RODINNÉ PODNIKÁNÍ A VYUŽITÍ ČÁSTEČNÝCH ÚVAZKŮ

Family businesses and part-time work utilization

Helena Marková[1]

[1] *Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Univerzitní nám. 1934/3,73340 Karviná*
Email:markova@opf.slu.cz

Abstrakt: Rodinné firmy se staly v posledních letech cílem mnoha výzkumů. Ve světě je vědecké zkoumání na tomto poli rozsáhlejší a má výraznější kontinuitu než u nás. Příčina je zřejmá, a tou je historicky přerušený vývoj rodinného podnikání v době socialismu. V současné době je zásadním motivem vědeckých prací zejména problematika nástupnictví spojená s generační obměnou ve vedení těchto firem. Tím se do popředí zájmu dostává v širší míře otázka řízení lidských zdrojů v rodinných firmách. V rámci projektu SGS/24/2016 se zaměřujeme na specifika řízení lidských zdrojů v rodinných firmách v oblasti flexibilních forem práce, a to zejména částečných úvazků. Cílem příspěvku je prezentovat výsledky rešerše dostupných teoretických zdrojů k dané problematice a představit metody získání primárních dat v rámci projektu SGS/24/2016.

Abstract: Family firms became the aims of many researches in last years. World scholars have the continuity in their works than in our country, because of historical interuption of family business developement in socialism. Nowadays the main goal of scholars is the problem of senior executives´succesors, which is connected with the generation change in family firms´ managements. By this problem the human resources management in family business importance is increasing. In the frame of SGS/24/2016 we focus the flexible forms of work in family firms, especially part-time work. The aim of the paper is to present the recherche results of theoretical resources and the methods of data extraction in the frame of SGS/24/2016.

Klíčová slova: částečné úvazky, flexibilní formy práce, rodinné podniky, řízení lidských zdrojů

Keywords: family business, flexible forms of work, human resources management, part-time work

JEL classification: E24, O15

Úvod

V posledních letech se v souvislosti s generační výměnou stále více hovoří o problematice řízení lidských zdrojů v rodinných firmách. Tento fakt je důsledkem vývoje v oblasti podnikání, který nastal po revoluci v roce 1989, kdy se v českém podnikatelském prostředí opět začaly profilovat rodinné firmy, které byly jako přežitek zlikvidovány v době budování socialismu.

Fenomén rodinných firem je však ve světě široce diskutován a hlavním důvodem je obrovský podíl, který firmy zaujímají ve vyspělých ekonomikách i jejich značný podíl na zaměstnanosti. V pracích mnoha autorů se objevují různé definice rodinného podnikání a jejich definování je

založeno na různých aspektech jejich existence, ať už se jedná o majetkový podíl, obsazování pozic v managementu, zapojení rodinných příslušníků atd.

Podstatné je, že hodnoty, které jsou pro rodinný podnik stěžejní a které jej odlišují od profilace nerodinných firem, se do značné míry promítají do specifik řízení těchto firem.

První kapitola je věnována obecné definici rodinných podniků, dále jsou specifikovány pohledy na řízení lidských zdrojů v rodinných firmách. Oblast flexibilních forem práce je popsána jako nestandardní forma zapojení do pracovního procesu v obecné rovině. V poslední části příspěvku jsou popsány metody kvantitativního šetření, které poskytnou základní orientaci v problematice řízení lidských zdrojů v rodinných firmách se zaměřením na využití flexibilních forem práce. Na kvantitativní část bude navazovat část kvalitativní, která tyto základní poznatky rozšíří formou individuálních hloubkových rozhovorů.

Cílem příspěvku je prezentovat výsledky rešerše dostupných teoretických zdrojů k dané problematice a představit metody získání primárních dat v rámci projektu SGS/24/2016.

1 Definice rodinného podnikání

Přestože se na rodinné firmy zaměřuje mnoho vědeckých prací, nelze jejich výsledky zcela zobecnit, nebo komparovat. Je to důsledkem nejednoznačného definování rodinného podnikání nejen u nás, ale i ve světě. Rozdíly v definici rodinného podniku nejsou velké, většinou se zaměřují na oblasti vlastnického podílu ve firmě, podílu na strategickém řízení, případně na zastoupení členů rodiny (případně rodin) v managementu těchto firem.

U nás se v pracích různých autorů objevuje členění definic podle Astrachana, Kleina a Smyrniose (2002), jehož cílem bylo systematizovat definice na:

1. široké
2. středně široké
3. a úzké.

Podle širokého pojetí definice je rodinný podnik takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku a jejím cílem je udržet podnik v rodině.
Středně široké pojetí hovoří o rodinném podniku jako takovém, který řídí zakladatel, nebo jeho potomci a mají nad ním vlastnickou kontrolu.
Úzká definice za rodinný podnik považuje takový, kde se angažuje více rodinných generací, rodina podnik přímo řídí a vlastní a více než jeden člověk v něm má významné manažerské postavení.
Přestože se jednalo o jistý posun, byl tento přístup později kritizován za striktní rozdělování na rodinné a nerodinné podniky, což ve své podstatě neodráží realitu (Koráb a kol., 2008).

Jednotlivé definice rodinné firmy pak svými atributy zapadají do výše uvedeného. Např. De Massis a kol. v roce 2012 (cit. Machek, Pokorný, 2016) berou v úvahu zastoupení rodiny buď ve vlastnictví, nebo správních orgánech firmy. Leach v roce 2007 definoval jako rodinnou firmu, kde mají členové rodiny podíl nejméně 50 % společnosti. V roce 2003 publikovala Klein a kol. model F-PEC, který se zaměřuje na tři pilíře vlivu rodiny na podnik, a to MOC A SÍLA (P), ZKUŠENOSTI (E) a KULTURA (C). Některé další definice se zaměřují spíše na určité kvalitativní znaky řízení a má-li být firma považována za rodinnou, měl by zde existovat předpoklad předání další generaci v rodině, vlastní sebeidentifikace jako rodinné firmy, případně by zde měla existovat synergie zdrojů a schopností mezi zastoupením ve firmě, které s rodinou souvisí.

Variabilita definic rodinného podnikání je dána i geograficky, tzn. že se liší napříč zeměmi, v nichž autoři publikují. I zde je patrný důraz na některou ze složek již výše zmiňovaných, jako je zejména vliv rodiny, podíl vlastního kapitálu ovládaného rodinou, počet členů statutárního orgánu (Koráb a kol., 2008).

Definice podle vlastnického podílu a zastoupení ve vedení firmy v početných definicích převažují, jejich četnost je uvedena v následující Tabulce 1:

Tabulka 1: Četnost definic rodinné firmy podle základního hlediska

Hledisko členění	Četnost uvedení v literatuře (v %)
vlastnictví	79
management	53
správní orgány	28
sebeidentifikace rodinné firmy	15
existence více generací ve firmě	9
záměr předa firmu budoucí generaci	7

Zdroj: De Massis s kol., 2012 (cit. Machek, Pokorný, 2016)

I z tohoto důvodu, tedy četnosti zastoupení definic v odborné literatuře, byla pro výzkum zvolena jednoduchá definice odrážející údaje uvedené v Tabulce 1, která zní:
„Rodinná firma je firma s největším, nebo alespoň nejdůležitějším podílem kapitálu drženým v rukou několika lidí z jedné rodiny, kteří se podílejí na řízení a vedení orgánů firmy bez ohledu na ekonomický sektor, v němž působí."

2 Význam rodinného podnikání ve světě a v České republice

Jedním z důvodů, proč stojí za to věnovat se problematice rodinného podnikání je jeho velký podíl nejen na výkonu ekonomiky jako celku, ale také nezanedbatelný podíl na zaměstnanosti. Z dostupných údajů z některých evropských i mimoevropských zemí vyplývá, jakou ekonomickou silou rodinné podniky disponují. Údaje za vybrané země jsou uvedeny v Tabulce 2:

Tabulka 2: Podíl rodinných podniků na ekonomice jednotlivých zemí (údaje v %)

Země	Podíl rodinných podniků	Podíl na HDP	Podíl na zaměstnanosti
USA	96	40	60
Itálie	95	75	82
Francie	60	60	45
Finsko	80	40-45	-
Německo	60	55	58
Polsko	50-80	35	-
Španělsko	75	65	-
Austrálie	75	50	50

Zdroj: Intenational Family Enterprise Research Academy, 2008, cit. Odlehlová, P., *Přednosti a meze rodinného podnikání*, 2011, Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, ISBN 978-80-210-5319-9

I z výše uvedené tabulky, v níž je z postkomunistických zemí uvedeno pouze Polsko (kde bylo v rámci bloku specifické postavení „rodinných podnikatelů" díky větší míře autonomie samostatně hospodařících subjektů zejména vlivem velkého podílu zemědělské produkce), je patrné, že v zemích s podobným historickým kontextem jako Česká republika je situace od jiných vyspělých zemí odlišná a podíl minimálně na zde uváděném příkladu HDP je výrazně

menší. Podle průzkumu realizovaného Asociací malého a středního podnikání[1] je počet rodinných firem v ČR odhadován na 25 % a podíl na tvorbě HDP okolo 20%.

Problémem České republiky, co se týče vědeckého pokrytí zkoumání rodinných firem, není pouze nejednotnost definic, ale také absence databázi rodinných firem, protože status „rodinná firma“ není sledovaným statistickým údajem. Výzkumy, které jsou prováděny, vychází z privátních databází firem, které se zabývají např. marketingovými výzkumy, z osobní databáze badatelů, nebo výzkumných pracovišť, profesních sdružení, případně asociací. Z tohoto důvodu tedy nelze považovat vzorky za reprezentativní, ale za pravděpodobnostní.

Různě zaměřená periodika se pak věnují prezentaci úspěšných rodinných firem, ať už formou seriálových reportáží, nebo sestavování žebříčků apod. Forbes sestavil v roce 2014 1. žebříček 50 největších rodinných firem[2], v němž uvádí kromě zapojení členů rodiny, případně generační struktury, také ekonomické ukazatele, které byly rozhodující pro zařazení do žebříčku: objem tržeb a jejich ziskovost. Mezi největší rodinné firmy patří v ČR firmy napříč odvětvími: strojírenské, zpracovatelského průmyslu, potravinářské, velkoobchody, loterijní společnosti, obchodní řetězce s průmyslovým zbožím apod.

V rovině právní subjektivity podniků není mezi rodinnými a nerodinnými podniky rozdílu. Nejčastěji zakládanými rodinnými firmami jsou společnosti s ručením omezeným², jejichž podíl mezi rodinnými firmami tvoří 85%. S výrazným odstupem se pak jedná o veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, a mizivé procento z nich jsou akciové společnosti. Jejich fungování se řídí příslušnými ustanoveními zákona o obchodních korporacích[3].

Významným krokem v oblasti rodinného podnikání je nový občanský zákoník[4], který zavedl pojem tzv. rodinného závodu. Jedná se o zvláštní typ obchodního závodu (dříve „podnik“) a je definován jako *závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob* (§ 700 odst. 1 nového občanského zákoníku).

Pro účely závodu rozumíme příbuzenstvím v prvním stupni rodiče a jejich děti, ve stupni druhém prarodiče a vnuky, sourozence mezi sebou, a konečně ve stupni třetím praprarodiče a pravnuky, strýce a synovce, tetu a neteř. Co se týče švagrovství, zde platí, že v jakém stupni je někdo příbuzný s jedním manželem, v takovém stupni je sešvagřen s manželem druhým.

Z definice je patrné, že podstatným prvkem v tomto typu závodu není předmět činnosti, nýbrž osoby účastnící se provozu rodinného závodu. Stačí, když oprávnění k provozování určité činnosti bude mít pouze vlastník rodinného závodu a vše ostatní se dále odvíjí od vztahu členů k vlastníkovi. Důležité je, že rodinný závod není právnickou osobou, není nikde evidován a jeho vznik je automatický. O rodinný závod se však nebude jednat v případě, kdy mezi členy

[1] Asociace malého a středního podnikání, Pro Byznys, 2015, Rodinné firmy, [online] [vid. 12.9.2016], dostupné z: http://www.amsp.cz/uploads/dokumenty_2015/AMSP_v_mediich/ProByznys_Rodinne_firmy.pdf

[2] Forbes, 05/2014, . žebříček 50 největších rodinných firem v ČR, [online] [vid. 2.9.2016], dostupné z: http://www.qanto.cz/_files/_attachments/2014-05-FORBES-1.pdf

[3] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (obchodních korporacích), [online] [vid. 29.8.2016], dostupné z: https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=90~2F2012&rpp=15#seznam

[4] Zákon č. 89/2012, Občanský zákoník, [online] [vid. 10.9.2016], dostupné z: https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74907&nr=89~2F2012&rpp=15#local-content

bude existovat pracovní nebo jiná společenská smlouva (§ 700 odst. 1)[5]. Podle tohoto a následujících ustanovení zákona se rodinní příslušníci podílí na zisku, mají předkupní právo a společné rozhodovací pravomoci.

3 Řízení rodinného podniku a jeho odlišnosti

Management rodinného podniku do značné míry souvisí s životním cyklem (vývojovými fázemi) rodinného podniku. Životní fáze rodinného podniku jsou spojeny s generacemi, na něž podnik přechází, tedy také s generační obměnou. Generační obměna je příčinou toho, proč se zkoumání rodinných podniků dostalo i do popředí zájmu u nás: po 20 – 25 letech obnovení rodinného podniku se zakladatelé obnovených rodinných firem dostali do věku, kdy bylo potřeba řešit pokračování existence podniku.

Rodinné firmy hrají významnou roli v globální ekonomice a v podnikatelském prostředí mnoha zemí hrají klíčovou roli (Anderson, Reeb, 2003). Pro mnoho rodinných firem však není výkon primární hodnotou (Dawson, 2012). Jejich hodnoty jsou spojeny s rodinou, zajištěním práce pro rodinné příslušníky a jejich snahou je dlouhodobé trvání podnikatelské činnosti. Pohled na to, které z cílů podniku jsou výhodou, které nevýhodou, může být různý, protože rodinné firmy realizují podobné cíle, ale volí k tomu jiné prostředky a cesty, které jsou unikátní. Mnoho badatelů se na poli managementu věnuje vzájemnému vlivu podnikání a rodiny. Jedinečnost rodinných podniků je dána jedinečností rodin, které je ovlivňují (Dana, Smyrnios, 2010). Autoři také poznamenávají, že problémy rodinných firem jsou častěji rodinného, než obchodního charakteru a jejich řešení je mnohdy složitější proto, že mívají dlouhou historii a vzhledem k emocionální rovině jsou mnohem složitější. Stafford a kol. v článku ve Family Business Revue (periodikum, které se výzkumu rodinného podnikání věnuje od roku 1988), vol. XII, z roku 1999 uvádí, že základní premisou udržitelnosti rodinného podniku je alespoň minimálně fungující rodina a úspěšné podnikání. Ačkoliv je uznávána interakce mezi podnikáním a rodinou, v dominantním postavení je zde vliv rodiny, která často brání větší profesionalizaci podnikání a řízení externími manažery. Rodinné konflikty jsou pak považovány za hlavní ohrožení životaschopnosti rodinného podniku.

Pro řízení rodinného podniku je podstatné, že rodina a podnik fungují jako dva přirozeně oddělené systémy (Ibrahim, Ellis, 1994, cit. Stafford a kol., 1999), z nich rodina a její cíle jsou orientovány na přirozené potřeby a společenské normy a cíle podniku jako takového jsou orientovány na výkon a zisk. Nejčastějším doporučením pro koexistenci těchto dvou systémů je model separace, neboli jasné definování hranic.

Řízení lidských zdrojů v rodinných firmách, jako specifická oblast managementu, však nebylo až do nedávna tak široce zkoumáno. V posledním desetiletí však bylo realizováno mnoho studií, z nichž vyplývá zásadní vliv řízení lidských zdrojů v rodinných firmách nejen pro posílení a realizaci jejich vizí, ale také na jejich schopnost přežití a postoupení dalším generacím (Chiung a kol., 2016). Řízení lidských zdrojů je důležitým faktorem pro úspěch firmy a její výkonnost, ale práce s talenty, personální rozvojové strategie potenciálních nástupců mají podstatný vliv na to, zda rodinná firma zachová svůj status, nebo zda bude dalším řešením prodej firmy, nebo ztráta řídících kompetencí pro rodinné příslušníky.

Jak uvádí Dana a Smyrnios v roce 2010 *„ty nejlepší rodinné firmy však těží často z nekonvenční manažerské praxe“*. Proto jsme se rozhodli zkoumat v rodinných firmách v českém prostředí

[5] Rodinný závod, dříve podnik, [online] [vid. 10.9.2016], dostupné z: http://www.vzory.cz/vzory/rodina-manzelstvi/rodinny-zavod-podle-noz/#.V_zZWNSLTDd

využití nestandardních forem práce, a to zejména částečných úvazků. Z hlediska výhod rodinného podnikání lze předpokládat, že postoj k nim bude u rodinných firem vstřícnější.

4 Nestandardní formy práce – flexibilita a její formy

Na trhu práce došlo v posledních letech k mnoha změnám, jež v rámci řízení lidských zdrojů ovlivňují interakci zaměstnavatele a zaměstnance. Požadavek na větší míru flexibility výrobních procesů se promítá do požadavků na flexibilitu zaměstnance. Z výrazných změn trhu práce můžeme jmenovat např. nárůst zaměstnanosti ve službách, růst strategického významu lidského kapitálu, nové formy komunikace a informačních technologií, konkurenční výhodu na trzích na základě tvořivosti, učení se, adaptace, z negativních aspektů pak nárůst objemu neplnohodnotných forem práce (nejisté, dočasné a špatně placené zaměstnání) a značná míra flexibility (Němcová a Marková, 2015). Poslední jmenovaná změna je povahy ambivalentní. Může přinášet jak výhody v podobě možnosti rychlé reakce na změny a s tím spojený účinný boj s nezaměstnaností, také může přispět ke slaďování pracovního a soukromého života, k řešení problému stárnutí populace, ale také nevýhody, jako je menší jistota zaměstnání, nízký příjem související s některými flexibilními formami atd.

Z hlediska ekonomické teorie lze dělit flexibilitu trhu práce na několik typů. Již Atkinson (1984) rozdělil flexibilitu na tzv. numerickou, funkční a mzdovou. Jiné dělení poukazuje na flexibilitu pozitivní a negativní (Jepsen, 2006), nebo na ofenzivní či defenzivní (Vielle a Walthery 2003, cit. Němcová a Marková, 2015).

Podle zákoníku práce[6] je možné mezi klasické formy pracovní doby zařadit např. směnný provoz, přesčasovou práci a práci v noci. Novými flexibilními formami pracovní doby jsou:

- konto pracovní doby,
- různé rozvržení pracovní doby,
- zhuštěný pracovní týden,
- pružná pracovní doba,
- práce v pracovních skupinách,
- kratší pracovní doba (nebo též částečný úvazek),
- sdílená práce,
- pracovní doba přizpůsobená školnímu roku,
- vědecké volno,
- přestávky v práci,
- dovolená za účelem vzdělávání, a
- fázovaný nebo částečný odchod do důchodu.

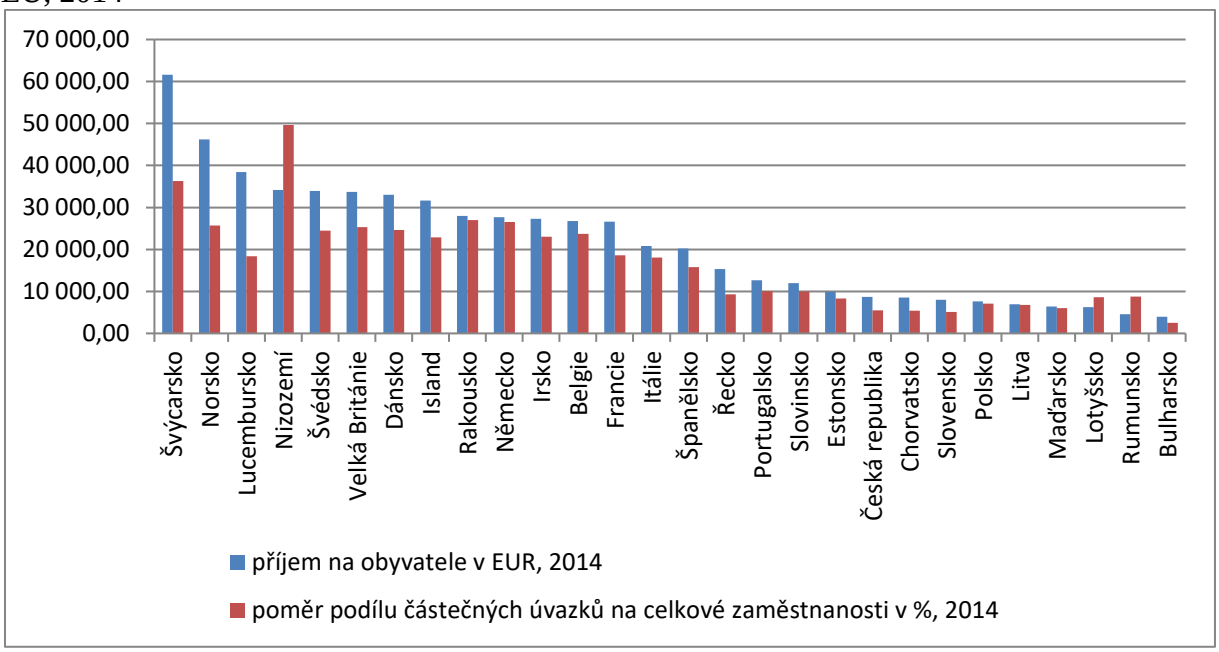
K dalším flexibilním formám práce patří také samostatná výdělečná činnost a dočasné formy zaměstnávání (např. pracovní poměr na dobu určitou), dále práce doma, práce na zavolání, střídání pracovního místa, teleworking a zaměstnávání prostřednictvím zprostředkovatelských agentur.

V rámci výzkumu se budeme zabývat zejména výzkumem částečných úvazků, které jsou ve vyspělých zemích Evropy velmi rozšířenou flexibilní formou práce. U nás je tento institut řešen v § 80 zákoníku práce (2006) s názvem kratší pracovní doba. Jeho rozšíření na českém trhu práce však zdaleka nedosahuje takových parametrů jako v jiných zemích. Příčiny tohoto stavu jsou různé. Často se jedná o manažerské stereotypy, mnohdy jsou to provozní důvody, které

[6] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, [online] [vid. 11.9.2016], dostupné z: https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&nr=262~2F2006&rpp=15#local-content

brání jejich širšímu využití, ale významným důvodem zůstává nízký příjem, který plyne ze zaměstnání na částečný úvazek (Marková, 2016). Závislost rozšíření částečných úvazků na příjmu v rámci zemí EU je patrná z Obrázku 1.

Obrázek 1: Čistý příjem na obyvatele a podíl využití částečných pracovních úvazků v zemích EU, 2014



Zdroj: Webový portál Eurostat, [online] [vid. 4.1.2016], dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs/cs, vlastní úprava

5 Metodika výzkumu v rámci projektu SGS/24/2016

Z výše uvedených teoretických poznatků a na základě nedostupnosti informací o možnostech flexibilního zaměstnávání v rodinných firmách, které jsou specifičností své existence vhodným subjektem pro jejich realizaci (např. dle kapitoly 3, cit. (Dana, Smyrnios, 2010), jsme se rozhodli provést primární výzkum mezi rodinnými firmami s cílem zjistit, jaký je jejich postoj k této alternativě.

Pro získání primárních dat bylo ve výzkumném týmu rozhodnuto využít smíšeného výzkumu, a to kvantitativní i kvalitativní formy. Pro kvantitativní část výzkumu byl vytvořen dotazník, který obsahoval, kromě 6 identifikačních otázek, 10 otázek týkajících se využití částečných úvazků a 2 otázky týkající se řešení problematiky nástupnictví v daném rodinném podniku. Cílem dotazníku je získat základní orientaci v přístupu rodinných firem k problematice řízení lidských zdrojů, k četnosti využití a tvorby samostatných personálních strategií v rodinných firmách a přístupu k flexibilním formám práce, zejména pak částečným pracovním úvazkům. Pro sběr dat bylo využito elektronické formy dotazníku, vytvořené a distribuované prostřednictvím portálu survio.com. Pilotáží byly zjištěny drobné nedostatky, které byly odstraněny.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2, je nemožné získat kompletní databázi rodinných firem, která by byla garantována např. Českým statistickým úřadem. Dostupné databáze jsou dílčí, oborové, komerčního charakteru (a tudíž zpoplatněny). Důvodem je, že údaj o „rodinném“ charakteru podnikání není v ČR sledován, není ani přijata jednotná definice této specifické formy. Jelikož nám byla nabídnuta spolupráce s Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR, která

v současné době realizuje projekt Rodinná firma[7], odkaz na vytvořený elektronický dotazník bude v měsíci říjnu 2016 odeslán rodinným firmám z databáze AMSP ČR.

Po vyhodnocení kvantitativní části, která je pro tento účel pojímána jako předvýzkum, bude realizováno kvalitativní šetření a to metodou strukturovaného rozhovoru se zástupci rodinných podniků, odpovědnými za řízení lidských zdrojů. Otázky budou sloužit k prohloubení získaných poznatků o dané oblasti, zaměří se více na zapojení flexibilních forem práce, zejména pak částečných úvazků do personálních strategií, na možné perspektivy flexibilních forem práce v rámci fungování rodinných firem. Důležitou částí výzkumu je také vztah „rodinných" a „nerodinných" zaměstnanců, jejich postavení ve vztahu k umožnění některé z flexibilních forem práce. Podstatné proto budou také výhody a nevýhody nestandardních pracovních režimů a důvody, které zaměstnavatelé považují za rozhodující pro umožnění takového režimu.

V závěrečné fázi projektu budou data finalizována do podoby monografie, která bude mapovat řízení lidských zdrojů v rodinných podnicích se zaměřením na využití flexibilních forem práce, zejména částečných pracovních úvazků. Dále bude řešena problematika nástupnictví v rodinných firmách, protože vývoj v posledních letech ukázal její podstatný význam pro další existenci, případně další formu existence konkrétních rodinných podniků.

Závěr

Problematika rodinného podnikání je řešena ve studiích badatelů po celém světě velmi široce. Hlavním důvodem je značný podíl této specifické formy na světové ekonomice, na tvorbě HDP jednotlivých zemí a také na zaměstnanosti. V České republice se zkoumání rodinného podnikání dostalo do popředí zájmu až v posledním desetiletí, s nutností řešení nástupnictví v rodinných podnicích.

V příspěvku byly prezentovány výsledky rešerše odborné literatury vztahující se ke zkoumané problematice. Tyto výstupy budou sloužit k formulaci hypotéz pro analýzu primárních dat, získaných metodami popsanými v kap. 5.

Cílem projektu, jehož počáteční výstupy jsou v článku uvedeny, je výzkum postoje zaměstnavatelů z prostředí rodinných firem k nestandardním formám práce a nástupnictví, přičemž vychází z předpokladu, že hodnoty, které jsou stěžejní pro rodinné podnikání, vytváří vhodné prostředí pro překonání manažerských stereotypů a vzhledem k prolnutí rodinných a firemních hodnot je očekáván i vstřícný postoj této skupiny zaměstnavatelů k uvedeným formám práce.

Poděkování

Tento článek vznikl za podpory SGS/24/2016 s názvem „Lidské zdroje v rodinných podnicích".

Literatura

[1] ANDERSON, R., REEB, D., 2003. *Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from S&P 500.* Journal of Finance, 58(3), s. 1301 – 1328. ISSN 1540-6261.

[2] ASTRACHAN, J., KLEIN, S.B., SMYRNIOS, K.X., 2002. *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solvingthe family business definition problem.* Family Businesss Review, vol. XV, no.1. ISSN 1071-5010.

[7] Webový portál AMSP ČR, [online] [vid. 4.9.2016], dostupné z: http://www.amsp.cz/rodinnafirma

[3] ATKINSON, J., 1984. *Manpower Strategies for Flexible Organizations*. Personnel Management 16 (8): 28-31. ISSN 0031–5761.
[4] DANA, L.E., SMYRNIOS, K.X., 2010. *Family business best practise: Where from and where to?* Journal of Family Business Strategy. Vol. 1, 40 – 53. [online]. [vid. 25.8.2016]. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858509000084 .
[5] DAWSON, A., 2012, *Human capital in family businesses: Focusing on the individual level.* Journal of Family Business Strategy. Vol. 3, 3 – 11. [online]. [vid. 18. 8. 2016].Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858511000787
[6] CHIUNG, W.T., SHYR, J.CH., YI-HSIEN, W., 2016. *Family governance oversight performance, and high performance work systems.* Journal of Business Research 69. 2130-2137. [online]. [vid. 25. 8. 2016]. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315006451 .
[7] JEPSEN, M., 2006. *Work Flexibility and the Reconciliation of Family and Working Life. What is the Role of Flexicurity?* Pp. 159-178 in Reconciling Labour Flexibility with Social Cohesion: Ideas for Political Action. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
[8] KLEIN, S., ASTRACHAN, J.H., SMYRNIOS, K.X., 2003. *The F-PEC scale of family influence: construction, validation and further implication for Theory*. IN: Theories of the family enterprise: search for paradigma. University of Calgary. [online]. [vid. 25. 8. 2016]. Dostupné z: http://www.academia.edu/1874699/The_F_PEC_Scale_of_Family_Influence_Construction_Validation_and_Further_Implication_for_Theory .
[9] KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M., 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.
[10] MACHEK, O., POKORNÝ, T., 2016. *Míra úpadku českých rodinných firem.* Praha: Acta Oeconomica Pragensia. 24(03). ISSN 1804-2112.
[11] MARKOVÁ, H. 2016. *Nízká atraktivita částečných úvazků v ČR a její příčiny.* In: GRANT journal. Volume 05. Issue 01. 2016. MAGNANIMITAS. s. 54 – 59. ISSN 1805-0638.
[12] MASSIS DE, A., SHARMA, P., CHUA, J., CHRISMAN, J.J.. 2012. *Family Business Studies – An Annotated Bibliography*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1781002971.
[13] LEACH, P., 2007. *Family Business: The Essentials*. London: Profile. ISBN 978-1861978615.
[14] NĚMCOVÁ, I. a H. MARKOVÁ, 2015. *Částečné pracovní úvazky. Problém nebo výzva?* In: VIII. Mezinárodní vědecká konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, s. 398-411. ISBN 978-80-7510-177-8.
[15] ODLEHLOVÁ, P., *Přednosti a meze rodinného podnikání*, 2011, Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, ISBN 978-80-210-5319-9
[16] STAFORD, K., DUNCAN, K.A., DANE, S., WINTER, M., 1999. *A Research Model od Sustainable Family Business.* Family Businesss Review, XII (3). ISSN 1071-5010.