



WORKING PAPER č. 16/2008

Faktory konkurenceschopnosti a vztahy se zaměstnanci

Ivana Gregorová

Červen 2008



Řada studií Working Papers Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky je vydávána s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1M0524.

ISSN 1801-4496

Vedoucí: prof. Ing. Antonín Slaný, CSc., Lipová 41a, 602 00 Brno,
e-mail: slany@econ.muni.cz, tel.: +420 549491111



FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI A VZTAHY SE ZAMĚSTNANCI

Abstract:

The scope of the article are the factors of company's competitiveness within the field of employees and presents some results of the empirical research within The Research Centre of the Czech Republic Economy Competitiveness up to now. This article briefly mentions the results from the primary analysis and then the results of the further data scoring that was carried out on the 3 and 5 clusters of companies, split according to the financial success. The aim is to find factors from mentioned field that could be the sources of the competitiveness.

Abstrakt:

Uvedený příspěvek se zabývá faktory konkurenceschopnosti podniku z oblasti zaměstnanců a představuje některé dosavadní výsledky empirického šetření Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. V příspěvku jsou jednak stručně uvedeny výsledky primární analýzy a následně výsledky následného vyhodnocování dat, provedeného na 3 a 5 shlucích podniků rozdělených dle finanční úspěšnosti. Cílem je najít ty faktory ze zmíněné oblasti, které by mohly být zdrojem konkurenceschopnosti.

Recenzoval:

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

1. ÚVOD¹

Výsledky empirického šetření představené v tomto working paperu jsou částí celonárodního výzkumu, který je prováděn v rámci Centra výzkumu konkurenční schopnosti České ekonomiky resp. jeho užší části – výzkumu konkurenceschopnosti českých podniků, který byl realizován na poměrně rozsáhlém vzorku 432 podniků se sídlem v České republice v roce 2007.

Cílem tohoto výzkumu je jednak analyzovat vývojové trendy v dané oblasti a jednak formulovat klíčové faktory, které podporují konkurenceschopnost podniků.

Pojem konkurenceschopnost jsme si ve smyslu tohoto výzkumu definovali jako vlastnost neboli potenciál, která podniku umožňuje uspět v soutěži s ostatními podniky. Jinými slovy řečeno, konkurenceschopnost je schopnost podniku uspokojovat potřeby zákazníků, což mu umožňuje uspět v hospodářské soutěži a tím pádem dlouhodobě dosahovat příznivých hospodářských výsledků.

Druhým pojmem je úspěšnost podniku, která vyjadřuje míru, do jaké podnik naplňuje své cíle. Dlouhodobá finanční výkonnost podniku a úspěšnost podniku spolu přímo souvisejí. Pro náš výzkum předpokládáme, že když je podnik úspěšný a dlouhodobě vykazuje příznivé finanční výsledky, je i konkurenceschopný.

Jako základ empirického šetření jsme zvolili stakeholderskou teorii. V tomto working paperu budou představeny výsledky bivariační analýzy zaměřené na zkoumání vybraných ukazatelů vyjadřujících vztah podniku ke svým zaměstnancům (jako jedné z primárních skupin stakeholderů) ve vztahu k úspěšnosti podniků (k tomuto účelu byly vytvořeny shluky podniků – 13, 5 a 3 shluky – dle zvolených ukazatelů vyjadřujících finanční výkonnost).

1.1. Metodika empirického šetření

Na základě výchozích předpokladů byla formulována základní hypotéza výzkumu: *„Existuje významná závislost mezi určitým typem hospodářské úspěšnosti podniků a určitou typickou konfigurací faktorů, vytvářejících konkurenceschopnost podniků“².*

Pomocí vyhodnocování výsledků šetření se tedy budeme snažit verifikovat stanovenou hypotézu a hledat typické konfigurace faktorů, vytvářející určité typy úspěšnosti podniků v hospodářské soutěži.

Na základě několika kritérií jsme vymezili základní soubor (7396 podniků). Šlo o podniky se sídlem v ČR, s padesáti a více zaměstnanci

¹ <http://www.econ.muni.cz/centrum-vyzkumu-konkurencni-schopnosti-ceske-ekonomiky/empiricke-setreni-konkurenceschopnosti-podniku/>

² BLAŽEK, L. a kol.: Konkurenční schopnost podniků (primární analýza výsledků empirického šetření), 2007.

(tedy podniky střední a velké), s právní formou a.s. nebo s.r.o. a z hlediska odvětvové klasifikace šlo o odvětví skupin C až K odvětvové struktury OKEČ. Nakonec jsme získali vzorek 432 podniků, kterému byl školeným tazatelem předložen standardizovaný dotazník. Dotazník obsahoval jak uzavřené tak polo uzavřené a otevřené otázky (celkem 240 otázek) a byl v podniku povětšinou vyplněn generálním ředitelem, resp. jednatelem nebo jiným členem vrcholového vedení. Šetření pomocí dotazníku bylo anonymní.

Matice odpovědí z dotazníků byla dále doplněna o údaje z databáze Albertina, informace z obchodního rejstříku a databáze iPoint a o informace z webových stránek podniků, na základě nichž byly zpracovány anotace podniků, sloužící k seznámení tazatele s podnikem před vlastním dotazováním. Tyto informace budou využívány i v dalších krocích vyhodnocování dat.

Použitý dotazník se skládal ze dvou částí. Část A byla zaměřena na názory respondenta na faktory konkurenceschopnosti daného podniku a část B zjišťovala jeho charakteristiky.

Část dotazníku B3 byla zaměřena na bližší zkoumání stakeholderské skupiny „zaměstnanci“.

Nejdříve se v této části kladly otázky na zjištění struktury zaměstnanců v podniku (počet zaměstnanců celkem a následně podíl jednotlivých zaměstnaneckých skupin z tohoto celkového počtu). Dále zde byly otázky zaměřené na zjišťování míry fluktuace zaměstnanců a nejčastějších důvodů této fluktuace, na zjišťování velikosti poměru pohyblivé a základní složky mzdy, na poskytované zaměstnanecké výhody a vynakládané prostředky na tyto zaměstnanecké výhody a také na prostředky vynakládané na vzdělávání zaměstnanců. V neposlední řadě zde byly zahrnuty i otázky týkající se na vliv určitých nástrojů řízení lidí na motivaci zaměstnanců.

Otázky z této části dotazníků tedy byly zaměřené na zjišťování struktury zaměstnanců a indikátorů, určujících vztah podniku ke svým zaměstnancům (jakým způsobem se snaží podnik zaměstnance motivovat, jestli dbá o jejich pracovní spokojenost, zda podnik investuje do jejich rozvoje, atd.). Předpokládáme, že pomocí určitého typu řízení lidských zdrojů v podniku může podnik ovlivnit pracovní motivaci a tím i pracovní výkon zaměstnanců a kvalitu odváděné práce, spokojenost zaměstnanců a tím i míru fluktuace a absencí. To by se v konečném důsledku mělo projevit i na hospodářském výsledku a úspěšnosti podniku.

Po důkladném vyčištění matice byla již provedena primární analýza dat (vyhodnocování četností a křížové srovnání proměnných s velikostí podniku, oborem podnikání a s právní subjektivitou podniku), jejíž vybrané výsledky jsou shrnuty v kapitole 3. Následně na základě shlukové analýzy byly podniky pomocí zvolených ukazatelů, ROA a

růstu aktiv, rozděleny do shluků dle finanční výkonnosti, které jsou více popsány v kapitolách 4 a 5.

Nyní budu pokračovat v analýze dat zkoumáním vztahů proměnných z oblasti „zaměstnanci“ k výkonnosti podniků (na základě zařazení do jednotlivých shluků) a to pomocí bivariační analýzy (křížové tabulky) v programu SPSS.

2. PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉ OBLASTI - ZAMĚŠTNANCI

1.1. Teoretická východiska zaměřená na vztah podnik - zaměstnanci

Výstupy podniku, umožňující podniku uspokojovat poptávku zákazníků, jsou přímo závislé na schopnostech, zkušenostech a oddanosti pracovní síly. Z podobných tvrzení postupně vzniklo jedno z nejstarších klišé oblasti řízení současnosti a to, že „lidé jsou nejcennějším aktivem podniku“. Otázkou, zda jde jen o klišé, nebo zda oblast lidských zdrojů a jejich řízení opravdu ovlivňuje hospodářské výsledky a úspěšnost daného podniku, se zabývala řada různých výzkumů. Závěry z nich jsou různorodé a přínos oblasti řízení lidských zdrojů (ŘLZ) nejednoznačný. V rámci představeného výzkumu se také budeme snažit přijít na to, jakou měrou přispívá efektivní řízení zaměstnanců (jako jedné ze skupin stakeholderů) k úspěšnosti podniku.

Z organizačního pohledu je pro vedení a motivování zaměstnanců, pro vyjednávání s nimi, či pro předvídaní jejich reakcí důležité znát jejich postoje a také jejich chování. Na nich ve značné míře záleží, zda budou mít určité metody řízení ten efekt, který je očekáván z hlediska dosahování požadované výkonnosti organizace.³

V podstatě všechny podnikové strategie se snaží o to, aby pomocí určitých metod řízení zaměstnanců přispěly k úspěšnosti podniku. Tyto metody řízení stimulují a usměrňují následující lidské faktory: iniciativu, tvořivost a schopnost využívat kapacitu intelektu při rozhodování, řešení problémů, inovování, schopnost učit se a to pokud možno co nejlépe samostatně, vnitřní motivaci podávat výkon, řešit úkoly a problémy, dosahovat profesní a kariérní růst, schopnosti, vysokou míru adaptability a připravenost k mobilitě - zejména vnitropodnikové mobilitě (domácí i internacionální), orientaci na podnik a profesionální loajalitu spojenou s morální integritou zaměstnanců, odpovědnost, schopnost a ochota k týmové a kreativní spolupráci, vysokou profesní zdatnost, která umožňuje samostatnost a další profesní rozvoj.

³ Vzhledem k tomu, že se zmiňovaný výzkum konkurenceschopnosti prováděl pouze na organizační úrovni, byly v dotazníku pouze otázky sloužící ke zjišťování struktury zaměstnanců v podniku, používaných metod či nástrojů řízení zaměstnanců a některých personálních ukazatelů. Nebyly v něm obsaženy otázky na zjišťování postojů a co se týče chování zaměstnanců, konkrétně motivace, na základě použitých otázek by se dala motivace zaměstnanců určit pouze nepřímou - v dotazníku byly zahrnuty dvě otázky zjišťující vliv používaných nástrojů řízení na motivaci zaměstnanců z pohledu respondenta.

Vyjádřit a prokázat přínos oblasti řízení lidských zdrojů k podnikové úspěšnosti a konkurenceschopnosti není jednoduché. Tím, jaký vliv mají jednotlivé metody řízení lidí na výkonnost a produktivitu podniku, se zabývalo mnoho výzkumů. V následující kapitole se pokusím přiblížit některé z nich.

V roce 1995 Huselidova průkopnická studie⁴ prokázala souvislosti mezi souborem určitých nástrojů řízení lidí a fluktuací zaměstnanců, účetním ziskem a tržní hodnotou podniku. Studie MacDuffieho také z roku 1995⁵, zkoumala tzv. „shluky“ určitých nástrojů ŘLZ, a prokázala jejich pozitivní vztah s produktivitou a kvalitou, na vzorku poboček nadnárodní společnosti, zabývající se montáží automobilů. Dále studii Deleryho a Dotyho z roku 1996⁶, provedená na vzorku vybraných bank, prokázala významný vztah mezi vybranými nástroji ŘLZ a hodnotou účetního zisku a dalšími finančními ukazateli. Z novějších výzkumů je to například Guthrieho studie z roku 2001⁷, potvrzující vztah mezi používanými nástroji ŘLZ, fluktuací zaměstnanců a ziskovostí zkoumaných podniků. Tato skupina výzkumů byla v roce 1996 shrnuta ve výzkumu Huselida a Beckera⁸. Tento výzkum vycházel ze čtyř celonárodních výzkumů a pozorování a byl proveden na více než 2 000 podnicích. Autoři prokázali, že některé pozitivní změny v systému ŘLZ mohou vést k nárůstu tržní hodnoty podniku. Výsledky tohoto výzkumu tedy také nasvědčují tomu, že existuje pozitivní vztah mezi lidskými zdroji podniku a způsobem jejich řízení a výkonností tohoto podniku.

Nicméně tyto studie postrádají dostatečnou metodologickou pečlivost v prokazování toho, že tento vztah je opravdu příčinný ve směru od zavedených nástrojů ŘLZ k vyšší výkonnosti. Určení příčinnosti pozorované spojitosti je tedy nejčastějším a největším problémem výzkumů z této oblasti. Otázka zní, zda určité způsoby řízení vedou k větší výkonnosti podniku a tím k jeho úspěšnosti, anebo zda si podniky, které již jsou úspěšné, „mohou dovolit“ přijmout ty způsoby řízení, které jsou zrovna označovány za ty „nejlepší“. To znamená, že

⁴ HUSELID, M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, productivity, and Corporate Financial Performance. In: *The Academy of Management Journal*, 1995.

⁵ Podle: WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., ALLEN, M. R. The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. In: *Personnel Psychology*; 2005, s. 4.

⁶ DELERY, J. E., DOTY, D. H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. In: *The Academy of Management Journal*, 1996.

⁷ GUTHRIE, J. High Involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. In: *Academy of Management Journal*, 2001.

⁸ HUSELID, M. A., BECKER, B. E. Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource – Firm Performance Link. In: *„Industrial relations“*, 1996.

zdánlivý pozitivní vliv určitých nástrojů řízení na produktivitu a výkonnost podniku může pouze odrážet již existující odlišnosti mezi jednotlivými podniky.

Pouze málo výzkumů, použilo přísný a precizní postup k testování hypotézy, že používání pokrokových systémů nástrojů řízení lidí má opravdu za následek vyšší výkonnost podniku v příčinném smyslu. Uvedu alespoň pár z nich.

Cappelliho a Neumarkova studie (2001)⁹ se snaží předejít problému příčinnosti tím, že zpracovává údaje jak před, tak po zavedení tzv. „high performance practices“. Původní průzkum byl proveden telefonicky v roce 1994 na reprezentativním vzorku podniků s 20 a více zaměstnanci. Výzkum obsahoval jak otázky zaměřené na získání informací o výkonnosti podniku, tak otázky týkající se existujících nástrojů řízení v podniku. Autoři dále z tohoto vzorku zařízení vybrali výrobní podniky s více než 100 zaměstnanci, které dále podrobili dotazníkovému šetření. Dotazník byl určen pro vedoucí pracovníky. Telefonický průzkum i dotazníkové šetření bylo znovu provedeno v roce 1997. Kompletní výsledky se získaly zhruba od 900 podniků. Předpokladem tohoto výzkumu bylo, že zprostředkující proměnnou vztahu používaných nástrojů řízení a výkonnosti podniku, je tzv. „zapojování zaměstnanců“ (angl. „employee involvement“). Z výsledků výzkumu Cappelliho a Neumarka vyplynulo, že použitím nástrojů řízení zaměřených na zvyšování výkonu se sice zvyšuje úroveň produktivity, ale statisticky se tato souvislost, zejména v dlouhodobém zhodnocení, projevila jako nevýznamná. Výzkum ale neprokázal žádnou souvislost mezi nástroji řízení zvyšujícími výkon a celkovou výkonností podniku (měřenou hodnotou výstupu na jeden dolar vynaložený na jednoho zaměstnance).

To, že se v tomto výzkumu nepodařilo prokázat statisticky významný efekt zmiňovaných nástrojů na výkonnost podniku, neznamená nutně, že žádné vlivy těchto nástrojů na výkonnost podniku neexistují.¹⁰ Ve výzkumu se totiž objevila některá omezení, která mohla obdržené výsledky ovlivnit.

Příkladem výzkumu, který se snaží překonat metodologický problém určení příčinnosti, je výzkum Wrighta, Gardnera, Moynihana a Allena z roku 2006¹¹. Snaží se o vysvětlení toho, jak ukazatele z oblasti ŘLZ korelují s minulými, současnými a budoucími hodnotami ukazatelů

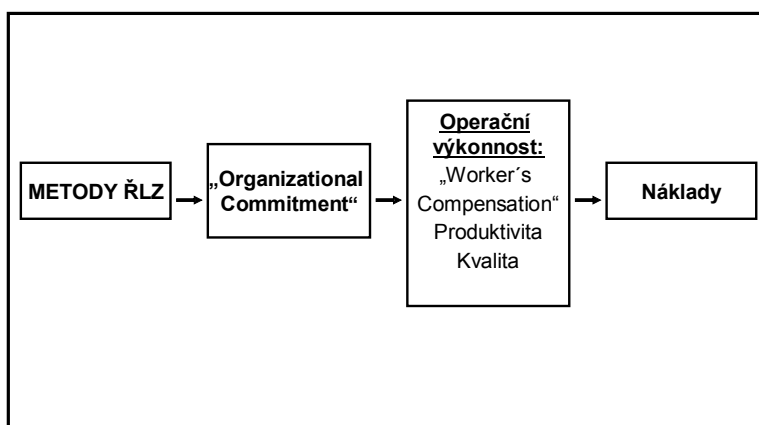
⁹ CAPPELLI, P., NEUMARK, D. Do „High-Performance“ Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? In: *Industrial and Labor Relations Review*, 2001.

¹⁰ CAPPELLI, P., NEUMARK, D. Do „High-Performance“ Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? In: *Industrial and Labor Relations Review*, 2001, s. 766.

¹¹ WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., ALLEN, M. R. The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. In: *Personnel Psychology*; 2005.

výkonnosti podniku. Tato studie pracuje s několika proměnnými, které tvoří logický sled, který pomáhá vysvětlit, jaký dopad by mohly mít nástroje ŘLZ na výstupy podniku (personální, operační - produktivita a kvalita - a finančních (náklady vznikající v souvislosti s výkonem práce a zisk) metrik výkonnosti. Data týkající se výkonnosti byla sbírána postupně, což umožnilo zkoumat vzájemné vztahy mezi ústředními proměnnými a proměnnými měřícími výkonnost a to před, souběžně a následně po stanovení zmíněných ústředních proměnných. Na základě zmíněných skutečností autoři předkládají následující model, znázorněný na obrázku č. 1. Tento model naznačuje, že metody ŘLZ mají bezprostřední dopad na „organizational commitment“. Tato proměnná má zase za následek vyšší úroveň operační výkonnosti, která pak ovlivňuje náklady a ty mají nakonec vliv na rentabilitu podniku.

Obrázek č. 1: Predikční model vlivu metod řízení lidských zdrojů na výstupy organizace



Zdroj: WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., ALLEN, M. R. The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. In: *Personnel Psychology*; 2005, s. 426.

Metody ŘLZ, které byly zkoumány v tomto výzkumu, jsou: výběr zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců podle výkonu, účast zaměstnanců na řízení podniku. Z výsledků tohoto výzkumu vyplynulo, že metody ŘLZ jsou sice silně spojeny s budoucí výkonností, ale že existuje také silná spojitost mezi těmito metodami a minulou výkonností, což znemožňuje stanovení závěrů o příčinnosti. Výzkum tedy nepotvrdil hypotézu, že metody ŘLZ mají vliv na vyšší výkonnost podniku.

Existuje malá skupina studií, které testují, zda výkonnost podniku předpovídá budoucí nástroje ŘLZ, nebo naopak. Například studie prováděná konzultační firmou Watson Wyatt z roku 2002¹² použila údaje o nástrojích řízení v oblasti ŘLZ a finanční ukazatele výkonnosti podniku z roku 1999 a 2001 z 51 společností. Z výsledků tohoto průzkumu vyplynulo, že korelace mezi nástroji ŘLZ z roku 1999 a finanční výkonnosti z roku 2001 byla 0,41, zatímco korelace mezi finanční výkonností z roku 1999 a nástroji ŘLZ z roku 2001, byla pouze 0,19. Závěr, plynoucí z této studie je tedy ten, že používané nástroje ŘLZ byly spíše ukazatelem budoucí finanční výkonnosti, nikoliv naopak.

Autoři mnohých výzkumů, které byly zaměřeny na zkoumání vztahu mezi ŘLZ a výkonností podniku, předpokládají, že zprostředkovatelem tohoto vztahu mohou být některé postojové proměnné, jako například: angažovanost, pracovní spokojenost, organizační oddanost atd.

V roce 2001 zkoumal Koys¹³ vztah mezi personálními ukazateli, jako spokojenost zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců a tzv. chování „příslušnosti“ k podniku (angl. „citizenship behaviour“), s organizačními ukazateli zisku a spokojeností zákazníků ve 28 pobočkách jedné čínské restaurace. Koys přišel na to, že personální ukazatele v jednom roce silněji předpovídají hodnotu organizačních ukazatelů v následujícím roce a že naopak tato implikace neplatí.

V roce 2002 provedli Harter, Schmidt a Hayes¹⁴ významnou meta-analýzu vztahu postoj-výkonnost zaměstnanců. Tito autoři zkoumali vztah mezi spokojeností zaměstnanců a angažovaností a výsledky podniku (v podobě: spokojeností zákazníků, ukazatelů produktivity a zisku, fluktuace zaměstnanců a pracovními úrazy). Výsledky této meta-analýzy naznačily silný vztah spokojenosti zaměstnanců i angažovanosti se všemi zmiňovanými podnikovými výstupy a dá se z nich usuzovat, že změny v nástrojích a metodách řízení podniku, které pomáhají zvyšování spokojenosti zaměstnanců, mohou vést ke zvýšení podnikových výstupů, včetně zisku.

Ze spíše pesimistických výzkumů můžeme zmínit výzkum Schneidra, Hangese, Smitha a Salvaggia z roku 2003¹⁵. Tito autoři pro svůj

¹² Podle: WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., ALLEN, M. R. The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. In: *Personnel Psychology*; 2005.

¹³ KOYS, D. J. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. In: *Personnel Psychology*, 2001.

¹⁴ Podle: WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., ALLEN, M. R. The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. In: *Personnel Psychology*; 2005.

¹⁵ SCHNEIDER, B., HANGES, P. J., SMITH, D. B., SALVAGGIO, A. N. Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? In: *Journal of Applied Psychology*, 2003.

výzkum použili údaje o pracovní spokojenosti z 35 společností, které byly v letech probíhání výzkumu podle magazínu Fortune uvedeny v seznamu nejobdivovanějších společností Ameriky. Data byla sbírána během 8 let. Dále byly za stejné období zjišťovány údaje o finanční výkonnosti (ROA) a údaje o tržní výkonnosti (EPS). Použitím vícenásobného časového zpoždění, pro 3 ze sedmi poměrů našli statisticky významný a stabilní vztah. Avšak tento vztah byl opačný, než se předpokládalo. Zejména celková pracovní spokojenost a spokojenost s jistotou v podniku byly silně předpovězeny minulou výkonností, nikoli opačně. V nejsilnějším vztahu s ukazateli výkonnosti se projevila spokojenost s finančním ohodnocením.

Fulmer, Gerhart a Scott se ve svém výzkumu z roku 2003¹⁶ snažili odpovědět na otázku, zda společnosti patřící do první stovky nejatraktivnějších společností z pohledu zaměstnanců (angl. „100 Best Companies to Work For“), patří i do skupiny nejvýkonnějších společností. Autoři položili výzkum na hypotéze, že kvalitnější vztahy se zaměstnanci a přívětivější pracovní klima povedou k vyšší motivaci a výkonnosti zaměstnanců, sníží fluktuaci a to se následně odrazí i na finančních výsledcích těchto společností. V tomto výzkumu se zkoumaly rozdíly mezi podniky ze skupiny „100 Nej“ (z roku 1998) a a) podniky stejného druhu z odpovídající skupiny podniků daného zaměření a b) burzovním indexem podniků z burzovních lístků NYSE/AMEX/NASDAQ a to v šestiletém časovém rozmezí. Z výsledků vyplynulo, že investování do podniků, uveřejněných v seznamu „100 nejatraktivnějších společností“ by zajistilo vyšší výnos než investování do srovnávaných společností. Z výsledků ale není zřejmé, zda toho dosáhly díky tomu, že tyto společnosti byly známy pro své silné a kvalitní vztahy se svými zaměstnanci, anebo zda by těchto výsledků dosáhly i tak.

Přesto všechno uvedené o vztahu mezi nástroji ŘLZ a výkonností podniku panuje všeobecně přijatý kauzální model, v němž mají nástroje ŘLZ, pokud jsou efektivně v podniku zavedeny, pozitivní vliv na vyšší výkonnost organizace.

1.2. Proměnné zahrnuté do dalšího zkoumání a stanovené hypotézy

Ne všechny proměnné, které jsme z dotazníku získali, byly zahrnuty do dalšího zkoumání. Při posuzování zahrnutí proměnné se zohledňovala jednak míra zodpovězení otázky (větší než 66 % vyplněných odpovědí) a jednak variabilita odpovědí (aby byla co největší).

Struktura zaměstnanců

Otázka zkoumající strukturu zaměstnanců zněla:

¹⁶ FULMER, I. S., GERHART, B., SCOTT, K. S. Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a „Great Place to Work“ and firm performance. In: *Personnel Psychology*, 2003.

B3.1. Uved'te počty zaměstnanců Vašeho podniku dle níže specifikovaných skupin.

Tato otázka zjišťuje strukturu a počet zaměstnanců v tom kterém podniku. Respondenti uváděli jednak počet všech zaměstnanců (proměnná x86) v podniku, jednak kolik procent z tohoto celkového počtu tvoří ženy (x87) a pracovníci s vysokoškolským vzděláním (x88). Dále měli v souladu se statistickým výkazem uvést počet THP (x89) a dělníků (x98), přičemž u THP se dále vyžadovalo rozčlenění na vrcholový management (x90), nižší management (x93) a ostatní THP (x94). U vrcholového managementu se dále zjišťoval počet žen (x91) a počet cizinců (x92) a u ostatních THP počet technických pracovníků (x95), pracovníků nákupu a prodeje (x96) a administrativních pracovníků (x97). Nakonec se zjišťoval procentní podíl cizinců ze zaměstnanecké skupiny dělníci (x99).

U každé zaměstnanecké skupiny se uváděla buď jejich absolutní četnost, nebo procentní vyjádření četnosti, a také se uváděl minulý trend a budoucí očekávaný trend vývoje jejich počtu.

Proměnné z otázky B3.1 jsou intervalové a diskrétní (kromě proměnných vyjádřených procentem - v tom případě jde o spojité proměnné).

Do dalšího zkoumání byly zahrnuty následující proměnné:

1. Minulý trend vývoje počtu zaměstnanců v jednotlivých zaměstnaneckých skupinách (x86a – x99a)
2. Stávající celkový počet zaměstnanců (x86b), podíl žen a podíl VŠ vzdělaných zaměstnanců z celkového počtu (x87-88b)

Jelikož proměnné uvádějící počty nejsou pro vzájemné srovnání příliš vhodné, byly vytvořeny nové proměnné, které jsou vyjádřením podílu k celkovému počtu zaměstnanců.

3. Stávající podíl THP z celkového počtu zaměstnanců. (x89_re)
4. Stávající podíl dělníků z celkového počtu zaměstnanců. (x98_re)
5. Stávající podíl technických pracovníků, pracovníků nákupu a prodeje a administrativních pracovníků z celkového počtu zaměstnanců (x95-97_re)

Následně byla vytvořena ještě jedna umělá proměnná, vyjadřující tzv. rozpětí řízení¹⁷, čili:

6. Kolik podřízených spadá na jednoho manažera (počítáno jako podíl celkového počtu zaměstnanců a součtu pracovníků vrcholového a nižšího managementu: $x86b/(x90b+x93b)$)

¹⁷ Číslo udávající kolik podřízených je manažer schopen uřídit (dříve se doporučovalo, aby se tato hodnota pohybovala kolem 7, obvykle se uvádí průměrná hodnota kolem 25).

Hypotézy

U některých proměnných v této otázce jde spíše o charakteristiky podniku a jeho personální struktury než o faktory konkurenceschopnosti, proto nebyly k některým proměnným formulovány hypotézy. Přesto jejich zkoumání může být ve spojitosti s hospodářskou úspěšností podniku zajímavé, proto byly v této fázi zkoumání mezi zkoumané proměnné zahrnuty.

H1. Pokles počtu zaměstnanců povede k vyšší výkonnosti podniku.

Předpokládáme, že pokles zaměstnanců značí zefektivnění podnikových procesů, což by mělo ovlivnit výstupy podniku a tím jeho úspěšnost a výkonnost.

H2. Čím je vyšší počet zaměstnanců s VŠ vzděláním, tím vyšší je výkonnost podniku resp. růst počtu zaměstnanců s VŠ vzděláním povede k vyšší výkonnosti podniku.

Předpokládáme, že vzdělání zaměstnanci by měli pracovat efektivně a měli by být také ve větší míře nositeli inovací. To by se pak mělo projevit i na výkonnosti a úspěšnosti podniku.

H3. Růst počtu zaměstnanců na manažerských pozicích povede k vyšší výkonnosti podniku.

Tento předpoklad samozřejmě platí jen do určité výše. Proto by bylo v dalším zkoumání vhodné, zkoumat tento trend ve vztahu k relativnímu počtu vedoucích pracovníků a k veličině rozpětí řízení, jelikož se dá předpokládat, že po překročení určité hodnoty rozpětí řízení, bude z důvodu přebytku vedoucích pracovníků a neefektivity řídicích procesů docházet k poklesu výkonnosti podniku.

H4. Čím je menší rozpětí řízení, tím vyšší je výkonnost podniku.

Třetí a čtvrtá hypotéza spolu souvisí. Předpokládáme, že čím méně je vedoucí pracovník „zatížen“ podřízenými, tím více se může věnovat své práci, tím efektivněji může své podřízené vést, koučovat, vzdělávat, kontrolovat, apod. To by se pak mělo odrazit i na výstupech podřízených a tím pak i na výstupech celého podniku. Jak již bylo zmíněno výše, tento předpoklad neplatí neomezeně.

H5. Čím vyšší je počet technických pracovníků a pracovníků nákupu a prodeje (vyjádřeno jako podíl z celkového počtu zaměstnanců), tím vyšší je výkonnost podniku, resp. růst počtu technických pracovníků a pracovníků nákupu a prodeje povede k vyšší výkonnosti podniku.

Předpokládáme, že techničtí pracovníci jsou specializovaní zaměstnanci s určitými specifickými schopnostmi, dovednostmi a znalostmi a také jsou nositeli inovací, které jsou jednou z hlavních cest k získání konkurenceschopnosti pro podnik.

Předpokládáme také, že růst počtu pracovníků nákupu a prodeje neboli marketingových pracovníků nepřímo určuje i výši výdajů na marketing, což by se mělo odrazit na finančních výsledcích podniku (jednodušší získávání zakázek, dobré jméno společnosti, atp.)

H6. Čím je nižší podíl administrativních pracovníků (vyjádřeno jako podíl z celkového počtu zaměstnanců), tím vyšší je výkonnost podniku, resp. pokles administrativních pracovníků bude spojen s vyšší výkonností podniku.

H7. Růst počtu cizinců na dělnických pozicích povede k vyšší výkonnosti podniku.

Předpokládáme, že cizinci, kteří jsou zaměstnání na dělnických pozicích, představují většinou levnou pracovní sílu, čili zaměstnávání dělníků – cizinců je většinou spojeno s nižšími personálními náklady a tudíž s lepšími hodnotami finančních ukazatelů podniku.

Fluktuace zaměstnanců

Otázka zaměřená na zjišťování míry fluktuace zněla:

B3.2. Jak velká je fluktuace ve Vašem podniku?

Tuto otázku jsme do dotazníku zařadili proto, abychom zjistili, jestli fluktuace zaměstnanců ovlivňuje úspěšnost a konkurenceschopnost podniku.

Zjišťuje se v ní míra fluktuace zaměstnanců v podniku, přičemž respondent volí mezi 1 - nízkou či zanedbatelnou mírou fluktuace (do 2 %), 2 - střední mírou fluktuace (2-10 %) a 3 - vysokou mírou fluktuace (nad 10 %).

Proměnné z této otázky jsou ordinální.

Do dalšího zkoumání byly zahrnuty následující proměnné:

Do našeho zkoumání byla zahrnuta stávající míra fluktuace (x_{100b}) a minulý trend (x_{100a}), kdy se minulá míra fluktuace srovnávala s fluktuací stávající

Hypotézy

Hypotéza nevázaná na tuto otázku zní:

H8. Čím nižší je míra fluktuace zaměstnanců, tím vyšší je výkonnost podniku, resp. pokud míra fluktuace zaměstnanců má klesající charakter, povede to k vyšší výkonnosti podniku.

Předpokládáme, že vyšší míra fluktuace zaměstnanců je jednak projevem nespokojenosti zaměstnanců a jednak je zdrojem poměrně vysokých dodatečných nákladů podniku (dodatečné náklady na nábor a výběr a zaškolování nových zaměstnanců). Na druhou stranu, v

některých oborech nízké personální náklady a s tím spojena vyšší fluktuace mohou znamenat konkurenční výhodu.

V další otázce (B3.3 a B3.4), týkající se fluktuace zaměstnanců, se zjišťovaly i možné důvody, které vedou zaměstnance k dobrovolnému odchodu z podniku a také, zda podnik systematicky sleduje a vyhodnocuje tyto důvody a výši fluktuace. Tyto proměnné nebyly v této fázi do zkoumání zahrnuty.

Poměr mezi pohyblivou a základní složkou mzdy

Otázka zjišťující poměr mezi pohyblivou a základní složkou mzdy, resp. podíl pohyblivé složky mzdy z celkové mzdy, zněla:

B3.5 Uvedte poměr mezi pohyblivou složkou a základní složkou mzdy dle níže specifikovaných skupin zaměstnanců Vašeho podniku.

Zmíněný poměr se zjišťoval u těchto skupin zaměstnanců: vrcholový management (x109b), nižší management (x110b), techničtí pracovníci (x111b), pracovníci nákupu a prodeje (x112b), administrativní pracovníci (x113b) dělníci (x114b).

Při vyhodnocování této otázky jsme narazili na určité komplikace, jelikož otázka nebyla položena zcela jednoznačně. V odpovědích se vyskytovalo více typů odpovědí. První skupinu (nejpočetnější – cca 85 %) tvořily odpovědi, kdy pohyblivá složka mzdy byla určena jako procento z celkové mzdy a druhá uvedená částka tvořila podíl základní složky na celkové mzdě. Součet těchto dvou hodnot byl 100. Druhou skupinu tvořily odpovědi uvádějící zřejmě podíl pohyblivé složky mzdy jako procento ze základní složky mzdy. Druhá hodnota v tomto případě byla 100. Dále se vyskytly také případy, které neodpovídaly žádné z uvedených možností. Odpovědi, ve kterých se součet obou uvedených složek mzdy nerovnal 100, byly z matice dat vyřazeny.

Do dalšího zkoumání byly zahrnuty následující proměnné:

Ke zkoumání byly použity pouze první hodnoty ze zmíněného poměru (po vyloučení nejednoznačných odpovědí), udávající procento pohyblivé složky z celkové mzdy (x109b1_re - 114b1_re). Jde o intervalové, spojitě proměnné.

Hypotézy

Hypotéza navázána na uvedené proměnné zní:

H9. Čím vyšší je podíl pohyblivé složky na celkové mzdě, tím vyšší je výkonnost podniku.

Předpokládáme, že čím více mají zaměstnanci možnost ovlivnit výši své mzdy (čím je pohyblivá složka mzdy vyšší), tím více jsou motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu. To by se pak mělo projevit i na výstupech podniku a také na jeho konkurenceschopnosti.

V další otázce (B3.6), týkající se poměru pohyblivé a základní složky mzdy jsme zjišťovali, jaký vliv mají (dle mínění respondenta) uvedené pohyblivé složky na motivaci zaměstnanců. Tyto proměnné nebyly v této fázi mezi zkoumané proměnné zahrnuty.

Zaměstnanecké výhody

Nejdříve jsme se v této otázce ptali na poskytované výhody. Respondenti měli k uvedeným možnostem zaměstnaneckých výhod uvést, zda daný benefit poskytují a jestli všem zaměstnancům nebo jen některým skupinám zaměstnanců. Tyto proměnné jsme do zkoumání nezahrnuli.

Dále nás zajímalo, jaké prostředky na zaměstnanecké benefity podnik vynakládá. Otázka zněla:

B3.7. Jaké prostředky vynakládá Váš podnik na zaměstnanecké výhody?

Tato otázka je v dotazníku zařazena proto, abychom zjistili relativní výši prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody vůči celkovým personálním nákladům. Respondenti uváděli procento z celkových personálních nákladů vynakládané na zaměstnanecké výhody (případně kvalifikovaný odhad výše těchto nákladů). I u této otázky jsme zároveň zjišťovali minulý a budoucí trend.

Do dalšího zkoumání byly zahrnuty následující proměnné:

Do následujícího zkoumání byl zahrnut pouze minulý trend (x131a - ordinální proměnná) a stávající výše prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody (x131b - intervalová proměnná).

Hypotézy

Hlavním cílem poskytování zaměstnaneckých výhod je snaha získat a udržet si kvalitní zaměstnance, podporovat jejich pracovní spokojenost, loajalitu a pozitivní vztah k zaměstnavateli a v neposlední řadě také poskytovat zaměstnancům odměny daňově zvýhodněným způsobem.

Z uvedeného by se dalo usuzovat, že pokud podnik vynakládá více prostředků na zaměstnanecké výhody, má více možností udržet si schopné, kvalifikované, loajální, jinými slovy kvalitní zaměstnance. Jelikož kvalita lidského kapitálu je čím dál tím více považována za jeden z nejdůležitějších faktorů ekonomické výkonnosti a konkurenční schopnosti podniku, měla by se možnost připoutat si kvalitní zaměstnance projevit ve větší konkurenceschopnosti podniku.

Z uvedeného plyne následující hypotéza:

H10. Čím více prostředků podnik vynakládá na zaměstnanecké výhody, tím vyšší je výkonnost podniku resp. růst výše

prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody povede k vyšší výkonnosti podniku.

Doplňujícími otázkami v této sekci jsme se ještě dotazovali, zda podnik prostředky na zaměstnanecké výhody sleduje systematicky a dále, jaký vliv na motivaci zaměstnanců mají dle respondenta uváděné zaměstnanecké výhody. Tyto proměnné jsme ale také v nynější fázi zkoumání nezahrnuli.

Vynakládané prostředky na vzdělávání zaměstnanců

Zajímalo nás, jaké prostředky podnik vynakládá na vzdělávání zaměstnanců. Otázka v dotazníku zněla:

B3.9. Jaké prostředky vynakládá Váš podnik na vzdělávání zaměstnanců?

Opět pomocí ní chceme zjistit relativní výši prostředků vynakládaných na vzdělávání vůči celkovým personálním nákladům. Respondenti také uváděli procento z celkových personálních nákladů vynakládané na vzdělávání (v případě, že se tyto náklady systematicky nesledují, měli respondenti uvést kvalifikovaný odhad výše těchto nákladů) a zjišťoval se také minulý a budoucí trend.

Do dalšího zkoumání byly zahrnuty následující proměnné:

Do následujícího zkoumání byl zahrnut minulý trend (x134a - ordinální proměnná) a stávající výše prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců (x134b - intervalová proměnná).

Hypotézy

Hypotéza k oblasti vzdělávání zní:

H11. Čím vyšší jsou prostředky vynakládané na vzdělávání zaměstnanců, tím vyšší je výkonnost podniku resp. růst výše prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců povede k vyšší výkonnosti podniku.

Předpokládáme, že kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro podnik zdrojem inovací a tudíž jedinečnou konkurenční výhodou. Vzdělávání zaměstnanců tedy může patřit mezi klíčové faktory úspěchu podniku.

Také při této otázce jsme se dotazovali, zda podnik prostředky vynakládané na vzdělávání sleduje systematicky. Tato proměnná do následujícího zkoumání není zahrnuta.

3. SHRUTÍ RELEVANTNÍCH VÝSLEDKŮ PRIMÁRNÍ ANALÝZY

V této části shrnu některé zajímavé výsledky, které se projevily v první části vyhodnocování dat. Uvedené informace jsou podrobněji rozpracovány v monografii Centra výzkumu konkurenční schopnosti

české ekonomiky „Konkurenční schopnost podniků“ viz. použitá literatura.

1.1. Struktura zaměstnanců

V této části se spíše potvrdily předpokládané závislosti, jako např. že akciové společnosti ve zkoumaném vzorku podniků jsou co do počtu zaměstnanců větší než společnosti s ručením omezeným, nebo že podíl žen z celkového počtu zaměstnanců i ve vrcholovém vedení je vyšší ve zpracovatelském průmyslu než ve stavebnictví. Dalšími zjištěními bylo, že podíl žen ve vrcholovém vedení je vyšší v menších podnicích než v podnicích větších, že podíl THP zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců je vyšší u akciových společností než u společností s ručením omezeným, že podniky zpracovatelského průmyslu mají vyšší podíl pracovníků nákupu a prodeje a vyšší podíl dělníků než stavební podniky a že podíl dělníků je tím větší, čím větší je podnik.

1.2. Fluktuační zaměstnanců

Při zjišťování míry a důvodů fluktuace jsme zjistili, že míra fluktuace se zvyšuje s rostoucí velikostí podniku.

Nejčastěji se vyskytující důvody fluktuace byly „osobní důvody“ a „nízký plat“ a nejméně častými důvody byly „reorganizace a nutnost přeškolení“ a „nedostatečné možnosti kariérního růstu“.

Důvod „nízký plat“ se častěji objevuje u větších podniků a u akciových společností (co spolu zřejmě souvisí, jelikož akciové společnosti jsou více zastoupeny ve větších podnicích). Také důvod „nezajímavá práce“ se častěji objevuje u větších podniků a také ve zpracovatelském průmyslu než ve stavebnictví.

1.3. Pohyblivá složka mzdy

Při analýze výše pohyblivé složky mzdy jsme zjistili, že je nejvyšší u vrcholového managementu, nižšího managementu a pracovníků nákupu a prodeje. Nejnižší průměrný podíl pohyblivé složky mzdy mají administrativní pracovníci, dělníci a techničtí pracovníci. Velikost pohyblivé složky vrcholového a nižšího managementu, technických pracovníků a dělníků je vyšší ve stavebnictví a dále je velikost pohyblivé složky administrativních pracovníků vyšší spíše ve společnostech s ručením omezeným než v akciových společnostech. Velikost pohyblivé složky dělníků je vyšší spíše v menších podnicích než je tomu v podnicích větších.

1.4. Zaměstnanecké výhody

Nejvíce poskytovanou zaměstnaneckou výhodou je „zajištění stravování“ a „podpora vzdělávání z iniciativy zaměstnanců“. Nejméně poskytovanou zaměstnaneckou výhodou je poskytování „akciových opcí“ a využívání tzv. „kafetéria systému“. Většina zaměstnaneckých

výhod je více poskytována stavebními společnostmi (akciové opce, poskytování služebního automobilu k soukromým účelům, služebního mobilního telefonu, notebooku či internetového připojení, poskytování příspěvků na dopravu nebo ubytování, poskytování půjček, poskytování příspěvků na životní pojištění, podpora vzdělávání z iniciativy zaměstnanců i kafeteria systém). Podniky zpracovatelského průmyslu poskytují častěji pouze zaměstnaneckou výhodu stravování. Poskytování služebního automobilu, stravování, příspěvky na dopravu nebo ubytování, zajišťování rekreace, sportu či kultury, poskytování příspěvků na důchodové připojištění a podpora vzdělávání z iniciativy zaměstnanců jsou více poskytovány ve větších podnicích. Naopak, menší podniky více využívají systém kafetérie. Stravování, zabezpečování rekreace, sportu či kultury a poskytování příspěvků na důchodové připojištění více využívají akciové společnosti a naopak půjčky, poskytování příspěvků na životní pojištění, podpora vzdělávání z iniciativy zaměstnanců a kafeteria systém jsou častější u společností s ručením omezeným.

Co se týče prostředků, vynakládaných na zaměstnanecké výhody, větší procento z celkových personálních nákladů vynakládají podniky stavební a menší podniky.

1.5. Vzdělávání zaměstnanců

Při analýze prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců, jsme rozdílly mezi podniky dle jednotlivých členění nepozorovali.

4. PŘEDSTAVENÍ SHLUKŮ PODLE VÝKONNOSTI PODNIKŮ¹⁸

Abychom mohli verifikovat základní hypotézu, naplnit stanovený cíl a odhalit faktory konkurenceschopnosti, vedoucí k úspěšnosti podniku, museli jsme nejdříve identifikovat typické shluky podniků, ve kterých jsou soustředěny podniky s podobnou finanční výkonností (finanční výsledky vyjadřují úspěchy podniku v hospodářské soutěži). Faktory konkurenceschopnosti pak budou vyhledávány a verifikovány dle četností svého zastoupení ve shlucích finančně úspěšnějších a méně úspěšných podniků.

Nejdříve jsme museli najít ukazatele finanční výkonnosti. Byly zvoleny dva ukazatele a to rentabilita aktiv a meziroční míra nárůstu aktiv podniku. Tuto dvojici ukazatelů jsme posuzovali na základě jejich vývoje v průběhu let 2002-2006. Každý podnik tak charakterizovalo 10 hodnot proměnných, u nichž byla navíc zohledněna rovnoměrně klesající míra významnosti proměnné směrem do minulosti.

¹⁸ Více informací o provedené shlukové analýze, o důvodech zvolení daných kritérií apod. uvádí: ŠIŠKA, L: Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS. WP, 2008.

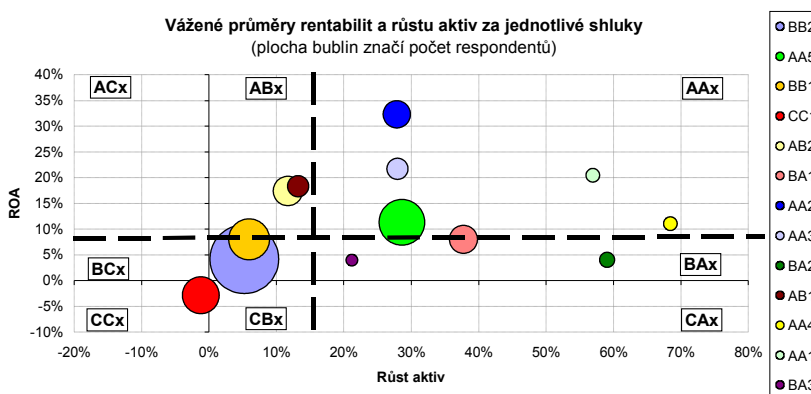
Bylo identifikováno 13 shluků. Při tomto poměrně velkém počtu shluků je poměrně malý počet podniků v jednotlivých shlucích, čímž se snižuje jejich vypovídací schopnost a tak bylo členění dále zjednodušeno na větší celky a to na 5 shluků a následně pak ještě na 3 shluky. K redukci shluků na větší celky došlo vždy sloučením původních shluků podobné výkonnosti.

1.1. 13 shluků

Nejdříve bylo nalezeno 13 typických shluků finanční úspěšnosti.

Na následujícím obrázku můžeme vidět vážené průměrné hodnoty ROA a měr růstu aktiv těchto shluků za posledních 5 let. Na grafu jsou vyznačeny čárkovanými čarami průměrné hodnoty obou kritérií za všechny podniky. Pomocí těchto přímek a os dostáváme 9 polí lišících se úrovní obou kritérií. Pole byly označeny AA až CC (přičemž označení AA značí nadprůměrnou rentabilitu aktiv i míru růstu aktiv a CC naopak označuje podniky ztrátové s klesajícím objemem aktiv). K označení shluků bylo k označení pole ještě přiřazeno pořadové číslo shluku v daném shluku, přičemž jedničkou byl označen nejziskovější shluk v daném poli a tak dále.

Obrázek č. 1: Průměrné hodnoty ROA a míry růstu aktiv v jednotlivých shlucích



Zdroj: ŠIŠKA, L. (2008): Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS, v tisku

1.2. 5 shluků

Podle toho, ve kterém poli se jednotlivé shluky nacházely, sloučily se původní shluky do „nových“ shluků a dostali jsme tak 5 skupin podniků: AA, AB, BA, BB, CC.

Podniky v shluku AA dosahují nadprůměrné úrovně jak rentability, tak růstu. V shluku AB jsou podniky, které vynikají „pouze“ v rentabilitě

(AC a AB) a v shluku BA zase podniky s nadprůměrným růstem aktiv (BA, CA). Většina podniků leží v poli BB, tudíž spadá do shluku, který je charakteristický mírně podprůměrnou ziskovostí a současně mírně podprůměrným růstem. Poslední skupinou podniků je shluk CC zahrnující ztrátové podniky (neziskové podniky snižující objem svého majetku).

Těchto 5 shluků bylo nakonec zvoleno za optimum a vycházelo se z této varianty při dalších analýzách.

1.3. 3 shluky

Pro další potřeby došlo ještě k redukci na 3 shluky A, B a C.

Shluk A zahrnuje všechny podniky ze skupin AA, AB, BA, čili nadprůměrné podniky alespoň v jednom kritériu. Shluky B (lehce podprůměrné podniky) a C (ztrátové podniky) korespondují se shluky BB a CC.

5. POPIS 5 SHLUKŮ POMOCÍ PROMĚNNÝCH SOUHRNNÉ ČÁSTI

Shluk AA

V podnicích ze shluku AA nejvíce ze všech shluků rostl počet zaměstnanců (v 61 % podniků z tohoto shluku) a klesal v 14,5 % případech. Průměrný počet zaměstnanců v tomto shluku podniků je 281 zaměstnanců.

Tyto podniky uváděly nejčastěji nárůst počtu zaměstnaných žen v podniku (ve 29,5 % případů). Nejčastěji také uváděly nárůst počtu vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a zároveň nejméně jejich pokles, čemu odpovídá i nejvyšší průměrná hodnota podílu těchto zaměstnanců na celkovém počtu, který v tomto shluku dosahuje 13 %.

Nejvíce podniků z tohoto shluku uvedlo, že počet jejich technicko-hospodářských pracovníků oproti minulosti narostl (48,4 %) a průměrná hodnota podílu THP z celkového počtu zaměstnanců je 31,5 %.

Stejně tak jako v ostatních shlucích se projevilo, že podniky nejčastěji uváděly, že počet zaměstnanců ve vrcholovém vedení se oproti minulosti nezměnil, v tomto shluku byl však největší podíl podniků ze všech shluků, které uvedly jejich nárůst (16 %). Podobně je tomu i v případě nižšího managementu, kde se nejčastěji vyskytla odpověď stejný počet jako v minulosti ve všech shlucích. Taktéž v tomto případě bylo nejvíce podniků z tohoto klastru, které uvedly nárůst počtu nižšího managementu (37,6 % podniků). Při bližším pohledu na ukazatel rozpětí řízení dle shluků vidíme, že nejsou patrné velké rozdíly (12,2 až 15 zaměstnanců na jednoho vedoucího pracovníka). Průměrná hodnota v tomto shluku je 12,6.

Podniky ve shlucích AA, AB, BA uváděly spíše nárůst počtu ostatních THP pracovníků než jejich pokles. Z toho nejvíce se pro růst počtu technických pracovníků vyjádřily právě podniky ze shluku AA (41,4 %) a jejich pokles uvedlo 6,9 %. Průměrně se v podnicích z tohoto shluku zaměstnává 11 % technických pracovníků z celkového počtu zaměstnanců. Pokud jde o pracovníky nákupu a prodeje, nejvíce podniků právě z tohoto shluku uvedlo nárůst jejich počtu oproti minulosti. Průměrně je v těchto podnicích 5 % pracovníků nákupu a prodeje z celkového počtu zaměstnanců. Stejně jako v předešlých případech, ve všech shlucích je nejčastějším případem stejný počet administrativních pracovníků vůči minulosti. Přesto podniky ze shluku AA častěji než ostatní shluky uváděly nárůst jejich počtu. Podniky ze shluků AA, AB, BA se více přikláněly spíše k nárůstu počtu administrativních pracovníků než podniky ze shluků BB a CC. Průměrná hodnota podílu administrativních pracovníků z celkového

počtu zaměstnanců se výrazně mezi shluky neliší (od 5,4–7,2 %). V shluku AA je tato hodnota nejvyšší.

Podobně jako v předešlém případě i pokud jde o vývoj počtu dělníků se shluky AA, AB, BA přiklánějí spíše k jejich nárůstu než k poklesu. Zároveň podniky ze shluku AA nárůst tohoto počtu uvádějí nejčastěji (59,2 %), jejich pokles v 15,3 % případů. Při posuzování vývoje počtu cizinců na dělnických pozicích opět platí, že nejčastěji podniky uváděly stejnou situaci oproti minulosti. K nárůstu jejich počtu se nejvíce přikláněly podniky ze shluku AA.

Pokud jde o fluktuaci, tak všechny podniky nejčastěji uváděly stejný stav oproti minulosti, nebo spíše její nárůst – některé více, některé méně. Podniky z tohoto shluku uváděly poměrně značný příklon k nárůstu míry fluktuace (25,4 % uvedlo její nárůst a 13,2 % její pokles). Co se týče samotné míry fluktuace, všechny podniky nejčastěji volily možnost vyjadřující míru fluktuace od 2 do 10 %. V tomto shluku tomu tak bylo v 64,7 % případů, 22,7 % podniků uvedlo míru fluktuace do 2 % a zbytek míru fluktuace vyšší než 10 %.

Co se týče pohyblivé složky mzdy, tak ta je v podnicích z tohoto shluku 34,3 % z celkové mzdy u vrcholového managementu, 34,1 % u nižšího managementu, 30,9 % u technických pracovníků, 33,8 % u pracovníků nákupu a prodeje, 28,6 % u administrativních pracovníků a 28,1 % u dělníků (u nižšího managementu, technických pracovníků, pracovníků nákupu a prodeje a administrativních pracovníků je tento podíl nejvyšší ze všech shluků).

Pokud jde o prostředky vynakládané na zaměstnanecké výhody, tak většina podniků (50,5 %) z tohoto shluku uvedla, že se jejich výše oproti minulosti nezměnila. Z této skupiny nejméně podniků uvedlo pokles těchto prostředků (4,7 %). Průměrná výše těchto prostředků je pro tento shluk poměrně nízká a to 5,7 % z celkových personálních nákladů.

Co se týče výdajů na vzdělávání, tak nejvíce podniků z tohoto shluku (stejně tomu je i v ostatních shlucích) uvedlo, že oproti minulosti se jejich výše nezměnila. 39,1 % podniků uvedlo jejich nárůst (to je ve srovnání s ostatními shluky největší procento). Pokud jde o výši podílu těchto výdajů z celkových personálních nákladů, tak je jejich průměrná výše v tomto shluku nejvyšší ze všech shluků a dosahuje 4,1 % z personálních nákladů.

Shluk AB

Polovina podniků z tohoto shluku uvedla nárůst počtu zaměstnanců a 17,6 % jejich pokles. Průměrný počet zaměstnanců v tomto shluku podniků je nejnižší a to 173 zaměstnanců.

Zajímavé je, že až 87,1 % podniků z tohoto shluku uvedla, že počet žen zaměstnaných v podniku se nezměnil a pouze 3,2 % uvedlo jejich

pokles a 9,7 % jejich nárůst. Nejméně podniků ze všech shluků z tohoto shluku uvádělo nárůst počtu vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Pokles ale uvedlo pouze 3,3 % podniků, čili nejvíce podniků z tohoto shluku uvádělo stejnou situaci. Zároveň je průměrná hodnota podílu vysokoškoláků z celkového počtu zaměstnanci v tomto shluku nejnižší ze všech a to 9,5 %.

V tomto shluku bylo nejméně podniků, které uvedly pokles počtu THP pracovníků ze všech shluků (3,3 %). Nejvíce podniků z tohoto shluku (70 %) uvedlo stejný stav jak v minulosti. Průměrná hodnota podílu THP z celkového počtu zaměstnanců je téměř stejná jako u shluku AA a to 31,9 %.

Ani jeden podnik z tohoto shluku neuvedl případ, kdy by klesl počet lidí v nižším managementu a „pouze“ 11,5 % podniků ze shluku AB (nejméně ze všech shluků) uvedlo, že došlo k jejich nárůstu. Valná většina tedy uvedla stejný stav (88,5 %). Co se týče rozpětí řízení, v tomto shluku dosáhla průměrná hodnota 13,3 zaměstnance na jednoho člena vedení.

V tomto shluku „pouze“ 4,2 % podniků uvedlo pokles technických pracovníků, 25 % uvedlo nárůst tohoto počtu a tudíž nejvíce 70,8 % stejný stav. V shluku AB se nejméně vyskytl pokles počtu pracovníků nákupu a prodeje (v 4,3 % podniků). Průměrný počet těchto pracovníků (vyjádřen jako podíl z celkového počtu zaměstnanců) je nejnižší ze všech shluků a to 3,7 %.

Podniky ze shluku AB, stejně jako podniky z jiných shluků, nejčastěji uváděly možnost, že fluktuace je stejná jako v minulosti. Přesto nejméně ze všech shluků uvedly její nárůst (pouze 8,3 % podniků z tohoto shluku, její pokles uvedlo stejné procento podniků). Fluktuace v podnicích ze shluku AB je nejmenší z všech shluků. Až 34,1 % podniků uvedlo fluktuaci nižší než 2 % a poměrně málo podniků (9,8 % z nich) fluktuaci nad 10 %.

Pohyblivá složka vrcholového managementu tvoří 36,1 % z celkové mzdy a je v tomto shluku nejvyšší ze všech shluků. Nižší management průměrně dostává pohyblivou složku mzdy ve výši 33,6 %, techničtí pracovníci 30,1 %, pracovníci nákupu a prodeje 31,2 %, administrativní pracovníci 25,3 % a dělníci 30,5 % z celkové mzdy. Pohyblivá složka je u vrcholového managementu a dělníků nejvyšší ze všech shluků.

V shluku AB nejvíce podniků (48,5 %) uvedlo nárůst prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody a podíl těchto prostředků z celkových personálních nákladů je poměrně vysoký a to 6,3 %.

Naopak je tomu u prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců. Podniky z tohoto shluku nejvíce ze všech shluků uvedly pokles výdajů na vzdělávání zaměstnanců (13,8 %) a nejméně ze všech jejich nárůst (27,6 % podniků z tohoto shluku). Navíc podíl prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců, jako podíl

z celkových personálních nákladů, je ze všech shluků nejnižší a to 2,9 %.

Shluk BA

V tomto shluku se vyskytlo nejméně podniků, které uvedly, že počet jejich zaměstnanců klesl (jen ve 12,5 % případech). Nárůst počtu zaměstnanců uvedlo 57,5 % z nich. Průměrný počet zaměstnanců v tomto shluku podniků je 294 zaměstnanců.

Podniky nejvíce uváděly stejný počet žen zaměstnaných v podniku (66,7 % případů) nebo jejich nárůst (25 %). Nejvíce podniků v tomto shluku (57,1 %) uvedlo stejný počet vysokoškoláků než v minulosti a poměrně dost podniků (34,3 %) uvedlo jejich nárůst. Průměrná hodnota podílu vysokoškoláků z celkového počtu zaměstnanců je 11,3 %.

Téměř polovina podniků (47,4 %) ze shluku BA uvedla stejný počet THP pracovníků jako v minulosti a stejné procento z nich uvedlo jejich nárůst. Průměrný počet THP vyjádřen jako podíl z celkového počtu zaměstnanců je nejvyšší ze všech shluků a to 40 %.

V tomto shluku pouze 5,4 % podniků uvedlo pokles počtu zaměstnanců ve vrcholovém vedení, což je nejmenší podíl ze všech shluků. Zároveň zde, stejně jako v shluku AB, ani jeden z podniků neuvedl pokles počtu zaměstnanců v nižším managementu. Na jednoho člena managementu připadá v tomto shluku nejméně pracovníků a to 12,2.

Podniky z tohoto shluku se nejvíce ze všech shluků přikláněly spíše k poklesu počtu cizinců v dělnických pozicích.

Pokud jde o fluktuaci, tak se podniky ze shluku BA (na rozdíl od shluku AB), nejvíce ze všech shluků přikláněly k růstu míry fluktuace (22,5 % uvedlo její nárůst a pouze 5 % její pokles). Zde největší část podniků uvedla střední míru fluktuace 71,4 % podniků) a pouze 9,5 % podniků fluktuaci na 10 %. Nízkou fluktuaci pod 2 % má však „jen“ 19 % podniků z tohoto shluku.

Výše pohyblivé složky mzdy u vrcholového managementu je 32,9 %, u nižšího managementu 29,3 %, u technických pracovníků 25,5 %, u pracovníků nákupu a prodeje 23,8 % (co je nejnižší ze všech shluků), u administrativních pracovníků 19,1 % a u dělníků 29,6 % z celkové mzdy.

Téměř 60 % podniků z tohoto shluku uvedlo nezměněnou výši prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody oproti minulosti a „pouze“ 29,7 % nárůst těchto prostředků (což je nejmenší procento podniků ze všech ostatních shluků). Průměrně podniky v tomto shluku vynakládají na zaměstnanecké výhody 6,2 % z personálních nákladů.

Opět nejvíce podniků z tohoto shluku (v tomto případě až 65,7 %) uvedlo, že se výše prostředků vynakládaných na vzdělávání oproti minulosti nezměnila. V tomto shluku nejméně (2,9 %) podniků oproti ostatním shlukům uvedlo pokles výše těchto prostředků. Výše prostředků na vzdělávání v tomto shluku je spíše vyšší a průměrně dosahuje 4 % z personálních nákladů.

Shluk BB

V shluku BB podniky uváděly vývoj počtu zaměstnanců velice vyrovnaně. 36,7 % podniků uvedlo pokles tohoto počtu, 29,7 % podniků stejný počet a 33,5 % podniků jeho nárůst. Průměrný počet zaměstnanců v tomto shluku podniků je nejvyšší ze všech shluků a to 320 zaměstnanců.

Největší podíl podniků, uvádějících pokles počtu žen je právě v tomto shluku (15,2 %). Průměrně se zde vyskytuje 30 % žen. V tomto shluku podniků je stejně jako v shluku AB nejčastější odpovědí stejný počet vysokoškoláků (60 %) oproti minulosti, 30 % uvedlo jejich nárůst a 10 % jejich pokles.

V shluku BB uvedlo nejvíce podniků (29,5 % podniků z tohoto shluku) pokles THP a nejméně (17,3 %) jejich nárůst. Průměrná hodnota podílu THP z celkového počtu zaměstnanců je relativně nízká, a to 27,8 %.

Podniky ve shluku BB uvedly v největší míře (16,4 % podniků z tohoto shluku) pokles počtu pracovníků ve vrcholovém vedení a nejméně ze všech shluků jejich nárůst (pouze 5,7 %). Stejně tak uvedlo nejvíce těchto podniků pokles počtu zaměstnanců nižšího managementu. Průměrná hodnota rozpětí řízení za tento sluk je 13,1.

Podniky ze shluku BB a CC se více přikláněly k poklesu ostatních THP než k nárůstu jejich počtu a nejčastěji ze všech shluků (13 %) uváděly pokles počtu pracovníků nákupu a prodeje a nejméně (16 %) nárůst tohoto počtu. Průměrný počet pracovníků nákupu a prodeje činí 4 % z celkového počtu zaměstnanců. Podniky ze shluků BB a CC se spíše přikláněly k poklesu počtu administrativních pracovníků a stejná tendence se projevila i v případě vývoje počtu dělníků. Zároveň právě podniky z tohoto shluku nejčastěji ze všech uváděly jejich pokles a nejméně jejich nárůst oproti minulosti. Průměrná hodnota podílu administrativních pracovníků na celkovém počtu je 6,4 %.

Podniky ze shluku BB patří do skupiny podniků, kde příklon k nárůstu fluktuace není tak značný. Zajímavé je, že poměrně hodně podniků z tohoto shluku uvedlo nízkou fluktuaci (28,3 %). Fluktuaci nad 10 % uvedlo 11,1 %. Dá se tedy tvrdit, že míra fluktuace je po shluku AB nejnižší ze všech ostatních.

Pokud jde o pohyblivou složku, ta je v tomto shluku pro vrcholový management průměrně 35,3 % z celkové mzdy, 29,3 % pro nižší

management, 26,6 % pro technické pracovníky, 29,9 % pro pracovníky nákupu a prodeje, 22,8 % pro administrativní pracovníky a 25,8 % pro dělníky.

Nejvíce podniků (52 %) ze shluku BB uvedlo nezměněnou situaci co do výše prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody, 8 % podniků uvedlo jejich pokles a 40 % jejich nárůst. Průměrně podniky ze shluku BB vynakládají na zaměstnanecké benefity 5 % z personálních nákladů, což je nejnižší podíl ze všech shluků.

Pokles vynakládaných prostředků na vzdělávání zaměstnanců uvedlo téměř 5 % podniků z tohoto shluku, jejich nárůst 37,5 %. Výše těchto prostředků je spíše nižší a dosahuje 3,2 % z celkových personálních nákladů.

Shluk CC

Počet zaměstnanců v podnicích z tohoto shluku spíše klesal a to v 47,5 % případech (rostl „jen“ ve 22,5 % podniků). Průměrný počet zaměstnanců v tomto shluku podniků je 236 zaměstnanců.

Nejvíce podniků z tohoto shluku uvedlo stejný počet žen v minulosti jako v současnosti, 12 % uvedlo jejich nárůst a 6 % jejich pokles. Průměrně je v podnicích z tohoto shluku 35 % žen. Po shluku AB je průměrný podíl vysokoškoláků nejnižší ze všech ostatních shluků a to 10,6 %, navíc až 11,4 % těchto podniků uvedlo pokles počtu těchto pracovníků vůči minulosti a „jen“ 25,7 % jejich nárůst.

Nejvíce podniků z této skupiny podniků uvedlo stejný stav THP oproti minulosti (56,3 %) a čtvrtina podniků jejich pokles. Průměrný počet THP je nejnižší ze všech podniků a to 27 % z celkového počtu zaměstnanců.

Podniky v tomto shluku nejčastěji uváděly, že počet lidí ve vrcholovém vedení se oproti minulosti nezměnil. Co se týče rozpětí řízení, zde je jeho hodnota nejvyšší, čili na jednoho vedoucího pracovníka připadá nejvíce zaměstnanců a to 15.

18,2 % podniků ze shluku CC uvedlo pokles počtu technických pracovníků (což je největší procento ze všech shluků) a stejné procento jejich nárůst (což je naopak nejnižší procento ze všech shluků). Průměrně podniky z tohoto shluku zaměstnávají 7 % technických pracovníků z celkového počtu zaměstnanců. Tyto podniky uvedly poměrně vyšší počet pracovníků nákupu a prodeje než podniky v jiných shlucích a průměrný podíl těchto pracovníků z celkového počtu zaměstnanců je 6,2 %. Naopak průměrná hodnota podílu administrativních pracovníků na celkovém počtu je nejnižší ze všech shluků 5,4 %. V tomto shluku uváděly podniky nejvíce ze všech shluků pokles počtu dělníků a nejméně jejich nárůst.

Podniky ze skupiny CC se v otázce vývoje míry fluktuace pohybují někde uprostřed mezi ostatními shluky (nejvíce ze všech shluků

uváděly podniky z CC pokles fluktuace 17,5 % ale zároveň poměrně hodně podniků 22,5 % uvedlo její nárůst). Fluktuace podniků zařazených do shluku CC je nejvyšší ze všech shluků. „Pouze“ 16,7 % podniků uvedlo fluktuaci nižší než 2 % a až 21,4 % podniků uvedlo fluktuaci nad 10 %.

Co do výše podílu pohyblivé složky mzdy, v tomto shluku u vrcholového managementu dosahuje 30,9 % z celkové mzdy, 26,3 % u nižšího managementu, 22 % u technických pracovníků, 27,3 % u pracovníků nákupu a prodeje, 18,4 % u administrativních pracovníků a 20,7 % u dělníků, přičemž kromě skupiny pracovníků nákupu a prodeje je podíl pohyblivé složky ve srovnání s ostatními shluky nejmenší.

Shluk CC je charakteristický poměrně vysokým procentem podniků, které uvedly pokles prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody. Uvedlo tak 13,2 % podniků z tohoto shluku. Nárůst těchto prostředků uvedlo téměř 40 %. Na druhou stranu, procento výdajů na zaměstnanecké výhody z celkových personálních nákladů je ze všech shluků nejvyšší a to 6,3 %.

8,3 % podniků ze shluku CC uvedlo, že prostředky vynakládané na vzdělávání oproti minulosti spíše klesly, 36 % podniků uvedlo jejich nárůst. Výše těchto prostředků průměrně dosahuje 3,4 % personálních nákladů.

6. VÝSLEDKY

V následujícím textu bude provedena verifikace stanovených hypotéz. Hypotézy budou posuzovány pro 5 a pro 3 shluky podniků rozdělených dle hospodářské úspěšnosti.

H1. Pokles počtu zaměstnanců (zefektivnění personálních procesů) povede k vyšší výkonnosti podniku.

Při sledování minulého trendu v 5 i ve 3 shlucích podniků je patrný trend růstu počtu zaměstnanců s rostoucí hospodářskou úspěšností.¹⁹

Stanovená hypotéza se tedy nepotvrdila.

Samozřejmě že nemůžeme tvrdit, že čím má podnik více zaměstnanců, tím je úspěšnější. Jde zřejmě o opačný jev, kdy podnik, který je úspěšný, roste a nabírá více zaměstnanců.

H2. Čím je vyšší počet zaměstnanců s VŠ vzděláním, tím vyšší je výkonnost podniku resp. růst počtu zaměstnanců s VŠ vzděláním povede k vyšší výkonnosti podniku.

U vyhodnocování této otázky se projevila nízká korelace mezi růstem počtu zaměstnanců a úspěšností podniku a to jak při členění na 3 shluky, tak při členění na 5 shluků. Ve všech skupinách podniků se počet VŠ pracovníků neměnil nebo spíše rostl a nejvyšší hodnota průměru (čili největší příklon k růstu tohoto počtu) byla dosažena u neúspěšnějších podniků (2,37 u 5 shluků a 2,32 u 3 shluků) a nejnižší u podniků ztrátových (2,14 jak u 5 shluků, tak u 3 shluků).

Hodnota koeficientu Gamma je -0,18 a -0,019 (při 3 shlucích resp. při 5 shlucích) při hladině významnosti 0,044, čili závislost úspěšnosti na počtu zaměstnanců s VŠ vzděláním je nízká až střední a tato závislost je statisticky významná. Statistická významnost chí-kvadrát testu je ale vyšší než 0,1 (0,149 u 3 shluků a 0,203 u 5), tudíž nemůžeme zcela zamítnout nulovou hypotézu o neexistenci vztahu mezi růstem počtu zaměstnanců a výkonností podniku.

Co se týče proměnné x88b – počet VŠ vzdělaných pracovníků v podniku (vyjádřen v našem případě jako podíl z celkového počtu zaměstnanců), tak největší procento zaměstnanců s VŠ vzděláním mají neúspěšnější podniky (11,92 % je průměrná hodnota u 3 shluků a 12,99 % u 5 shluků) kdežto ztrátové podniky mají v průměru 10,56 %

¹⁹ Potvrzují to i průměrné hodnoty, kdy ve shlucích AA, AB, BA, jsou hodnoty průměru 2,46, 2,32 a 2,45, u shluku BB je to 1,97 a u shluku CC 1,75-čili, že shluky AA, AB, BA častěji uváděly stejnou situaci nebo nárůst a u shluků BB a CC je tomu spíše opačně. Ve 3 shlucích je průměrná hodnota shluku A je 2,43, shluku B 1,97 a shluku C 1,75. Tato závislost se potvrzuje i korelačním koeficientem Gamma, který je statisticky významný na hladině významnosti 0,001 s hodnotou 0,447.

VŠ vzdělaných pracovníků. Tato tendence je ale statisticky nevýznamná.

Zajímavým zjištěním je průměrná hodnota podílu VŠ vzdělaných pracovníků u skupiny podniků AB (při členění na 5 shluků), která dosahuje pouze 9,47 %.

Stanovená hypotéza tedy nebyla potvrzena, jelikož zjištěná korelace udává pouze nízkou souvislost a je statisticky nevýznamná.

H3. Růst počtu zaměstnanců na manažerských pozicích povede k vyšší výkonnosti podniku.

Tuto hypotézu jsme testovali pomocí proměnných x90a a x93a vyjadřujících trend vývoje počtu zaměstnanců na manažerských pozicích.

Při srovnání průměrných hodnot u proměnné x90a- vrcholový management vyplynulo, že při 3 shlucích jen neúspěšnější podniky mají průměr vyšší než 2 (růst počtu zaměstnanců ve vrcholovém vedení uvedlo 15,1 % podniků ze shluku A, 5,7 % podniků ze skupiny B a 6,1 % podniků ze skupiny ztrátových podniků). U členění na 5 shluků vyššího průměru než 2 dosáhly shluky AA, AB, BA (růst počtu zaměstnanců ve vrcholovém vedení dle shluků uvedlo: AA-16 %, AB-14,3 %, BA-13,5 %). Naopak pokles pracovníků ve vrcholovém vedení uvedlo 5,4-7,4 % podniků ze skupin A, AA, AB a BA ale více než 15 % podniků ze shluků B resp. BB a C resp. CC.

Podobný vývoj sledujeme i u proměnné vyjadřující dynamiku v počtu pracovníků na pozicích nižšího managementu. Vyšší průměr než hodnotu 2 mají podniky ze shluků A, AA, AB, BA. B resp. BB a C resp. CC mají průměr nižší než 2. Ze skupiny podniků A až 32,3 % podniků uvedlo nárůst nižších manažerských pozic a pouze 3,2 % jejich pokles. U skupin AB a BA se dokonce nevyskytl žádný případ, kdy došlo k poklesu počtu zaměstnanců na nižších manažerských pozicích.

Tyto rozdíly jsou statisticky významné (na hladině významnosti 0,000) a hodnota korelačního koeficientu Gamma (-0,377 u 3shluků resp. -0,314 u 5 shluků u proměnné x90a a -0,419 resp. -0,369 u proměnné x93a) udává střední až podstatnou souvislost.

Hypotéza č. 3 byla potvrzena.

Bohužel ale nemůžeme s určitostí tvrdit, že uvedená souvislost má směr od růstu počtu zaměstnanců k úspěšnosti podniku. Je pravděpodobné, že tato souvislost může mít směr opačný a že až teprve když je podnik úspěšný, najímá více pracovníků na manažerských pozicích.

H4. Čím je nižší rozpětí řízení, tím vyšší je výkonnost podniku.

Co se týče samotného rozpětí řízení, čili poměru udávajícím kolik zaměstnanců připadá na vedoucího pracovníka, tak i přesto, že počet

zaměstnanců na manažera je větší u neúspěšných podniků než u podniků úspěšnějších (průměrný počet zaměstnanců na 1 vedoucího pracovníka u úspěšných podniků je cca 12,6 a u neúspěšných je tento počet roven téměř 15), tyto rozdíly nejsou statisticky významné a i variační koeficient je v těchto případech značně velký, čili rozptýlenost dat vzhledem k průměru je příliš velká.

Proto hypotéze č. 4 nebyla potvrzena.

H5. Růst počtu technických pracovníků a pracovníků nákupu a prodeje povede k vyšší výkonnosti podniku, resp. čím vyšší je počet technických pracovníků a pracovníků nákupu a prodeje (vyjádřeno jako podíl z celkového počtu zaměstnanců), tím vyšší je výkonnost podniku.

Při vyhodnocování proměnné x_{95a} – minulý trend vývoje počtu technických pracovníků - se projevila poměrně silná korelace mezi růstem počtu těchto pracovníků a úspěšností podniku (hodnota koeficientu Gamma je $-0,34$). Tato korelace je také statisticky významná.

U vývoje počtu pracovníků nákupu a prodeje (x_{96a}) je tato korelace slabší (Gamma je $-0,26$). Korelace je statisticky významná. Statisticky významné jsou i rozdíly mezi shluky.

Co se týče stávající situace, tak podíl technických pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců je závislý na jednotlivých shlucích a platí, že čím je vyšší podíl technických pracovníků, tím je podnik úspěšnější (v shluku A je 10,8 % technických pracovníků, v shluku B 8,1 % a v shluku C 7,1 %, stejně tak při členění na 5 shluků je ve skupině AA 11 % technických pracovníků, v AB 10 %, v BA 10,8 %, v BB a CC je tomu logicky stejně jako při členění na 3 shluky). Při provedení analýzy rozptylu dostaneme u 3 shluků statistiku F rovnu 3,59 (resp. 1,84 u 5 shluků), která je statisticky významná (u 3 shluků je hladina významnosti 0,028 u 5 shluků je vyšší a to 0,121 – přesto můžeme považovat i tuto statistiku za významnou, jelikož šetření neproběhlo na velkém vzorku podniků) a naznačuje tedy, že variability mezi shluky jsou navzájem mnohem vyšší než variabilita uvnitř shluků a tudíž, že se shluky navzájem liší. Síla tohoto tvrzení je trochu oslabena poměrně vyšším variačním koeficientem.

U skupiny zaměstnanců „pracovníci nákupu a prodeje“ jsou průměrné hodnoty podílu z celkového počtu zaměstnanců téměř shodné (shluk A 4,5 % - AA 5 %, AB 3,7 %, BA 4 % - shluk B a C 4,4 %). Nejvýrazněji se odlišuje shluk AA a AB. Co se týče statistické významnosti, ta je nižší než tomu bylo v předešlém případě a také hodnota statistiky F je nižší.

Přesto můžeme považovat hypotézu 3 za potvrzenou.

Ani v tomto případě nemůžeme s úplnou jistotou tvrdit, že je to právě růst či počet technických pracovníků nebo pracovníků nákupu a prodeje, co způsobuje úspěšnost podniku, ale tato závislost může mít opačný směr.

H6. Čím je nižší podíl administrativních pracovníků, tím vyšší je výkonnost podniku, resp. pokles administrativních pracovníků bude spojen s vyšší výkonností podniku.

Co se týče stávajícího podílu administrativních pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců, tak dle průměrných hodnot pozorujeme souvislost mezi výší tohoto podílu a úspěšností podniků (shluk A 6,9 % – AA 7,2 %, AB 5,6 %, BA 7 % – B resp. BB 6,4 % a C resp. CC 5,4 %). V tomto případě však není tato souvislost statisticky významná ani v jednom případě, což podporuje i vysoký variační koeficient.

Z výsledků vyhodnocování dat vyplynula souvislost mezi růstem počtu administrativních pracovníků a úspěšností podniku (korelační koeficient Gamma -0,47 uvádějící podstatnou souvislost na hladině významnosti 0,000). Dle průměrných hodnot ale není tato závislost jednoznačná (shluk A 2,2 % – AA 2,2 %, AB 2,1 %, BA 2,3 % – B resp. BB 1,8 % a C resp. CC 1,9 %).

Hypotézu H4 tedy vyvracím.

Opačný trend, než předpokládaný, připisují již dříve zmíněné tendenci, kdy úspěšnější podniky najímají více zaměstnanců.

H7. Růst počtu cizinců na dělnických pozicích povede k vyšší výkonnosti podniku (je obvyčejně spojeno s nižšími personálními náklady).

I když po srovnání průměrů by se dalo tvrdit, že existuje určitá vazba mezi růstem počtu cizinců na dělnických pozicích a úspěšností podniku (při srovnání 3 shluků průměr shluku A je 2,08, B 2,06 a C 2,03, při srovnávání 5 shluků tento trend narušuje shluk BA, kde je průměr roven 2). Tato souvislost není statisticky významná.

Hypotéza č. 7 tedy nebyla potvrzena.

H8. Pokud míra fluktuace zaměstnanců má klesající charakter, povede to k vyšší výkonnosti podniku, resp. čím nižší je míra fluktuace zaměstnanců, tím vyšší je výkonnost podniku.

Pokud jde o minulý trend, tak všechny shluky podniků dosáhly průměru vyššího než 2 (průměrná hodnota v shluku AB byla rovna 2), čili málokdy se objevil případ, kdy fluktuace klesala (u neúspěšnějších podniků pouze v necelých 11 % - ve shluku AA ve 13,2 % podniků, ve shluku AB v 8,3 % a ve shluku BA dokonce jen v 5 % podniků – kdežto u ztrátových podniků fluktuace klesla v 17,5 % podniků). V tomto

případě nepozorujeme mezi shluky žádné podstatné a statisticky významné souvislosti.

Při sledování stávající míry fluktuace pozorujeme, že nejmenšího průměru (1,83) a tudíž nejmenší fluktuaci dosahuje shluk B, resp. při členění na 5 shluků shluk AB s hodnotou průměru 1,76. Naopak nejvyšší průměr je dosažen ve shluku ztrátových podniků C resp. CC a to 2,05 kde až 21,4 % podniků uvedlo fluktuaci vyšší než 10 % ročně (u ostatních shluků byla fluktuace vyšší než 10 % u 9,5-12,6 % podniků). Zajímavým zjištěním bylo, že ve shluku AA uvedlo tuto vysokou míru fluktuace zmiňovaných 12,6 %). Rozdíly mezi shluky co se míry fluktuace týče nejsou podstatné ani statisticky významné.

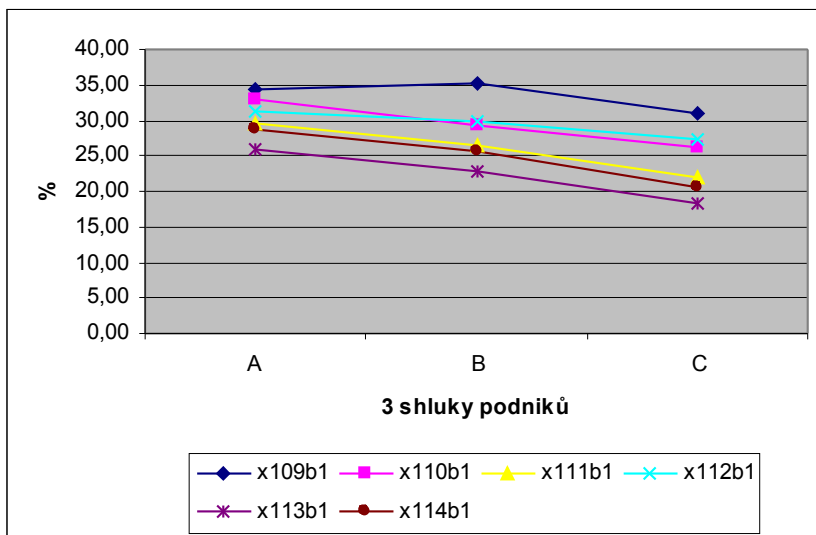
Na základě uvedeného hypotézu nelze potvrdit.

H9. Čím vyšší je podíl pohyblivé složky na celkové mzdě, tím vyšší je výkonnost podniku.

Z grafu č. 1 je zřejmé, že kromě proměnné udávající výši podílu variabilní složky mzdy z celkové mzdy pro vrcholový management, platí stanovená hypotéza, že čím je podnik úspěšnější, tím je i podíl variabilní složky mzdy z celkové mzdy vyšší. Pro všechny proměnné kromě zmiňované x109b1 (vrcholový management) a x112b1 (pracovníci nákupu a prodeje) je tato tendence i statisticky významná. Nejvýznamnější rozdíly mezi shluky a zároveň největší homogenita uvnitř shluků je u technických pracovníků a pracovníků na pozicích nižšího managementu.

Z grafu je také patrné, že nejvyšší variabilní složku dostává vrcholový management, následují pracovníci v nižším managementu u shluku A a pracovníci nákupu a prodeje u shluků B a C, techničtí pracovníci, dělníci a nakonec administrativní pracovníci.

Graf č. 1: Výše variabilní složky mzdy pro jednotlivé skupiny zaměstnanců pro 3 shluky podniků



Zdroj: vlastní zpracování

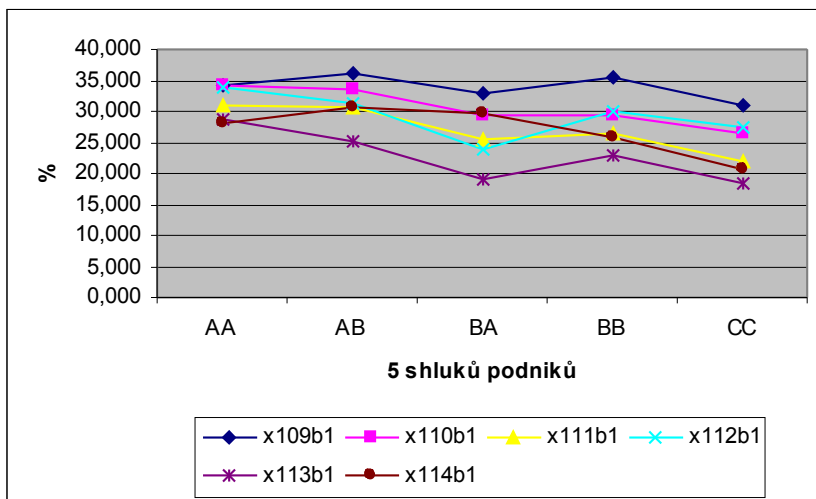
Na grafu č. 2 – variabilní složka mzdy pro 5 shluků podniků vidíme, že souvislost mezi úspěšností podniku a výši variabilní složky mzdy není tak jednoznačná. Přesto rozdíly mezi shluky jsou statisticky významné ve všech případech kromě proměnné x109b1. Nejvyšší homogenita uvnitř shluků a největší rozdíly mezi shluky jsou u proměnné x113b1 – administrativní pracovníci a x112b1 pracovníci nákupu a prodeje.

U proměnné x110b1 se od sebe nejvíce liší shluk AA a CC a AA a BB, u proměnné x111b1 je to také shluk AA a CC a AB a CC, u proměnné x112b1 AA a BA a AA a CC, u proměnné x113b1 AA a BA, BB, CC a u proměnné x114b1 AA a CC, AB a CC a BB a CC.

Síla efektu změny nezávisle proměnné na závisle proměnnou je velmi nízká (0,5-2,2 %), což znamená, že rozdíly, které jsme zjistili v našem výběrovém souboru, mohly vzniknout díky náhodné chybě a nemusí existovat v základním souboru.

Opět nejvyšší podíl variabilní složky mzdy mají zaměstnanci ve vrcholovém managementu, nejnižší administrativní pracovníci. V shluku BA je variabilní složka mzdy administrativních pracovníků a pracovníků nákupu a prodeje nižší než ve všech ostatních shlucích podniku. V shluku AB je zase variabilní složka mzdy vrcholového managementu vyšší, než v ostatních shlucích podniků.

Graf č. 2: Výše variabilní složky mzdy pro jednotlivé skupiny zaměstnanců pro 5 shluků podniků



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě uvedených výsledků můžeme tvrdit, že stanovená hypotéza nebyla zcela potvrzena.

Tendence, že s rostoucí variabilní složkou mzdy roste i úspěšnost podniku se projevila u všech zaměstnaneckých skupin krom zaměstnanců ve vrcholovém vedení (v případě členění na 3 shluky i krom pracovníků nákupu a prodeje).

Síla efektu nezávisle proměnné na závisle proměnnou je však ve všech případech velmi malá, tudíž nemůžeme tvrdit, že stanovené tvrzení bude platit i v základním souboru.

H10. Čím více prostředků podnik vynakládá na zaměstnanecké výhody, tím vyšší je výkonnost podniku, resp. růst výše prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody povede k vyšší výkonnosti podniku.

U této proměnné můžeme pouze pro zajímavost posoudit průměrné hodnoty v jednotlivých shlucích, jelikož pozorované rozdíly v oblasti zaměstnaneckých výhod nejsou statisticky významné.

Podniky ze shluku A vynakládají na zaměstnanecké výhody v průměru cca 6 % z celkových personálních nákladů (z toho shluk AA 5,8 %, shluk AB 6,3 % a shluk BA 6,2 %), podniky ze shluku B cca 5 % a největší množství finančních prostředků vynakládají ztrátové podniky ze shluku C 6,3 %.²⁰

²⁰ V České republice se náklady na zaměstnanecké výhody pohybují v průměru kolem 5 % z celkových personálních nákladů a předpokládá se, že by se měla jejich výše ještě zvyšovat (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006, str.

Podobně je to se statistickou významností i u sledování minulého trendu. Mezi jednotlivými shluky nebyla zjištěna žádná souvislost a provedená korelace je statisticky nevýznamná.

Hypotéza se tedy nepotvrdila.

H11. Čím vyšší jsou prostředky vynakládané na vzdělávání zaměstnanců, tím vyšší je výkonnost podniku, resp. růst výše prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců povede k vyšší výkonnosti podniku

I když neúspěšnější podniky vynakládají na vzdělávání v průměru nejvíce (3,8 % personálních nákladů – z toho podniky ze shluku AA 4,1 %, AB 2,9 %, BA 4 %), podniky ze skupiny C vynakládají 3,4 % a podniky ze skupiny B 3,2 %. Rozdíly mezi průměry nejsou statisticky významné, což také potvrzuje i malá hodnota statistiky F.

Ani při sledování minulého trendu nejsou mezi jednotlivými shluky patrné výraznější rozdíly. Zajímavým zjištěním je, že až 13,8 % podniků ze shluku AB uvedlo pokles prostředku na vzdělávání zaměstnanců (z celkového souboru pokles uvedlo 5,3 % podniků) a 27,6 % růst těchto prostředků (přičemž růst uvedlo 36,4 % všech podniků).

Použité korelace v tomto případě nejsou statisticky významné.

Hypotézu tedy nelze potvrdit.

7. SUMARIZACE VÝSLEDKŮ

Ne vždy mohla být stanovena hypotéza jednoznačně potvrzena či vyvrácena, proto bych zde ráda přehledněji uvedla faktory, které se projevily ve významném vztahu k hospodářské úspěšnosti podniku, následně faktory, kde je souvislost s úspěšností podniku méně jednoznačná a pak faktory, kde se souvislost s úspěšností či výkonností podniku neprojevila vůbec.

Jednoznačná souvislost mezi výkonností podniků a určitým faktorem se projevila v následujících oblastech.

- vývoj počtu zaměstnanců (nicméně v opačném směru než bylo předpokládáno, čili se zvyšující se úspěšností podniku roste počet jeho zaměstnanců)²¹
- vývoj počtu řídicích pracovníků (vztah k úspěšnosti podniku se projevil jak s vývojem počtu zaměstnanců na pozicích vyššího managementu, tak na pozicích nižšího managementu)²²
- počet a vývoj počtu technických pracovníků a pracovníků nákupu a prodeje²³
- výše podílu variabilní složky mzdy (platí jednoznačně při členění na 3 shluky a pro všechny zaměstnanecké skupiny krom zaměstnanců ve vrcholovém vedení)

Další faktory, u kterých se zatím neprojevila jednoznačná a statisticky významná souvislost s úspěšností podniku. Přesto byly pozorovány určité tendence, a proto by bylo vhodné tyto faktory ještě podrobit dalšímu zkoumání.

- počet a vývoj počtu zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním
- rozpětí řízení neboli počet zaměstnanců připadajících na jednoho řídicího pracovníka
- počet a vývoj počtu administrativních pracovníků (projevená tendence, která není statisticky významná se navíc projevila v opačném směru než se předpokládalo, tudíž že se zvyšujícím se počtem administrativních pracovníků roste i úspěšnost podniku)²⁴
- vývoj počtu cizinců na dělnických pozicích

²¹ V tomto případě ale nepředpokládáme, že jde o faktor konkurenceschopnosti, že by růst počtu zaměstnanců ovlivňoval hospodářskou úspěšnost podniku. Vysvětlení je spíše opačné a to, že úspěšné podniky rostou a tudíž najímají více zaměstnanců.

²² I zde však nemusí jít o faktor konkurenceschopnosti, ale o doprovodný jev rozrůstajícího se úspěšného podniku, který najímá více zaměstnanců a tudíž i více zaměstnanců na manažerských pozicích.

²³ Může zde však platit stejný jev jako v předešlém případě a nemusí tedy jít nutně o faktor konkurenceschopnosti.

²⁴ Stejně jako v předešlých případech, předpokládám, že uvedená tendence je doprovodným jevem k rostoucímu počtu zaměstnanců u úspěšných rozvíjejících se podniků.

- výše podílu variabilní složky mzdy (při členění na 5 shluků a pro zaměstnance ve vrcholovém vedení při členění na 3 shluky)
- výše prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců

Dále uvádím faktory, při kterých se neprojeví žádná souvislost s úspěšností podniku.

- minulý vývoj a stávající míra fluktuace
- vývoj výše prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody a stávající výše prostředků na zaměstnanecké výhody
- vývoj výše prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců

8. ZÁVĚR

Předložený working paper představuje výsledky další etapy vyhodnocování dat získaných dotazníkovým šetřením na 432 podnicích v rámci výzkumu konkurenceschopnosti českých podniků.

Nejprve bylo stručně informováno o metodice šetření a byla představena zkoumaná oblast, konkrétně skupina zaměstnanců, jako jedna ze stakeholderských skupin. Následně byly uvedeny proměnné, které byly v této fázi šetření vybrány k dalšímu zkoumání a k nim byly formulovány hypotézy. Po shrnutí dosavadních výsledků z primární analýzy byly představeny shluky podniků, které byly získány rozdělením podniků dle finanční výkonnosti (pomocí dvou zvolených ukazatelů ROA a růstu aktiv) shlukovou analýzou.

Šestá a sedmá kapitola uvedeného working paperu se zaměřuje na verifikaci stanovených hypotéz a uvádí výsledky získané v druhé fázi vyhodnocování dat.

Jak již bylo zmíněno, jde o druhou fázi vyhodnocování dat, kdy jsme pouze u vybraných proměnných zjišťovali jejich vztah k úspěšnosti podniku pomocí korelací se shluky podniků rozdělených dle hospodářské úspěšnosti. Jelikož jednotlivé shluky podniků nejsou dostatečně velké, nemůžeme z určitostí tvrdit, že stanovené závěry budou platit pro všechny podniky ze základního souboru.

Ve vyhodnocování a zpracovávání dat a v hledání faktorů konkurenceschopnosti budeme pokračovat v dalších fázích zkoumání.

POUŽITÁ LITERATURA

BLAŽEK, L. (2005): Výzkum konkurenceschopnosti podniku. Aplikace stakeholderského přístupu. In: Vývojové tendence podniků. Svazek I. Masarykova univerzita, 2005, s. 13-28. ISBN 80-210-3847-0.

BLAŽEK, L. a kolektiv (2007): Konkurenční schopnost podniků (primární analýza výsledků empirického šetření). Masarykova univerzita, 1. vyd., 2007. ISBN 978-80-210-4456-2.

CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY. Dostupné na: <http://www.econ.muni.cz/centrum-vyzkumu-konkurencni-schopnosti-ceske-ekonomiky/empiricke-setreni-konkurenceschopnosti-podniku/>

GREGOROVÁ, I. (2006): Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonností podniku – přehled empirických studií. In.: Vývojové tendence podniků II., 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2006. 81-118 s. ISBN 80-210-4133-1.

GREGOROVÁ, I. (2008): Vyhodnocování získaných dat z části „zaměstnanci“ dotazníku empirického šetření konkurenceschopnosti. In.: Vývojové tendence podniků IV., Brno: Masarykova univerzita, 2008, v tisku.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. (2006): Personalistika 2006., Praha: Meritum, 2006. ISBN 807357148X.

ŠIŠKA, L. (2008): Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS. Working paper. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2008.