

VLIV LIDSKÝCH ZDROJŮ NA ÚSPĚCH MEZINÁRODNÍCH PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT: KOMPARATIVNÍ STUDIE V ČESKÝCH RODINNÝCH A NERODINNÝCH PODNICÍCH

THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES ON THE SUCCESS OF INTERNATIONAL ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES: A COMPARATIVE STUDY IN CZECH FAMILY AND NON-FAMILY BUSINESSES

Šárka Zapletalová

Abstract: *Human resources are a significant factor facilitating the implementation of international entrepreneurial activities. Human resources are one of the most important resources, both in family and non-family businesses. People are bearers of knowledge, skills and experience. Generally, it is assumed that there is a relationship between human resources and company performance on international markets. Although the literature suggests that the link between human resources and company performance is quite positive, it is nevertheless not necessarily a direct relationship. The objective of the paper is to investigate the difference in ensuring the management of international entrepreneurial activities by human resources in Czech family businesses and in non-family businesses. The paper is based on data collected in interviews with managers and founders of Czech businesses. The businesses included in the study are those that have already undertaken internationalization activities and are incorporated in the Czech Republic. Management of international entrepreneurial activities in the Czech businesses was researched using the method of questioning: the main primary data collection instrument was a questionnaire-driven interview.*

Keywords: *International markets, Human resources, Czech businesses, Family businesses, Non-family businesses, International entrepreneurial activities, Knowledge, Skills, Experience.*

JEL Classification: *F23, M16.*

Úvod

Působení na mezinárodních trzích je pro řadu českých podniků vzhledem k omezení velikosti a nasycenosti tuzemského trhu jednou (a často i jedinou) příležitostí pro jejich možný růst a rozvoj. Vstup podniku na zahraniční trhy významně ovlivňuje dosavadní strategii podniku a s tím související zdroje podniku. V případě mezinárodních podnikatelských aktivit se nejedná pouze o zdroje finanční nebo hmotné, ale především o zdroje lidské. Podle některých autorů [10], [20] mohou být lidské zdroje zdrojem konkurenční výhody a tak mohou zlepšovat svou konkurenceschopnost. Lidské zdroje jsou pro úspěšnou realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit nenahraditelné a velmi podstatné. Lidé jsou nositeli zkušeností, znalostí a dovedností spojených s realizací mezinárodních podnikatelských aktivit. A právě jejich zkušenosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců významným způsobem determinují úspěch působení podniku v mezinárodním prostředí. Na lidské zdroje a jejich řízení, s ohledem na požadovanou míru výkonnosti,

může být pohlíženo jinak v rodinných podnicích a jinak v podnicích nerodinných. Jak uvádí Koráb et al. [12] zatímco rodinný svět je charakterizován silnou citovou stránkou, podnikový svět vyžaduje racionalitu a výsledky [12]. Řízení lidských zdrojů v rodinných podnicích má určitá specifika, vzhledem k účasti členů rodiny na podnikatelských aktivitách a jejich řízení v těchto podnicích. Podle Ransburgha et al. [15] jsou lidé skutečným srdcem podniku, zvláště pak v rodinném podniku, kde působí jak rodinní příslušníci, tak také nerodinní příslušníci, se kterými je zacházeno jak s rodinnými příslušníky.

Cílem tohoto článku je empiricky prozkoumat a posoudit, zda existuje rozdíl v zajištění řízení mezinárodních podnikatelských aktivit lidskými zdroji mezi českými rodinnými podniky a nerodinnými podniky. Uvedený cíl se skládá ze dvou dílčích oblastí. Prvním dílčím cílem je zjistit, jakým způsobem je zajišťováno řízení mezinárodních podnikatelských aktivit z pohledu lidských zdrojů. Druhým dílčím cílem je posoudit, jak dovednosti, znalosti a zkušenosti lidí zodpovědných za řízení mezinárodních podnikatelských aktivit ovlivňují úspěch a výkonnost podniku na mezinárodních trzích. Úspěch mezinárodních podnikatelských aktivit je měřen subjektivním hodnocením pracovníků zodpovědných za realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit. Výkonnost podniku a jeho mezinárodních podnikatelských aktivit je měřena velikostí zahraničních tržeb. Komparace mezi českými rodinnými a nerodinnými podniky bude provedena na základě dat primárního výzkumu, který byl realizován mezi českými podniky. K dosažení cíle článku bude využito statistických metod, konkrétně pak korelační analýzy a regresní analýzy. Článek je tvořen třemi hlavními částmi. V první části je teoreticky vymezena problematika řízení lidských zdrojů v souvislosti s realizací mezinárodních podnikatelských aktivit. Druhá část článku prezentuje výsledky výzkumu a realizovaných statistických analýz. Třetí část je tvořena diskusí a prezentací hlavních závěrů.

1 Formulace problematiky

Lidské zdroje v podniku jsou tvořeny všemi zaměstnanci podniku, kteří mají určité charakteristiky. Lidské zdroje jsou dnes nazývány jako lidský kapitál podniku. Jak uvádí Bontis a kol [4] lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností vytvářející organizaci její zvláštní charakter. Scarborough a Eliasová [16] zdůrazňují, že lidský kapitál je do značné míry nestandardní, taktní, dynamický, závislý na okolnostech a spojený s lidmi. A právě tyto vlastnosti ztěžují hodnocení lidského kapitálu vzhledem k tomu, že vlastnostmi lidského kapitálu, které jsou zásadní pro výkon organizace, jsou flexibilita a kreativita jedinců, jejich schopnost rozvíjet své znalosti a dovednosti, stejně jako jejich motivace reagovat na různé okolnosti. Podle Armstronga a Taylora [2] jsou to znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, co vytváří hodnotu. Lidé sami se mohou rozhodnout, nakolik se zapojí do vykonávání své role, kolik úsilí, schopností a motivace vloží do vykonávání své práce. Davenport [7] konstatuje, že lidé mají vrozené schopnosti, osobité chování i vlastní zájmy. A právě tyto složky tvoří lidský kapitál, který lidé vnášejí do své práce. Pokud bychom se podívali na rodinné podniky a lidské zdroje v nich, tak můžeme najít jednu velmi podstatnou odlišnost od nerodinných podniků. Do problematiky lidských zdrojů v rodinných podnicích totiž vstupuje jeden výrazný faktor, a to sociální síť, nebo také sociální vztahy [5]. Síla těchto sociálních vztahů je dána působením nerodinných i rodinných členů v podniku. Členové rodiny mají mezi sebou, zcela přirozeně, silnější vztahy a vazby, jejichž působení se přenáší i na běžné zaměstnance.

Podle Casillase et al. [5], lidský kapitál a schopnosti manažerů jsou hlavními faktory determinující výkon a úspěch podnikatelských subjektů na trzích, ať už tuzemských nebo zahraničních. Problematika vztahu lidských zdrojů a výkonnosti podniku je předmětem řady studií z celého světa [1], [3], [14], [21]. V souvislosti s lidskými zdroji, jsou nejčastěji zmiňovány tři faktory, které mohou přímo a výrazně ovlivnit výkon a úspěch podniku, a to znalosti, dovednosti a zkušenosti pracovníků a manažerů. Znalosti mohou být získány prostřednictvím formálního vzdělávání ve školách (v tomto případě hovoříme o explicitních znalostech) nebo prostřednictvím získaných zkušeností, jedná se o tzv. tacitní znalosti [13]. V případě zahraničního působení podniků, jsou centrem pozornosti znalosti nejen obecné (objektivní), ale především znalosti specifické a tržní. Jedná se o znalosti umožňující zahájit realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit a vyhledat tržní příležitosti na zahraničních trzích. Problematikou přenosu a sdílení znalostí v rámci podnikatelského subjektu se zabývá celá řada vědecko-výzkumných studií [8], [17], [19].

Ve výzkumné studii byly sledovány tyto **závislé proměnné**: volba pracovníka pověřeného řízením mezinárodních podnikatelských aktivit na základě jeho předchozích zkušeností s realizací zahraničních aktivit; volba pracovníka pověřeného řízením mezinárodních podnikatelských aktivit na základě jeho vzdělání; volba pracovníka pověřeného řízením mezinárodních aktivit podniku z externích nebo interních lidských zdrojů; úspěch mezinárodních podnikatelských aktivit; výkonnost mezinárodních podnikatelských aktivit. **Nezávislými proměnnými**, které byly využity ve výzkumu, jsou následující proměnné: předchozí zkušenosti, adekvátní vzdělání, praktické dovednosti, znalosti zahraničních trhů a obecné znalosti podnikání. Míra předchozích zkušeností (dále jen zkušenosti) byla měřena počtem let, ve kterých pracovník realizoval zahraniční podnikatelské aktivity. Adekvátní vzdělání (dále jen vzdělání) posuzovalo soulad vzdělání pracovníka ve vztahu k oblasti mezinárodního obchodu nebo mezinárodního podnikání. Vzdělání v této výzkumné studii je chápáno také jako obecné znalosti získané formálním vzděláním ve školách. Míra dovedností (dále jen dovednosti) praktikovat podnikatelské aktivity na mezinárodních trzích a míra znalostí zahraničních trhů (dále jen znalosti) byla měřena pomocí pěti stupňové Likertovy škály, kde 1 = zcela nesouhlasím a 5 = zcela souhlasím. Spolehlivost měření byla akceptovatelná u oboru proměnných, reliabilita míry dovedností dosáhla hodnoty Cronbach alpha = 0,802 a u míry znalostí hodnoty Cronbach alpha = 0,810. Míra obecných znalostí podnikání (dále jen znalosti) byla měřena pomocí pěti stupňové Likertovy škály, kde 1 = zcela nesouhlasím a 5 = zcela souhlasím. Spolehlivost měření byla akceptovatelná u oboru proměnných, reliabilita míry obecných znalostí podnikání dosáhla hodnoty Cronbach alpha = 0,812. Středními, nebo také nazývané **kontrolní proměnné**, byly: velikost podniku (dále jen velikost) byla stanovena podle počtu zaměstnanců; obor činnosti podniku (dále jen obor) byl sledován podle převažující činnosti podniku z pohledu statistické klasifikace NACE; rodinný charakter (dále jen rodina) určuje, zda je podnik rodinný nebo nerodinný.

2 Metody

Cílem výzkumu bylo zjistit, jakým způsobem (jakými lidskými zdroji) je zajištěno řízení mezinárodních podnikatelských aktivit v českých rodinných a nerodinných podnicích. Na základě předchozího studia této problematiky a zvoleného cíle byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza 1: Volba pracovníka pověřeného řízením mezinárodních podnikatelských aktivit na základě jeho předchozích zkušeností s realizací zahraničních aktivit je ovlivněna velikostí podniku (a), oborem činnosti podniku (b) a rodinným charakterem podniku (c).

Hypotéza 2: Volba pracovníka pověřeného řízením mezinárodních podnikatelských aktivit na základě jeho vzdělání je ovlivněna velikostí podniku (a), oborem činnosti podniku (b) a rodinným charakterem podniku (c).

Hypotéza 3: Rozhodování o volbě pracovníka pověřeného řízením mezinárodních aktivit podniku z externích nebo interních lidských zdrojů je silněji ovlivněno rodinným charakterem podniku (a) a velikostí podniku (b) než oborem činnosti podniku (c).

Hypotéza 4: Úspěch mezinárodních podnikatelských aktivit je pozitivně ovlivněn předchozími zkušenostmi (a), adekvátním vzděláním (b), praktickými dovednostmi realizovat mezinárodní podnikatelské aktivity (c) a znalostmi zahraničních trhů pracovníky pověřených řízením mezinárodních podnikatelských aktivit (d).

Hypotéza 5: Předchozí zkušenost pracovníků s realizací podnikatelských aktivit v zahraničí, dovednosti realizovat mezinárodní aktivity, znalosti zahraničních trhů a obecnými znalostmi podnikání budou mít pozitivní vliv na výkonnost mezinárodních podnikatelských aktivit měřených výší tržeb v zahraničí.

K získání potřebných dat byl proveden výzkum mezi českými podniky v období květen 2015 až květen 2016. Výzkum měl charakter výběrového šetření, do kterého bylo zahrnuto 600 českých podnikatelských subjektů. Podniky byly vybrány na základě dostupnosti (bližších kontaktů a pravděpodobnosti spolupráce na výzkumu) a na základě stanovených předpokladů. Základními předpoklady pro zařazení podniku do výzkumu byla aktivní účast podnikatelského subjektu na mezinárodních trzích, podnik s českým majitelem/majiteli, soukromý a ziskový charakter podniků. Rodinný podnik byl považován za rodinný v tom případě, kdy vlastnické podíly (nebo alespoň jejich většina) je v držení členů rodiny a zároveň se členové rodiny podílejí na řízení daného podniku. Tento fakt byl zjišťován v průběhu dotazování vyškoleným tazatelem.

Ve vybraných podnicích byli osloveni majitelé, ředitelé, top manažeři nebo manažeři zodpovědní za realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit v daném podniku. K oslovení respondentů bylo využito osobní dotazování, kde hlavním nástrojem byl dotazník. Dotazník obsahoval otázky otevřené, uzavřené a Likertovu 5-ti stupňovou škálu. Kromě specifických otázek, byly v dotazníku použity i otázky identifikační, a to konkrétně velikost podniku měřena počtem zaměstnanců [9] a oblast působení dle statistické klasifikace NACE CZ [6]. Dotazník byl před samotným výzkumem testován na 20 respondentech. Z důvodu nedůvěry a neochoty českých manažerů a majitelů podniků účastnit se jakýchkoliv výzkumů, byli nejdříve potenciální respondenti telefonicky kontaktováni a seznámeni s výzkumem a jeho cílem. Poté došlo k osobní návštěvě respondentů vyškolenými tazateli. Bylo osloveno 800 podniků, přičemž použitelných, správně a úplně vyplněných dotazníků bylo 600 a to 354 z nerodinných podniků a 246 z rodinných podniků, 200 dotazníků muselo být vyřazeno. Míra návratnosti dotazníků tedy byla 75%. Výzkumný vzorek tedy tvořilo 69% nerodinných podniků a 41% rodinných podniků, přičemž jejich průměrný věk dosahoval téměř 30 let a průměrně působily na zahraničních trzích 20 let. Většina respondentů tvořily podniky střední velikosti s převažujícím oborem výroby, zpracovatelského průmyslu (kategorie C klasifikace

NACE). Bližší charakteristika vzorku s rozdělením na rodinné a nerodinné podniky je uvedena v Tabulce 1.

Tab. 1: Struktura respondentského vzorku (%)

Velikost podniku				
	Mikropodnik	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik
Rodinné podniky	21,7	19,6	39,1	19,6
Nerodinné podniky	19,5	21,4	32,5	26,6
Celý vzorek	19,8	21,2	33,3	25,7
Převažující oblast činnosti podniku				
	Výroba	Obchod	Služby	
Rodinné podniky	50	32,1	17,9	
Nerodinné podniky	51,4	22,7	25,9	
Celý vzorek	51,2	26,8	22,1	

Zdroj: vlastní výzkum

Při stanovení optimální velikosti výzkumného vzorku se vycházelo z údajů Českého statistického úřadu a jejího členění registrovaných subjektů. Jelikož Česká republika, resp. její instituce, nedisponují údaji o zahraničních aktivitách českých podniků a o počtu rodinných podniků, tak pro stanovení optimální velikosti vzorku bylo nutné vycházet z celkového počtu aktivních nefinančních podniků soukromého a národního charakteru (k 31. 12. 2014 byl jejich počet 439 147). Velikost výzkumného vzorku, při hladině významnosti 0,05 a předpokládané statistické vyvrací schopnosti 95%, musel být minimálně 207 respondentů. Takže lze konstatovat, že získaných 600 odpovědí od respondentů dodrželo podmínku minimálního vzorku.

K testování hypotéz byla použita metoda analýzy kategoriálních dat a regresní analýza. Výsledky výzkumu byly analyzovány za pomoci statistického programu IBM SPSS Statistics 11.5 for Windows.

3 Rozbor problému

Výzkumná studie se zaměřila na dvě hlavní oblasti, a to jednak na volbu pracovníků pověřených řízením mezinárodních podnikatelských aktivit, a poté na vliv lidských zdrojů, a jejich dovedností a zkušeností, na úspěch a výkonnost mezinárodních podnikatelských aktivit. Vzhledem ke komparativnímu charakteru této výzkumné studie, budou tyto dvě oblasti porovnávány v rodinných podnicích a nerodinných podnicích v České republice.

Analýza statistických data byla započata provedením korelační analýzy pomocí Pearsonových korelačních koeficientů (viz Tab. 2) a deskriptivní statistikou všech proměnných (viz Tab. 3).

3.1 Personální zajištění řízení mezinárodních podnikatelských aktivit

V rámci oblasti personálního zabezpečení řízení mezinárodních podnikatelských aktivit byla sledována míra významnosti zkušeností a adekvátní vzdělání při volbě pracovníků zodpovědných za řízení podnikatelských aktivit v zahraničí. Dále bylo zkoumáno jaké

zdroje (externí nebo interní) podniky preferují při volbě pracovníků zodpovědných za mezinárodních podnikatelské aktivity.

Z Tabulky 3 vidíme některé rozdíly mezi rodinnými a nerodinnými podniky u proměnných zkušenosti, vzdělání a zdroj. Pro zjištění míry vlivu a významu těchto proměnných na volbu pracovníka pověřeného řízením mezinárodních podnikatelských aktivit u hypotéz 1, 2 a 3 bylo provedeno statistické testování pomocí analýzy kategoriálních dat.

Tab. 2: Korelační analýza

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zkušenosti	1									
Vzdělání	0,19**	1								
Zdroj	-0,06	-0,17**	1							
Dovednosti	0,11*	0,18**	0,11*	1						
Znalosti	0,21**	0,20**	0,00	0,66**	1					
Úspěch	0,15**	0,11*	0,08	0,22**	0,38**	1				
Výkonnost	0,18**	0,18**	-0,17**	0,30**	0,37**	-0,37**	1			
Velikost	0,19**	0,24**	-0,12	0,35**	0,31**	0,25**	0,27**	1		
Obor	-0,10*	-0,13*	-0,02*	-0,02	-0,02	0,02	-0,14**	-0,05		
Rodina	-0,04	0,02	0,13	0,01	-0,02	0,02	-0,01	-0,03	0,02	1

* korelace je signifikantní na hladině 0,05

** korelace je signifikantní na hladině 0,01

Zdroj: vlastní výzkum

Tab. 3: Deskriptivní statistika

	Všichni respondenti		Rodinné podniky		Nerodinné podniky		F-test
	SH	SO	SH	SO	SH	SO	
Velikost	2,65	1,068	2,57	1,047	2,66	1,072	0,330
Obor	8,12	7,563	8,57	7,751	8,05	7,545	0,184
Zkušenosti	6,40	8,540	6,30	8,216	6,42	8,600	0,007
Vzdělání	0,49	0,501	0,52	0,505	0,49	0,501	0,192
Zdroj	2,23	0,900	2,52	0,781	2,18	0,909	5,787*
Dovednosti	3,93	0,757	3,96	0,698	3,93	0,767	0,054
Znalosti	3,88	0,875	3,83	0,926	3,88	0,869	0,169
Úspěch	1,45	6,10	1,48	0,505	1,44	0,625	0,144
Výkonnost	51,63	28,52	50,64	31,00	51,78	28,18	0,063

SH – střední hodnota, SO – směrodatná odchylka

Zdroj: vlastní výzkum

Provedené statistické analýzy potvrdily hypotézy 1 – 3 pouze částečně. Hypotéza 1, která předpokládala, že volba pracovníka pověřeného řízením mezinárodních

podnikatelských aktivit na základě jeho předchozích zkušeností s realizací zahraničních aktivit je ovlivněna velikostí podniku, oborem činnosti podniku a rodinným charakterem podniku, byla potvrzena pouze u velikosti podniku a oboru činnosti podniku. Můžeme konstatovat, že volba pracovníků na základě jejich předchozích zkušeností, je ovlivněna velikostí podniku, přičemž síla tohoto vlivu je spíše slabší ($V = 0,217$). Dále je volba pracovníků na základě jejich předchozích zkušeností významně ovlivněna oborem činnosti podniku, kde tento vliv vykazuje střední sílu ($V = 0,448$). Rodinný/nerodinný charakter podniku se ukázal při volbě pracovníků jako statisticky nevýznamný. Hypotéza 2, která předpokládala, že volba pracovníka pověřeného řízením mezinárodních podnikatelských aktivit na základě jeho vzdělání je ovlivněna velikostí podniku, oborem činnosti podniku a rodinným charakterem podniku, byla také potvrzena pouze částečně, a to v proměnných velikost podniku a obor činnosti podniku. Při volbě pracovníka, s ohledem na jeho vzdělání, se ukázala velikost podniku statisticky významným faktorem, který vykazuje spíše slabší sílu vlivu ($V = 0,240$). Další významným faktorem ovlivňujícím volbu pracovníka byl zjištěn obor činnosti podniku. Tato proměnná vykazuje střední sílu vlivu na závislou proměnnou ($V = 0,389$). Rodinný/nerodinný charakter podniku i v tomto případě nehraje žádnou roli. Hypotéza 3, která se zabývala zdroji lidí pro řízení mezinárodních aktivit, byla potvrzena také pouze částečně, a to pouze v proměnné obor činnosti podniku. Bylo zjištěno, že obor činnosti podniku je statisticky významný při volbě zdrojů potenciálních zaměstnanců. Síla této proměnné vykazuje střední sílu ($V = 0,437$). V případě této hypotézy velikosti ani rodinný/nerodinný charakter podniku neovlivňuje volbu zdroje potenciálních pracovníků.

3.2 Vliv lidských zdrojů na úspěch a výkonnost mezinárodních podnikatelských aktivit

Druhou oblastí, kterou se výzkum zabýval, byl vliv vybraných proměnných na vnímání úspěchu a výkonnost podnikatelských aktivit v zahraničí. Mezi proměnné, které byly sledovány v souvislosti s vnímáním úspěchu mezinárodních podnikatelských aktivit, byly zařazeny tyto: předchozí zkušenosti s realizací mezinárodních podnikatelských aktivit, vzdělání poskytující obecné znalosti podnikatelských postupů, praktické dovednosti získané působením na zahraničních trzích a znalosti zahraničních trhů. Z Tabulky 2 zjistíme, že všechny výše uvedené proměnné jsou pozitivně korelovány s úspěchem mezinárodních podnikatelských aktivit. Pro zjištění míry vlivu vybraných proměnných na úspěch mezinárodních podnikatelských aktivit u hypotézy 4 bylo provedeno statistické testování pomocí analýzy kategoriálních dat. Jak ukazují výsledky provedeného testu, tak hypotéza 4, která předpokládala vliv vybraných proměnných na pociťovaný úspěch mezinárodních podnikatelských aktivit, byla plně potvrzena. Všechny zvolené proměnné ovlivňují úspěch podnikatelských aktivit v zahraničí, přestože síla jejich vlivu je spíše slabá. Nejsilnější vliv vykazují znalosti zahraničních trhů ($V = 0,286$) a předchozí zkušenosti s realizací mezinárodních podnikatelských aktivit ($V = 0,253$). Další statisticky významným faktorem je adekvátní vzdělání, které poskytuje obecné znalosti podnikatelských praktik. I v tomto případě je síla tohoto vlivu slabá ($V = 0,202$). Vůbec nejslabším vlivem ($V = 0,159$) jsou praktické dovednosti, kterými disponují pracovníci pověřeni realizací mezinárodních podnikatelských aktivit.

Výkonnost mezinárodních podnikatelských aktivit byla měřena prostřednictvím podílu zahraničních tržeb na celkových tržbách podniku. Jak ukazuje korelační matice v Tabulce 2,

tak zkušenosti, znalosti i dovednosti vykazují pozitivní korelaci s výkonem podniku, což vede k podpoře hypotézy 5. K ověření hypotézy 5 byla použita regresní analýza, při které byla použita metoda Enter. Závislou proměnnou byla výkonnost podniku měřená zahraničními tržbami podniku. Nezávislými proměnnými byla míra zkušeností s realizací zahraničních aktivit, míra znalostí zahraničního trhu, obecné znalosti principů podnikání (dána vzděláním) a míra praktických dovedností realizovat zahraniční aktivity. Pro potřeby určení jak byly výsledky mezi rodinnými a nerodinnými podniky ovlivněny samotnou velikostí podniků a jejich oborem činnosti, tak byla velikost podniku a obor činnosti určeny jako kontrolní proměnné. Pro realizaci regresní analýzy byly nejdříve ověřeny předpoklady regresní analýzy. Linearita (resp. multikolinearita) proměnných byla zkoumána pomocí Pearsonových korelačních koeficientů, hodnoty tolerance a průměrné hodnoty ukazatele VIF. Na základě daných zjištění, lze konstatovat, že multikolinearita nebyla potvrzena: hodnota tolerance se pohybovala v rozsahu 0,534-0,999, průměrná hodnota VIF dosahovala hodnoty 1,154. Ke zjištění normality byl použit Kolmogorovův-Smirnovův test, histogram a graf pravděpodobnosti normality. Normalita rozložení proměnných nebyla porušena. V grafu zobrazujícím vztah standardizovaných reziduí a standardizovaných predikovaných reziduí byly body náhodně rozprostřeny, tímto byla splněna podmínka linearity a homoskedacity. Na základě hodnot Durbin-Watsonova testu byl potvrzen předpoklad o nezávislosti chyb.

Tab. 4: Výsledky regresní analýzy pro potvrzení hypotézy 5

Proměnné	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Velikost	6,760(0,253)**	4,915(0,184)**	4,516(0,169)**	6,434(0,241) **
Obor	-0,409(-0,108)*	-0,469(-0,124)*	-0,461(-0,122)*	-0,422(-0,112) *
Rodina	-0,212(-0,003)	-0,667(-0,008)	0,133(0,002)	-0,508(-0,006)
Zkušenosti	0,506(0,152)**			
Dovednosti		8,940(0,237)**		
Znalosti trhů			10,401(0,319)**	
Obecné znalosti				6,165(0,108) *
R ²	0,412**	0,339**	0,482**	0,100**
Adj. R ²	0,402**	0,329**	0,473**	0,090**
F	11,016**	14,100**	19,409**	9,741**
Durbin-Watson	1,887	1,905	1,969	1,872
Tolerance	0,981 – 0,999	0,878 – 0,998	0,905 – 0,998	0,929 – 0,997
Prům. VIF	1,01	1,07	1,05	1,04

* korelace je signifikantní na hladině 0,05
korelace je signifikantní na hladině 0,01

*Zdroj: vlastní výzkum ***

Jak ukazuje výsledky v Tabulce 4, tak hypotéza 5 o pozitivním vlivu zkušeností, dovedností a znalostí na výkonnost podnikatelských aktivit v zahraničí, byla potvrzena. Přestože podíl variance v modelech není příliš vysoký, tak jsou všechny modely statisticky významné. Všechny nezávislé proměnné (dovednosti, zkušenosti, znalosti trhů, obecné znalosti) mají pozitivní vliv na výkonnost podniku v zahraničí. Největší vliv na výkonnost

podniku v zahraničí prokázaly znalosti zahraničních trhů ($\beta = 0,319$, $p < 0,01$), které mají pracovníci pověřeni řízením mezinárodních aktivit. Druhý největší vliv na výkonnost podniku má míra dovedností pracovníků zodpovědných za realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit realizovat tyto aktivity na zahraničních trzích ($\beta = 0,237$, $p < 0,01$). Předchozí zkušenosti s realizací mezinárodních aktivit se ukázaly jako třetí nejvýznamnější ($\beta = 0,152$, $p < 0,01$). A jako nejméně významné ve vztahu k výkonnosti podniku na zahraničních trzích, se ukázaly obecné znalosti podnikání, které pracovníci pověřeni řízením mezinárodních aktivit získali formálním vzděláváním ($\beta = 0,108$, $p < 0,05$).

4 Diskuze

I přes velmi malé rozdíly mezi segmentem rodinných a nerodinných podniků, můžeme na základě výsledků této výzkumné studie vymezit určitá specifika obou těchto skupin. Většina respondentů preferovala při volbě zaměstnanců pověřených řízením mezinárodních podnikatelských aktivit předchozí zkušenosti s realizací těchto aktivit (téměř 62%). Požadavek na zkušenosti byl shodný u rodinných (57%) i nerodinných podniků (62%). Jak je vidět, tak požadavek na předchozí zkušenosti je silnější u nerodinných podniků než u rodinných. Zajímavá je také ta skutečnost, že téměř 40% respondentů vybralo pro řízení mezinárodních podnikatelských aktivit takové zaměstnance, kteří neměli žádné předchozí zkušenosti s těmito aktivitami. Tato skutečnost se potvrdila jak u rodinných, tak i nerodinných podniků. Významnými faktory ovlivňujícími volbu pracovníků s předchozími zkušenostmi je velikost podniku a obor podniku. Rodinný charakter podniku nebyl pro tuto volbu statisticky významný. Co se týče požadavků na vzdělání pracovníků zajišťujících řízení mezinárodních podnikatelských aktivit, tak se v tomto případě ukázalo, že polovina všech respondentů (51%) si zvolila zaměstnance bez vzdělání související s mezinárodním podnikáním nebo mezinárodním obchodem. Pouze v rodinných podnicích byla věnována vzdělání větší pozornost. Většina oslovených rodinných podniků (52%) volila takové lidi, kteří měli adekvátní vzdělání. U nerodinných podniků převažoval výběr zaměstnanců pověřených řízením mezinárodních podnikatelských aktivit (52%), kteří neměli vzdělání související s mezinárodním podnikáním nebo mezinárodním obchodem. Také v tomto případě byli významnými faktory ovlivňujícími volbu pracovníků na základě jejich vzdělání velikost podniku a obor činnosti podniku. Rodinný charakter podniku nebyl statisticky významný.

Při rozhodování o tom jaké zdroje využít k získání pracovníků pověřených řízením mezinárodních podnikatelských aktivit, tak většina respondentů (68%) dala přednost interním zdrojům. To znamená, že řízením mezinárodních aktivit byli většinou pověřeni stávající zaměstnanci nebo zaměstnanci ze stávajícího vedení podniku. Pouze 32% respondentů využilo externí zdroje a pracovníky pro řízení mezinárodních aktivit získali z vnějšího prostředí podniku. Převážná část rodinných podniků (83%) využívá stávající zaměstnance, a to převážně ze stávajícího vedení (70%). Při samotných rozhovorech se zástupci rodinných podniků vyšlo najevo, že řízením mezinárodních podnikatelských aktivit jsou pověřováni většinou členové rodiny a případní nástupci zakladatele daného rodinného podniku. Externí zdroje byly využity pouze v případě 17% respondentů. Nerodinné podniky také většinou využívají interní zdroje, ale jejich podíl je nižší, a to 68%. Zato využití externích zdrojů je dvojnásobné proti rodinným podnikům, a to téměř 34%. Tento názorový rozdíl potvrzuje jediný výrazný rozdíl mezi skupinou rodinných a nerodinných podniků. Volbu zdrojů významně ovlivňovala pouze proměnná

obor činnosti podniku. Velikost podniku ani rodinný charakter podniku nemají statistický význam při rozhodování o volbě zaměstnance.

Převážná většina respondentů (téměř 95%) se shodla na tom, že realizace jejich mezinárodních podnikatelských aktivit je úspěšná. Přičemž 61% všech respondentů uvedlo, že jejich mezinárodních podnikatelské aktivity jsou velmi úspěšné. Pouze 5% respondentů uvedlo, že tyto aktivity úspěšné nejsou. Když bychom se podívali na rozdíl mezi rodinnými podniky a nerodinnými podniky, tak zjistíme, že rodinné podniky deklarovaly pouze úspěch mezinárodních podnikatelských aktivit, a to v převážné míře velký úspěch (52%). Žádný respondent ze skupiny rodinných podniků neprojevil nespokojenost s aktivitami v zahraničí. U segmentu nerodinných podniků se objevily i negativní hlasy (7%), nicméně podstatná většina respondentů (93%) této skupiny projevila spokojenost s úspěchem mezinárodních podnikatelských aktivit. Z pohledu statistického zkoumání bylo zjištěno, že úspěch podnikatelských aktivit na zahraničních trzích je významně ovlivněn předchozími zkušenostmi, mírou dovedností realizovat mezinárodní aktivity, mírou znalostí zahraničních trhů a obecnými znalostmi principů podnikání. Všechny tyto proměnné vykazují statistickou významnost vlivu na úspěch mezinárodních aktivit.

Celkové výsledky ukazují, že průměrný podíl zahraničních tržeb na celkových tržbách podniku dosahoval téměř 50%. Přičemž v segmentu rodinných podniků průměrný podíl zahraničních tržeb na celkových tržbách činil 45%. V segmentu nerodinných podniků průměrný podíl dosahoval hodnoty téměř 52%. Stejně jako v případě úspěchu, také v případě výkonnosti mezinárodních podnikatelských aktivit, všechny sledované proměnné vykazují vliv, i statisticky významný, na výkonnost podniku na zahraničních trzích. Nejsilnější vliv má míra znalosti zahraničních trhů a míra dovedností managementu prakticky realizovat mezinárodní podnikatelské aktivity. Výsledky realizovaného výzkumu podporují závěry i jiných studií realizovaných v České republice i v zahraničí, a to ty, že rostoucí míra zapojení podniku podporuje rozvoj znalosti trhu [11], [18]. A právě díky rostoucím zkušenostem z různých zahraničních trhů a tím i rostoucí znalostem a zvyšujícím se dovednostem manažerů a zaměstnanců bude také vzrůstat naděje, že příští vstup na zahraniční trh se uskuteční způsobem, který přispěje ke zvyšování výkonnosti podniku a také k posílení jeho pozice na trhu.

Závěr

Význam lidských zdrojů pro realizaci mezinárodních aktivit je podstatný bez ohledu na rodinné nebo nerodinný charakter konkrétního podnikatelského subjektu. Lidské zdroje jsou pro realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit životně důležité, protože jedině lidé jsou nositeli znalostí, dovedností a zkušeností, které umožňují úspěšně realizovat podnikatelské aktivity v zahraničí. A právě znalosti (znalosti trhů i obecné znalosti principů podnikání), dovednosti a zkušenosti byly předmětem zkoumání a srovnání. Výzkumná studie, jejímž hlavním cílem byla komparace v zajištění řízení mezinárodních podnikatelských aktivit lidskými zdroji mezi českými rodinnými podniky a nerodinnými podniky, ukázala minimální rozdíly mezi těmito dvěma zkoumanými segmenty. Rodinné i nerodinné podniky při volbě osob zodpovědných za řízení mezinárodních podnikatelských aktivit kladou důraz na zkušenosti a vzdělání pracovníků pověřených řízením mezinárodních podnikatelských aktivit. V rodinných podnicích je o něco více kladen důraz na adekvátní vzdělání, tj. vzdělání se zaměřením na mezinárodní obchod a mezinárodní podnikání. Podniky nerodinného charakteru zase kladou větší důraz u pracovníků

zodpovědných za řízení mezinárodních podnikatelských aktivit na předchozí zkušenosti s realizací podnikatelských aktivit v zahraničí. Výraznější rozdíl mezi podniky rodinnými a nerodinnými byl zjištěn u zdrojů, odkud podnik pracovníky zodpovědné za řízení mezinárodních podnikatelských aktivit získával. U rodinných podniků byla výraznější tendence využívat své stávající zaměstnance a zaměstnance ze stávajícího vedení podniku. Nerodinné podniky sice také preferovaly interní zdroje, ale míra najímání pracovníků z externích zdrojů byla mnohem vyšší než u rodinných podniků. Druhou oblastí, kterou se výzkumná studie zabývala, byla oblast vlivu vybraných proměnných na úspěch a výkonnost mezinárodních podnikatelských aktivit. I v tomto případě byla sledována role znalostí, dovedností a zkušeností na realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit. Výzkumem bylo zjištěno, že vliv těchto proměnných je silný a významně determinuje úspěch a výkonnost podnikatelských aktivit na zahraničních trzích. Nejvýznamnější proměnnou byla přitom míra znalostí zahraničních trhů a naopak nejslabší vliv vykazovaly obecné znalosti podnikatelských postupů získané formálním vzděláním na školách.

Realizovaný výzkum rozkryl některé zajímavé oblasti a témata z oblasti řízení lidských zdrojů, která by mohla být náplní dalších výzkumů a výzkumných studií. Jedná se třeba o vztah strategie na mezinárodních trzích a strategie řízení lidských zdrojů nebo využívání a výběr zahraničních zaměstnanců, problematika expatriantů a repatriantů a další témata související s problematikou lidských zdrojů a rodinnými podniky.

Poděkování

Tento článek byl zpracován s podporou výzkumného projektu: SGS/24/2016 „Lidské zdroje v rodinných podnicích“, Slezská univerzita v Opavě.

Reference

- [1] ADÁMEK, P., HRBÁČOVÁ, Z., STRATILOVÁ, G. Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resource Management: Perspective from the Czech Republic. In *Conference Proceedings Volume 1 (Sociology and Healthcare): International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts*. Sofia, Bulgaria: SGEM, 2015, s. 297-304.
- [2] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] BIANCHI, P., LABORY, S. *The Economic Importance of Intangible Assets*. London: Ashgate, 2004.
- [4] BONTIS, N., DRAGONETTI, N. C., JACOBSEN, K. ROOS, G. The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. In *European Management Journal*, 1999, roč. 17, č. 4, s. 391-402.
- [5] CASILLAS, J. C., ACEDO, F. J., MORENO, A. M. *International Entrepreneurship in Family Businesses*. Northampton: Edward Elgar, 2007. ISBN 978-1-84542-879-2.
- [6] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*. 2011. [cit. 2016-07-25] Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_%28cz_nace%29>.

- [7] DAVENPORT, T. *Human Capital: What is and Why People Invest in It*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- [8] DIXON, N. M. *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000.
- [9] EUROSTAT. *Summary Indicators - Employment Size Classes for EU25/EU27 (all NACE activities)*. 2011. [cit. 2016-07-25] Dostupné na WWW: <<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupModifyTableLayout.do>>.
- [10] FEJFAROVÁ, M., URBANCOVÁ, H. Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises in the Czech Republic. In *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 2016, roč. 36, č. 1, s. 79-90. ISSN 1211-555X.
- [11] JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. In *Journal of International Business Studies*, 2009, č. 40, s. 1411-1431.
- [12] KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [13] NORTH, K., KUMTA, G. *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning*. London: Springer, 2014.
- [14] ÖZDEMIRCI, A., BEHRAM, N. K. Linking Human Resources Practices to Corporate Entrepreneurship: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. In *Business Management and Strategy*, 2014, roč. 5, č. 1, s. 56-77. ISSN 2157-6068.
- [15] RANSBURG, D., SAGE-HAYWARD, W., SCHUMAN, A. M. *Human Resources in the Family Business*. London: Springer, 2016. ISBN 978-11-374-4427-1.
- [16] SCARBOROUGH, H., ELIAS, J. *Evaluating Human Capital*. London: CIPD, 2002.
- [17] SVEIBY, K. - E. A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation. In *Journal Of Intellectual Capital*. 2001, roč. 2, č. 4, s. 344-358.
- [18] ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009.
- [19] TEECE, D. Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. In *Long Range Planning*, 2000, č. 33, s. 35-54.
- [20] TIWARI, N. Managing Human Resources in International Organizations. In *Global Journal of Management and Business Studies*, 2013, roč. 3, č. 4, s. 355-360. ISSN 2248-9878.
- [21] TREHAN, S., SETIA, K. Human Resource Management Practices and Organizational Performance: An Indian Perspective. In *Global Journal of Finance and Management*. 2014, roč. 6, č. 8, s. 789-796. ISSN 0975-6477.

Kontaktní adresa**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, Česká republika

E-mail: zapletalova@opf.slu.cz

Tel. číslo: +420 596 398 433

Received: 25. 08. 2016

Reviewed: 03. 10. 2016, 10. 10. 2016

Approved for publication: 28. 11. 2016