

ANALÝZA RIZIK V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ[#]

RISK ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

PECH, Martin

Abstract

The paper deals with risk analysis of human resource management in small and medium enterprises. Risk factors of human resource management are arranged into dimensions, which are described general human resources characteristics and main personnel operations. Research in selected enterprises results in risk matrix of human resources. All dimensions are characterized according to risk factors in selected small and medium enterprises.

Key words: human resource management, risk analysis, small and medium enterprises.

JEL Classification: O15, D81

Abstrakt

Příspěvek se zabývá analýzou rizik řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Rizikové faktory byly seskupeny do tematických dimenzí, které obsahují jak obecné charakteristiky řízení lidských zdrojů, tak i jednotlivé personální činnosti. Výzkum ve vybraných podnicích shrnuje matice rizik řízení lidských zdrojů. Dimenze pak popisují hlavní rizika ve sledovaných malých a středních podnicích.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, analýza rizik, malé a střední podniky.

Úvod

Rostoucí pozornost věnovaná řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích v posledních letech představuje poměrně nový jev. Velká část výzkumu v této oblasti se dosud orientovala převážně na velké společnosti, přestože výzkum v menších podnicích může být užitečný vzhledem k různorodosti manažerských praktik, rychlosti růstu a počtu těchto firem. Nedostatek zájmu o výzkum praktik řízení lidských zdrojů malých a středních podniků potvrzuje praxe manažerů a vlastníků těchto firem, kteří často ignorují personální otázky a činnosti jako jsou vzdělávání, rozvoj, hodnocení výkonu atd. Hlavním důvodem jsou náklady, čas, neměřitelnost dopadů a byrokracie s tím spojená. KOUBEK (2011) tuto situaci shrnuje tvrzením, že personální práce se ve většině českých malých a středních firem k jejich škodě stále provádí velmi intuitivně a amatérsky.

V souvislosti s působením globální ekonomické krize je otázkou, zda nedostatek zájmu o tuto oblast neměl také dopady na ekonomickou stabilitu malých a středních podniků.

[#] Výsledky výzkumu vycházejí z projektu Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044: „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“.

Rizikové faktory zhoršující jejich stav negativně ovlivnily rychlost i kvalitu provádění základních organizačních procesů i organizační kulturu firem. V některých případech bylo výsledkem působení těchto faktorů a dopadem ekonomické krize ukončení podnikatelské činnosti. Z těchto důvodů je vhodné věnovat pozornost rizikům, která negativně ovlivňovala budoucnost malých a středních podniků v České republice.

Literární přehled

Malé a střední podniky hrají nezastupitelnou roli v české ekonomice, neboť dle údajů MPO ČR (2011) představují 99,84 % všech podnikatelských subjektů a zaměstnávají 2/3 všech pracovníků. Význam malých a středních podniků jako poskytovatelů pracovních příležitostí a subjektů s vysokým inovačním potenciálem neustále roste. Dávají podnikatelům prostor pro iniciativu, seberealizaci i materiální zajištění. Kromě pravomocí podnikatelské rozhodování silně ovlivňuje i zodpovědnost, protože jakýkoliv omyl či špatné rozhodnutí znamená pro podnikatele vlastní ztrátu (VEBER, SRPOVÁ, ET AL., 2008).

Dle Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 (2008) jsou malé a střední podniky vymezeny a členěny na základě čtyř kvantitativních kritérií (počet zaměstnanců, roční obrát, hodnota aktiv a nezávislost) následovně:

- Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou drobní podnikatelé vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

KOUBEK (2011) definuje malé podniky z hlediska způsobu řízení lidí, tedy jako podniky, které nemají personální útvar ani profesionálně vykonávanou funkci personalisty a personální práci vykonává majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovní, případě jimi pověřený pracovník, zpravidla nikoliv specialista na řízení lidí. Podle KOUBKA (2011) u nás malé a střední firmy stále pokračují ve způsobech řízení lidí, které se objevily na konci 19. století a které jsou ve vyspělém světě již řadu desetiletí považovány za zastaralé a v podstatě demotivující a neefektivní. Tato situace vyplývá z omezení, kterými jsou malé a střední podniky charakteristické (VEBER, SRPOVÁ, ET AL., 2008):

- mají mnohem menší ekonomickou sílu, v řadě případů obtížný přístup ke kapitálu a tím i omezující možnost rozvojových kapacit,
- mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- a priori jsou vyloučeny z podnikání, kde je třeba velkých investic,
- nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery, obchodníky,
- ačkoliv jsou malé a střední firmy charakterizovány jako nositelé vysokého počtu inovací, obvykle se jedná o inovace nižších řádků,
- nejsou schopny plně monitorovat a zejména využívat existující dostupné znalosti,
- mohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních firem a obchodních řetězců prosazujících dumpingové ceny,
- rostoucí počet a změny právních předpisů i dodržování příslušných správních aktů klade na podnikatele nemalé požadavky atd.

Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích je závislé na potřebách vlastníka a jeho finančních možnostech. Nabývá a ztrácí na důležitosti v závislosti na tom, jakým tlakům je organizace vystavena. „Podmínky, které mají význam pro řízení lidských zdrojů, spadají do tří širších skupin. Jde o vnější podmínky, vnitropodnikové podmínky a podmínky vyplývající z charakteristik zaměstnanců.“ (MILKOVICH, BOUDREAU, 1993). Personální práci v plném slova smyslu je nicméně třeba věnovat patřičnou pozornost už v okamžiku, kdy se majitel malé firmy rozhodne najmout svého prvního zaměstnance. Platí tedy, že všechny personální činnosti je třeba provádět ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost. Odlišnosti existují pouze v rozsahu a periodicitě jejich provádění. Zatímco velké podniky provádějí všechny činnosti více méně soustavně, v menších firmách se některé personální činnosti vykonávají jen příležitostně (KOUBEK, 2011).

Klíčovou rolí pro přežití či růst malého podniku hraje vlastník, který bývá v postavení vrcholového manažera a určuje strategické zaměření celé organizace (DVOŘÁKOVÁ, ET AL., 2007). Výhodou řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích jsou přímé osobní vztahy mezi zaměstnanci a vedením, naopak nevýhodou je značná závislost těchto podniků na klíčových zaměstnancích. Situace malých společností se stává oproti velkým komplikovanější mnohdy i tím, jde-li o rodinný podnik. Podle DVOŘÁKOVÉ (2007) v rodinném podniku má vliv na řízení a vedení zaměstnanců především rodinná kultura, nikoliv organizační. Navíc zde existuje nejen problém oddělit vlastnickou roli od manažerské, ale také odvaha jednotlivce zřít se odpovědnosti za členy rodinného kruhu.

URBANO, YORDANOVA (2008) uvádějí, že charakteristika personálních činností a praktik řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích je velice různorodá a dle ARTHURA, HENDRYHO (1992) jsou hlavními faktory, které je ovlivňují, nabídka pracovních sil, typ produktů v daném odvětví, oblast průmyslu, typ vlastnictví a firemní infrastruktura vztahující se k velikosti, vývojovému cyklu, organizační kultuře a managementu firmy. Prakticky podobné faktory jsou součástí modelu, který navrhl URBANO, YORDANOVA (2008):

- velikost podniku, která je hlavním determinantem formalizace a osvojení si praktik,
- existence útvaru lidských zdrojů nebo pozice personalisty,
- kooperace s ostatními podniky (zda se firma podílí svou činností na exportu, franšíze nebo kooperaci s velkými podniky),
- skutečnost, zda je podnik součástí vlastnictví mateřské společnosti,
- charakteristiky personalisty/osoby zodpovědné za řízení lidských zdrojů.

Všechny tyto faktory, faktory vnějšího prostředí (např. tržní a ekonomické podmínky, právními předpisy, odvětvím atd.) a kontextuální proměnné (např. typ vlastnictví, organizační strategie a plánování) určují, jaké personální činnosti a jakým způsobem budou ve firmě prováděny.

I přes zjevnou různorodost vykazují malé a střední podniky určitou míru homogenity, pramenící z podstaty neformálního organizace s odpovídající úrovní neformálních praktik řízení lidských zdrojů. Tyto neformální vzorce mají tendenci odrážet se v praktikách a činnostech řízení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu jsou menší podniky často méně specializovány než velké, jejich zaměstnanci vykonávají rozmanitější úkoly. Specializace činností je charakterističtější pro větší firmy (DE KOK, UHLANER, 2001).

Metodika

Cílem příspěvku byla analýza rizik v řízení lidských zdrojů malých a středních podniků. Příspěvek vychází z výzkumu v letech 2006-2008 v rámci projektu Národního programu

výzkumu II MŠMT 2E06044: „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“. Data o jednotlivých firmách byla získána v rámci šetření v době před vypuknutím globální ekonomické krize. Příspěvek prezentuje dílčí část analýzy rizik zaměřené na oblast řízení lidských zdrojů malých a středních podniků.

V rámci výzkumu bylo využito dotazníkového šetření a zápisu rozhovorů o návštěvách jednotlivých firem. Celkem bylo navštíveno 32 firem, druhá návštěva se uskutečnila v rozmezí od 2-5 měsíců od prvního rozhovoru. Šetření se zúčastnily malé a střední firmy (geografické rozmístění: Jihočeský kraj 25/32, Praha 4/32, Moravskoslezský kraj 1/32, Středočeský kraj 2/32; právní forma: 23/32 s.r.o., 5/32 OSVČ, 4/32 a.s.; počet zaměstnanců: 0-10 zaměstnanců 7/32, 11-50 zaměstnanců 16/32, 51-250 zaměstnanců 9/32) převážně z Jihočeského kraje (STEJSKALOVÁ, ROLÍNEK, ET AL., 2008). Různorodost v geografickém rozdělení vycházela ze složení výzkumného týmu, který byl tvořen pracovníky JU v Českých Budějovicích a VŠE v Praze a Jindřichově Hradci (PECH, JODLOVÁ, 2009). Pro účely tohoto příspěvku byl vzorek firem zúžen na 29 firem.

Z dotazníkového šetření vedoucích, majitelů a manažerů firem, které proběhlo v rámci koučovacích rozhovorů, byla získána data sledující úroveň procesů (řízení lidských zdrojů, marketing, ekonomika, interní procesy) na škále od 0 – 100 %. Hodnocení úrovně jednotlivých podnikových procesů bylo zaměřeno na porovnání úrovně ekonomických procesů na počátku a na konci návštěv v podnicích. V příspěvku bylo použito průměrné hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů (průměr z obou rozhovorů). Míra chybovosti procesů u každého z podniků byla vypočtena jako rozdíl ideální varianty 100 % a stávající průměrné úrovně řízení lidských zdrojů v dané firmě. Chybovost procesů určuje **míru pravděpodobnosti vzniku rizika**.

Z rozhovorů byly po analýze vybrány rizikové faktory (10 – 25 faktorů pro každou z firem) rozdělené do čtyř oblastí (podobně jako procesy). Jednotlivé faktory byly kvantifikovány pozitivním (+), negativním (-) a neutrálním (0) znaménkem dopadu na organizaci, její organizační kulturu, procesy atd. V příspěvku byly využity pouze faktory z oblasti řízení lidských zdrojů. Analýzou rozhovorů bylo získáno celkem 244 faktorů (n), které byly následně rozděleny do 16 dimenzí řízení lidských zdrojů. **Míra dopadu rizika** každé z 16 dimenzí (i) byla určena podílem součtu negativních dopadů ($\sum n_i^-$) ku součtu pozitivních a negativních dopadů faktorů ($\sum n_i^- + \sum n_i^+$) v dané oblasti. Neutrální faktory (celkem 71) byly z výpočtů vyřazeny. Podobně ($\sum n^- / [\sum n^- + \sum n^+]$) byla určena celková míra dopadu rizika řízení lidských zdrojů pro každou ze sledovaných 29 firem.

Výsledky a diskuse

Globální ekonomická krize ovlivnila většinu světových ekonomik klesajícím růstem HDP, nezaměstnaností, růstem inflace a negativním vývojem bilance zahraničního obchodu. Tato ekonomická krize však měla také své negativní dopady na firmy. Kromě velkých nadnárodních společností byly zasaženy malé a střední podniky, z nichž některé bojovaly o holé přežití. Podle údajů ČSÚ (MPO ČR, 2011) došlo mezi lety 2008-2010 k poklesu počtu malých a středních podniků o 1,4 %, tj. z 1 034 479 podniků na 1 019 595 podniků. Oproti roku 2009 je to pokles o 56 400 malých a středních podniků, tj. 5,24 %. U právnických osob spadajících dle definice pod malé a střední podniky došlo k poklesu o 25 203 subjektů tj. o 10,56 %. U fyzických osob došlo k poklesu o 31 197 subjektů (o 3,73 %) na celkových 806 083 podnikajících fyzických osob (MPO ČR, 2011).

Tabulka 3 – Vývoj a ekonomická situace malých a středních podniků v letech 2008-2010

		2008	2009	2010	2008-2010
Počet malých a středních podniků	právnických osob	216 589	238 715	213 512	-1,4 %
	fyzických osob	826 931	837 280	806 083	-2,5 %
	celkem	1 034 479	1 075 995	1 019 595	-1,4 %
Celkový počet zaměstnanců (tis.)		2 011	1 866	1 827	-9,1 %
Vývoj ekonomických ukazatelů (mil. Kč)		4 501 879	3 894 009	3 996 314	-11,2 %
Účetní přidaná hodnota (mil. Kč)		1 392 041	1 235 811	1 280 462	-8,0 %
Mzdové náklady (mil. Kč)		476 960	454 163	450 030	-5,6 %
Investice (mil. Kč)		388 148	321 236	296 380	-23,6 %

Zdroj: ČSÚ (MPO ČR, 2011)

Kromě negativního vývoje počtu malých a středních podniků (viz tabulka 1) došlo k poklesu počtu celkového zaměstnanců z 2 011 tis. na 1 827 tis., tj. 9.1 %. Samotný pokles počtu malých a středních podniků měl ve velké míře vliv na propouštění zaměstnanců a snížení objemu mzdových nákladů (bez ostatních osobních nákladů) o 5.6 %. Vývoj ekonomických ukazatelů (v mil. Kč) vykazuje vzhledem k působící ekonomické krizi pokles o 11.2 %, tím se také snížila účetní přidaná hodnota (mil. Kč) o 8 %. Působení a dopady ekonomické krize nejlépe vyjadřuje vývoj objemu investic (hmotné, nehmotné, vč. pozemků) s poklesem o 23.6 %.

Zhoršení míry investic, vývoje ekonomických ukazatelů, účetní přidané hodnoty i samotného počtu malých a středních podniků (včetně snížení objemu mzdových nákladů) mělo nepřímý negativní dopad na řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Kromě sociálních dopadů je významný i vliv globální hospodářské krize na flexibilitu a konkurenceschopnost. Podniky byly nuceny ve zvýšené míře aplikovat zásady krizového řízení a programy úspory nákladů. Obavy zaměstnanců o práci se také negativně projevíly v organizačních kulturách.

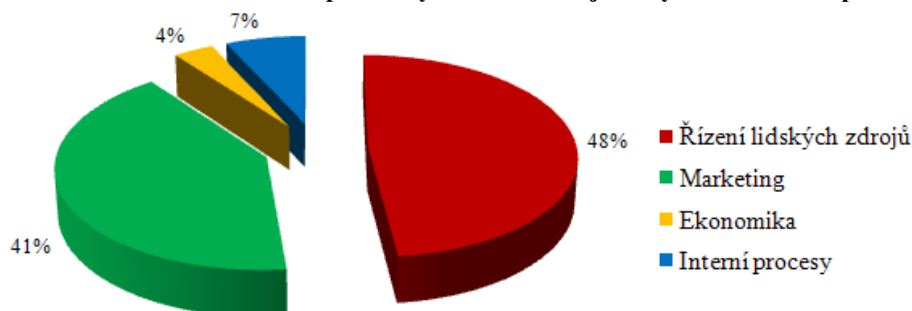
V dotazníkovém šetření, které proběhlo v letech 2006-2008 (tj. před vypuknutím ekonomické krize) v malých a středních podnicích v rámci koučovacích rozhovorů, měli respondenti za úkol určit klíčovou oblast (proces) v oblasti řízení, v které spatřují hlavní překážku v dalším rozvoji firmy. Tedy oblast, na kterou je nutné se zaměřit, aby se zvýšila konkurenceschopnost daného podniku. Na výběr měli ze čtyř oblastí: interní procesy (produkce, nákup, skladování), marketing (obchod, prodej), ekonomika a řízení lidských zdrojů.

Z obrázku 1 je patrné, že respondenti považovali za svůj největší problém oblast řízení lidských zdrojů (48 %). Hornsby, Kuratko (1990) ve své studii uvádějí, že problematika řízení lidských zdrojů má pro malé a střední podniky hlavní prioritu. Jde o klíčovou oblast, protože lidské zdroje v menších firmách hrají hlavní roli při rozvoji a udržení konkurenční výhody. Situace marketingu, obchodu a prodeje (41 %) v malých a středních podnicích koresponduje s omezenými prostředky, které mohou být vynaloženy na získání, udržení zákazníka, propagaci, reklamu a výzkum trhu.

Překvapivá je skutečnost, že pouze 11 % respondentů označilo za klíčovou oblast ekonomiku (4 %) nebo interní procesy (7 %). Tento výsledek lze připisovat schopnosti, s jakou mohou malé a střední podniky ovlivňovat dané oblasti. Nižší hodnocení oblasti ekonomiky lze přičíst neschopnosti ovlivnit získávání dalších prostředků na podnikatelskou činnost, určitou mírou neochoty sdělit v rámci šetření skutečnou situaci podniku nebo také faktu, že v době šetření vykazovala ekonomika stabilní růst. Oblast produkce (3 %) je pro většinu malých a středních firem základní procesem, který kontinuálně zlepšují, možná proto

jej nepovažují za hlavní překážku dalšího růstu. Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích má tedy velký význam.

Obrázek 1 – Hlavní překážky dalšího rozvoje malých a středních podniků (2006-2008)



Zdroj: výzkumný projekt Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044

Oblast řízení lidských zdrojů byla dále vybrána k hlubší analýze faktorů, které pro tyto podniky představovali riziko. Z kvalitativní analýzy rozhovorů v jednotlivých podnicích byly získány rizikové faktory a u každého ze sledovaných podniků byla expertním posouzením (u každého faktoru bylo určeno, zda má pozitivní, negativní nebo neutrální vliv) určena **míra dopadu** rizika (viz metodický postup) oblasti řízení lidských zdrojů (obrázek 2 – osa X). Na osu Y pak byla vynesena míra chybovosti procesu řízení lidských zdrojů (určena na základě hodnocení úrovně procesu respondentem), která vyjadřuje **míru pravděpodobnosti** rizika, s jakou budou rizikové faktory na podnik působit (vyšší míra chybovosti v procesu znamená vyšší míru pravděpodobnosti, že bude mít nižší úroveň provádění procesu negativní vliv na chod a fungování podniku).

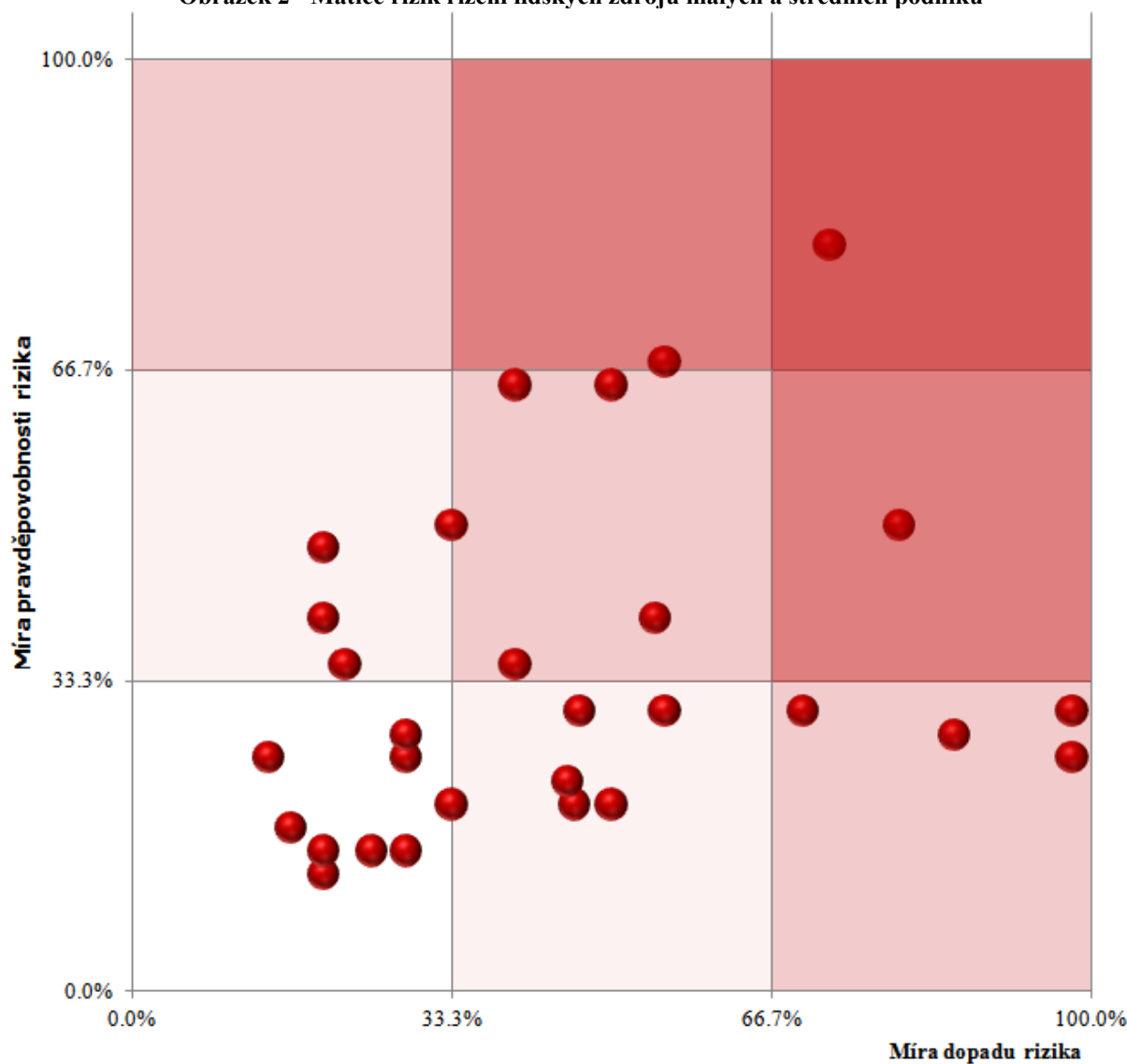
Matice rizik řízení lidských zdrojů malých a středních podniků (obrázek 2) charakterizuje situace v podnicích před nástupem globální ekonomické krize (2006-2008). Matice je rozdělena do pěti oblastí podle stupně rizika (velmi malé, malé, střední, vysoké, velmi vysoké), zakreslené body pak jednotlivé podniky. Z výsledků rizikové analýzy je patrné, že:

- velmi malé riziko bylo identifikováno v 8 sledovaných podnicích,
- malé riziko v celkem 9 podnicích,
- střední riziko v 9 podnicích,
- vysoké riziko ve 2 podnicích,
- velmi vysoké riziko v 1 ze sledovaných podniků.

Jednotlivé rizikové faktory byly následně uspořádány do celkem 16 dimenzí řízení lidských zdrojů (obrázek 3). Pro každou dimenzi zvlášť pak byla určena celková míra rizika. Nejvyšší míru rizika v malých a středních podnicích způsobují „*Personální problémy a přetížení zaměstnanců* (94 %)“, tj. drobné konflikty, problémy s pracovní kázní, vysoká vytíženost zaměstnanců či špatná pracovní morálka. Vysoká míra rizika je také vyvolána nedostatky v „*Personálním řízení a formalizaci postupů* (71 %)“, tj. např. neexistence pracovních náplní, etického kodexu, neobsazená pozice personalisty, volnější pracovní doba atd.

Velkým rizikem v malých a středních podnicích je nízká míra „*Kreativity a inovací* (71 %)“. Problémem zde byla prakticky nulová iniciativa zaměstnanců, obavy ze změn a předkládání nových nápadů. Neméně významná jsou rizika spojená s „*Angažovaností, spokojeností a kulturou* (56 %)“ na pracovišti. Riziko bylo ve většině případů vyvoláno vysokou mírou nejistoty. Dále bylo zjištěno, že zaměstnavatelé neprovádí průzkumy spokojenosti (nemají možnost tuto situaci zachytit ani ovlivnit). V rodinných firmách představují riziko problémy s rodinnými příslušníky.

Obrázek 2 - Matice rizik řízení lidských zdrojů malých a středních podniků



Klasifikace rizik: velmi vysoké vysoké střední malé velmi malé

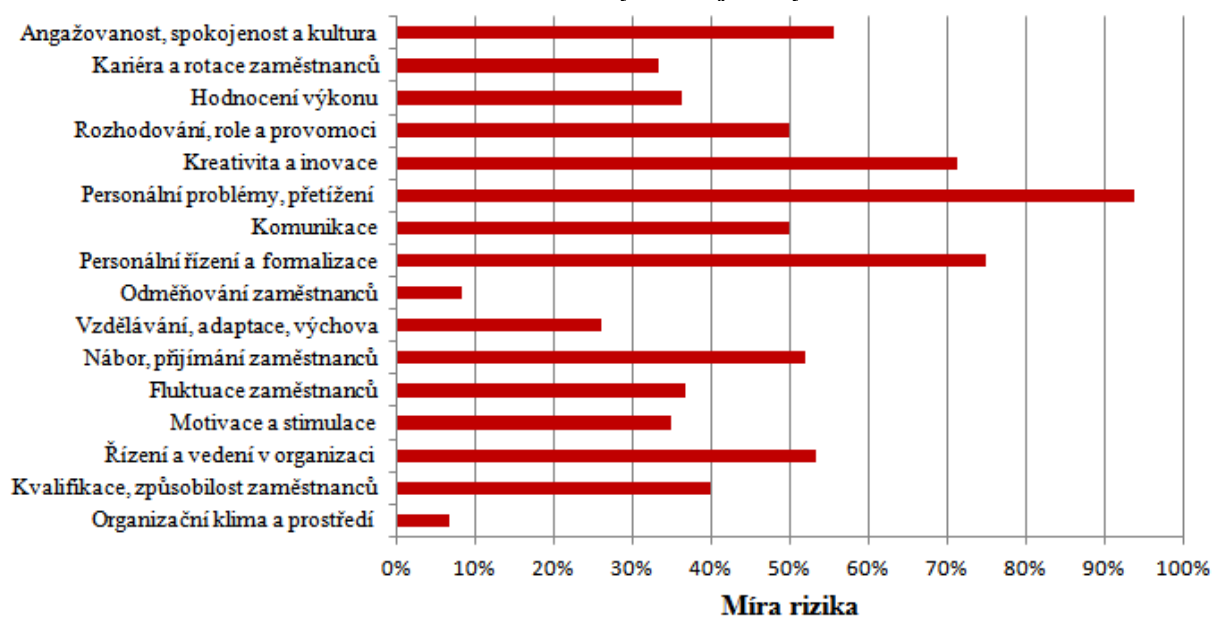
Zdroj: výzkumný projekt Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044

Vyšší míra rizika (53 %) byla identifikována v dimenzi „Řízení a vedení v organizaci“. V této oblasti některé ze sledovaných firem využívali krizové řízení, dle toho odpovídající manažerské styly a nástroje. V dimenzi „Rozhodování, rozdělení rolí a pravomocí (50 %)“ jsou největším rizikem nedostatečně vymezené pravomoci, nižší míra delegování kompetencí a problémy při zadávání a kontrole úkolů. Problémy s „Komunikací (50 %)“ nebyly identifikovány jako rozhodující rizikový faktor.

Z personálních činností mají malé a střední podniky největší problém (a riziko) s „Náborem a přijímáním nových zaměstnanců (52 %)“, tj. zejména z důvodu nedostatku pracovních sil u dělnických profesí. „Kvalifikace a způsobilost k práci (40 %)“ ani „Míra fluktuace (37 %)“ nebyly před příchodem ekonomické krize hlavním problémem malých a středních podniků. Z dalších personálních činností je nutné zmínit dimenzi „Motivace a stimulace (35 %)“, „Vzdělávání, adaptace a výchovy zaměstnanců (26 %)“ a „Hodnocení výkonu (36 %)“. V těchto personálních činnostech nebyly nalezeny hlavní rizika částečně také proto, že je jejich úroveň nižší ze samé podstaty a možností malých a středních podniků.

Majitelé, manažeři a vedoucí malých a středních firem na ně nekladou vyšší nároky a očekávání. Ve sledovaném vzorku podniků byly tyto personální činnosti částečně prováděny vzhledem k zastoupení podniků z oblasti služeb, zvýšené produktivitě práce z důvodu hospodářského růstu nebo kompatibility interního školení a vzdělávání s rodinnými kulturami daných firem. Větším problémem a rizikem v daných firmách je spíše neexistence pozice personalisty než nižší úroveň vykonávané personální činnosti. Úroveň personálních činností však není měřitelná řízením lidských zdrojů velkých firem a velice se lišila také mezi jednotlivými firmami. Podobně nízkou míru rizika představovali dimenze „Organizační klima a prostředí (7 %)“ a „Odměňování (8 %)“, částečně proto, že byly zaměstnanci spokojeni s daným stavem.

Obrázek 3 - Klasifikace rizik v řízení lidských zdrojů malých a středních firem



Zdroj: výzkumný projekt Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044

Závěr

Cílem příspěvku bylo zhodnocení rizik v řízení lidských zdrojů malých a středních podniků. V rámci šetření bylo zjištěno, že malé a střední podniky spatřují oblast řízení lidských zdrojů za hlavní překážku dalšího rozvoje. V matici rizik bylo identifikováno celkem 9 podniků se střední mírou rizika, 2 podniky s vysokou mírou rizika a 1 podnik s velmi vysokou mírou rizika v oblasti řízení lidských zdrojů.

Při hlubší analýze rizikových faktorů seskupených do dimenzí bylo zjištěno, že ve sledovaném vzorku byly největším rizikem „Personální problémy a přetížení zaměstnanců“, tj. drobné konflikty, problémy s pracovní kázní, vysoká vyčerpávanost zaměstnanců či špatná pracovní morálka a dále pak nedostatky v „Personálním řízení a formalizaci těchto postupů“, způsobenou zejména neexistencí pozice personalisty. Z personálních činností představuje pro malé a střední podniky největší míru rizika proces „Náboru a přijímání nových zaměstnanců“. Ve sledovaném vzorku podniků byly personální činnosti částečně prováděny s ohledem na podmínky, které podniky mají. Větším problémem malých a středních podniků tak není ani tak úroveň personálních činností jako skutečnost, zda mají pozici personalisty vůbec vytvořenou.

Literatura

- [1] ARTHUR, M., HENDRY, C. 1992. Human resource management and the emergent strategy of small to medium sized business units. *The International Journal of Human Resource Management*, 1992, vol. 1, no. 3, p. 233-250. ISSN 0958-5192.
- [2] DE KOK, J., UHLANER, L. M. 2001. Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 2001, vol. 17, no. 4, p. 273-291. ISSN 0921-898X.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Z., ET AL. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] HORNSBY, J. S., KURATKO, F. D. 1990. Human Resource Management in small business: Critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management* 1990, vol. 28, no. 3, p. 9-18. ISSN 0047-2778.
- [5] KOUBEK, J. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [6] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3. s. 930.
- [7] MPO ČR. 2011. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010* [online]. 2011 [cit. 2011-08-17]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument90013.html>
- [8] NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) Č. 800/2008. 2008. *Definice malého a středního podnikatele* [online]. 2008 [cit. 2011-10-20]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- [9] PECH, M., JODLOVÁ, O. 2009. Strategie malých a středních firem. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales : vědecký časopis pro ekonomiku, řízení a obchod*, 2009, roč. 12, č. 3, s. 125-133. ISSN 1212-3285.
- [10] STEJSKALOVÁ, I., ROLÍNEK, L., et al. 2008. *Manažerský audit v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 159 s. ISBN 978-80-7357-406-2.
- [11] URBANO, D., YORDANOVA, D. 2008. Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: an exploratory study. *Service Business*, 2008, vol. 2, no. 3, p. 167-185. ISSN 1862-8516.
- [12] VEBER, J., SRPOVÁ, J., et al. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Adresa autora/ů:

Ing. Martin Pech, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, e-mail: mpechac@ef.jcu.cz.