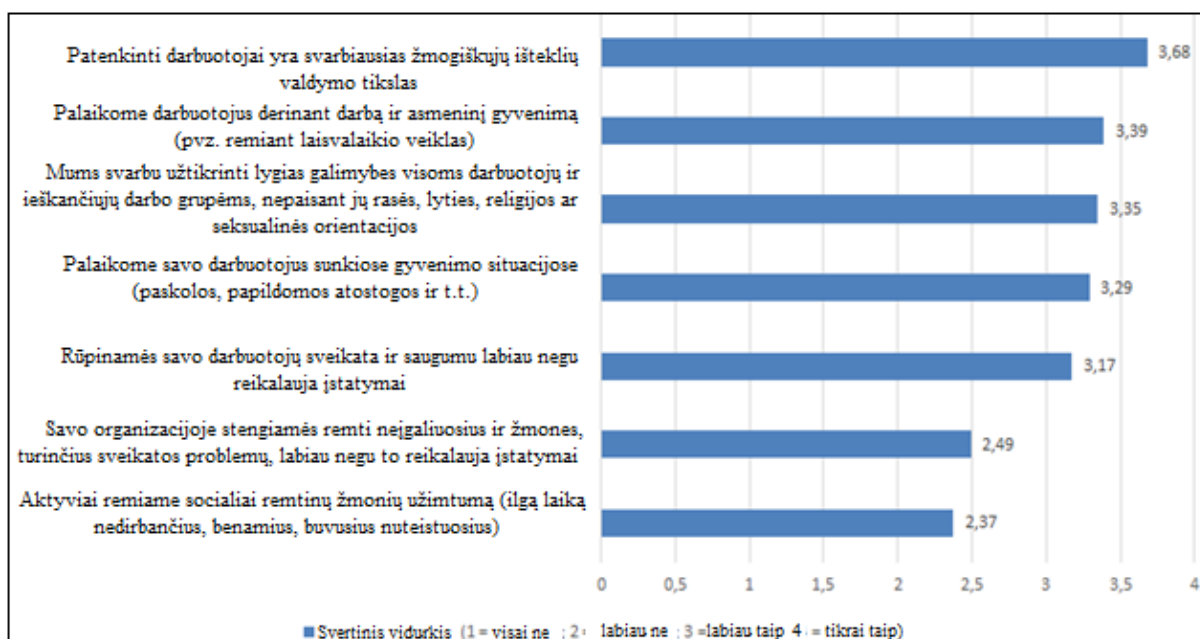
22 paveikslėlis. ŽIIS (Žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos) naudojimas Kainuu regiono MVĮ

Šaltinis: sudaryta autoriaus



ŽI valdymas MVĮ dažnai vykdomas neoficialiai. Štai kodėl pagrindiniai ŽI valdymo skaičiai sistemingai stebimi įmonėse. Kitame klausime respondentų klausta, kokie yra stebimi pagrindiniai skaičiai, susiję su ŽI valdymu. Iš 77 respondentų, 44 atsakė, kad jie neturi tokių skaičių. Iš tų įmonių, kurios stebi pagrindinius skaičius, 59% dažnai juos naudoja analizuojant darbuotojų kaitą, o 50% - sekti pravaikštas.

Įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA) derinama su personalo gerove ir darbdavio įvaizdžio kūrimu. Darbuotojų pasitenkinimas ir darbo-gyvenimo subalansavimas yra vieni svarbiausių ŽI valdymo veiklų tikslų didelėje dalyje įmonių respondenčių. Kaip galima matyti 23, įmonės labai svarbiomis laiko lygias darbuotojų ir kandidatų galimybes. Kita vertus, neįgaliųjų ir socialiai atskirtų žmonių įdarbinimas šiose įmonėse nėra dažnas.

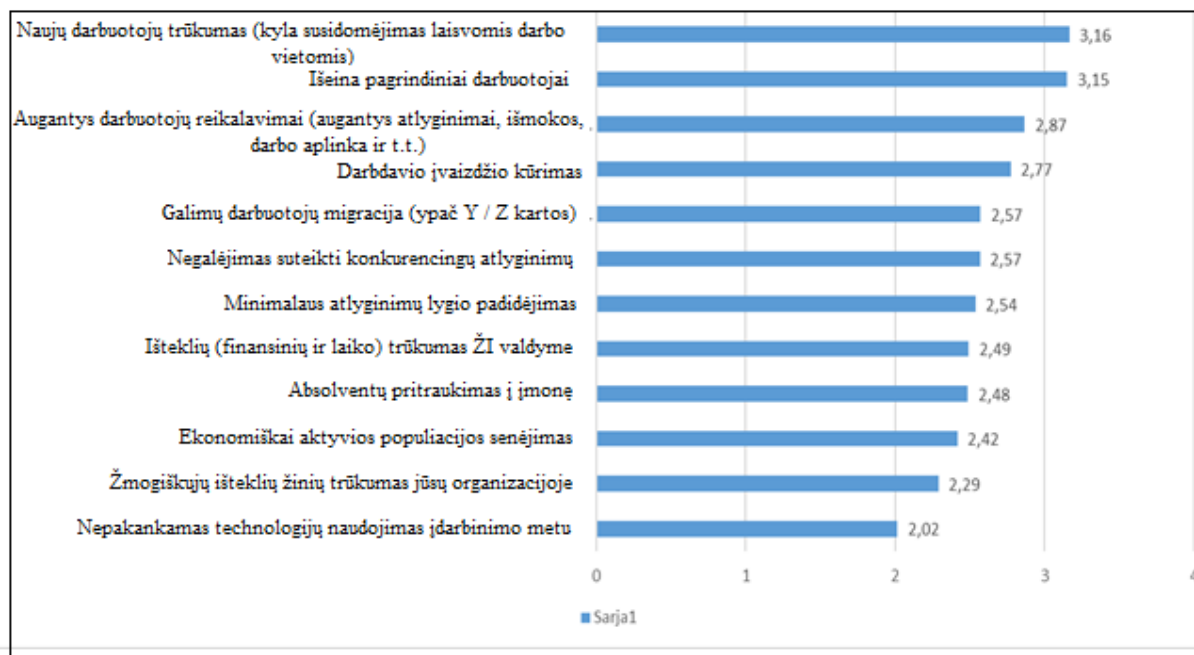


23 paveikslėlis. Teiginiai apie ĮSA Kainuu regiono MVĮ

Šaltinis: sudaryta autoriaus



MVĮ atstovų buvo klausiama apie problemas, susijusias su ŽI valdymu ir apie tų problemų svarbą įmonių veiksmams. Šios problemos bei tai, kiek svarbiomis jas laiko įmonės, išvardinta 9 Pavėikslėlyje. Įmonės mano, kad pagrindiniai iššūkiai yra darbuotojų trūkumas ir tai, kad pagrindiniai darbuotojai išeina iš šių įmonių. Šis rezultatas susijęs su tuo faktu, kad Kainuu regione trūksta darbo jėgos, o tai gali būti iššūkiai įdarbinant.



24 paveikslėlis. ŽI valdymo iššūkių, su kuriais susiduria Kainuu regiono MVĮ, svarba Šaltinis: sudaryta autoriaus

Visos apklausoje dalyvavusios MVĮ planavo įdarbinti naujus darbuotojus. Beveik 69% respondentų per pastaruosius trejus metus įdarbino darbuotojus iki 25 metų ir 86% respondentų planavo samdyti jaunus žmones per ateinančius trejus metus. Todėl svarbu, kad MVĮ gautų paramą savo darbdavio įvaizdžiui stiprinti, kad taptų patraukliomis darbo vietomis jauniems kandidatams.

4.2.2 ŽIV Kainuu regione: Rezultatai, apribojimai ir išvados

SHARPEN apklausos rezultatai suteikia išsamų vaizdą apie ŽI valdymą Kainuu regiono MVĮ. ŽI veiklas paprastai atlieka MVĮ direktoriai ir tiesioginiai vadovai. Nedaug įmonių, ypač mažesnės MVĮ, turi atskirą ŽI skyrių. ŽI valdymo resursai yra sutelkti į pagrindines veiklas, tokias kaip personalo gerovė ir naujų darbuotojų atranka. Pagrindinių veiklos rodiklių stebėjimas ir skaitmeninės ŽI sistemos nėra laikomi svarbiomis veiklomis. Darbdavio įvaizdžio kūrimas taip pat nebuvo laikomas svarbiu. Įmonių rėmimas sprendžiant šiuos klausimus galėtų padėti įdarbinant ateityje Kainuu regione, kuriame trūksta darbuotojų. Įmonės taip pat turėtų dažniau naudoti tiesioginį įdarbinimą iš šio regiono universitetų ir profesinių kolegijų.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

SHARPEN
HRM4smes

Kalbant apie apklausos rezultatus, panašu, kad MVĮ yra išsipareigojusios palaikyti darbuotojų gerovę ir vertina kai darbuotojai yra patenkinti. Pavyzdžiui, darbuotojų sveikata ir saugumu rūpinamasi labiau negu to reikalauja įstatymai. Įmonės galėtų naudoti personalo centralizavimą, kaip priemonę įdarbinant naujus darbuotojus, nes jos negali konkuruoti su didelių įmonių siūlomais atlyginimais.

Apklausos atsakymų (77 galiojantys atsakymai) negalima plačiai apibendrinti. Tačiau, jie yra įdomūs apžvelgiant Kainuu MVĮ vertybes ir problemas, susijusias su ŽI valdymu. Be to, penkių skirtingų Europos regionų palyginimas teikia vertingos informacijos ir rezultatų, kurie naudojami šio projekto e-vadovėlyje ir kuriant bendrą mokymosi modulį.



4.3 ŽIV vidutinio dydžio įmonėse (MVĮ) Vokietijoje: Cvikau regione, Saksonija

Regionė aplink Saksonijos Cvikau miestą iš viso yra 17258 įmonės (IHK, 2017), MVĮ sudaro 99% visų įmonių bei teikia didelį skaičių darbo vietų. Dėl šių priežasčių, MVĮ plėtra yra labai svarbi Cvikau regione. Trys didžiausios pramonės šakos šiame regione yra automobilių inžinerija, metalo gamyba, mašinos ir įranga.

MVĮ yra labai svarbu turėti stiprią ir stabilią padėtį rinkoje. Todėl yra svarbios žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, ypač įdarbinant ir išsaugant darbuotojus MVĮ. Didėjanti kvalifikuotos darbo jėgos paklausa ir tuo pat metu ribotas skaičius kvalifikuotų kandidatų dar labiau didina ŽIV procesų svarbą MVĮ. SHARPEN projekto metu, siekiant nustatyti dabartinę žmogiškųjų išteklių valdymo situaciją Cvikau regiono MVĮ, buvo atlikta apklausa ir tarptautinis penkių projekte dalyvaujančių regionų palyginimas (žr. skyrių Tarptautinis palyginimas).

Kiekybinis tyrimas, atliktas Cvikau regione, buvo paremtas ankstesnės kokybinės apklausos duomenimis, surinktais 2017m., bendradarbiaujant su pasirinktomis SHARPEN projekto MVĮ. Kaip apibūdinta metodologijos skyriuje, kiekybinės apklausos duomenys Cvikau regione buvo renkami nuo 2018m. sausio mėn. iki rugsėjo mėn.

4.3.1 ŽI valdymas MVĮ Saksonijoje, Vokietijoje, Cvikau regione: Pagrindinės išvados

Apklausa buvo skirta MVĮ, veikiančioms Cvikau regione. Nuoroda į internetinį klausimyną buvo nusiųsta tiesiogiai į 275 įmones, 50 jaunesniųjų tarptautinių rūmų (JTR) Cvikau mieste narių ir apie 1000 įmonių, registruotų metinėje Cvikau įmonių mugėje (ZWIK). Iš viso buvo gauti 105 atsakymai, iš kurių 83 buvo galiojantys ir tinkami analizei. Kaip jau minėta aukščiau, MVĮ atlieka pagrindinį vaidmenį Cvikau regione ir taip pat yra pagrindiniai darbdaviai. Šios apklausos tikslas buvo išsiaiškinti kas yra atsakingas už ŽI valdymo veiklas, kokie įdarbinimo metodai yra naudojami ir su kokiais iššūkiais šiuo metu susiduria MVĮ.

4.3.2 Pagrindinės respondentų charakteristikos Cvikau regione

Dauguma respondentų (57.83%) apklausos metu turėjo nuo 50 iki 249 pilnu etatu dirbančių darbuotojų (žr. 19 Lentelę). Beveik pusė tiek įmonių turi nuo 10 iki 49 pilnu etatu dirbančių darbuotojų. Tik vienuolika iš visų įmonių turi devynis arba mažiau pilnu etatu dirbančių darbuotojų.

18 lentelė. Respondentų struktūra Cvikau regione (darbuotojų skaičius)

Darbuotojų skaičius (Įmonės dydis Vokietijoje)	Atsakymai	
	santykinis %	absoliutusis
1-9 darbuotojai (mikro)	13	11
10-49 darbuotojai (maža)	27	22
50-249 darbuotojai (vidutinė)	58	48
Praleista	2	2
Iš viso	100	83

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Respondentų taip pat buvo klausta apie tai, kada buvo įsteigta jų įmonė. Cvikau regione buvo 3 MVĮ, įkurtos 19 amžiuje. Kitos 6 MVĮ buvo įkurtos dar iki 1950 m. Dauguma nagrinėtų MVĮ, iš viso 50, pradėjo savo veiklą nuo 1950 iki 1999m. Nuo 2000m., dar 22 MVĮ buvo įkurtos iš šios respondentų grupės Saksonijoje.



MVĮ taip pat buvo klausta, ar jos save laiko šeimos verslu. Didžioji dauguma įmonių (56,63%) nelaiko savęs šeimos verslu (žr. 20 Lentelę). Tik 36 iš visų apklaustų įmonių (43,37%) laiko save šeimos verslu, kas stebina, nes MVĮ dažnai apibūdinamos kaip šeimos įmonės.

19 lentelė. Verslo tipas

Šeimos verslas	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutūs
Taip	43,37	36
Ne	56,63	47
Iš viso	100,00	83

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kaip galima matyti 21 Lentelėje, daugumoje atvejų, Saksonijos MVĮ teisinė forma buvo akcinė bendrovė (77,11%). Tik devynios įmonės (10,84%) yra individualios ir tik 3 (3,61%) yra kooperatyvai. Septynios (8,43%) iš visų nagrinėtų įmonių turi dar kitą teisinę formą (pvz. asociacija).

20 lentelė. Teisinės Cvikau regiono MVĮ verslo formos

Teisinės Vokietijos MVĮ formos	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutūs
Individualios	11	9
Akcinės bendrovės	77	64
Kooperatyvai	4	3
Kitos (prašome nurodyti kokios)	8	7
Iš viso	100	83

Šaltinis: sudaryta autoriaus

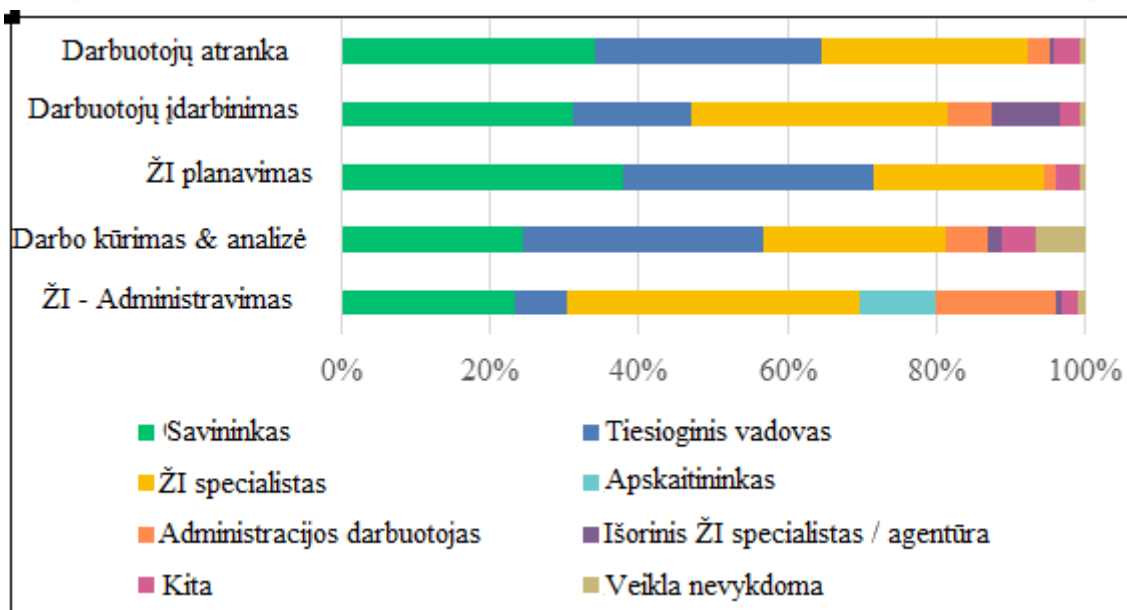
Daugiau nei pusė Saksonijos regiono įmonių patvirtino, kad jos turi Žmogiškųjų išteklių skyrių (žr. 22 Lentelę). Tai įdomu, nes ŽI skyrių turi didesnės įmonės, o daugiau kaip pusė Cvikau regiono įmonių buvo klasifikuotos kaip vidutinio dydžio (50-249 darbuotojai). Kitais atvejais (45,78%), dažniausiai savininkas prisiima atsakomybę už visus ŽI procesus ir iššūkius.

21 lentelė. ŽI skyrius MVĮ Saksonijoje

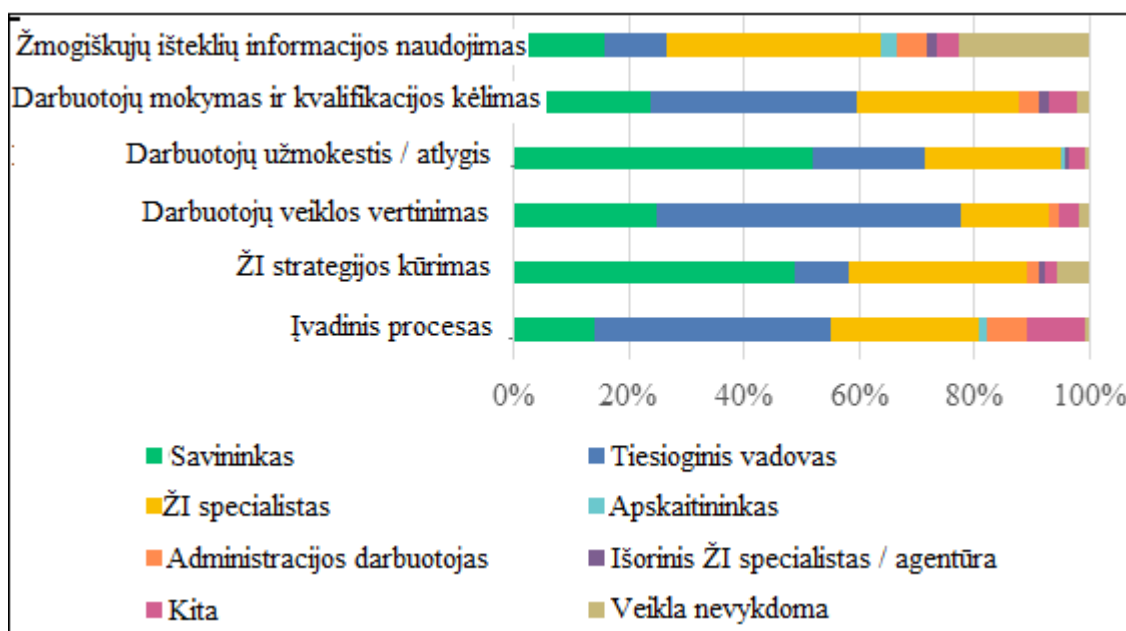
ŽI skyrius MVĮ Saksonijoje	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutus
Taip	54,22	45
Ne	45,78	38
Iš viso	100	83

Šaltinis: sudaryta autoriaus

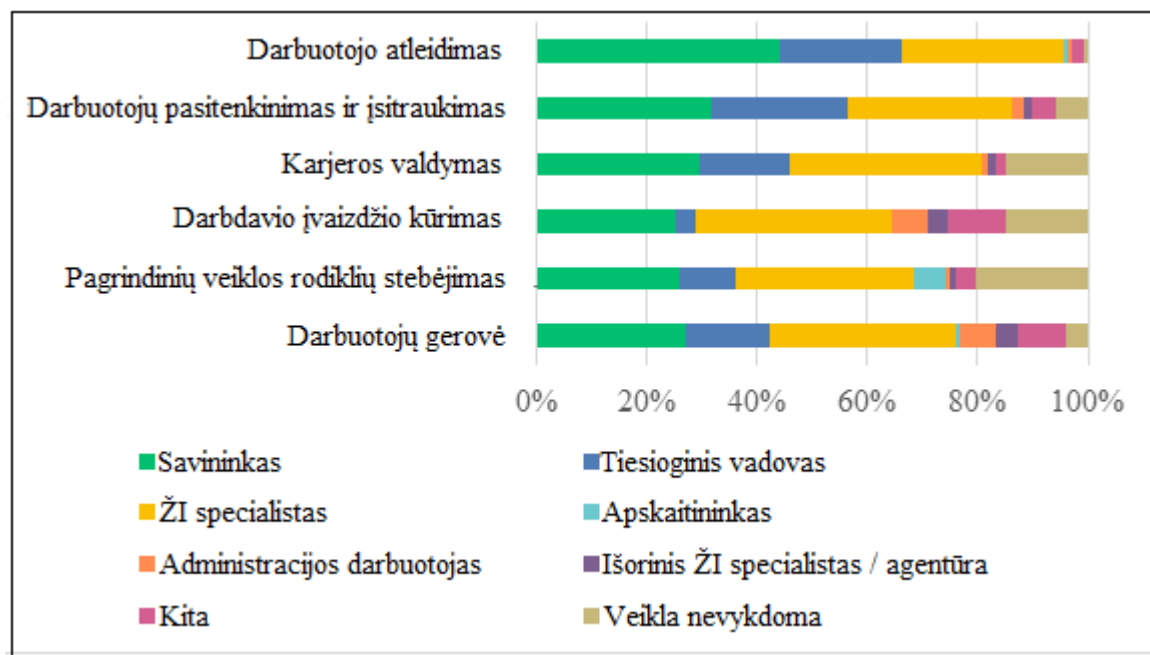
SHARPEN projekto tikslas buvo gauti informacijos apie ŽI skyrių struktūrą, apie ŽI užduotis ir tai, kas už jas atsakingas. Toliau esančiuose trijuose paveikslėliuose matome, kad ŽI administravimą, kaip labai svarbią personalo valdymo dalį, pagrinde vykdo ŽI specialistas arba savininkas. Lyginant tai su ŽI administravimu, atsakomybė už ŽI planavimą dažniausiai tenka savininkui, po jo seka tiesioginis vadovas arba ŽI specialistas. Kita vertus, darbuotojų atrankos užduotis dažniausiai pasiskirsto savininkas, tiesioginis vadovas ir ŽI specialistas.



25 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas MVĮ Cvikau regione (1)
Šaltinis: sudaryta autoriaus



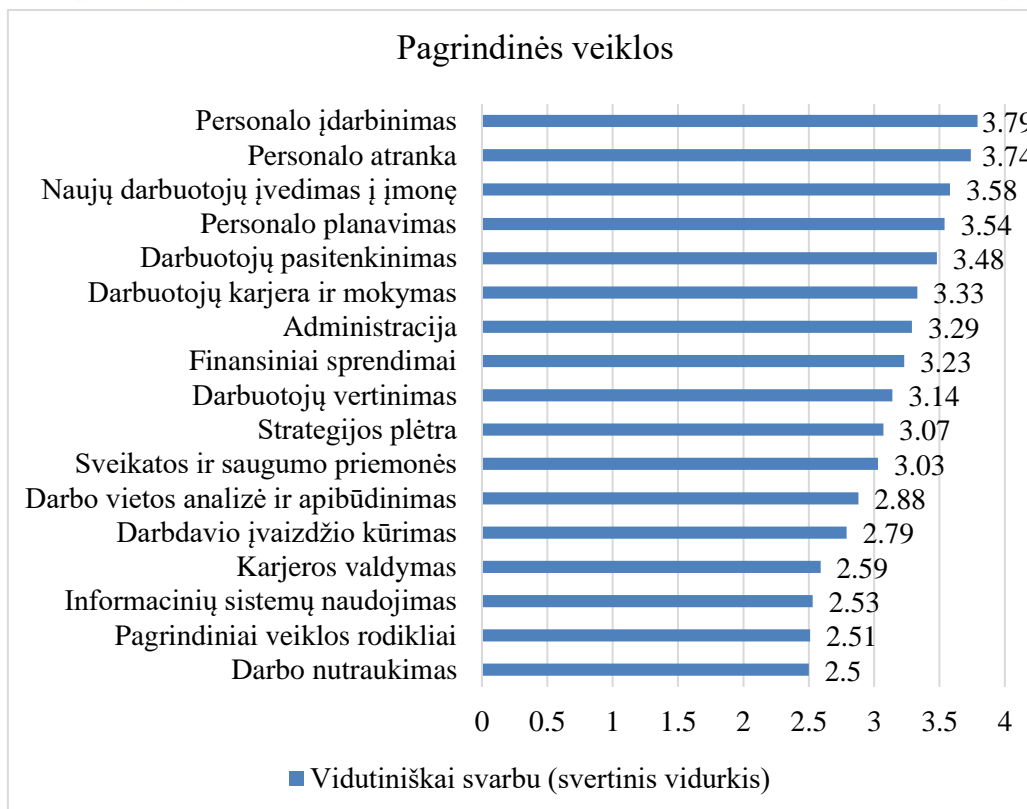
26 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Cvikau regiono MVĮ (2)
Šaltinis: sudaryta autoriaus



27 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas MVĮ Cvikau regione (3)
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Personalo įdarbinimas, atranka, įvedimas į organizaciją ir planavimas yra pagrindinės ŽI valdymo veiklos ir iššūkiai Saksonijos MVĮ. Šios išvados taip pat buvo įgyvendintos kaip skirtingi akademiniai rezultatai, gauti SHARPEN projekto metu, įskaitant ir sukurtas praktines priemones, ir naudojami darbui su įmonėmis, dalyvaujančiomis atvejo analizėje.

SHARPEN apklausoje daugiausia dėmesio skirta įvairių žmogiškųjų išteklių veiklų svarbai susijusiose MVĮ (žr. 29 Paveikslėlį, 1 reiškia nesvarbu, 4 – labai svarbu). Svarbiausios Cvikau regiono MVĮ ŽI valdymo veiklos (pagrindinės veiklos) yra įdarbinimas, atranka ir naujų darbuotojų įvedimas į organizaciją. Tačiau, darbo nutraukimas ir pagrindinių veiklos rodiklių vertinimas nebuvo vertinti kaip labai svarbūs.

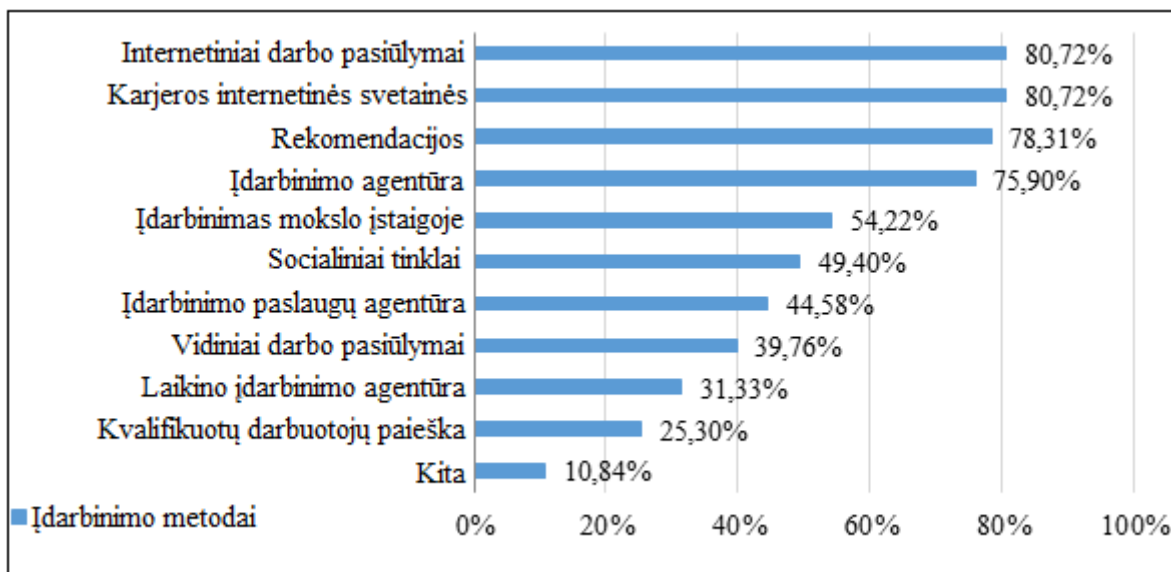


28 paveikslėlis. Pagrindinių ŽI valdymo veiklų Saksonijos MVĮ svarba

Source: Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pasirinkti ŽI valdymo procesai Cvikau regiono MVĮ

Kadangi įdarbinimas buvo vertinamas kaip svarbiausia ŽI valdymo veikla Cvikau regiono MVĮ, įdomu apžvelgti įdarbinimo metodus, kuriuos naudoja tos MVĮ (žr. 30 Paveikslėlį). Dažniausiai naudojami darbo skelbimai, kuriuos internete paskelbia darbo biržos arba karjeros interneto svetainės (80,72% kiekviena iš jų). Įdarbinimo agentūros (75,9%) ir darbuotojų rekomendacijos (78,31%) taip pat yra svarbios priemonės įdarbinant naujus darbuotojus. Apklaustose įmonėse, mažiau svarbūs yra laikinos įdarbinimo agentūros (31,33%) ir „headhunteriai“ (kvalifikuotų darbuotojų ieškotojai) (25,3%).



29 paveikslėlis. Įdarbinimo metodai Saksonijos MVĮ

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Cvikau regiono MVĮ atrankos proceso metu naudoja skirtingus metodus, priklausomai nuo vertinamos darbuotojų grupės. Gana dažnai vadovams atrinkti naudojami visi atrankos metodai. Visų pirma vyksta diskusijos su keletu įmonės atstovų ir atliekami psichometrijos testai. Panašu, kad šiems dviem metodams pirmenybę teikia nagrinėjamos MVĮ, norėdamos išsiaiškinti kandidato tinkamumą pareigoms, nes vadovai paprastai yra labai užsiėmę. Klausimynai ir žinių arba įgūdžių testai taip pat atlieka svarbų vaidmenį, tačiau yra antraeiliai. Priešingai vadovams, gamybos srities darbuotojai dažniausiai vertinami atliekant tinkamumo testus. Pagrindė vyksta diskusijos su vadovais ir beveik 40% nagrinėtų įmonių atliekami žinių arba įgūdžių testai. Vertinimo centrų paslaugos arba psichometriniai testai retai naudojami.

Mokymuisi ir karjerai, Cvikau regiono MVĮ paprastai naudoja seminarus, paskaitas ir praktinius seminarus. Dauguma nagrinėtų MVĮ (96,38%) savo darbuotojams suteikia mokymo ir karjeros galimybes. Tačiau beveik 50% MVĮ tai nėra vykdoma sistemingai, o tik kai reikia.

Beveik pusė (45,78%) Cvikau regiono MVĮ patvirtino, kad jos užtikrina savo darbuotojams formalų (sistemingą) darbuotojų veiklos vertinimo procesą, tačiau truputį didesnis procentas (55,42%) įmonių neturi formalaus (sisteminio) darbuotojų veiklos vertinimo proceso. Tai reiškia, kad 46 iš 83 įmonių galėtų pagerinti savo vertinimo sistemą įtraukdamos tokią priemonę. 22 pateikti rezultatai.

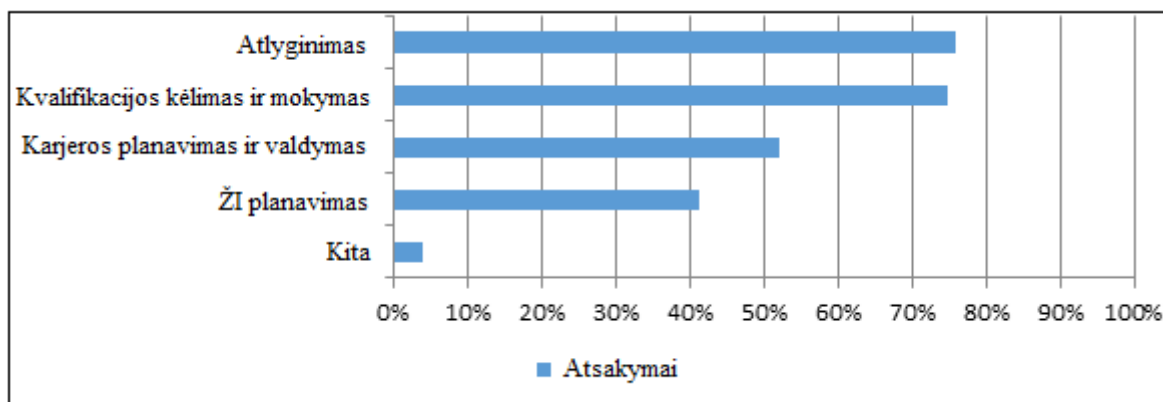
22 lentelė. Veiklos vertinimas Cvikau regiono MVĮ

Sistemingas veiklos vertinimas	Atsakymai	
	santykinis %	absoliutus
Taip	45,78	37
Ne	55,42	46
Iš viso	100	83

Šaltinis: sudaryta autoriaus



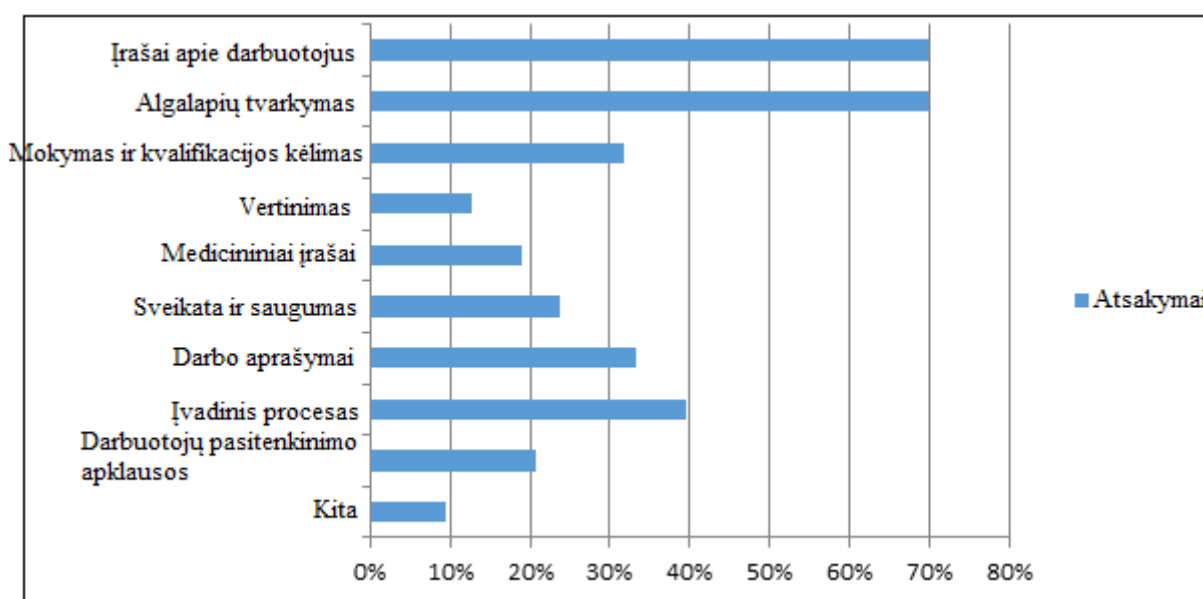
Sistemo darbootojų vertinimo rezultatai dažniausiai naudojami nustatant atlyginimą (76%) (žr. 31 Paveikslėlį). Truputį mažiau, 74,67% Cvikau regiono MVĮ naudoja šiuos rezultatus skatinant darbuotojus kelti kvalifikaciją ir mokytis. Iš viso 39 įmonės (52%) naudoja darbuotojų vertinimo rezultatus karjeros planavimui, o 31 įmonė (41,33%) - personalo planavimui.



30 paveikslėlis. Veiklos vertinimas naudojant Cvikau regiono MVĮ rezultatus

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Nepaisant dabartinės skaitmenizacijos plėtros, kaip galima matyti 7 Paveikslėlyje, dažnai MVĮ nenaudoja Žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos (ŽIIS). Dėl to gali būti kalti riboti finansai arba gebėjimai. Dauguma MVĮ (68,84%) sako, kad jos naudoja savo informacinę sistemą kaip darbuotojų duomenų bazę ir apskaičiuojant darbo užmokestį. Iš viso 25 įmonės (39,86%) naudoja savo ŽIIS įdarbinimui ir atrankai, 21 įmonė (33,33%) naudoja ją ruošiant darbo aprašymus, o 20 įmonių (31,75%) naudoja ją darbuotojų mokymui ir tolesniam lavinimui. Tik 20,63% naudoja savo ŽIIS apklausiant dėl darbuotojų pasitenkinimo, o 19,05% medicininėms patikroms. Personalo informacinės sistemos rečiausiai naudojamos vertinimo (12,07%) ir kitais tikslais (9,52%).



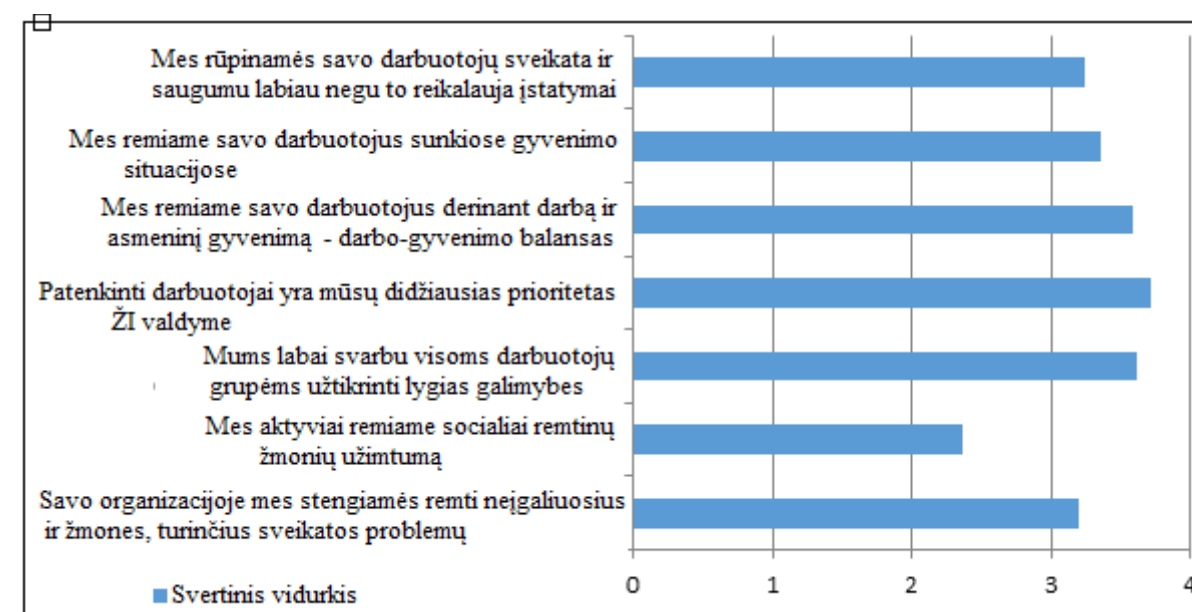
31 paveikslėlis. Žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos (ŽIIS) naudojimas Cvikau regione

Šaltinis: sudaryta autoriaus



Apklaustos MVĮ taip pat nurodė, kokius pagrindinius veiklos rodiklius (PVR) jos naudoja ŽI procesų metu. Apie tris ketvirtadalius Cvikau regiono MVĮ naudoja PVR (77,10%) ir jie daugiausia yra naudojami šiais tikslais: personalo išlaidų ir bendrų išlaidų santykiui, pravaikštomis, laisvų dienų skaičiui vienam darbuotojui, dirbančiam pilnu etatu ir darbuotojų kaitai.

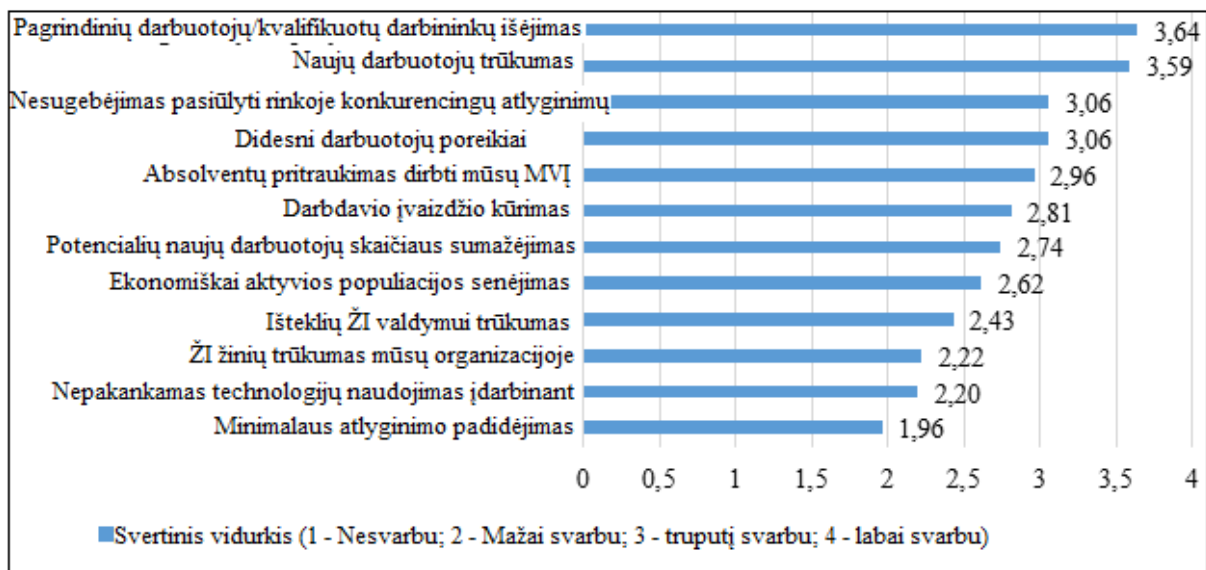
Įmonių socialinė atsakomybė (ISA) yra svarbus ŽI valdymo aspektas. Cvikau regiono respondentai patvirtino, kad jiems didžiausias ŽI valdymo prioritetas yra patenkinti darbuotojai (žr. 33 Paveikslėlį). Dėl šios priežasties dauguma įmonių nurodė, kad joms labai svarbu užtikrinti lygias galimybes visoms darbuotojų grupėms ir, kad jos remia savo darbuotojų privatų ir profesinį gyvenimą. Apibendrinant, visos įmonės „sutinka“ arba „labiau sutinka“ su šiais teiginiais. Tačiau, apie žmonių, turinčių mažesnes galimybes darbo rinkoje (pavyzdžiui, ilgą laiką nedirbančių arba benamių), užimtumo rėmimą beveik pusė respondentų (48,15%) atsakė „labiau ne“ arba „nesvarbu“.



32 paveikslėlis. Teiginiai apie ISA, Cvikau regiono MVĮ

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pabaigai, MVĮ buvo paklausta apie skirtingų ŽI iššūkių svarbą. Beveik visos apklaustos įmonės per ateinančius kelerius metus ketina samdyti jaunesnius personalo narius ir kvalifikuotus darbuotojus iki 25m. amžiaus. Galima sakyti, kad yra didelė jaunų darbuotojų paklausa ir dabar, ir ateityje, kas atitinka suvokiamą šio iššūkio svarbą (žr.34 Paveikslėlį). Šiame paveikslėlyje rodoma, kad svarbiausi iššūkiai yra pagrindinių darbuotojų arba kvalifikuotų darbininkų išėjimas bei naujų darbuotojų trūkumas ir nesugebėjimas pasiūlyti rinkoje konkurencingo atlyginimo.



33 paveikslėlis. ŽI valdymo iššūkių, su kuriais susiduria Cvikau regiono MVĮ, svarba Šaltinis: sudaryta autoriaus

Patariama, kad tiek MVĮ, tiek darbo rinkos politikoje ateityje, daugiausia dėmesio būtų skiriama iššūkiams, kuriuos praktikai laiko svarbiausiais.

4.3.3 Rezultatai, apribojimai ir išvados

Pateikti rezultatai rodo dabartinę ŽI valdymo Vokietijos Cvikau regiono MVĮ situaciją. Tai rodo, kad ŽI procesai nagrinėtose MVĮ dažnai yra neformalūs, o atsakomybę už ŽI valdymo veiklas dalijasi ŽI specialistai, savininkai, vadovai arba apskaitininkai. Dėl šio užduočių paskirstymo, daugumoje atvejų yra atliekamos tik svarbiausios ŽI veiklos, o kai kurie ŽI procesai, kurie vyksta didesnėse įmonėse, nėra įgyvendinami arba įgyvendinami tik kartais. Tarp pastebėtų spragų galima paminėti sistemingą pagrindinių veiklos rodiklių ir informacinių sistemų technologijų naudojimą.

Šie rezultatai gauti iš nagrinėtų 83 MVĮ. Tačiau, jie yra naudingi apžvelgiant esamas tendencijas Cvikau regiono MVĮ. Tarptautinio projekto penkių regionų palyginime, kurį galima rasti paskutiniame šios analizės skyriuje, pateikiama išsami informacija.



4.4 ŽI valdymas Lietuvos MVĮ: Klaipėdos regionas

Lietuvoje veikiančių įmonių struktūroje (kaip ir Klaipėdos regione) dominuoja mažos įmonės (0-9 darbuotojai); jos sudaro daugiau kaip 80% visų Lietuvoje veikiančių įmonių. Taigi, šios įmonės yra labai svarbios Lietuvos ekonomikos plėtrai. Įmonės, turinčios 10-19 darbuotojų sudaro 10%, 20-49 darbuotojus – apie 6%, 50-249 darbuotojus – apie 3%, 250 ir daugiau – mažiau negu 1%. Pagal EB 2018 SBA Informacinį lapą, MVĮ, kartu su didelėmis įmonėmis, pastaraisiais metais skatina ekonomikos augimą. Dokumente teigiama, kad 2013-2017m., MVĮ pridėtinė vertė išaugo 38,7 %, o darbas MVĮ – 9,5 %; produktyvumas išaugo 26,7 %; tačiau, 2017m. Lietuvos MVĮ produktyvumas buvo tik 38,3 % ES vidurkio. Dokumente taip pat nurodoma, kad 2017m. MVĮ sukūrė 68,5 % pridėtinės vertės ir 76,1 % darbo vietų. Tai yra aukštesnis procentas negu atitinkami ES vidurkiai – 56,8 % ir 66,4 %. EB 2018 SBA Informaciniame lape taip pat teigiama, kad tikimasi, jog MVĮ pridėtinės vertė ir toliau augs (15,3 % 2017-2019m.), viršydamas tikėtiną 11,3 % augimą didelėse įmonėse. Priešingai, MVĮ užimtumo augimas per tą patį laikotarpį tikriausiai bus nedidelis – 2,5 %; tuo tarpu panašu, kad užimtumas didelėse įmonėse sumažės 0,7 %, tikimasi, kad MVĮ bus pagrindinės skatinant užimtumo augimą visoje ekonomikoje ir iki 2019m. sukurs beveik 17,700 naujų darbo vietų (EB 2018 SBA Informacinis lapas).

4.4.1 ŽI valdymas Lietuvoje, Klaipėdos regiono MVĮ: Pagrindiniai rezultatai

Apklausa buvo skirta Klaipėdos regione veikiančioms MVĮ. Nuoroda į internetinį klausimyną buvo išsiųsta el. paštu daugiau kaip 1,400 ŽI specialistų arba vadovams/savininkams. Kaip minėta aukščiau, MVĮ vaidina pagrindinį vaidmenį Klaipėdos regione ir yra pagrindiniai darbdaviai. Apklauskos tikslas buvo išsiaiškinti kas yra atsakingas už ŽI valdymo veiklas, kurios ŽI valdymo veiklos yra labiausiai palaikomos ir su kokiais ŽI iššūkiais šiuo metu susiduria MVĮ.

4.4.2 Pagrindinės Klaipėdos regiono respondentų charakteristikos

Iš viso, Klaipėdos regiono apklausoje dalyvavo 107 įmonės, tačiau galutinei duomenų analizei buvo galima naudoti tik 95 klausimynus, dėl tam tikrų respondentų klaidų 12 klausimynų (žr. 24 Lentelę, kurioje nurodoma respondentų struktūra).

23 lentelė. Klaipėdos regiono respondentų struktūra (darbuotojų skaičius)

Darbuotojų skaičius (įmonės dydis Lietuvoje)	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutus
1-9 darbuotojai (mikro)	36,84	35
10-49 darbuotojai (maža)	37,89	36
50-249 darbuotojai (vidutinė)	25,26	24
Iš viso	100	95

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Respondentų taip pat buvo klausiama kada įkurta jų įmonė. Iš viso buvo 5 MVĮ, įkurtos iki 70-ųjų, 29 – įkurtos nuo 1989 iki 2002 ir 50 – įkurtų nuo 2003 iki dabar. Daugiau kaip pusė (57%) įmonių, dalyvavusių apklausoje, savęs nelaiko šeimos verslu, o likę 43% laiko save šeimos verslu (žr. 24).

24 lentelė. Verslo tipas



Šeimos verslas	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutus
Taip	43,01	40
Ne	56,99	53
Iš viso	100	93

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Dalyvių buvo paprašyta nurodyti savo įmonės teisinę formą. Apklausoje rezultatai parodė, kad 9,47% apklausoje dalyvavusių įmonių yra individualūs prekyautojai, 58,95% - akcinės bendrovės, 23,16% - individualios įmonės, o 8,42% kitų teisinių formų įmonės (žr.25).

25 lentelė. Teisinės verslo formos Klaipėdos regiono MVI

Teisinės Lietuvos MVI formos	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutus
Individualus prekyautojas	9,47	9
Akcinė bendrovė	58,95	56
Individuali įmonė	23,16	22
Kita (prašome nurodyti)	8,42	8
Iš viso	100	95

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apklausoje dalyvavusios organizacijos atstovavo šiems pramonės sektoriams: apgyvendinimo ir paslaugų pramonė (14,85%), transportavimas ir sandėliavimas (10,89%), statyba (10,89%), menai, pramogos ir rekreacija (8,91%), žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė (6,93%), kitos paslaugos (6,93%) ir kiti sektoriai (6,93%). Tos įmonės, kurios pasirinko sektorių „kita“, nurodė, kad jos atstovauja reklamos, gamybos, kavos verslus, dizaino studiją, siuvimo įmonę ir aviaciją. Kitų sektorių kiekviena įmonė sudarė mažiau negu 5%.

Apklausoje dalyvavusios organizacijos nurodė, kad pusė jų (55,32%) neturi žmogiškųjų išteklių skyrius. Be to, analizuojant kitų (pilnu etatu dirbančių) darbuotojų, kurie šiose organizacijose atlieka ŽI valdymo pareigas ir veiklas, skaičių, paaiškėjo, kad dažniausias atsakymas buvo 1 pilnu etatu dirbantis darbuotojas. Maksimalus skaičius pilnu etatu dirbančių darbuotojų, atliekančių ŽI valdymo pareigas ir veiklas, buvo 8, o vidurkis buvo 2 darbuotojai (žr. 26).

26 lentelė. ŽI skyrius Klaipėdos regiono MVI

ŽI skyrius Klaipėdos regiono MVI	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutus
Taip	44,68	42
Ne	55,32	52
Iš viso	100	94

Šaltinis: sudaryta autoriaus

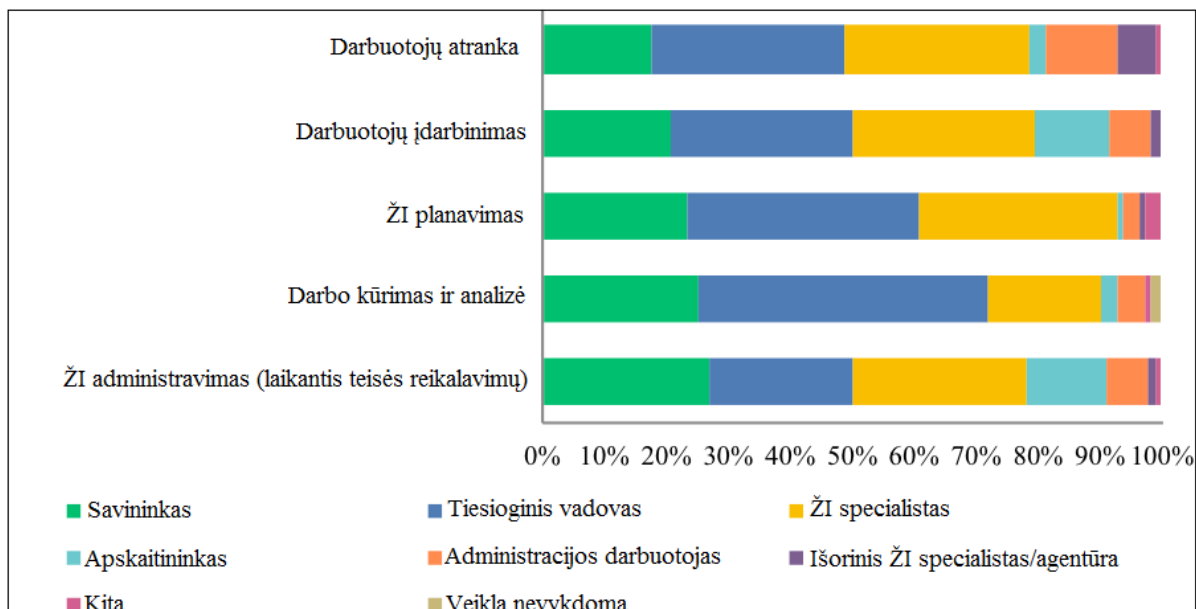
Dauguma įmonių, kuriose yra ŽI skyrius, turi vieną pilnu etatu dirbantį darbuotoją.

Didžiausias skaičius darbuotojų, dirbančių pilnu etatu ŽI skyriuje, buvo 20, o vidurkis buvo 4 darbuotojai. Taip pat, pagal apklausoje duomenis, 58,33% dalyvių užėmė žmogiškųjų išteklių specialisto pareigas, o 41,67% - ne. Kiti buvo operatoriai, direktoriai, statybininkai, rinkodaros



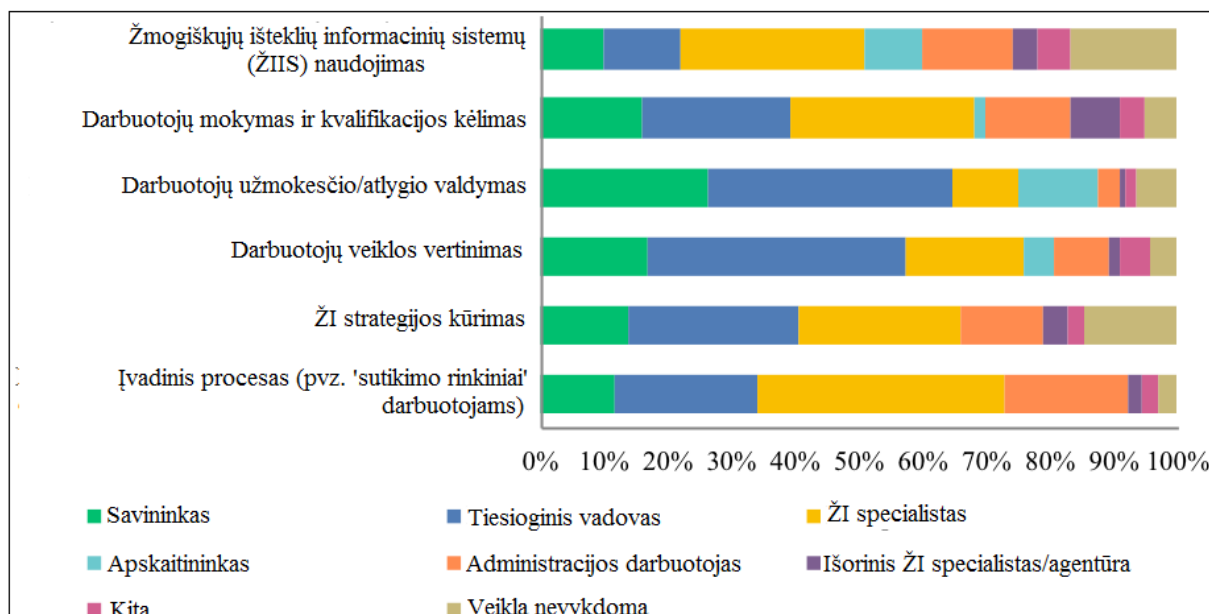
specialistai, įmonių savininkai, vadovai, direktorių pavaduotojai, administratoriai, personalo koordinatoriai, IT specialistai ir apskaitininkai.

Be to, respondentai nurodė kas atsakingas už ŽI valdymo veiklas jų įmonėse. Jie galėjo rinktis iš tokių pareigų kaip savininkas, tiesioginis vadovas, žmogiškųjų išteklių specialistas, apskaitininkas, administracijos darbuotojas, išorinis žmogiškųjų išteklių specialistas/agentūra ir kiti. Jų taip pat buvo paprašyta nurodyti jei tokia veikla visai nevykdoma (žr. (34 – 36).



34 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Klaipėdos regiono MVI (1)

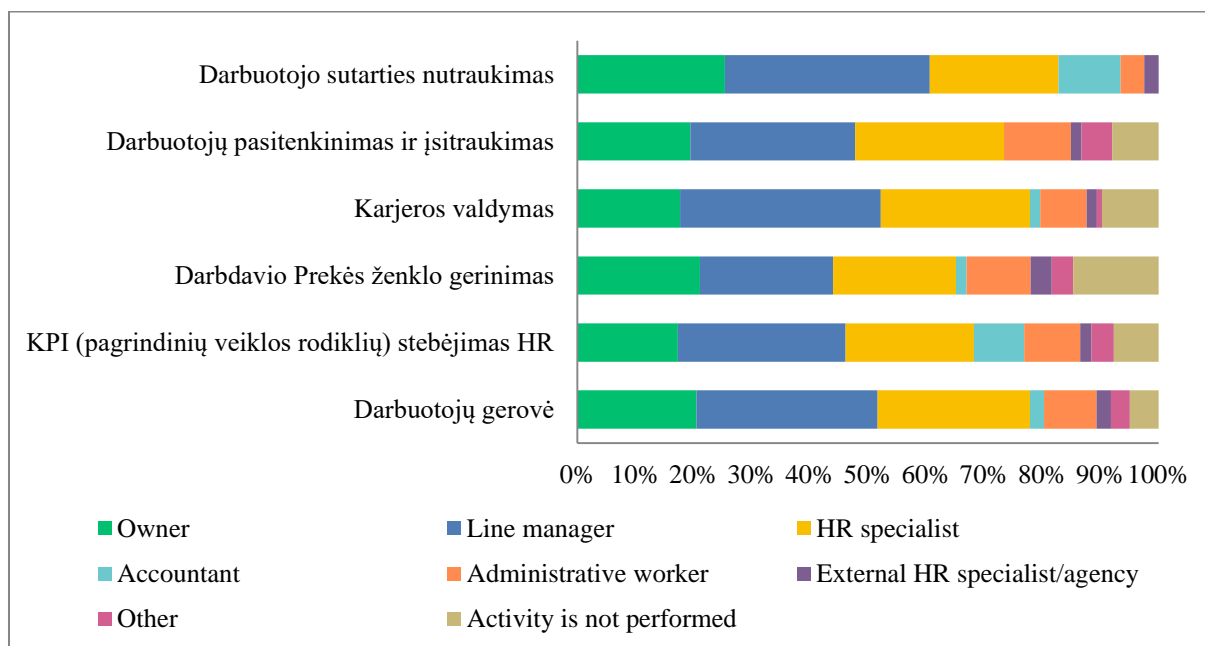
Šaltinis: sudaryta autoriaus



35 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Klaipėdos regiono MVI (2)



Šaltinis: sudaryta autoriaus

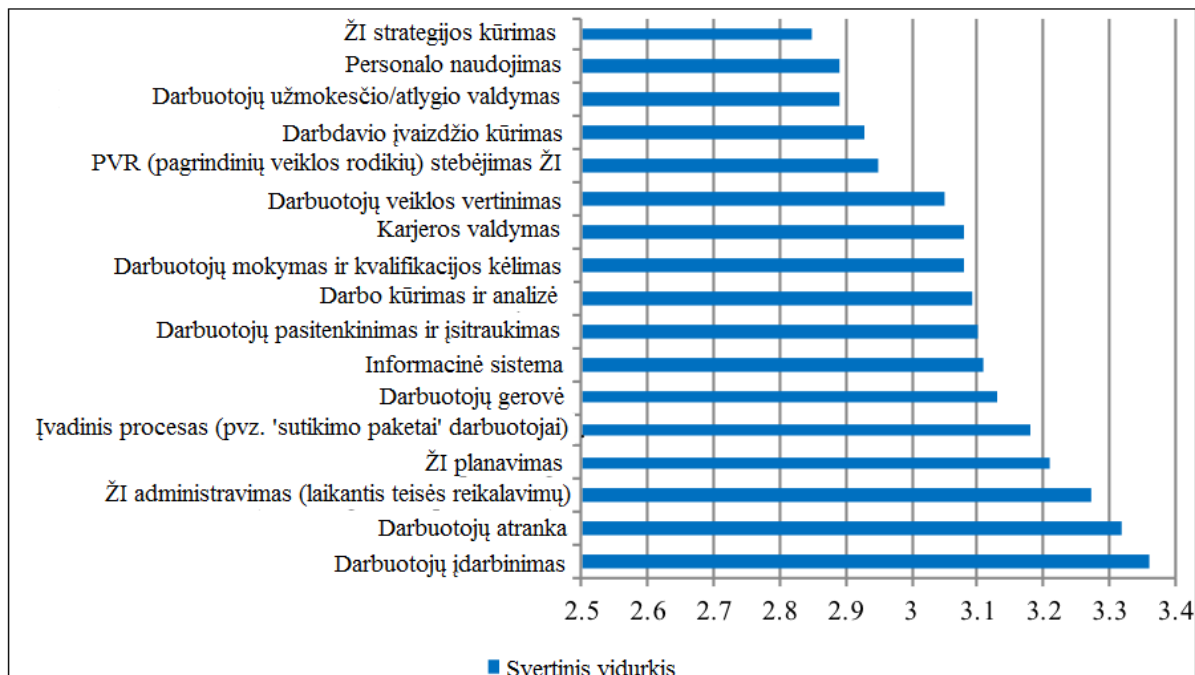


36 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Klaipėdos regiono MVI (3)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apklauso duomenys atskleidė, kad savininkai vykdo beveik visas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, bet mažiau dalyvauja tokiose veiklose kaip įvadinis procesas (13,64%), ŽI strategijos kūrimas (17,05%), Žmogiškųjų išteklių informacinių sistemų naudojimas (11,63%). Tačiau, tiesioginiai vadovai dalyvauja didesniame skaičiuje veiklų negu savininkai, išskyrus tai, kad jie mažiau naudoja Žmogiškųjų išteklių informacines sistemas (13,95%). Be to, žmogiškųjų išteklių specialistai paprastai vykdo visas veiklas, išvardintas 35 Paveikslėlyje, bet mažiau dalyvauja darbuotojų užmokesčio/atlygio valdyme (13,19%).

Dalyviai buvo paprašyti įvertinti toliau vardijamų žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų svarbą savo organizacijose (žr.37).

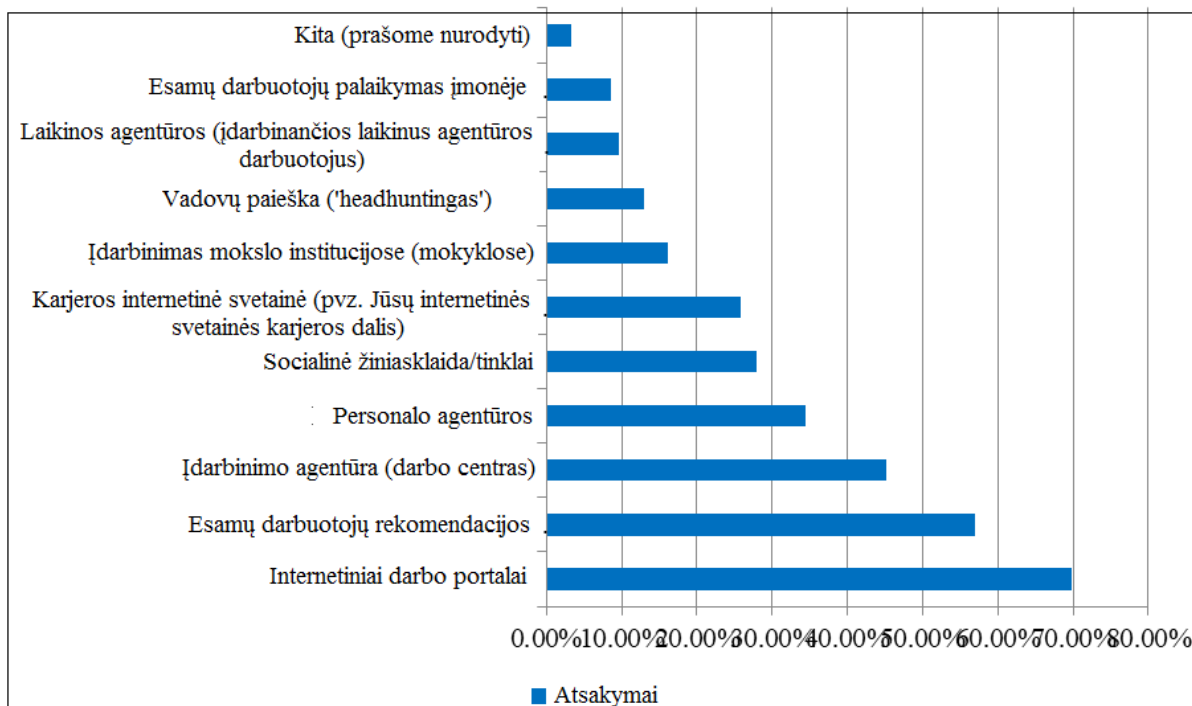


37 paveikslėlis. Pagrindinių ŽI valdymo veiklų Klaipėdos regiono MVĮ svarba Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apklauso duomenys buvo klasifikuoti pagal vertinimą, kur svertinis vidurkis nuo 0,1 iki 2,0 nurodo nesvarbią veiklą, o svertinis vidurkis nuo 1,1 iki 2,0 rodo svarbias veiklas. Visos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos buvo svarbios dalyvaujančioms organizacijoms, nes svertiniai vidurkiai yra nuo 2,85 iki 3,36. Šios žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos gali būti laikomos svarbiausiomis: darbuotojų įdarbinimas (3,36 iš 4,0), darbuotojų atranka (3,32 iš 4,0), ŽI administravimas (3,27 iš 4,0), ŽI planavimas (3,21 iš 4,0) ir įvadinis procesas (3,18 iš 4,0). Taip pat svarbu paminėti, kad dalyvaujančioms organizacijoms kai kurių žmogiškųjų išteklių veiklų svarba pasirodė netaikytina (daugiau negu 10% kiekviena). Pavyzdžiui, ŽI strategijos kūrimas (12,22%), darbuotojų užmokesčio/atlygio valdymas (10,87%), Personalo informacinės sistemos naudojimas (17,78%), darbdavio įvaizdžio kūrimas (11,11%), karjeros valdymas (12,09%).

4.4.3 Pasirinkti ŽI valdymo procesai Klaipėdos regiono MVĮ

Įdarbinimo procesas yra labai svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo veikla. Taigi, dalyvaujančios organizacijos naudoja įvairius įdarbinimo metodus (žr. 38).



38 paveikslėlis. Įdarbinimo metodai Klaipėdos regiono MVĮ

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apklausoje duomenys atskleidė, kad dažniausiai naudojami atrankos metodai vadovams buvo darbo pokalbiai (82,02%), psichometriniai testai (63,64%), žinių ir įgūdžių testai (55,93%) ir vertinimo centrai (50,0%). Tačiau, kiti metodai taip pat buvo labai svarbūs (daugiau negu 40,0% ir mažiau negu 50,0%). Dažniausiai naudojami techninio ir administracinio personalo atrankos metodai yra darbo pokalbiai (61,8%), žinių ir įgūdžių testai (61,02%), pokalbiai dalyvaujant komisijai (51,22%), klausimynai (50,0%), ir vertinimo centrai (46,67%). Atrenkant paprastus darbininkus į apklausoje dalyvaujančias organizacijas, dažniausiai buvo naudojami darbo pokalbiai (56,18%) ir klausimynai (42,5%). Kiti metodai nebuvo tokie svarbūs (mažiau negu 40,0% kiekvienas).

Kadangi į žmoniškųjų išteklių valdymą įeina personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, organizacijos savo darbuotojams mokytį renka įvairius metodus. Pagal apklausoje duomenis, populiariausi mokymo metodai yra seminarai (58,28%), praktiniai seminarai (57,14%), darbo apmokymai (57,14%) ir konsultacijos (37,36%). Tačiau, tokie metodai, kaip instruktavimas, paskaitos, e-mokymasis ir išvykstamieji mokymai vis dar yra gana populiarūs. Kita vertus, internetiniai seminarai, vadovavimo žaidimai, simuliacijos mokant darbuotojus beveik nenaudojami.

Truputį mažiau apklausoje dalyvaujančių organizacijų teigė, kad jose yra sistemingi darbuotojų veiklos vertinimo procesai (44,57%) lyginant su tomis, kuriose nėra (55,43%) (žr. 27).

27 lentelė. Veiklos vertinimas Klaipėdos regiono MVĮ

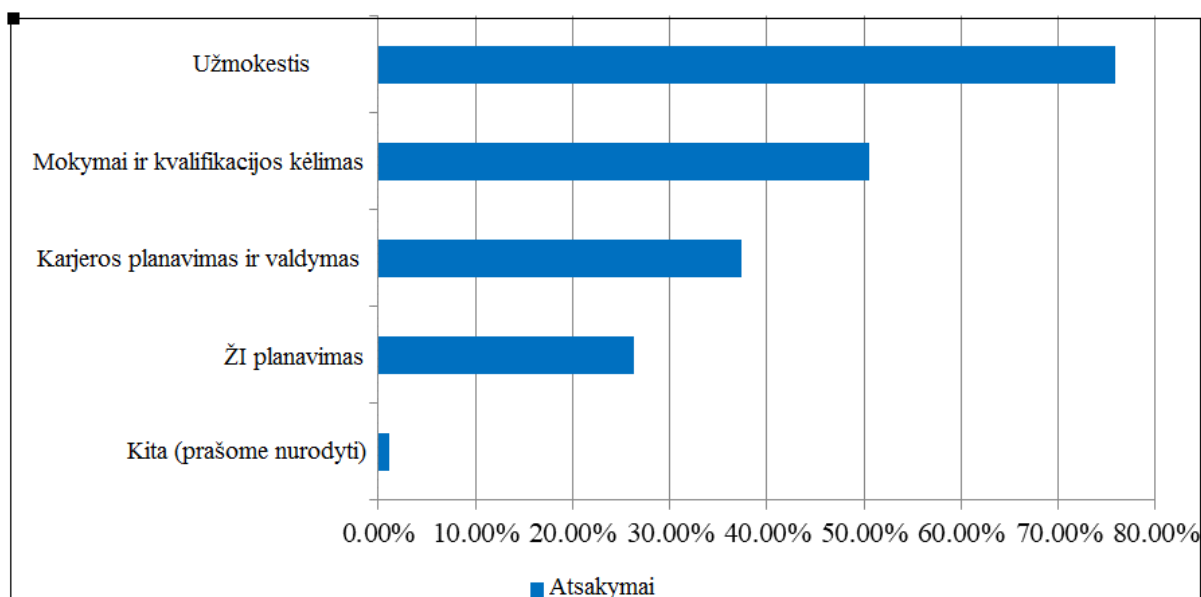
Sistemine veiklos vertinimas	Atsakymai	
	santykinis %	absoliutus



Taip	44,57%	41
Ne	55,43%	51
Iš viso	100,00	92

Šaltinis: sudaryta autoriaus

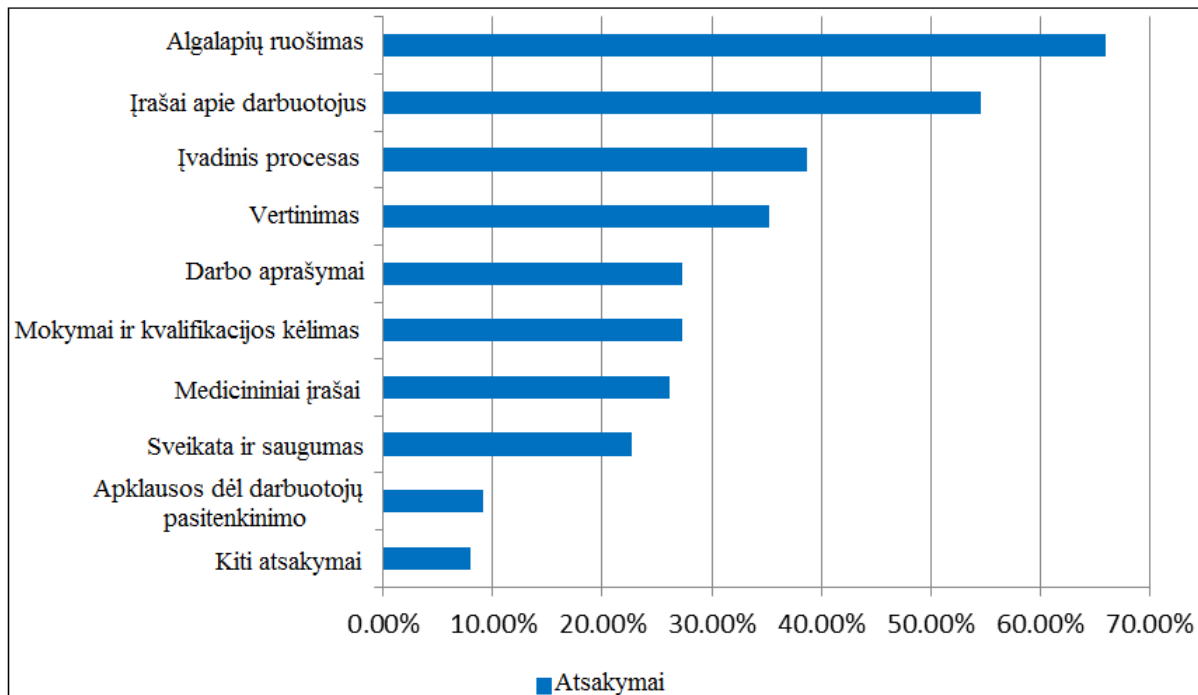
Tokių procesų rezultatai taip pat svarbūs vertinant personalą. Darbuotojų veiklos vertinimo rezultatai naudojami įvairiais tikslais (žr. 40 Paveikslėlį). Dažniausiai veiklos vertinimas atliekamas nustatant apmokėjimą, bet jis taip pat naudojamas tokiems tikslams kaip mokymai ir kvalifikacijos kėlimas (50,55%), karjeros planavimas (37,36%) ir žmogiškųjų išteklių planavimas (26,37%).



39 paveikslėlis. Veiklos vertinimas – naudojant Klaipėdos regiono MVĮ rezultatus

Šaltinis: sudaryta autoriaus

40 rodoma kokioms žmogiškųjų išteklių valdymo veikloms naudojamos Žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos (ŽIIS).

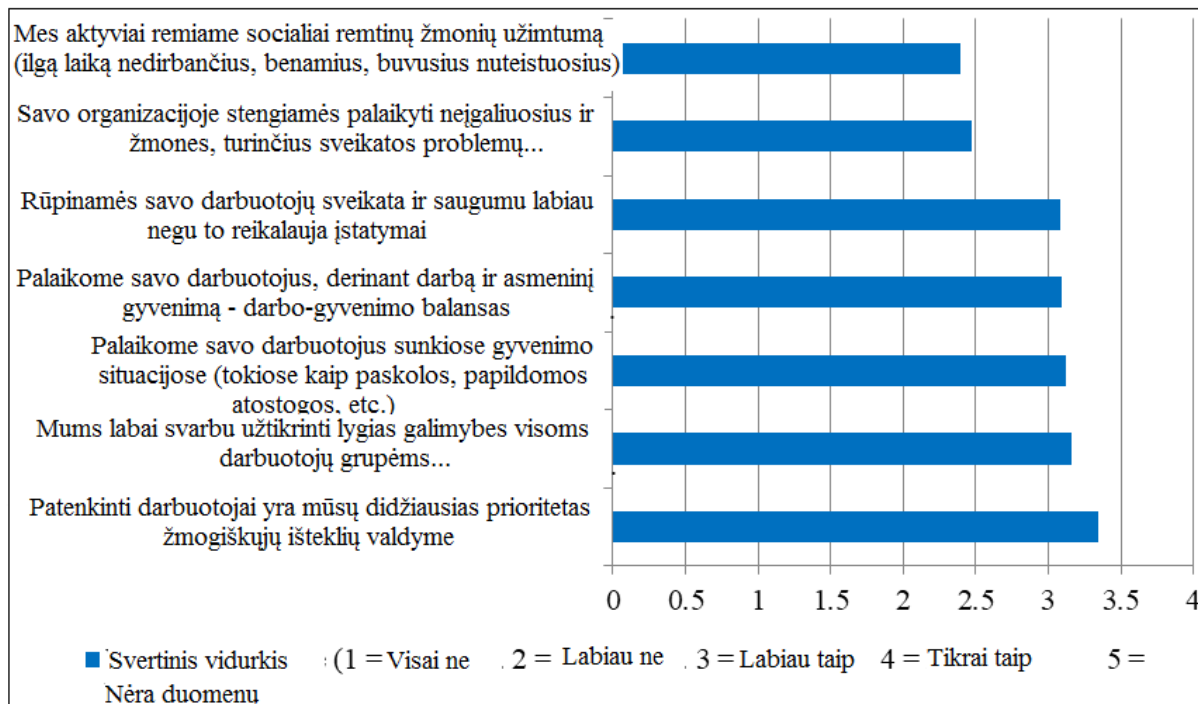


40 paveikslėlis. ŽIIS (Žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos) naudojimas Klaipėdos regiono MVĮ

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Taip pat buvo vertinami apklausoje dalyvaujančių organizacijų ŽI valdymo Pagrindiniai veiklos rodikliai (PVR). Dauguma organizacijų nurodė tokias sritis, kaip žmogiškųjų išteklių skyriaus išlaidos lyginant su bendromis išlaidomis, pilnu etatu dirbančių darbuotojų skaičius lyginant su pilnu etatu dirbančių darbuotojų skaičiumi žmogiškųjų išteklių skyriuje. Tačiau mažiau stebimas rodiklis buvo darbo sužalojimų (nelaimingų atsitikimų) skaičius 1000 darbuotojų (10,13%). Kiekvienas iš kitų rodiklių buvo stebimas mažiau negu viename trečdalyje organizacijų (atsakymai skiriasi nuo 18,99% iki 26,58%).

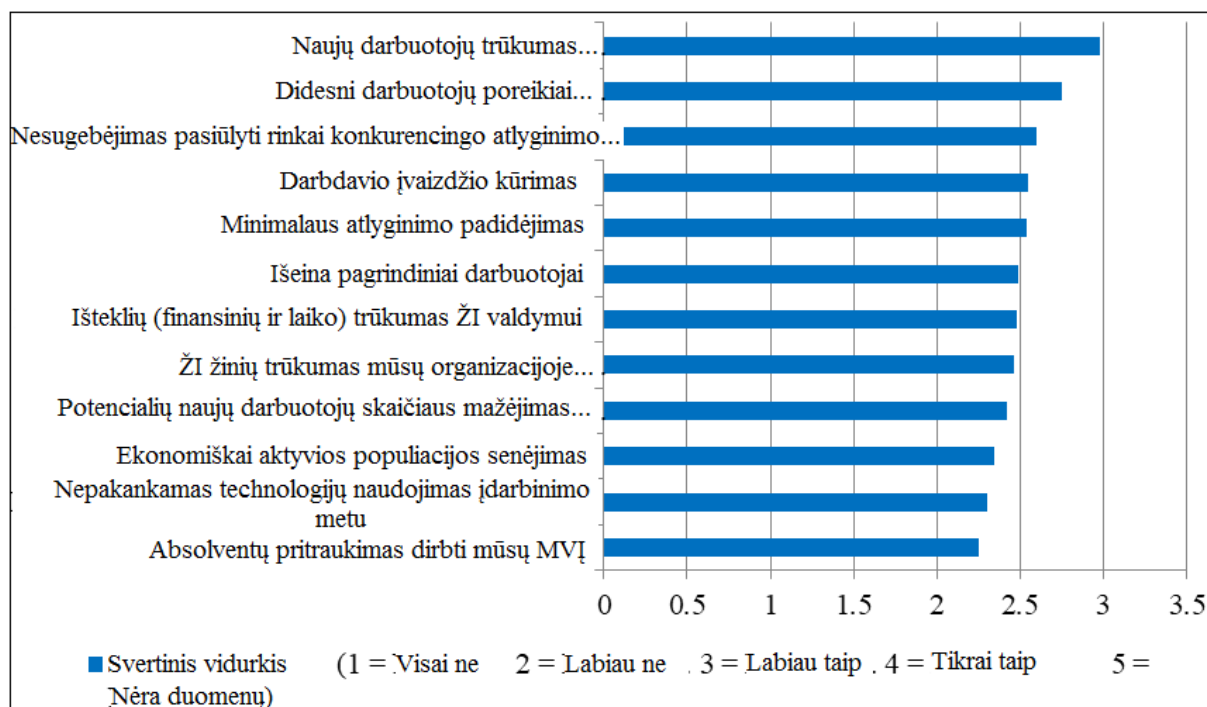
Apklausoje dalyvaujančios organizacijos įvertino tam tikrus teiginius (žr. 41). Apklausoje rezultatai parodė, kad organizacijoms svarbu užtikrinti lygias galimybes visoms darbuotojų grupėms, užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą, padėti darbuotojams suderinti darbo ir asmeninį gyvenimą (darbo-gyvenimo balansas), palaikyti darbuotojus sunkiose gyvenimo situacijose ir rūpintis darbuotojų sveikata ir saugumu labiau negu to reikalauja įstatymai. Svertinis vidurkis svyruoja nuo 3,08 iki 3,34 iš 4. Gana svarbu išskirti, kad keletas teiginių nebuvo tokie svarbūs, pvz. bandymas paremti neįgaliuosius bei žmones, turinčius tam tikrų sveikatos problemų (19,10%) bei palaikyti socialiai remtinus, nedirbančius žmones (20,22%).



41 paveikslėlis. Teiginiai apie ĮSA Klaipėdos regiono MVĮ

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apklausoje alyvaujančios organizacijos nurodė žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkių svarbą (žr. 42). Svarbiausi iššūkiai buvo tinkamų kandidatų pritraukimas, didesni darbuotojų poreikiai, darbdavio įvaizdžio kūrimas, žmogiškųjų išteklių specialistų trūkumas ir minimalaus užmokesčio didinimas. Dalyvaujančios organizacijos nurodė, kad tokie iššūkiai, kaip absolventų pritraukimas dirbti ir nepakankamas technologijų naudojimas įdarbinimo procese nebuvo labai svarbūs.





42 paveikslėlis. ŽI valdymo iššūkių, su kuriais susiduria Klaipėdos regiono MVĮ, svarba Šaltinis: sudaryta autoriaus

4.4.4 Rezultatų apribojimai, rekomendacijos, diskusijos

Tyrimai turi šiek tiek apribojimų. Visų pirma, jie tinka mažoms ir vidutinio dydžio verslo organizacijoms (MVĮ). Antra, jie tinka Klaipėdos regiono MVĮ. Galiausiai, rezultatai tinka toms MVĮ, kurios norėjo dalyvauti šioje apklausoje..

Siekiant užtikrinti šio tyrimo kompleksiskumą ir tęstinumą, rekomenduojama kitų tyrimų metu sutelkti dėmesį į tokias sritis:

1. Kitus Lietuvos regionus, siekiant surinkti duomenis apie ŽI valdymą MVĮ;
2. Daugiau organizacijų (tyrėjai gali išplėsti norinčių dalyvauti organizacijų skaičių);
3. Įtraukti didesnę skaičių tyrėjų;
4. Kitos organizacijos, išskyrus MVĮ.

Planuojant kitus tyrimus, reikia atsižvelgti į kitas temas, tokias kaip ŽI mokymo ir vertinimo metodų efektyvumas, žmogiškųjų išteklių informacinių sistemų plėtra, lygios galimybės visoms darbuotojų grupėms, darbuotojų pasitenkinimas darbu ir darbo kūrimas, rūpinimasis esamų darbuotojų sveikata ir saugumu ir kt.

Apklausa, susijusi su žmogiškųjų išteklių valdymu Klaipėdos regiono MVĮ, pateikė įdomių rezultatų. Pagal apklausos duomenis, daugiau negu trečdalyje įmonių, dalyvaujančių mūsų apklausoje, dirba nedidelis skaičius darbuotojų (1-9 žmonės) ir beveik tiek pat įmonių turi nuo 10 iki 49 darbuotojų. Daugiau kaip pusėje dalyvaujančių organizacijų nėra žmogiškųjų išteklių skyriaus.

Analizuojant ŽI skyriuose pilnu etatu dirbančių darbuotojų skaičių, išsiaiškinta, kad daugumoje organizacijų buvo 1 pilnu etatu dirbantis darbuotojas. Daugiau kaip pusė dalyvių paminėjo, kad jie turi žmogiškųjų išteklių specialistą. Beveik nė vienas darbuotojas nebuvo kvalifikuotas žmogiškųjų išteklių srityje.

Apklausos rezultatai atskleidė, kad savininkai, tiesioginiai vadovai, žmogiškųjų išteklių specialistai atliko beveik visas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas. Dalyvaujančių organizacijų apskaitininkai ne taip aktyviai dalyvauja žmogiškųjų išteklių valdymo veiklose. Išorinių ŽI specialistų/agentūrų paslaugomis retai naudojamosi valdant žmogiškuosius išteklius.

Šios veiklos buvo laikomos svarbiausiomis valdant žmogiškuosius išteklius: darbuotojų įdarbinimas, darbuotojų atranka, ŽI administravimas, ŽI planavimas ir įvadinis procesas. Populiarūs įdarbinimo metodai yra interneto svetainės, nuorodos ir rekomendacijos, darbo agentūros ir personalo agentūros. Populiariausi atrankos metodai vadovams yra darbo pokalbiai, psichometriniai testai, žinių ir įgūdžių testai ir vertinimo centrai. Populiarūs mokymo metodai yra seminarai, praktiniai seminarai, darbo apmokymas ir konsultacijos.

Klaipėdos regiono MVĮ grįžtamasis ryšys dažnai gaunamas iš darbuotojų ir tiesioginių vadovų bei darbo veiklos įvertinimo iškart ir praėjus keliems mėnesiams po mokymų, siekiant nustatyti mokymų efektyvumą. Užmokestis yra pagrindinė priežastis kodėl vertinama darbuotojų veikla. Žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos naudojamos ruošiant algalapius, tvarkant duomenis apie darbuotojus, vertinimo ir įvadinį procesų metu.



Taip pat buvo vertinami apklausoje dalyvaujančių organizacijų ŽI valdymo Pagrindiniai veiklos rodikliai (PVR). Dauguma organizacijų nurodė tokias sritis, kaip žmogiškųjų išteklių skyriaus išlaidos lyginant su bendromis išlaidomis, pilnu etatu dirbančių darbuotojų skaičius lyginant su pilnu etatu dirbančių darbuotojų skaičiumi žmogiškųjų išteklių skyriuje. Organizacijoms svarbu užtikrinti lygias galimybes visoms darbuotojų grupėms, užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą, palaikyti darbuotojus, rūpintis darbuotojų sveikata ir saugumu. Daugiau kaip pusė dalyvaujančių organizacijų nurodė, kad jos įdarbintų nuo 1 iki 4 jaunų žmonių. Tačiau, jos taip pat nurodė tokias jaunų žmonių samdymo sąlygas: žmogus turėtų turėti tam tikras savybes ir norą tobulėti, arba turėtų praktinės patirties atliekant tam tikras užduotis.

Pagrindiniai iššūkiai apklausoje dalyvaujančioms organizacijoms buvo tinkamų kandidatų pritraukimas, didesni darbuotojų poreikiai, darbdavio įvaizdžio kūrimas, žmogiškųjų išteklių specialistų trūkumas, bei minimalaus atlyginimo didėjimas.



4.5 ŽI valdymas Jungtinės Karalystės (JK) Jorkšyro regiono MVĮ: pagrindiniai rezultatai

Kiekybinis tyrimas buvo paremtas anksčiau atliktu kokybiniu tyrimu ir bendradarbiavimu su pasirinktomis SHARPEN projekto MVĮ. Kaip paaiškinta metodologinėje dalyje, kiekybinis tyrimas Jorkšyro regione buvo atliekamas 2018m. nuo sausio 1d. iki lapkričio 30d.

4.5.1 Pagrindinės respondentų charakteristikos Vakarų Jorkšyro regione

Jorkšyre apklausoje iš viso dalyvavo 92 įmonės. Tačiau dėl didelių spragų ir negaliojančių atsakymų, galutinei duomenų analizei buvo galima naudoti tik 73 klausimynus. Šiame skyriuje pristatomas pagrindinis apklausoje dalyvavusių įmonių profilis. (žr. 28).

28 lentelė. Respondentų profilis pagal įmonės dydį

Darbuotojų skaičius (įmonės dydis)	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutus
1-9 darbuotojai (mikro)	17,81	13
10-49 darbuotojai (maža)	23,29	17
50-249 darbuotojai (vidutinė)	58,90	43
Iš viso	100	73

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Dauguma respondentų dirba vidutinio dydžio įmonėse. Maždaug trečdalis respondentų atstovauja šeimos verslus. Dauguma įmonių (n=61) įkurtos po 1980m.; aštuonios iš jų įkurtos per pastarąjį dešimtmetį, o viena – 2017m. Kitaip nei šios įmonės, dvi įmonės buvo įkurtos 19a. ir penkios – pirmoje 20a. pusėje. (žr.

29)

Šeimos verslas	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutus
Ne	67.12	49
Taip	32.8	24
Iš viso	100	73
Ne	67.12	49
Iš viso	100	73

29 lentelė. Šeimos verslų skaičius

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Teisinė JK MVĮ forma daugiausia yra uždaroji akcinė bendrovė ir didelis skaičius labdaros organizacijų (įeinančios į variantą „kita“). (žr.30),

30 lentelė. Teisinė JK Jorkšyro MVĮ respondentų forma

Teisinės Jorkšyro MVĮ formos	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliutus



Individuali įmonė	5,48	4
UAB	76,71	56
Kooperatyvas	1,37	1
Kita (prašome nurodyti)	16,44	12
Iš viso	100	73

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pagrindinis pramonės sektorius, kuriame veikia nagrinėjamos Jorkšyro regiono organizacijos, yra gamyba ir statyba, po jų seka sveikata ir socialinis darbas (tai pagrinde yra labdaros organizacijos).. 63% respondentų nurodė, kad jų įmonėje yra ŽI skyrius. Dauguma respondentų yra iš vidutinio dydžio įmonių.

Šiame skyriuje dėmesys sutelkiamas į ŽI valdymo veiklų atlikimą. (žr 31). Apie 2,3 respondentų dirba įmonėse, turinčiose ŽI skyrių ir panašu, kad ŽI specialistas yra svarbus atliekant daugiau ŽI valdymo veiklų..

31 lentelė. ŽI skyriai Jorkšyro MVĮ

ŽI skyriai Jorkšyro MVĮ	Atsakymai	
	santykinis %	absoliutus
Taip	63,01	46
Ne	36,99	27

Šaltinis: sudaryta autoriaus

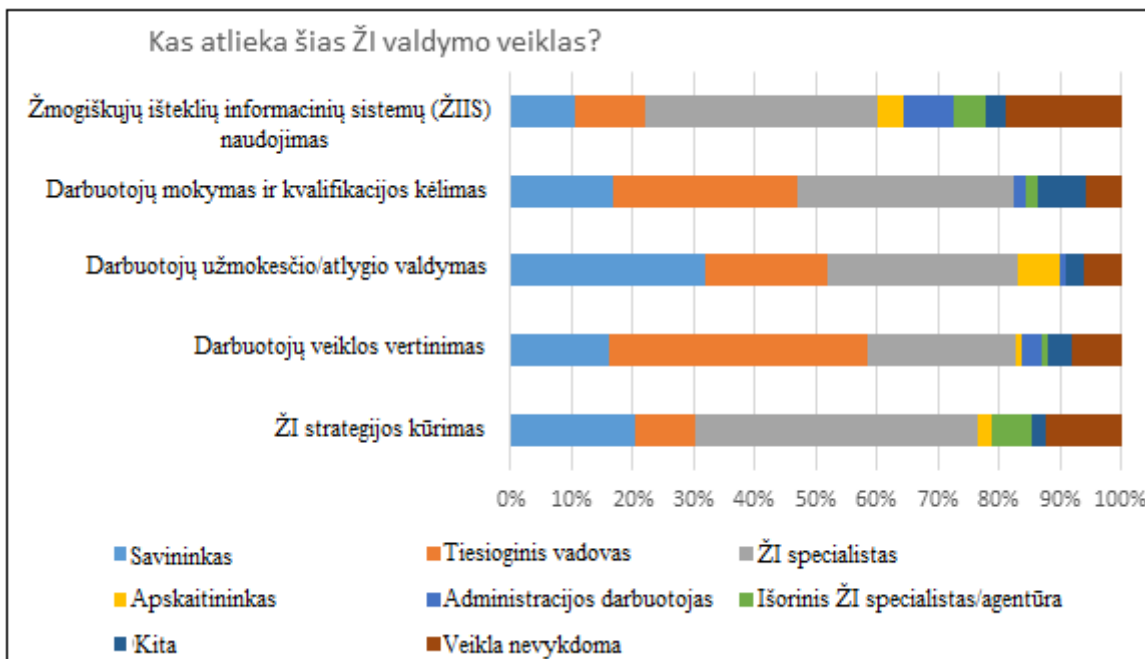
ŽI specialistai labiausiai atsakingi už ŽI administravimą, bet taip pat ir už planavimą bei strategiją; Panašu, kad kitos dvi svarbios užduotys yra darbo vietų kūrimas ir darbuotojų atleidimas. Tiesioginiai vadovai yra tokie pat svarbūs kalbant apie karjeros valdymą. Atlygio valdymo atveju savininkas taip pat atlieka svarbų vaidmenį. Apskritai, visos veiklos, susijusios su darbuotojų įdarbinimu, įvadiniu procesu, mokymu ir gerove yra labai svarbios, tuo tarpu labiau strateginės veiklos nuo jų atsilieka 43 – 45).



43 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Jorkšyro MVĮ (1)

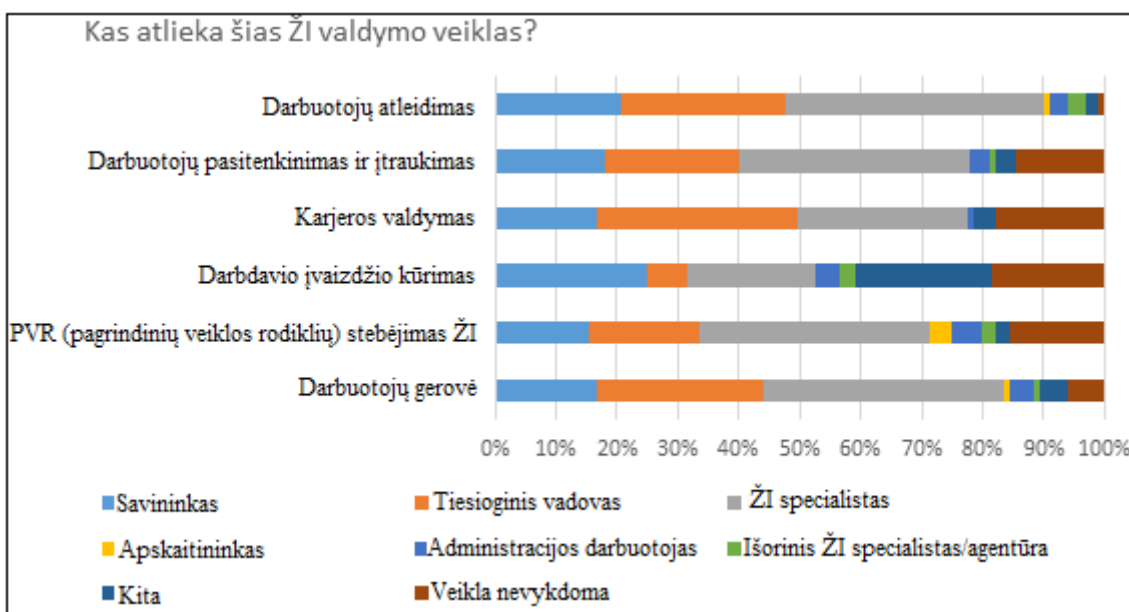


Šaltinis: sudaryta autoriaus



44 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Jorkšyro MVI (2)

Šaltinis: sudaryta autoriaus



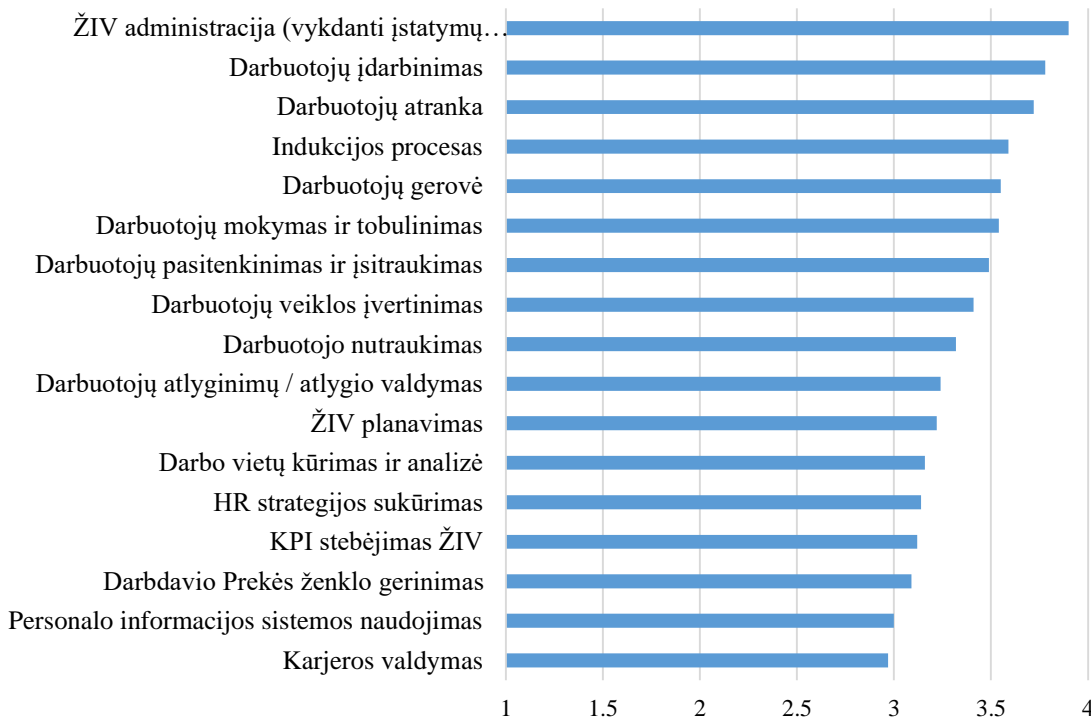
45 paveikslėlis. Atsakomybė už pagrindines ŽI valdymo veiklas Jorkšyro MVI (3)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Svarbiausia HRM veikla yra personalo administravimas, darbuotojų įdarbinimas ir atranka. Priešingai, karjeros valdymas ir HRIS naudojimas laikomas ne tokiu svarbiu (47 pav.)



Kiek svarbi Žmogiškųjų išteklių veikla jūsų organizacijai?

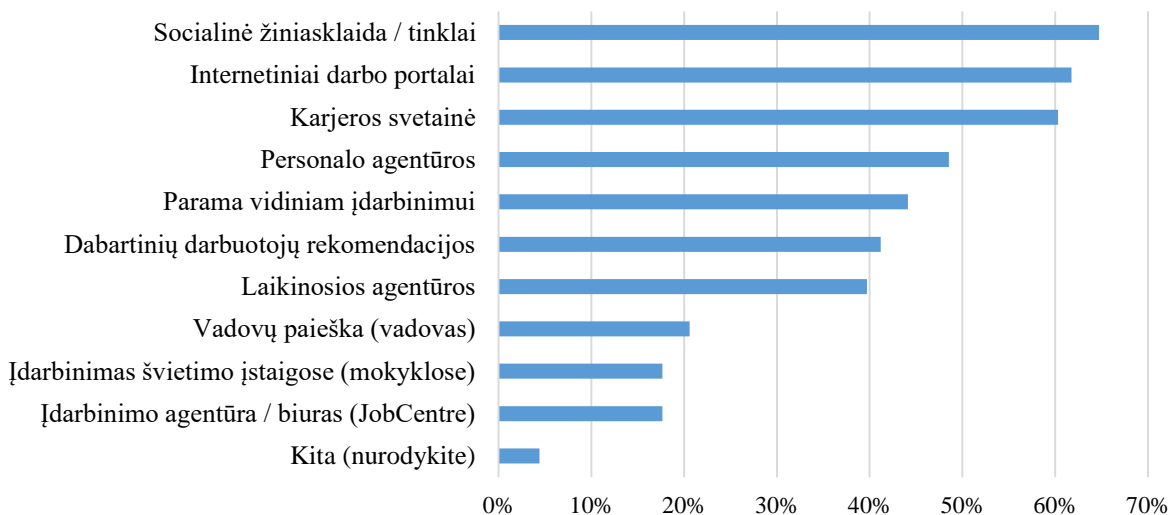


46 paveikslėlis. Pagrindinių ŽI valdymo veiklų svarba Jorkšyro MVI

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kalbant apie įdarbinimo procesą, dažniausiai naudojama socialinė žiniasklaida ir internetiniai darbo portalai žr. 47),

Įdarbinimo metodai

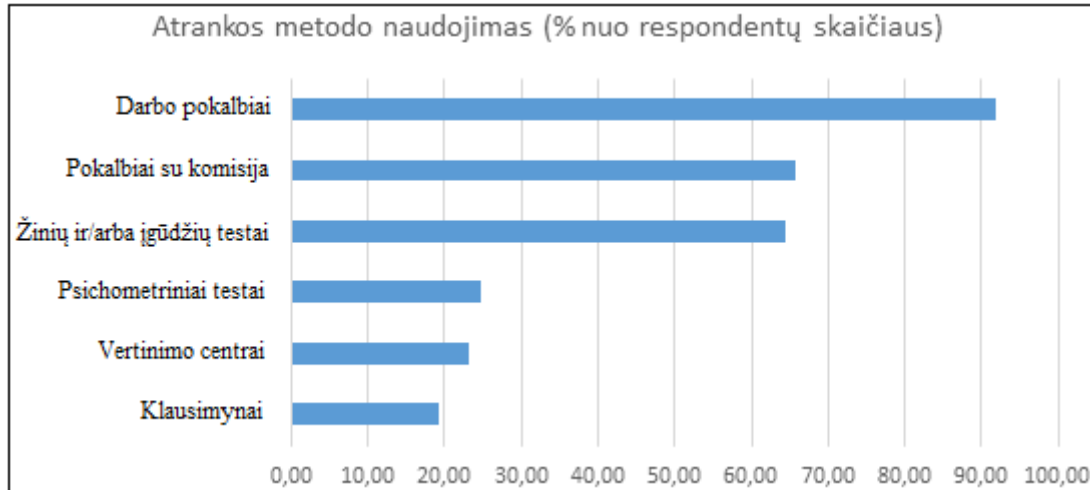




47 paveikslėlis. Atrankos proceso metodai

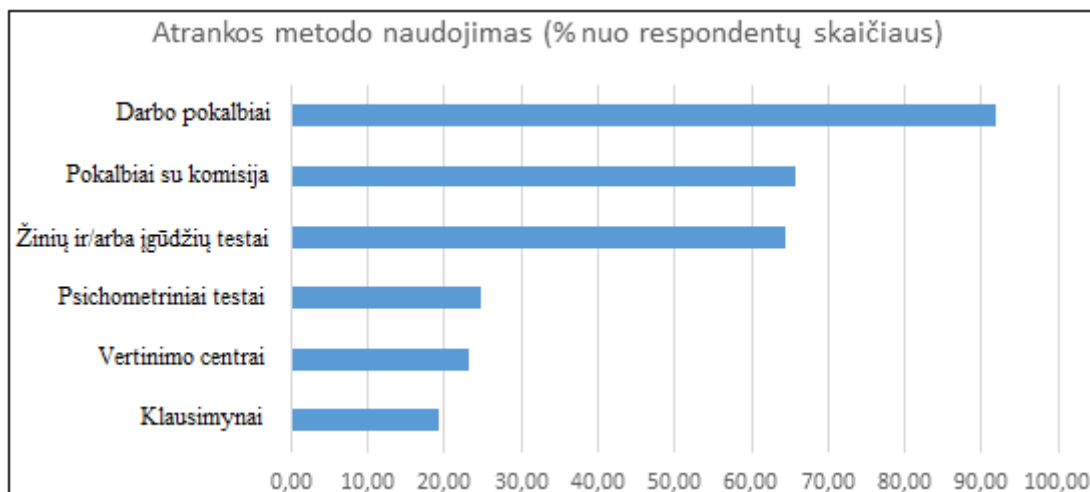
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kalbant apie atrankos procesą, dažniausiai naudojamas metodas yra darbo pokalbiai (5 Paveikslėlis); tačiau, tai skiriasi, priklausomai nuo pareigų. Pavyzdžiui, atrenkant vadovus, taip pat gali būti naudojami psichometriniai testai ir vertinimo centrai (48).



48 paveikslėlis. Metodai, naudojami atrankos procese Jorkšyro MVI

Šaltinis: sudaryta autoriaus

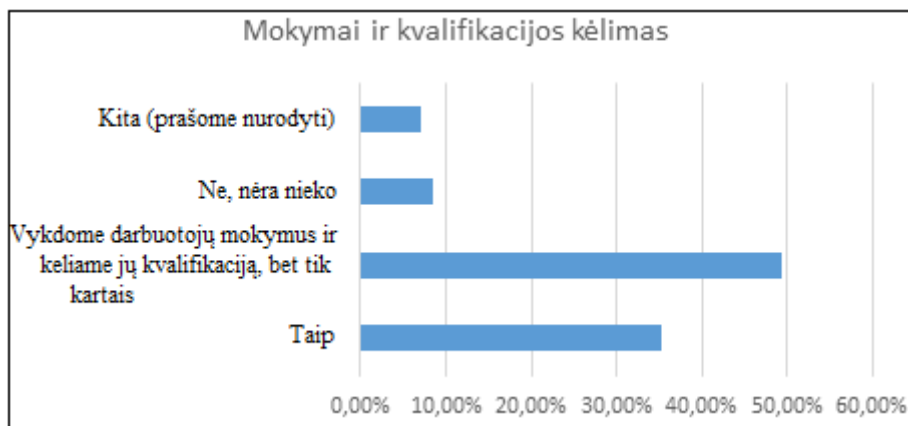


49 paveikslėlis. Metodai naudojami Jorkšyro MVI atrankos procese pagal pareigas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Mokymai ir veiklos vertinimas

Šios įmonės padeda mokytis ir kelti kvalifikaciją, bet dažnai tai siūloma nereguliariai (50). Veiklos vertinimas taip pat ne visada atliekamas sistemingai



50 paveikslėlis. Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas

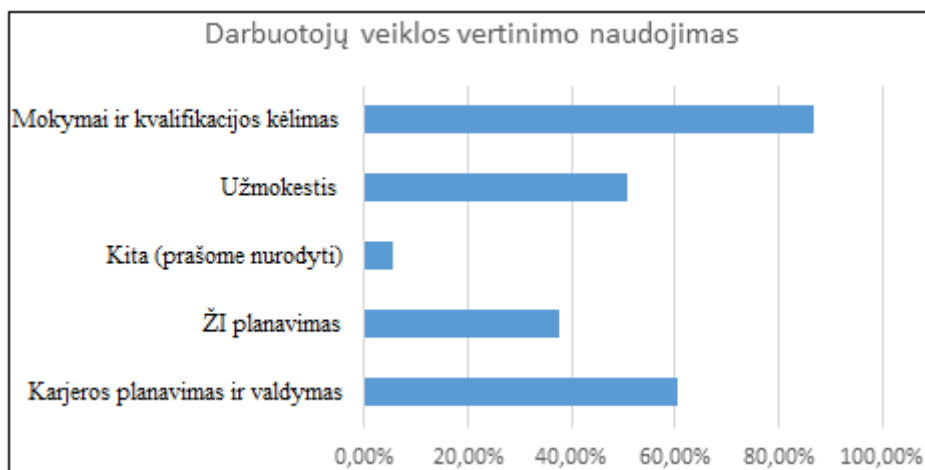
Šaltinis: sudaryta autoriaus

32 lentelė. Sistemingas veiklos vertinimas

Sistemingas veiklos vertinimas	Atsakymai	
	santykiniis %	absoliusus
Taip	54,93	39
Ne	45,07	32
Iš viso	100,00	71

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kai įmonėje atliekamas veiklos vertinimas, jis paprastai naudojamas siekiant nustatyti mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikius, karjeros planavimą ir užmokestį. (Žr. 51).



51 paveikslėlis. Veiklos vertinimo naudojimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tik pusė respondentų plačiai naudoja Žmogiškųjų išteklių informacinę sistemą (tikriausiai vidutinio dydžio įmonėse). (Žr. 33).



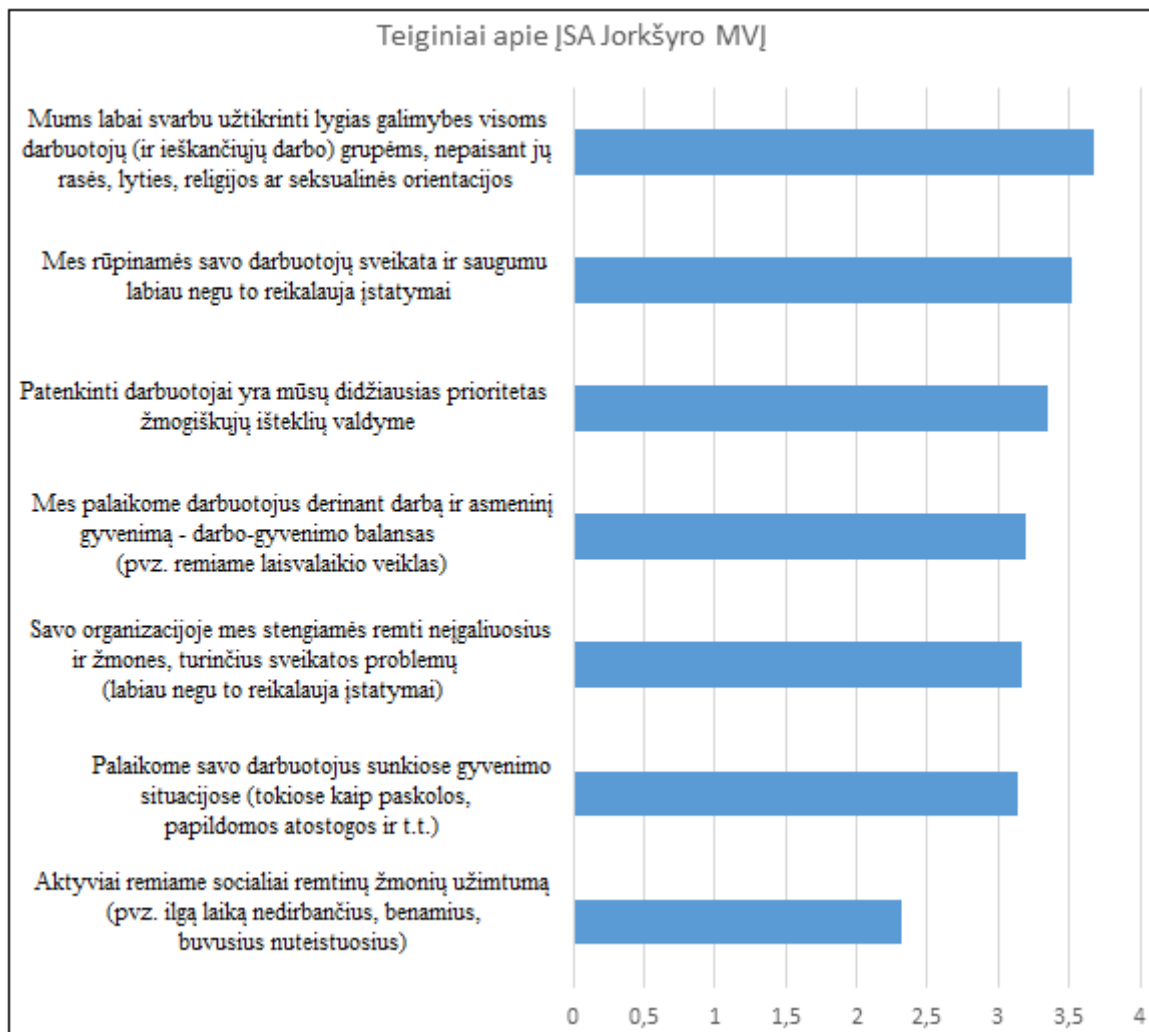
33 lentelė. Kokioms ŽI valdymo veikloms naudojate Žmogiškųjų išteklių informacines sistemas (ŽIIS)?

Galimi atsakymai	Atsakymai	
	procentai %	Visi atsakymai
Mes nenaudojame ŽIIS	45.45	30
Darbuotojų registrams	48.48	32
Algalapių ruošimui	36.36	24
Mokymams ir kvalifikacijos kėlimui	30.30	20
Vertinimui	10.61	7
Medicininiam įrašams	15.15	10
Sveikatai ir saugumui	7.58	5
Darbo aprašymams	12.12	8
Įvadiniam procesui	15.15	10
Darbuotojų pasitenkinimo apklausoms	7.58	5
Kita (prašome nurodyti)	4.55	3

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kalbant apie PVR, yra svarbios pravaikštos ir darbuotojų kaita. Tarp tų, kurių nėra sąrašė, bet kuriuos paminėjo respondentai, yra duomenys apie skirtumus, darbuotojų skaičiaus mažėjimas, dirbtos valandos/produktyvumas.

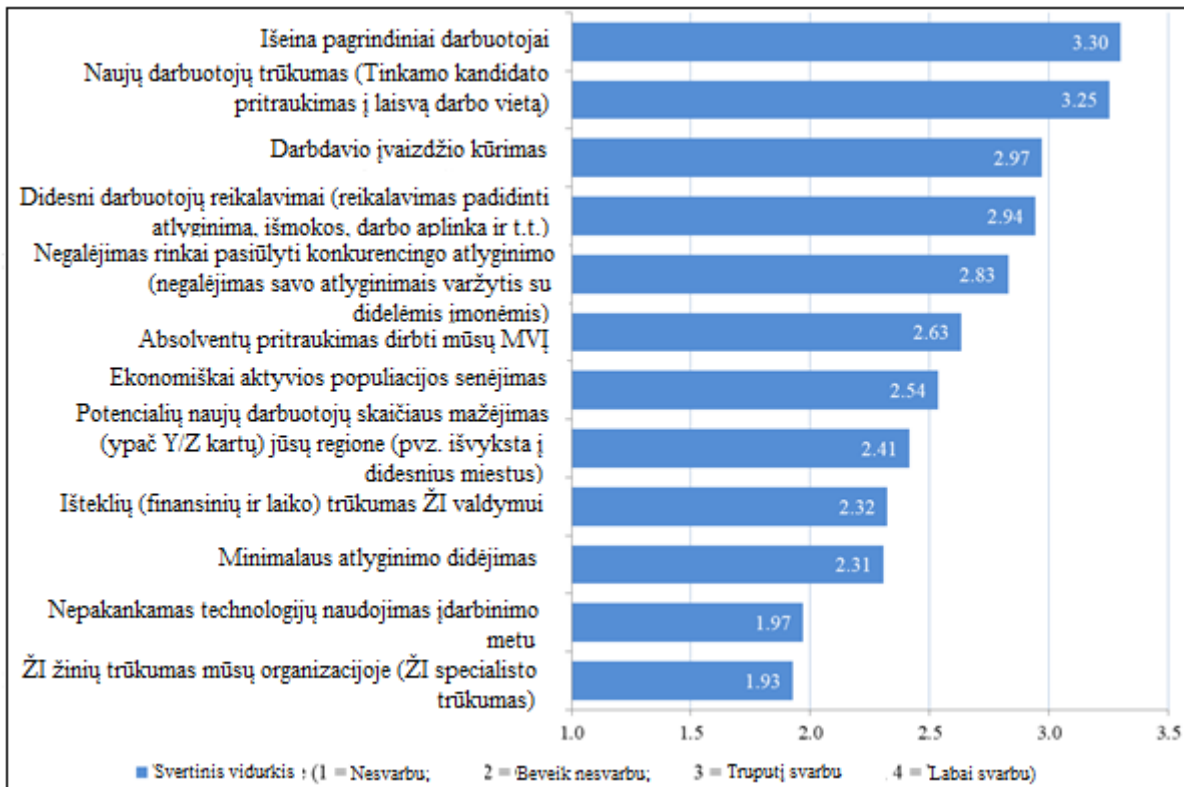
Šiame skyriuje pateikiama platesnė socialinių įsipareigojimų ir iššūkių, kuriuos patiria Vakarų Jorkšyro MVĮ, apžvalga. Panašu, kad ĮSA yra svarbi, ypač kalbant apie lygias galimybes (53 pav.).



52 paveikslėlis. Teiginiai apie ĮSA Jorkšyro MVĮ

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Šiame skyriuje pristatoma platesnė socialinių įsipareigojimų ir iššūkių, su kuriais susiduria Jorkšyro MVĮ, apžvalga. Panašu, kad ĮSA yra svarbi, ypač kalbant apie lygias galimybes (10 Paveikslėlis). Tarp didžiausių iššūkių – išeinantys darbuotojai ir tinkamų darbuotojų trūkumas; didesni darbuotojų reikalavimai taip pat sukelia sunkumų MVĮ (Žr.53).



53 paveikslėlis. ŽI valdymo iššūkių, su kuriais susiduria Jorkšyro MVĮ, svarba Šaltinis: sudaryta autoriaus

4.5.2 Šios analizės apribojimai

Ši analizė buvo atlikta griežto taupymo metu, po Brexit referendumo, debatų apie Šiaurinio galios centro (Northern Powerhouse) svarbą, kontekste, siekiant paskatinti ekonominę augimą Šiaurinėje Anglijoje. Jorkšyras yra didžiausia grafystė JK ir gana įvairiapusiška, todėl tikėtina, kad respondentai yra skirtingi. Būtų naudinga susitelkti į mažesnę įmonę, įsikūrusią, pavyzdžiui, Huddersfield'e, ir išnagrinėti labiau geografiškai ribotą ekosistemą. Taip pat yra BDAR (Bendrieji duomenų apsaugos reglamentai) iššūkiai dėl susisiekimo su organizacijomis, bei metodologiniai klausimai dėl mikro, mažų ir vidutinio dydžio įmonių grupavimo. Kokybiškas duomenų rinkimas įmonėse apie tai kodėl darbuotojai išsėina, papildys šį tyrimą, pavyzdžiui, ar ES darbuotojai, ne britai, grįžta namo arba migruoja į kitas šalies dalis.

4.5.3 Rekomendacijos ir diskusija

2018m. SHARPEN apklausa apie ŽI valdymą Jorkšyro MVĮ atskleidė, kad pagrindiniai rūpesčiai yra darbuotojų išsaugojimas, išsėinantys talentingi darbuotojai bei sunkumai, su kuriais susiduria šios įmonės pakeičiant šiuos darbuotojus pasinaudojant patraukliu darbdavio įvaizdžiu. Nors 63% respondentų patvirtino, kad jie turi ŽI skyrių, tikrai yra galimybė sutelkti dėmesį į kūrybingus įdarbinimo, išsaugojimo ir talentų valdymo problemų sprendimus. Tiesioginiai vadovai tikrai turi atlikti svarbų vaidmenį valdant talentą ir remiant asmeninį tobulėjimą ir įsitraukimą bei tenkinant darbuotojų reikalavimus. Be to, Jorkšyro regione panašu,



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

SHARPEN
HRM4smes

kad yra galimybė padidinti MVI sąmoningumą apie neįgalių darbuotojų įdarbinimo vertę ir priimti socialinio įtraukimo veiklas ir ŽI informacines sistemas. Mūsų imtis buvo vidutinio dydžio uždarnosios akcinės bendrovės (daugiau negu mikro įmonės), veikiančios nuo 1980m., trečdalis buvo šeimos verslai, ketvirtadalis veikia gamybos sektoriuje, o daugiau kaip 20% sveikatos ir socialinio darbo sektoriuje. Tolesnių tyrimų metu būtų galima nagrinėti tendencijas skirtinguose sektoriuose bei atvejus, su iniciatyvomis ŽI veiklomis ir praktikomis. Taip pat mes ypač domimės organizacijų augimu ir tuo, kaip mažos įmonės išauga iki vidutinio dydžio įmonių, turinčių daugiau negu 49 darbuotojus ir ŽI įtaką.



5. ŽI valdymo 5 Europos regionų MVĮ palyginimas: SHARPEN projekto rezultatai

Šiame skyriuje lyginama pagrindinė informacija apie ŽI valdymo procesus 5 pasirinktuose Europos regionuose. Kaip minėta ankstesnėse šios publikacijos dalyse, temų ir klausimų struktūra buvo paremta literatūros apžvalga, bandomuoju klausimyno testavimu, kurį atliko SHARPEN komandos nariai, ir patirtimi, įgyta pirmos SHARPEN projekto dalies metu, renkant kokybinius duomenis ir bendradarbiaujant su MVĮ.

Visuose 5 regionuose klausimynuose buvo dvidešimt aštuoni vienodi klausimai. Originalus angliskas klausimynas buvo išverstas į čekų, suomių, vokiečių ir lietuvių kalbas, gerbiant valstybinius įstatymus ir specifinę kiekvienos šalies terminologiją.

5.1 Europos regionų respondentų charakteristika

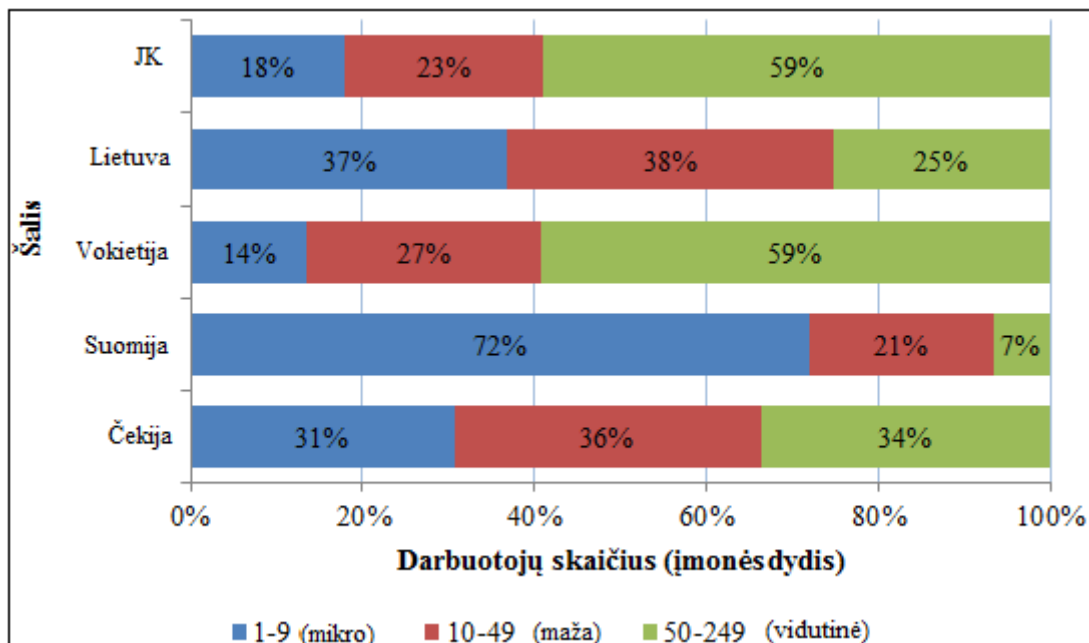
Siekdami apibūdinti MVĮ imtį, mes respondentams uždavėme klausimus apie jų darbuotojų skaičių, kiek laiko veikia MVĮ, kokia yra pramonės sritis, statusas (privati ar visuomeninė) ir verslo tipas (šeimos ir ne šeimos verslas). X Lentelėje matome, kad įmonių, dalyvaujančių apklausoje santykis pagal darbuotojų skaičių, visuose regionuose buvo skirtingas.

34 lentelė. Respondentų (MVĮ) struktūra 5 Europos regionuose

Darbuotojų skaičius (įmonės dydis)	Atsakymai šalyse									
	Čekija		Suomija		Vokietija		Lietuva		JK	
	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.
1-9 (mikro)	30,61	30	72,00	54	13,58	11	36,84	35	17,81	13
10-49 (maža)	35,71	35	21,33	16	27,16	22	37,89	36	23,29	17
50-249 (vidutinė)	33,67	33	6,67	5	59,26	48	25,26	24	58,90	43
Iš viso	100,00	98	100,00	75	100,00	81	100,00	95	100,00	73

Šaltinis: SHARPEN apklausa 2018, savarankiškas parengimas

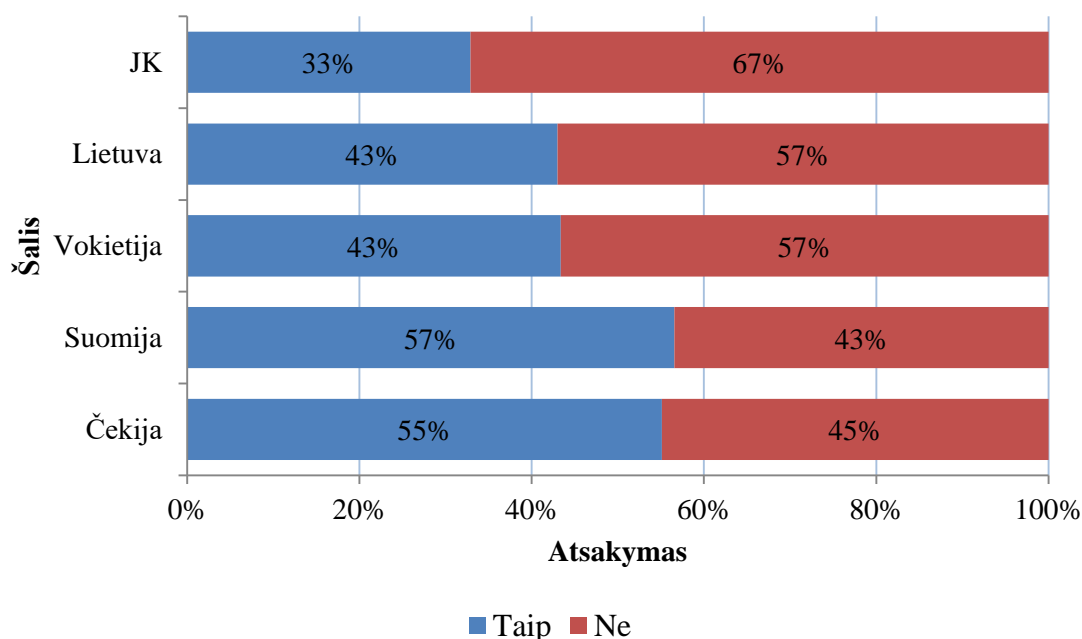
Respondentų pasiskirstymas visuose 5 regionuose skyrėsi savo dydžiu. Suomijos Kajaani regione, didžiausia respondentų grupė buvo mikro įmonės (iki 9 darbuotojų) - 72% respondentai, lyginant su Anglijos Vakarų Jorkšyro regionu – kur 59 % respondentų buvo vidutinės įmonės (žr. 54).



54 paveikslėlis. MVĮ darbuotojų skaičius 5 Europos regionuose

Šaltinis: SHARPEN apklausa 2018, parengta autoriaus

Dažnai MVĮ yra šeimos verslas. Taip pat mūsų tyrimo duomenys patvirtino, kad visuose 5 regionuose gana didelė dalis respondentų buvo šeimos verslai. Nuo 33% JK iki 57% Suomijoje. Šiai struktūrai įtakos tikriausiai turi įmonės dydis. Mikro įmonės dažniausiai yra šeimos verslai (žr.55). Darbuotojų skaičius buvo pagrindinis veiksnys, darantis įtaką kitiems ŽI valdymo rezultatams visuose 5 regionuose.



55 paveikslėlis. MVĮ kaip šeimos verslas

Šaltinis: SHARPEN apklausa 2018, parengta autoriaus



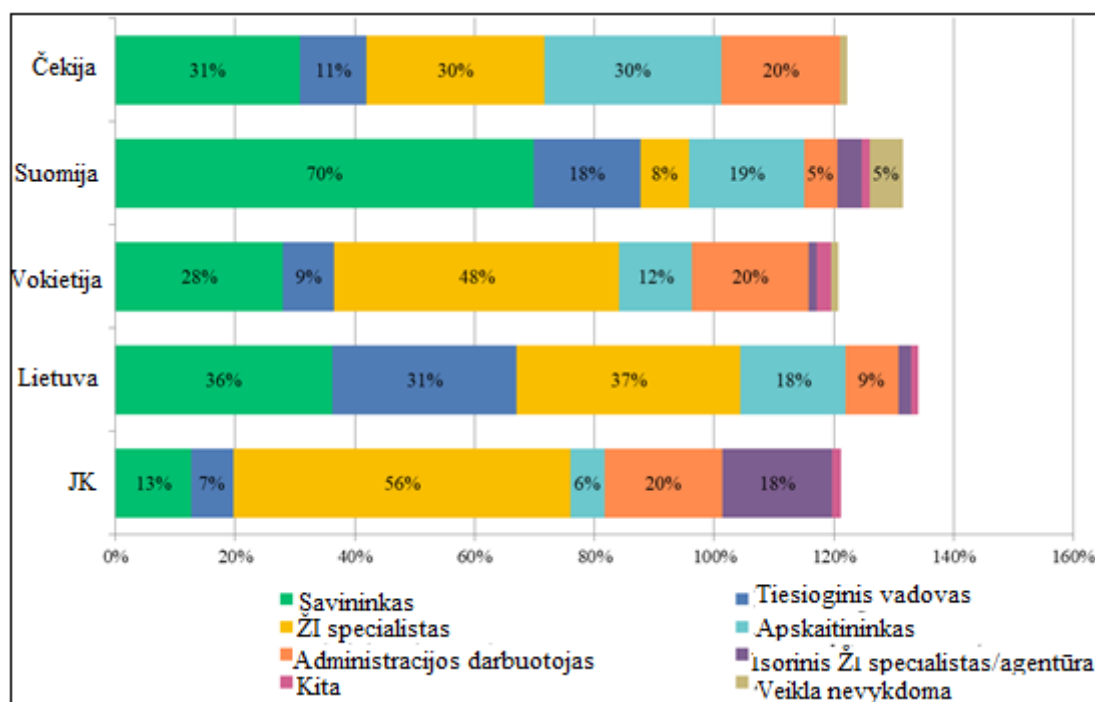
Literatūros apžvalga ankstesniuose skyriuose parodė, kad ŽI struktūros MVĮ dažnai yra neformalios. Daugumoje atvejų, ypač mažose įmonėse, ŽI veiklas atlieka savininkai, tiesioginiai vadovai ir apskaitininkai, o ne ŽI profesionalai. Mūsų apklausos duomenys parodė, kad MVĮ nedažnai turi ŽI skyrių. Žinoma įmonių, turinčių ŽI skyrių ir jo neturinčių, santykis priklauso nuo MVĮ dydžio. Todėl Suomijoje, kur MVĮ yra pagrindė mikro įmonės, tik virš 6 % respondentų patvirtino, kad jos turi ŽI skyrių. Palyginimui, JK 63 % respondentų atsakė, kad jų įmonėse yra ŽI skyrius (žr. 35).

35 lentelė. HR department in SMEs in in 5 European regions

ŽI skyrius	Atsakymų skaičius									
	Čekija		Suomija		Vokietija		Lietuva		JK	
	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.
Taip	18,37	18	6,49	5	54,22	45	44,68	42	63,01	46
Ne	81,63	80	93,51	72	45,78	38	55,32	52	36,99	27
Iš viso	100,00	98	100,00	77	100,00	83	100,00	94	100,00	73

Šaltinis: SHARPEN apklausa 2018, parengta autoriaus

Kaip vaizduojama žemiau esančiame 56 shows, už ŽI veiklas MVĮ atsakingi skirtingi darbuotojai. Suomijoje, ŽI veiklas administracijoje daugiausia vykdo savininkas (tai turbūt yra susiję su dideliu skaičiumi mikro įmonių), o Vokietijoje ir JK - ŽI profesionalai (kur dauguma respondentų yra vidutinio dydžio įmonės). Lietuvoje yra balansas tarp savininko, ŽI praktiko ir tiesioginio vadovo, o Čekijos Respublikoje apskaitininkai (kurie paprastai atsakingi už atlyginimų apskaitą) taip pat gali atlikti ŽI veiklas (žr. 56).



56 paveikslėlis. Kas vykdo ŽI valdymo veiklas jūsų organizacijoje

Šaltinis: SHARPEN apklausa 2018, parengta autoriaus



5.2 Kaip MVĮ užtikrinamos ŽI veiklos?

Šioje dalyje pateikiami pagrindiniai SHARPEN tyrimo rezultatai, susiję su ŽI valdymo procesais 5 Europos regionų MVĮ. Buvo išsiaiškinta, kad MVĮ kai kurias veiklas laiko svarbesnėmis, o kitas ne tokiomis svarbiomis. (see 36). Paprašėme jų svarbą sudėlioti keturbalėje skalėje, kur 1 reiškia nesvarbu, o 4 – labai svarbu.

Nepaisant skirtumų pagal įmonės dydį (kas turi įtakos tam, ar yra ŽI skyriai), yra keletas įdomių bendrų temų. Pirma, panašu, kad pagrindinės ŽI veiklos sutelktos į įdarbinimą ir atranką (ir ne tiek daug į, pavyzdžiui, ŽI strategiją, įvaizdžio kūrimą, karjeros plėtrą). Taip pat, net jei ir yra ŽI skyriai, gali būti labai mažai darbuotojų, turinčių ŽI kvalifikaciją. Įprastai apie pusė dalyvaujančių įmonių teikia darbuotojams mokymus, daugiausia seminarų, praktinių seminarų ir konsultacijų forma, nors dažnai tai vyksta ne sistemingai. Galiausiai, įmonės susiduria su iššūkiais, kurie yra panašūs visuose regionuose, tokie kaip darbuotojų mokymasis ir darbuotojų, turinčių tinkamus įgūdžius, radimas.

36 lentelė. ŽI valdymo veiklų svarba 5 Europos regionų MVĮ

ŽI valdymo veikla	Vidutinė svarba				
	Čekija	Suomija	Vokietija	Lietuva	JK
ŽI administravimas (laikantis teisės reikalavimų)	3,12	3,41	3,29	3,27	3,90
Darbo kūrimas ir analizė	2,80	3,57	2,88	3,09	3,16
ŽI planavimas	2,66	3,27	3,54	3,21	3,22
Darbuotojų įdarbinimas	3,46	3,45	3,79	3,36	3,78
Darbuotojų atranka	3,64	3,64	3,74	3,32	3,72
Įvadinis procesas (pvz. „sutikimo rinkiniai“ darbuotojams)	3,20	3,39	3,58	3,18	3,59
ŽI strategijos kūrimas	2,43	3,06	3,07	2,85	3,14
Darbuotojų veiklos vertinimas	3,30	3,29	3,14	3,05	3,41
Darbuotojų užmokesčio/atlygio valdymas	3,46	3,46	3,23	2,89	3,24
Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas	2,96	3,17	3,33	3,08	3,54
Personalo informacinės sistemos naudojimas	2,17	2,25	2,53	2,89	3,00
Darbuotojų gerovė	3,20	3,70	3,03	3,11	3,55
PVR (pagrindinių veiklos rodiklių) stebėjimas ŽI	1,85	2,73	2,51	3,13	3,12
Darbdavio įvaizdžio kūrimas	3,01	2,89	2,79	2,95	3,09
Karjeros valdymas	2,57	2,79	2,59	2,93	2,97
Darbuotojų patenkinimas ir įtraukimas	3,24	3,64	3,48	3,08	3,49
Darbuotojų atleidimas	2,67	2,86	2,50	3,10	3,32

Šaltinis: SHARPEN apklausa 2018, parengta autoriaus



Pastaba: 36 klasifikavimo kriterijai

SVARBA	INTERVALAS		
Mažesnis negu vidutinis	1,00	-	1,99
Vidutinis	2,01	-	2,99
Didesnis negu vidutinis	3,00	-	4,00

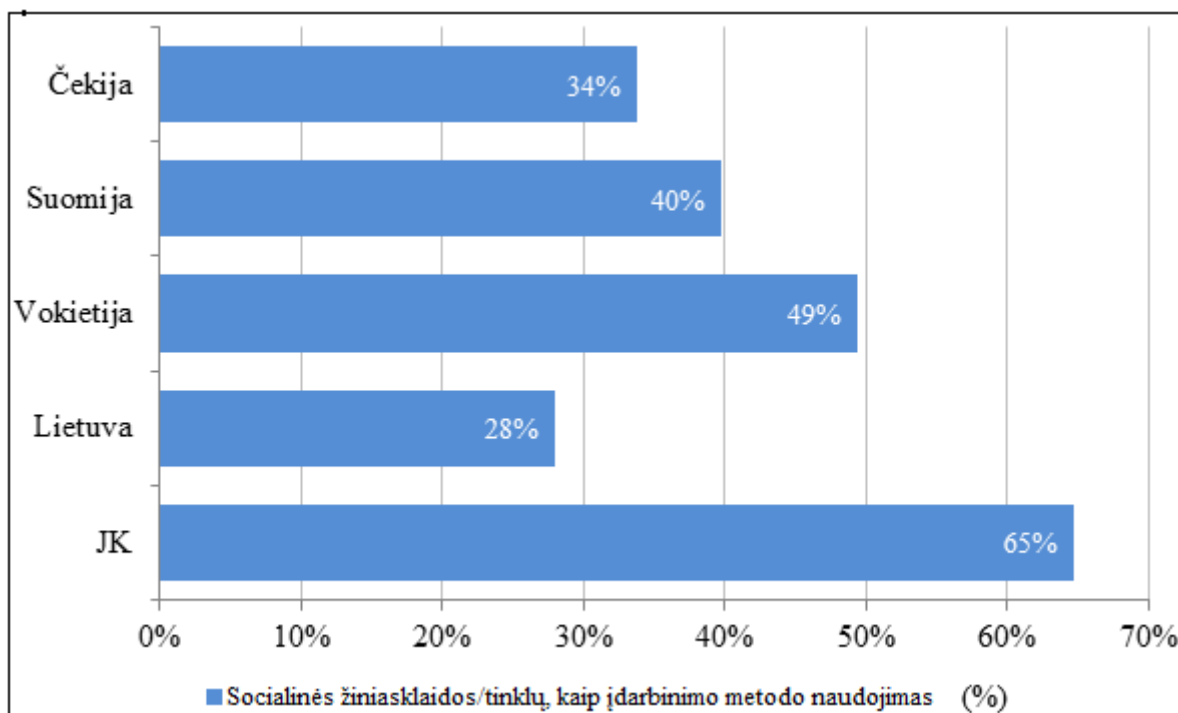
Šaltinis: SHARPEN apklausa2018, parengta autoriaus

Kaip rodo 36 vienintelė veikla, kuri visuose 5 regionuose laikoma ne tokia svarbia, yra karjeros valdymas. Taip pat nelabai svarbiais buvo laikomi PIS (personalo informacinė sistema) ir PVR (pagrindinių veiklos rodiklių) laikymasis. Palyginimui, ŽI administravimas ir darbuotojų pasitenkinimas buvo ŽI procesai, kuriuos visų 5 regionų respondentai įvertino kaip labai svarbius. Įvertinimui buvo naudojamas mūsų pačių sukurtas metodas, kur atsakymų vidurkiai buvo padalinti į 3 kategorijas: mažesnė negu vidutinė (raudona), vidutinė ir daugiau negu vidutinė (žalia) vertės. Šioms kategorijoms buvo nustatyti intervalai, apibūdinantys svarbą. Žalia spalva lentelėje reiškia, kad veikla laikoma svarbia.

ŽI procesai, kurie MVĮ arba literatūros apžvalgoje buvo identifikuoti svarbiausiais, toliau buvo analizuojami kitoje dalyje. Autoriai nustatė, kad mažose įmonėse **socialinės žiniasklaidos naudojimas, darbdavio įvaizdžio kūrimas, darbuotojų įdarbinimas, atlygio valdymas, motyvacija ir darbuotojų išsaugojimas** yra svarbiausi ir kartais sudėtingiausi aspektai. Šiuose regionuose taip pat labai svarbu pritraukti jaunąją kartą pasilikti ir dirbi MVĮ. Be to, **ISA** (įmonių socialinė atsakomybė) vis dažniau tampa MVĮ ŽI veiklų dalimi. Kai kurie rezultatai taip pat pateikiami šiame skyriuje.

5.3 Žmogiškųjų išteklių skaitmenizacija

Socialinė žiniasklaida vaidina pagrindinį vaidmenį neformaliame bendravime ir įmonėms bendraujant su visais suinteresuotaisiais asmenimis, įskaitant darbuotojus ir potencialius kandidatus. Savo apklausoje mes išsiaiškinome, kad MVĮ ne taip dažnai ŽI tikslais naudoja socialinę žiniasklaidą kaip galėtų. Kaip matome 57 visos MVĮ, išskyrus JK, patvirtino, kad įdarbinimo metu socialinę žiniasklaidą naudoja mažiau negu 50%.



57 paveikslėlis. Socialinės žiniasklaidos/tinklų naudojimas įdarbinimo metu 5 Europos regionų MVI

Šaltinis: SHARPEN apklausa 2018, parengta autoriaus

Siekdamos palaikyti ŽI valdymo procesus ir padaryti juos efektyvesniais, įmonės taip pat naudoja žmogiškųjų išteklių informacines sistemas (ŽIIS). Tačiau šią sistemą verta naudoti tik nuo tam tikro darbuotojų skaičiaus. Kadangi MVI šie procesai yra ne tokie formalūs, o respondentai buvo mažos ir vidutinio dydžio MVI, žemiau esančioje X Lentelėje matome, kad ŽIIS nėra labai dažnai naudojama. Pavyzdžiui, beveik 70 respondentų (MVI) Čekijoje patvirtino, kad jie nenaudoja ŽIIS. Ne visose šalyse ši informacija buvo prieinama.

37 lentelė. Žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos (ŽIIS) naudojimas 5 Europos regionų MVI

ŽI valdymo veikla	Čekija		Suomija		Vokietija		Lietuva		JK	
	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.
Įrašai apie darbuotojus	28,77	21	53,70	29	69,84	44	54,55	48	48,48	32
Algalapių rengimas	27,40	20	61,11	33	69,84	44	65,91	58	36,36	24
Mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	12,33	9	11,11	6	31,75	20	27,27	24	30,30	20
Vertinimas	8,22	6	14,81	8	12,70	8	35,23	31	10,61	7
Medicinos įrašai	20,55	15	0,00	0	19,05	12	26,14	23	15,15	10
Sveikata ir saugumas	19,18	14	7,41	4	23,81	15	22,73	20	7,58	5
Darbo apibūdinimai	13,70	10	18,52	10	33,33	21	27,27	24	12,12	8
Įvadinis procesas	2,74	2	20,37	11	39,68	25	38,64	34	15,15	10
Darbuotojų pasitenkinimas	5,48	4	11,11	6	20,63	13	9,09	8	7,58	5
Kita (prašome nurodyti)	0,00	0	12,96	7	9,52	6	7,95	7	4,55	3
Mes nenaudojame ŽIIS	68,49	50	Nėra info.	Nėra info.	Nėra info.	Nėra info.	Nėra info.	Nėra info.	45,45	30



Šaltinis: SHARPEN apklausa 2018, parengta autoriaus

5.4 Veiklos valdymas

Veiklos valdymas yra svarbi ŽI veiklų dalis, kuri padeda motyvuoti ir išsaugoti patenkintus darbuotojus. Tokias veiklas, kaip veiklos rezultatų vertinimas, pagrinde užtikrina tiesioginis vadovas ir, jei įmonė yra mikro arba maža, – savininkas (žr.38).

38 lentelė. Kas atlieka darbuotojų veiklos vertinimą (procentais)

Šalis	Atsakingas asmuo							
	Savininkas	Tiesioginis vadovas	ŽI specialistas	Apskaitininkas	Administracijos darbuotojas	Išorinis ŽI specialistas/agentūra	Kita	Veikla nevykdoma
Čekija	36,71	56,96	10,13	1,27	1,27	1,27	6,33	5,06
Suomija	72,22	47,22	4,17	0,00	2,78	0,00	4,17	5,56
Vokietija	33,73	71,08	20,48	0,00	2,41	0,00	4,82	2,41
Lietuva	21,11	50,00	23,33	5,56	11,11	2,22	5,56	5,56
JK	22,54	59,15	33,80	1,41	4,23	1,41	5,63	11,27

Šaltinis: SHARPEN apklausa 2018, parengta autoriaus

39 rodo veiklos vertinimo procesas dažnai yra neformalus (apie 50 %), išskyrus Suomiją, kur jis yra beveik 85 % (bet rezultatui ir vėl įtakos turi respondentų struktūra).

39 lentelė. Formalus (sisteminis) darbuotojų veiklos vertinimo procesas 5 Europos regionų MVĮ

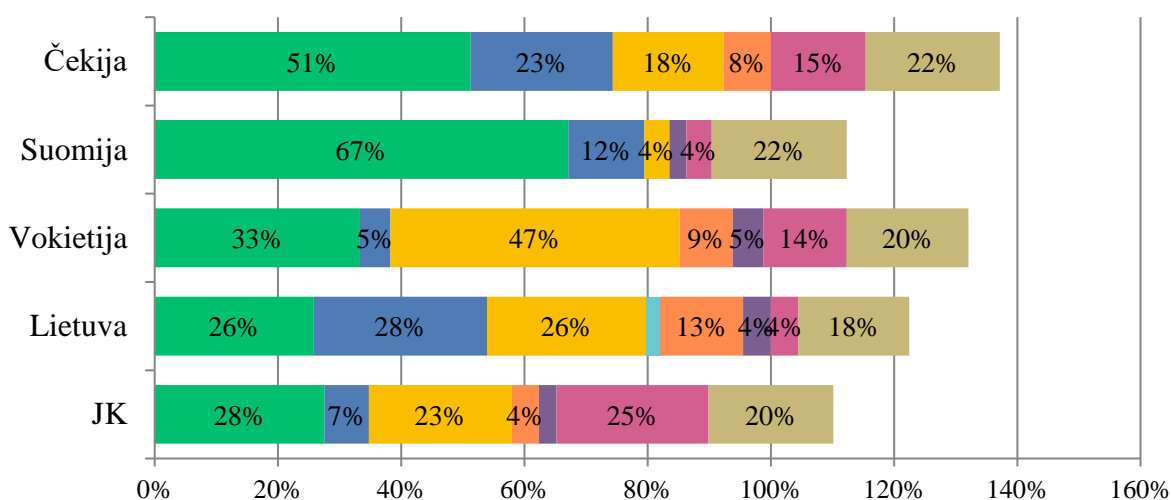
Atsakymas	Atsakymų skaičius									
	Čekija		Suomija		Vokietija		Lietuva		JK	
	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.
Taip	43,24	32	15,28	11	45,24	38	44,57	41	54,93	39
Ne	56,76	42	84,72	61	54,76	46	55,43	51	45,07	32
Iš viso	100,00	74	100,00	72	100,00	84	100,00	92	100,00	71

Šaltinis: SHARPEN apklausa 2018, parengta autoriaus



5.5 Darbdavio įvaizdžio kūrimas

Darbdavio įvaizdžio kūrimas (DĮK) svarbus išlaikant organizacijos įvaizdį savo darbuotojų akyse ir tiems, kas iš išorės yra susijęs su organizacija. Kaip galėjome matyti viršuje esančioje X lentelėje, ši veikla kai kuriuose regionuose (Čekijoje, JK) buvo patvirtinta kaip labai svarbi, kituose – kaip svarbi. Už veiklas, susijusias su DĮK, pagrindė atsakingi savininkas arba ŽI specialistai. Už vidinį DĮK taip pat atsakingi tiesioginiai vadovai (Lietuvoje - 28 %, Čekijoje - 23 % - žr. 58).



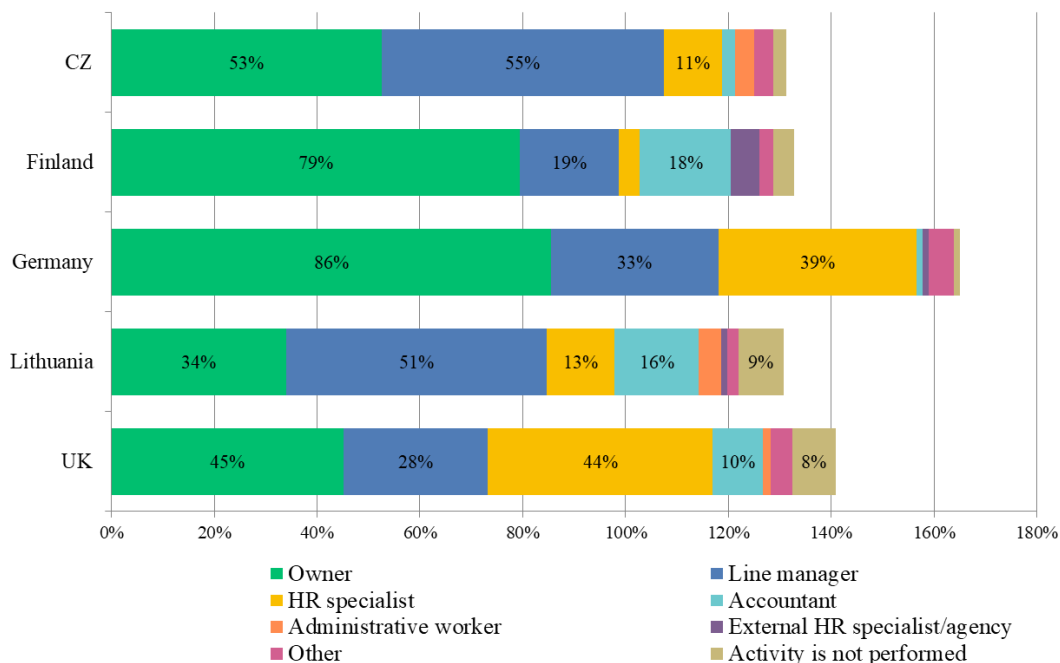
- Savininkas
- Tiesioginis vadovas
- ŽI specialistas
- Apskaitininkas
- Administracijos darbuotojas
- Išorinis specialistas/agentūra

58 paveikslėlis. Kas atlieka darbdavio įvaizdžio kūrimą (santykinis %) 5 Europos regionų MVĮ

Šaltinis: SHARPEN apklausa 2018, parengta autoriaus

5.6 Atlygio valdymas

Darbuotojai gali būti motyvuoti ir įtraukti tik jei yra vykdoma atlygio sistema ir jei ji yra sąžininga. Svarbu suprasti atlygio valdymo MVĮ svarbą. Išsiaiškinome, kad atlygio valdymą pagrindė užtikrina savininkai kartu su tiesioginiais vadovais. ŽI specialistas paprastai atlieka papildomą vaidmenį (žr. žemiau esantį 59).



59 paveikslėlis. Kas atlieka darbuotojų užmokesčio / atlygio valdymą (procentais)
Šaltinis: SHARPEN apklausa 2018, parengta autoriaus

5.7 Įmonių socialinė atsakomybė

Įmonių socialinė atsakomybė reiškia savanorišką įmonių, įskaitant MVĮ, išsipareigojimą elgtis socialiai atsakingai, t.y. prisiimti atsakomybę už savo poveikį visuomenei, įskaitant darbuotojus ir aplinką. Dauguma MVĮ nemano, kad tai svarbu, bet dabar tai tampa jų neatskiriamą veiklą. Taigi mes bandėme išsiaiškinti ką MVĮ laiko labai svarbiu ir remiantis literatūros apžvalga parinkome keletą teiginių apibūdinti ĮSA MVĮ. Kaip buvo nustatyta, svarbiausi yra lygios galimybės visoms darbuotojų grupėms, patenkinti darbuotojai ir parama darbuotojams sunkiose gyvenimo situacijose. (Žr. 40).

40 lentelė. ĮSA 5 Europos regionų MVĮ

Teiginys	Vidutinė svarba				
	Čekija	Suomija	Vokietija	Lietuva	JK
Savo organizacijoje stengiamės paremti neįgaliuosius ir žmones, turinčius sveikatos problemų (labiau negu esame išsipareigoję teisiškai).	2,20	2,49	3,20	2,47	3,17
Aktyviai remiame socialiai remtinų žmonių užimtumą (ilgą laiką nedirbančius, benamius, buvusius nuteistuosius).	1,95	2,37	2,36	2,39	2,31
Mums labai svarbu užtikrinti lygias galimybes visoms darbuotojų grupėms (ir ieškantiems darbo) nepaisant jų rasės, lyties ar seksualinės orientacijos.	3,21	3,35	3,61	3,16	3,68

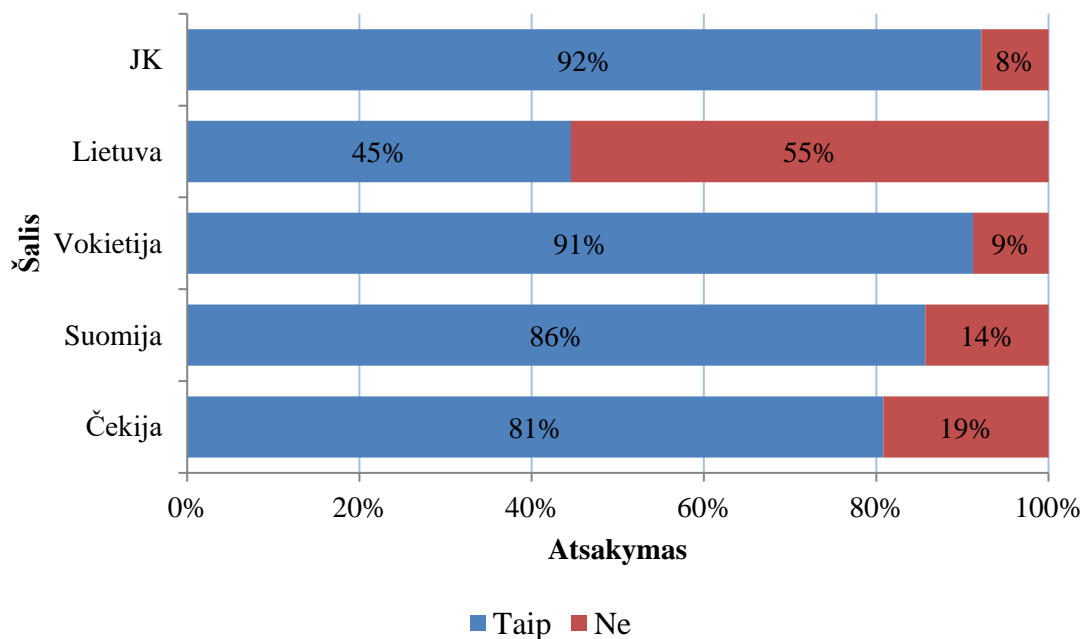


Patenkinti darbuotojai mums yra didžiausias prioritetas žmogiškųjų išteklių valdyme.	3,58	3,68	3,72	3,34	3,35
Mes palaikome darbuotojus derinant darbą ir asmeninį gyvenimą – darbo-gyvenimo balansas (pvz. remiame laisvalaikio veiklas).	2,92	3,39	3,58	3,09	3,19
Palaikome darbuotojus sunkiose gyvenimo situacijose (paskolos, papildomos atostogos ir t.t.).	3,29	3,29	3,36	3,12	3,13
Rūpinamės savo darbuotojų sveikata ir saugumu labiau negu to reikalauja įstatymai.	2,90	3,17	3,24	3,08	3,52

Šaltinis: SHARPEN apklausa 2018, parengta autoriaus

5.8 Jaunosios kartos užimtumas

Viena pagrindinių SHARPEN projekto idėjų buvo padėti pritraukti ir išsaugoti jaunąją kartą regione, nes regionai stengiasi sukurti palankias sąlygas jauniems žmonėms, kurie gali padėti sukurti pridėtinę vertę ir padidinti regiono konkurencingumą.



60 paveikslėlis. Kaip MVĮ mano, apie jaunosios kartos įdarbinimą?

Šaltinis: SHARPEN apklausa 2018, parengta autoriaus

MVĮ buvo klausiama ar jos ketina per ateinančius 3 metus samdyti jaunosios kartos atstovus (žr. aukščiau esantį see 60). Iškyrus Lietuvą, šį ketinimą labai palaiko kitų šalių MVĮ, kurios įrodė, kad joms svarbu įdarbinti šios grupės žmones ir kad jiems svarbi SHARPEN projekto idėja.



Lietuvoje buvo įvardytos priežastys, dėl kurių mažesnis ketinimas įdarbinti jaunąją kartą yra šios.

- 1) Trūksta verslo pasitikėjimo jaunimu, todėl jo neįdarbina (MVĮ mano, kad jaunoji karta neturi pakankamai žinių, kompetencijų, nėra patenkinta aukštojo mokslo ir darbo srities specialistų rengimu).
- 2) Jaunimo lūkesčiai dažnai viršija verslo galimybes (jauni žmonės nori didesnio darbo užmokesčio, kad liktų miestuose, ir to negali pasiūlyti / nenori mažos įmonės).
- 3) SHARPEN apklausoje dalyvavusios įmonės gali būti suformavusios visas komandas ir nenumatančios jokių pokyčių ateityje, todėl darbuotojai tiesiog neturi poreikio ir jų neieško.
- 4) Kai reikalinga tam tikra kvalifikacija (ne pardavėjai, paslaugų pramonė), verslas nėra linkęs įdarbinti žmonių, neturinčių patirties, ir dažniausiai jauni žmonės tokios patirties neturi.

Nepaisant to, kad Lietuvos MVĮ jaunosios kartos užimtumas nėra toks patrauklus kaip kituose tirtuose regionuose, rezultatai patvirtino, kad jiems svarbu įdarbinti šią žmonių grupę iš darbo rinkos, taip pat projekto SHARPEN idėja.



Išvados

Šis straipsnis, pagrįstas žmogiškųjų išteklių poreikio tyrimais regioninėse MVĮ, pateikė įdomių išvadų apie MVĮ padėtį Europoje. Tyrimas, kurį atliko penkios komandos iš penkių Europos regionų ir universitetų, buvo skirtas ištirti dabartinius HR poreikius regioninėse mažose ir vidutinėse įmonėse (MVĮ) Europos kontekste ir atlikti šių regionų darbo rinkos analizę. Iš pradžių idėja kilo iš prielaidos, kad šie penki regionai susiduria su panašiais demografiniais pokyčiais ir iššūkiais, kurie išprovokuoja esminius pokyčius jų atitinkamoje darbo rinkoje. Tokie pokyčiai, kaip senėjanti visuomenė, kvalifikuotų darbuotojų trūkumas, imigracijos problemos ar mažėjantis jaunų žmonių skaičius, daro įtaką daugeliui šių dienų MVĮ situacijų. Tai reiškia, kad tampa vis svarbiau padėti MVĮ pritraukti ir išlaikyti talentus bei atkreipti dėmesį į žmogiškųjų išteklių valdymą (HRM) organizacinėje aplinkoje..

Nepaisant apklausos ir rezultatų apribojimų (pvz., Imties dydis, struktūra ir reprezentatyvumas), galime pasakyti, kad apklausa buvo unikali savo struktūra, nes apėmė penkis Europos regionus, turinčius panašių iššūkių. Labai vertinama, kad MVĮ pateikė informaciją, pagrįstą tapačiu internetiniu klausimynu, išverstu į penkias kalbas (žr. 1–5 priedą). Prekybos rūmai (CoC) ir kitos regionų institucijos vaidino svarbų vaidmenį įgalinant apklausą pasiekti pakankamą (didesnį) dalyvavimo procentą. Be to, šios institucijos padės skleisti tyrimo rezultatus MVĮ ir kitoms tikslinėms grupėms.

Mažosioms ir vidutinėms įmonėms socialinės žiniasklaidos naudojimas, darbdavio prekės ženklo kūrimas, darbuotojų įdarbinimas, atlygio valdymas, motyvacija ir išlaikymas buvo įvardyti kaip svarbiausia HRM veikla, o kartais ir sunkiausia. Remiantis surinktais duomenimis ir pagrindinėmis projekto partnerių išvadamis, buvo parengtas sisteminės informacijos pagrindas, kad būtų sukurtas tinkamas HRM mokymosi modulių ir vadovo turinys, ir visos šios temos buvo įtrauktos. Mūsų rezultatai atvėrė įvairesnės darbo jėgos perspektyvą įdarbinant jaunus žmones - universitetų absolventus, nepakankamai atstovaujamas grupes, tokias kaip imigrantai, pagyvenę žmonės ir žmonės su negalia. Kol MVĮ nori ir sugeba ieškoti ir pritraukti, pavyzdžiui, talentingų asmenų iš užsienio (kurie labai dažnai studijuoja mūsų universitetuose ir nori likti regione bei dirbti regionų įmonėse), tai taip pat gali atverti ateities perspektyvas juos. SHARPEN projektas nustatė pavyzdžius ir geriausios praktikos pavyzdžius per trejus metus trukusį bendradarbiavimą su regioninėmis MVĮ.

Šis traipsnis padeda nustatyti MVĮ poreikius ir taip identifikuoti pagrindines vadovo ir mokymosi modulio temas, kurios yra kiti SHARPEN projekto rezultatai. Remdamiesi literatūros apžvalga, apklausomis, teorinėmis ir praktinėmis išvargomis, padarytomis dirbant su mažosiomis ir vidutinėmis įmonėmis penkiose Europos šalyse per trejus metus, struktūrizavome apklausos klausimus ir aptarėme tokias temas kaip žmogiškųjų išteklių specialisto vaidmuo, įdarbinimas naudojant socialinę mediją, atranka, įmonių socialinė atsakomybė, mokymasis ir tobulėjimas, darbo jėgos integracija, išlaikymas, personalo sistemos ir HR iššūkiai MVĮ. Mes galime didžiuotis tuo, kad daugelis apklausos išvadų buvo įgyvendintos bendradarbiaujant studentams ir dėstytojams su MVĮ ir vietos institucijomis, ir buvo įgyvendintos naudojant praktinius įrankius, sukurtus įgyvendinant projektą SHARPEN. Visi projekto rezultatai patvirtino MVĮ, universitetų, profesinių asociacijų ir politikos formuotojų tinklų kūrimo svarbą ir lankstumo poreikį. Rezultatų santrauka, pateikta šiame leidinyje, atveria erdvę tolesnei diskusijai, dialogui ir temos plėtojimui tarp profesionalių auditorijų.



Nuorodos

Barrett, R., Neeson, R. & Billington, L. (2007). Finding the "right staff" in small firms. *Education + Training*, 49(8/9), 686-697. doi: 10.1108/00400910710834094.

Bacon, N. & Hoque, K. (2005) HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks, *The International Journal of Human Resource Management*, 16:11, 1976-1999, DOI: 10.1080/09585190500314706

Cunningham, L.X. & Rowley, C. (2007). Human resources management in Chinese small and medium enterprises: A review and research agenda. *Personnel Review*, 36(3), 415-439. doi: 10.1108/00483480710731356.

European Commission. (2019). *Small companies create 85% of new jobs*. [cit. 2019-05-13]. Retrieved from: https://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-20_en.htm.

European Commission. (2018). *2018 SBA Fact Sheet & Scoreboard*. [cit 2018-12-13]. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/32581/attachments/1/translations/en/renditions/native>

Fejfarová, M. & Urbancová, H. (2016). Human resource management in small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*, 36, 79-90. [cit. 2019-07-08]. Retrieved from: <https://search.proquest.com/openview/67c70405850ebcd5994fdcf10ebd43b5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4413463>.

Gray, E. G. & Short, H. J. (2017) HRD in SMEs: A research agenda whose time has come. *Human Resource Development Quarterly*. 2018. 29 (7-13). <https://doi.org/10.1002/hrdq.21305>

Garavan, T. N. & Nolan, C.T. (2016). Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107. doi: 10.1111/ijmr.12062.

Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391. doi: 10.1002/hrm.10096.

IHK (2017). *Zahlen, Fakten, Wirtschaftsdaten 2016/2017*. September 2017. Industrie- und Handelskammer Chemnitz.

Komulainen, R., Maršíková, K., Davies, J., Srėbaliūtė, I., Clauß, A.-M., Moš, O., Muschol, H., Rydvalová, P., Forkel, E., & Štichhauerová, E. (2019). *A Good Practice Guide to Managing Human Resources in Regional SMEs*. Huddersfield, UK: University of Huddersfield.



Kainuun Liitto. (N.d.). *Kainuun tarjoaa töitä ja mahdollisuuksia*. [cit. 2019-05-13]. Retrieved from: <https://www.kainuunliitto.fi/kainuu-tarjoaa-toita-ja-mahdollisuuksia>.

MPO. (2018). *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017*. [cit. 2019-05-13]. Retrieved from: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf

Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R. & Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 310-331. doi: 10.1108/ER-07-2014-0078.

Rauch, A. & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. In : *Journal of Business Venturing*. 31, 5, p. 485–504 20 p.

Richbell, S., Szerb, L. & Vitai, Z. (2010). HRM in the Hungarian SME sector. *Employee Relations*, 32(3), 262-280. doi: 10.1108/01425451011038799.

Sheenan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1177/0266242612465454>.

Urbano, D. & Yordanova, D. (2008). Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: an exploratory study. *Service Business*, 2(3), 167-185. doi: 10.1007/s11628-007-0033-z.

Wapshott, R. & Mallet, O. (2015). *Managing human resources in small and medium-sized enterprises: Entrepreneurship and employment relationships*. London, United Kingdom: Routledge.

Yrittäjät. (2018). *Pk-yritysbarometri. Syksy 2018. Alueraportti Kainuu*. [cit. 2019-05-13]. Retrieved from: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/alueraportti_kainuu_syksy2018.pdf.

Yrittäjät. (2019). *Yrittäjäyystilastot*. [cit. 2019-05-13]. Retrieved from: <https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot2019.pdf>.

Yrittäjät. (N.d.). *Valitse oikea yhtiömuoto*. [cit. 2019-05-13]. Retrieved from: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yrityksen-perustaminen/valitse-oikea-yhtiömuoto-565987>.

Yritä.fi. (2019). *Yritysmuodot*. [cit. 2019-05-13]. Retrieved from: <https://xn--yrit-ooa.fi/yritysmuodot>.

Zolak -Poljašević, B. & Petkovič, S. (2013). Human resource management in small and medium-sized enterprises: Conceptual framework. *Facta universitatis-series: Economics and Organisation*, 10(3), 301-315. [cit. 2019-08-13]. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/325120821_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

SHARPEN
HRM4smeS

NT_IN_SMALL_AND_MEDIUM- SIZED_ENTERPRISES_CONCEPTUAL_FRAMEWORK

European Commission. (2018). 2018 SBA Fact Sheet & Scoreboard. [cit 2018-12-13]. Retrieved from:
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/32581/attachments/1/translations/en/renditions/native>



1 Priedas KLAUSIMYNAS: Žmogiškųjų išteklių valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse

Dėkojame, kad sutikote dalyvauti tyrime „Žmogiškųjų išteklių valdymas regioninėse MVI“, kuris atliekamas įgyvendinant ES finansuojamą projektą SHARPEN.

Šio klausimyno tikslas - palyginti formalią ir neformalią žmogiškųjų išteklių valdymo (HRM) politiką ir praktiką regioninėse MVI (įmonėse, kuriose dirba mažiau kaip 250 darbuotojų) Europoje atsižvelgiant į *žmogiškųjų išteklių ciklą*. Remiantis šio tyrimo išvadomis organizuosime praktinius seminarus aukštųjų mokyklų studentams, kad jie geriau suvoktų žmogiškųjų išteklių valdymo sunkumus, su kuriais susiduria MVI. Projekto partneriai planuoja parengti nemokamą vadovą praktikams.

Visi surinkti duomenys bus anoniminiai ir analizuojami įgyvendinant Erasmus+ projektą bendradarbiaujant penkiems universitetams - The University of Liberec, Čekija; The University of Huddersfield, Jungtinė Karalystė; West Saxon University of Applied Sciences of Zwickau, Vokietija; Kajaani University of Applied Sciences, Suomija, ir Socialinių mokslų kolegija, Lietuva.

Būtume dėkingi, jei galėtumėte užpildyti šį klausimyną iki [xxx date]. Jei turite klausimų, susisieki su projekto koordinatoriumi Lietuvoje, Reda Mikalauskaite, el. paštas: reda.mikalauskaite@smk.lt

1. Kiek žmonių (pilnu etatu) dirba Jūsų įmonėje?

- 1-9
- 10-49
- 50-249

2. Kuriais metais įkurta Jūsų įmonė?

3. Ar Jūsų įmonė yra šeimos verslas?

- Taip
- Ne

4. Jūsų įmonės teisinė forma? (Akcinė bendrovė



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

SHARPEN
HRM4smes

- Uždaroji akcinė bendrovė
- Kooperatinė bendrovė
- Individuali įmonė

Kita (prašome nurodyti)

5. Ar Jūsų įmonė įsikūrusi Klaipėdos regione?

Taip

Ne

Kita (prašome nurodyti)

6. Ar Jūsų įmonė yra filialas / dukterinė įmonė?

Taip, bet mes patys formuojame savo žmogiškųjų išteklių politiką

Taip, bet žmogiškųjų išteklių politiką formuoja būstinė / motininė kompanija

Ne

Kita (prašome nurodyti)

7. Kokiame pramonės sektoriuje veikia Jūsų įmonė?

Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė

Kasyba ir karjerų eksploatavimas

Apdirbamoji gamyba

Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas



- Vandens tiekimas nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas
- Statyba
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas
- Transportas ir saugojimas
- Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla
- Informacija ir ryšiai
- Finansinė ir draudimo veikla
- Nekilnojamojo turto operacijos
- Profesinė, mokslinė ir techninė veikla
- Administracinė ir aptarnavimo veikla
- Viešasis valdymas ir gynyba; privalomasis socialinis draudimas
 - Švietimas
 - Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas
 - Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla
 - Kita aptarnavimo veikla
 - Namų ūkių, samdančių darbininkus, veikla; namų ūkių veikla, susijusi su savoms reikmėms tenkinti skirtų nediferencijuojamų gaminių gamyba ir paslaugų teikimu
 - Ekstrateritorinių organizacijų ir įstaigų veikla
- Kita (prašome nurodyti)

8. Kas Jūsų įmonėje atsakingas už žmogiškųjų išteklių valdymo (HRM) veiklą?

- Žmogiškųjų išteklių (HR) specialistas
- Administracijos darbuotojas
- Buhalteris
- Savininkas



- Direktorius / vykdančiasis direktorius
- Kita (prašome nurodyti)

9. Ar Jūsų įmonė perka Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas iš išorės?

- Mes perkame visas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas
- Mes perkame tam tikras žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas
- Ne, mes neperkame žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų iš išorės

10. Ar Jūsų įmonė turi Žmogiškųjų išteklių (Personalo) valdymo skyrių?

- Taip
- Ne
- Kita (prašome nurodyti)

11. Jei atsakėte NE, kiek Jūsų įmonės darbuotojų (pilnu etatu) yra atsakingi už užduočių ir veiklų, susijusių su personalo valdymu, vykdymą?

12. Jei atsakėte TAIP, kiek žmonių dirba Žmogiškųjų išteklių (Personalo) valdymo skyriuje?

13. Ar Jūs savo darbovietėje vykdate Žmogiškųjų išteklių specialisto funkcijas?

- Taip
- Ne (nurodykite savo pareigas)

14. Jei atsakėte TAIP, kiek laiko dirbate šį darbą savo darbovietėje (nurodykite metais)?



15. Jūsų išsilavinimas?

- Pradinis
- Vidurinis
- Bakalauras
- Magistras
- Daktaras
- Kita (prašome nurodyti)

16. Ar esate įgijęs žmogiškųjų išteklių specialisto kvalifikaciją, jei taip, tai kokią?

17. Ar priklausote kokiai nors Žmogiškųjų išteklių (Personalo) organizacijai?

- Taip
- Ne

Nurodykite organizacijos pavadinimą

18. Kiek Jūsų įmonei svarbios žemiau pateiktos Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos?

Visai nesvarbu Iš dalies svarbu Gana svarbu Labai svarbu Netaikoma

Personalo administravimas (įstatymų reikalavimų vykdymas)

Personalo planavimas

Įdarbinimas



Visai nesvarbu Iš dalies svarbu Gana svarbu Labai svarbu Netaikoma

Žmogiškųjų išteklių strategijos rengimas

Darbuotojų mokymas ir ugdymas

Darbuotojų veiklos įvertinimas

Darbo užmokestis remiantis darbo rezultatais

Darbuotojų išmokos

Personalo informacinės sistemos naudojimas

Darbuotojų sveikatos ir saugos užtikrinimas

KPI (pagrindinių veiklos rodiklių) stebėjimas

Darbdavių prekės ženklo naudojimas personalo rinkodaros srityje

Priėmimo procesas

Darbuotojų karjeros valdymas

Talentų valdymas

Darbuotojų pasitenkinimas ir įsitraukimas

Kita (prašome nurodyti)

19. Kas Jūsų įmonėje vykdo šias žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas?



Direktorius

/

Savininkas vykdančiasis Personalo Administracijos Išorinis personalo
direktorius specialistas Buhalteris darbuotojas specialistas/agentūra Kita

Personalo
administravimas

Darbo vietų
kūrimas ir
analizė

Personalo
planavimas

Darbo
pareigybių
aprašymas

Įdarbinimas ir
atranka

Darbuotojų
priėmimas

Darbuotojų
veiklos
įvertinimas

Kompensacijos/
apmokėjimas

Darbuotojų
mokymas ir
ugdymas

Darbuotojų
atleidimas

Organizacinė
plėtra

Darbuotojų
konsultavimas



Direktorius

/

Savininkas / vykdytojas / direktorius / specialistas / Būhalteris / darbuotojas / Administracijos / Išorinis personalo specialistas/agentūra / Kita

Darbuotojų
įsitraukimo
apklausos

20. Kokius įdarbinimo metodus naudojate?

- Karjeros skiltis (pvz. atskira skiltis „Karjera“ įmonės internetiniame puslapyje)
- Interneto darbo portalus
- Personalo agentūras
- Laikinąsias agentūras (laikinių darbuotojų samdymas)
- Esamų darbuotojų rekomendacijas
- Darbo biržą
- Socialinius tinklus
- Atrankas švietimo įstaigose (mokyklose, universitetuose)
- Esamų darbuotojų paramą išoriniam įdarbinimui
- Tikslinę paiešką („galvų medžioklė“)

21. Kokius atrankos metodus naudojate šių pozicijų darbuotojų paieškai?

	Vadovai /Pavaduotojai	Techninis ir administracinis personalas	Darbuotojai
--	--------------------------	---	-------------

Interviu



Vadovai /Pavadootojai	Techninis ir administracinis personalas	Darbuotojai
--------------------------	---	-------------

Grupinis interviu

Klausimynai

Psichometriniai testai

Žinių ir (arba) įgūdžių
patikrinimai

Vertinimo centrai

22. Kiek svarbūs šie MVĮ žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiai Jūsų įmonei?

	Nesvarbu	Mažai svarbu	Šiek tiek svarbu	Labai svarbu
--	----------	-----------------	---------------------	--------------

Pagrindiniai darbuotojai palieka įmonę

Naujų darbuotojų stoka (tinkamų kandidatų į
laisvą darbo vietą pritraukimas)

Dideli darbuotojų poreikiai (darbo užmokesčio
didėjimo paklausa, papildomos išmokos, darbo
aplinka ir pan.)

Nėra galimybių siūlyti rinkoje konkurencingą
darbo užmokestį (sunku konkuruoti su didelėmis
įmonėmis darbo užmokesčio požiūriu)

Darbdavio prekės ženklo kūrimas

Žmogiškųjų išteklių valdytojų kompetencijos
trūkumas įmonėje (personalo specialisto
trūkumas)

Personalo valdymo išteklių (finansinių ir laiko)
stoka

Absolventų pritraukimas į mūsų įmonę



Nesvarbu Mažai svarbu Šiek tiek svarbu Labai svarbu

Nepakankamas įdarbinimo technologijų naudojimas

Galimų naujų darbuotojų (ypač Y / Z kartos) išvykimas iš regiono (pvz., į didesnius miestus)

Minimalaus darbo užmokesčio didinimas

Ekonomiškai aktyvių gyventojų senėjimas

Ar yra kitų iššūkių, kurie svarbūs Jūsų įmonei? (prašome nurodyti)

23. Ar jūsų įmonėje sistemingai organizuojamas darbuotojų mokymas ir tobulėjimas?

- Taip
- Mes vykdomė darbuotojų mokymus ir tobulinimą, tačiau tai nėra sistemingas procesas
- Ne
- Kita (prašome nurodyti)

24. Kurias mokymų ir tobulinimo technikas naudojate?

- Mokymus
- Seminarus
- Praktinius seminarus
- Paskaitas
- Darbo instrukcijas
- Mentorystę



- Koučingą
- Konsultavimą
- Darbo rotaciją
- Simuliacijas
- Smegenų šturumą
- Webinarus
- E-mokymą
- Vadybos žaidimus (sužaidybinimas)
- Patirtinius mokymus
- Vertinimo centrus
- Kita (prašome nurodyti)

25. Kokius metodus naudojate mokymų ir tobulinimo metodų efektyvumui įvertinti?

- Darbuotojų atsiliepimus
- Skyrių vadovų atsiliepimus
- Darbo našumą iš karto po mokymų
- Darbo našumą praėjus keliems mėnesiams po mokymų
- Investicijų grąžą (ROI)
- Praktinius įgytų žinių ar įgūdžių testus
- Nenaudojame jokių
- Kita (prašome nurodyti)



26. Ar Jūsų įmonėje yra oficialus darbuotojų veiklos vertinimo procesas?

- Taip
- Ne

27. Darbuotojų veiklos vertinimo rezultatai yra naudojami:

- Atlyginimo kėlimui
- Mokymui ir tobulinimui
- Karjeros planavimui ir valdymui
- Personalo planavimui
- Kita (prašome nurodyti)

28. Kokius pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos rodiklius - KPI (jei tokius esate išsikėlę) stebite?

- Žmogiškųjų išteklių (Personalo) skyriaus sąnaudos lyginant su bendromis išlaidoms
- Pilnu etatu dirbančių skaičius pagal personalo skyriaus pilnu etatu dirbančių skaičių
- Personalo skyriaus išlaidos vienam pilnu etatu dirbančiam darbuotojui
- Išorės įdarbinimo išlaidos (pvz. išoriniai darbuotojai)
- Darbo vietų užpildymui reikalingų dienų skaičius
- Mokymosi ir tobulinimosi išlaidos vienam pilnu etatu dirbančiam darbuotojui
- Vidinės mokymosi ir tobulinimosi išlaidos vienam pilnu etatu dirbančiam asmeniui
- Išorinės mokymosi ir tobulinimosi išlaidos vienam pilnu etatu dirbančiam asmeniui
- Mokymosi ir tobulinimo veiklos valandų skaičius vienam pilnu etatu dirbančiam darbuotojui



- Vidutinis mokymosi ir tobulinimo veiklos kiekis vienam darbuotojui
- Nebuvimo darbe rodiklis
- Darbe nebūtų dienų skaičius vienam pilnu etatu dirbančiam asmeniui
- Darbuotojų kaitos lygis
- Profesinių traumų (nelaimingų atsitikimų) skaičius 1 000 darbuotojų
- Kita (prašome nurodyti)

29. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius?

Visiškai Labiau
ne ne Labiau taip Tikrai taip N

Įmonėje stengiamės remti neįgaliuosius ir žmones, turinčius sveikatos sutrikimų.

Aktyviai remiame darbo rinkoje nepalankioje padėtyje esančių žmonių įdarbinimą (pvz., ilgalaikius bedarbius, benamius, buvusius nusikaltėlius).

Mums labai svarbu užtikrinti lygias galimybes visoms darbuotojų grupėms (ir darbo ieškantiems asmenims) nepriklausomai nuo jų rasės, lyties, religijos ar seksualinės orientacijos.

Patenkinti darbuotojai yra svarbiausias mūsų žmogiškųjų išteklių valdymo prioritetas.

Mes palaikome savo darbuotojus derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, išlaikant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (pvz., parama laisvalaikio veiklai).



Visiškai ne Labiau ne Labiau taip Tikrai taip

Remiame savo darbuotojus sudėtingose gyvenimo situacijose (pvz., paskolos, papildomos atostogos ir kt.).

Rūpinamės savo darbuotojų sveikata ir saugumu labiau nei reikalauja įstatymai.

30. Ar žmogiškųjų išteklių personalo valdymui naudojate informacinę sistemą?

Taip

Ne

31. Jei TAIP, kurioms Personalo valdymo veikloms naudojate informacinę sistemą?

Darbuotojų įrašams

Darbo užmokesčio apskaičiavimui

Mokymui ir tobulinimui

Vertinimui

Medicininiam įrašams

Sveikatai ir saugumui

Darbo pareigybių aprašymui

Darbuotojų priėmimo procesui

Darbuotojų pasitenkinimo tyrimams

Kita (prašome nurodyti)

32. Kiek jaunų žmonių (iki <25 m. amžiaus) įdarbinote per pastaruosius 3 metus?

Nė vieno

1-4



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

SHARPEN
HRM4smes

- 5-10
- daugiau nei 10

33. Ar planuojate per artimiausius 3 metus įdarbinti jaunų žmonių (iki <25 m. amžiaus)?

- Taip
- Ne

Komentaras

Dėkojame, kad dalyvavote tyrime. Jūs prisidėjote prie geresnio supratimo apie žmogiškųjų išteklių specifiką mažosiose ir vidutinėse įmonėse. Projekto eigą galite stebėti mūsų svetainėje: sharpen.ef.tul.cz, kur taip pat bus paskelbti tyrimo rezultatai bei Nemokamas vadovas Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams-praktikams.



Padėka

Šis straipsnis yra akademikų komandos, privataus, viešojo sektoriaus ir socialinių įmonių partnerių, bei penkių Europos SHARPEN partnerių universitetų studentų bendradarbiavimo rezultatas.

Šio projekto tikslas buvo pagrįsti teorines žinias įmonių poreikiais. Viena iš priemonių tam pasiekti buvo atvejo analizių sukūrimas. Jos buvo paremtos žmogiškųjų išteklių specialistų stebėjimu pasirinktose MVĮ. Būtent šioms MVĮ visuose penkiuose Europos regionuose esame ypatingai dėkingi. Jos ne tik suteikė mūsų studentams ir darbuotojams prieigą prie duomenų ir paskyrė savo laiko, bet taip pat suteikė daug patirties ir žinių. Be to, norime išreikšti padėką savo nuostabiems studentams, kurie visus tris metus savo darbštumu ir atsakingu požiūriu prisidėjo prie SHARPEN projekto rezultatų. Taip pat norėtume padėkoti visiems savo studentams, kolegoms, organizacijoms ir visiems kitiems, kas dirbo su mumis šiame tarptautiniame projekte.

Projektą finansuoja Erasmus + KA2 Strateginės partnerystės programa. Projekto susitarimo numeris: 2016-1-CZ01-KA203-023916.

Norime ypatingai padėkoti šioms organizacijoms ir asmenims už jų paramą SHARPEN projekto metu:

SHARPEN projekto **organizacijos ir įmonės** bendradarbiavo ir dalyvavo kuriant šį leidinį:

Čekijos Respublika: Lasvit, s.r.o., Lucid, s.r.o., EWM Hightec Welding, s.r.o., Pivovar Rohozec, a.s., Praktik System, s.r.o., Crytur, s.r.o., Įmonė X (norėjo likti nežinoma), Severochema, družstvo pro chemickou výrobu, Liberec, Šroubárna Turnov, a.s., Associated Weavers, s.r.o., Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s.r.o., Sundisk, s.r.o., Čekijos Respublikos Mažų ir vidutinio dydžio įmonių ir amatų asociacija (AMSP CZ), Komercijos rūmai (Liberec, Jablonec nad Nisou), CzechInvest, Michal Seidl - OpenTechLab company (Jablonec nad Nisou)

Suomija: ABC Oy (įskaitant HiTech Oy and Neitti Oy), Kajaani Miesto, Komercijos rūmų Kainuu filialas, Kainuu Verslininkų asociacija (Kainuun Yrittäjät Ry), Kainuun-etu Oy, Aikuis-ja täydennyskoulutuspalvelut (AIKOPA) – Suaugusiųjų ir tęstinio mokymo paslaugos.

Vokietija: Komercijos rūmai: IHK Zwickau and Chemnitz, City of Zwickau, Partnerinės įmonės lieka anonimiškos

Lietuva: Klaipėdos Komercijos, pramonės ir amatų rūmai, Klaipėdos miestas, S. Jokužio leidykla-spaustuvė, Personalo valdymo profesionalų asociacija.

Jungtinė Karalystė: Chris Newberry, Michael Crowther and Ana Chiru, Kirkwood Hospice; Helen Lovack, Distinction Doors; the Chartered Institute of Personnel and Development in Wimbledon and the West Yorkshire branch; Magic Rock Brewing; Martin Hathaway, Mid Yorkshire Komercijos rūmai.



Kiti darbuotojai, dėstytojai ir studentai

Čekijos Respublika: be šio leidinio autorių ir redaktorių, norime ypatingai padėkoti Jaroslav Demel (vyr.dėstytojas TUL), Tereza Semerádová (grafikos dizainerė, dėstytoja TUL), Vendula Macháčková (TUL, GDPR vadovė - Liberec Ligoninėje), Světlana Myslivcová (vyr.dėstytoja TUL), Eva Šírová (vyr.dėstytoja TUL), Zbyněk Hubínka (IT specialistė TUL) ir visiems kitiems kolegoms, padėjusiems SHARPEN projekto metu.

Suomija: Päivi Auno (vyr.dėstytoja KAMK), Janus Pitkänen (dėstytojas, KAMK), Tuula Rajander (dėstytoja, KAMK ir vyr. koordinatorė, AIKOPA), Juha Puuronen (IT Vadovė, KAMK)

Lietuva: Jūratė Martinkienė, Inga Medžiūnienė, Daiva Viningienė, Giedrė Rimkienė, Viktorija Palubinskienė, Indrė Srėbaliūtė, Henrika Ruginė, Reda Mikalauskaitė, Donata Dulkė

Vokietija: Thomas Escher (studentas, WHZ), Sven Pommer (studentas, WHZ), Markus Haubold (Karjeros Paslaugos, WHZ), Carsten Müller (studentas, WHZ)

Jungtinė Karalystė: Prof. John Anchor, Prof. Chris Cowton, Peter Emsell, Dr Muhibul Haq, Dr Dinuka Herath, Julia Lattimer, Dr Viviana Meschitti, Liz Rivers, Dr Fran McGregor, Dorra Jebali, Harriet Lockwood at Huddersfield Business School; Dr Alex Kevill, Leeds University Business School; Dr Rob Wapshott, University of Sheffield Management School; Prof. Alex Psychogios, Birmingham City Business School, Dr Ria Deakin, Manchester Metropolitan University Business School ir MVĮ bei dalyviai studentai.

SHARPEN kursų dalyviai: Marie Antonia Thomsenová, Petra Čubová, Hana Kořínková, Kateřina Pinková, Adéla Fejfarová, Karolína Kapounová, Karolína Palečková, Barbora Paterová, Pavel Doubek, Gabriela Prokopová, Tereza Horáková, Mukelabai Mundia, Renáta Holcová, Barbora Homolová, Anastasiia Mazurchenko, , Doan Chi, Iikka Yli-Kuivila, Tatiana Petrova, Ngo Quang, Jasper Woertman, Yulia Emelianova, Violet Mwakoi, Marika Pöllä, Aleksandra Suslova, Ha Aile, Yasir Adnan, Marc Lewis, Jalmari Kunnari, Nikke Marjomaa, Valtteri Lamberg, Nishita Bhadwaj, Sylvia Wilson, Sina Hoffren, Minna Nuulamo, Mia Korhonen, Heli Helenius, Ahmed Al-Kawa, Ifedayo Olaleye, Anssi Heikkinen, , Viktorija Pervainyte, Migle Seputyte, Vaiva Legenzovaite, Erika Juozapaityte, Greta Ieva Mackeviciute, Gabija Šukytė, Viktoras Mišlinskas, Dovydas Šaulys, Ignas Jankevičius, Dovilė Valantinienė, Rokas Ašmonas, Kiril Kuperin, Džiugas Kučinskas, Žygimantas Briilius, Vidmantas Sipas, Gabrielė Liatukaitė, Gintarė Mataitė, Roberta Rekašiūtė, Irma Vilčiauskaitė, Jovita Stonkutė, Lukasz Powroznik, Jeremias Jokele, Josepha Goßmann, Nicole Ritter, Katharina Schulz, Carolin Zeh, Lara Elosge, Nadja Bauer, Tatjana E. Eldag, Jessica Melzer, Kathrin Focht, Anna Wollner, Gero Jahn, Lena Hantzsche, Matthias Schwarzenberger, Joachim Nötzold, Maximilian Pallat, Andreas Pettermann, Isabel Hauptmann, Julia Lattimer, Kenicia Griffith, Bright Ogheneovo Ovbiovbio, Ruchi, Magdalena Dys, Dorra Jebali, Izabela Michalczyk, Kerry Lunn, David Foster, Luke Oldridge, Ana Chiru, Antony Edwards, Lydia Davidson, Jenny Janssen, Ellis King



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

SHARPEN
HRM4smes

Taip pat norime padėkoti visoms šio regiono Čekijos Respublikos organizacijoms (tokioms kaip Komercijos rūmai, AMSP (Mažų ir vidutinio dydžio įmonių ir amatų asociacija CZ), CzechInvest ir t.t., šio regiono MVĮ už dalyvavimą tyrimuose ir seminaruose, visiems kitiems kolegoms, prisidėjusiems prie projekto ir padėjusiems Čekijos SHARPEN nacionalinei komandai.

Teisinė pastaba:

Šiame leidinyje išreikšti požiūriai yra autorių atsakomybė ir nebūtinai atspindi Europos Sąjungos, ERASMUS programos nacionalinių agentūrų arba projekto partnerių universitetų požiūrį. Sąjunga, nacionalinės agentūros ir universitetai neatsako už jame panaudotos informacijos panaudojimą.