



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



(NE)VIDITELNĚ A (NE)FORMÁLNĚ O LIDSKÝCH ZDROJÍCH V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

SHARPEN
HRM4sme_s

- Výzvy v oblasti řízení lidí pro malé a střední podniky
- Malé a střední podniky v pěti evropských regionech
- Transfer znalostí o řízení lidských zdrojů



„(Ne)viditelně a (ne)formálně o lidských zdrojích v malých a středních podnicích“

© 2019 Technická univerzita v Liberci

Recenze anglické verze publikace: Anchor John R

Tato publikace vznikla s podporou projektu SHARPEN financovaného z programu Erasmus + KA2, Strategická partnerství. Číslo projektu: 2016-1-CZ01-KA203-023916.

Právní upozornění:

Za názory vyjádřené v tomto dokumentu nesou výlučnou odpovědnost autoři. Tyto názory nemusí nutně představovat oficiální postoj Evropské Unie ani národních agentur programu ERASMUS a tyto neodpovídají za použití informací, jež jsou jeho obsahem. Zároveň nemusí názory nutně představovat oficiální postoje všech partnerských univerzit.



Autorský tým české verze publikace:

Maršíková Kateřina – Technická univerzita v Liberci (TUL) (Kapitola 1;2;3.1;4.1;5; Příloha 1)
Rajander Tuula - Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK) (Kapitola 3.2;4.2;)
Clauß Anna-Maria - Zwickau Westsächsische-Hochschule (WHZ) (Kapitola 3.3; 4.3)
Medžiūnienė Inga, Dulkė Donata - Socialiniu Mokslu Kolegija Klaipėda (SMK) (Kapitola 3.4;4.4;)
Meschitti Viviana, Davies Julie - University of Huddersfield (UoH) (Kapitola 3.5;4.5;)
Štichhauerová Eva - Technická univerzita v Liberci (TUL) (Kapitola 3.1;4.1;5)
Macháčková, Vendula - Technická univerzita v Liberci (TUL) (Kapitola 1)
Moš Ondřej - Technická univerzita v Liberci (TUL) (Kapitola 2; 3.1, Příloha 1)
Rydvalová Petra – Technická univerzita v Liberci (Kapitola 1; 5.2)
Schumann, Christian-Andreas - Zwickau Westsächsische-Hochschule (WHZ) (Kapitola 4.3)
Richter Matthias - Zwickau Westsächsische-Hochschule (WHZ) (Kapitola 4.3)
Komulainen Ruey - Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK) (Kapitola 3.2)
Forkel Eric - Zwickau Westsächsische-Hochschule (WHZ) (Kapitola 3.3)

Vedení autorského týmu: *Maršíková Kateřina – Technická univerzita v Liberci*

Editor:

Maršíková Kateřina - Technická univerzita v Liberci
Štichhauerová Eva - Technická univerzita v Liberci
Rydvalová Petra - Technická univerzita v Liberci
Moš Ondřej - Technická univerzita v Liberci

Citace anglické verze: Maršíková, K., Rajander, T., Clauß, A.-M., Medžiūnienė, I., Meschitti, V., Štichhauerová, E, Davies, J., Dulkė, D., Komulainen, R., Macháčková, V., Moš, O., Richter, M., Schumann, C.-A., & Forkel, E. (2019). *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*. Huddersfield, UK: University of Huddersfield. ISBN 978-1-86218-168-7.

Recenze anglické verze:

Anchor John R (University of Huddersfield)



OBSAH

Úvod	9
1. Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: přehled literatury	12
Jak malé a střední podniky řeší řízení lidí: výsledky sekundárních dat.....	13
2. Metodika a výsledky výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů: v 5 evropských regionech	17
2.1 Proces sběru a analýzy dat	17
2.2 Pilotní průzkum ŘLZ v malých a středních podnicích	18
3. Metodika dotazníkového šetření: popis a omezení v jednotlivých regionech	20
3.1 Výzkum a metodika zjišťování v Libereckém kraji	20
3.1.1 Soubor malých a středních podniků v Libereckém kraji.....	21
3.1.2 Fáze průzkumu v Libereckém kraji	22
3.1.3 Omezení průzkumu v Libereckém kraji	23
3.2 Výzkum a metodika průzkumu v regionu Kainuu, Finsko.....	23
3.2.1 Celková cílová populace.....	24
3.2.2 Omezení průzkumu v regionu Kainuu.....	25
3.3 Výzkum a metodika průzkumu v regionu Zwickau (Sasko) v Německu	26
3.3.1 Základní soubor malých a středních podniků v regionu Zwickau.....	27
3.3.2 Fáze průzkumu v regionu Zwickau (Západní Sasko).....	27
3.3.3 Omezení průzkumu v regionu Zwickau	29
3.4 Výzkum a metodika průzkumu v regionu Klaipėda	29
3.4.1 Výzkum a metodika šetření v regionu Klaipėda	29
3.4.2 Fáze průzkumu v regionu Klaipėda.....	30
3.4.3 Omezení průzkumu v oblasti Klaipėda	31
3.5 Výzkum a metodika průzkumu v regionu Západní Yorkshire	32
3.5.1 Cílová populace a soubor údajů o malých a středních podnicích v regionu Západní Yorkshire.....	33
3.5.2 Fáze průzkumu v oblasti Západní Yorkshire.....	33
3.5.3 Omezení průzkumu v oblasti Západní Yorkshire.....	34
4. Jak se malé a střední podniky vypořádávají s řízením lidských zdrojů: hlavní zjištění v pěti evropských regionech	35
4.1 ŘLZ v MSP v Libereckém kraji v České republice: hlavní zjištění	35
4.1.1 Základní charakteristiky respondentů v Libereckém kraji	36
4.1.2 Vybrané ŘLZ procesy v malých a středních podnicích v Libereckém kraji .	41
4.1.3 ŘLZ v Libereckém kraji: shrnutí, omezení a diskuse.....	45
4.2 ŘLZ v MSP v regionu Kainuu ve Finsku: hlavní zjištění.....	46
4.2.1 Základní charakteristiky respondentů v regionu Kainuu.....	46
4.2.2 ŘLZ v regionu Kainuu: shrnutí, omezení a diskuse	55
4.3 ŘLZ v malých a středních podnicích v Německu: hlavní zjištění.....	56
4.3.1 Základní charakteristiky respondentů v regionu Zwickau	56
4.3.2 Vybrané ŘLZ procesy v malých a středních podnicích v regionu Zwickau .	62
4.3.3 ŘLZ v regionu Zwickau, shrnutí, omezení a diskuse.....	66
4.4 ŘLZ v malých a středních podnicích v Litvě: region Klaipėda.....	67



4.4.1	Základní charakteristiky respondentů v regionu Klaipėda.....	67
4.4.2	Vybrané procesy ŘLZ v malých a středních podnicích v regionu Klaipėda	72
4.4.3	ŘLZ v regionu Klaipėda: zjištění, shrnutí a omezení.....	76
4.5	ŘLZ v MSP v regionu Západní Yorkshire ve Spojeném království: hlavní zjištění	77
4.5.1	Základní charakteristiky respondentů v regionu Západní Yorkshire	77
4.6	Vybrané ŘLZ v malých a středních podnicích v regionu Západní Yorkshire.....	81
4.6.1	ŘLZ v regionu Západní Yorkshire: shrnutí, omezení a diskuse	84
5.	Porovnání ŘLZ v malých a středních podnicích v pěti evropských regionech: výsledky projektu SHARPEN	86
5.1	Charakteristika respondentů v 5 evropských regionů.....	86
5.2	Jak jsou zajišťovány procesy ŘLZ napříč regiony	89
5.2.1	Digitalizace v řízení lidských zdrojů.....	91
5.2.2	Řízení výkonnosti.....	92
5.2.3	Značka zaměstnavatele.....	94
5.2.4	Odměňování	95
5.2.5	Společenská odpovědnost (CSR)	95
5.2.6	Zaměstnávání příslušníků mladší generace.....	96
5.2.7	Shrnutí: Výzvy MSP	98
	Závěr.....	99
	Zdroje	101
	Summary	104
	Shrnutí	105
	Příloha 1: Dotazník pro malé a střední podniky.....	106



SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Využití výsledků šetření projektu SHARPEN.....	11
Obrázek 2 Časová osa průzkumu prosinec 2016 – červen 2019	18
Obrázek 3 Respondenti – průzkum v Libereckém kraji 2018	23
Obrázek 4 Respondenti – průzkum v oblasti Kainuu 2018.....	24
Obrázek 5 Respondenti – šetření v regionu Zwickau (Západní Sasko)	28
Obrázek 6 Respondenti – průzkum v oblasti Klaipėda	31
Obrázek 7 Respondenti – průzkum v oblasti Západní Yorkshire.....	34
Obrázek 8 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v Libereckém kraji (1).....	39
Obrázek 9 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v Libereckém kraji (2).....	39
Obrázek 10 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v Libereckém kraji (3).....	40
Obrázek 11 Významnost klíčových činností ŘLZ v MSP v Libereckém kraji.....	41
Obrázek 12 Metody získávání zaměstnanců v MSP v Libereckém kraji	42
Obrázek 13 Využití výsledků hodnocení výkonu v MSP v Libereckém kraji	43
Obrázek 14 Využívání personální informačního systému v MSP v Libereckém kraji	43
Obrázek 15 Jak vidí společenskou odpovědnost MSP v Libereckém kraji.....	44
Obrázek 16 Významnost výzev v rámci ŘLZ, kterým čelí MSP v Libereckém kraji.....	45
Obrázek 17 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Kainuu (1)	49
Obrázek 18 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Kainuu (2)	49
Obrázek 19 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Kainuu (3)	50
Obrázek 20 Významnost klíčových činností ŘLZ v MSP v regionu Kainuu	51
Obrázek 21 Náborové metody používané v MSP v regionu Kainuu	52
Obrázek 22 Využití výsledků hodnocení pracovního výkonu v MSP v regionu Kainuu....	53
Obrázek 23 Využívání personálního informačního systému v MSP v regionu Kainuu.....	53
Obrázek 24 Jak vidí společenskou odpovědnost MSP v regionu Kainuu	54
Obrázek 25 Významnost výzev v oblasti ŘLZ, kterým čelí MSP v regionu Kainuu.....	55
Obrázek 26 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Zwickau (1).....	60
Obrázek 27 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Zwickau (2).....	60
Obrázek 28 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Zwickau (3).....	61
Obrázek 29 Významnost klíčových činností ŘLZ v MSP v regionu Zwickau	62
Obrázek 30 Metody získávání zaměstnanců v MSP v regionu Zwickau	63
Obrázek 31 Využití výsledků hodnocení zaměstnanců v MSP v regionu Zwickau.....	64
Obrázek 32 Využívání personální informačního systému v MSP v regionu Zwickau	65
Obrázek 33 Jak vidí společenskou odpovědnost MSP v regionu Zwickau.....	65
Obrázek 34 Význam výzev v rámci ŘLZ, kterým čelí MSP v regionu Zwickau.....	66
Obrázek 35 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Klaipėda (1)	70
Obrázek 36 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Klaipėda (2)	71
Obrázek 37 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Klaipėda (3)	71
Obrázek 38 Význam výzev v řízení lidských zdrojů v MSP v regionu Klaipėda.....	72
Obrázek 39 Metody získávání zaměstnanců v MSP v regionu Klaipėda.....	73
Obrázek 40 Využití výsledků hodnocení výkonu v MSP v regionu Klaipėda.....	74
Obrázek 41 Využívání personální informačního systému v MSP v regionu Klaipėda.....	74
Obrázek 42 Jak vidí společenskou odpovědnost MSP v regionu Klaipėda	75



Obrázek 43 Význam výzev v rámci ŘLZ v regionu Klaipėda.....	76
Obrázek 44 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Západní Yorkshire (1)	79
Obrázek 45 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Západní Yorkshire (2)	80
Obrázek 46 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Západní Yorkshire (3)	80
Obrázek 47 Významnost klíčových činností ŘLZ v MSP v regionu Západní Yorkshire...	81
Obrázek 48 Metody získávání zaměstnanců v MSP v regionu Západní Yorkshire.....	82
Obrázek 49 Využití hodnocení výkonnosti v regionu Západní Yorkshire.....	82
Obrázek 50 Využívání personální informačního systému v MSP v regionu Západní Yorkshire.....	83
Obrázek 51 Jak vidí společenskou odpovědnost MSP v regionu Západní Yorkshire	83
Obrázek 52 Významnost výzev v rámci ŘLZ, kterým čelí MSP v regionu Západní Yorkshire	84
Obrázek 53 Počet zaměstnanců v MSP v pěti evropských regionech.....	87
Obrázek 54 MSP jako rodinný podnik.....	87
Obrázek 55 Kdo vykonává personální administrativu	89
Obrázek 56 Využití sociálních médií/sítí při získávání zaměstnanců v MSP v pěti evropských regionech.....	91
Obrázek 57 Kdo zajišťuje budování značky zaměstnavatele v MSP v pěti evropských regionech.....	94
Obrázek 58 Kdo zajišťuje odměňování zaměstnanců v MSP v pěti evropských regionech	95
Obrázek 59 Záměr MSP v přijímat mladé pracovníky (mladší 25 let)	97



SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 ŘLZ v malých a středních podniků v datech: metodika a hlavní závěry	16
Tabulka 2 Přehled oblastí zahrnutých do šetření SHARPEN.....	20
Tabulka 3 Základní informace o výzkumu řízení lidských zdrojů v MSP v Libereckém kraji v roce 2018	21
Tabulka 4 Základní informace o výzkumu řízení lidských zdrojů v MSP v regionu Kainuu v roce 2018	24
Tabulka 5 Základní informace o výzkumu řízení lidských zdrojů v MSP v regionu Zwickau (Západní Sasko) v roce 2018	26
Tabulka 6 Omezení týkající se procesu vyhledávání respondentů MSP.....	27
Tabulka 7 Základní informace o výzkumu řízení lidských zdrojů v MSP v regionu Klaipėda v roce 2018	29
Tabulka 8 Základní informace o výzkumu řízení lidských zdrojů v MSP v oblasti Západní Yorkshire v roce 2018	32
Tabulka 9 Struktura respondentů v Libereckém kraji (počet zaměstnanců)	36
Tabulka 10 Typ podniku v Libereckém kraji	36
Tabulka 11 Právní formy podnikání MSP v Libereckém kraji	38
Tabulka 12 HR oddělení v MSP v Libereckém kraji	38
Tabulka 13 Hodnocení výkonu zaměstnanců v MSP v Libereckém kraji	42
Tabulka 14 Struktura respondentů v regionu Kainuu (počet zaměstnanců).....	47
Tabulka 15 Typ podniku v regionu Kainuu	47
Tabulka 16 Právní formy podnikání MSP v regionu Kainuu.....	48
Tabulka 17 HR oddělení v MSP v regionu Kainuu.....	48
Tabulka 18 Hodnocení pracovního výkonu v MSP v regionu Kainuu.....	52
Tabulka 19 Struktura respondentů v regionu Zwickau (počet zaměstnanců)	58
Tabulka 20 Typ podniku v regionu Zwickau	58
Tabulka 21 Právní formy podnikání v MSP v regionu Zwickau.....	59
Tabulka 22 HR oddělení v MSP v regionu Zwickau	59
Tabulka 23 Hodnocení výkonu zaměstnanců v MSP v regionu Zwickau.....	64
Tabulka 24 Struktura respondentů v regionu Klaipėda (počet zaměstnanců).....	67
Tabulka 25 Typ podniku v regionu Klaipėda.....	68
Tabulka 26 Právní formy podnikání v MSP v regionu Klaipėda	68
Tabulka 27 HR oddělení v MSP v regionu Klaipėda	70
Tabulka 28 Hodnocení výkonu zaměstnanců v MSP v regionu Klaipėda	74
Tabulka 29 Struktura respondentů v regionu Západní Yorkshire (počet zaměstnanců)	78
Tabulka 30 Typ podniku v regionu Západní Yorkshire	78
Tabulka 31 Právní formy podnikání v MSP v regionu Západní Yorkshire	78
Tabulka 32 HR oddělení v MSP v regionu Západní Yorkshire	79
Tabulka 33 Hodnocení výkonu zaměstnanců v MSP v regionu Západní Yorkshire.....	82
Tabulka 34 Struktura respondentů (MSP) v pěti evropských regionech.....	86
Tabulka 35 Personální oddělení v MSP v pěti evropských regionech	88
Tabulka 36 Význam činností v rámci ŘLZ pro MSP v pěti evropských regionech.....	90



Tabulka 37 Využití personálního informačního systému (PIS) v MSP v pěti evropských regionech	92
Tabulka 38 Kdo provádí hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (%) v MSP v pěti evropských regionech.....	92
Tabulka 39 Formální (systematický) proces hodnocení výkonu zaměstnanců v MSP v pěti evropských regionech.....	94
Tabulka 40 Oblast CSR v MSP v pěti evropských regionech.....	96



SEZNAM ZKRATEK

CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
CSR	společenská odpovědnost firem
ČR, CZ	Česká republika
EB	Employer Branding; značka zaměstnavatele
EC	European Commission; Evropská komise
EU	Evropská Unie
GDPR	Obecné předpisy o ochraně osobních údajů
GUESSS	Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey
HR, HRM	Human Resources Management; řízení lidských zdrojů
JCI	mezinárodní juniorská hospodářská komora Zwickau
KEA	asociace Kainuu Entrepreneurs Association
KPI	Key Performance indicator; klíčové ukazatele výkonu
LIT	Litva
MSP	malý a střední podnik
NACE	klasifikace odvětvových činností
PIS	personální informační systém
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
SBA	Small Business Act; Zákon o malých podnicích
SE	Societas Europaea; Evropská společnost (právní forma podnikání)
TUL	Technická univerzita v Liberci
VB	Velká Británie



ÚVOD

Lidské zdroje jsou chápány jako jeden z klíčových faktorů ekonomické výkonnosti a jsou hnacím motorem inovací. Významně tak ovlivňují udržitelnou konkurenční výhodu podniků včetně malých a středních (dále také MSP). Způsob řízení a rozvoje lidských zdrojů a v této oblasti uplatňované postupy v malých a středních podnicích se ale mohou výrazně lišit od přístupů ve velkých korporacích. V MSP převažují méně složité postupy v řízení lidí bez strategického rozměru. V organizacích s méně než 250 zaměstnanci zajišťují a sdílejí řízení lidských zdrojů (dále také ŘLZ) obvykle jednak odborníci v této oblasti, ale často také majitelé společně s ostatními manažery. Na jedné straně to umožňuje větší flexibilitu. Na druhou stranu mohou malé a střední podniky čelit řadě výzev v nastavení systému řízení lidských zdrojů, protože tyto aktivity jsou často MSP považovány pouze za doplňkové a mohou narážet na limitované zdroje (finanční, materiální i lidské). S růstem počtu zaměstnanců podniky zjišťují, že je třeba uplatňovat spíše proaktivní než reaktivní přístup k ŘLZ a že je nutné tyto aktivity zakomponovat do úrovně strategického řízení. Na této úrovni pak ŘLZ skutečně přidává hodnotu značně zaměstnavatele a pomáhá k dosažení kvalitního výsledku a udržitelné firemní strategii.

Publikace představuje výsledky výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích v pěti evropských regionech. Daný výzkum byl realizován v rámci mezinárodního projektu SHARPEN¹ a probíhal v pěti regionech. Regiony do projektu nebyly vybrány náhodně, jedná se o oblasti v Evropě, které čelí podobným demografickým změnám na trhu práce, jako je odliv mladé generace z regionu, stárnutí populace a nedostatek kvalifikované pracovní síly se zaměřením na technické obory. Tato situace ovlivňuje především malé a střední podniky, které jsou důležitějšími zaměstnavateli. Pokud tyto podniky chtějí zachovat svoji existenci a dále prosperovat, je třeba, aby přilákaly také diversifikovanou pracovní sílu, zaměstnávaly mladou generaci, absolventy, ale také zaměstnance z jiných zemí či zaměstnance znevýhodněné na pracovním trhu (jako jsou lidé generace 50+, migranti, zdravotně znevýhodnění, vězni ve výkonu trestu či po výkonu trestu aj.). Zajímavou možností je také zaměstnávání absolventů ze zahraničí, kteří v dané zemi vystudovali a mají zájem v regionu zůstat a získat práci. Zároveň se jedná o regiony, kde působí univerzity zapojené v projektu SHARPEN.

Cílem publikace je představit výsledky výzkumného šetření realizovaného v pěti evropských regionech se záměrem zmapovat výzvy a potřeby malých a středních podniků v oblasti řízení lidských zdrojů. Výsledky této publikace jsou zároveň podkladem pro další dva výstupy projektu SHARPEN (vývoj a realizace modulu pro výuku tématu v anglickém

¹ Název **SHARPEN** je akronymem z anglického názvu projektu „SMEs Human Resource Attraction Retention and Performance Enhancement Network“. Do projektu, který probíhal od 1. 9. 2016 do 31. 8. 2019, bylo zapojeno pět univerzit: University of Huddersfield (Velká Británie), Kajaani University of Applied Sciences (Finsko), University of Applied Social Sciences (Litva), Technical University of Liberec (Česká republika) a Zwickau University of Applied Sciences (Německo). Cílem projektu SHARPEN bylo odhalit problémy v oblasti řízení lidských zdrojů malých a středních podniků a následně připravit nástroje pro zlepšení zjištěného stavu.



jazyku a vytvoření příručky – jak řídit lidské zdroje v MSP), neboť pomohly prozkoumat problematiku ŘLZ v malých a středních podnicích a identifikovat klíčové oblasti a výzvy v řízení lidí.

Zmapování procesů v oblasti řízení lidských zdrojů bylo výsledkem tříleté spolupráce pěti univerzit, řady malých a středních podniků i dalších organizací. Průzkum se zaměřil také na témata spojená s výzvami, kterým MSP čelí. Některé ze zkoumaných regionů lze označit jako vysoce průmyslové regiony s velkým podílem MSP, které čelí poklesu nově narozených a vysoké emigraci. Zároveň se mladá generace v regionu často necítí jako respektovaná a dostatečně finančně ohodnocená. Navíc pracují mnohdy na pracovních pozicích, které pro ni nejsou atraktivní. Zaměstnavatelé si tuto skutečnost často neuvědomují, a i toto ovlivňuje odliv lidí z regionu. Mladí absolventi raději hledají práci ve velkých městech, korporacích nebo i v zahraničí.

Mnohé MSP, v nichž šetření probíhalo, čelí podobným problémům při obsazování volných nebo nově vytvořených pracovních míst vhodným zaměstnancem. Častým důvodem mohou být odlišná očekávání absolventů a mladých lidí ohledně jejich kariéry na jedné straně a očekávání manažerů MSP ohledně potenciálu absolventů na straně druhé. Tato publikace, představující výsledky výzkumu, začlenila již existující přístupy čerpané ze současné teorie řízení lidských zdrojů a uchopila je z pohledu potřeb a praktických aspektů v prostředí MSP. Sběr dat probíhal ve dvou fázích. Koncem roku 2016 začaly přípravy na sběr kvalitativních dat a testování pilotní verze otázek na jaře roku 2017, kdy v rámci stínování manažerů ve vybraných MSP studenti sbírali první data a testovali otázky pomocí hloubkových rozhovorů. Na podzim roku 2017 byl na základě zpětné vazby z podnikové praxe i spolupracovníků pěti zapojených univerzit vytvořen finální dotazník. Sběr kvantitativních dat pak probíhal převážně v první polovině roku 2018.

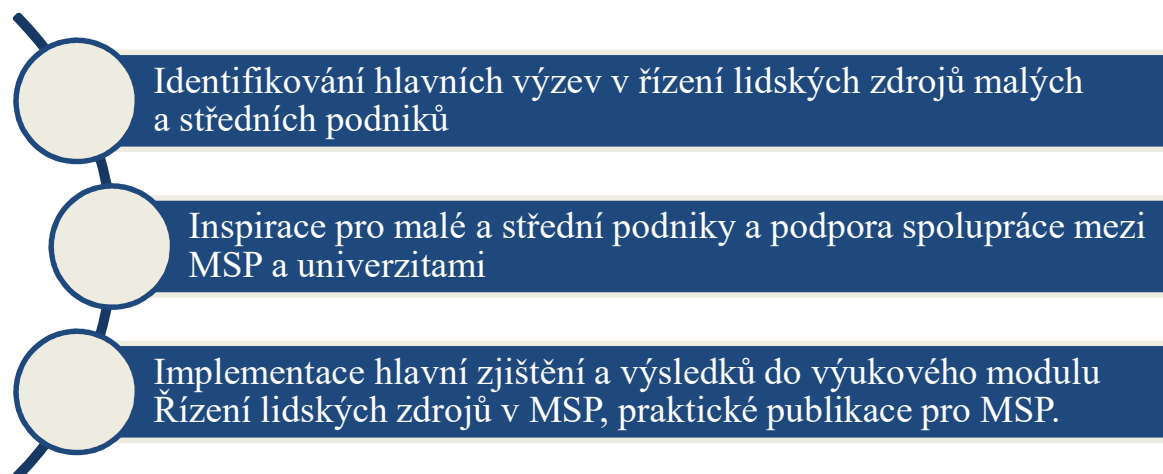
Studie ukázala, co MSP v regionu v současné době v oblasti lidských zdrojů potřebují a co je podpoří jako atraktivní zaměstnavatele. Sběr dat a získání informací od respondentů (MSP) podpořily instituce podporující podnikatelské aktivity v regionech, jako jsou hospodářské komory, v ČR také např. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR či CzechInvest. Tyto instituce zároveň mohou napomoci šíření výstupů projektu SHARPEN a tedy i výsledky této studie nejen mezi MSP, ale také další zájemce, odbornou veřejnost, studenty, akademiky atd.

Výsledky šetření posloužily jako systematický základ a pomohly připravit podklady pro zaměření dalších výstupů projektu SHARPEN: zajistit relevantní obsah vzdělávacího modulu na téma řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích v anglickém jazyce (viz <https://sharpen.ef.tul.cz/index.php?content=outputs>) a vytvořit průvodce v oblasti ŘLZ v MSP formou odborných publikací s případovými studiemi, a to jednak v anglickém jazyce a dále ve verzi pro české podnikatelské prostředí v českém jazyce (Komulainen et al., 2019; Kolektiv autorů, 2019).

Předkládaná publikace prezentuje výstupy výzkumu, který probíhal mezi MSP v pěti evropských regionech zapojených do projektu SHARPEN. Cílem tohoto výzkumu bylo



získat unikátní data napříč těmito regiony a mít tak možnost porovnat prostředí MSP z pohledu řízení lidských zdrojů. Podařilo se díky tomu analyzovat jednotlivé HR procesy v těchto podnicích a identifikovat klíčové výzvy, kterým dnešní MSP v oblasti lidských zdrojů čelí. Vybrané regiony mají hodně společného a MSP v nich hrají z hlediska ekonomiky a zaměstnávání lidí klíčovou roli. Využití výsledků šetření v rámci projektu SHARPEN v pěti evropských regionech ukazuje obrázek 1.



Obrázek 1 Využití výsledků šetření projektu SHARPEN

Celý projekt pomohl prozkoumat individuální potřeby MSP. V rámci spolupráce na projektu a propojením všech tří hlavních výstupů (výzkumné publikace, odborné publikace pro MSP a vzdělávacího modulu) se podařilo zároveň podpořit rozvoj a prostředí pro spolupráci MSP, univerzit, akademiků, studentů i široké odborné veřejnosti, a to nejen v rámci regionů, ale také v mezinárodním kontextu.

V průběhu realizace výzkumného šetření bylo zjištěno, že přístup k řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích je spíše NEFORMÁLNÍ (zajišťovaný nejen odborníkem v oblasti lidských zdrojů, ale často vlastníkem, jinými manažery nebo v rámci kumulované pracovní náplně vybraného pracovníka). Výsledky rovněž potvrdily značnou variabilitu v přístupu k řízení lidských zdrojů mezi malými a středními podniky, často bez VIZUALIZACE svým zaměstnancům a svému okolí. Proto se autoři rozhodli o výsledcích výzkumu v oblasti lidských zdrojů MSP napsat publikaci s příznačným názvem:

„(Ne)viditelně a (ne)formálně o lidských zdrojích v malých a středních podnicích“.



1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH: PŘEHLED LITERATURY

Existuje řada vědeckých a výzkumných prací vztahujících se k tématu řízení lidských zdrojů (ŘLZ), které prezentují aktuální trendy. Cílem této kapitoly je podat stručný přehled vybrané literatury, která poskytuje teoretický základ pro výzkum realizovaný v pěti evropských regionech v roce 2018 (jako součást projektu SHARPEN). Není pochyb o významu lidských zdrojů v malých a středních podnicích (MSP). V Evropské unii existuje zhruba 20 milionů malých a středních podniků, které představují 99 procent všech podniků a ovlivňují klíčové faktory hospodářského růstu, inovací, zaměstnanosti a sociální integrace (EC, 2019).

Cílem výzkumu projektu SHARPEN bylo zjistit, jaké faktory ovlivňují postupy uplatňované při řízení lidských zdrojů v rámci malých a středních podniků ve vybraných regionech těchto pěti evropských zemí (Česká republika, Finsko, Litva, Německo a Velká Británie). Podstatné pro dané téma bylo nejprve vymezit zkoumané subjekty specifikované jako malé a střední. Následně se tým zaměřil na to, jaké jsou hlavní problémy a překážky, kterým tyto společnosti čelí ve svých aktivitách ŘLZ? Konkrétně se šetření mezi MSP zaměřuje na to, jak podpořit připravenost k zaměstnávání mladší generace, co mohou nabídnout MSP jako zaměstnavatelé pro absolventy škol, a to, co lze udělat, aby se dosáhlo většího souladu mezi každodenními podnikatelskými aktivitami MSP a potřebami zaměstnanců.

Jak byly vymezeny malé a střední podniky?

Otázce velikosti podnikatelských subjektů se lze věnovat jak z hlediska kvalitativního, tak kvantitativního. Podstatný je účel daného vymezení. Vzhledem k tomu, že výzkum byl vypracován pro potřeby států EU, byl zvolen přístup kvantitativní vycházející z definice MSP za účelem statistického vyhodnocování a sjednocení podmínek pro čerpání veřejné podpory z fondů EU. V rámci této definice jsou významné tři parametry: počet zaměstnanců, ekonomická kritéria a tzv. nezávislost. Právě nezávislost na jiných podnicích (mateřském či dceřiném) ovlivňuje konečný číselný údaj předchozích parametrů. Ve vazbě na klíčové téma této publikace „řízení lidských zdrojů“ byl pro daný výzkum jako hlavní ukazatel stanoven počet zaměstnanců, a to do 250. Z hlediska počtu zaměstnanců je režim malého a středního podnikání v některých vybraných státech odlišný a pro ukázkou je specifikován ve vybraných státech následovně (SME, 2016):

- do 100 zaměstnanců: Nový Zéland,
- do 200 zaměstnanců: Austrálie, Korea,
- **do 250 zaměstnanců: Země EU**, Island, Norsko, Švýcarsko, Japonsko, Mexiko, Turecko,
- do 500 zaměstnanců: Kanada, Spojené státy americké,



- nad 500 zaměstnanců: Čína (definice malého a středního podniku se liší ve vazbě na odvětví v rozmezí až do 2000 zaměstnanců).

Jak malé a střední podniky řeší řízení lidí: výsledky sekundárních dat

Řada publikací upozorňuje na to, že malé a střední podniky mají většinou omezené zdroje (finanční, materiální a lidské) a zaměřují se ve svých aktivitách spíše na produkty a zákazníky než na zaměstnance. Nejen výsledky průzkumu SHARPEN provedené v pěti regionech EU naznačují, že tomu tak je především v některých menších a mikropodnicích. Tato kapitola představuje některé klíčové poznatky o řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích v různých zemích po celém světě na základě rešerše současné literatury a publikovaných výsledků výzkumů a studií. Klíčová zjištění vyplývají z vybraných článků, které představily výsledky týkající se řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích na různých vzorcích respondentů v malých a středních podnicích. Rauch & Hatak (2016) a Sheehan (2014) zdůrazňují, že aktivity ŘLZ jsou klíčem ke zlepšení výkonnosti malých a středních podniků. Nicméně lze konstatovat, že často neexistuje dostatečná podpora výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích, což vede k nedostatečnému pochopení zásad a postupů, které charakterizují specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích (Wapshott & Mallett, 2015; Nolan & Garavan, 2016; Cardon & Stevens, 2004, Grey & Short, 2017).

Barrett, Neeson & Billington (2007) ve svém článku zkoumají, co majitelé malých firem očekávají od nových zaměstnanců; toto téma bylo uchopeno z pohledu diskuse nad formálností či neformálností procesů ŘLZ v malých firmách. Cílem bylo zjistit, které malé firmy formalizovaly praktiky (procesy) v oblasti řízení lidí. Majitelé malých firem často upozorňují na to, že je obtížné najít „správné“ zaměstnance. Externí faktory podnikatelského prostředí činí nábor vhodných zaměstnanců problematickým, a to zejména v regionech, kde je míra nezaměstnanosti poměrně nízká, stejně jako uvádí studie (v údolí Latrobe v Jihovýchodní Victorii), kde byl tento průzkum realizován. Cílem této studie bylo také zaměřit se na faktory, které jsou uvnitř podniku, a tedy podnikem kontrolovatelné. Bylo zjištěno, že v těch firmách, kde jsou procesy řízení lidských zdrojů více formalizovány a přímo propojeny s firemní strategií, jsou zaměstnavatelé schopni lépe předat své vize pro podnikání potenciálním zaměstnancům. Tento výzkum ukázal, že existuje pozitivní vztah mezi růstem malých podniků a nastavením formálních procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Nicméně zkušenosti z 27 MSP, které se kvalitativního průzkumu účastnily, nelze zobecnit pro jiné MSP.

Dalším příkladem publikace, mapující problematiku řízení lidských zdrojů v MSP, je studie Fejfarové a Urbancové (2016), jejímž hlavním cílem bylo zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů malých a středních podniků v České republice. Průzkum probíhal ve třech fázích pomocí dotazníku, a to v období od roku 2011 do roku 2014 a zaměřil se na tři hlavní oblasti: 1) existenci personálního oddělení, 2) hodnocení implementace klíčových strategických dokumentů a 3) zajištění hlavních ŘLZ činností.



Vzorek se skládal z 285 malých a 214 středních podniků (499 MSP celkem). Článek prezentuje výsledky průzkumu o těchto oblastech ŘLZ: interní dokumenty a personální strategie, změny v počtu zaměstnanců po roce 2008, způsoby získávání zaměstnanců (včetně manažerů, specialistů a administrativních pracovníků), formální hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, školení zaměstnanců, strategie talent managementu (řízení talentů), znalostní management a souvislost mezi ŘLZ a firemní kulturou.

Cunningham a Rowley (2007) analyzovali ŘLZ v čínských malých a středních podnicích (pozor však na to, co je v Číně z hlediska počtu zaměstnanců chápáno jako MSP). Na základě této studie byly vymezeny čtyři oblasti, které jsou považovány odborníky na lidské zdroje (LZ) z oblasti teorie a praxe za nezbytné základní činnosti při práci se zaměstnanci:

- 1) nábor a výběr,
- 2) vzdělávání a rozvoj,
- 3) systém odměňování,
- 4) zapojení zaměstnanců a komunikace*

** Je důležité poukázat na to, že výše uvedená témata byla i z pohledu výsledků projektu SHARPEN identifikována jako klíčová a byla zahrnuta buď v publikaci *Jak řídit lidské zdroje v malých a středních podnicích: Příklady a doporučení* (SHARPEN, 2019), nebo případových studií řešených v rámci tohoto projektu.*

S využitím výše uvedených kategorií jsou v této studii mapovány rozdíly v personálních postupech mezi západními a čínskými podniky a jsou shrnuty hlavní problémy, které mohou vzniknout na základě kulturních, historických a ekonomických rozdílů. Hlavní problémy v ŘLZ (mající institucionální a kulturní příčiny) v náboru jsou: nedostatek vysoce kvalifikovaných manažerů a odborníků, tlak v případě přezaměstnanosti, předsudky při výběru, nedostatek pobídek v systému odměňování, nebezpečí ztráty dobře vyškolených zaměstnanců a nedostatek kritického myšlení ve vzdělávání a rozvoji, schopnost řešit problémy a menší flexibilita (individualismus).

Poljaševic a Petkovic (2013) ve svém článku na téma řízení lidských zdrojů v koncepčním rámci MSP diskutují otázku, že pro menší podniky je také široce prezentovaný názor, že řízení lidských zdrojů v MSP není nutné a není efektivní z hlediska nákladů. V důsledku toho majitelé a manažeři malých a středních podniků často přehlížejí problémy v oblasti řízení lidských zdrojů, jako jsou například profesionální a objektivní výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, hodnocení pracovního výkonu atd. Tento článek pojednává o možnostech a omezeních při používání některých základních postupů řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Na základě uceleného přehledu dostupné literatury na toto téma autoři představují dva koncepční modely řízení lidských zdrojů. První z nich je jednoduchý, a proto vhodný pro použití v mikro a malých podnicích. Druhý je mnohem vhodnější pro použití ve středních podnicích, které mají potenciál k dalšímu růstu. Vhodný a efektivní systém řízení lidských zdrojů může pomoci vlastníkům a manažerům malých a středních podniků řešit tyto problémy v oblasti lidských zdrojů.



Cílem stati autorů Psychogios, Szanosi, Prouska & Brewster (2015) bylo prostudovat konkrétní strukturální a organizační faktory ovlivňující formálnost postupů řízení lidských zdrojů v oblasti malých a středních podniků v jihovýchodních evropských postkomunistických zemích, zejména Srbsku, Rumunsku, Bulharsku a bývalé jugoslávské republice Makedonii, s cílem pochopit co předchází formalizaci v nastavení procesů řízení lidských zdrojů.

Ve výzkumu publikovaném autory Urbano & Yordanova (2007) je popsána implementace šesti procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Klíčové závěry jsou, že přijetí ŘLZ postupů je pozitivně spojeno s přítomností personálních oddělení malých a středních podniků. Tam, kde má osoba odpovědná za řízení lidských zdrojů předchozí zkušenosti na podobných pozicích, jsou ve větší míře zaváděny procesy v řízení lidských zdrojů. Také malé a střední podniky, které spolupracují s jinými organizacemi, jsou více nakloněny zavádění a formalizaci postupů v oblasti řízení lidí. Tabulka 1 uvádí některá další klíčová zjištění předchozího výzkumu v oblasti lidských zdrojů v malých a středních podnicích.

Cílem této kapitoly bylo představit vybraná téma řízení lidských zdrojů v MSP z pohledu studií a analýz publikovaných na toto téma v minulosti a upozornit tak na specifika této oblasti z pohledu fungování malých a středních podniků z různých úhlů pohledu.

Obecná klíčová zjištění z rešerše literatury lze shrnout následovně:

- Řada studií potvrzuje, že ŘLZ v malých firmách se vyznačuje neformálností. Studie zaměřené na nábor v malých podnicích ukazují na závislost na těchto neformálních postupech, zejména např. formou osobního doporučení.
- Investice do formalizovaných postupů v oblasti řízení lidských zdrojů nejsou MSP často považovány za důležité.
- Zatímco neformální postupy ŘLZ mohou po určitou dobu v podniku fungovat, jejich udržitelnost v období růstu organizace může být problematická.
- Postupy v oblasti ŘLZ se aplikují odlišně u menších organizací než ve větších organizacích a formálnost těchto procesů a postupů řízení lidských zdrojů se zvyšuje s velikostí organizace (Cardon & Stevens, 2004).
- Kombinace dovedností pracovní síly v oblasti HR (personalisty) je zvláště silná a ovlivněná tím, do jaké míry jsou personální procesy v malých a středních podnicích rozšířeny. Personalista je schopen většinou pokrýt všechny personální činnosti, není specializován (Bacon & Hoque, 2005).

Uvedená zjištění vytvořila základní rámec pro vlastní šetření týmu SHARPEN. V rámci týmové přípravy výzkumu bylo dále doporučeno doplnit zjišťované údaje rovněž o otázku nástupnictví s ohledem na to, zda se jedná o rodinný či nerodinný podnik².

² Definici rodinného podnikání se věnuje mnoho autorů, opět je důležité, za jakým účelem je třeba pojem vymežit. Family Firm Institute vymezuje rodinné podniky za pomoci několika definic (FFI, 2016). Jednou z nich je následující: Rodinná firma je firma řízená a/nebo ovládaná tak, aby byla sledována vize dominantní koalice kontrolované členy jedné rodiny nebo malým počtem rodin takovým způsobem, který je potenciálně udržitelný napříč generacemi dané rodiny či rodin.



Tabulka 1 ŘLZ v malých a středních podniků v datech: metodika a hlavní závěry

Autor, rok	Článek	Metodika	Velikost vzorku	Průmysl, region	Klíčové výsledky a závěry
Richbell, Szerb & Vitai (2010)	ŘLZ v maďarských malých a středních podnicích - činnosti ŘLZ a jejich vztah k velikosti podniku a výkonu podniku	Dotazníkové šetření, měří přítomnost nebo nepřítomnost vybraných aktivit ŘLZ (motivace, komunikace, dovedností, vzdělávání a rozvoj pracovního výkonu)	678	Všechna odvětví; Maďarsko	Zdůrazněna heterogenní povaha sektoru malých a středních podniků, model „šťastná rodina“, majitelé se často zdráhají vyhledat pomoc zvenčí, neformální komunikace dominuje, pouze formální vzdělávání bylo firmami potvrzeno, nicméně nedostatek dovedností není identifikován podniky jako problém.
Urbano & Yordanova (2007)	ŘLZ postupy v MSP a charakteristiky firmy a osoby odpovědné za řízení lidských zdrojů	Koncepční model založený na pohledu na zdroje, využití kvantitativních dat	164	Turismus, Španělsko – Katalánsko	Implementace aktivit v oblasti ŘLZ v malých a středních podnicích je pozitivně spojena s existencí personálního oddělení, působnost osoby odpovědné za personalistiku s předchozími zkušenostmi z HR a spolupráce s dalšími organizacemi
Hayton, (2003)	Strategické řízení lidského kapitálu v malých a středních podnicích; Souvislost mezi řízením lidského kapitálu a současně dalších ŘLZ aktivit a schopnosti malých a středních podniků, aby bylo podnikatelské	Dotazníkový průzkum; distribuován do 2.200 veřejných a soukromých malých a středních podniků; 5% návratnost po očištění dat	99*	Průmysl Spojené státy americké	Vztah mezi praxí HRM a výkonem v malých a středních podnicích; Postupy HRM, které podporují diskrétní chování zaměstnanců, sdílení znalostí a organizační učení - pozitivně spojené s výkonem podnikání.

* V USA malé a střední podniky jsou definovány až 500 zaměstnanců

Zdroj: Richbell, Szerb & Vitai (2010); Urbano & Yordanova (2007); Hayton (2003); vlastní zpracování



2. METODIKA A VÝSLEDKY VÝZKUMU V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ: V 5 EVROPSKÝCH REGIONECH

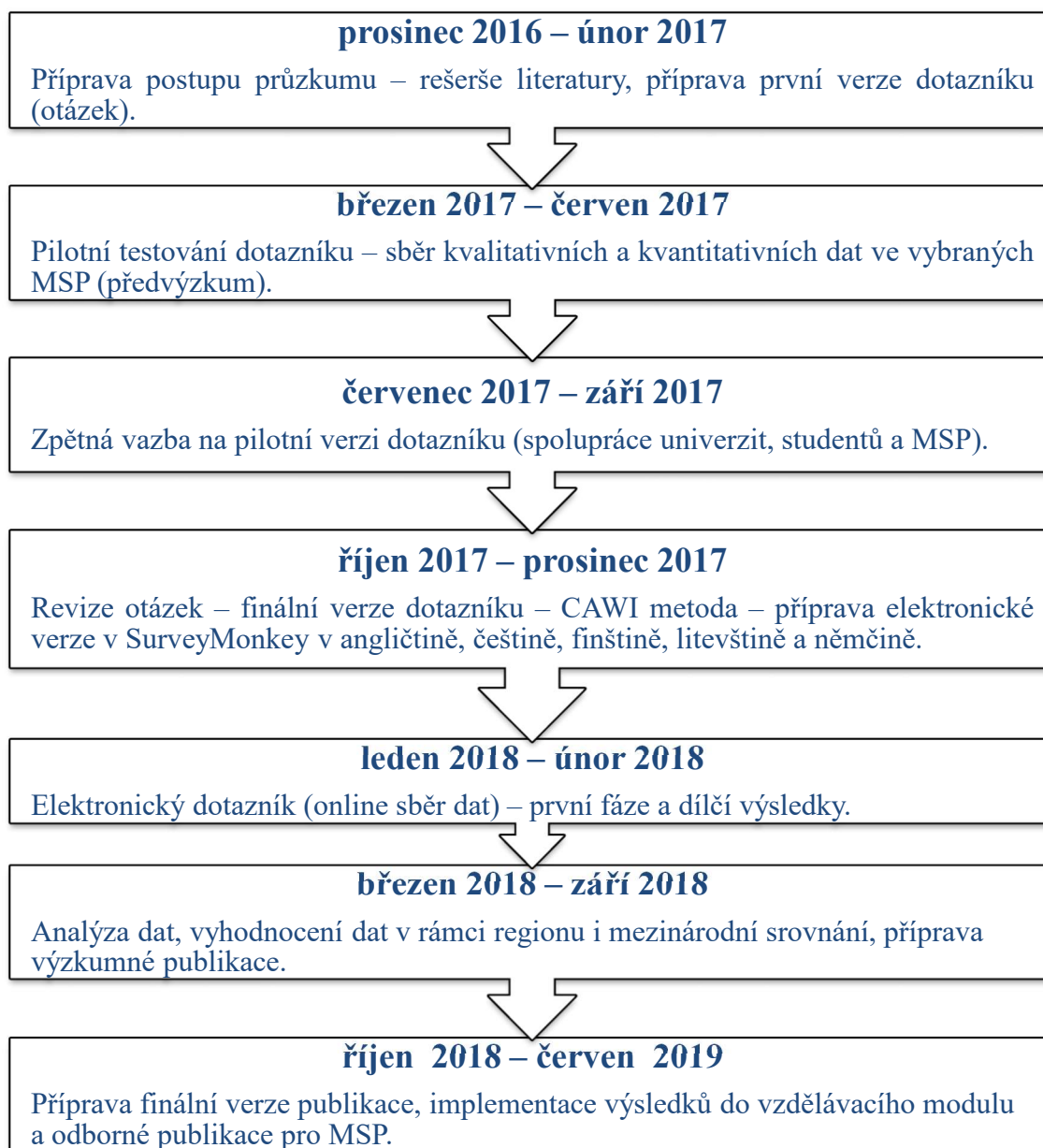
Meziregionální výzkum založený na spolupráci pěti evropských regionů zahrnoval několik metod. Využívá deduktivní metodu, která spočívá v rešerši dostupných teoretických podkladů k tématu řízení lidských zdrojů v MSP a sekundárních dat. Sběr primárních dat, při němž byly využity zkušenosti s výzkumnými aktivitami a kompetence partnerských univerzit, je realizován technikou online dotazování, v některých regionech telefonického dotazování a ankety.

Jedním ze tří hlavních výstupů projektu SHARPEN bylo získání nových poznatků, znalostí a srovnávací analýzy v rámci této publikace s cílem přispět k mezerám v tématu řízení lidských zdrojů pro malé a střední podniky. Základní informace o datových soborech využívají charakteristik pomocí popisné statistiky. V práci jsou použity metody pro zjišťování a sumarizaci informací, grafy, tabulky, popisné charakteristiky.

Cílem průzkumu bylo zjistit aktuální výzvy v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraných regionech – Liberecký kraj (Česká republika), Kainuu (Finsko), Klaipėda (Litva), Západní Sasko (Německo), Západní Yorkshire [Kirklees] (Velká Británie) – a také porovnat výsledky v mezinárodním evropském kontextu. Cílem bylo získat přibližně 100 odpovědí respondentů z řad MSP v každém regionu. Všechny aktivity byly provedeny s podporou projektu SHARPEN 2016–2019.

2.1 Proces sběru a analýzy dat

Obrázek 2 představuje jednotlivé kroky a metodiku zpracování této publikace a popisuje proces realizace a vyhodnocení výzkumu a implementaci hlavních výsledků do e-learningového modulu na téma řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a publikace Komulainen et al. (2019) určené především pro malé a střední podniky (v anglickém originále *A Good Practice Guide to Managing Human Resources in Regional SMEs*).



Obrázek 2 Časová osa průzkumu prosinec 2016 – červen 2019

Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Pilotní průzkum ŘLZ v malých a středních podnicích

V pilotním roce odborníci z národních týmů projektu SHARPEN identifikovali první soubor otázek zaměřených na problematiku ŘLZ. Český tým připravil obecný rámec otázek a metodiku průzkumu. V období mezi březnem 2017 a květnem 2017 byla testována první sada otázek na vybraném vzorku malých a středních podniků, kde se studenti účastnili stínování HR manažera a provedli dle dané struktury otázek kvalitativní průzkum procesů ŘLZ.



Na základě zpětné vazby od HR specialistů a studentů během jejich spolupráce vytvořil český tým specialistů v září 2017 návrh souboru otázek pro závěrečný dotazník. Později, v období říjen až prosinec 2017, projektové týmy pracovaly na výběru a formulování otázek pro závěrečný dotazník a přípravě verze dotazníku v angličtině (která byla společným jazykem projektu), češtině, finštině, litevštině a němčině, a to z důvodu odstranění jazykové bariéry v případě, že by dotazník byl distribuován pouze v angličtině. V prosinci 2018 byl připraven konečný soubor 28 otázek, v závěru dotazníku byla ještě možnost doplňující individuální otázky v daném regionu. Všechny země použily stejný obsah a strukturu otázek, aby zajistily srovnatelnost výsledků. Úplnou verzi dotazníku v češtině lze nalézt v příloze 1. Za oficiální překlad do češtiny, finštiny, litevštiny a němčiny byli zodpovědní národní projektoví manažeři. Český tým jako manažer tohoto výstupu projektu také zajistil technickou implementaci všech jazykových verzí na platformu SurveyMonkey, vytvořil jednotlivé odkazy pro sběr dat, koordinoval průzkum a monitoroval proces sběru dat. Český tým byl také zodpovědný za analýzu dat. Vybrané výsledky a vyhodnocení jsou dále prezentovány v kapitolách 4 a 5 této publikace.



3. METODIKA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ: POPIS A OMEZENÍ V JEDNOTLIVÝCH REGIONECH

V této kapitole bylo cílem seznámit s metodikou sběru dat v jednotlivých regionech. Délka sběru dat a použité způsoby identifikace základního a výběrového souboru se zčásti lišily. Regiony, jak již bylo uvedeno výše, se nacházejí v České republice, Finsku, Německu, Litvě a Velké Británii a dostupnost údajů a databází o MSP byla rozdílná. Klíčová zjištění pro každý region jsou představena v kapitolách 4 a 5 této publikace a ukazují výsledky nejprve v každém regionu a poté také porovnání výsledků ve všech 5 regionech. Zjištění výzkumného průzkumu byla použita nejen jako součást této publikace, ale také jako základ pro strukturu výukových modulů a odborné publikace pro malé a střední podniky. Přehled regionů do dotazníkového šetření nabízí Tabulka 2.

Tabulka 2 Přehled oblastí zahrnutých do šetření SHARPEN

Země	Oblast	Počet odpovědí v SurveyMonkey	Počet platných odpovědí
Česká republika	Liberecký kraj	106	98
Finsko	Region Kainuu	93	77
Německo	Západní Sasko	105	83
Litva	Klaipėda	102	95
Spojené království	Západní Yorkshire (Kirklees)	92	73
Celkový	-	498	426

Zdroj: vlastní zpracování

3.1 Výzkum a metodika zjišťování v Libereckém kraji

Průzkum provedený v rámci projektu SHARPEN v Libereckém kraji byl určen malým a středním podnikům v tomto regionu. Je třeba upozornit, že i přes odlišnosti byla snaha použít stejný proces sběru dat ve všech 5 partnerských zemích projektu. V pilotním roce byl identifikován první soubor otázek zaměřených na problematiku řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích v Libereckém kraji. Bylo využito zjištění z rešerše sekundárních údajů a literatury. Pro sběr dat byli vybráni potenciální respondenti z databáze MagnusWeb a ze základního souboru byly odstraněny společnosti bez zaměstnanců, v konkurzním řízení atd. Během diseminační akce (workshopu) v rámci projektu v období od ledna do února 2018 bylo prostřednictvím e-mailu a později také osobně kontaktováno celkem více než 1 400 společností. Další část monografie obsahuje popis procesu sběru dat, časový harmonogram a omezení průzkumu v Libereckém kraji. Tabulka 3 popisuje základní kroky realizace sběru dat v Libereckém kraji.



Tabulka 3 Základní informace o výzkumu řízení lidských zdrojů v MSP v Libereckém kraji v roce 2018

Země	Česká republika
Region	Liberecký kraj (Liberecký kraj)
Instituce zajišťující realizaci výzkumu	Technická univerzita v Liberci
Téma výzkumu	ŘLZ v malých a středních podnicích
Metoda/technika sběru dat	metoda CAWI, tištěný dotazník
Základní soubor	Cca 10 000 podniků v Libereckém kraji
Zdroj dat	Oficiální databáze MagnusWeb, používaná pro výzkumné a statistické účely
Počet podniků, které byly osloveny prostřednictvím e-mailu s odkazem na průzkum	1 428 malých a středních podniků obdrželo e-mailem adresovaným HR specialistovi / majiteli (odkaz na anonymní průzkum prostřednictvím platformy Survey Monkey)

Zdroj: vlastní zpracování

Pro sběr dat byla použita metoda CAWI (technika sběru dat, ve které dotazovaný sleduje odkaz uvedený na webové stránce) – online dotazník na platformě SurveyMonkey. Tento postup byl použit pro sběr dat ve všech zkoumaných regionech. Odkaz byl distribuován prostřednictvím e-mailové adresy malým a středním podnikům v Libereckém kraji v následujících krocích.

3.1.1 Soubor malých a středních podniků v Libereckém kraji

Pro výběr respondentů – malých a středních podniků v Libereckém kraji – bylo provedeno několik kroků. Popis výběru MSP ze základního souboru pro průzkum v Libereckém kraji je popsán níže.

- Prvním krokem bylo třídění datového souboru obsaženého v databázi MagnusWeb, kde bylo identifikováno celkem cca 10 000 jednotek. Všechny podniky byly tříděny podle sloupce s typem právní formy podnikání (v českém právním systému jsou to v.o.s., s.r.o., a.s., k.s., živnost, družstvo, SE). V souboru nebyly ani osoby samostatně výdělečně činné ani evropská společnost.
- Jako druhý krok byly vybrány pouze společnosti, které vytvářejí zisk. V takovém zúženém souboru údajů o vzorku respondentů zůstalo 6 344 podniků.
- Ve třetím kroku byly vyřazeny ty společnosti, které jsou v likvidaci nebo v konkurzu. Po tomto vyčištění obsahoval datový soubor 5 017 jednotek – aktivní společnosti.
- Následně byly vyloučeny všechny společnosti obsahující 0 nebo 1 zaměstnance, protože cílem průzkumu bylo zjistit, jak malé a střední podniky provádějí činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, kde je nezbytná podmínka práce se zaměstnanci. V datovém souboru zůstalo 4 175 jednotek.



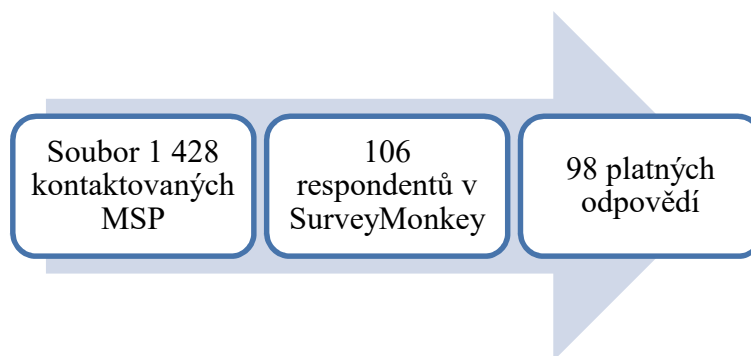
- Z tohoto datového souboru byly vynechány také všechny společnosti, jejichž počet zaměstnanců nebyl zveřejněn v databázi MagnusWeb. Zůstalo 1 468 společností.
- V poslední fázi byly ze souboru dat vyňaty všechny podniky s počtem zaměstnanců vyšším než 249 a zůstalo celkem 1 428 společností.

3.1.2 *Fáze průzkumu v Libereckém kraji*

Sběr dat v malých a středních podnicích v Libereckém kraji probíhal ve dvou hlavních fázích. Fáze odrážejí postup dohodnutý všemi partnery projektu a provedený ve všech pěti vybraných regionech. První fáze (pilotní průzkum) zahrnovala rešerši literatury a analýzu sekundárních dat, vytvoření otázek pro kvalitativní sběr dat a testování prvního návrhu pro kvantitativní sběr dat ve všech pěti regionech. Jak nastínil obrázek 2, také v České republice, v Libereckém kraji, byla provedena pilotní fáze průzkumu a sběru dat. Od prosince 2016 probíhal proces analýzy sekundárních dat a literární rešerše pod vedením českého týmu, odpovědného za realizaci průzkumu. Pilotním obdobím pro sběr dat v roce 2017 byl březen 2017 – květen 2017. Studenti českého týmu SHARPEN kontaktovali vybrané společnosti účastníci se roku 2017 projektu na bázi intenzivní spolupráce a provedli kvalitativní výzkum s cílem dosáhnout hlubšího zmapování tématu a uchopení problematiky z individuální perspektivy. Obecně je kvalitativní výzkum definován jako jakákoli forma sběru informací, která má popisovat, ale nikoliv předpovídat, jako je tomu v případě kvantitativního výzkumu. Kvalitativní průzkumy se často používají k vymezení hypotézy, která se pak testuje pomocí kvantitativního výzkumu (SurveyMonkey2018).

Po procesu konzultací a diskuzí s odborníky, překladu dotazníku a závěrečných komentářů od všech partnerů projektu bylo zahájeno pilotní testování dotazníku první 2 týdny v lednu 2018. Dotazník byl vložen do nástroje SurveyMonkey českým projektovým týmem. Poté tři personalisté ze tří různých malých a středních podniků v Libereckém kraji zodpověděli otázky a testovali obsah a technické parametry dotazníku v SurveyMonkey.

Dne 25. ledna 2018 byly v rámci prvního kola odeslány e-maily na kontakty z databáze MSP MagnusWeb – šlo o výběrový soubor dle postupu popsaného výše – a to zejména personalistům a majitelům či top manažerům. Z tohoto důvodu byl vytvořen speciální e-mailový účet a všichni příjemci byli utajeni, aby byla při sběru dat zajištěna anonymita. Ke spuštění průzkumu bylo použito celkem 1 428 e-mailových kontaktů. Po dvou týdnech byla do databáze MSP v regionu zaslána druhá sada e-mailových připomenutí (s výjimkou těch, které na základě prvního e-mailu požádaly o vymazání z databáze). Po dvoukolovém online dotazování bylo v databázi SurveyMonkey 84 respondentů. S cílem dosáhnout plánované hranice cca 100 respondentů byl sběr dat rozšířen o tištěnou verzi dotazníků. Ta byla rozdána s žádostí o případné vyplnění účastníkům diskuzního stolu (organizovaného jako součást diseminačních aktivit projektu pro MSP v Libereckém kraji). Celkem bylo prostřednictvím SurveyMonkey a tištěné verze dotazníků shromážděno 102 odpovědí. 98 dotazníků bylo vyplněno v dostatečném rozsahu a mohly být použity pro analýzu dat (viz Obrázek 3).



Obrázek 3 Respondenti – průzkum v Libereckém kraji 2018

Zdroj: vlastní zpracování

Těchto 98 respondentů bylo použito k analýze ŘLZ a výzev malých a středních podniků v Libereckém kraji i pro mezinárodní srovnání.

3.1.3 Omezení průzkumu v Libereckém kraji

Průzkum zaměřený na téma ŘLZ v MSP cílil na MSP v Libereckém kraji. Přestože autoři pracovali s celou cílovou populací v Libereckém kraji, existuje několik omezení, která mohla ovlivnit návratnost a výsledky (jejich spolehlivost, platnost).

- Aktuálnost informací v databázi MagnusWeb.
- Dostupnost kontaktů pro vybrané malé a střední podniky.
- Reprezentativnost vzorku (metody výběru vzorku).
- Používání metody CAWI a online průzkumů.

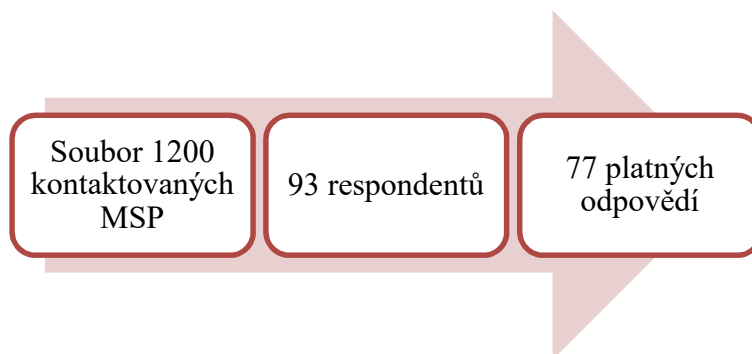
Použití metody CAWI může zapříčinit několik omezení. Respondenti nemusí mít zájem na poskytnutí přesných a pravdivých odpovědí. Formulace otázek průzkumu a možnosti odpovědí nemusí být správně pochopeny, a proto respondenti mohou některé možnosti otázek a odpovědí interpretovat odlišně.

3.2 Výzkum a metodika průzkumu v regionu Kainuu, Finsko

Průzkum provedený v rámci projektu SHARPEN v regionu Kainuu byl adresován podnikům e-mailem s elektronickým odkazem na průzkum. Odkaz byl rozeslán prostřednictvím zpravodaje KEA všem registrovaným členům. Tento způsob byl vybrán jako nejvhodnější cesta, jak lze oslovit všechny malé a střední podniky, protože se jedná o jednu z nejvlivnějších organizací pro cílovou skupinu a většina MSP, pokud ne všechny, jsou členy tohoto sdružení. Dva týdny před ukončením průzkumu byla aktivována možnost telefonického kontaktu a studenti kontaktovali vybrané MSP. Metodou výzkumu byl online dotazník distribuovaný prostřednictvím e-mailu adresovaného malým a středním podnikům v regionu.

3.2.1 Celková cílová populace

Podle bývalého předsedy asociace, pana Pekky Ojalehta, existovalo na jaře 2017 přibližně 1 200 podniků evidovaných databázi Kainuu Entrepreneurs Association (dále jen KEA). Odhaduje se, že méně než 20 % z nich zaměstnává alespoň jednoho zaměstnance; ostatní členové jsou mimo rozsah výzkumu SHARPEN, protože jsou jedinými vlastníky podniku bez zaměstnanců (Obrázek 4).



Obrázek 4 Respondenti – průzkum v oblasti Kainuu 2018

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 popisuje Základní informace o výzkumu v oblasti Kainuu.

Tabulka 4 Základní informace o výzkumu řízení lidských zdrojů v MSP v regionu Kainuu v roce 2018

Země	Finsko
Region	Kainuu region
Instituce zajišťující realizaci výzkumu	Kajaani University of Applied Sciences
Téma výzkumu	ŘLZ v malých a středních podnicích
Metoda/technika sběru dat	metoda CAWI, telefonické dotazování
Základní soubor	Cca 1 200 podniků v regionu Kainuu (viz obrázek 4)
Zdroj dat	Členové registru Asociace podnikatelů Kainuu
Počet podniků, kterým byl zprostředkován odkaz na průzkum	Přibližně 1 200 MSP (HR specialistů / majitelů) obesláno prostřednictvím zpravodaje KEA Newsletter (odkaz na online dotazník na platformě SurveyMonkey)

Zdroj: vlastní zpracování

Popis procesu sběru dat v oblasti Kainuu

Další část obsahuje podrobný popis procesu sběru dat v oblasti Kainuu. V daném regionu byl identifikován kanál, který nejpravděpodobněji osloví většinu malých a středních podniků v Kainuu. Po diskusi různých možností byla jako nejvhodnější kanál pro šíření



označena asociace Kainuu Entrepreneurs Association (KEA), protože má nejvyšší počet členů v kategorii malých a středních podniků definovaných EU, kteří jsou cílovou skupinou průzkumu SHARPEN.

Projekt byl nejprve krátce představen řediteli KEA na podzim roku 2017, kdy mu byl prezentován účel průzkumu a prostřednictvím e-mailu zaslán odkaz na průzkum. Po setkání byl projekt SHARPEN představen ve čtvrtletním zpravodaji KEA Newsletter. Informace byly v přestaveny všem jejich současným členům. Po tomto úvodním seznámení v bulletinu byl odkaz na průzkum distribuován v následujícím čísle čtvrtletníku. Připomenutí bylo zasláno po dvou týdnech po vydání zpravodaje, ale před uzavěrkou termínu průzkumu.

Množství odpovědí bylo pravidelně ověřováno. Dva týdny před plánovaným ukončením průzkumu byl, i přes připomenutí KEA, stále počet odpovědí nízký. Koordinátor průzkumu se rozhodl zvýšit počet respondentů telefonickým dotazováním. Studenti zapojení do projektu SHARPEN byli požádáni, aby kontaktovali alespoň šest náhodně vybraných malých a středních podniků v regionu Kainuu za účelem představení projektu, průzkumu, jeho účelu a požádali společnost, aby na průzkum reagovala. Odkaz byl po hovoru zaslán individuálně e-mailem.

Na konci sledovaného období po dodatečném telefonickém dotazování bylo dosaženo počtu 74 respondentů.

3.2.2 Omezení průzkumu v regionu Kainuu

Odhadovaný konečný počet odpovědí byl stanoven na 100, stejně jako v ostatních regionech. Na základě konzultací s odborníky a detailní práce s databází KEA bylo zjištěno, že prostřednictvím informačního bulletinu KEA lze kontaktovat 1 200 podniků, nicméně 80 % z nich jsou živnostníci bez zaměstnanců. Dle daného kritéria existence zaměstnanců bylo tedy možné zařadit pouze 240 společností. Také období, ve kterém byl průzkum proveden, mohlo ovlivnit návratnost. Začátek roku je pro podniky velmi náročným obdobím, a to zejména v malých a středních podnicích, kde se o ŘLZ a finanční správu často stará stejná osoba.

Určité snížení počtu respondentů mohla také způsobit metoda šetření (online forma). Respondenti nejsou nijak motivováni k odpovědi. Odkaz na průzkum byl rozeslán ve čtvrtletním zpravodaji KEA. V některých případech mohla být informace o průzkumu ponechána bez povšimnutí, protože příjemce odkazu nebyl odborníkem na oblast řízení lidských zdrojů. V těchto případech by tedy mohlo být efektivnější poslat e-mail přímo do podniku (nikoli vyzývat prostřednictvím zpravodaje).

Sběr dat byl podpořen telefonickým dotazováním a celkově bylo v regionu Kainuu získáno od respondentů 74 odpovědí, které byly použity k dalšímu zpracování.



3.3 Výzkum a metodika průzkumu v regionu Zwickau (Sasko) v Německu

Průzkum provedený v rámci projektu SHARPEN v regionu Zwickau (Sasko) byl určen malým a středním podnikům v tomto regionu, nicméně vymezení cílové skupiny bylo mírně odlišné od ostatních čtyř partnerských zemí (viz tabulka 6). Použitím stejného procesu pro všech 5 partnerských zemí v projektu byly ve spolupráci s ostatními týmy diskutovány pilotní otázky v prvním roce testování dotazníku. Cílem bylo vymezit klíčové otázky týkající se otázek řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích v regionu Zwickau. Pro sběr dat byli využiti potenciální respondenti zapsaní do obchodního rejstříku a respondenti z databáze členů Hospodářské komory (Chemnitz).

Společnosti z databáze osobních kontaktů univerzity (275) byly kontaktovány osobně prostřednictvím e-mailu a telefonických hovorů, v období od prosince 2017 do ledna 2018 také bylo zasláno několik upomínkových e-mailů a byly realizovány telefonických hovory. Následující text obsahuje krok za krokem popis proces sběru dat, časový harmonogram a omezení průzkumu v regionu Zwickau. Tabulka 5 popisuje základní informace o šetření v regionu Zwickau.

Pro sběr dat byl použit on-line dotazník v německém jazyce na platformě SurveyMonkey, připravený projektovým týmem Technické univerzity v Liberci. Odkaz byl distribuován prostřednictvím e-mailu adresovanému MSP v regionu Zwickau a sdílen také na webu regionu Západní Sasko v následujících krocích (viz kapitola 3.3.1).

Tabulka 5 Základní informace o výzkumu řízení lidských zdrojů v MSP v regionu Zwickau (Západní Sasko) v roce 2018

Země	Německo
Region	Zwickau (Západní Sasko) (úroveň NUTS 2: DED 41-45)
Instituce zajišťující realizaci výzkumu	Univerzita aplikovaných věd Zwickau
Téma výzkumu	ŘLZ v malých a středních podnicích
Metoda/Technika sběru dat	Metoda CAWI, online dotazník (odkaz na online platformu SurveyMonkey), telefonické dotazování, tištěný dotazník
Základní soubor	24 060
Zdroj dat	Úroveň NUTS 2: DED 41-45
Počet podniků z databáze Hospodářské komory	4 178
Umístění odkazu na dotazník	Webová stránka Hospodářské komory
Počet firem, které mohly dotazník vyplnit	Není upřesněn. (Anonymní průzkum – odkaz na online dotazník na platformě SurveyMonkey přes web Hospodářské komory)

Zdroj: vlastní zpracování



3.3.1 Základní soubor malých a středních podniků v regionu Zwickau

Prvním krokem bylo třídění zdrojového datového souboru obsaženého v databázi obchodní komory zapsané do této databáze (www.firmen-in-sachsen.de) v oblasti Zwickau (Západní Sasko, Hospodářská komora Chemnitz) s následujícími kroky (Tabulka 6).

Tabulka 6 Omezení týkající se procesu vyhledávání respondentů MSP

Obchodní komora	Chemnitz
regiony	Chemnitz, City Erzgebirgskreis Kreis Mittelsachsen Kreis Zwickau Vogtlandkreis
zaměstnanci	4–199 zaměstnanců *

* Firmy s počtem 0 až 3 zaměstnance (pouze možnost zvolit žádný nebo 1-3 zaměstnanců) byly vyřazeny, protože cílem tohoto průzkumu bylo zjistit, jak MSP vykonávají činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, kde je práce se zaměstnanci nutnou podmínkou. Vzhledem k odlišné klasifikaci jsou v databázi Hospodářské komory Chemnitz k dispozici pouze MSP do 199 zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový počet společností, které mohly dotazník vyplnit, byl: 4 178. Pro přímé oslovení byly vybrány společnosti, které jsou v kontaktu s univerzitou, a využity byly i osobní kontakty, jakož i kontakty z obchodních sítí.

- Byla kontaktována obchodní komora a vytvořen odkaz na průzkum, sdílený na její webové stránce (<https://www.chemnitz.ihk24.de>), prostřednictvím kterého se mohly průzkumu zúčastnit všechny společnosti.
- Osobní kontakt prostřednictvím e-mailu nebo telefonických hovorů společností, které jsou ve vztahu s univerzitou.
- Podpora průzkumu prostřednictvím mezinárodní juniorské hospodářské komory (JCI) Zwickau a sdílení odkazu s přibližně 50 členy JCI.
- Další připomenutí e-mailem a telefonicky.
- Distribuce tištěné verze průzkumu na diseminační akci dne 30. května 2018 ve Zwickau, kde zúčastněné společnosti odpověděly na průzkum písemně.

Za účelem dosažení požadovaného počtu 100 respondentů po oficiálním termínu průzkumu (únor 2018) byly podniknuty kroky k tomu, aby se organizátoři každoroční výstavy spojili se společnostmi ve Zwickau (ZWIK) a sdíleli odkaz s kontakty ve svých databázích (přibližně 1 000 společností) s cílem oslovit více potenciálních respondentů. Po tomto sdílení kontaktů a odkazů došlo k nárůstu na 105 respondentů. V případě saského regionu musel být termín prodloužen tak, aby bylo dosaženo dostatečného počtu respondentů, a průzkum byl ukončen 30. září 2018.

3.3.2 Fáze průzkumu v regionu Zwickau (Západní Sasko)

V malých a středních podnicích v regionu Zwickau existují dvě hlavní fáze sběru dat. Fáze odrážejí proces dohodnutý všemi partnery projektu a provedený ve všech pěti vybraných

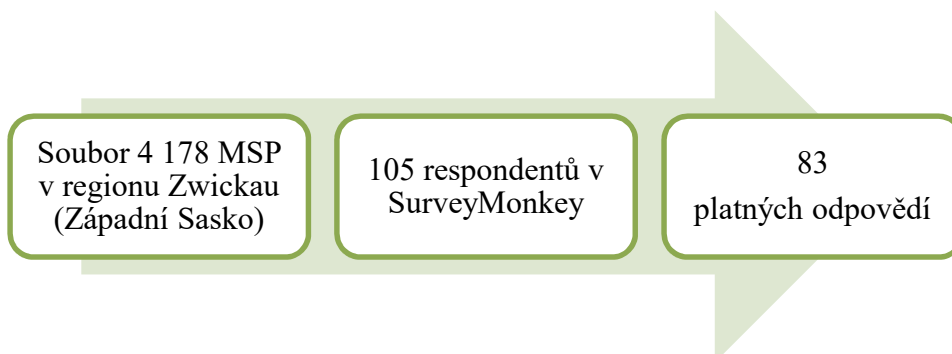


regionech. Z důvodu nízkého počtu respondentů byla v případě regionu Zwickau prodloužena druhá fáze.

První návrh průzkumu: V německém regionu Zwickau (Západní Sasko) byla provedena pilotní fáze průzkumu a sběru dat. Od února 2017 probíhala podpora procesu analýzy sekundárních dat a rešerše literatury ve spolupráci s manažerem této aktivity (český tým, který byl vedoucím tohoto hlavního výstupu a byl odpovědný za průzkum a zpracování výsledků). Pilotním obdobím pro sběr dat v roce 2017 byl březen 2017 – květen 2017. Německý tým SHARPEN kontaktoval vybrané MSP, které se účastnily sběru dat roku 2017, a mohl díky tomu poskytnout zpětnou vazbu a podpořit realizaci a přípravu dotazníku kvalitativním výzkumem. Po procesu diskuzí v projektovém týmu, překladu textů a zapracování závěrečných komentářů od všech partnerů projektu zahájil český tým pilotní testování dotazníku první 2 týdny v lednu 2018. Dotazník byl následně českým týmem projektu SHARPEN vložen do nástroje SurveyMonkey v německém jazyce.

Úplný průzkum 2018: V lednu 2018 proběhlo prostřednictvím e-mailu a telefonického hovoru první kolo kontaktování MSP, které jsou ve vztahu k univerzitě (výzkumná databáze MSP a osobní kontakty). Německý tým osobně kontaktoval 275 společností. Po třech týdnech byla zaslána druhá sada e-mailových upomínek a telefonátů na MSP v regionu. Německý tým souběžně kontaktoval mezinárodní komoru JCI ve Zwickau s cílem podpořit průzkum a sdílet odkaz na cca 50 členů JCI. Následovaly další e-maily s upomínkou a výzvou společnostem, které dosud neodpověděly. Po skončení oficiálního průzkumu v únoru 2018 byly podniknuty další kroky k zajištění dostatečného počtu respondentů. Německý tým měl k dispozici tištěné verze dotazníků na diseminační akci 30. května 2018 ve Zwickau, kde mohly zúčastněné společnosti dotazník vyplnit. Vzhledem k tomu, že počet respondentů byl i poté stále nízký, zařídil v září 2018 německý tým ve spolupráci s organizátory každoroční výstavy se společnostmi ve Zwickau (ZWIK), aby byl sdílel odkaz s přibližně 1 000 společnostmi v rámci jejich databáze kontaktů.

Až do ukončení průzkumu 30. září 2018 bylo prostřednictvím SurveyMonkey a tištěné verze dotazníků shromážděno celkem 105 odpovědí. Z těchto 105 bylo vyplněno pouze 83 (22 bylo částečně prázdných) a bylo možné je použít pro analýzu dat (viz Obrázek 5).



Obrázek 5 Respondenti – šetření v regionu Zwickau (Západní Sasko)
Zdroj: vlastní zpracování



Těchto 83 respondentů bylo následně použito k vyhodnocení výsledků a k analýze procesů ŘLZ malých a středních podniků v regionu Zwickau (Západní Sasko) a k porovnání výsledků se zjištěními v regionech Anglie, Finsku, Litvě a České republice (viz kapitola 5).

3.3.3 Omezení průzkumu v regionu Zwickau

Stejně jako v předchozích případech byla identifikována určitá omezení, která mohla ovlivnit výsledky šetření.

- Před kontaktováním malých a středních podniků bylo třeba aktualizovat a ověřit informace ve webové databázi Obchodní komory.
- Obtížná dostupnost kontaktů pro vybrané malé a střední podniky.
- Reprezentativnost vzorku (metody výběru vzorku).
- Využití metody CAWI a online průzkumů (viz popis v části metodiky Liberecký kraj, Česká republika).

3.4 Výzkum a metodika průzkumu v regionu Klaipėda

Pro průzkum provedený v rámci projektu SHARPEN v regionu Klaipėda byl použit stejný postup jako pro všech 5 partnerských zemí v projektu. Pro sběr dat v regionu Klaipėda byli pro sběr dat vybráni potenciální respondenti z databáze Litevského ministerstva statistiky a byly odstraněny společnosti, které nejsou pro průzkum vhodné (tedy např. neměly žádné zaměstnance).

3.4.1 Výzkum a metodika šetření v regionu Klaipėda

Celkem bylo kontaktováno více než 1 400 MSP prostřednictvím e-mailu a později také osobně během diseminační akce projektu v období od ledna do února 2018. Níže je popsán proces sběru dat a časový harmonogram a jsou zmíněna omezení průzkumu v regionu Klaipėda. Tabulka 7 popisuje základní informace o průzkumu v regionu Klaipėda.

Tabulka 7 Základní informace o výzkumu řízení lidských zdrojů v MSP v regionu Klaipėda v roce 2018

Země	Litva
Region	Klaipėda region
Instituce zajišťující realizaci výzkumu	<i>Socialiniu Mokslu Kolegija Klaipėda (SMK)</i>
Téma výzkumu	ŘLZ v malých a středních podnicích
Metoda/technika sběru dat	metoda CAWI a tištěný dotazník
Základní soubor	Cca 1 300 podniků v regionu Klaipėda
Zdroj dat	Oficiální databáze litevského statistického úřadu (Oficialiosios statistikos portalas)
Počet podniků, kterým byl zaslán odkaz na průzkum prostřednictvím e-mailu	1 287 MSP obdrželo e-mailem (adresováno HR specialistovi / majiteli)

Zdroj: vlastní zpracování



Pro sběr dat byla použita metoda CAWI – online dotazník na platformě SurveyMonkey v litevštině, dále také tištěná forma dotazníku. Odkaz byl distribuován prostřednictvím e-mailové adresy kontaktních osob v MSP v regionu Klaipėda v níže uvedených krocích.

Základní soubor a postup určení výběrového souboru MSP v regionu Klaipėda

Při výběru respondentů (MSP v regionu Klaipėda) bylo učiněno několik kroků. Proces výběru datového souboru pro průzkum v oblasti Klaipėda lze popsat takto:

- ✓ Nejprve byl tříděn zdrojový datový soubor obsažený v databázi statistického úřadu Litvy (6 536 aktivních jednotek). Všechny podniky byly klasifikovány podle typu právnické osoby (dle litevské právní úpravy).
- ✓ Do souboru respondentů nebyli zařazeni podnikatelé (OSVČ) ani evropské společnosti.
- ✓ Všechny podniky s počtem zaměstnanců vyšším než 249 byly vyňaty ze souboru dat; bylo jich vynecháno 43. V datovém souboru zůstalo 6 493 jednotek.
- ✓ Dále nebyly osloveny podniky s počtem zaměstnanců 1 a 2; to znamená, že bylo vynecháno dalších 2 690 respondentů. Zůstalo 3 803 jednotek.
- ✓ Všechny podniky, na které byl vyhlášen bankrot nebo ukončily svou činnost z jiných důvodů, případně, jejichž roční obrat je nižší než 10 000 EUR, nebyly rovněž brány v úvahu. To znamená, že bylo vynecháno 1 187. V tomto kroku bylo v databázi ponecháno 2 616 malých a středních podniků.
- ✓ Byly vynechány všechny podniky, které mají charakter veřejné instituce, statut rozpočtové instituce, případně ty, které neposkytují žádné kontaktní údaje na internetu, tj. 1 281, byly vynechány. Po všech úpravách zůstalo v základním souboru 1 335 jednotek.

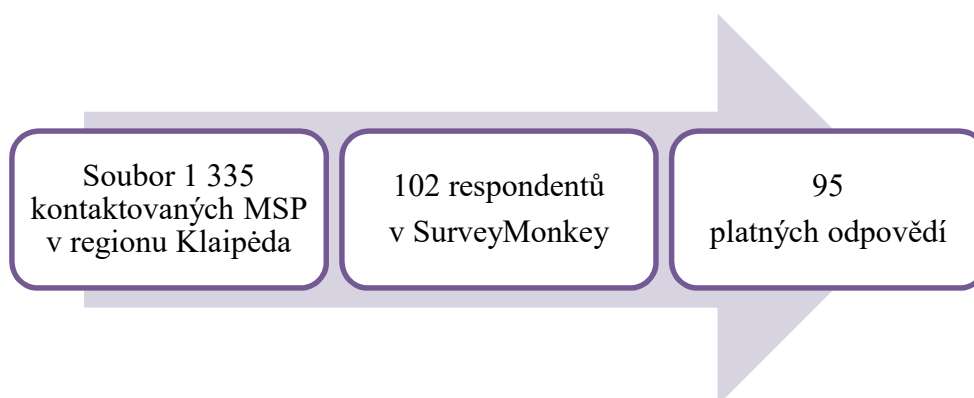
3.4.2 Fáze průzkumu v regionu Klaipėda

V malých a středních podnicích v regionu Klaipėda proběhly dvě hlavní fáze sběru údajů od respondentů. Fáze odrážejí proces dohodnutý všemi partnery projektu a provedený ve všech pěti vybraných regionech. První fáze (pilotní průzkum) zahrnovala rešerši literatury a analýzu sekundárních dat provedenou projektovým týmem z Technické univerzity v Liberci. Společně vytvořené otázky pro kvalitativní sběr dat byly testovány a byly využity k tvorbě prvního návrhu pro kvantitativní sběr dat ve všech 5 regionech.

Pilotní průzkum: Jak ukazuje Obrázek 2 v kapitole 2, nejdříve byla dokončena pilotní fáze průzkumu a shromažďování údajů o MSP v regionech. Od prosince 2016 realizoval litevský tým analýzu sekundárních dat a dostupných zdrojů literatury v oblasti MSP v Litvě a v regionu Klaipėda. Obdobím pro pilotní testování a sběr dat v roce 2017 byl březen 2017 - květen 2017. Studenti v litevském týmu SHARPEN kontaktovali vybrané společnosti účastníci se roku 2017 sběru dat a provedli kvalitativní výzkum s cílem dosáhnout detailnějšího zmapování problematiky a porozumění tématu a pochopení souvislostí z individuální perspektivy.

Po procesu konzultací a diskuzí odborníků se členy projektového týmu, překladů litevské verze dotazníků a závěrečných komentářů od všech partnerů projektu byl v prvních dvou týdnech v lednu 2018 zahájen sběr kvantitativních dat. Online verze dotazníku byla nejprve testována. Stejně jako u ostatních týmů byla litevská verze dotazníku vložena do nástroje SurveyMonkey koordinátorem výzkumu, týmem z TUL. Poté tři personalisté ze tří různých MSP v regionu Klaipėda otestovali obsahové i technické parametry dotazníku SurveyMonkey.

Hlavní průzkum 2018: 25. ledna 2018 bylo realizováno první kolo rozeslání e-mailů, které byly zaslány především personalistům a majitelům / top manažerům MSP z databáze. Ke spuštění průzkumu bylo použito celkem 1 335 e-mailových kontaktů. Po dvou týdnech byla zaslána druhá sada e-mailů s připomenutím průzkumu. Část dotazníků byla vyplněna v tištěné verzi, přičemž respondenty byli účastníci kulatého stolu (diseminační akce projektu pro MSP v regionu Klaipėda). Celkem bylo prostřednictvím SurveyMonkey a tištěné verze dotazníků nashromážděno 63 odpovědí. Poté bylo za účelem zvýšení počtu účastníků uspořádáno setkání s organizacemi (MSP), které se průzkumu dosud nezúčastnily. Během setkání měly organizace možnost vyplnit dotazník, čímž se počet účastníků zvýšil na 102. Tyto dotazníky byly zcela vyplněny a mohly být použity pro následnou analýzu dat (viz Obrázek 6).



Obrázek 6 Respondenti – průzkum v oblasti Klaipėda

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi 95 respondentů byly použity k analýze témat v oblasti ŘLZ malých a středních podniků v regionu Klaipėda i pro mezinárodní srovnání v kapitole 5.

3.4.3 Omezení průzkumu v oblasti Klaipėda

Průzkum zaměřený na téma ŘLZ v malých a středních podnicích se zaměřil na všechny MSP v regionu Klaipėda. Přestože autoři pracovali se základním souborem, který zahrnoval všechny MSP v regionu Klaipėda, existuje několik omezení, která mohou ovlivnit výsledky průzkumu (jejich spolehlivost, platnost a návratnost).

- Aktuálnost informací použitých v databázi MSP v regionu.
- Dostupnost kontaktů vybraných malých a středních podniků.
- Reprezentativnost vzorku (zvolená metoda výběru vzorku respondentů).
- Používání metody CAWI a online průzkumů.



Malé a střední podniky mají možnost se dobrovolně zapojit do průzkumu nebo odmítnout účastnit se tohoto průzkumu. Celkový počet respondentů mohl být ovlivněn nedostatkem motivace společností (MSP) k účasti na šetření. Dalším důvodem může být, že většina společností uvádí své obecné e-mailové adresy; pravděpodobně proto nikoho nezavazovaly k účasti na průzkumu a zajištění toho, aby dotazník vyplnil odborník z oblasti personalistiky.

3.5 Výzkum a metodika průzkumu v regionu Západní Yorkshire

Průzkum provedený v rámci projektu SHARPEN v regionu Západní Yorkshire na severovýchodě Velké Británie byl distribuován malým a středním podnikům hlavně prostřednictvím e-mailu, na Twitteru, v článku v novinách Huddersfield Examiner. Průzkum zde probíhal pod záštitou Howarths ([https:// howarths-uk.com](https://howarths-uk.com)), což je MSP nabízející právní a personální služby, umístěný poblíž Huddersfield Business School.

V pilotním roce se první soubor otázek (odsouhlasených všemi pěti partnery projektu) zaměřil na problematiku ŘLZ v MSP se sídlem v regionu Západní Yorkshire a na získání zpětné vazby od členů CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), který sdružuje profesionály v oblasti ŘLZ. Klíčové prvky byly pro malé a střední podniky označeny jako důležité na základě zpracování sekundárních údajů, případových studií místních MSP zpracovaných studenty, intenzivního studijního programu SHARPEN a komplexní rešerše literatury.

Celkem bylo kontaktováno více než 500 regionálních MSP prostřednictvím e-mailu, na sociálních sítích a později prostřednictvím osobního doporučení během diseminačních akcí projektu v období od ledna do září 2018. Následující část vysvětluje systematické shromažďování údajů, časový harmonogram a omezení průzkumu ve Velké Británii. Tabulka 8 popisuje základní informace o průzkumu v regionu Západní Yorkshire.

Tabulka 8 Základní informace o výzkumu řízení lidských zdrojů v MSP v oblasti Západní Yorkshire v roce 2018

Země	Spojené království
Oblast	Západní Yorkshire
Instituce	University of Huddersfield
Metoda/technika sběru dat	Metoda CEWE, online dotazník (odkaz na platformu SurveyMonkey), tištěné dotazníky
Téma výzkumu	ŘLZ v malých a středních podnicích
Základní soubor	Cca 350 000 podniků v regionu Západní Yorkshire (dle Mid Yorkshire Chamber of Commerce)
Oslovení respondentů a zdroj dat	kontakty společnosti Howarths
Počet podniků, kterým byl zaslán odkaz na dotazník v e-mailu	500 MSP (adresováno HR specialistovi / majiteli)

Zdroj: vlastní zpracování



Pro sběr dat byl použit online dotazník na platformě SurveyMonkey. Odkaz byl distribuován prostřednictvím e-mailu malým a středním podnikům v regionu Západní Yorkshire v následujících krocích.

3.5.1 Cílová populace a soubor údajů o malých a středních podnicích v regionu Západní Yorkshire

Při výběru respondentů z řad MSP v regionu Západní Yorkshire bylo provedeno několik kroků, které jsou popsány níže.

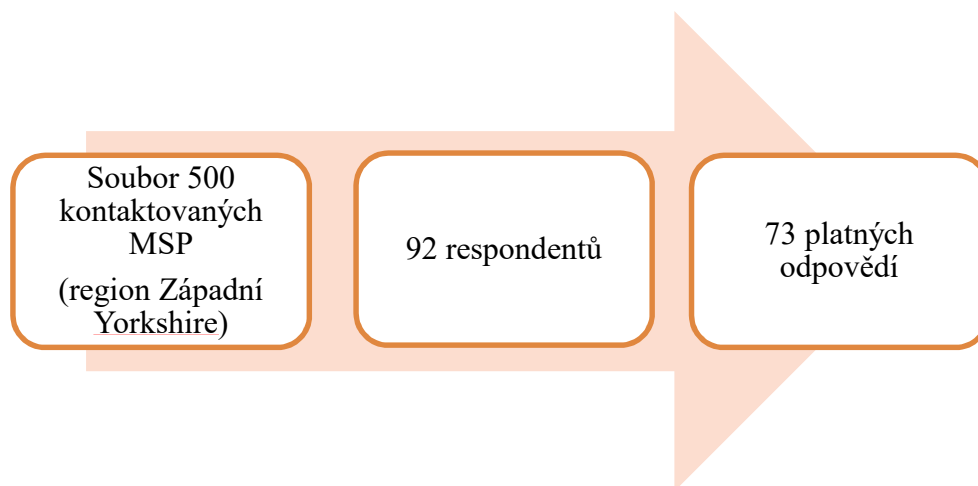
1. Prvním krokem bylo získání přístupu k databázím. Univerzitní systém CRM nebyl k dispozici, proto bylo nutné použít jiné prostředky.
2. Průzkum byl propagován prostřednictvím univerzitního HR Twitteru, v místním tisku a na CIPD a multiplikačních akcích.
3. Počáteční zjištění byla projednána na multiplikační akci v únoru 2018.
4. Spolupracující společnost Howarths rozeslala dotazník 500 svým klientům (MSP).
5. Společnosti dokončily průzkum, který byl analyzován českým týmem projektu SHARPEN.

3.5.2 Fáze průzkumu v oblasti Západní Yorkshire

V malých a středních podnicích v regionu Západní Yorkshire probíhaly opět dvě fáze sběru dat. Fáze odrážejí proces dohodnutý všemi partnery projektu a provedený ve všech pěti vybraných regionech, popsány již v předchozích kapitolách.

Pilotní průzkum: V západním Yorkshire byla dokončena pilotní fáze průzkumu a sběru dat v roce 2016. Od prosince 2017 probíhal proces analýzy sekundárních dat a rešerše literatury týmem Velké Británie. Pilotním obdobím pro sběr dat v roce 2017 bylo období březen 2017 – květen 2017. Studenti týmu VB SHARPEN kontaktovali vybrané společnosti, které se účastnily sběru dat roku 2017, a provedli kvalitativní výzkum s cílem dosáhnout hlubokého porozumění tématu a problematice z individuální perspektivy.

Po procesu konzultace a diskuse projektových specialistů a závěrečných připomínkách od všech partnerských projektů bylo spuštěno pilotní testování dotazníku v lednu 2018. Dotazník byl vložen do nástroje SurveyMonkey týmem z TUL. HR specialisté ze tří MSP v západním Yorkshirském regionu prošli všechny otázky a obsah dotazníku v SurveyMonkey znovu, aby byly otestovány technické parametry dotazníku.



Obrázek 7 Respondenti – průzkum v oblasti Západní Yorkshire

Zdroj: vlastní zpracování

Úplný průzkum 2018 byl dokončen v létě 2018. Pouze 73 dotazníků bylo zcela vyplněno a mohly být použity pro analýzu dat (viz Obrázek 7).

Těchto 73 vyplněných dotazníků bylo použito k analýze problémů ŘLZ malých a středních podniků v regionu Západní Yorkshire a pro mezinárodní srovnání.

3.5.3 Omezení průzkumu v oblasti Západní Yorkshire

Přestože se vědci původně snažili zacílit na celou populaci MSP v regionu Západní Yorkshire, existuje několik omezení, která mohou ovlivnit výsledky (spolehlivost, platnost a návratnost).

- Aktuální informace z databází v kontextu legislativy GDPR.
- Dostupnost kontaktů na vybrané MSP.
- Reprezentativnost vzorku (metody výběru vzorku).
- Používání online průzkumů.

Metoda průzkumu může způsobit několik omezení, jak bylo vysvětleno výše. Předdefinované možnosti odpovědí na otázky v dotazníku by mohly vést k nepřesným údajům, protože respondenti mohou některé možnosti odpovědí interpretovat odlišně. Odpovědi se také mohou lišit v závislosti na tom, zda byl respondentem HR odborník, nebo generálním ředitelem / zakladatelem podniku; určitou roli může hrát sociální zaujatost.



4. JAK SE MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY VYPOŘÁDÁVAJÍ S ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ: HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ V PĚTI EVROPSKÝCH REGIONECH

Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, analýza procesů řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích je založena na dotazníku distribuovaném vzorku malých a středních podniků v pěti vybraných evropských regionech. Tento dotazník obsahoval 28 otázek, které byly přeloženy do pěti jazyků (čeština, angličtina, finština, němčina a litevština) s cílem zajistit srovnatelné údaje. V této kapitole jsou uvedeny údaje shromážděné v rámci malých a středních podniků a klíčová konstatování v každém z vybraných regionů.

4.1 ŘLZ v MSP v Libereckém kraji v České republice: hlavní zjištění

V Libereckém kraji, malé a střední podniky představují 99% všech podniků a jsou zárukou velkého počtu pracovních míst (CSU, 2018). Z těchto důvodů má rozvoj malých a středních podniků v Libereckém kraji klíčový význam.

Pro dlouhodobý rozvoj malých a středních podniků je opravdu důležité, mít silnou pozici na trhu. Význam aktivit řízení lidských zdrojů zejména v oblastech získávání a udržení zaměstnanců malých a středních podniků se zvýšila. Klíčovým důvodem je situace na trhu práce v posledních několika letech. Zvyšující se poptávka po kvalifikované pracovní síle v porovnání s omezeným množstvím kvalifikovaných a talentovaných kandidátů, podporuje rostoucí význam řízení lidských zdrojů procesů v malých a středních podnicích. Právě proto, aby bylo možné zmapovat současnou situaci v řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích, byl v letech 2017 až 2018 proveden průzkum v rámci projektu SHARPEN.

Kvantitativní výzkum realizovaný v Libereckém kraji vycházel z předchozích dat pilotního výzkumu shromážděných v roce 2017 ve vazbě na spolupráci s vybranými MSP v rámci projektu SHARPEN. Jak již bylo popsáno v části metodiky, data pro kvantitativní průzkum byla shromažďována v Libereckém kraji v lednu a únoru 2018.

Průzkum byl rozeslán malým a středním podnikům působícím v Libereckém kraji – odkaz na on-line dotazník byl zaslán na více než 1400 respondentů (HR specialistů nebo vrcholových manažerů či majitelů) prostřednictvím e-mailu. Jednou z klíčových otázek bylo zjistit, kdo je odpovědný za řízení lidských zdrojů činností, jaké činnosti v rámci ŘLZ jsou prováděny, a kterým výzvám malé a střední podnik v oblasti ŘLZ v současné době čelí.



4.1.1 Základní charakteristiky respondentů v Libereckém kraji

Celkem se v Liberci průzkumu zúčastnilo 105 společností, avšak pro finální analýzu dat mohlo být použito pouze 98 dotazníků v důsledku chybějících odpovědí respondentů v 7 dotaznících. Strukturu respondentů ukazuje Tabulka 9.

Tabulka 9 Struktura respondentů v Libereckém kraji (počet zaměstnanců)

Počet zaměstnanců (velikost podniku v ČR)	Počet o odpovědí	
	relativní v %	absolutní
1-9 zaměstnanců (mikro)	31	30
10-49 zaměstnanců (malý)	36	35
50-249 zaměstnanců (střední)	33	33
Celkem	100	98

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti byli rovněž požádáni, aby sdělili údaj, kdy byla založena jejich společnost. Bylo zjištěno, že v souboru podniků z Libereckého kraje se nacházejí 2 malé a střední podniky s datem založení ve druhé polovině 19. století. Celkem 7 malých a středních podniků bylo založeno v roce 1950 nebo i dříve. Prostřední skupinu malých a středních podniků tvořilo celkem 75 podniků, které byly založeny v letech 1989-2002. Právě tento stav poukazuje na aktuální otázky v oblasti nástupnictví. Od roku 2003 pak v rámci souboru respondentů zahájilo svou obchodní činnost 16 malých a středních podniků.

Pro české podnikatelské prostředí je typické, že mnohé MSP podniky jsou rodinnými podniky. Tato skutečnost ovlivňuje jejich přístup k manažerským a ŘLZ činnostem. Malé a střední podniky byly dotázány, zda se považují za rodinný podnik.

Tabulka 10 shrnuje odpovědi českých MSP v Libereckém kraji, ze kterých vyplývá, že 55 % z nich se považuje za rodinný podnik.

Tabulka 10 Typ podniku v Libereckém kraji

Rodinný podnik	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Ano	55,10	54
Ne	44,90	44
Celkem	100,00	98

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější právní formou českých MSP byl podnik fyzické osoby, dále pak společnost s ručením omezeným. Tato právní forma podnikání je velmi populární z důvodu omezené odpovědnosti a minimální výše vlastního kapitálu požadovaného při zakládání dle zákona. Podrobná struktura respondentů z hlediska právní formy podnikání je uvedena v



Tabulka 11).



Tabulka 11 Právní formy podnikání MSP v Libereckém kraji

Právní forma podnikání	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Fyzická osoba (např. OSVČ)	7,14	7
Obchodní společnost (např. s.r.o., a.s., k.s., v.o.s.)	85,71	84
Družstvo	4,08	4
Jiné (prosím specifikujte)	3,06	3
Celkem	100,00	98

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavními odvětvími, ve kterých MSP v Libereckém kraji působí, jsou dle klasifikace CZ-NACE zpracovatelský průmysl (23 %), ostatní činnosti (14 %) a stavebnictví (12 %). Dalšími klíčovými odvětvími byla doprava, maloobchod, velkoobchod a profesní, vědecké a technické činnosti.

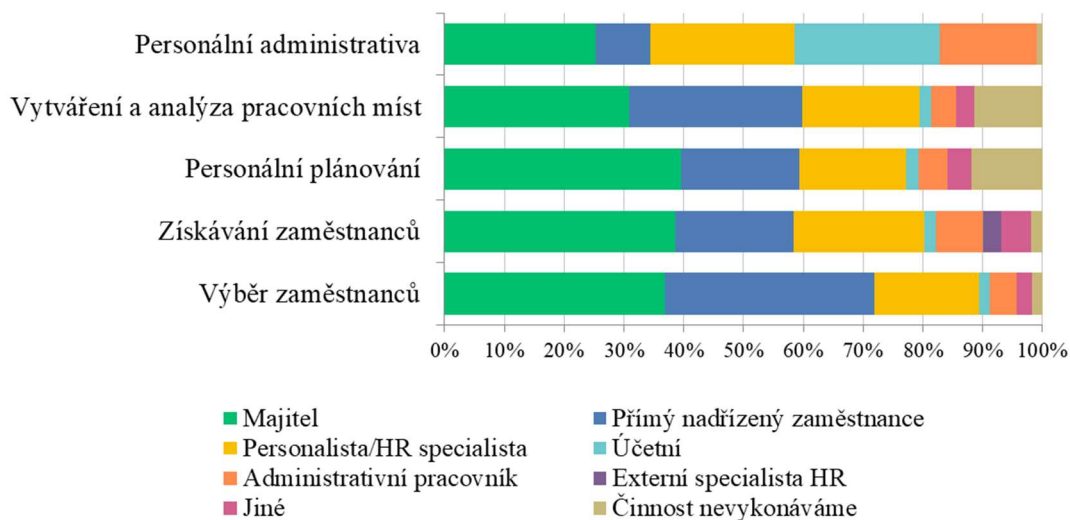
V závislosti na velikosti MSP disponují HR oddělením nebo alespoň jednou osobou zaměstnanou na pozici HR specialisty. Pouze 18 % MSP v Libereckém kraji potvrdilo, že mají HR oddělení (viz Tabulka 12). To je zajímavé zjištění, protože více než 50 % malých a středních podniků v Libereckém kraji má více než 50 zaměstnanců. S takovým počtem zaměstnanců podniky obvykle potřebují mít podporu ŘLZ specialistů. Ve většině případů jsou činnosti v rámci ŘLZ pod kontrolou majitele, přímého nadřízeného, účetního nebo HR specialisty.

Tabulka 12 HR oddělení v MSP v Libereckém kraji

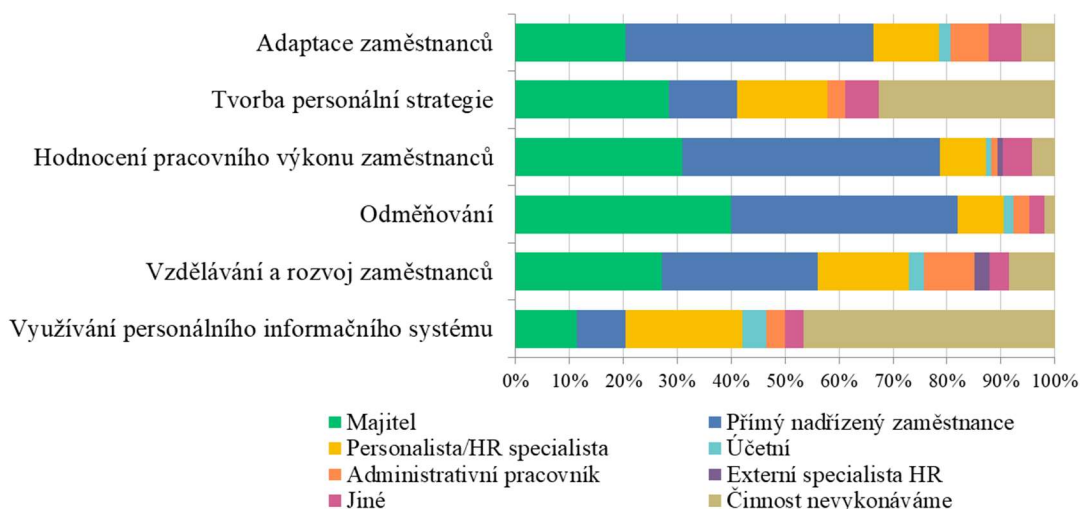
Personální oddělení v MSP v Libereckém kraji	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Ano	18,37	18
Ne	81,63	80
Celkem	100,00	98

Zdroj: vlastní zpracování

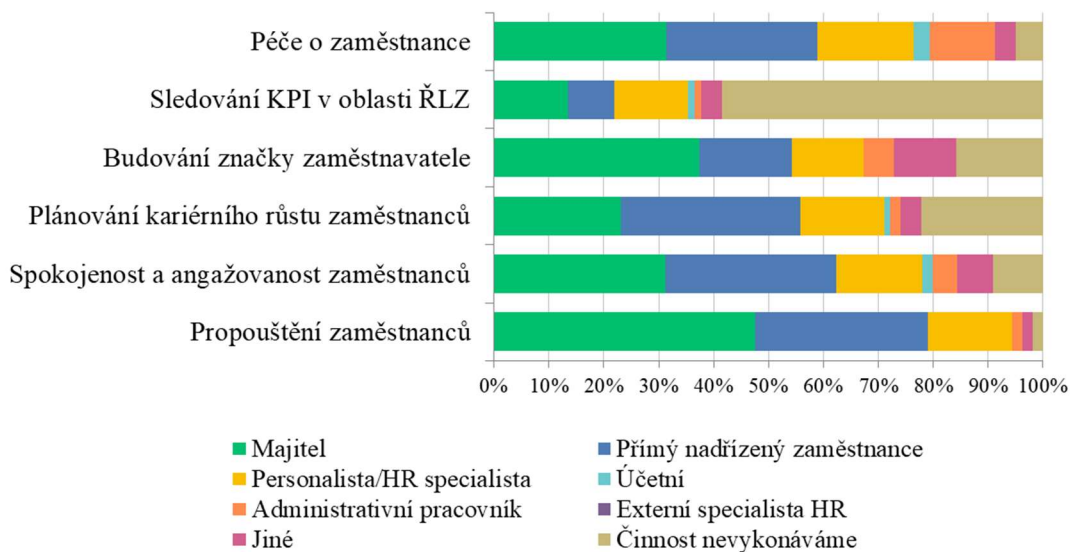
Organizace byly také požádány, aby sdělily, kdo vykonává hlavní činnost v rámci ŘLZ (viz Obrázek 8 až Obrázek 10). Jak je zřejmé z níže uvedeného grafu (viz Obrázek 8), personální administrativa, jakožto klíčová součást ŘLZ, je často vykonávána majitelem, HR specialistou nebo účetním. Na druhou stranu odpovědnost za výběr zaměstnanců připadá většinou na majitele, dále liniové manažery a poté HR specialisty.



Obrázek 8 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v Libereckém kraji (1)
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 9 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v Libereckém kraji (2)
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 10 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v Libereckém kraji (3)
Zdroj: vlastní zpracování

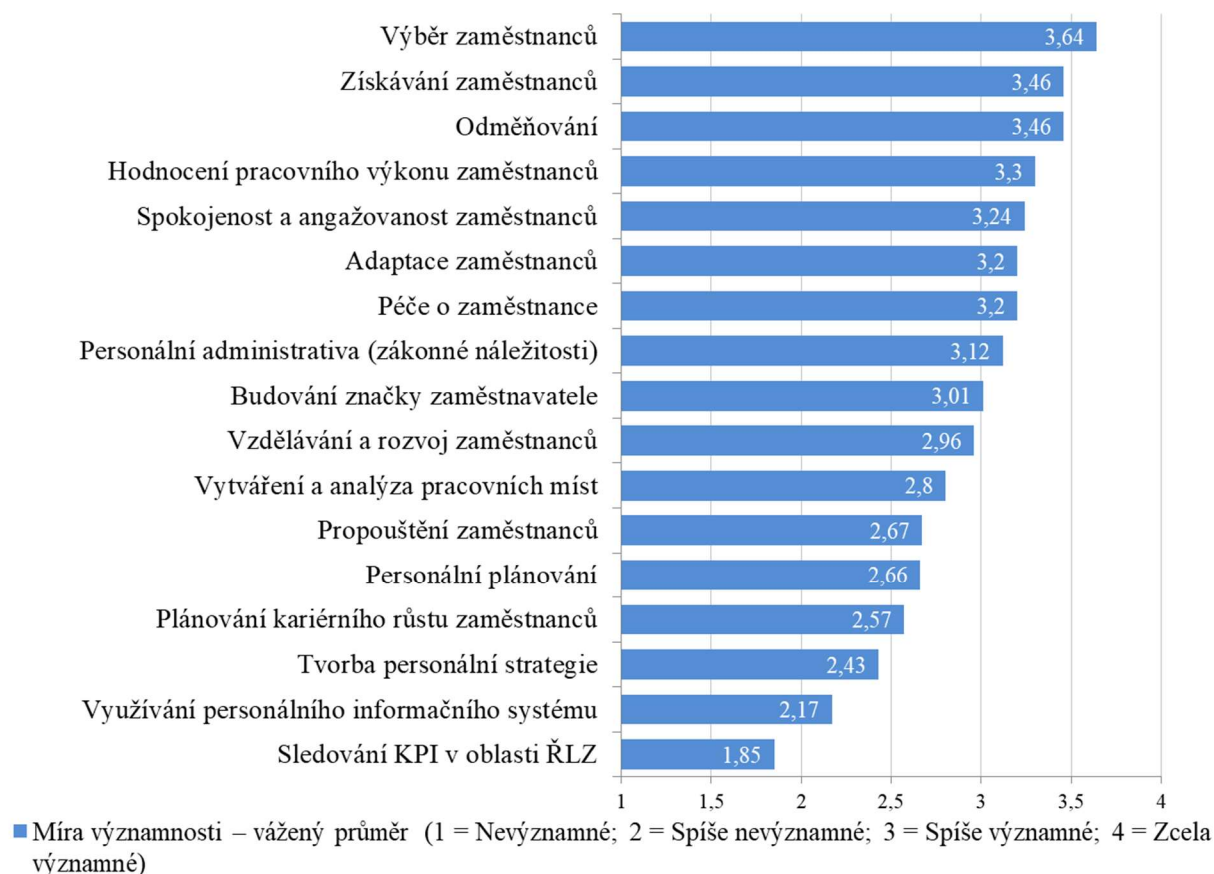
Jako klíčové činnosti ŘLZ, a zároveň výzvy, byly v MSP v Libereckém kraji identifikovány:

- výběr zaměstnanců,
- získávání zaměstnanců,
- odměňování,
- hodnocení výkonnosti,
- spokojenost zaměstnanců a
- engagement, proces adaptace a péče o zaměstnance.

Tato zjištění byla začleněna do struktury vzdělávacího modulu vytvořeného jako součást projektu SHARPEN a do Příručky, včetně praktických příkladů a případových studií. Klíčové závěry týkající se těchto procesů uvádí Obrázek 11, kde 1 = není důležité a 4 = velmi důležité.

Naproti tomu využívání personálního informačního systému nebo sledování klíčových ukazatelů výkonu (KPI, akronym z anglického sousloví „key performance indicator“) v ŘLZ bylo respondenty v Libereckém kraji hodnoceno jako málo významné.

Za nejdůležitější činnosti ŘLZ byly respondenty (MSP v Libereckém kraji) označeny proces výběru zaměstnanců, jejich získávání a odměňování (viz Obrázek 11).

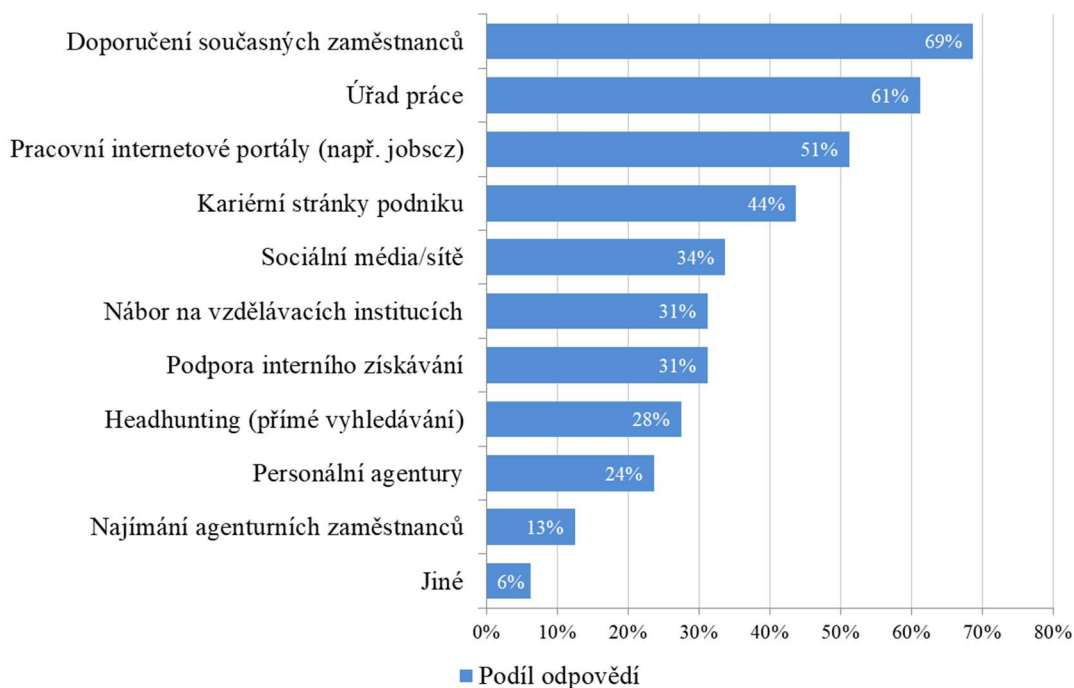


Obrázek 11 Významnost klíčových činností ŘLZ v MSP v Libereckém kraji

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Vybrané ŘLZ procesy v malých a středních podnicích v Libereckém kraji

MSP v Libereckém kraji považují za velmi významnou oblast získávání zaměstnanců (viz Obrázek 12). Nejčastější způsob, jak sledované MSP hledají zaměstnance, je doporučení stávajících zaměstnanců podniku (67%). Vedle toho platformy sociálních médií/sítí využívá pouze 34 % MSP. Je důležité poukázat na to, že používání sociálních médií k náboru zaměstnanců se stalo aktuálním tématem v rámci projektu SHARPEN a několik případových studií MSP se tomuto tématu přímo věnuje.



Obrázek 12 Metody získávání zaměstnanců v MSP v Libereckém kraji

Zdroj: vlastní zpracování

Při procesu výběru zaměstnanců MSP v Libereckém kraji využívají různé metody. Obecně platí, že nejběžnější metodou v MSP jsou rozhovory (99 %), s 36% využitím znalostních a dovednostních testů. Pro obsazování manažerských pozic volí MSP převážně metodu assessment centra, provádí psychometrické testy a vedou panelové pohovory. Pohovory jsou používány hlavně při výběru pracovníků na technické, administrativní a dělnické pozice.

V procesu vzdělávání a rozvoje MSP často používají workshopy, dále instruktáže, přednášky a semináře. Většina MSP svým zaměstnancům nabízí možnost školení a rozvoje. Nicméně v téměř 50 % případů se to děje náhodně, nikoliv systematicky.

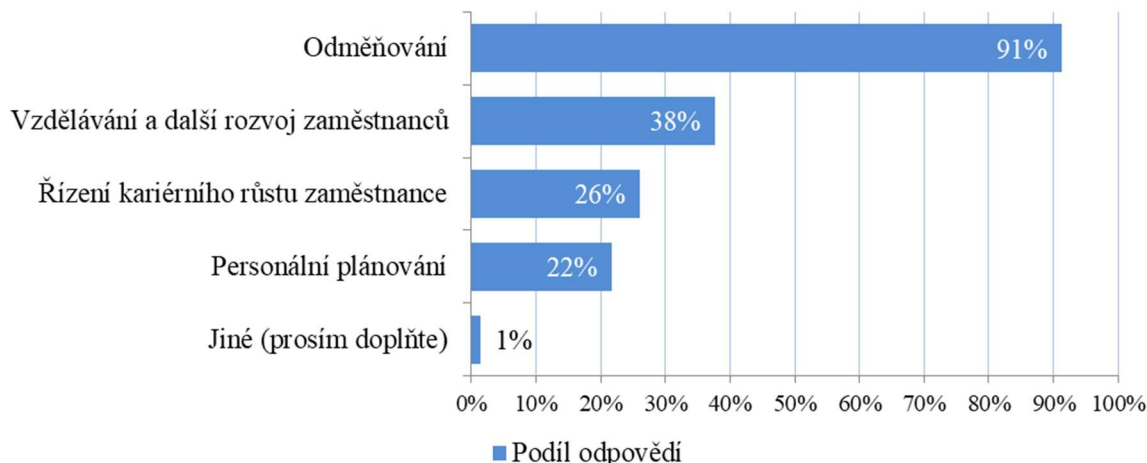
Pouze 43 % MSP v Libereckém kraji potvrdilo, že provádějí formální (systematické) hodnocení výkonu zaměstnanců (viz Tabulka 13).

Tabulka 13 Hodnocení výkonu zaměstnanců v MSP v Libereckém kraji

Systematický proces hodnocení výkonu zaměstnanců	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Ano	43,24	32
Ne	56,76	42
Celkem	100,00	74

Zdroj: vlastní zpracování

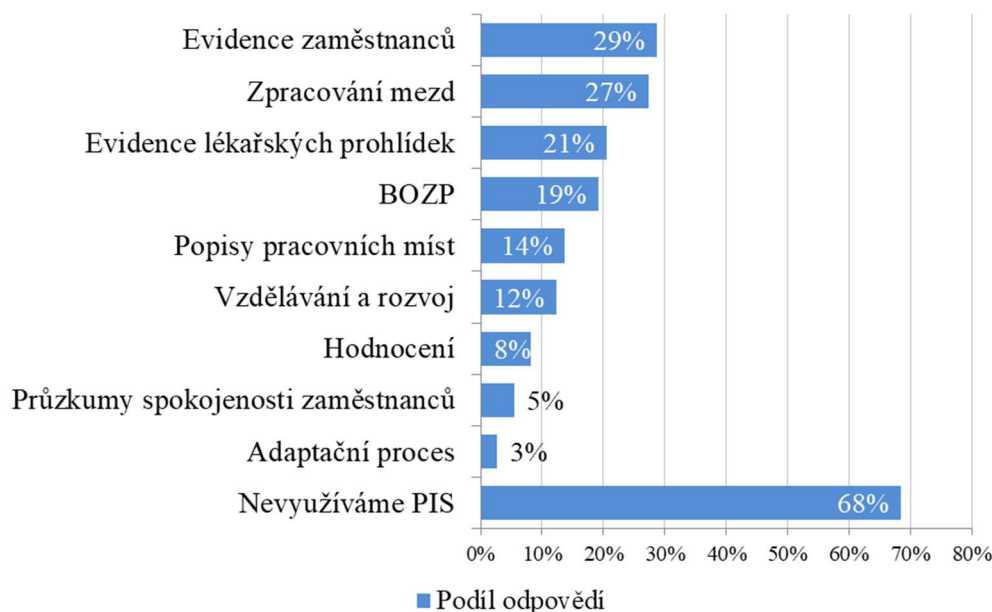
MSP, které potvrdily, že jejich proces hodnocení výkonu zaměstnanců je systematický, dále uvedly, že nejčastěji výsledky hodnocení slouží jako podklad pro odměňování (v 91 % případů). Kromě toho 38 % respondentů výsledky využívá také v oblasti vzdělávání a rozvoje a 26 % pro řízení kariéry (viz Obrázek 13).



Obrázek 13 Využití výsledků hodnocení výkonu v MSP v Libereckém kraji

Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv současné trendy v oblasti ŘLZ ukazují tendenci podporovat používání digitálních technologií, MSP je často nevyužívají z důvodu vysokých nákladů nebo nedostatečných uživatelských znalostí. Průzkum SHARPEN ukázal, že více než 68 % MSP v Libereckém kraji vůbec nepoužívá personální informační systém (PIS). Těm, kteří používají PIS, slouží hlavně k vedení evidence zaměstnanců a zpracování mezd (viz Obrázek 14).

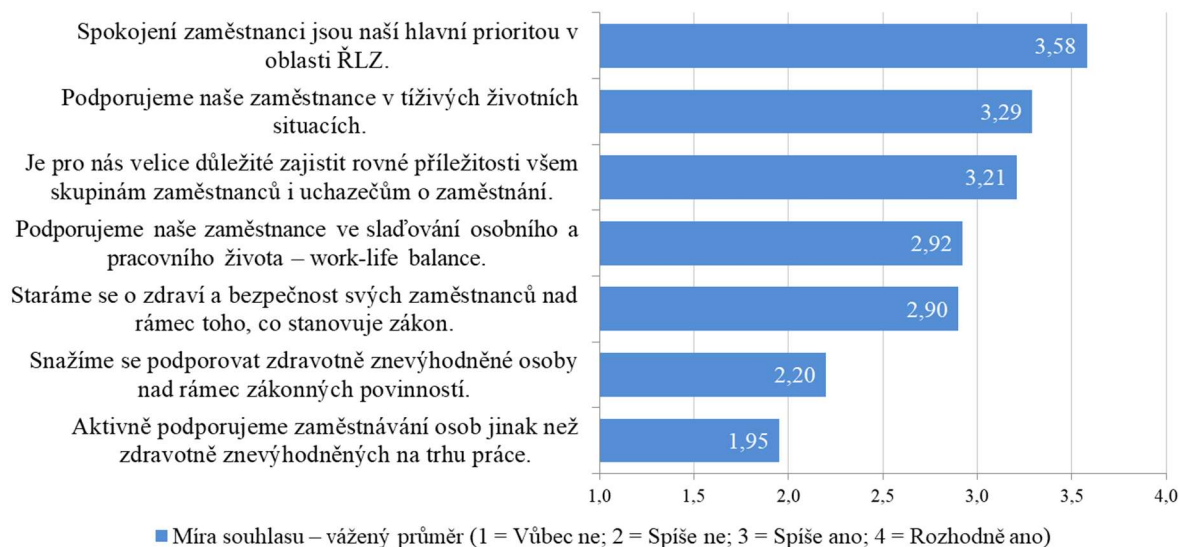


Obrázek 14 Využívání personální informačního systému v MSP v Libereckém kraji

Zdroj: vlastní zpracování

Řízení lidských zdrojů v MSP probíhá často na neformální bázi. Respondenti v rámci průzkumu také často uváděli, že v procesech ŘLZ nesledují žádné ukazatele KPI (63 % MSP). V případě těch MSP, které ukazatele KPI sledují, jde zejména o míru absentérství, míru fluktuace zaměstnanců a náklady na vzdělávání a rozvoj.

Společenská odpovědnost firem (CSR) je v současné době aktuálním tématem ve vztahu k péči o zaměstnance a řízení značky zaměstnavatele. Respondenti v Libereckém kraji potvrdili, že nejvyšší prioritou v oblasti ŘLZ je pro ně spokojenost zaměstnanců. Také silně podporují zaměstnance v obtížných životních situacích a za významné považují rovné příležitost pro zaměstnance (viz Obrázek 15).

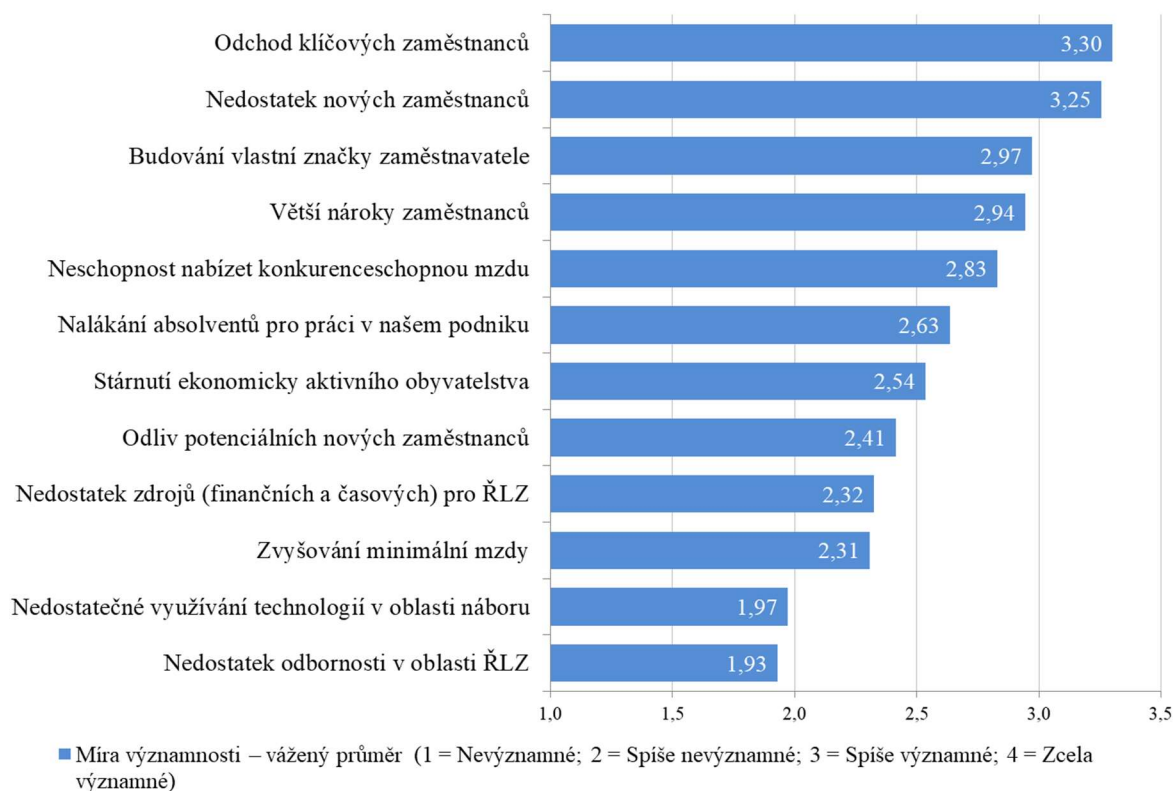


Obrázek 15 Jak vidí společenskou odpovědnost MSP v Libereckém kraji

Zdroj: vlastní zpracování

Na závěr je třeba zmínit, jaké výzvy považují MSP v Libereckém kraji za nejdůležitější. Jak znázorňuje Obrázek 16, za hlavní výzvy pro MSP v Libereckém kraji lze označit odchod klíčových zaměstnanců, nedostatek potenciálních nových zaměstnanců a budování značky zaměstnavatele.

Tyto MSP také zaměstnávají mladé pracovníky a plánují v tomto trendu pokračovat. To může napomoci zvýšit atraktivitu značky zaměstnavatele, přilákat nové uchazeče a udržet mladou generaci v regionu.



Obrázek 16 Významnost výzev v rámci ŘLZ, kterým čelí MSP v Libereckém kraji

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.3 ŘLZ v Libereckém kraji: shrnutí, omezení a diskuse

Závěry průzkumu SHARPEN ilustrují současnou situaci v ŘLZ, které čelí MSP v Libereckém kraji. Výsledky potvrdily, že procesy ŘLZ v MSP jsou často neformální a jsou prováděny nejen HR specialistou a / nebo oddělením lidských zdrojů, ale také majiteli, manažery nebo účetními. MSP soustředí své úsilí především na základní personální činnosti, zatímco některé procesy v ŘLZ jsou často prováděny buď pouze náhodně, anebo vůbec. Stále existují mezery ve využívání technologií, jako je PIS, popř. sociální média při získávání zaměstnanců. Na druhou stranu, jakožto klíčoví zaměstnavatelé v regionu, MSP skýtají obrovský potenciál pro rozvoj svých zaměstnanců. Podpora a náležitá prezentace značky zaměstnavatele může MSP pomoci přilákat a udržet si talentované zaměstnance.

Přestože zjištění představují pouze vzorek MSP z Libereckého kraje (98 respondentů) a nelze je zobecnit pro kraj či celou Českou republiku, poskytují zajímavý vhled do současných trendů v MSP v daném regionu. Co více, mezinárodní srovnání ve vybraných evropských regionech (Liberec, Kainuu, Klaipėda, Západní Yorkshire a Zwickau) v poslední kapitole této výzkumné studie poskytuje cenné a opravdu zajímavé poznatky. To také posloužilo jako informační základna a inspirace při tvorbě praktické příručky pro MSP v těchto pěti regionech, stejně jako výukového modulu, který je využitelný nejen na univerzitách v těchto pěti regionech, nýbrž celosvětově.



4.2 ŘLZ v MSP v regionu Kainuu ve Finsku: hlavní zjištění

Malé a střední podniky v regionu Kainuu představují 99,8 % všech podniků ve Finsku a jsou tak významným zaměstnavatelem. Finské MSP zaměstnávají cca 65 % pracovní síly (Yrittäjät, 2019). Rozvoj zaměstnanců považují MSP v regionu Kainuu, stejně jako ve zbytku Finska, za druhou nejdůležitější oblast rozvoje, hned po oblasti marketingu a prodeje. Nejkritičtější faktorem, který má vliv na rozvoj MSP, je dostupnost pracovní síly (Yrittäjät, 2018: 3). Z tohoto i dalších důvodů jsou podpora a rozvoj lidských zdrojů jedním ze základních faktorů úspěchu MSP v regionu Kainuu.

Význam řízení lidských zdrojů v MSP na počátku 21. století stále roste. To je částečně proto, že se v posledních několika letech stává stále náročnějším samotné se získáváními zaměstnanců. Nedostatek potenciálních pracovníků je v regionu Kainuu problémem již mnoho let (Kainuun Liitto, nd), a pokud se k tomu připojí ambice společností růst, je čím dál náročnější najít vhodné zaměstnance.

Regionální průzkum MSP v Kainuu, jako součást projektu SHARPEN, byl proveden s touto myšlenkou v pozadí. Průzkum byl realizován v pěti různých evropských regionech a byly shromážděny regionální a vzájemně srovnatelné informace o ŘLZ v MSP. Údaje za region Kainuu byly shromažďovány v průběhu dvou období, prvním bylo období leden – únor 2018 a druhým říjen – listopad 2018.

Průzkum byl cílen na zaměstnance MSP v regionu Kainuu, kteří byli zodpovědní za činnosti související s ŘLZ. Odkaz na průzkum byl poslán společností prostřednictvím Entrepreneurs Association (Kainuun Yrittäjät) a Regional Development Company (Kainuun Etu). K rozšíření povědomí o průzkumu a k distribuci odkazu na dotazník byl použit elektronický newsletter a elektronická pošta (e-mail). Počet odpovědí byl také navýšen díky telefonickému oslovení respondentů. Cílem tohoto průzkumu bylo pochopit postupy uplatňované v oblasti ŘLZ v MSP v regionu Kainuu, jako například zjistit, kdo je odpovědný za činnosti ŘLZ či jakým výzvám v oblasti ŘLZ tyto podniky čelí.

4.2.1 Základní charakteristiky respondentů v regionu Kainuu

Celkem 94 firem reagovalo na průzkum. Konečná analýza byla provedena na základě 77 odpovědí, protože 17 odpovědí nebylo z různých důvodů použitelných. Také ne všech 77 společností vždy odpovědělo na všechny otázky, a proto jsou níže prezentované výsledky vždy vztaženy k celkovému počtu odpovědí na konkrétní otázku. Tabulka 14 níže ukazuje strukturu MSP v regionu Kainuu z hlediska velikosti podniku, respektive kategorie dle počtu zaměstnanců.



Tabulka 14 Struktura respondentů v regionu Kainuu (počet zaměstnanců)

Počet zaměstnanců (velikost podniků v Kajaani)	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
1 - 9 zaměstnanců (mikro)	72	54
10 - 49 zaměstnanců (malé)	21	16
50 - 249 zaměstnanců (střední)	7	5
Celkem	100	75

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti byli rovněž požádáni o sdělení údaje, kdy byla založena jejich společnost. Nejstarší z dotazovaných společností byla založena v roce 1898. Z mladších firem jich 27 bylo založeno v letech 1968–1999 a celkem 49 MSP bylo založeno již v 21. století. Nejmladší společnosti byly založeny v roce 2015 a 2017 (6 MSP).

Malé a střední podniky jsou často zároveň rodinnými podniky a tato skutečnost může ovlivnit rozhodování v rámci ŘLZ. Z toho důvodu byly i MSP v rámci tohoto průzkumu dotázány, zda se považují za rodinné podniky a cca 57 % jich s tímto tvrzením souhlasilo (viz Tabulka 15).

Tabulka 15 Typ podniku v regionu Kainuu

Rodinný podnik	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Ano	56,58	43
Ne	43,42	33
Celkem	100,00	76

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče hlediska právní formy, ve vzorku MSP v regionu Kainuu převládala společnost s ručením omezeným (cca 71 %, viz Tabulka 16). Za svou popularitu v regionu Kainuu tato právní forma pravděpodobně vděčí částečně skutečnosti, že podnikatel není osobně odpovědný za dluhy společnosti. Právní forma společnost s ručením omezeným je vhodná i pro malé firmy. Do června 2016 byla minimální výše základního kapitálu potřebného k založení společnosti s ručením omezeným ve Finsku 2 500 €, avšak od července 2019 již není z důvodu právních změn jeho minimální výše zákonem stanovena (Yrittäjät, nd).

Podnik fyzické osoby je nejjednodušší ze všech právních forem podnikání, co se týče podmínek založení a řízení společnosti. Ačkoliv tento průzkum v regionu Kainuu to neprokázal, lze konstatovat, že téměř polovina (49 %) ročně zakládaných podniků ve Finsku jsou podniky fyzických osob a v 42 % případů se jedná o společnosti s ručením omezeným (Yrittä.fi, 2019).

Soubor MSP v rámci průzkumu v regionu Kainuu tvořilo cca 71 % společností s ručením omezeným, oproti tomu jen 14 % podniků fyzických osob. Celkem 4 respondenti označili

svoji právní formu podnikání jako „jiné“. Přesnější informace o výsledcích obsahuje Tabulka 16.

Tabulka 16 Právní formy podnikání MSP v regionu Kainuu

Právní forma podnikání	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Fyzická osoba (např. OSVČ)	14,29	11
Společnost s ručením omezeným (s.r.o)	71,42	55
Veřejná obchodní společnost (v.o.s)	2,60	2
Komanditní společnost	3,90	3
Družstvo	2,60	2
Jiné (prosím specifikujte)	5,19	4
Celkem	100,00	77

Zdroj: vlastní zpracování

Soubor respondentů byl také posuzován z hlediska toho, v jakém odvětví podnikají. Z hlediska evropské klasifikace ekonomických činností NACE bylo konstatováno, že největší podíl respondentů (MSP) z regionu Kainuu podniká v odvětví ubytování, stravování a pohostinství (18 %) a v ostatních službách (17 %). Mezi další významná odvětví patří zpracovatelský průmysl (13%) a velkoobchod a maloobchod (13%).

V rámci průzkumu byli respondenti dotázáni na to, zda v jejich podniku existuje samostatné personální oddělení a kolik zaměstnanců vykonává činnosti spojené s ŘLZ. Jen podíl 6,5 % respondentů odsouhlasilo existenci samostatného personálního oddělení (viz Tabulka 17). Tento podíl je velmi blízký podílům středně velkých podniků v souboru respondentů (7 %); personální oddělení často existuje spíše v podnicích s počtem zaměstnanců nad 50. Ve společnostech bez samostatného personálního oddělení vykonává činnosti spojené s ŘLZ v průměru 0,66 zaměstnanec.

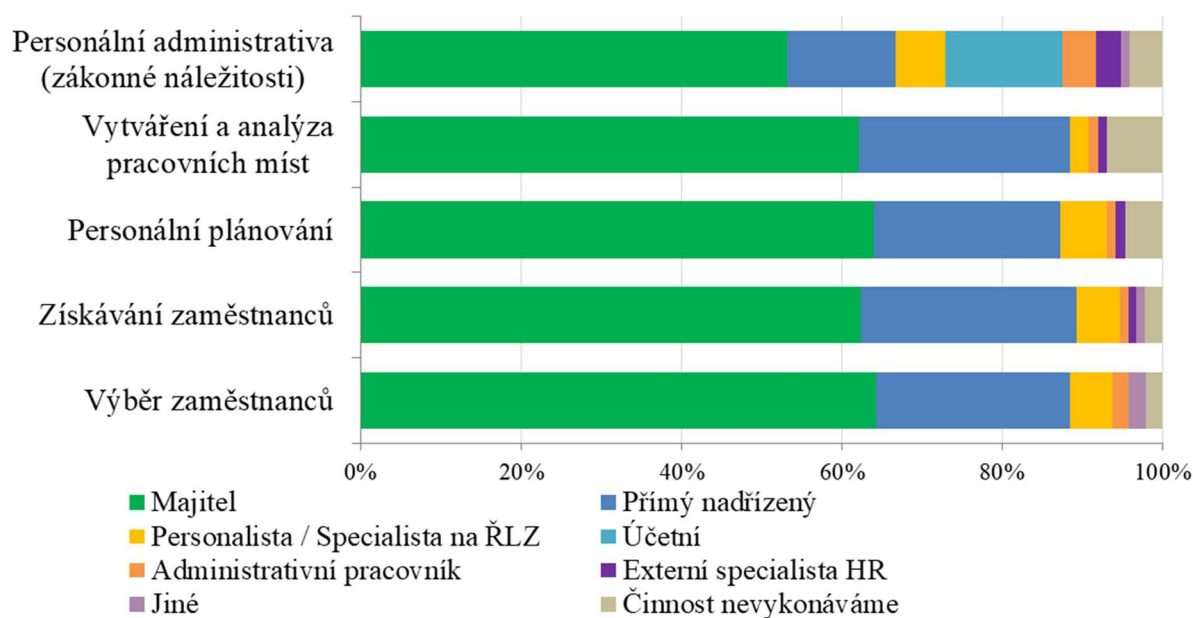
Tabulka 17 HR oddělení v MSP v regionu Kainuu

Personální oddělení / Oddělení ŘLZ v MSP v regionu Kainuu	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Ano	6,49	5
Ne	93,51	72
Celkem	100,00	77

Zdroj: vlastní zpracování

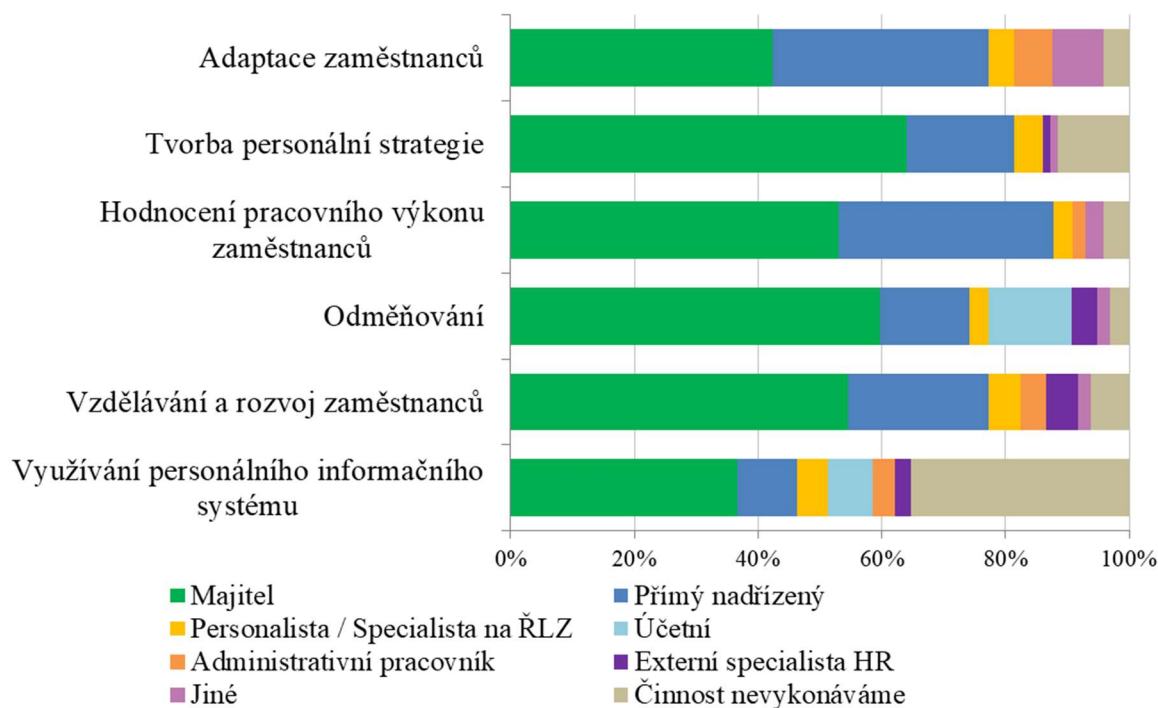
Průzkum také ukázal, kdo je ve zkoumaných MSP odpovědný za činnosti v rámci ŘLZ. Na první pohled je zjevné, že význačnou roli v těchto procesech hraje osoba majitele podniku, viz Obrázek 17 až Obrázek 19. Odpovědnost přímých nadřízených často připadá na činnosti adaptace zaměstnanců, hodnocení výkonu a péče. Lze si také povšimnout, že účetní bývají odpovědní za personální administrativu, oblast odměňování a personální informační systém. Naopak využívání externích specialistů pro zajištění výše uvedených činností není u zkoumaných MSP běžné. Pokud byla pro některé respondenty tato možnost relevantní, pak se většina služeb zajišťovaných externími dodavateli vztahovala ke vzdělávání zaměstnanců, odměňování a personální administrativě.

Některé z uvedených činností nejsou některými MSP v regionu Kainuu vykonávány (viz Obrázek 17 až Obrázek 19). Je tomu tak pravděpodobně z důvodu, že respondenty jsou hlavně mikro podniky a malé podniky, v nichž nejsou např. personální informační systém a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti považovány za nutné.



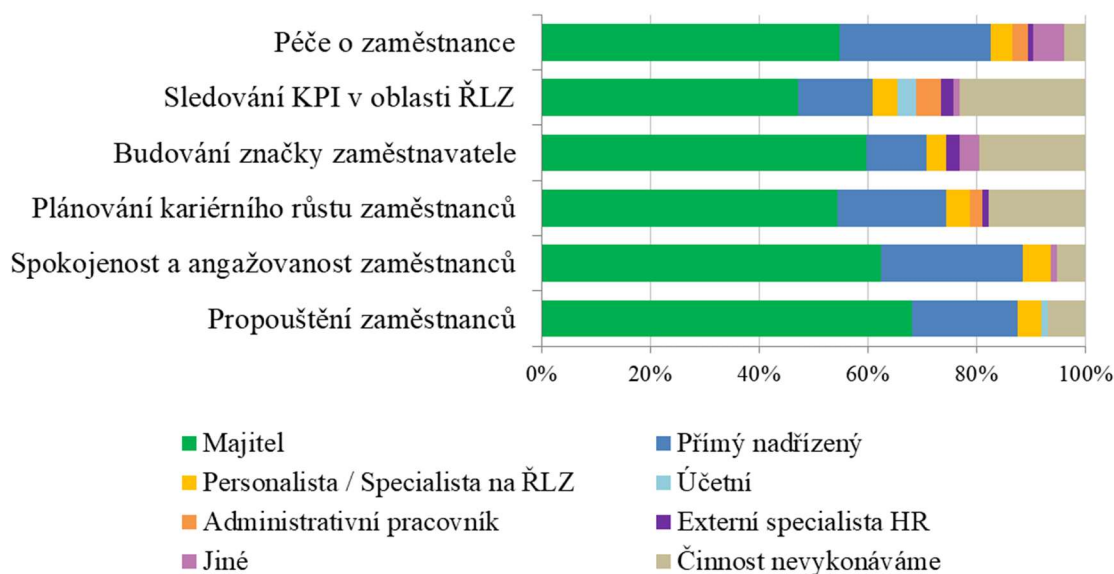
Obrázek 17 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Kainuu (1)

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 18 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Kainuu (2)

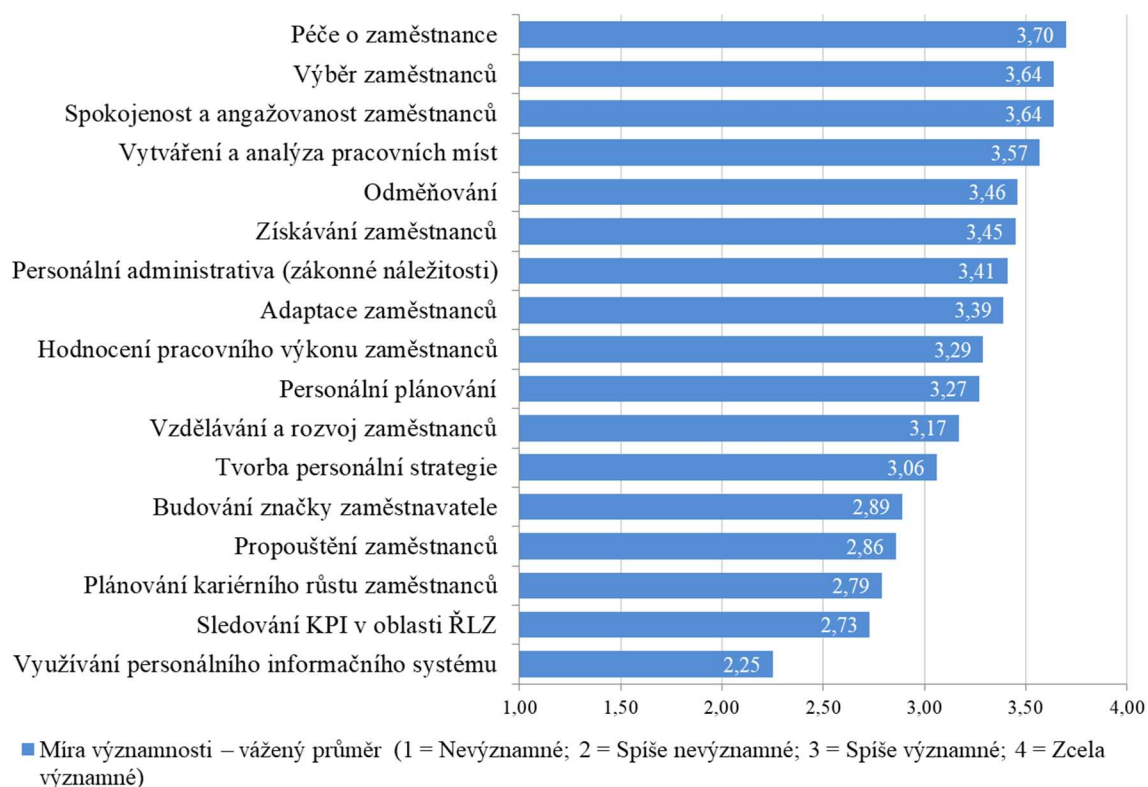
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 19 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Kainuu (3)

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti z regionu Kainuu byli požádáni svůj názor týkající se významnosti různých činností z oblasti ŘLZ. Respondenti volili odpověď výběrem ze čtyřbodové škály 1–4 (kde 1 = nevýznamná činnost, 4 = zcela významná činnost), nichž byl vypočítán vážený aritmetický průměr. Jak ukazuje Obrázek 20, za nadprůměrně významné činnosti v rámci ŘLZ (s mírou významnosti 3,00–4,00) považují MSP v regionu Kainuu celých 70 % ze souboru činností předložených jim v dotazníku. Za nejvýznamnější lze označit péči o zaměstnance (3,70), výběr vhodných zaměstnanců (3,64), spokojenost zaměstnanců (3,64) a vytváření a analýzu pracovních míst (3,57). Ostatní předložené činnosti byly ohodnoceny jako průměrně významné (s mírou významnosti 2,01–2,99). Nejnižší míru významnosti pak vykazaly činnosti jako využívání PIS (2,25), sledování KPI v oblasti ŘLZ. Přesto naopak někteří respondenti považovali tyto činnosti za zcela významné: využití PIS pěti respondenty a sledování KPI dokonce 16 respondenty.

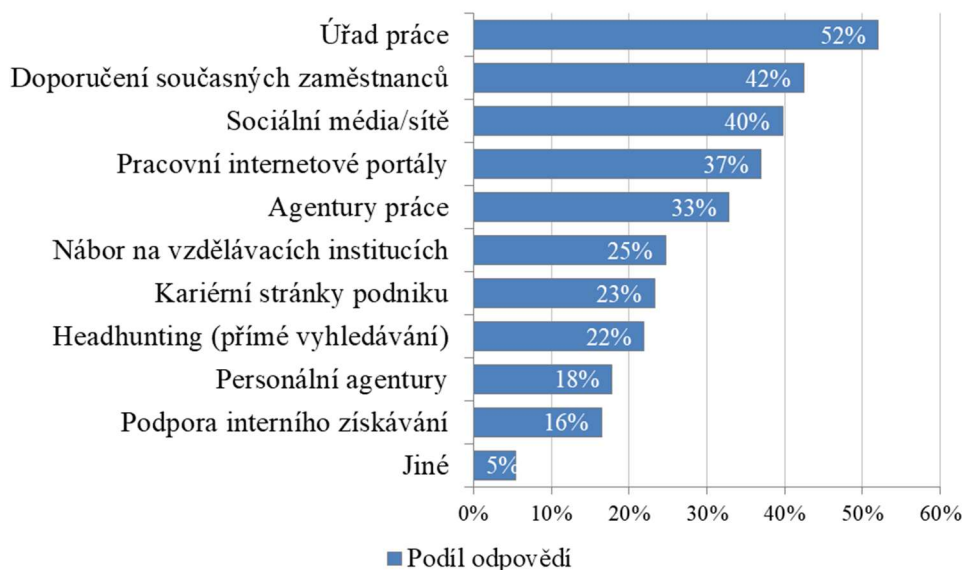


Obrázek 20 Významnost klíčových činností ŘLZ v MSP v regionu Kainuu

Zdroj: vlastní zpracování

Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců byly respondenty (MSP) v regionu Kainuu označeny za jednu z nejdůležitějších personálních činností. Lze se domnívat, že MSP důvěřují spíše tradičním metodám získávání, neboť 52 % MSP sdělilo, že využívají nabídky úřadů práce (viz Obrázek 21). Hojně využívaná byla také doporučení stávajících zaměstnanců (42 %) a sociální média a sítě (40 %). Jeden z respondentů uvedl, že získal zaměstnance prostřednictvím SHARPEN, jiný prostřednictvím školení. Dva respondenti sdělili, že při získávání zaměstnanců využívají služeb externího poskytovatele. Zdá se, že existuje tlak na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, protože pouze 16 % respondentů uvedlo, že podporují stávající zaměstnance pro interní získávání.



Obrázek 21 Náborové metody používané v MSP v regionu Kainuu

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výběr vhodných zaměstnanců používají MSP v oblasti Kainuu různé metody. Nejběžnější metodou jsou pohovory, které aplikuje 99 % respondentů. Hojně využívány jsou skupinové a panelové pohovory (31 %), dotazníky (29 %) a psychologické testy (26 %). Skupinové pohovory a psychologické testy jsou používány nejčastěji pro obsazování manažerských pozic. Na druhou stranu metodu pohovoru MSP využívají při výběru běžných zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v MSP v regionu Kainuu často probíhá prostřednictvím seminářů a během adaptačního procesu přímo na pracovišti. Populární způsoby zvyšování kompetencí zaměstnanců jsou také různé druhy workshopů a přednášek.

Téměř pětina (18%) respondentů uvedla, že jsou v jejich podniku pravidelně nabízeny systematicky organizované možnosti dalšího vzdělávání nebo zlepšování. Celkem 40 % respondentů uvedlo, že možnosti dalšího vzdělávání nabízí příležitostně, a 40 % naopak uvedlo, že jejich společnost vůbec žádné příležitosti dalšího vzdělávání nenabízí.

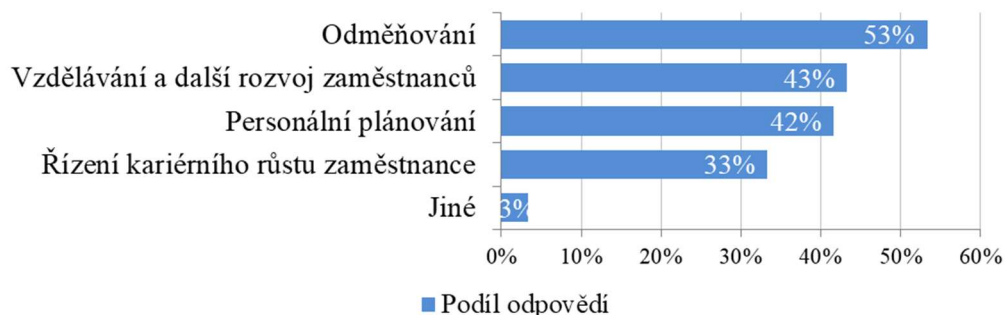
Prostřednictvím dotazování bylo zjištěno, že pouze v 15 % MSP z regionu Kainuu probíhá hodnocení výkonu zaměstnanců systematicky (viz Tabulka 18).

Tabulka 18 Hodnocení pracovního výkonu v MSP v regionu Kainuu

Systematický proces hodnocení výkonu zaměstnanců	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Ano	15,28	11
Ne	84,72	61
Celkem	100,00	72

Zdroj: vlastní zpracování

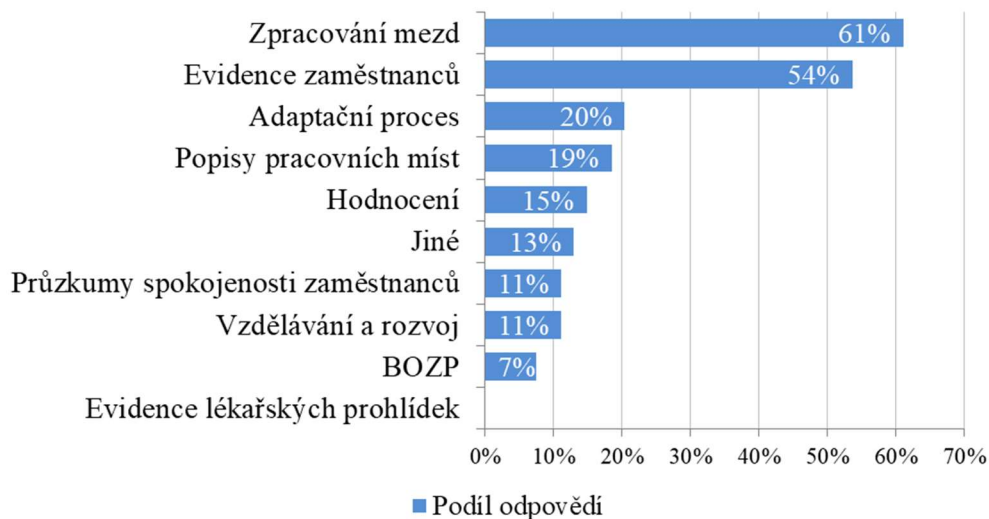
Výsledky hodnocení pracovního výkonu slouží 53 % respondentů z řad MSP v regionu Kainuu ke stanovení odměn zaměstnanců (viz Obrázek 22). Dalšími oblastmi s vyšší mírou využití tohoto hodnocení respondenty byly plánování rozvoje kompetencí zaměstnanců (43 %) a personální plánování (42 %).



Obrázek 22 Využití výsledků hodnocení pracovního výkonu v MSP v regionu Kainuu

Zdroj: vlastní zpracování

V současné době jsou digitální technologie používány k podpoře a jako doplněk činností v oblasti ŘLZ. Malé a střední podniky mají často omezené možnosti využívat tyto systémy buď z důvodu finančních omezení, nebo kvůli nedostatku jiných zdrojů. Právě nízký počet zaměstnanců v MSP by mohl být také důvodem, proč informační systémy nejsou v MSP vnímány jako aktiva zvyšující hodnotu společnosti. Na druhou stranu, cca 65 respondentů v regionu Kainuu uvedlo, že používají nějaký druh personálního informačního systému (PIS). Informační systém byl často používán k placení mezd a vedení seznamu zaměstnanců (viz Obrázek 23).



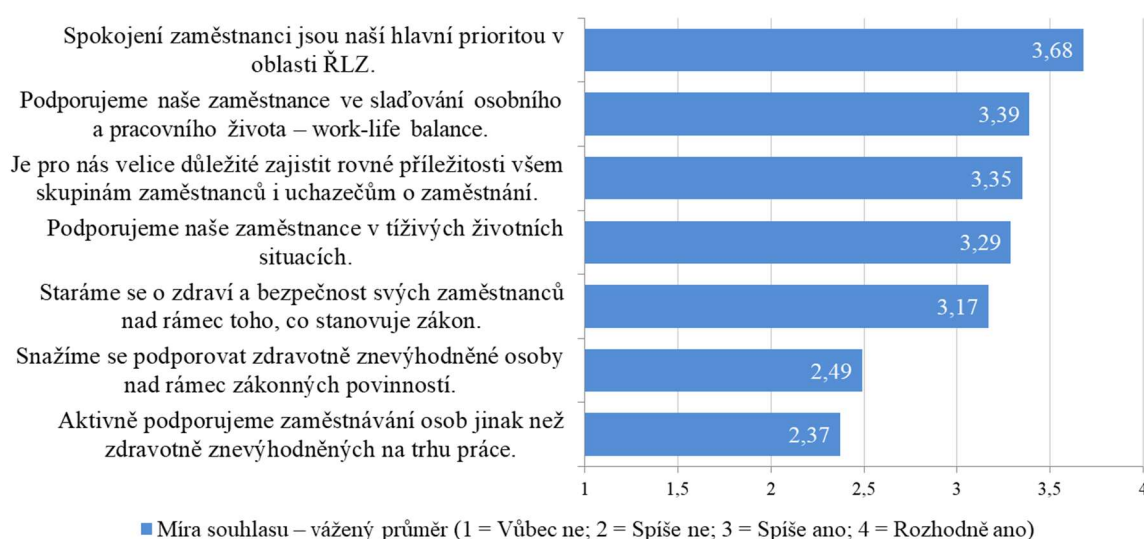
Obrázek 23 Využívání personálního informačního systému v MSP v regionu Kainuu

Zdroj: vlastní zpracování

ŘLZ se v MSP často provádí neoficiálně. Z tohoto důvodu se ve společnostech ne vždy systematicky sledují klíčové ukazatele v oblasti ŘLZ. Respondenti byli dotázáni, jaké ukazatele KPI týkající se ŘLZ sledují. Celkem 57 % ze 77 respondentů odpovědělo, že

nevyužívají žádné metriky. Z těch MSP, které nějaké ukazatele KPI sledují, jich 59 % vyhodnocuje míru fluktuace zaměstnanců a 50 % monitoruje míru absence.

Společenská odpovědnost firem (CSR) je spojena s osobním blahobytem (často i v české literatuře označovaným anglickým pojmem wellbeing) stejně jako se značkou zaměstnavatele. Jak vyplývá z provedeného šetření (viz Obrázek 24), respondenti z řad MSP v regionu Kainuu souhlasili nejvíce s tvrzením, že hlavní prioritou v oblasti ŘLZ je pro ně zajištění spokojenosti svých zaměstnanců (hodnocení 3,68 na škále 1–4). Považují za zásadní, aby zaměstnanci měli možnost sladit svůj pracovní a soukromý život (work-life balance). Respondenti považovali za důležité dodržovat princip rovného zacházení se všemi skupinami zaměstnanců i uchazečů. Naopak míra souhlasu s výroky o podpoře zaměstnávání osob se zdravotním postižením či osob jinak znevýhodněných na pracovním trhu byla mezi respondenty jen průměrná.



Obrázek 24 Jak vidí společenskou odpovědnost MSP v regionu Kainuu

Zdroj: vlastní zpracování

Zástupcům MSP byl dále předložen seznam možných výzev, kterým čelí MSP v oblasti ŘLZ, aby provedli hodnocení významnosti těchto výzev pro jejich podnik (viz Obrázek 25). Nejvýznamnějšími problémy, se kterými se potýkají MSP v regionu Kainuu, byly nedostatek nových zaměstnanců a odchod klíčových zaměstnanců. Tento výsledek je v souladu se skutečností, že region Kainuu trpí nedostatkem pracovních sil, což představuje výzvu pro oblast získávání zaměstnanců.



Obrázek 25 Významnost výzev v oblasti ŘZL, kterým čelí MSP v regionu Kainuu

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny dotázané MSP v regionu Kainuu prohlásily, že plánují přijímání mladých lidí. Téměř 69 % respondentů přijalo v uplynulých třech letech zaměstnance ve věku do 25 let a 86 % respondentů plánuje také v následujících třech letech přijímat mladé lidi. Je proto důležité, aby MSP získaly podporu pro posílení svých značek zaměstnavatelů, aby se byly pracovišti atraktivními pro mladé uchazeče.

4.2.2 ŘZL v regionu Kainuu: shrnutí, omezení a diskuse

Výsledky této dílčí části průzkumu SHARPEN poskytují ucelený obraz o ŘZL v MSP v regionu Kainuu. Činnosti v rámci ŘZL jsou obvykle prováděny majiteli jednotlivých MSP a liniovými manažery. Existence samostatného personálního oddělení není častá zejména v mikro a malých MSP. Zdroje ŘZL jsou soustředěny v hlavních činnostech, jakými jsou např. péče o zaměstnance a výběr nových zaměstnanců. Sledování klíčových ukazatelů výkonnosti či používání PIS nebylo vnímáno jako důležité. Také řízení značky zaměstnavatele nebylo podniky hodnoceno jako významné. Podpora MSP v těchto otázkách by mohla napomoci při získávání zaměstnanců v regionu Kainuu, který jinak trpí nedostatkem pracovníků. Společnostem by mohlo být doporučeno více využívat přímého získávání zaměstnanců prostřednictvím vysokých či odborných škol v regionu.

Co se týče dalších výsledků průzkumu, zkoumané MSP věnují velikou pozornost péči o zaměstnance a jejich spokojenosti. Například o zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců se často starají nad rámec toho, co stanovuje zákon.



Vzhledem k malému rozsahu zkoumaného souboru MSP v regionu Kainuu (maximálně 77 platných odpovědí) nelze závěry zobecňovat na celý region, či dokonce zemi. Nicméně výsledky šetření poskytují zajímavý přehled zjištění souvisejících s ŘLZ v MSP v regionu. V neposlední řadě jejich srovnání s výsledky dalších evropských regionů nabízí cenné poznatky.

4.3 ŘLZ v malých a středních podnicích v Německu: hlavní zjištění

V regionu kolem města saského Zwickau realizuje svoji činnost celkový počet 17 258 podniků (IHK, 2017). Malé a střední podniky představují 99 % všech společností a zajišťují velký počet pracovních míst. Z těchto důvodů má rozvoj malých a středních podniků pro region Zwickau klíčový význam. Tři největší průmyslová odvětví v regionu jsou automobilový průmysl, kovovýroba a stroje a zařízení.

Pro malé a střední podniky je zásadní mít silné a stabilní postavení na trhu. To podporuje význam činností ŘLZ, zejména při nábore a udržení zaměstnanců. Rostoucí poptávka po kvalifikované pracovní síle a zároveň omezená dostupnost dostatečně kvalifikovaných uchazečů dále zvyšují význam procesů v oblasti ŘLZ v MSP. V rámci projektu SHARPEN byl proveden průzkum za účelem zmapování současné situace v této oblasti v malých a středních podnicích v regionu Zwickau a mezinárodního srovnání mezi pěti regiony projektu (viz kapitola 5).

Kvantitativní výzkum prováděný v regionu Zwickau byl založen na předchozích kvalitativních datech shromážděných v roce 2017 a na spolupráci s vybranými malými a středními podniky v projektu SHARPEN. Jak je popsáno v metodické části, údaje z kvantitativního průzkumu v oblasti Zwickau byly shromažďovány od ledna do září 2018.

Průzkum byl určen malým a středním podnikům působícím v regionu Zwickau. Odkaz na vyplnění online dotazníku byl přímo zaslán 275 společnostem, které spolupracují s univerzitou ve Zwickau, 50 členům juniorské mezinárodní komory (JCI) ve Zwickau a přibližně 1 000 společnostem registrovaným na každoročním veletrhu společnosti Zwickau (ZWIK). Dále byl dotazník distribuován prostřednictvím webových stránek Hospodářské komory Chemnitz (více viz kapitola 3.3). Celkem bylo přijato 105 odpovědí, z nichž 83 bylo platných a vhodných pro analýzu. Jak bylo uvedeno výše, MSP hrají v regionu Zwickau hlavní roli a jsou také klíčovými zaměstnavateli. Cílem průzkumu bylo zjistit, kdo je zodpovědný za činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, jaké metody nábore se používají a identifikovat výzvy, kterým v současné době čelí malé a střední podniky.

4.3.1 Základní charakteristiky respondentů v regionu Zwickau

Většina respondentů (58 %) zaměstnávala v době průzkumu mezi 50 a 249 zaměstnanci na plný úvazek (viz



Tabulka 19). Přibližně 27 % společností, které se průzkumu zúčastnily, zaměstnává 10 až 49 zaměstnanců na plný úvazek. Pouze jedenáct společností patřilo mezi mikro podniky.



Tabulka 19 Struktura respondentů v regionu Zwickau (počet zaměstnanců)

Počet zaměstnanců (velikost podniku)	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
1–9 (mikro)	13	11
10–49 (malý)	27	22
50–249 (střední)	58	48
Nezařazeno	2	2
Celkem	100	83

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti byli také dotázáni, kdy byla jejich společnost založena. V 19. století byly v regionu Zwickau založeny tři malé a střední podniky. Dalších šest MSP bylo založeno před rokem 1950. Většina z dotázaných, celkem 50, zahájila svou podnikatelskou činnost v letech 1950–1999. Od roku 2000 bylo založeno 22 dalších MSP podniků ze skupiny respondentů v Sasku.

Další otázka zkoumala, zda se MSP považují za rodinný podnik. Více než polovina společností (57 %) se nepovažuje za rodinný podnik (viz Tabulka 20). 36 podniků z dotázaných (43 %) se považuje za rodinné podniky, což je překvapivé, protože malé a střední podniky jsou často vnímány jako rodinné podniky a zdají se spíše neformální.

Tabulka 20 Typ podniku v regionu Zwickau

Rodinný podnik	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Ano	43,37	36
Ne	56,63	47
Celkem	100,00	83

Zdroj: vlastní zpracování

Právní forma saských MSP byla ve většině případů obchodní společnost (77 %), jak je ukazuje Tabulka 21. Pouze devět společností (11 %) není zapsáno do obchodního rejstříku a pouze tři (4 %) označily za svou právní formu družstvo. Sedm z dotázaných společností (8 %) mělo jinou právní formu (např. sdružení).



Tabulka 21 Právní formy podnikání v MSP v regionu Zwickau

Právní forma podnikání	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Fyzická osoba (např. OSVČ)	11	9
Obchodní společnost (např. s.r.o., a.s., k.s., v.o.s.)	77	64
Družstvo	4	3
Jiné (prosím specifikujte)	8	7
Celkem	100	83

Zdroj: vlastní zpracování

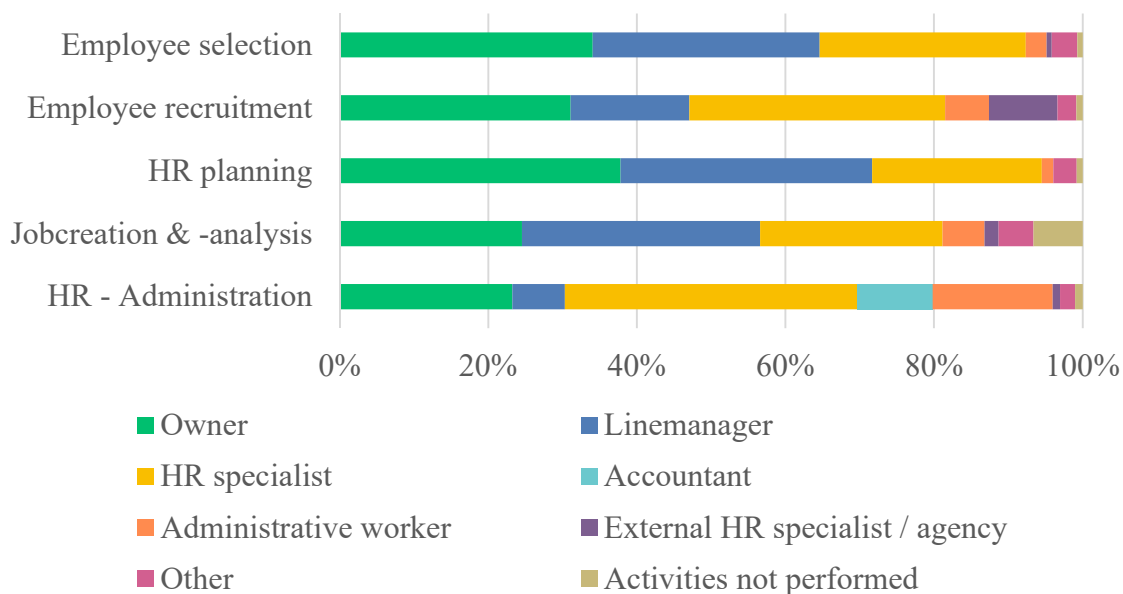
V Sasku více než polovina společností potvrdila, že mají oddělení lidských zdrojů (viz Tabulka 22). To téměř odpovídá velikosti podílu podniků střední velikosti – více než polovina MSP v regionu Zwickau byla klasifikována jako střední (50–249 zaměstnanců). V ostatních případech (46 %) nese odpovědnost za všechny procesy a výzvy v oblasti ŘLZ většinou vlastníků podniku.

Tabulka 22 HR oddělení v MSP v regionu Zwickau

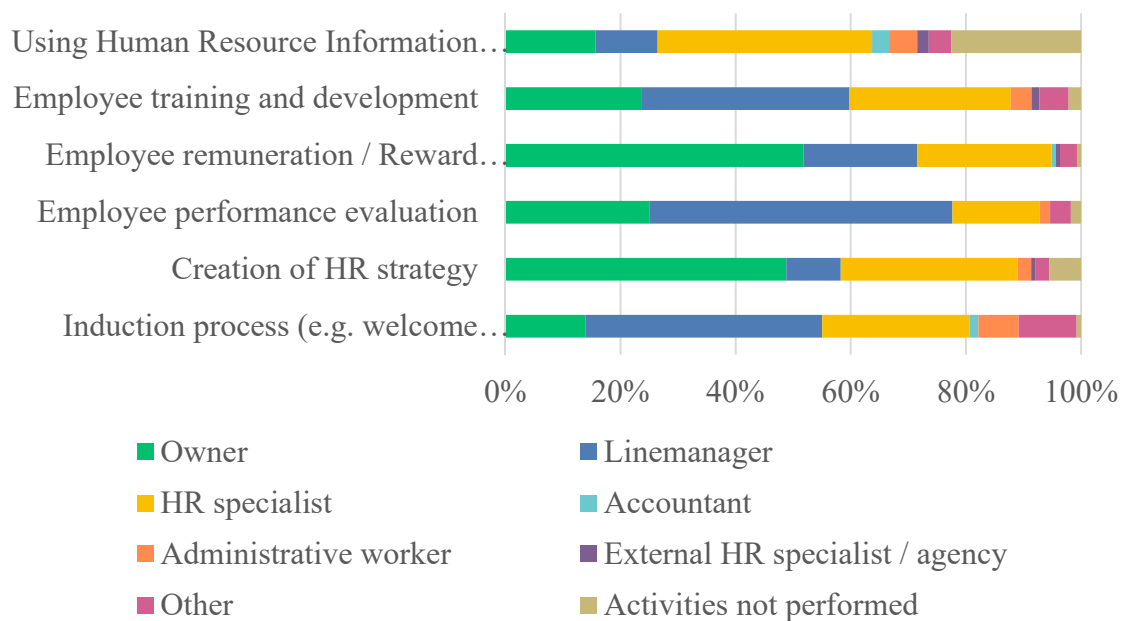
Personální oddělení / Oddělení ŘLZ v MSP v regionu Sasko	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Ano	54,22	45
Ne	45,78	38
Celkem	100,00	83

Zdroj: vlastní zpracování

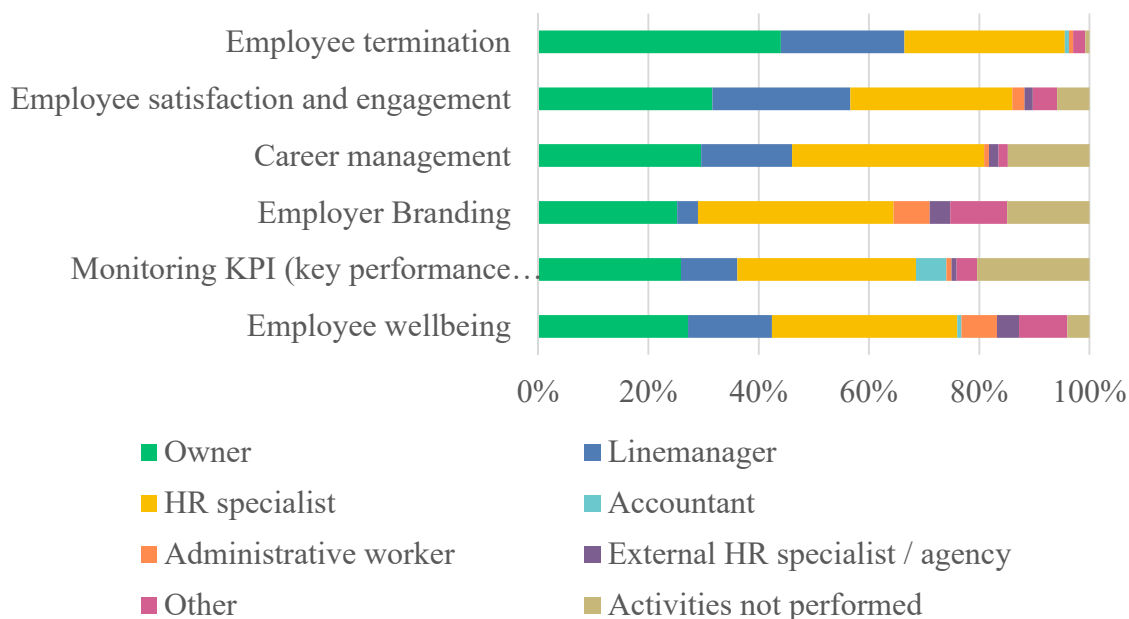
Cílem šetření bylo také získat informace o struktuře personálních útvarů, o činnostech realizovaných v oblasti ŘLZ a o tom, kdo za ně odpovídá. Následující tři obrázky (Obrázek 26 až Obrázek 28) ukazují, že administrativní činnosti v personální práci, jakožto klíčovou součástí personálního řízení, provádí především personalista nebo vlastník. V porovnání s tím za plánování lidských zdrojů zodpovídá většinou majitel, následovaný liniovým manažerem nebo personalistou. Úkol výběru zaměstnanců je téměř rovnoměrně rozdělen mezi majitele, liniového manažera a personalisty.



Obrázek 26 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Zwickau (1)
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 27 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Zwickau (2)
Zdroj: vlastní zpracování

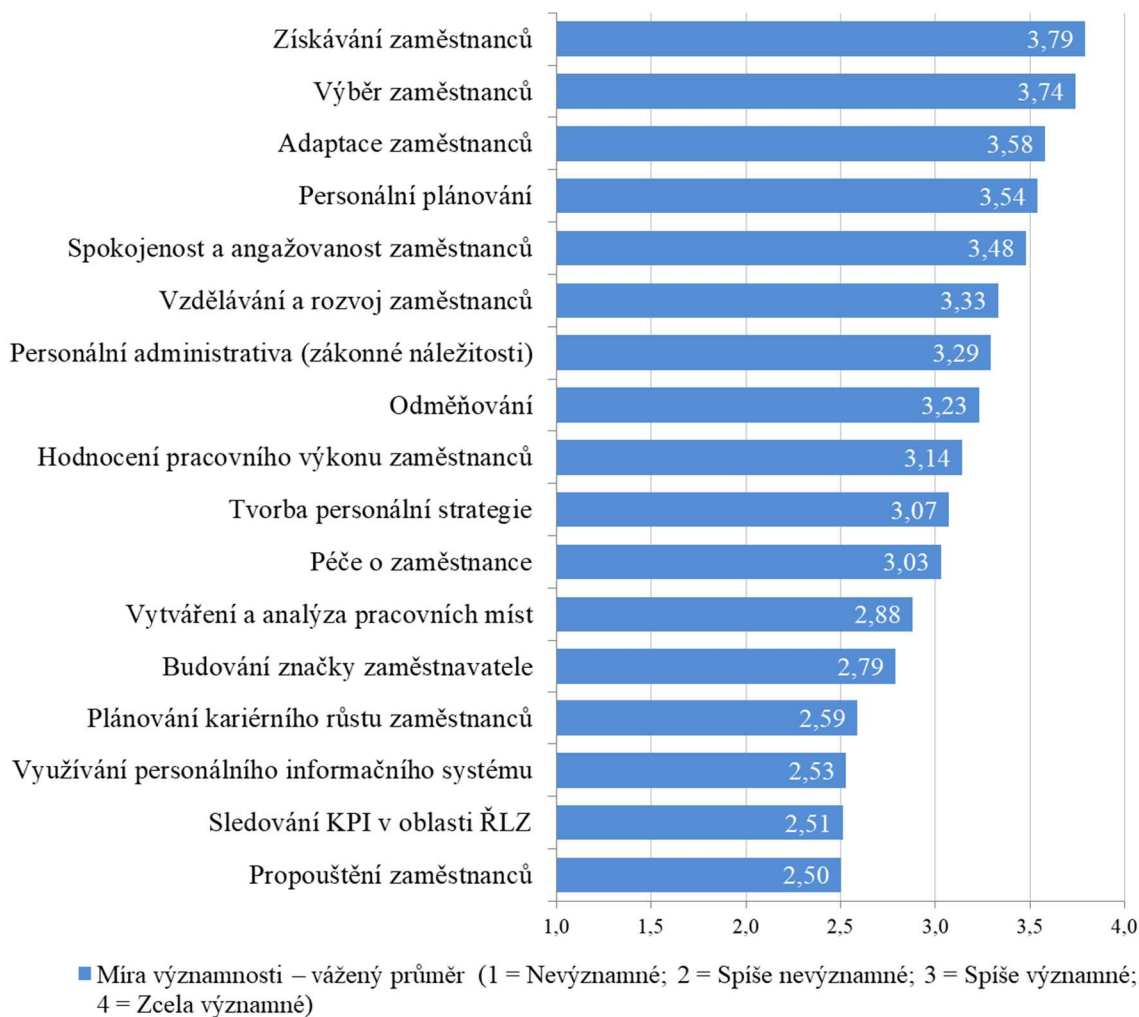


Obrázek 28 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Zwickau (3)

Zdroj: vlastní zpracování

Jako klíčové ŘLZ činnosti a problémy v MSP v Sasku byly identifikovány nábor zaměstnanců, výběr, adaptační proces (někdy označovaný jako onboarding) a plánování lidských zdrojů. Tato zjištění byla rovněž implementována do různých výstupů vytvořených v rámci projektu SHARPEN a používaných pro práci s případovými studii společností, včetně vytvoření praktických nástrojů.

Průzkum SHARPEN se také zaměřil na posouzení významnosti různých aktivit v oblasti ŘLZ pro MSP zapojené do dotazníkového šetření (viz Obrázek 29). Hodnota 1 odpovídá hodnocení „není důležité“ a hodnota 4 odpovídá hodnocení „velmi důležité“. Nejdůležitější činností ŘLZ (klíčovou aktivitou) pro MSP v regionu Zwickau jsou získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců a adaptační proces. Oproti tomu ukončení pracovního poměru a vyhodnocení klíčových ukazatelů výkonnosti v oblasti ŘLZ nebyly hodnoceny jako příliš důležité.

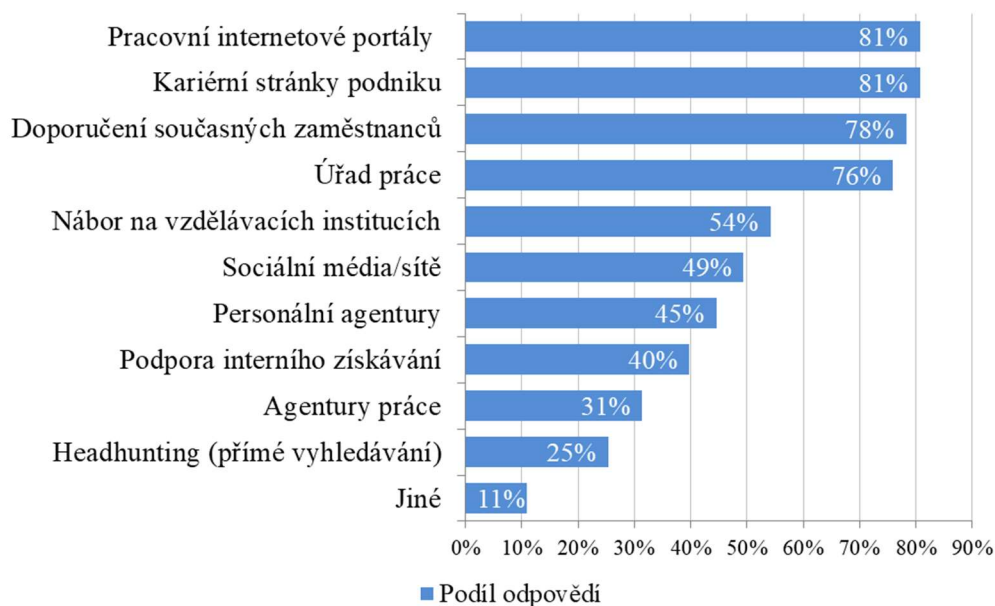


Obrázek 29 Významnost klíčových činností ŘLZ v MSP v regionu Zwickau

Zdroj: Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Vybrané ŘLZ procesy v malých a středních podnicích v regionu Zwickau

Získávání zaměstnanců bylo hodnoceno jako nejdůležitější aktivita ŘLZ malých a středních podniků v regionu Zwickau. Podrobněji o jednotlivých metodách vypovídá následující obrázek (viz Obrázek 30). Nejčastěji se používá inzerce pracovních míst na internetu, kariérní stránky podniku (81 %). Důležitými metodami nábory nových zaměstnanců jsou také agentury práce (76 %) a doporučení zaměstnanců (78 %). Méně důležité pro společnosti, které se průzkumu zúčastnily, jsou agentury dočasného zaměstnávání (31 %) a využívání headhuntingu (25 %).



Obrázek 30 Metody získávání zaměstnanců v MSP v regionu Zwickau

Zdroj: vlastní zpracování

Při výběrovém řízení v MSP v regionu Zwickau se používají různé metody v závislosti na hodnocené skupině zaměstnanců. Pro manažerské pozice jsou všechny metody výběru používány v relativně vysoké míře. Primárně se používají pohovory s několika zástupci společnosti a psychometrické testy. Tyto dvě metody se zdají být upřednostňovaným způsobem, jak MSP zjišťují vhodnost uchazeče o místo, protože zátěž na pozicích vedoucích pracovníků je obvykle vysoká. Dotazníky a znalostní nebo dovednostní testy také hrají důležitou roli. Na rozdíl od manažerů jsou zaměstnanci ve výrobě posuzováni pomocí zkoušek a testů způsobilosti. Diskuse se konají hlavně s přímým nadřízeným a testy znalostí a dovedností se využívají téměř u 40 % dotázaných. Assessment centra nebo psychometrické testy jsou používány zřídka.

Pro vzdělávání a rozvoj využívají MSP v regionu Zwickau obvykle workshopy, přednášky a semináře. Většina dotázaných MSP (96 %) poskytuje svým zaměstnancům příležitosti ke školení a rozvoji. V téměř 50 % se to však neděje systematicky, ale pouze v případě potřeby.

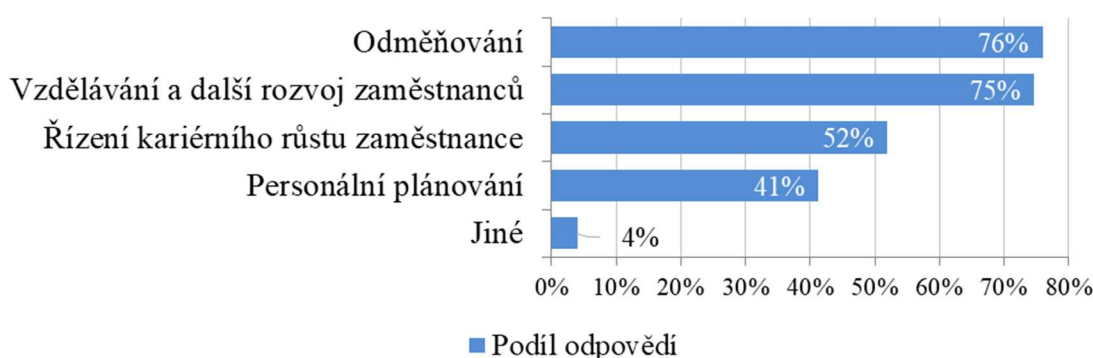
Téměř polovina MSP (46 %) potvrdila, že zajistí, aby jejich zaměstnanci měli formální (systematický) proces hodnocení výkonu zaměstnanců, avšak více než polovina (55 %) nemá formální (systematické) hodnocení výkonu zaměstnanců. To znamená, že řada oslovených podniků by mohla zvážit zahrnutí systému hodnocení a zavedení takového nástroje (viz Tabulka 23).

Tabulka 23 Hodnocení výkonu zaměstnanců v MSP v regionu Zwickau

Systematický proces hodnocení výkonu zaměstnanců	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Ano	45,78	37
Ne	55,42	46
Celkem	100,	83

Zdroj: Zdroj: vlastní zpracování

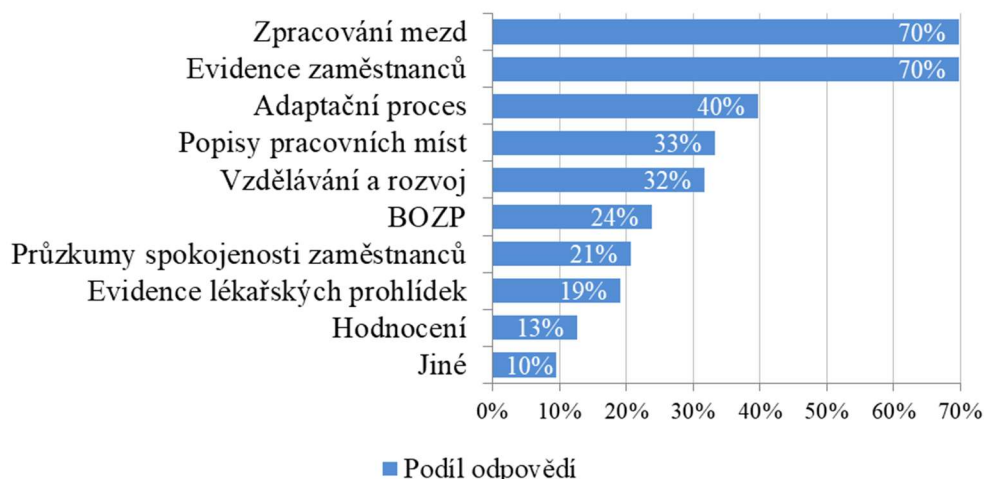
Výsledky systematického hodnocení zaměstnanců se nejčastěji používají k nastavení systému odměňování (76 %), viz Obrázek 31. 75 % MSP v regionu Zwickau používá výsledky k podpoře rozvoje a školení svých zaměstnanců. Celkem 39 firem (52 %) používá zjištění z hodnocení zaměstnanců pro plánování kariéry a 31 společností (41 %) používá výsledky pro personální plánování.



Obrázek 31 Využití výsledků hodnocení zaměstnanců v MSP v regionu Zwickau

Zdroj: vlastní zpracování

Navzdory současnému vývoji směrem k digitalizaci, MSP často nepoužívají k řízení lidských zdrojů personální informační systém (PIS). Pokud ho využívají, je to nejčastěji k vedení databáze zaměstnanců a pro mzdové účetnictví. Celkem 39 % respondentů využívá PIS pro nábor a výběr, 33 % jej využívá k přípravě pracovní náplně a 31 % ho používá k výcviku a dalšímu vzdělávání svých zaměstnanců. Pouze necelých 21 % používá PIS pro průzkumy spokojenosti zaměstnanců a 19 % pro lékařské prohlídky. Pracovníci HR používají informační systémy nejméně často pro hodnocení (12 %) a jiné účely (necelých 10 %).

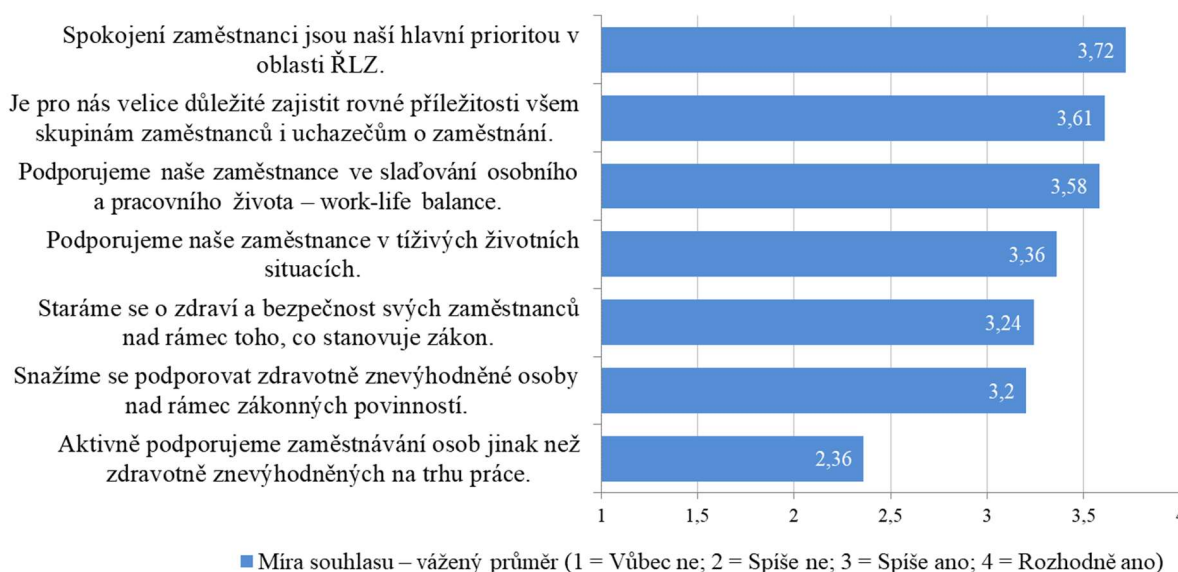


Obrázek 32 Využívání personální informačního systému v MSP v regionu Zwickau

Zdroj: vlastní zpracování

Dotázané MSP také uvedly, které klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) jsou používány v jejich personálních procesech. Asi tři čtvrtiny MSP používají nějaké ukazatele KPI (77 %), a to zejména: poměr osobních nákladů na celkových nákladech, míru absencí a míra fluktuace.

Společenská odpovědnost firem (CSR) je důležitým aspektem ŘLZ. Respondenti v regionu Zwickau potvrdili, že pro ně jsou spokojení zaměstnanci jednou z hlavních priorit (viz Obrázek 33). To je důvod, proč většina firem uvedla, že je velmi důležité jednak zajistit rovné příležitosti pro všechny skupiny zaměstnanců a jednak podporovat své zaměstnance v rovnováze jejich soukromého a pracovního života. Celkově všechny společnosti uvedly „souhlasím“ nebo „spíše souhlasím“ v těchto prohlášeních. Naopak podpora zaměstnávání lidí s omezenými příležitostmi na trhu práce (například dlouhodobě nezaměstnaní nebo lidé bez domova) byla „spíše nedůležitá“ nebo „nedůležitá“ pro téměř polovinu respondentů (48 %).

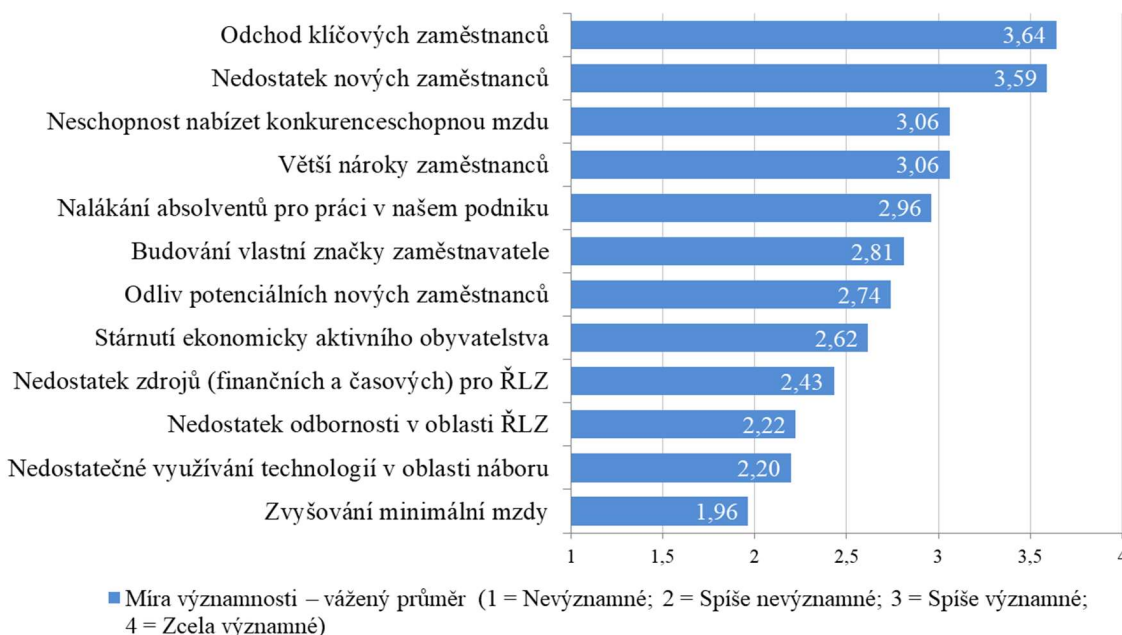


Obrázek 33 Jak vidí společenskou odpovědnost MSP v regionu Zwickau

Zdroj: vlastní zpracování

Na závěr byly MSP požádány o posouzení významu různých výzev v oblasti lidských zdrojů. Téměř všechny společnosti, které se zúčastnily průzkumu, hodlají v příštích několika letech najmout mladší zaměstnance a kvalifikované pracovníky mladší 25 let. Dá se říci, že existuje vysoká poptávka po mladých zaměstnancích, nyní i v budoucnosti, což odpovídá důležitosti této výzvy.

Obrázek 34 ukazuje, že nejdůležitějšími výzvami jsou MSP odchod klíčových zaměstnanců nebo kvalifikovaných pracovníků a nedostatek nových zaměstnanců.



Obrázek 34 Význam výzev v rámci ŘLZ, kterým čelí MSP v regionu Zwickau

Zdroj: Zdroj: vlastní zpracování

Je vhodné, aby se malé a střední podniky i budoucí orientace politik trhu práce zaměřily na výzvy, které odborníci považují za nejdůležitější.

4.3.3 ŘLZ v regionu Zwickau, shrnutí, omezení a diskuse

Prezentovaná zjištění ilustrují současnou situaci ŘLZ v malých a středních podnicích v regionu Zwickau v Německu. Potvrdilo se, že procesy v oblasti lidských zdrojů ve zkoumaných MSP jsou často neformální a odpovědnost za činnosti v oblasti ŘLZ je sdílena mezi personalisty, vlastníky, manažery nebo účetními. Díky tomuto rozdělení úkolů jsou ve většině případů prováděny pouze nejdůležitější činnosti v ŘLZ, zatímco některé procesy ŘLZ, které lze nalézt ve větších společnostech, nejsou implementovány, nebo jen příležitostně. Mezi zjištěné mezery patří použití systematického sledování KPI a využívání technologií a personálního informačního systému.

Výsledky byly získány ze vzorku 83 malých a středních podniků. Nelze je zobecnit, jsou užitečné při poskytování zajímavého vhledu do současných trendů v malých a středních podnicích v regionu Zwickau. Zejména pak mezinárodní srovnání mezi pěti regiony projektu, které lze nalézt v poslední kapitole této publikace, poskytuje užitečné informace.



4.4 ŘLZ v malých a středních podnicích v Litvě: region Klaipėda

Struktura společností (respondentů) působících v Litvě (stejně jako v regionu Klaipėda) je tvořena malými společnostmi (0–9 zaměstnanců). Ty tvoří více než 80 % všech společností působících v Litvě. Tyto společnosti jsou tedy velmi důležité pro rozvoj litevské ekonomiky. Společnosti, které mají 10–19 zaměstnanců, tvoří 10 %, 20–49 zaměstnanců přibližně 6 %, 50–249 zaměstnanců přibližně 3 %, 250 a více méně než jedno procento. Podle souhrnu údajů o SBA (2018) jsou malé a střední podniky v „nefinanční podnikové ekonomice“ spolu s velkými společnostmi v posledních letech generátory růstu“. Dokument uvádí, že v letech 2013–2017 vzrostla přidaná hodnota MSP o cca 39 % a zaměstnanost malých a středních podniků o 9,5 %; produktivita vzrostla o cca 27 %; v roce 2017 však produktivita litevských malých a středních podniků činila pouze cca 38 % průměru EU. Dokument rovněž uvádí, že v roce 2017 vytvořily malé a střední podniky 68,5 % přidané hodnoty a cca 76 % zaměstnanosti. To je vyšší než příslušné průměry EU cca 57 % a cca 66 %. Souhrnný přehled ES 2018 SBA také uvádí, že se očekává, že růst přidané hodnoty MSP bude i nadále značný (cca 15 % v letech 2017–2019), a překračuje očekávaný růst ve velkých firmách o cca 11 %. Naproti tomu růst zaměstnanosti MSP bude ve stejném období pravděpodobně mírný, 2,5 %; zatímco se očekává, že zaměstnanost ve velkých podnicích klesne o 0,7 %, očekává se, že MSP budou hlavními hnacími motory růstu zaměstnanosti v hospodářství jako celku a do roku 2019 vytvoří téměř 17 700 nových pracovních míst (EC, 2018).

Průzkum byl realizován v MSP působících v regionu Klaipėda. Odkaz na vyplnění online dotazníku byl zaslán e-mailem více než 1 400 specialistům na lidské zdroje nebo vrcholovým manažerům / majitelům. Jak je uvedeno výše, MSP hrají v regionu Klaipėda klíčovou roli a jsou také klíčovými zaměstnavateli. Cílem průzkumu bylo zjistit, kdo je zodpovědný za činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, které činnosti v oblasti lidských zdrojů jsou podporovány především a se kterými problémy se v současné době potýkají MSP.

4.4.1 Základní charakteristiky respondentů v regionu Klaipėda

Průzkumu v regionu Klaipėda se zúčastnilo celkem 107 společností, pro konečnou analýzu dat však bylo možné použít pouze 95 dotazníků z důvodu neúplných odpovědí respondentů ve 12 dotaznících (viz Tabulka 24, která uvádí strukturu respondentů).

Tabulka 24 Struktura respondentů v regionu Klaipėda (počet zaměstnanců)

Počet zaměstnanců (velikost podniku)	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
1-9 (mikro)	36,84	35
10-49 (malý)	37,89	36
50-249 (střední)	25,26	24
Celkem	100,00	95

Zdroj: vlastní zpracování



Respondenti byli dotázáni na období založení společnosti. Celkem pět malých a středních podniků bylo zřízeno před rokem 1970, 29 bylo založeno mezi lety 1989 a 2002 a 59 od roku 2003. Více než polovina (57 %) společností, které se zúčastnily průzkumu, se nepovažovala za rodinný podnik, zatímco zbývajících 43 % společností ano (viz Tabulka 25).

Tabulka 25 Typ podniku v regionu Klaipėda

Rodinný podnik	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Ano	43,01	40
Ne	56,99	53
Celkem	100,00	93

Zdroj: vlastní zpracování

Účastníci byli požádáni, aby uvedli právní formu své společnosti. Průzkum odhalil, že téměř 9,5 % jsou živnostníci, cca 59 % jsou obchodní společnosti, cca 23 % jsou družstva a cca 8,5 % společností mělo jinou právní formu (viz Tabulka 26).

Tabulka 26 Právní formy podnikání v MSP v regionu Klaipėda

Právní forma podnikání	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Fyzická osoba (např. OSVČ)	9,47	9
Obchodní společnost (např. s.r.o., a.s., k.s., v.o.s.)	58,95	56
Družstvo	23,16	22
Jiné (prosím specifikujte)	8,42	8
Celkem	100,00	95

Zdroj: vlastní zpracování

Organizace, které se zúčastnily průzkumu, představovaly následující průmyslová odvětví: ubytovací a stravovací služby (14 %), doprava a skladování (10 %), stavebnictví (10 %), umění, zábava a rekreace (8 %), zemědělství, lesnictví a rybolov (6 %), ostatní činnosti v oblasti služeb (6 %) a ostatní odvětví (6 %). Ti, kteří si vybrali sektor „ostatní“, uvedli, že zastupují sektory reklamy, výroby, kaváren, designového studia, šicí společnosti a letectví. Společností z jiných odvětví bylo od každého odvětví méně než 5 %.

Z průzkumu dále vyplynulo, že více než polovina respondentů (MSP) z regionu Klaipėda (55 %) nemá oddělení lidských zdrojů (viz



Tabulka 27). Při analýze počtu zaměstnanců (na plný úvazek), kteří vykonávají povinnosti a činnosti HRM v organizacích, bylo navíc zřejmé, že nejčastější odpovědí byl 1 zaměstnanec na plný úvazek. Maximální počet zaměstnanců na plný úvazek vykonávajících povinnosti a činnosti HRM byl 8, zatímco průměrně to byli dva zaměstnanci. Z těch společností, které mají oddělení lidských zdrojů, má většina jednoho zaměstnance na plný úvazek.

Tabulka 27 HR oddělení v MSP v regionu Klaipėda

Personální oddělení	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Ano	44,68	42
Ne	55,32	52
Celkem	100,00	94

Zdroj: vlastní zpracování

Maximální počet zaměstnanců na plný úvazek pracujících v oddělení lidských zdrojů byl 20, zatímco v průměru byli 4 zaměstnanci. Podle údajů z průzkumu bylo také 58 % účastníků v roli odborníka na lidské zdroje, zatímco 41 % nebylo. Ostatní byli provozovatelé, ředitelé, konstruktéři, marketingoví specialisté, majitelé společností, manažeři, zástupci ředitelů, administrátoři, personální koordinátoři, IT specialisté a účetní.

Účastníci dále uvedli, kdo je odpovědný za činnost HRM v jejich společnostech. Mohli si vybrat takové pozice, jako je vlastník, liniový manažer, personalista, účetní, administrativní pracovník, externí personalista / agentura a další. Byli také požádáni, aby uvedli, pokud aktivita vůbec nebyla realizována (Obrázek 35 až Obrázek 37).



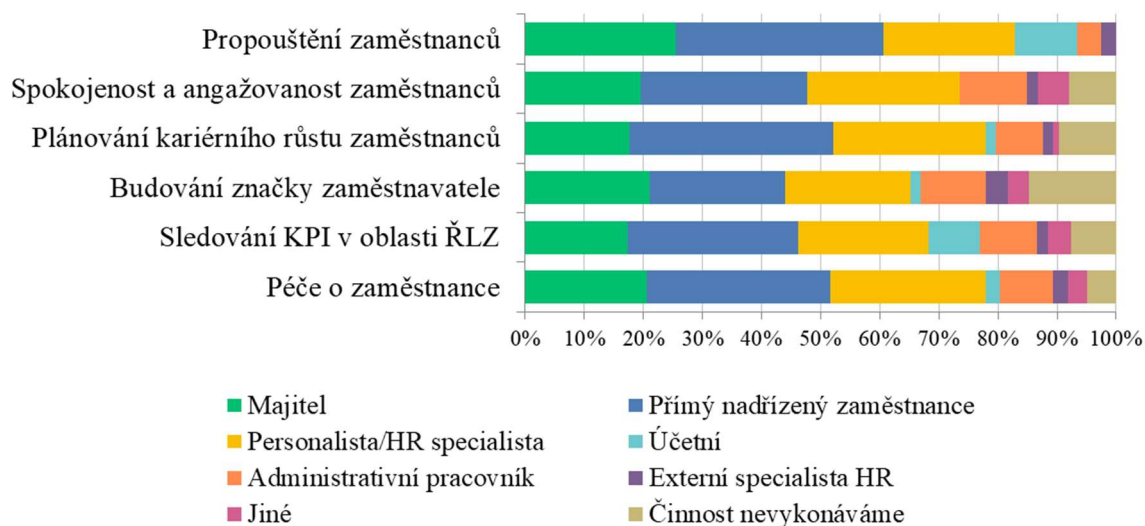
Obrázek 35 Odpovědnost za klíčové činnosti ĀLZ v MSP v regionu Klaipėda (1)

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 36 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Klaipėda (2)

Zdroj: vlastní zpracování

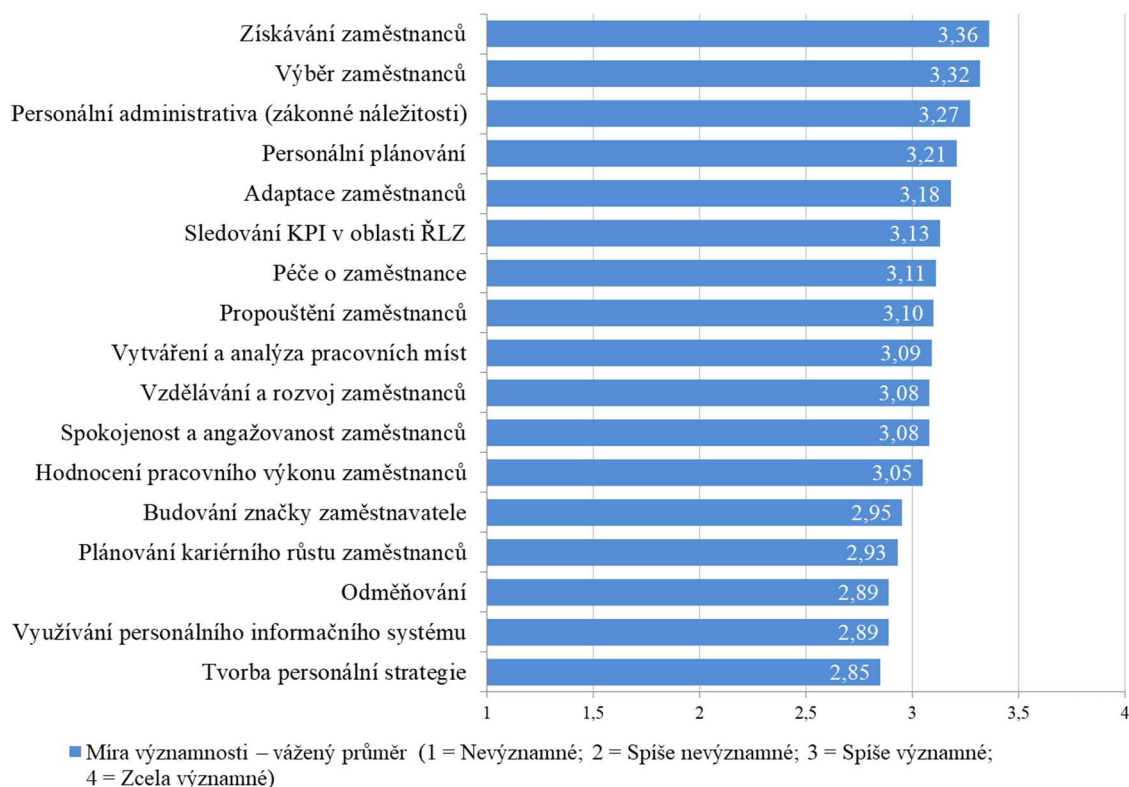


Obrázek 37 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Klaipėda (3)

Zdroj: vlastní zpracování

Údaje z průzkumu odhalily, že vlastníci vykonávají téměř všechny činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, ale méně se podílejí na takových činnostech, jako je adaptační proces (13 %), tvorba strategie lidských zdrojů (17 %), používání informačních systémů lidských zdrojů (11 %). Řádní manažeři se však podílejí na více činnostech jako vlastníci, s výjimkou toho, že jsou méně zapojeni do používání informačních systémů pro lidské zdroje (13 %). Specialisté na lidské zdroje navíc obvykle vykonávají všechny činnosti uvedené na obrázku 36, ale méně se podílejí na řízení odměňování a odměňování zaměstnanců (13 %).

Účastníci byli poté požádáni, aby zhodnotili význam následujících činností v oblasti řízení lidských zdrojů ve svých organizacích (viz Obrázek 38).



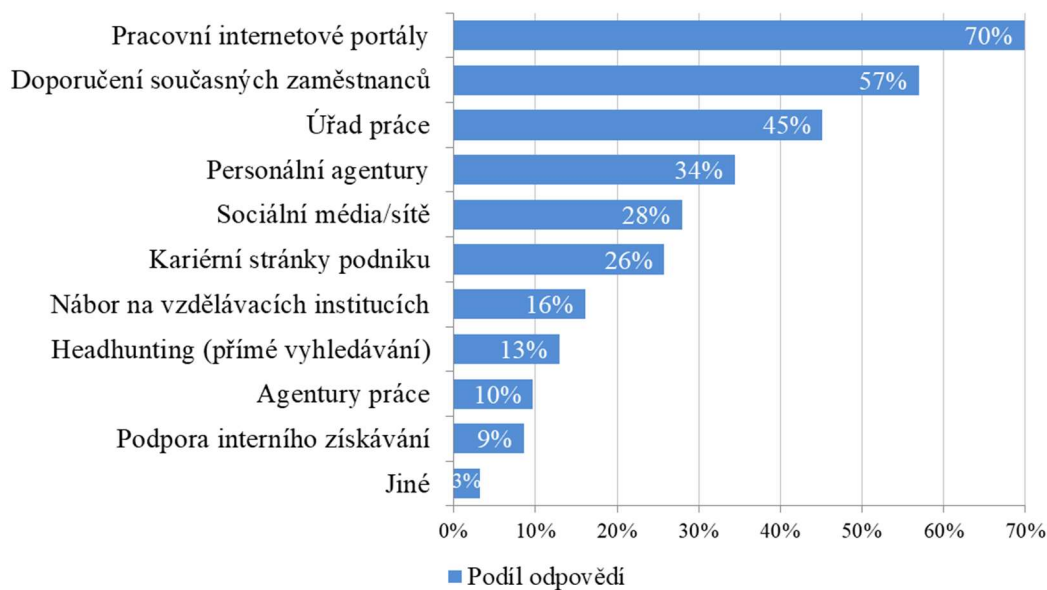
Obrázek 38 Význam výzev v řízení lidských zdrojů v MSP v regionu Klaipėda

Zdroj: vlastní zpracování

Údaje z průzkumu byly rozříděny podle pořadí (viz obrázek 38), kde vážený průměr od 1,0 do 2,0 označuje nedůležité činnosti a vážený průměr od 2,1 do 4,0 označuje důležité činnosti. Všechny činnosti ŘLZ byly pro zúčastněné organizace důležité, protože vážené průměry se pohybují od 2,85 do 3,36. Za nejdůležitější činnosti v oblasti ŘLZ lze považovat: nábor zaměstnanců (3,36), výběr zaměstnanců (3,32), správu lidských zdrojů (3,27), plánování lidských zdrojů (3,21) a adaptační proces (3,18). Je také důležité zmínit, že zúčastněné organizace považovaly některé činnosti v oblasti lidských zdrojů za nevykonávané; každou činnost tak označila více než desetina respondentů, například vytvoření strategie lidských zdrojů (12 %), řízení odměňování zaměstnanců / odměňování (10 %), používání personálního informačního systému (17 %), řízení značky zaměstnavatele (11 %), řízení kariéry (12 %).

4.4.2 Vybrané procesy ŘLZ v malých a středních podnicích v regionu Klaipėda

Podle činností v oblasti řízení lidských zdrojů má nábor velký význam. Mezi zúčastněnými organizacemi v regionu Klaipėda se proto používají různé metody náboru (viz Obrázek 39).



Obrázek 39 Metody získávání zaměstnanců v MSP v regionu Klaipėda

Zdroj: vlastní zpracování

Data z průzkumu odhalila, že nejčastějšími metodami výběru pro manažery / vedoucí pracovníky byly rozhovory (82 %), psychometrické testy (cca 64 %), testy znalostí a dovedností (56 %) a hodnotící centra (50 %). Významné však byly i jiné metody (s podílem více než 40 % a méně než 50 %). Nejběžnějšími metodami výběru pro technické a administrativní pracovníky byly rozhovory (62 %), znalostní a dovednostní testy (61 %), panelové rozhovory (51 %), dotazníky (50 %) a hodnotící střediska (cca 47 %). Nejběžnějšími metodami výběru pro manuální zaměstnance účastnických organizací byly rozhovory (56 %) a dotazníky (42,5 %). Jiné metody nebyly tak důležité (každá byla označena méně než 40 % společností).

Protože řízení lidských zdrojů zahrnuje školení a rozvoj personálu, organizace vybírají pro své zaměstnance různé metody školení. Mezi nejoblíbenější tréninkové techniky podle průzkumu patří semináře (58 %), workshopy (57 %), vzdělávání na pracovišti (57 %). Techniky jako mentoring, přednášky, e-learning a outdoor training (specifická metoda vzdělávání mimo pracoviště) jsou však také velmi populární. Na druhou stranu jsou při školení personálu méně využívány webináře a simulace.

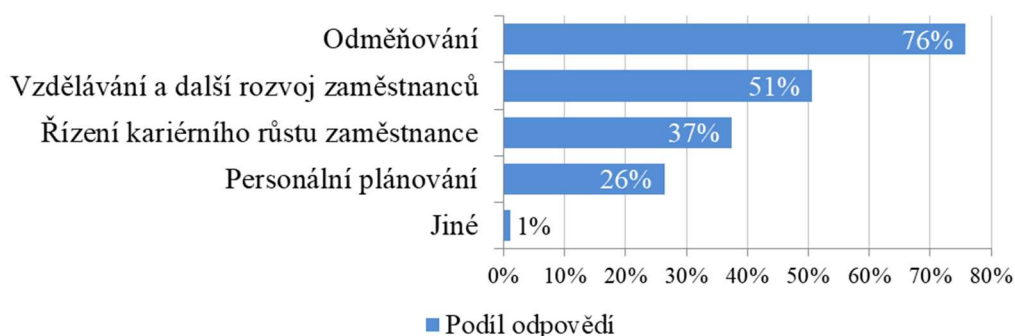
Méně než polovina MSP uvedla, že u nich probíhá systematický proces hodnocení výkonu zaměstnanců (cca 45 %) ve srovnání s těmi, které odpověděly záporně (cca 55 %), viz tabulka 28.

Tabulka 28 Hodnocení výkonu zaměstnanců v MSP v regionu Klaipėda

Systematický proces hodnocení výkonu zaměstnanců	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Ano	44,57	41
Ne	55,43	51
Celkem	100,00	92

Zdroj: vlastní zpracování

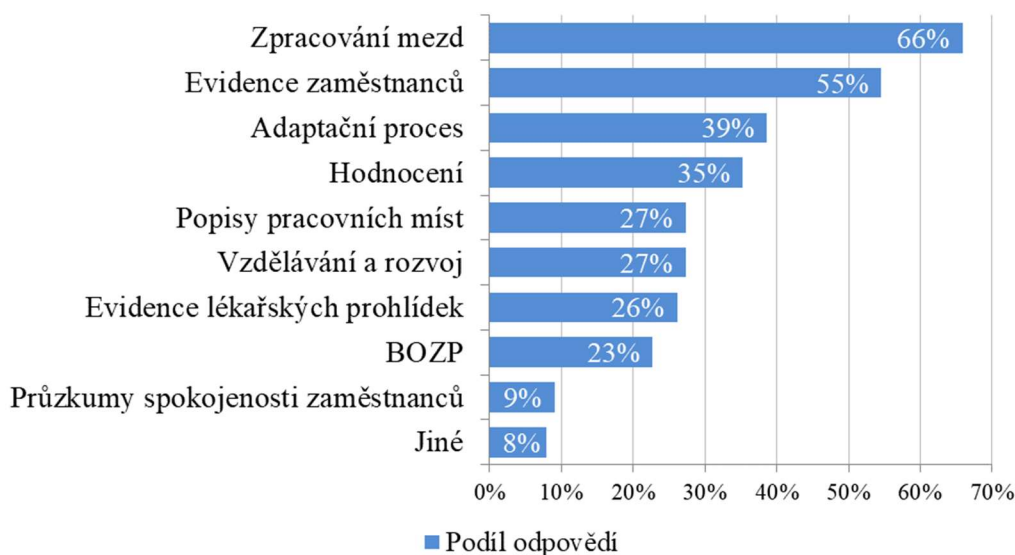
Výsledky hodnocení výkonu zaměstnanců se používají pro různé účely (viz Obrázek 40). Hodnocení výkonu se většinou provádí za účelem stanovení odměny (76 % respondentů), ale používá se také k účelům, jako je školení a rozvoj (cca 51 %), plánování kariéry (37 %) a plánování lidských zdrojů (26 %).



Obrázek 40 Využití výsledků hodnocení výkonu v MSP v regionu Klaipėda

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 41 ukazuje, pro které činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů jsou použity personální informační systémy (PIS).



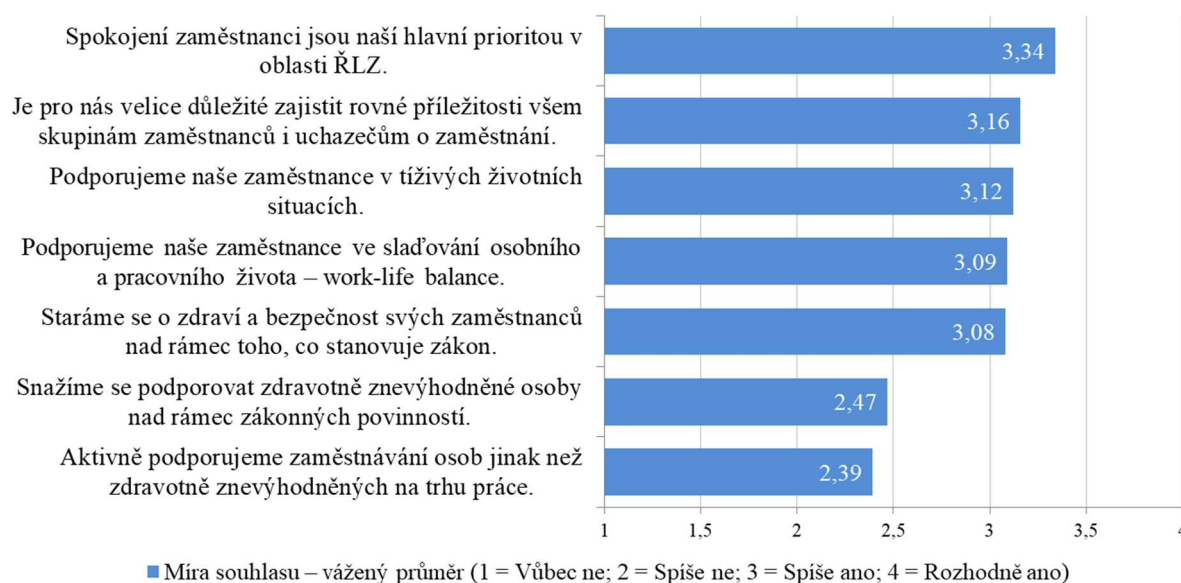
Obrázek 41 Využívání personální informačního systému v MSP v regionu Klaipėda

Zdroj: vlastní zpracování

Bylo také měřeno použití klíčových ukazatelů výkonnosti ŘLZ v zúčastněných organizacích. Většina organizací uvedla takové oblasti, jako jsou náklady personálního oddělení k celkovým nákladům, počet zaměstnanců na plný úvazek na jednoho personalistu na plný úvazek a náklady na jednoho zaměstnance na plný úvazek. Nejméně sledovaným ukazatelem byl počet pracovních úrazů (úrazů) na 1 000 zaměstnanců (10 %). Každý z ostatních ukazatelů byl sledován u méně než jedné třetiny organizací (odpovědi se pohybují od 19 % do cca 27 %).

Organizace, které se průzkumu zúčastnily, vyhodnotily některá prohlášení týkající se jejich společenské odpovědnosti vůči zaměstnancům (viz Obrázek 42). Z výsledků průzkumu vyplynulo, že je důležité, aby organizace zajistily rovné příležitosti pro všechny skupiny zaměstnanců, zajistily spokojenost zaměstnanců, podpořily zaměstnance při sladění pracovního a osobního života (rovnováha mezi pracovním a soukromým životem), podporovaly zaměstnance v obtížných životních situacích a staraly se o zdraví a bezpečnost zaměstnanců nad rámec zákonných požadavků. Vážený průměr se pohybuje od 3,08 do 3,34 ze 4. Je důležité zdůraznit, že několik tvrzení nebylo tak důležitých, jako například snaha

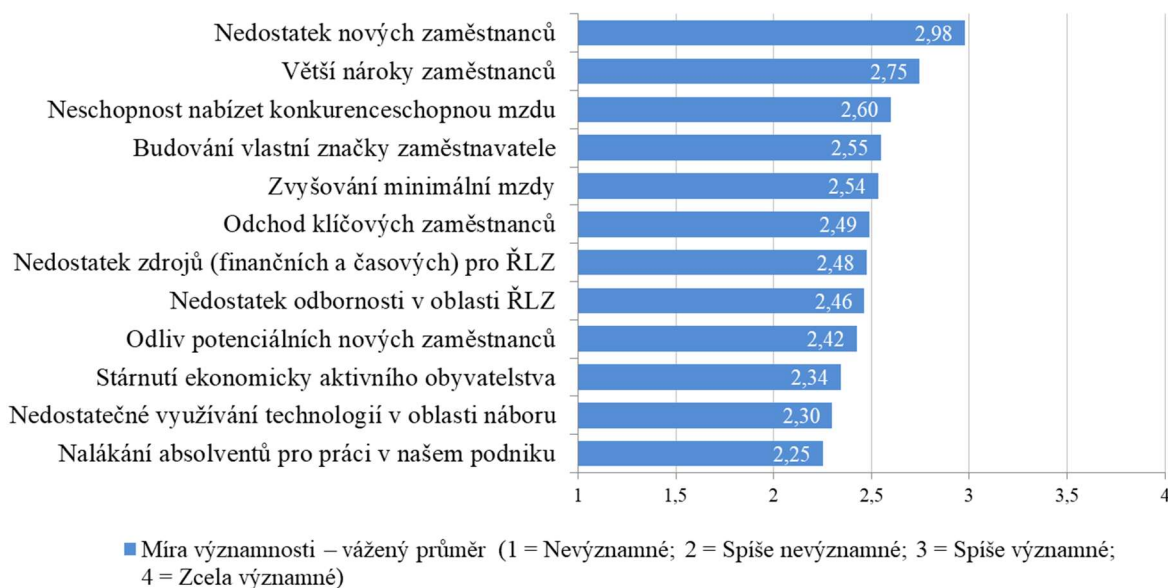
o podporu zdravotně znevýhodněných osob (19 %) a podpora zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce (20 %).



Obrázek 42 Jak vidí společenskou odpovědnost MSP v regionu Klaipėda

Zdroj: vlastní zpracování

Zúčastněné organizace hodnotily významnost výzev v oblasti řízení lidských zdrojů (viz obrázek 43). Nejdůležitějšími výzvami byly přilákání správného kandidáta, větší nároky na zaměstnance, budování značky zaměstnavatele, nedostatek odborníků na lidské zdroje a zvýšení minimální mzdy. Zúčastněné organizace uvedly, že výzvy, jako je přilákání absolventů k práci a nedostatečné využívání technologií při náboru, nejsou příliš důležité.



Obrázek 43 Význam výzev v rámci ŘLZ v regionu Klaipėda

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 ŘLZ v regionu Klaipėda: zjištění, shrnutí a omezení

Výzkum má určitá omezení. Je omezen na malé a střední podniky regionu Klaipėda, které byly ochotny se zúčastnit průzkumu. S cílem zajistit hlubší pochopení tématu a kontinuitu výzkumu by se doporučení pro další výzkum zaměřila na níže uvedené oblasti:

1. Zapojení dalších regionů Litvy, které by také shromažďovaly údaje o ŘLZ v MSP.
2. Vyšší míra odezvy, resp. Zajištění vyšší návratnosti.
3. Začlenění většího počtu výzkumných pracovníků.

V případě rozšíření výzkumu lze vzít v úvahu některá další témata, jako je účinnost technik školení a hodnocení lidských zdrojů, rozšíření využívání informačních systémů v rámci ŘLZ, rovné příležitosti pro všechny skupiny zaměstnanců, spokojenost s prací zaměstnanců a návrh popisu pracovních míst. Průzkum týkající se ŘLZ mezi MSP v regionu Klaipėda přinesl zajímavá zjištění. Podle průzkumu více než třetina společností účastnících se průzkumu patří mezi mikro podniky (s počtem zaměstnanců 1–9) a podobný počet společností zaměstnává 10 až 49 osob. Více než polovina účastnických organizací nemá oddělení lidských zdrojů.

Z analýzy počtu zaměstnanců na plný úvazek, kteří pracují v oddělení lidských zdrojů, bylo zřejmé, že většina organizací měla 1 zaměstnance na plný úvazek. Více než polovina účastníků uvedla, že v této roli měli specialistu na lidské zdroje. Téměř všichni zaměstnanci neměli v oblasti ŘLZ žádnou kvalifikaci.

Z průzkumu vyplývá, že vlastníci, přímí nadřízení a specialisté na lidské zdroje prováděli téměř všechny činnosti v oblasti ŘLZ. Účetní účastnických organizací jsou méně zapojeni do všech činností ŘLZ a externí personalisté / agentury jsou využívány jen zřídka.



Z analýzy počtu zaměstnanců na plný úvazek, kteří pracují v oddělení lidských zdrojů, bylo zřejmé, že většina organizací měla pro tuto oblast vyhrazen jeden plný úvazek. Více než polovina účastníků uvedla, že v této roli má HR specialistu. Téměř všichni zaměstnanci neměli žádnou kvalifikaci v oblasti ŘLZ.

Mezi nejdůležitější činnosti v oblasti ŘLZ byly zařazeny: nábor zaměstnanců, výběr zaměstnanců, personální agenda, plánování lidských zdrojů a adaptační proces. Oblíbenými metodami nábory jsou internetové pracovní portály, reference a doporučení, zprostředkovatelé práce a personální agentury. Mezi nejčastější metody výběru pro manažerské pozice jsou rozhovory, psychometrické testy, znalostní a dovednostní testy a assessment centra. Hojně využívané tréninkové techniky zahrnovaly semináře, školení a poradenství.

Za hlavní účel hodnocení výkonu zaměstnanců bylo považováno odměňování. Personální informační systémy jsou zejména využívány pro zpracování mezd, evidenci zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a adaptační proces.

Většina organizací uvedla své klíčové ukazatele výkonnosti v oblasti lidských zdrojů jako náklady na oddělení lidských zdrojů k celkovým nákladům, počet zaměstnanců na plný úvazek na jednoho personalistu na plný úvazek a náklady na personálního oddělení na jednoho zaměstnance na plný úvazek. Je důležité, aby organizace zajistily rovné příležitosti pro všechny skupiny zaměstnanců, zajistily spokojenost zaměstnanců, podpořily zaměstnance a postaraly se o zdraví a bezpečnost zaměstnanců nad rámec toho, co vyžaduje zákon. Více než polovina účastnických organizací uvedla, že by najala jednoho až čtyři mladé lidi. Někteří účastníci průzkumu formulovali dodatečné podmínky pro najímání mladých lidí, jako např: „osoba by měla mít určité rysy a přání dále se rozvíjet“, „osoba by měla mít praktické zkušenosti k dokončení určitých pracovních činností“.

Nejdůležitějšími výzvami pro účastnické organizace byly přilákání správného kandidáta, větší požadavky zaměstnanců, budování značky zaměstnavatele, nedostatek odborníků na lidské zdroje a zvýšení minimální mzdy.

4.5 ŘLZ v MSP v regionu Západní Yorkshire ve Spojeném království: hlavní zjištění

Kvantitativní průzkum byl realizován, stejně jako v předchozích případech, na základě předchozího kvalitativního výzkumu a spolupráce s vybranými MSP v rámci projektu SHARPEN. Jak již bylo popsáno v části metodika, kvantitativní průzkum v oblasti Západní Yorkshire byl prováděn od 1. ledna do 30. listopadu 2018.

4.5.1 Základní charakteristiky respondentů v regionu Západní Yorkshire

V Západním Yorkshire se na průzkumu podílelo celkem 92 firem. Pro konečnou analýzu však bylo využito pouze 73 dotazníků, kvůli značným mezerám a neplatným odpovědím v některých dotaznících. Tato část představuje základní profil společností zastoupených v průzkumu (viz Tabulka 29).



Tabulka 29 Struktura respondentů v regionu Západní Yorkshire (počet zaměstnanců)

Počet zaměstnanců (velikost podniku)	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
1–9 (mikro)	17,81	13
10–49 (malý)	23,29	17
50–249 (střední)	58,90	43
Celkem	100,00	73

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů pracuje ve středně velkých firmách. Přibližně třetinu dotázaných představují rodinné podniky. Většina společností (61) byla založena po roce 1980; osm z nich bylo založeno v posledních 10 letech, jedna v roce 2017. Oproti tomu dvě byly založeny v 19. století a pět v první polovině 20. století. Tabulka 30 ukazuje, zda malé a střední podniky vnímají samy sebe jako rodinný podnik.

Tabulka 30 Typ podniku v regionu Západní Yorkshire

Rodinný podnik	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Ano	32,8	24
Ne	67,12	49
Celkem	100,00	73

Zdroj: vlastní zpracování

Právní forma britských MSP byla ve většině případů označena (viz Tabulka 31), ale se značným počtem charitativních organizací (zastoupených v rámci „jiné“ možnosti).

Tabulka 31 Právní formy podnikání v MSP v regionu Západní Yorkshire

Právní forma podnikání	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Fyzická osoba (např. OSVČ)	5,48	4
Obchodní společnost (např. s.r.o., a.s., k.s., v.o.s.)	76,71	56
Družstvo	1,37	1
Jiné (prosím specifikujte)	16,44	12
Celkem	100,00	73

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním typem průmyslového odvětví, ve kterém sledované organizace působí v oblasti Západní Yorkshire, byla výroba a stavebnictví, následované zdravotnictvím a sociální prací (obvykle se jedná o charitativní organizace). 63 % respondentů uvedlo, že jejich společnost má personální oddělení. Ve skutečnosti většina respondentů pochází ze středně velkých společností.

Tato část se zaměřuje na zajišťování činností v oblasti lidských zdrojů (viz



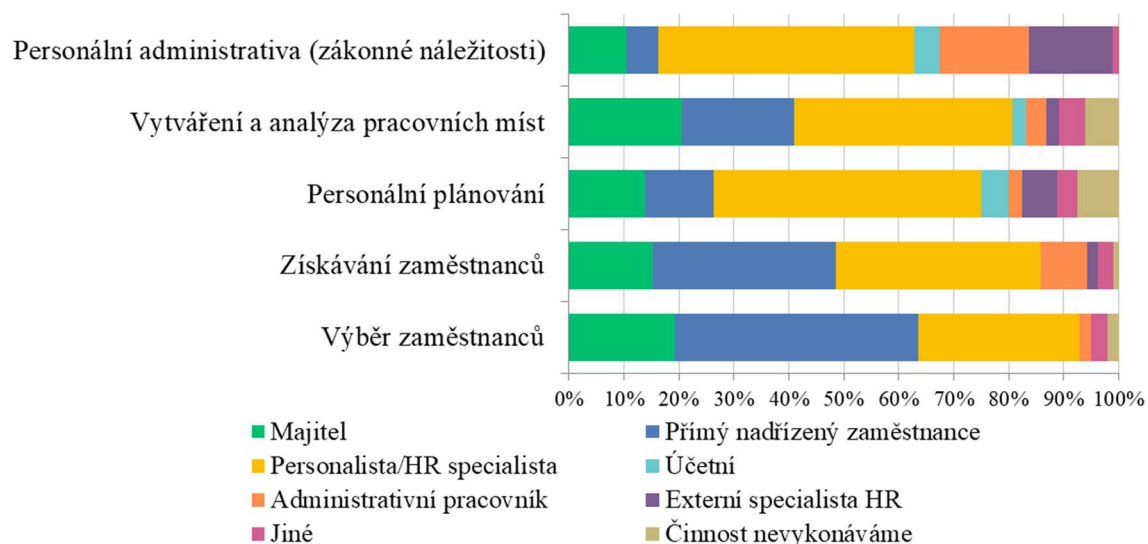
Tabulka 32). Přibližně dvě třetiny respondentů pracují ve společnostech s personálním oddělením a zdá se, že HR specialista má docela důležitou roli při provádění více personálních aktivit.

Tabulka 32 HR oddělení v MSP v regionu Západní Yorkshire

Personální oddělení v MSP v regionu Yorkshire	Počet odpovědí	
	relativní v %	absolutní
Ano	63,01	46
Ne	36,99	27
Celkem	100,00	73

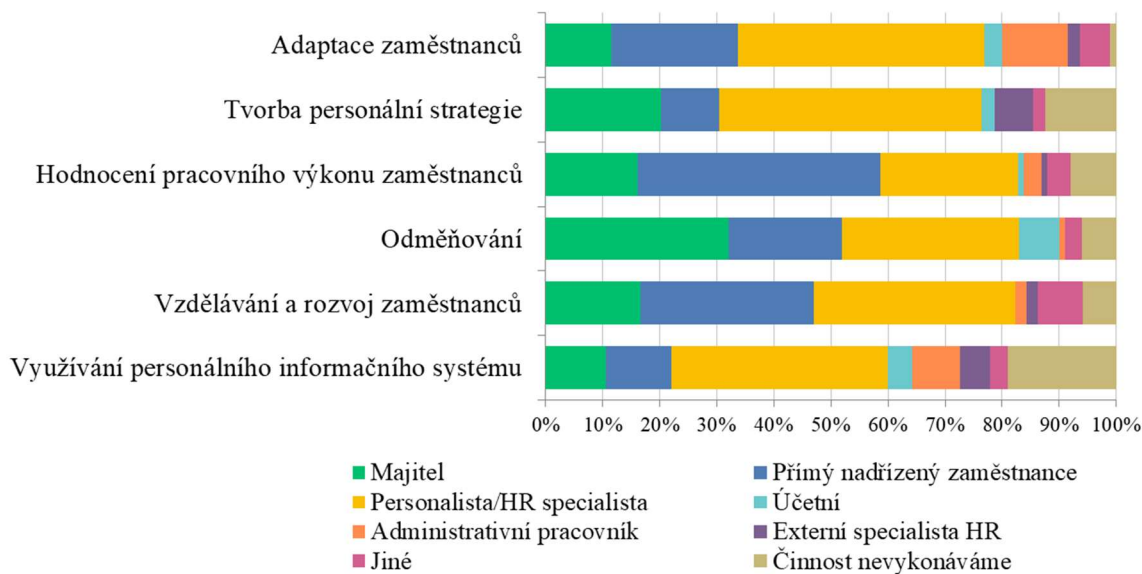
Zdroj: vlastní zpracování

Specialisté na řízení lidských zdrojů jsou obvykle zodpovědní za personální administrativu, ale také za plánování a strategii; vytváření dalších pracovních míst a propouštění zaměstnanců se jeví jako další důležité úkoly. Linioví manažeři se zdají být stejně důležití, pokud jde o řízení kariéry. V případě odměňování hraje důležitou roli také vlastník. Obecně se jeví jako zvláště důležité všechny činnosti zaměřené na nábor, adaptaci, školení a pohodu zaměstnanců, zatímco strategičtější činnosti zaostávají (Obrázek 44 až Obrázek 46).

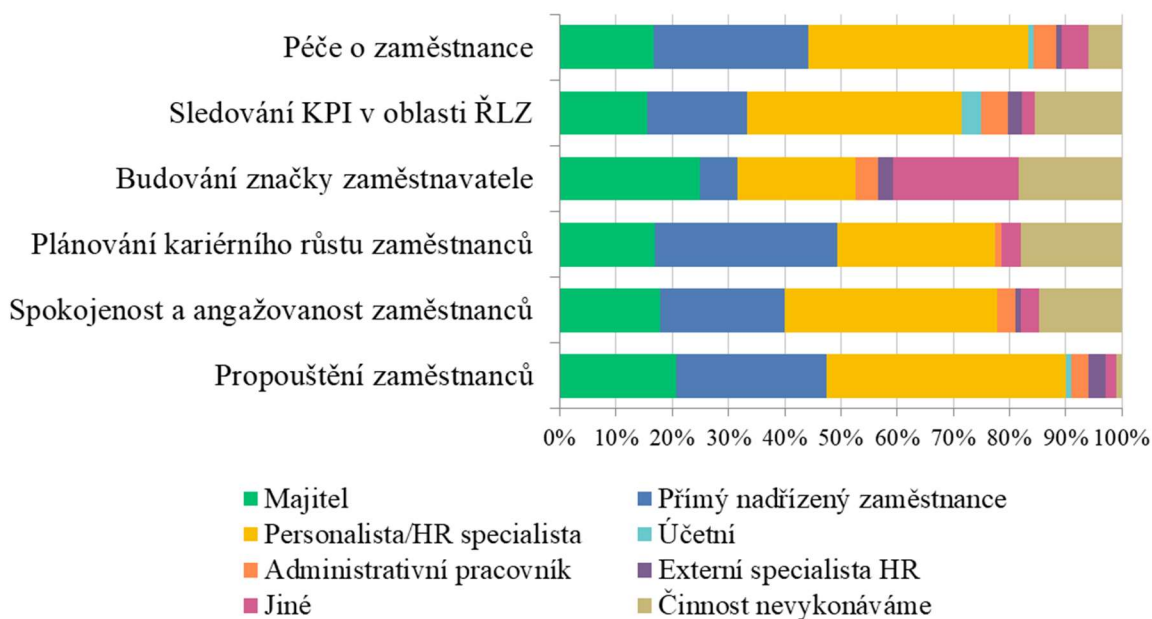


Obrázek 44 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Západní Yorkshire (1)

Zdroj: vlastní zpracování

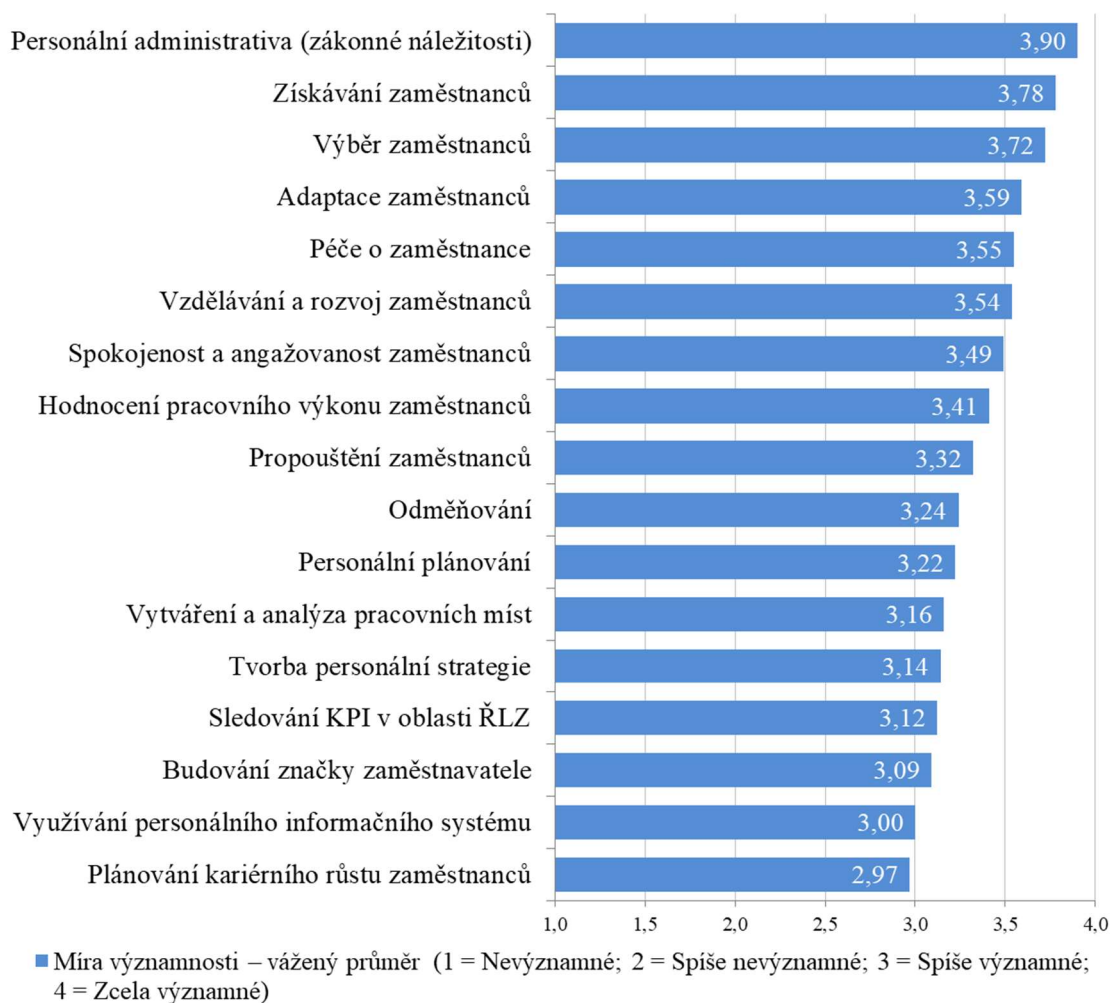


Obrázek 45 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Západní Yorkshire (2)
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 46 Odpovědnost za klíčové činnosti ŘLZ v MSP v regionu Západní Yorkshire (3)
Zdroj: vlastní zpracování

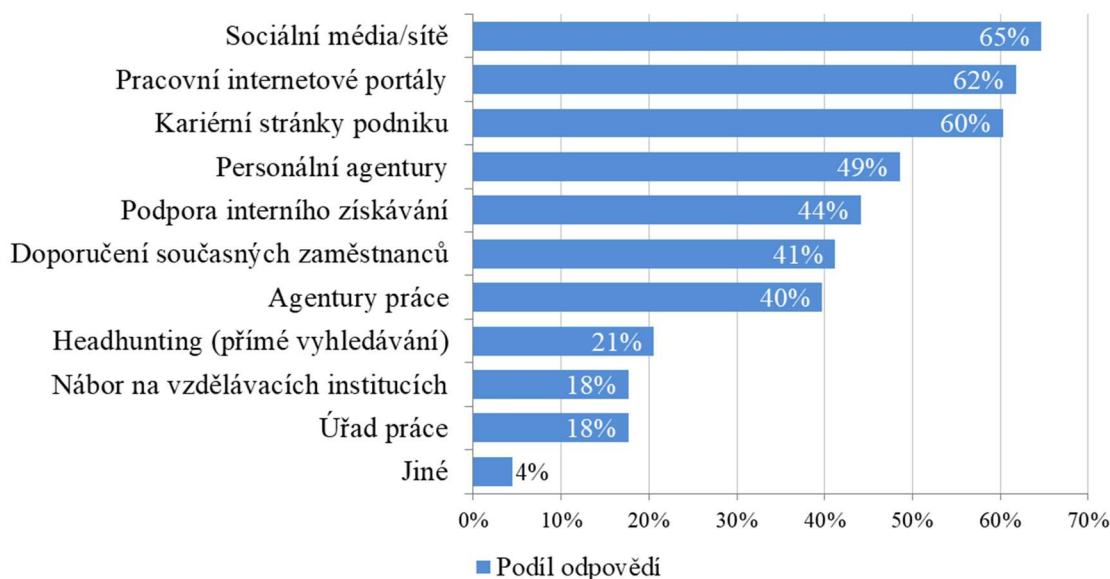
Za nejvýznamnější jsou považovány činnosti, které se váží k zákonným náležitostem ŘLZ, dále získávání zaměstnanců, výběr a adaptace. Naopak za nejméně důležité považují MSP používání personálního informačního systému a plánování kariérního růstu (Obrázek 47).



Obrázek 47 Významnost klíčových činností ŘLZ v MSP v regionu Západní Yorkshire
Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Vybrané ŘLZ v malých a středních podnicích v regionu Západní Yorkshire

Ve vztahu k procesu výběr jsou důležitými metodami získávání současných zaměstnanců sociální sítě a pracovní portály, případně kariérní stránky podniku (Obrázek 48).



Obrázek 48 Metody získávání zaměstnanců v MSP v regionu Západní Yorkshire

Zdroj: vlastní zpracování

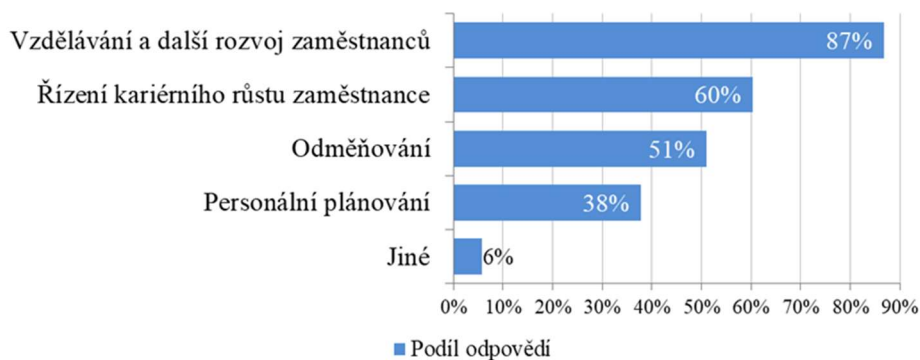
Je zřejmé, že sociální sítě jsou v MSP v Západní Yorkshire pro získávání zaměstnanců využívány nejvíce (65 %). Kapitola 5 pak přináší srovnání mezi 5 regiony, kde právě v případě Velké Británie jsou sociální sítě využívány pro nábor v největším rozsahu.

Tabulka 33 Hodnocení výkonu zaměstnanců v MSP v regionu Západní Yorkshire

Vyhodnocení systematické představení	Odpovědi	
	relativní v%	absolutní
Ano	54.93	39
Ne	45.07	32
Celkový	100.00	71

Zdroj: vlastní zpracování

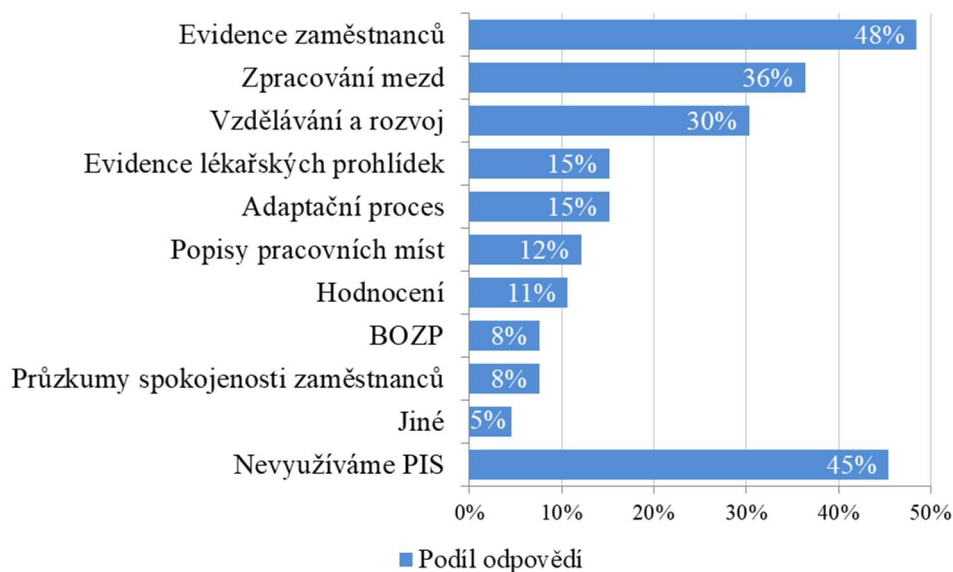
Pokud podnik používá hodnocení výkonnosti zaměstnanců, je to obvyklé pro vzdělávání a rozvoj potřeb, plánování kariéry a odměňování (Obrázek 49).



Obrázek 49 Využití hodnocení výkonnosti v regionu Západní Yorkshire

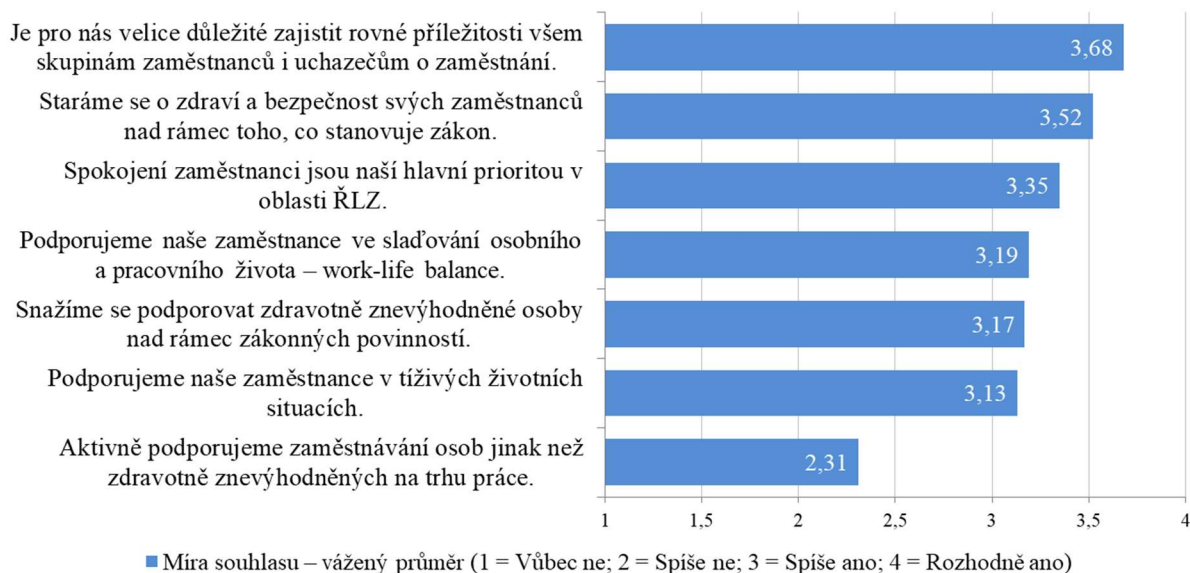
Zdroj: vlastní zpracování

Použití informačního systému pro řízení lidských zdrojů je rozšířeno u více než poloviny respondentů a nejčastěji se využívá k evidenci zaměstnanců (viz Obrázek 50).



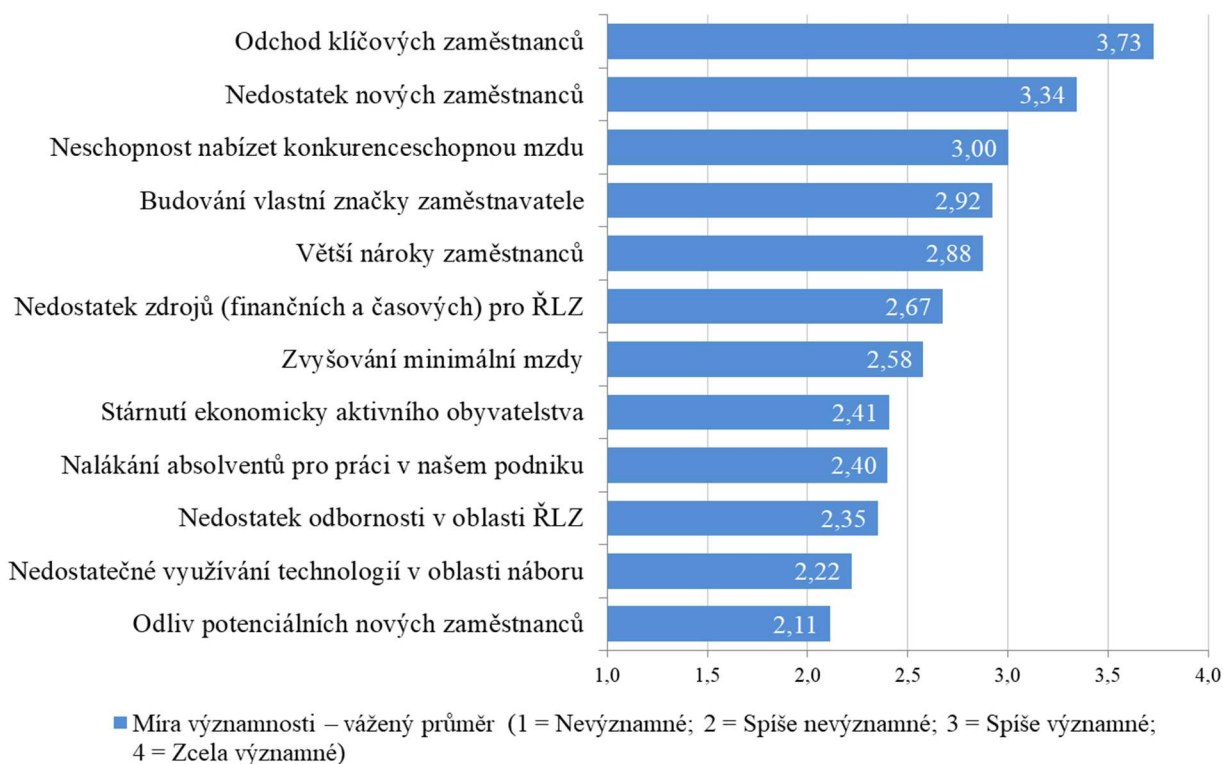
Obrázek 50 Využívání personální informačního systému v MSP v regionu Západní Yorkshire
Zdroj: vlastní zpracování

Tato část představuje pohled na to, jaké je vnímání společenské odpovědnosti MSP v oblasti Západní Yorkshire. Vypadá to, že CSR je důležité, a to zejména pokud jde o rovné příležitosti (viz Obrázek 51).



Obrázek 51 Jak vidí společenskou odpovědnost MSP v regionu Západní Yorkshire
Zdroj: vlastní zpracování

Mezi největší výzvy patří odchod klíčových zaměstnanců, nedostatek nových zaměstnanců a neschopnost nabízet konkurenceschopnou mzdu.



Obrázek 52 Významnost výzev v rámci ŘLZ, kterým čelí MSP v regionu Západní Yorkshire
Zdroj: vlastní zpracování

4.6.1 ŘLZ v regionu Západní Yorkshire: shrnutí, omezení a diskuse

Studie byla provedena v době úsporných opatření po referendu o Brexitu v souvislosti s debatami o významu Northern Powerhouse pro posílení hospodářského růstu na severu Anglie. Yorkshire je největší kraj ve Velké Británii a poměrně různorodý, proto je pravděpodobné, že respondenti jsou taktéž různorodí. Bylo by užitečné zaměřit se například na menší vzorek se sídlem v Huddersfieldu a prozkoumat geograficky omezenější ekosystém. Existují také výzvy v souvislosti s GDPR (Obecné předpisy o ochraně osobních údajů) týkající se zkoumaných organizací, jakož i metodické otázky spojené se sdružováním mikro podniků, malých a středních podniků. Studii by bylo možno doplnit o kvalitativní sběr dat v terénu s cílem zaměřit se na to, proč zaměstnanci odcházejí, a aby se prozkoumalo například to, zda se pracovníci přicházející z jiných zemí EU vracejí do své rodné země nebo migrují do jiných částí Velké Británie nebo odcházejí do důchodu.

Průzkum v oblasti ŘLZ v MSP v roce 2018 odhalil, že klíčovými obavami jsou odchod talentovaných pracovníků a potíže s nahrazením těchto pracovníků atraktivní značkou zaměstnavatele. Přestože 63 % respondentů potvrdilo, že mají personální oddělení, existuje jasný prostor pro kreativní řešení náborových otázek a hledání způsobů, jak udržet zaměstnance a rozvíjet talenty. Linioví manažeři jasně hrají důležitou roli při řízení talentů a podpoře osobního rozvoje a angažovanosti, jakož i při uspokojování požadavků zaměstnanců. Kromě toho v regionu Západní Yorkshire existuje mezi MSP prostor pro zvyšování povědomí o hodnotě zaměstnávání znevýhodněných pracovníků a pro přijímání



politik sociálního začleňování a využívání informačních systémů pro řízení lidských zdrojů.

Skupina respondentů z regionu Západní Yorkshire byla charakterizována spíše středně velkými podniky (než mikro podniky) působícími od 80. let, třetina byly rodinné podniky, čtvrtina působila ve výrobním sektoru a více než 20 % v oblasti zdravotnictví a sociální práce (charita). Další výzkum by mohl prozkoumat trendy v různých odvětvích a prozkoumat případy pomocí proaktivní politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů. Je důležité zaměřit se především na růst podniků a to, jak se malé podniky rozrůstají na střední podniky s více než 49 zaměstnanci a dopady změn tohoto růstu na lidské zdroje.



5. POROVNÁNÍ ŘLZ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH V PĚTI EVROPSKÝCH REGIONECH: VÝSLEDKY PROJEKTU SHARPEN

Pátá kapitola obsahuje srovnání klíčových zjištění o procesech řízení lidských zdrojů v pěti vybraných evropských regionech. Jak bylo uvedeno v předchozích částech této publikace, struktura témat a otázek byla založena na rešerši literatury, pilotním testování dotazníku členy týmu SHARPEN a na zkušenostech získaných v první části projektu SHARPEN při kvalitativním sběru dat a na průběžné spolupráci s MSP.

V dotaznících bylo použito 28 otázek identických ve všech pěti regionech. Původní anglický dotazník byl přeložen do češtiny, finštiny, němčiny a litevštiny, přičemž byla respektována legislativa dané země a konkrétní terminologie v každé zemi.

5.1 Charakteristika respondentů v 5 evropských regionů

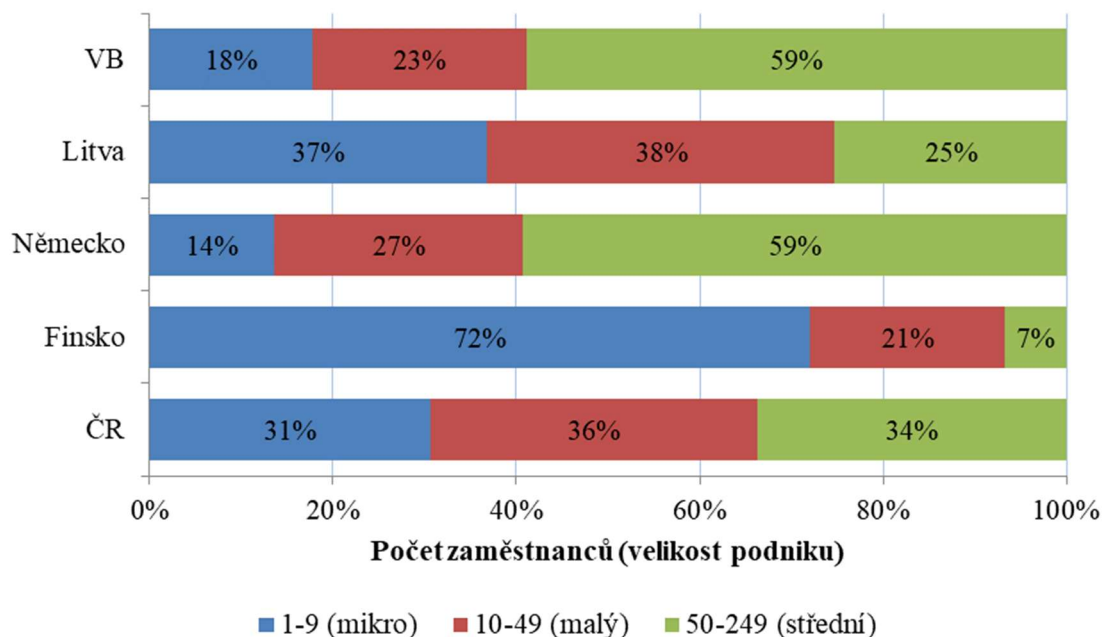
Pro vymezení vzorku malých a středních podniků, byli respondenti dotazováni na počet zaměstnanců, jak dlouho fungují, odvětví, status (soukromý nebo sociální) a typ možného majetkového, kontrolního a správního vlivu na řízení podniku (rodinné a nerodinné podnikání). Tabulka 34 ukazuje podíl společností účastnících se průzkumu podle velikostní struktury dle počtu zaměstnanců (mikro, malé a střední podniky).

Tabulka 34 Struktura respondentů (MSP) v pěti evropských regionech

Počet zaměstnanců (velikost podniku)	Počet respondentů dle zemí									
	CZ		Finsko		Německo		Litva		VB	
	%	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 (malé)	35,71	35	21,33	16	27,16	22	37,89	36	23,29	17
50-249 (střední)	33,67	33	6,67	5	59,26	48	25,26	24	58,90	43
Celkem	100,00	98	100,00	75	100,00	81	100,00	95	100,00	73

Zdroj: vlastní zpracování

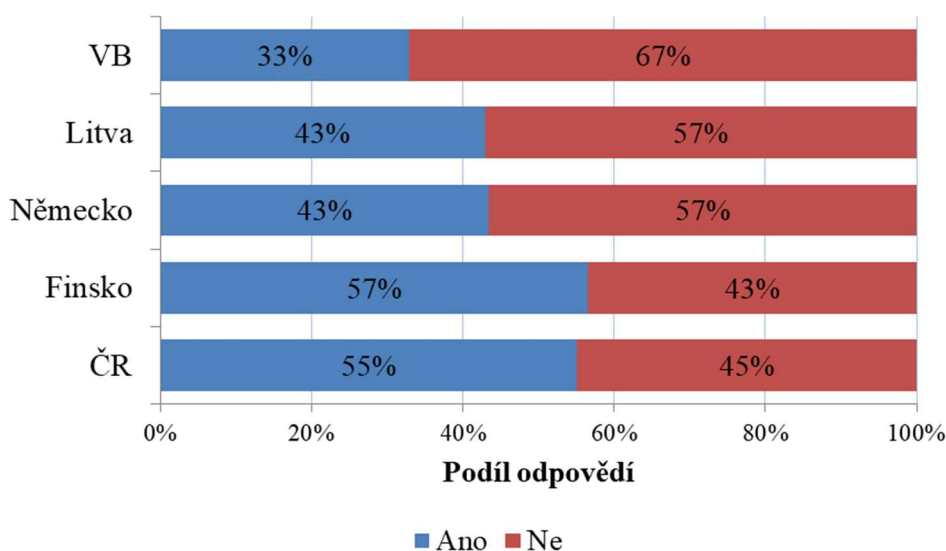
V Libereckém kraji České republiky se jedná o téměř rovnoměrné rozložení velikostních skupin podniků, kolem 30 % respondentů v každé kategorii. Tomuto stavu se blíží i rozložení velikostních skupin podniků v Litvě v regionu Klaipėda. Ve Finsku, v regionu Kajaani, byly největší skupinou respondentů mikro podniky (do devíti zaměstnanců) – 72 % respondentů. Naproti tomu ve Velké Británii a v Německu byl největší podíl respondentů mezi středními podniky, v regionu Západní Yorkshire i v regionu Zwickau se jednalo o cca 59% zastoupení (Obrázek 53).



Obrázek 53 Počet zaměstnanců v MSP v pěti evropských regionech

Zdroj: vlastní zpracování

Většina malých a středních podniků vznikají jako rodinné, což je dáno tím, že počáteční kapitál při zakládání podniků bývá zajištěn rodinou zakladatele. Bylo proto zajímavé zjistit, jak malé a střední podniky sami sebe vnímají u hlediska statutu rodinný x nerodinný. Zjištění našeho výzkumu potvrdila, že ve všech pěti regionech byl mezi respondenty významný podíl rodinných podniků, od 33 % ve Velké Británii až po 57 % ve Finsku (Obrázek 54). Tato struktura je pravděpodobně ovlivněna velikostí společností, mikro podniky (do 10 zaměstnanců) často bývají rodinnými podniky.



Obrázek 54 MSP jako rodinný podnik

Zdroj: vlastní zpracování

Počet zaměstnanců byl klíčovým faktorem ovlivňujícím další zjištění v oblasti řízení lidských zdrojů ve všech pěti regionech. Přehled literatury v předchozích kapitolách ukázal, že personální struktury v MSP jsou často neformální. V mnoha případech, zejména v mikro a malých podnicích, nejsou činnosti v oblasti lidských zdrojů prováděny profesionály této oblasti a jsou sdíleny mezi vlastníky, liniovými manažery a zaměstnanci nejčastěji v oblasti účetnictví (vazba na mzdové účetnictví). Vznik personálního oddělení (útvary) ovlivňuje jednak počet zaměstnanců a dále zvolený přístup k řízení lidských zdrojů. Bláha, J. et al., (2005) modely personální působnosti v MSP člení jako:

- Pasivní, omezený jen na administrativní personální činnosti, které jsou vymezeny zákony.
- Reaktivní ve vazbě na rozšiřování firmy, se kterým je spojena potřeba vytváření mechanismů, které např. pomohou zmírnit fluktuaci.
- Aktivní se snahou o optimalizaci využívání lidských zdrojů, nastavení komplexního přístupu k získávání a výběru personálu, motivování a hodnocení.
- Proaktivní, kdy majitelé a management firmy již chápou své zaměstnance, jako nejdůležitější zdroj a personalista je členem jejího vrcholového vedení (Bláha et al., 2005).

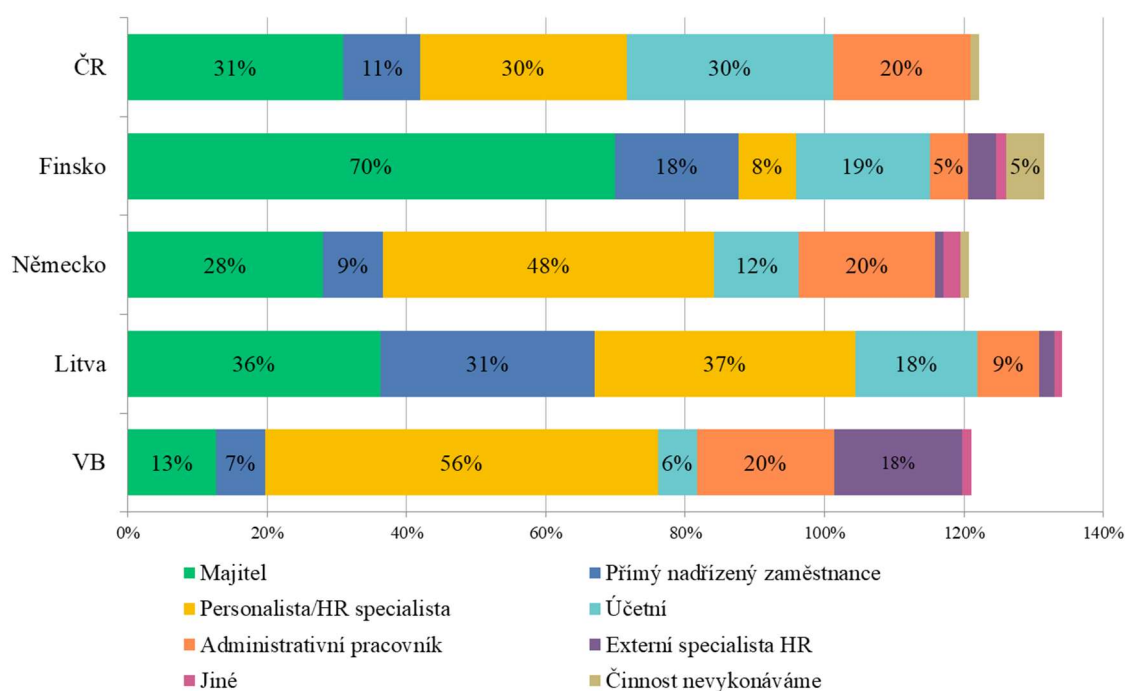
Zjištění v našem průzkumu prokázala, že v dotazovaných MSP často neexistuje personální oddělení. Poměr mezi těmi, kdo mají nebo nemají personální oddělení, závisel na velikosti MSP dle počtu zaměstnanců. Proto ve Finsku, kde MSP byly hlavně mikro podniky, jen něco málo přes 6 % respondentů potvrdilo, že mají personální oddělení. Oproti tomu ve Velké Británii 63 % respondentů uvedlo, že ve společnosti existuje oddělení lidských zdrojů (viz Tabulka 35).

Tabulka 35 Personální oddělení v MSP v pěti evropských regionech

Personální oddělení	Četnost odpovědí									
	ČR		Finsko		Německo		Litva		VB	
	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.
Ano	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
Celkem	100,00	98	100,00	77	100,00	83	100,00	94	100,00	73

Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazuje Obrázek 55, za činnosti v oblasti lidských zdrojů v MSP odpovídají různé pozice či funkce, od vlastníka po zaměstnance v účtárně. Činnosti v oblasti ŘLZ založené na administrativě jsou většinou vykonávány vlastníkem ve Finsku (pravděpodobně se to týká vysokého počtu mikro podniků) a odborníky v oblasti lidských zdrojů v Německu a ve Velké Británii (kde většinu respondentů představují střední podniky). V Litvě je větší rovnováha mezi vlastníkem, odborníkem v oblasti lidských zdrojů a liniovými manažery, zatímco v České republice vykonávají často činnosti v oblasti lidských zdrojů také zaměstnanci účtárny (30 %), kteří jsou obvykle odpovědní za mzdové účetnictví.



Obrázek 55 Kdo vykonává personální administrativu

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Jak jsou zajišťovány procesy ŘLZ napříč regiony

Následující podkapitola shrnuje klíčová zjištění výzkumu SHARPEN týkající se procesů ŘLZ v malých a středních podnicích v pěti evropských regionech. Průzkum odhalil, že MSP považují některé činnosti za důležitější než jiné (viz Tabulka 36). Jejich důležitost měli respondenti označit na stupnici 1–4, kde 1 znamenalo nedůležité a 4 velmi důležité. Navzdory rozdílům ve velikosti firmy (která ovlivňuje přítomnost odborníků či existenci celých personálních oddělení) existují některá zajímavá společná témata.

Za prvé, hlavní činnosti v oblasti ŘLZ se zdají být zaměřeny na získávání a výběr (a ne tolik například na strategii v oblasti lidských zdrojů, budování značky a profesní rozvoj). Přibližně polovina zúčastněných společností obvykle poskytuje zaměstnancům školení, většinou formou seminářů, workshopů a poradenství, i když často jde spíše o náhodnou praxi. Ve všech pěti regionech jsou podobné problémy, jako je odchod klíčových zaměstnanců a nalezení zaměstnanců se správnými dovednostmi. Důsledky pro politiku a praxi budou diskutovány dále a jsou promítnuty do dalších výstupů projektu.

Jak ukazuje Tabulka 36, jedinou činností považovanou za ne tak důležitou ve všech pěti regionech bylo řízení kariéry. Také použití PIS (personálního informačního systému pro řízení lidských zdrojů) a měření KPI (klíčových ukazatelů výkonnosti) nebylo považováno za tak důležité. Pro srovnání, management lidských zdrojů (HR management) a spokojenost zaměstnanců byly činnostmi, které respondenti ve všech pěti regionech hodnotili jako velmi důležité. Pro účely hodnocení byl použit vlastní přístup, kdy byly průměrné odpovědi rozděleny do tří kategorií včetně „podprůměrných“ (červených), „průměrných“ a



„nadprůměrných“ (zelených) hodnot. Pro tyto kategorie byly stanoveny intervaly popisující význam. Zelená v tabulce znamená, že aktivita je považována za důležitou. Ve vazbě na představené modely personální působnosti (Bláha, J. et al, 2005) lze konstatovat, že většinu dotazovaných firem by bylo možné zařadit v rámci modelu pasivního a reaktivního přístupu k řízení lidských zdrojů, část firem pak v režimu aktivního modelu.

Tabulka 36 Význam činností v rámci ŘLZ pro MSP v pěti evropských regionech

Činnost	Průměrná významnost				
	ČR	Finsko	Německo	Litva	VB
Personální administrativa (zajišťování zákonem požadovaných personálních náležitostí)	3,12	3,41	3,29	3,27	3,90
Vytváření a analýza pracovních míst	2,80	3,57	2,88	3,09	3,16
Personální plánování	2,66	3,27	3,54	3,21	3,22
Získávání zaměstnanců	3,46	3,45	3,79	3,36	3,78
Výběr zaměstnanců	3,64	3,64	3,74	3,32	3,72
Adaptace zaměstnanců	3,20	3,39	3,58	3,18	3,59
Tvorba personální strategie	2,43	3,06	3,07	2,85	3,14
Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	3,30	3,29	3,14	3,05	3,41
Odměňování	3,46	3,46	3,23	2,89	3,24
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	2,96	3,17	3,33	3,08	3,54
Využívání personálního informačního systému	2,17	2,25	2,53	2,89	3,00
Péče o zaměstnance	3,20	3,70	3,03	3,11	3,55
Sledování KPI (Key Performance Indicators) v oblasti ŘLZ	1,85	2,73	2,51	3,13	3,12
Budování značky zaměstnavatele (employer branding)	3,01	2,89	2,79	2,95	3,09
Plánování kariérního růstu zaměstnanců (career management)	2,57	2,79	2,59	2,93	2,97
Spokojenost a angažovanost zaměstnanců	3,24	3,64	3,48	3,08	3,49
Propouštění zaměstnanců	2,67	2,86	2,50	3,10	3,32

Zdroj: vlastní zpracování

Poznámka: Kritéria klasifikace

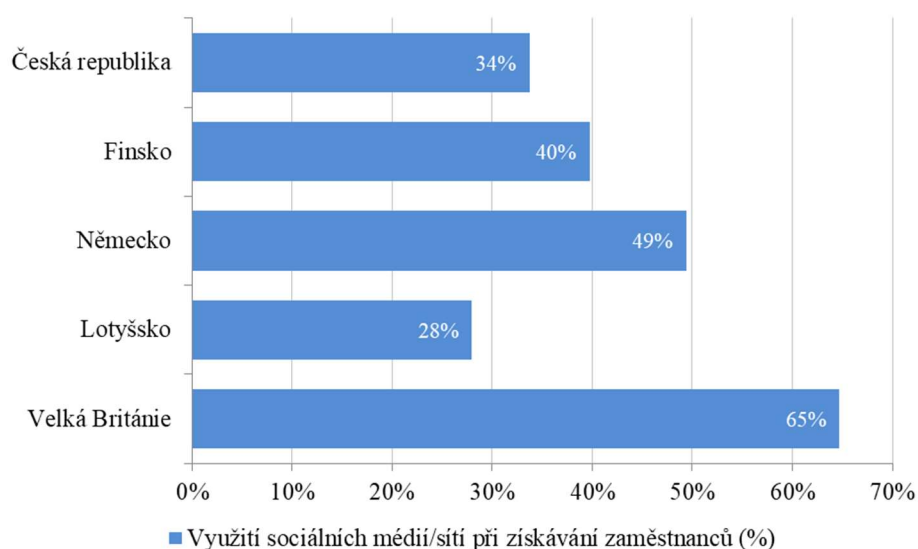
VÝZNAMNOST	INTERVAL		
Podprůměrná	1,00	-	1,99
Průměrná	2,01	-	2,99
Nadprůměrná	3,00	-	4,00

Zdroj: vlastní zpracování

V následující části jsou dále analyzovány procesy řízení lidských zdrojů identifikované malými a středními podniky a/nebo v přehledu literatury jako nejdůležitější či nejnáročnější. U MSP byly označeny za nejdůležitější (a někdy také náročné) sociální média, značka zaměstnavatele, nábor zaměstnanců, řízení odměn, motivace a udržení. V těchto konkrétních regionech je také zásadní přitažlivost MSP pro mladou generaci, aby zůstala v regionu a měla zájem pracovat pro malé a střední podniky. Dále bylo zjištěno, že se součástí lidských zdrojů v MSP stále více stává CSR (sociální odpovědnost podniků). Podrobněji jsou některá zjištění uvedena v následujících podkapitolách.

5.2.1 Digitalizace v řízení lidských zdrojů

V současné době sociální média hrají klíčovou roli nejen pro neformální komunikaci v běžném životě, ale i pro podniky, neboť zajišťují spojení se všemi zúčastněnými stranami, včetně zaměstnanců a potenciálních uchazečů. V průzkumu bylo zjištěno, že využití sociálních médií pro účely ŘLZ v MSP není v takovém rozsahu, jak by mohlo být. Tak jak ukazuje Obrázek 56, s výjimkou Velké Británie, méně než 50 % MSP potvrdilo využití sociálních médií pro nábor.



Obrázek 56 Využití sociálních médií/sítí při získávání zaměstnanců v MSP v pěti evropských regionech

Zdroj: vlastní zpracování

Pro podporu procesů HRM a jejich zefektivnění používají společnosti také personální informační systémy (PIS). Užití PIS je však užitečné pouze pro podniky s určitým počtem zaměstnanců. Mnoho respondentů z mikro a malých podniků přijímá neformální procesy a využívání PIS by v jejich případě nebylo efektivní. Tabulka 37 níže ukazuje, že PIS se nepoužívá příliš často, například téměř 70 % českých respondentů (MSP) potvrdilo, že je nepoužívají. Tyto informace nebyly k dispozici za všechny země.



Tabulka 37 Využití personálního informačního systému (PIS) v MSP v pěti evropských regionech

Činnost v rámci ŘLZ	ČR		Finsko		Německo		Litva		VB	
	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.
Evidence zaměstnanců	28,77	21	53,70	29	69,84	44	54,55	48	48,48	32
Zpracování mezd	27,40	20	61,11	33	69,84	44	65,91	58	36,36	24
Vzdělávání a rozvoj	12,33	9	11,11	6	31,75	20	27,27	24	30,30	20
Hodnocení	8,22	6	14,81	8	12,70	8	35,23	31	10,61	7
Evidence lékařských prohlídek	20,55	15	0,00	0	19,05	12	26,14	23	15,15	10
BOZP	19,18	14	7,41	4	23,81	15	22,73	20	7,58	5
Popisy pracovních míst	13,70	10	18,52	10	33,33	21	27,27	24	12,12	8
Adaptační proces	2,74	2	20,37	11	39,68	25	38,64	34	15,15	10
Průzkumy spokojenosti zaměstnanců	5,48	4	11,11	6	20,63	13	9,09	8	7,58	5
Jiné (prosím doplňte)	0,00	0	12,96	7	9,52	6	7,95	7	4,55	3
Nevyužíváme PIS	68,49	50	NA	NA	NA	NA	NA	NA	45,45	30

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: NA – nebylo uvedeno

5.2.2 Řízení výkonnosti

Řízení pracovního výkonu je důležitou součástí personálních postupů, které pomáhají motivovat a udržovat spokojené a angažované zaměstnance. Činnosti, včetně hodnocení výkonu, provádějí zejména liniovní manažeři a v případě mikro a malých podniků vlastníci (viz Tabulka 38).

Tabulka 38 Kdo provádí hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (%) v MSP v pěti evropských regionech

Země	Odpovědná osoba							
	Majitel	Přímý nadřízený	Personalista	Účetní	Administrativní pracovník	Externí specialista ŘLZ	Jiná	Činnost nevykonávána
ČR	36,71	56,96	10,13	1,27	1,27	1,27	6,33	5,06
Finsko	72,22	47,22	4,17	0,00	2,78	0,00	4,17	5,56
Německo	33,73	71,08	20,48	0,00	2,41	0,00	4,82	2,41
Litva	21,11	50,00	23,33	5,56	11,11	2,22	5,56	5,56
VB	22,54	59,15	33,80	1,41	4,23	1,41	5,63	11,27

Zdroj: vlastní zpracování



Tabulka 39 ukazuje, že proces hodnocení výkonnosti zaměstnanců je často neformální (přibližně 50 % respondentů), s výjimkou Finska, kde je podíl takových MSP mezi respondenty téměř 85 %. Lze předpokládat, že výsledek je opět ovlivněn strukturou respondentů.

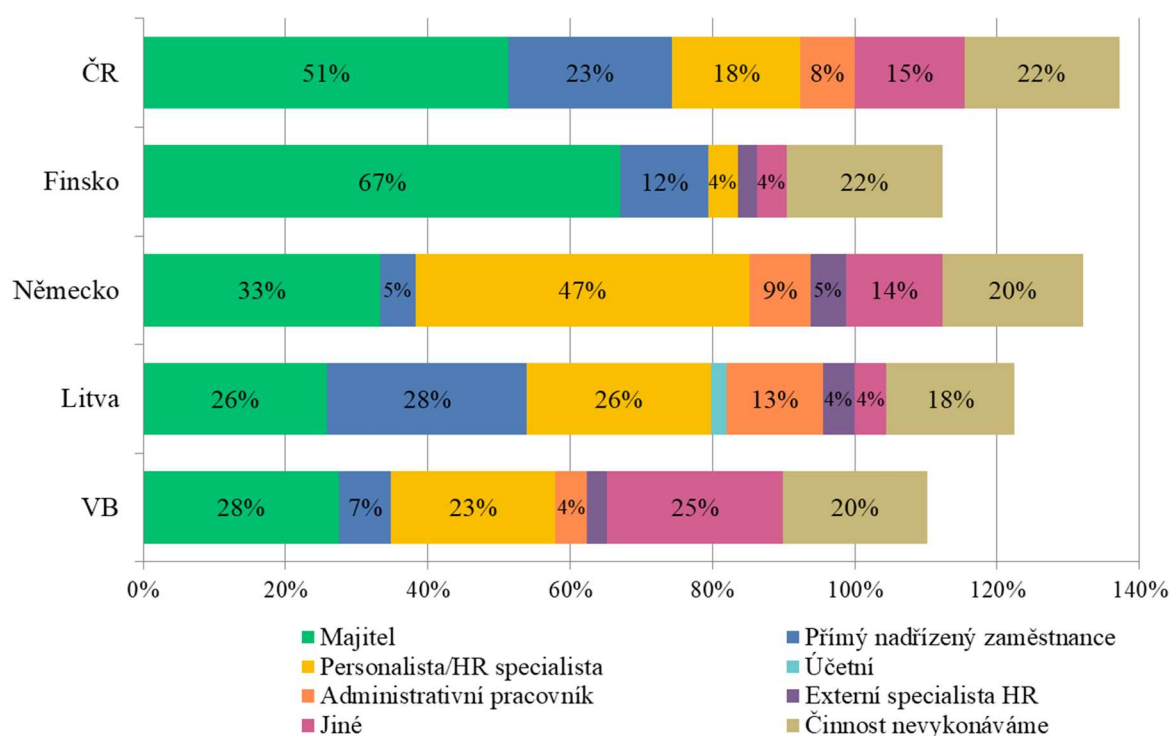
Tabulka 39 Formální (systematický) proces hodnocení výkonu zaměstnanců v MSP v pěti evropských regionech

Odpověď	Četnosti odpovědí									
	ČR		Finsko		Německo		Litva		VB	
	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.
Ano	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
Celkem	100,00	74	100,00	72	100,00	84	100,00	92	100,00	71

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3 Značka zaměstnavatele

Značka zaměstnavatele (anglicky employer branding – EB) je důležitá pro podporu image organizace vůči jejím vlastním zaměstnancům a těm, kteří jsou s organizací spojeni zvnějšku. V některých regionech (ČR, VB) byla tato aktivita potvrzena jako velmi důležitá, v jiných jako důležitá. Za činnosti související s EB jsou zodpovědní hlavně vlastníci nebo personalisté. V případě interního budování značky zaměstnavatele jsou také zapojeni linioví manažeři (v LIT 28 %, v ČR 23 %; viz Obrázek 57).

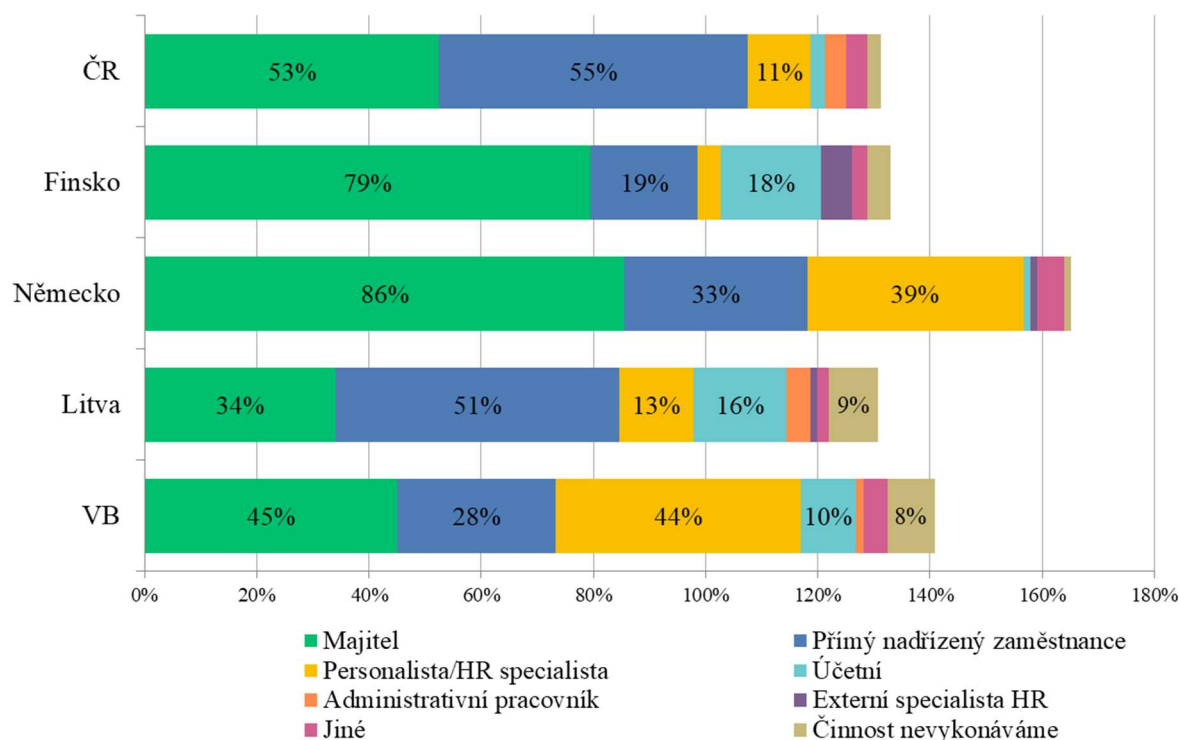


Obrázek 57 Kdo zajišťuje budování značky zaměstnavatele v MSP v pěti evropských regionech

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.4 Odměňování

Zaměstnanci mohou být motivováni a angažováni pouze tehdy, je-li systém odměn řízený a používá-li spravedlivé nástroje. Je důležité pochopit nutnost organizovanosti odměňování v malých a středních podnicích. Bylo zjištěno, že činnost odměňování provádějí hlavně vlastníci společně s přímými nadřízenými. Specialisté na lidské zdroje obvykle hrají podpůrnou roli z hlediska systému a nástrojů (viz Obrázek 58).



Obrázek 58 Kdo zajišťuje odměňování zaměstnanců v MSP v pěti evropských regionech
Zdroj: vlastní zpracování

5.2.5 Společenská odpovědnost (CSR)

Společenská odpovědnost podniků znamená dobrovolný závazek jakékoli společnosti (včetně MSP) jednat sociálně odpovědnějším způsobem, tj. převzít odpovědnost za její dopad na společnost, včetně péče o zaměstnance a životní prostředí. Mnoho malých a středních podniků to nemusí považovat za důležité, v dnešní době se to však pro mnohé z nich stalo základní činností. Proto bylo cílem zjistit, co MSP považují za klíčové z hlediska CSR a ŘLZ. Na základě literární rešerše bylo vybráno několik prohlášení k popisu CSR v malých a středních podnicích (viz Tabulka 40). Za nejdůležitější byly označeny rovné příležitosti pro všechny skupiny zaměstnanců, spokojení zaměstnanci a podpora zaměstnanců v obtížných životních situacích.



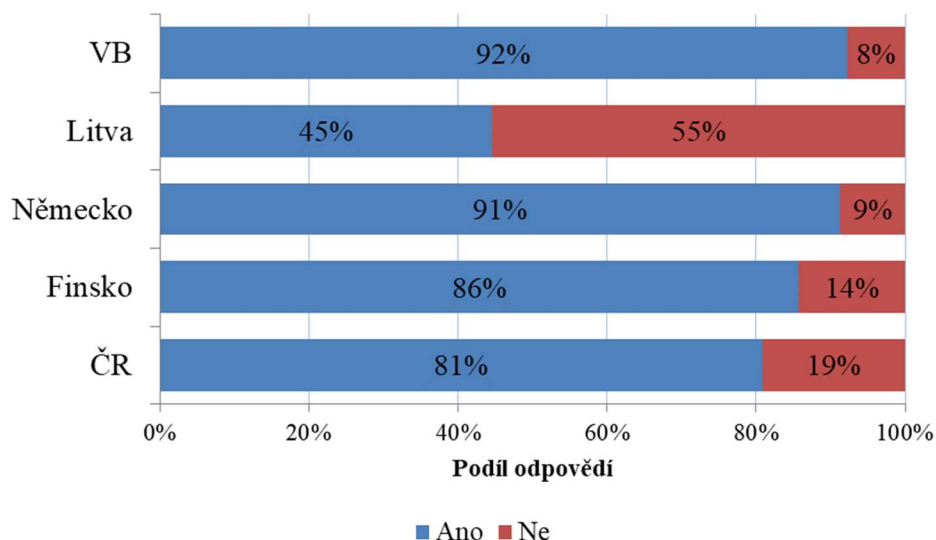
Tabulka 40 Oblast CSR v MSP v pěti evropských regionech

Tvrzení	Průměrná významnost				
	ČR	Finsko	Německo	Litva	VB
V našem podniku se snažíme podporovat zdravotně znevýhodněné osoby (nad rámec případných zákonných povinností).	2,20	2,49	3,20	2,47	3,17
Aktivně podporujeme zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce (jinak než zdravotně – např. dlouhodobě nezaměstnaní, osoby bez přístřeší, osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody).	1,95	2,37	2,36	2,39	2,31
Je pro nás velice důležité zajistit rovné příležitosti všem skupinám zaměstnanců (i uchazečům o zaměstnání) bez ohledu na jejich rasu, pohlaví, náboženské vyznání či sexuální orientaci.	3,21	3,35	3,61	3,16	3,68
Spokojení zaměstnanci jsou pro nás hlavní prioritou v oblasti řízení lidských zdrojů.	3,58	3,68	3,72	3,34	3,35
Podporujeme naše zaměstnance ve sladování osobního a pracovního života – work-life balance (např. podpora volnočasových aktivit).	2,92	3,39	3,58	3,09	3,19
Podporujeme naše zaměstnance v tíživých životních situacích (např. půjčkou, volnem navíc apod).	3,29	3,29	3,36	3,12	3,13
Staráme se o zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců nad rámec toho, co stanovuje zákon.	2,90	3,17	3,24	3,08	3,52

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.6 Zaměstnávání příslušníků mladší generace

Jedním z klíčových cílů projektu SHARPEN bylo pomoci malým a středním podnikům přilákat a udržet mladší generaci v jejich regionu. Bylo tomu tak proto, že jen velmi málo regionů se snaží vytvářet příznivé podmínky pro mladé lidi, kteří mohou pomoci tvořit přidanou hodnotu a zvyšovat konkurenceschopnost regionu.



Obrázek 59 Záměr MSP v přijímat mladé pracovníky (mladší 25 let)

Zdroj: vlastní zpracování

Malé a střední podniky byly dotázány, zda plánují najmout mladé lidi v příštích třech letech (viz Obrázek 59). S výjimkou Litvy je záměr malými a středními podniky vysoce podporován. Respondenti v Litvě toto potvrdili pouze ve 45 % odpovědí.

V Litvě byly jako důvody nižšího zájmu zaměstnat mladou generaci identifikovány dále uvedené důvody.

- 1) Nedostatek podnikatelské důvěry v mládež, a proto MSP nemají tolik zájem je zaměstnat (MSP si myslí, že mladá generace nemá dostatek znalostí, kompetencí, není spokojena s přípravou odborníků na vysokoškolské vzdělávání a práci).
- 2) Očekávání mladých lidí často překračují příležitosti/možnosti MSP a regionu (mladí lidé chtějí vyšší mzdy, pobyt ve městech, a to MSP nemohou/nechtějí nabízet).
- 3) Společnosti, které se zúčastnily průzkumu SHARPEN, mohou mít plně vytvořené týmy a nepředpokládají žádné budoucí změny, takže zaměstnavatelé prostě nepotřebují a nehledají mladé pracovníky.
- 4) Tam, kde je potřeba nějaká kvalifikace (ne prodejci, či činnosti v odvětví služeb), podnik není nakloněn zaměstnávat lidi bez zkušeností a mladí lidé často takové zkušenosti nemají.

Navzdory skutečnosti, že pro litevské MSP není zaměstnanost mladé generace tak atraktivní jako v ostatních zkoumaných regionech, výsledky potvrdily důležitost zaměstnávání této skupiny lidí na trhu práce.



5.2.7 *Shrnutí: Výzvy MSP*

Jak bylo v předchozím textu publikace několikrát řečeno, mezi ZÁSADNÍ VÝZVY, se kterými se malé a střední podniky na regionální úrovni potýkají, jsou: **snaha o udržení kvalitních zaměstnanců a přilákání nové generace**. Obzvláště malé a střední podniky jsou zasaženy vylidňováním venkovských oblastí, menších obcí, kdy mladí lidé touží poznat svět a dostat se k nejvyspělejším technologiím. A právě technologický vývoj společnosti nabízí možnosti, jak mladé lidi do těchto regionů „po zkušené ze světa“ vrátit. Tah je nyní na malých a středních podnicích. Je potřeba pracovat s koncepcí Industry 4.0, a nových technologií využít. Právě inovativní přístup k řízení lidských zdrojů je tou správnou cestou. Venkovské oblasti často nabízejí krásnou přírodu a prostředí nezatížené nešvary velkých měst. Tato vlastnost může být lákadlem pro mladé rodiny s dětmi, za předpokladu, že se v daném místě uživí a dosáhnou na moderní způsob života. Jistě existují i opačné situace zdevastovaného regionu s ekologickou zátěží, kde je na místě pomoc zdrojů veřejných institucí.

Tento problém řeší jak rodinné, tak i nerodinné podniky. Motivací mladých lidí k podnikání či práci v MSP se zabývají různé výzkumy. Jedním z nich je mezinárodní průzkum GUESSS³, který se zabývá výzkumem podnikatelského ducha na univerzitách. Cílem je zjistit, co motivuje mladé lidi při výběru kariérní cesty. Svoji roli hrají vzdělávací instituce, rodina, ale i společnost a podnikatelské prostředí. V průměru pouze kolem 2 až 3 % mladých plánuje převzít firmu po svých rodičích a hned po skončení studia se do jejich podnikání zapojit. O něco více jich vidí potenciál takového vývoje kariéry v budoucnu (cca 5 %). V případě rodinných podniků je potřeba starat se rovněž o růst DNA rodinných podniků. Průzkum prokázal, že tam, kde je zázemí rodinného podnikání otevřené, inovativní, moderní, je větší šance na předání další generaci (GUESSS, 2018).

Každé podnikání je jedinečné, ale přesto se lze poučit z příkladů dobré i špatné praxe. V navazující publikaci Komulainen et al. (2019), vydané v pětijazyčné mutaci, jsou nabízeny metodické postupy včetně případových studií, jak stávající stav zlepšit, jak v rámci řízení lidských zdrojů v MSP zapojit digitalizaci a jiné inovativní přístupy.

³ Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey: za Českou republiku je garantem výzkumu Technická univerzita v Liberci, národní zprávy jsou dostupné na webové adrese: <http://www.guesssurvey.org/publications/publications/national-reports.html>.



ZÁVĚR

Tato publikace vycházející z výzkumu personálních potřeb v regionálních malých a středních podnicích přináší zajímavé poznatky o situaci v malých a středních podnicích v Evropě. Výzkum provedený pěti týmy z pěti evropských regionů a univerzit měl za cíl zmapovat aktuální potřeby lidských zdrojů v regionálních malých a středních podnicích (MSP) v evropském kontextu a v kontextu trhu práce v těchto regionech. Původní myšlenka vycházela z analýzy dat a potvrzení předpokladu, že těchto pět regionů čelí podobnému demografickému vývoji a výzvám, které vyvolávají zásadní změny v jejich příslušném trhu práce. Změny, jako je stárnutí obyvatelstva, nedostatek kvalifikovaných pracovníků, otázka imigrace či zmenšující se populace mladých lidí ovlivňují v dnešní době situaci v malých a středních podnicích.

Přes omezení průzkumu a interpretace výsledků (např. velikost, struktura a reprezentativnost vzorku) lze říci, že průzkum byl ve své struktuře jedinečný, protože pokrýval pět evropských regionů s podobnými výzvami. Vysoké ocenění si zaslouží malé a střední podniky, které poskytovaly informace na základě stejného online dotazníku přeloženého do pěti jazyků (viz příloha 1). Obchodní komory, jakožto i další instituce v regionech, hrály důležitou roli při snaze dosáhnout dostatečné (vyšší) míry účasti na průzkumu. Tyto instituce budou dále napomáhat při šíření výsledků studie zpět malým a středním podnikům a dalším cílovým skupinám.

U zkoumaných malých a středních podniků byly jako nejvýznamnější činnosti ŘLZ, a někdy také nejnáročnější z hlediska realizace, označeny získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních médií, budování značky zaměstnavatele, získávání zaměstnanců, řízení odměn, motivace a udržení zaměstnanců. Na základě shromážděných analyzovaných primárních a sekundárních zdrojů, včetně této publikace, byla podpořena tvorba obsahu vzdělávacího modulu ŘLZ a odborné publikace pro MSP. Prezentované výsledky otevírají perspektivu pro různé skupiny pracovníků, jako jsou mladí lidé – absolventi středních a vysokých škol, přistěhovalci, starší osoby a osoby se zdravotním postižením. Pokud malé a střední podniky hledají a přitahují talentované jedince ze zahraničí (velmi často studující na univerzitách v jejich regionu), ti jsou často ochotni zůstat a pracovat pro MSP v daném regionu). Projekt SHARPEN během tříleté spolupráce s regionálními MSP identifikoval příklady osvědčených postupů.

Tato publikace pomáhá mapovat potřeby malých a středních podniků, a tak identifikovat klíčová témata v této oblasti nejen pro odbornou publikaci a vzdělávací modul, které jsou dalšími výstupy projektu SHARPEN. Na základě přehledu literatury, průzkumů, teoretických a praktických poznatků z práce s malými a středními podniky v pěti evropských zemích po dobu tří let byly strukturovány otázky pro průzkum a diskutována témata, jako je role personalisty, nábor pomocí sociálních médií, výběr zaměstnanců, společenská odpovědnost podniků, vzdělávání a rozvoj, integrace pracovních sil, udržení, systémy lidských zdrojů a výzvy pro malé a střední podniky v této oblasti. Autoři jsou hrdí na to, že mnoho z výsledků průzkumu přišlo do praxe prostřednictvím spolupráce mezi



studenty a akademiky s malými a středními podniky a místními institucemi a řada jich byla implementována do praktických nástrojů vytvořených v rámci projektu SHARPEN. Všechny výstupy projektu potvrdily význam vytváření sítí mezi malými a středními podniky, univerzitami, profesními sdruženími a tvůrci politik a potřebu flexibility. Souhrn výsledků uvedených v této publikaci otevírá prostor pro další diskusi, hlubší zkoumání a rozvoj tématu odbornou veřejností.



ZDROJE

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.

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.

Bláha, J., A. Mateiciuc, a Z. Kaňáková. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.

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.

EC. (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.

EC. (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 CR. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*, 36, 79-90. [cit. 2019-07-08]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/openview/67c70405850ebcd5994fdcf10ebd43b5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4413463>.

FFI. (2016). *Defining Family Enterprise* [online]. © 2016. [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <http://www.ffi.org/?page=definitions>.

GUESSSS. (2018). *Global Student Entrepreneurship 2018: Insights From 54 Countries*. St.Gallen/Bern: KMU-HSG/IMU. Dostupné z: http://www.guesssurvey.org/resources/PDF_InterReports/GUESSSS_Global_2018.pdf

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.

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). Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21305>.

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.

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

Kolektiv autorů. (2019). *Jak řídit lidské zdroje v malých a středních podnicích*. Liberec: TUL. ISBN 978-80-7494-488-8.

Komulainen, R., Maršíková, K., Davies, J., Srébalíūtė, 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.

MPO. (2018). *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017*. [cit. 2019-05-13]. Dostupné z: 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>.

SME. (2016). *SME Definitions Vary from Country to Country* [online]. [Cit. 2018-05-23]. Updated July 24, 2019. Dostupné z: <https://www.thebalancesmb.com/sme-small-to-medium-enterprise-definition-2947962>.

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.

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



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

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

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

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_In_Small_And_Medium-Sized_Enterprises_Conceptual_Framework.



SUMMARY

The topic of human resources management is currently very relevant for small and medium-sized enterprises. In SMEs there are often more informal and less complex procedures in human resource management without a strategic dimension. In smaller organisations with fewer than 250 employees, human resource management is typically provided not by internal HR experts but by the owners together with managers of other functional areas.

A collaborative cross-regional research aimed to get data from five European regions in order to map HR processes, analyse data and compare findings across the five regions. The whole process before this publication could be written involved literature and secondary data review, preparation of methodology and phases of data collection. Based on this the collection of primary data was ensured where the partner universities used strengths and competences to generate new insights, knowledge and comparative analysis in order to contribute to closing gaps in the HRM for SMEs fields.

The aim of the publication is to present the results of the analysis of processes in the field of human resources management based on the obtained primary data, to bring the main findings in HR for SMEs and to define the challenges, which are then addressed by other SHARPEN project outputs.

Results confirmed that the approach to HRM in SMEs is rather informal, provided not only by an HR specialist, but also by the owner or other managers. The results also confirmed considerable variability in the approach to human resource management across countries and SMEs. Often the tools used in individual HR activities differ (e.g. intensity of social networking in recruitment). On the other hand, SMEs across these regions have shown very similar challenges they face today. Trying to retain high-quality employees or attract new generation is a pressing issue for all SMEs. The revelation of these topics and the setting up of international and regional cooperation gives space for further exploration and production of outputs for academia and business practice.

Key words:

Human resource management, Small and medium-sized enterprises, research, questionnaire, challenges in HR



SHRNUTÍ

Téma řízení lidských zdrojů je v současné době velmi aktuální nejen pro malé a střední podniky (MSP). V MSP existují v oblasti řízení lidských zdrojů (ŘZL) často více neformální a méně složité postupy bez strategické dimenze. V organizacích s méně než 250 zaměstnanci je řízení lidských zdrojů obvykle zajišťováno interními odborníky na lidské zdroje, ale také vlastníky společně s manažery z dalších oblastí.

Společný výzkum měl za cíl získat data z pěti evropských regionů za účelem zmapování procesů v oblasti lidských zdrojů, analýzy dat a porovnání vybraných zjištěných výsledků v těchto regionech. Celý proces před vznikem této publikace zahrnoval rešerši literatury a sekundárních dat, přípravu metodiky a jednotlivých fází sběru dat. Na základě toho byl zajištěn sběr primárních údajů (dotazníkové šetření a anketa), který partnerské univerzity využívaly k vytváření nových poznatků, znalostí a srovnávací analýzy, s cílem přispět ke zjištění o rozvoji oblasti ŘZL v malých a středních podnicích.

Cílem publikace je předložit výsledky analýzy procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Na základě získaných primárních dat dále přinést hlavní zjištění v oblasti lidských zdrojů pro malé a střední podniky a definovat výzvy, které následně řeší další výstupy projektu SHARPEN. Výsledky potvrdily, že přístup k řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích je spíše neformální a zajišťovaný nejen odborníkem v oblasti lidských zdrojů, ale také vlastníkem nebo jinými manažery. Výsledky rovněž potvrdily značnou variabilitu v přístupu k řízení lidských zdrojů napříč zeměmi a mezi malými a středními podniky. Nástroje používané v jednotlivých činnostech ŘZL se často liší (např. intenzita využívání sociálních sítí při náboru). Na druhé straně malé a střední podniky v těchto regionech vykazovaly velmi podobné výzvy, kterým dnes čelí. Snaha o udržení kvalitních zaměstnanců nebo přilákání nové generace je naléhavou otázkou pro všechny malé a střední podniky. Odhalení těchto témat a navázání mezinárodní a regionální spolupráce dává prostor pro další zkoumání a přípravu výstupů pro akademickou a podnikatelskou praxi.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, Malé a střední podniky, výzkum, dotazník, výzvy v oblasti lidských zdrojů



PŘÍLOHA
DOTAZNÍK PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

1:



Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích

Základní charakteristika respondentů

Vážená paní, vážený pane,

jménem Ekonomické fakulty, Technické univerzity v Liberci, si Vás dovoluujeme oslovit s anonymním výzkumem v rámci projektu SHARPEN, který je zaměřený na oblast řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích (MSP) v Libereckém kraji.

Cílem výzkumu, který probíhá současně v dalších 4 evropských regionech (Finsko, Litva, Německo a Velká Británie), je zmapovat a komparovat trendy v řízení lidských zdrojů (HRM).

Výsledky výzkumu budou využity pro tvorbu veřejně dostupné praktické příručky pro personalisty a HR specialisty a v akademickém prostředí pro přípravu vzdělávacího modulu specialistů řízení lidských zdrojů s důrazem na prostředí MSP.

Podrobnější informace k celému projektu i dílčí výsledky výzkumu naleznete na:

sharpen.ef.tul.cz

<https://www.facebook.com/sharpenproject/>

Spolupracující univerzity na tomto projektu a výzkumu jsou:

Technická univerzita v Liberci, Česká Republika

The University of Huddersfield, Velká Británie

West Saxon University of Applied Sciences of Zwickau, Německo

Kajaani University of Applied Sciences, Finsko

SMK University of Applied Social Sciences, Litva

Za výzkumný tým projektu SHARPEN

Kateřina Maršíková

Manažerka projektu

1. Kolik zaměstnanců má Váš podnik?

1-9

10-49

50-249

2. V jakém roce byl Váš podnik založen?

3. Považujete Váš podnik za podnik rodinný?

Ano

Ne

4. Jaká je právní forma Vašeho podniku?

Fyzická osoba (např. OSVČ)

Obchodní společnost (např. s.r.o., a.s., k.s., v.o.s.)

Družstvo

Jiné (prosím specifikujte)

5. Jaký je hlavní obor činnosti Vašeho podnikání podle CZ-NACE?

- Zemědělství, lesnictví a rybářství
- Těžba a dobývání
- Zpracovatelský průmysl
- Dodávání elektřiny, plynu, páry a klimatizovaného vzduchu
- Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
- Stavebnictví
- Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- Doprava a skladování
- Ubytování, stravování a pohostinství
- Informační a komunikační činnosti
- Peněžnictví a pojišťovnictví
- Činnosti v oblasti nemovitostí
- Odborné, vědecké a technické činnosti
- Administrativní a podpůrné činnosti
- Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- Vzdělávání
- Zdravotní a sociální péče
- Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- Ostatní činnosti
- Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkcujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu

SHARPEN
HRM4sme_s

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



Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích

Personální zajištění řízení lidských zdrojů

6. Má Váš podnik personální/HR oddělení?

Ano

Ne

7. Je-li odpověď NE, kolik ostatních zaměstnanců zajišťuje činnosti v rámci řízení lidských zdrojů

8. Je-li odpověď ANO, kolik HR zaměstnanců (včetně Vás) má toto oddělení?

9. Jste Vy ve Vašem podniku na pozici personalisty/ky (HR specialisty)?

Ano

Ne (prosím napište Vaši pozici)

10. Je-li odpověď ANO, kolik let již na této pozici pracujete?

11. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní

Střední vzdělání (s výučním listem)

Střední vzdělání s maturitní zkouškou

Bakalářské

Magisterské

Doktorské

Jiné (prosím specifikujte)

12. Pokud máte kvalifikaci v oblasti řízení lidských zdrojů, specifikujte prosím jakou (např. andragogika).

13. Jste členkou/členem nějaké profesní organizace/asociace z oboru ŘLZ? (např. People Management Forum)

Ano

Ne

Prosím uveďte název organizace/asociace (nepovinné)

SHARPEN
HRM4sme_s

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



Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích

Personální činnosti v podniku

14. Kdo ve Vašem podniku zajišťuje tyto konkrétní činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů?

	Přímý nadřízený		Personalista/HR specialista	Účetní	Externí specialista		Jiné	Činnost nevykonáváme
	Majitel	zaměstnanec			Administrativní pracovník	HR		
Personální administrativa (zajišťování zákonem požadovaných personálních náležitostí)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vytváření a analýza pracovních míst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personální plánování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Získávání zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výběr zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptace zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tvorba personální strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Majitel	Přímý nadřízený zaměstnanec	Personalista/HR specialista	Účetní	Administrativní pracovník	Externí specialista HR	Jiné	Činnost nevykonáváme
Odměňování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Využívání personálního informačního systému	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Péče o zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sledování KPI (Key Performance Indicators) v oblasti ŘLZ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budování značky zaměstnavatele (employer branding)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plánování kariérního růstu zaměstnanců (career management)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spokojenost a angažovanost zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propouštění zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Jak významné jsou následující aktivity v rámci řízení lidských zdrojů pro Váš podnik?

	Nevýznamné	Spíše nevýznamné	Spíše významné	Zcela významné	Nelze aplikovat
Personální administrativa (zajišťování zákonem požadovaných personálních náležitostí)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vytváření a analýza pracovních míst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personální plánování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Získávání zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výběr zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptace zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tvorba personální strategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměňování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Využívání personálního informačního systému	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Péče o zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sledování KPI (Key Performance Indicators) v oblasti ŘLZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budování značky zaměstnavatele (employer branding)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plánování kariérního růstu zaměstnanců (career management)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spokojenost a angažovanost zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propouštění zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Které metody používáte pro získávání zaměstnanců?

- Kariérní stránky podniku (např. záložka „Kariéra“ na Vaší webové stránce)
- Pracovní internetové portály pro uchazeče/zaměstnance (např. jobs.cz)
- Personální agentury
- Agentury práce (najímaní agenturních zaměstnanců)
- Reference/doporučení současných zaměstnanců
- Úřad práce
- Sociální média/sítě
- Nábor na vzdělávacích institucích (školách)
- Podpora stávajících zaměstnanců pro interní získávání
- Headhunting (přímé vyhledávání)
- Jiné (prosím uveďte)

17. Které metody výběru zaměstnanců využíváte pro dané pozice?

	Manažeři/vedoucí pracovníci	Technicko-hospodářští pracovníci	Manuální pracovníci
Pohovor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Panelový pohovor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dotazníky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psychometrické testy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Testy znalostí a dovedností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessment centrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jiné (prosím doplňte)

SHARPEN
HRM4sme_s

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



Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích

Personální činnosti v podniku

18. Probíhá u Vás systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

- Ano
- Věnujeme se vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, ale nahodile
- Ne
- Jiné (prosím specifikujte)

19. Které vzdělávací/rozvojové metody používáte?

- Semináře
- Workshopy
- Přednášky
- Instruktaž (zkušený zaměstnanec názorně předvede novému zaměstnanci pracovní postup)
- Mentoring (zaměstnanec dostane rádce tzv. mentora, který mu pomáhá při práci a v jeho kariéře)
- Coaching (koučování – dlouhodobé instruování s kontrolou nadřízeného)
- Counselling (vzájemná konzultace a ovlivňování - zaměstnanec se vyjadřuje ke všem problémům ve své práci a předkládá svoje návrhy na vzniklé situace)
- Rotace pracovních pozic
- Simulace
- Brainstorming
- Kurzy na webu (webináře)
- E-learning
- Manažerské hry (herní prvky v učení – gamifikace)
- Outdoor training (učení hrou, kurzy týmové spolupráce - hry se odehrávají ve volné přírodě, rozvíjí se kreativity a komunikační dovednosti)
- Assessment centrum
- Jiné (prosím doplňte)

20. Které techniky používáte pro hodnocení efektivnosti vzdělávacích a rozvojových metod?

- Zpětná vazba od zaměstnanců (např. dotazník)
- Zpětná vazba na vzdělávaného od liniových manažerů (např. dotazník)
- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance ihned po absolvování metody
- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance několik měsíců po absolvování metody
- ROI (návrstnost investice do vzdělání)
- Praktické testování nabytých znalostí či dovedností
- Žádné
- Jiné (prosím doplňte)

21. Máte ve Vašem podniku nastavený formální (systematický) proces hodnocení výkonu zaměstnanců?

- Ano
- Ne

22. Výsledky hodnocení výkonu zaměstnanců jsou využívány pro:

- Odměňování
- Vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců
- Řízení kariérního růstu zaměstnance
- Personální plánování
- Jiné (prosím doplňte)

23. Ke kterým činnostem v rámci ŘLZ využíváte personální informační systém (PIS)?

- Nevyužíváme PIS
- Evidence zaměstnanců
- Zpracování mezd
- Vzdělávání a rozvoj
- Hodnocení
- Evidence lékařských prohlídek
- BOZP
- Popisy pracovních míst
- Adaptační proces
- Průzkumy spokojenosti zaměstnanců
- Jiné (prosím doplňte)

24. Které klíčové ukazatele výkonu (KPI) v oblasti řízení lidských zdrojů sledujete?

- Náklady personálního oddělení k celkovým nákladům
- Počet zaměstnanců na jednoho personalistu
- Náklady personálního oddělení na jednoho zaměstnance
- Náklady na jednoho zaměstnance přijatého z externích zdrojů
- Počet dní na obsazení pracovní pozice
- Náklady na vzdělávání na jednoho zaměstnance
- Náklady na interní vzdělávání na jednoho zaměstnance
- Náklady na externí vzdělávání na jednoho zaměstnance
- Počet hodin školení na jednoho zaměstnance
- Průměrný počet školení na zaměstnance
- Míra absence
- Průměrný počet dní absence na jednoho zaměstnance
- Míra fluktuace
- Počet pracovních úrazů na 1 000 zaměstnanců
- Žádné
- Jiné (prosím doplňte)

25. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

	Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano	Nelze aplikovat
V našem podniku se snažíme podporovat zdravotně znevýhodněné osoby (nad rámec případných zákonných povinností).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivně podporujeme zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce (jinak než zdravotně – např. dlouhodobě nezaměstnaní, osoby bez přístřeší, osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano	Nelze aplikovat
Je pro nás velice důležité zajistit rovné příležitosti všem skupinám zaměstnanců (i uchazečům o zaměstnání) bez ohledu na jejich rasu, pohlaví, náboženské vyznání či sexuální orientaci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spokojení zaměstnanci jsou pro nás hlavní prioritou v oblasti řízení lidských zdrojů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podporujeme naše zaměstnance ve sladování osobního a pracovního života – work-life balance (např. podpora volnočasových aktivit).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podporujeme naše zaměstnance v tíživých životních situacích (např. půjčkou, volnem navíc apod).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staráme se o zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců nad rámec toho, co stanovuje zákon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Jak významné jsou pro Váš podnik následující výzvy, kterým čelí malé a střední podniky v oblasti řízení lidských zdrojů?

	Nevýznamné	Spíše nevýznamné	Spíše významné	Zcela významné
Odchod klíčových zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatek nových zaměstnanců (nalákání dobrých kandidátů na volné pracovní pozice)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Větší nároky zaměstnanců (zvýšení platu, benefitů, prac. prostředí apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neschopnost nabízet konkurenceschopnou mzdu (konkurovat velkým podnikům ve výši mezd)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budování vlastní značky zaměstnavatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatek odbornosti v oblasti HR v našem podniku (chybějící HR specialista)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatek zdrojů (finančních a časových) pro řízení lidských zdrojů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nalákání absolventů pro práci v našem podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečné využívání technologií v oblasti náboru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odliv potenciálních nových zaměstnanců (především generace Y/Z) z Vašeho regionu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvyšování minimální mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stárnutí ekonomicky aktivního obyvatelstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Existuje nějaká jiná výzva, která je podle Vašeho názoru důležitá pro Váš podnik? (prosím doplňte)



Doplňující otázky:

27. Kolik mladých pracovníků (mladší 25 let) jste zaměstnali za poslední 3 roky?

- Žádné
- 1-4
- 5-10
- Více než 10

28. Plánujete v příštích 3 letech nabírat mladé pracovníky (mladší 25 let)?

- Ano
- Ne

Poznámka

Poděkování

1314

KÓD

Děkujeme Vám za účast na tomto výzkumu. Přispěli jste k lepšímu pochopení specifik řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Průběh projektu SHARPEN můžete sledovat na našich webových stránkách: sharpen.ef.tul.cz, kde také zveřejníme výstupy, včetně bezplatné příručky pro pracovníky v oblasti lidských zdrojů. V případě dotazů nás kontaktujte na e-mailové adrese: ondrej.mos@tul.cz

University of
HUDDERSFIELD
Inspiring global professionals

SMK
UNIVERSITY OF APPLIED
SOCIAL SCIENCES

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

 **Westsächsische Hochschule Zwickau**
University of Applied Sciences


**KAMK • University
of Applied Sciences**