

ALTERNATIVNÍ FORMY ZAMĚSTNÁNÍ V RODINNÝCH FIRMÁCH

Helena Marková

Abstract

Family firms are more and more important form of business in our globalized world. Their importance has increased for many years, because they are considered as more responsible and bet on longer perspective than other ownerships, trying to avoid risky decisions. The confidence in family firms is higher than in others. Their problematic element is that family firms are often tightly connected with a person of a founder who is the main leader and innovator with the biggest influence on strategy and they have the problem with recruitment of employees out of the family. As the family relationship can be the advantage, it can also cause the conflicts between family members who participate in family business. Work life balance is very important here. One of the possible way to provide the family and firm duties is utilization of flexible forms of work. Our research is focused on human resources management in family firms in the Czech republic, on possibilities of flexible work forms, especially part-time work. The aim of this paper is to present the theoretical base of current knowledge in this topic and partial accomplishment of qualitative research realized in Czech family firms.

Key words: family business, flexible forms of work, part-time work

JEL Code: E24, O15

Introduction

Rodinné podniky vytvoří v rámci světové ekonomiky významnou část produkce a jsou významným zaměstnavatelem. V České republice se zájem o rodinné podniky a jejich řízení zvedl zejména v souvislosti s nutností generační výměny a problematikou nástupnictví. V této souvislosti se objevilo několik problematických míst, které výzkum v této oblasti komplikují. Jedním z nich je neustálená definice rodinného podnikání. Druhým problémem, který na něj navazuje a který ve spojitosti s výzkumem komplikuje sběr primárních dat, je absence databáze rodinných firem, protože status rodinného podniku není sledovaným statistickým parametrem a nelze tedy tuto databázi získat např. s garancí Českého statistického úřadu.

V uplynulých letech proběhl v rámci projektu SGS na Obchodně podnikatelské fakultě Slezské univerzity výzkum postoje moravskoslezských zaměstnavatelů k částečným pracovním úvazkům. V letošním roce na tento výzkum navázalo šetření mezi zaměstnavateli, kteří svými parametry vlastnické struktury a řízení odpovídají vybrané definici rodinné firmy, jak oni přistupují k částečným úvazkům, případně dalším alternativním (flexibilním) formám práce. Zájem autorů vychází z priorit, kterými se odlišují rodinné firmy od „nerodinných“.

Cílem příspěvku je prezentace teoretických východisek a dílčích výsledků zahájeného šetření, zejména jeho kvantitativní části, v oblasti řízení lidských zdrojů v rodinných firmách a využití flexibilních forem práce ve vztahu ke specifikům rodinných firem v Moravskoslezském kraji.

1 Rodinné podnikání, jeho definice a specifika řízení lidských zdrojů v rodinných firmách

V následující kapitole budou interpretována teoretická východiska rodinného podnikání a pojmenovány základní priority této specifické formy podnikání.

Další část kapitoly je věnována specifikům řízení lidských zdrojů v rodinných firmách tak, je prezentováno badateli v této oblasti, zejména v zahraničí. V závěru kapitoly je zmíněna situace v ČR v oblasti rodinného podnikání a shrnuta východiska pro kvantitativní výzkum, který proběhl v Moravskoslezském kraji v uplynulých týdnech.

1.1 Definice rodinného podnikání

V literatuře se objevuje mnoho definic rodinného podnikání. Definice jsou různé a akcentují různé parametry podnikání, např. vlastnický podíl ve firmě, podíl na strategickém řízení, nebo zastoupení členů rodiny (případně rodin) v managementu těchto firem. Nejednotnost definic pak ztěžuje komparaci, případně zobecnění poznatků získaných v rámci výzkumu.

Nejčastější citace vychází z Astrachana, Kleina a Smyrniouse (2002), jejichž cílem bylo systematizovat definice na:

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

a to podle strategického vlivu na vývoj podnikání a snahy o udržení „v rodině“, přes stěžejní význam vlastnické struktury po manažerské zastoupení. Tato systemizace však byla

kritizována za striktní rozdělování na rodinné a nerodinné podniky, což v podstatě neodráží realitu (Koráb a kol., 2008).

Další definice 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 byl Klein a kol. publikován model F-PEC, který se zaměřený na 3 pilíře vlivu rodiny na podnik, a to moc a sílu (P), zkušenost (E) a kulturu (C). Některé další definice se zaměřují spíše na určité kvalitativní znaky řízení a má-li být 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. Definice se různí i geograficky.

Protože bylo nutné pro identifikaci firem pro účely výzkumu zvolit vhodnou definici, byla zvolena tato:

„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.“

1.2 Význam rodinného podnikání ve světě a v ČR

Významnost rodinného podnikání jako specifické formy nejlépe patrná z následující tabulky, ve které jsou uvedeny procentuální údaje o podílu rodinných firem na HDP a zaměstnanosti ve vybraných zemích světa a odhad za ČR. Situace v ČR je ovlivněna především historicky, kdy po komunistickém převratu v roce 1948 byla na 40 let přerušena tradice rodinných firem a znovu obnovena až po roce 1989.

Tabulka 1: 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
ČR	30	20	33*

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

* údaje odhadované AMSP, Asociace malého a středního podnikání, Pro Byznys, Rodinné firmy, dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty_2015/AMSP_v_mediich/ProByznys_Rodinne_firmy.pdf

Až do platnosti nového občanského zákoníku (dále NOP) nebyla v českém legislativním prostředí existence rodinného podniku (dle NOP rodinného závodu) žádným způsobem upravena. V současné době byl tento stav odstraněn § 700 a dalšími nového občanského zákoníku¹. Jeho uplatňování je však problematické, protože nejsou dotazeny daňové předpisy, ani normy upravující sociální a zdravotní pojištění.

1.3 Řízení rodinných podniků a jejich odlišnosti

Vliv rodiny na podnikání je významný. Zatímco konkrétní ukazatelé jsou nízké, efekt může být značný a trvalý. Rodinné vazby mají negativní dopad na úspěšnost rodinného podnikání a promítají se do organizační struktury (Olson a kol., 2003).

Pro rodinné firmy 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. Někteří badatelé upozorňují, 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 a že funkčnost rodiny je pro úspěšnosti rodinného podniku významná zejména v rovině udržitelnosti (Stafford a kol., 1999).

Podstatné pro řízení rodinného podniku je, 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.

V posledních letech bylo realizováno mnoho studií, které se na poli řízení lidských zdrojů věnovaly především problematice nástupnictví, a s tím související problematice přežití rodinných firem (Chiung a kol., 2016). S 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 řídicích kompetencí pro rodinné příslušníky.

Jak uvádí (Dana, Smyrnios, 2010), ty nejlepší rodinné firmy však těžší často z nekonvenční manažerské praxe. Proto jsme se rozhodli zkoumat v prostředí rodinných firem

¹ Zákon č. 89/2012, Občanský zákoník, dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74907&nr=89~2F2012&rpp=15#local-content>

v českém prostředí využití nestandardních forem práce, a to zejména částečných úvazků. Z hlediska výhod rodinných firem lze předpokládat, že postoj k nim bude u rodinných firem vstřícnější. Dalším důvodem je komplikovaný vztah zejména rodinných zaměstnanců, včetně vlastníků a manažerů, související s perspektivou rodiny a rodinného podnikání. Snaha o zdar rodiny i podniku často vede k přetížení, zejména u manažerů (Olson a kol., 2003). I v tomto případě je zajímavý model využití nestandardních pracovních forem v rodinných podnicích, zejména pak ve vztahu k rodinným zaměstnancům.

2 Nestandardní formy práce a částečné úvazky v praxi firem

Nestandardní formy práce, nebo též flexibilní formy práce, jsou často zmiňovanou alternativou pro možné řešení různých jevů na trhu práce souvisejících s nezaměstnaností, stárnutím populace, potřeby sladování soukromého a pracovního života.

V této kapitole je uveden pouze základní výčet flexibilních forem práce se zaměřením na částečné pracovní úvazky.

2.1 Flexibilní formy práce a jejich členění

Změny, které se uskutečnily v ekonomikách vyspělých zemí, ovlivnily i změny na trhu práce. Požadavky zaměstnavatelů, ale s větším zapojením žen, stárnutím populace, změn preferencí, nástup sofistikovaných technologií a výpočetní techniky, včetně dálkového přístupu, také požadavky zaměstnanců, umožnily a podnítily rozšíření flexibilních forem práce.

Pro větší názornost zde uvádím přehledné členění flexibilních forem práce, které Goudswaard a de Nanteuil (2002) vytvořili jako matici různých forem flexibility v podniku s akcentem na kvalitativní a kvantitativní povahu flexibility a její interní a externí povahu. Dále jsou pak rozlišeny 4 typy flexibility: početní, výrobní, časová a organizační flexibilita.

Obrázek 1: Formy flexibility

Forma flexibility	Kvantitativní	Kvalitativní
Externí	Zaměstnanecký status: <ul style="list-style-type: none"> – smlouva na dobu neurčitou – smlouva na dobu určitou – dočasně přidělený zaměstnanec od agentury – sezónní práce – práce on-call 	Systém výroby: <ul style="list-style-type: none"> – subdodávky – outsourcing – pracovníci na živnostenský list

	POČETNÍ FLEXIBILITA A(NEBO) SMLUVNÍ FLEXIBILITA	PRODUKČNÍ A(NEBO) GEOGRAFICKÁ FLEXIBILITA
Interní	Pracovní doba: <ul style="list-style-type: none"> – snížení počtu odpracovaných hodin – práce přesčas/práce na částečný úvazek – noční práce nebo práce na směny – práce o víkendu – zkrácený (stlačený) pracovní týden – kolísavá pracovní doba – nepravidelná pracovní doba 	Organizace práce: <ul style="list-style-type: none"> – obohacování práce/pracovní rotace – týmová/autonomní práce – více úkolů, více dovedností – projektové skupiny – zodpovědnost pracovníků nad rozpočtem či inovacemi, technologiemi
	ČASOVÁ FLEXIBILITA	FUNKČNÍ FLEXIBILITA

Zdroj: Goudswaard, A. - de Nanteuil, M.: Flexibility and Working Conditions. A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States. Luxembourg, Office for Official Publications of European Communities, 2000.

2.2 Částečné úvazky a jejich rozšíření

Částečné úvazky jsou formou časové flexibility. V České republice jsou legislativně ošetřeny zejména v zákoníku práce², který je nazývá kratší pracovní dobou a upravuje je v §80 a dalších. Oproti ostatním vyspělým zemím je rozšíření částečných úvazků minimální, pohybuje se kolem 5 %, zatímco např. v Nizozemí je to 50,7 %, v Německu 27,6%, ve skandinávských zemích opět kolem 20%. ČR je společně s dalšími postkomunistickými zeměmi na opačné straně žebříčku.

Nízké rozšíření má mnoho důvodů. Manažerské stereotypy, stereotypy společenské, horší kvalita částečného úvazku oproti plnému, komunikační bariéry, ale také nízká úroveň příjmu při částečném pracovním úvazku jsou některé z nich (Marková, 2016).

Částečným úvazkům bylo v ČR věnováno několik výzkumných šetření skupin autorů (zejména autorek, např. Vohlídalová, Dudová, Haberlová, Kyzlinková, Formánková, Dušková, Kotíková, Vinopal), nejčastěji se věnovali vnímání kvality ze strany zaměstnanců.

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

Ze strany zaměstnavatelů zkoumal využití částečných úvazků např. Svaz průmyslu a dopravy³.

3 Interpretace dílčích výsledků kvantitativního šetření

V uplynulém roce byl v moravskoslezském kraji realizován výzkum částečných úvazků a jejich využití z pohledu zaměstnavatelů. V letošním roce byl s cílem srovnání využívání této flexibilní formy práce realizován obdobný výzkum zaměřený na rodinné firmy.

V následující kapitole je prezentována dosud realizovaná kvantitativní část šetření v rodinných firmách, jeho metodologie, cíle, východiska a dílčí výsledky.

3.1 Metodologie kvantitativního šetření

Jak již bylo zmíněno výše, výzkumy v oblasti využití částečných úvazků realizované v ČR, ale i ve světě, se týkaly základního souboru všech firem, případně byly zaměřeny na určitou oblast z geografického hlediska (např. region), nebo se týkaly určitého předmětu činnosti (pohostinství, např. Sobaih, 2011). Statistická data k využití této formy práce jsou sledována Eurostatem, ale také OECD. Na stránkách Eurostatu je možno najít souhrnná data za jednotlivé země EU⁴, a to zejména rozšíření částečných úvazků, motivace pro jejich využití, využití podle věku, pohlaví, ale také údaje o podzaměstnanosti, která je jedním z negativních jevů souvisejících s využitím částečných úvazků.

Moravskoslezský kraj je pro výzkum v oblasti rodinných firem zajímavý zejména z toho důvodu, že z hlediska zaměstnanosti je zde dlouhodobě tahounem obor těžkého průmyslu, kde se od roku 1948 etablovaly především státní, poté privatizované podniky s nerodinnou majetkovou a řídicí strukturou. Mikropodniky a malé podniky, které mají podle dostupných zdrojů největší zastoupení v oblasti rodinných podniků (např. Koráb, 2008, průzkumy AMSP) nejsou v kraji tak výrazným zaměstnavatelem a jejich činnost stojí spíše na okraji zájmu, stejně tak činnost rodinných firem. Jelikož v předchozím výzkumu bylo zjištěno, že deklarovaná ochota moravskoslezských zaměstnavatelů realizovat flexibilní formy práce, zejména částečné pracovní úvazky, je značná – 70 % (což odpovídá jiným zjištěným statistickým údajům, které rovněž hovoří o 70 % podniků, které umožňují

³ Svaz průmyslu a dopravy (2009). 'Flexibilní formy práce aneb jak to vidí zaměstnavatelé'. [online], dostupné z: <http://www.spcr.cz/ankety/flexibilni-formy-prace-aneb-jak-to-vidi-zamestnavatele>

⁴ Eurostat, Part-time employment, zobrazeno 16.10.2016, dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_eppga&lang=en

zaměstnancům využívat částečné úvazky) (Němcová, Marková, 2015, ČSÚ), jejich reálné využití ať již v Moravskoslezském kraji, nebo v rámci celé ČR, nepřesahuje 10%.

Kvantitativní šetření bylo realizováno formou rozeslání elektronického dotazníku prostřednictvím portálu survio.com, které proběhlo v měsíci září a říjnu 2016, a to ve dvou kolech. Značně problematické je získání hromadných dat pro šetření v prostředí rodinných firem. Jak již bylo zmíněno, vlivem neexistující databáze rodinných firem byla vytižena aktualizovaná databáze podniků v Moravskoslezském kraji získaná od Českého statistického úřadu, která obsahovala názvy 5.000 firem, k nimž bylo nutné dohledat e-mailové kontakty tak, aby bylo možno uskutečnit obeslání elektronickou formou.

Tabulka 2: Návratnost elektronických dotazníků

	Datum odeslání	Odesláno na uvedený počet mailových kontaktů	Vráceno	Z toho platných	% platných z celkového počtu odeslaných
1. kolo	26.9.2016	5.000	74	71	1,42 %
2. kolo	4.10.2016	4.903	49	45	0,92 %
Celkem		9.903	123	116	1,17 %

Zdroj: vlastní výzkum

Dle Raosoft ⁵ je při hladině spolehlivosti 90 % a pětiprocentní toleranci chyb požadovaná výtěžnost pro reprezentativnost výzkumu při základním souboru 5000 respondentů 257 platných dotazníků. V tomto případě však neznáme velikost základního souboru, neboť ten je zjišťován až identifikační otázkou „Pro účely výzkumu byla zvolena následující definice rodinného podniku: 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. Odpovídá tato definice Vašemu podniku?“, a to pouze v případě, že by na ni odpověděli všichni respondenti. Získaný vzorek nelze považovat za reprezentativní, jeho reprezentativnost je dobrá v segmentu mikropodniků a malých podniků, jak bude patrné z dalších výsledků, pro účely reprezentativnosti bude výzkum pokračovat ve středních a velkých rodinných podnicích a dále pak v kvalitativní podobě.

⁵ Webový portál Raosoft [online]. [vid. 12. 9.2016] dostupné z <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Pro účely zjištění postoje zaměstnavatelů z řad mikropodniků a malých podniků k flexibilním formám práce a zejména k částečným úvazkům je možné považovat tento výzkum z hlediska Moravskoslezského kraje za dostačující. Zjištěné údaje nebudou prezentovány jako reprezentativní, ale budou se vztahovat pouze k danému vzorku.

Elektronický dotazník obsahoval celkem 18 otázek, z nichž 3 byly identifikační.

3.2 Prostředí rodinných firem v Moravskoslezském kraji – ilustrace na výzkumném vzorku

Po identifikaci rodinných podniků zůstalo pro další zkoumání 166 úplných dotazníků. Vzorek byl rozdělen podle počtu zaměstnanců na mikropodniky, podniky malé, střední a velké.

Tabulka 3: Rozdělení podniků dle počtu zaměstnanců

	Zaměstnanců od	do	Počet podniků ve vzorku
mikro podniky	1	9	54
malé podniky	10	99	55
střední podniky	100	499	3
velké podniky	500	a více	4

Zdroj: vlastní výzkum

Byl také zkoumán typ rodinného podniku. Největší zastoupení měly podniky rodičovské (42), dále manželské (36), podniky více rodin a příbuzenské (12), sourozenecké (9) a partnerské (5).

Poměr rodinných zaměstnanců proti nerodinným je v mikropodnicích vysoký. S velikostí podniku se samozřejmě snižuje. U mikropodniků zejména manželského a rodičovského typu s počtem zaměstnanců do počtu 5 se často jedná o podniky se stoprocentním zapojením rodinných příslušníků do chodu firmy.

Na škále 1 až 5 (1 – nejmenší důležitost, 5 – nejvyšší důležitost) byla respondenty hodnocena důležitost řízení lidských zdrojů pro řízení rodinné firmy. Vnímání důležitosti řízení lidských zdrojů je uvedeno v následující tabulce:

Tabulka 4: Vnímání důležitosti řízení lidských zdrojů dle velikosti podniku

	Počet podniků ve vzorku	1 nejnižší důležitost	2	3	4	5 nejvyšší důležitost
mikro podniky	54	0	3	11	19	23
malé podniky	55	-	2	11	17	25

střední podniky	3	-	-	-	-	3
velké podniky	4	1	-	-	-	2

Zdroj: vlastní výzkum

Personální strategie jako samostatný dokument existuje pouze v 18 mikropodnicích, 16 malých podnicích, také u zástupců středních a velkých firem není využití personální strategie jako samostatného dokumentu stoprocentní. Tento poznatek koresponduje jak se zjištěními předchozího výzkumu v podnicích moravskoslezského kraje, tak s poznatky některých badatelů v oblasti rodinného podnikání (Koráb, Olson, Dawson), že řízení lidských zdrojů v malých rodinných firmách probíhá spíše v intuitivní rovině, než pomocí strategických personálních plánů.

V této souvislosti je zajímavé zmínit strukturu hodnot, které jsou pro manažery rodinných firem při práci s lidskými zdroji podstatné. 70 zástupců z výzkumného vzorku (60%) se vyjádřilo, že je pro ně důležitá dlouhodobá perspektiva, jejímž významným předpokladem je právě strategická rovina řízení, opřená o dílčí strategie podniku (Blažek, 2014). Za zmínku také stojí, že hodnota dlouhodobé perspektivy je podstatná pro 43 % rodičovských podniků ze vzorku a 30 % manželských, což koresponduje s teoretickými poznatky o propojení hodnot rodinných a podnikatelských. Důležité zastoupení pak v rámci hodnot podstatných pro řízení lidských zdrojů ve zkoumaném vzorku má důvěra mezi zaměstnanci a prosperita podniku (podstatná pro 57 % firem), dále přátelská atmosféra a týmový duch (32, resp. 31 %) a zisk firmy.

3.3 Uplatňování flexibilních forem práce v rodinných firmách

Využívání flexibilních forem práce je deklarováno 70 % českých firem. Nejčastější je využívání částečných pracovních úvazků, práce z domu a režimu pružné pracovní doby. U zkoumaného vzorku rodinných firem je využití následující:

88 ze zkoumaných rodinných firem (76%) umožňuje svým zaměstnancům částečné pracovní úvazky, 65 % pružnou pracovní dobu, 38 % homeoffice, dalšími formami jsou stlačený pracovní týden (14 %), sdílené pracovní místo a agenturní zaměstnávání (9% rodinných firem ze vzorku). Nejdůležitější motivací, proč jsou flexibilní formy práce v rodinných firmách uplatňovány, je zejména snaha vyjít vstříc zaměstnancům (51%), dále provozní důvody, možnost flexibilního využití pracovní síly v době omezení produkce a jako pozitivní důvod zástupci firem uváděli snahu o sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců. Tato motivace je spojena také s nejčastějšími důvody, proč zaměstnavatelé

v rodinných firmách umožňují zaměstnancům využití flexibilních forem práce, a to jsou zdravotní důvody a péče o děti.

Z 24 % rodinných firem, které neuplatňují žádnou z flexibilních forem práce, pouze 30% aktivně zjišťovalo zájem ze strany zaměstnanců. Přesto pak firmy často argumentují právě nezájmem zaměstnanců. Jako další důvody pak zástupci firem uváděli nevýhodnost flexibilních forem práce pro zaměstnavatele, ale také zájem, aby se co nejvíce věnovali práci pro firmu.

Conclusion

V příspěvku byla prezentována teoretická východiska a metody související s probíhajícím šetřením v rodinných firmách v Moravskoslezském kraji, který se zaměřuje na využití flexibilních forem práce, zejména částečných pracovních úvazků v souvislosti se specifiky rodinného podnikání.

Z výsledků doposud provedeného kvantitativního šetření vyplývá pozitivní přístup manažerů rodinných firem zkoumaného vzorku k alternativním formám práce. Nejčastějším důvodem je právě vstřícnost vůči zaměstnancům. Z provedených zjištění také vyplývá akcent na dlouhodobou perspektivu rodinného podnikání, což koresponduje se specifiky rodinného podnikání zjištěnými z teoretické báze.

Výsledky dosud provedeného šetření také ukázaly další možnosti směřování výzkumu a zaměření na strategické prvky v řízení lidských zdrojů v rodinných firmách v souvislosti s výzvami současného trhu práce, a v neposlední řadě také šance pro širší uplatnění flexibilních forem práce s odkazem na hodnoty vyplývající ze specifik rodinného podnikání.

Acknowledgment

Příspěvek je výstupem projektu studentské grantové soutěže Slezské univerzity v Opavě SGS/14/2015 Zaměstnávání a vedení zaměstnanců v podnicích využívajících částečné pracovní úvazky v Moravskoslezském kraji a SGS/24/2016 Lidské zdroje v rodinných podnicích.

References

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

- [2] BLAŽEK, L. 2014. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha, Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [3] 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. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858509000084> .
- [4] DAWSON, A., 2012, *Human capital in family businesses: Focusing on the individual level*. Journal of Family Business Strategy. Vol. 3, 3 – 11. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858511000787> .
- [5] 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. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315006451> .
- [6] 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 paradigm. University of Calgary. Dostupné z: http://www.academia.edu/1874699/The_F_PEC_Scale_of_Family_Influence_Construction_Validation_and_Further_Implication_for_Theory .
- [7] KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M., 2008. *Rodinné podnikání*. Brno. Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [8] MACHEK, O., POKORNÝ, T., 2016. *Míra úpadku českých rodinných firem*. Praha: Acta Oeconomica Pragensia. vol. 24, Number 03. ISSN 1804-2112.
- [9] 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.
- [10] 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.
- [11] LEACH, P., 2007. *Family Business: The Essentials*. London: Profile. ISBN 978-1861978615.
- [12] 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. ISBN978-80-7510-177-8.

- [13] ODLEHLOVÁ, P., *Přednosti a meze rodinného podnikání*, 2011, Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, ISBN 978-80-210-5319-9.
- [14] OLSON, P., ZUIKER, V., DANES, S., STAFFORD, K., HECK, R., DUNCAN, K. 2003. *The impact of the family and the business on family business sustainability*. Journal of Business Venturing. Vol. 18, Issue 5. 639 – 666. ISSN 0883-9026.
- [15] SOBAIH, A.E.. 2011. *Success Through Part-time Employees*. LAP LAMBERT Academic Publishing. ISBN 978-3-8465-0429-1.
- [16] STAFORD, K., DUNCAN, K.A., DANE, S., WINTER, M., 1999. *A Research Model od Sustainable Family Business*. Family Businesss Review, vol. XII, no.3. ISSN 1071-5010.

Contact

Helena Marková

Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Univerzitní náměstí 1943/3, 733 40 Karviná

markova.helena@volny.cz