

# Specifika controllingu řízení lidských zdrojů v rodinném podnikání

Janna Lédlová, Luboš Jelínek, Naděžda Petřů

## Abstrakt

HR je oblast procesů, která se zabývá efektivním využíváním lidského kapitálu pro trvalý úspěch a udržitelnost. Oblast HR je zaměřena na efektivní nábor, optimální umístění a pravidelné vzdělávání, je úzce spojena s operativním controllingem pro dosahování stanovených cílů. Zároveň usiluje o optimální organizační strukturu. V rodinném podniku je tato struktura velmi specifická. Je dána tím, že se rodinní příslušníci mohou (a nemusí) podílet na vrcholovém managementu, jsou členy správních orgánů a jejich úkolem je zároveň i správa rodinného majetku. Majitelé ve většině případů upřednostňují zajištění CEO pozic rodinnými příslušníky, což může být spojeno s nepotismem či konflikty. Cílem výzkumu bylo vyhodnotit, zda je v praxi rodinných podniků využíván controlling managementu HR duálně – tedy na úrovni rodiny i na úrovni businessu. Výsledky výzkumu ukázaly, že RP založené po roce 1989 (do roku 2010) mají v průměru o 5,99 % bodů vyšší kvalitu managementu HR než podniky založené po roce 2010 díky využití operativních i strategických controllingových nástrojů na úrovni rodiny i podnikání.

## Klíčová slova

Rodinný podnik, řízení lidských zdrojů, controlling řízení lidských zdrojů, konflikt

## Klasifikace JEL

M12, M51, M54

## Úvod

Zásadní roli při dosahování výkonnosti a udržování stability každého podniku hrají nejenom finanční zdroje, moderní a výkonné technologie nebo propracované marketingové strategie, ale lidé – výkonní zaměstnanci. Ti vytvářejí jedinečnou konkurenční výhodu (Horváthová, 2011). Lidské zdroje a jejich řízení hrají klíčovou roli v úspěšném fungování každé společnosti (Jeronimo et al., 2020).

Udržitelné řízení lidských zdrojů (tzn. stav, kdy podnik našel shodu mezi svojí orientací na dlouhodobost, motivační strukturou a vnitřními dispozicemi zaměstnanců) zahrnuje širokou škálu činností, které se liší v praxi rodinných a nerodinných podniků. Zatímco u podniků nerodinného charakteru je cílem návratnost investice sladěním požadavků vlastníků a schopností manažerů, u rodinných podniků se setkáváme s kombinací finančních a nefinančních cílů. Jejich zakladatelé a rodinní příslušníci mají za cíl pokračovat v podnikání napříč generacemi a maximalizovat dlouhodobou hodnotu rodinného vlastnictví, know-how, patentů apod. (Mc Cormick, 2016). Rodinné podniky jsou podnikatelské subjekty, ve kterých zároveň platí, že rodina vlastní dostatek kapitálu, aby mohla vykonávat kontrolu nad podnikem, rodinní příslušníci vykonávají vrcholné řídicí pozice, záměrem je předat firmu další generaci (Colli, Rose, 2016; Poza, Daugherty, 2014; Krošlákova, 2013, Petřů, Nad'ová Krošlákova, 2020). Rodinná vize a hodnoty ovlivňují aspekty všech složek cyklu managementu HR (počet rodinných příslušníků, jejich schopnost loajálně respektovat a ctít hodnoty zakladatelů, ochota předat a převzít managementu podniku apod.). Na formální či neformální management HR má rovněž vliv velikost podniku a generace, která podnikem řídí. Jedinečný charakter rodinných podniků (kdy se často deklaruje větší péče o zaměstnance, rodinný přístup k zaměstnancům, vliv socioemočního bohatství atd.) ovlivňuje celkovou koncepci managementu HR (Horváthová et al., 2020).

## 1 Literární rešerše

RP patří k nejrozšířenější formě podnikání ve většině zemí světa, proto je mu věnována pozornost akademických pracovišť. Každá studie však musí výslovně uvést, co se pod pojmem rodinné podnikání myslí (Machek, Pokorný, 2016). Ferramosca, Ghio (2018) identifikovali v Evropě více než 90 definic. Lansberg a kol. (1988) v prvním vydání Family Business Review přijmuli funkční definování rodinného podnikání na základě angažovanosti rodiny ve vlastnictví a managementu RP. Nicméně konstatovali, že podniky samy se mohou nebo nemusí za rodinné pokládat. Chrisman a kol. (2005) rozdělili přístupy používané výzkumníky k definování RP na přístup zapojení (involvement) a na přístup podstaty (essence). Podle Zellwegera (2017) lze rodinnou firmu definovat jako firmu, která je dominantně ovládána příslušníky rodiny, kteří mají společnou vizi udržet tuto dominantní kontrolu i pro příští generace.

Povaha vztahů v rodinných firmách, tzn. vztahy mezi rodinnými příslušníky různých generací, vztahy mezi rodinnými příslušníky a nerodinnými zaměstnanci apod., jsou důvodem, proč by tyto instituce měly přijmout specifický přístup k řízení lidských zdrojů. Podle Wagner

(2020) majitelé a rodinní příslušníci v rolích manažerů mají jiný profil než nerodinní manažeři ve velkých firmách a korporacích. Výsledek výzkumu Moez (2018) ukazuje, že řízení lidských zdrojů může pomoci snížit riziko neúspěchu nástupnictví rodinných podniků snížením závislosti na rodinném managementu a posílením postavení nerodinných zaměstnanců, zlepšením a zefektivněním organizačních struktur. Vytvoření smysluplné a aktivní vnější podnikatelské rady (business board) podle Pendergast et al. (2011), složené mixem z nezávislých manažerů a manažerů rodinné firmy, je efektivním řídicím a controllingovým nástrojem managementu RP. Bakurt a Altingač (2017) se pokusili identifikovat hlavní problémy, které ovlivňují úspěch managementu HR. Zařadili mezi ně např. ne/schopnost institucionalizace, ne/ochotu spolupracovat s profesionály nebo s poradenskými firmami, ne/ochotu sdílet pravomoci a delegovat úkoly nerodinnému managementu, ne/dostatečný či ne/úplný popis pracovních pozic (všichni dělají všechno), zaměstnávání nezpůsobilých rodinných příslušníků nebo příbuzných, ne/ochota překonat staré zvyky atd. Výsledky výzkumu Soto-Garcia (2018) naznačily, že zavádění formálních postupů v oblasti managementu HR v rodinných podnicích je obecně pomalý proces a je z velké části funkcí organizačního růstu. Formalizace procesů jako je nábor, výběr, školení, popisy pracovních míst je zásadní pro kontinuitu a udržitelnost rodinných podniků. Studie Mignon and Mahmoud-Jouini (2014) potvrdila, že profesionalizace a controlling řízení lidských zdrojů vede k rozvoji sociálního kapitálu v udržitelném rodinném podnikání.

### **1.1 Controlling managementu lidských zdrojů**

Konstatování zmíněná v tomto textu vycházejí především ze základních postulátů, které definují controlling jako disciplínu určenou pro plánování, monitorování a řízení procesů v rámci společnosti (Kupec et al., 2020). Řídicí přístupy zahrnující aktivity controllingu pomáhají managementu monitorovat, analyzovat a spravovat HR procesy. Myšlenku dále rozvíjí Benedic (2015), Bunget, Brinduse (2019), kteří spojují koncept controllingu s porovnáváním cílů v účetnictví a dále jej definují jako proces, pomocí kterého manažeři efektivně alokují dostupné zdroje (i ty lidské) k dosažení cílů organizace. Dluhoš (2013) chápe controlling jako nedílnou součást řízení lidských zdrojů, která *sleduje* kvalitu managementu lidských zdrojů, její postupy, procesy a vyhodnotitelné nástroje.

Podle Pavlák, Písař (2020) moderní controlling musí splňovat požadavky Průmyslu 4.0 (práce s daty) a musí se zaměřit na to, aby podnik dosáhl flexibilní organizační struktury. Autoři navrhli strategii pro efektivní řídicí kontrolní systém i v oblasti managementu HR. Kertai-Kiss (2016) představili controlling managementu HR z hlediska bezpečnosti s cílem zaměřit

pozornost na význam lidského faktoru při snižování a řízení rizik v organizačních procesech. Dugelova, Strenitzerova (2015) navrhly měřitelné ukazatele pro výběr vhodných nástrojů controllingu HR. Cugin et al. (2016) došli k závěru, že používání nástrojů controllingu při vyhodnocení chování zaměstnanců pomohlo realizovat krátkodobé cíle v oblasti snižování nákladů, ale vedlo k provozní neefektivitě. Navrhují zvýšit úroveň vstupní a výstupní kontroly v řízení lidí. Lze usoudit, že vzájemná provázanost plynoucí ze spojení rodinných příslušníků jako zaměstnanců, manažerů, členů statutárních orgánů i vlastníků s sebou nese jak pozitiva, tak negativa (Tomášková et al., 2021).

## 2 Cíl, data, metodika výzkumu

Cílem výzkumu bylo vyhodnotit, zda je v praxi rodinných podniků využíván controlling managementu HR duálně – tedy na úrovni rodiny i na úrovni businessu.

Data pro tento článek byla čerpána z hodnocení dotazníku Národní ceny České republiky za kvalitu v rodinném podnikání z roku 2020 a 2021 (spoluautorka Petřů je vedoucí hodnotícího týmu soutěže a má přístup k hodnotícím dotazníkům). Výzkumu se zúčastnilo celkem 85 rodinných podniků, z toho 11 OSVČ a 74 rodinných obchodních korporací.

Hodnocení kvality rodinného podnikání je postaveno na vyhodnocení komplexity rodiny, komplexity rodinného podnikání a současně odpovídající strukturou správy majetku, která tuto komplexitu zvládá účinně řídit. Dotazník tvoří soubor otázek, na které uchazeč odpovídá. Při jeho tvorbě zástupci univerzitní platformy vycházeli ze zkušeností a výstupů projektu TA ČR – Omega, TD03000035, původní otázky doplnili o aktuální trendy, aktivity či nástroje využitelné v řízení jednotlivých oblastí. Hodnocení úrovně kvality je rozděleno do třech oblastí: administrativně – psychologicko – právní, manažerská a ekonomicko-finanční oblast rodinného podnikání (Kolektiv autorů, 2017).

Respondenty dotazníku jsou výhradně zástupci rodinných podniků. Musí splňovat definici schválenou Usnesením vlády ČR ze dne 11. května 2020 č. 535. Na jednotlivá kritéria ve všech oblastech odpovídají číselně na škále od 0 do 5<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Dotazník je navržen tak, aby akceptoval specifika rodinných podniků. Velikost a kategorie pak mají pak stanoveny různé váhy k jednotlivým otázkám. V 30 položených otázkách přihlášený své hodnocení uvádí na škále 0 - není realizováno, 1 – řešeno nahodile, 2 – řešeno dle intuice, zkušeností, 3 – je naplánováno, ale zatím neřešeno, 4 – ano, částečně realizováno, 5 – ano plně realizováno. Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazní, následně slovně okomentuje odpověď (popis, příklady, důkazy, opatření a výsledky).

Pro tento článek byly využity pouze vybrané otázky z druhé části, hodnotící manažerskou oblast rodinného podnikání, které souvisí s organizační strukturou a s řízením lidských zdrojů.

## 2.1 Výzkumné otázky, hypotézy, metodika

### **VO1: Probíhá v rodinném podnikání controlling řízení lidských zdrojů ve dvou úrovních: rodinné a zaměstnanecké? (Otázky dotazníku 2.1, 2.4 a 2.5.)**

Otázka 2.1 dotazníku zjišťovala, zda jsou v daném podniku specifikovány dlouhodobé podnikové cíle, které jsou vzájemně sladěny a formulovány tak, aby bylo možno sledovat jejich dosažení v **rodině i v podniku**. Zde je již implikována spojitost a nutnost sledovat podnikové a rodinné cíle zároveň. Ve strategickém controllingu řízení lidských zdrojů v RP je tedy nutné, aby strategie, která vychází z rodinných i podnikových cílů, byla aplikovatelná pro oba druhy zaměstnanců, rodinné i nerodinné. Pokud podnik vykazuje vysokou hodnotu, tedy odpověděl, že postup je v podniku plně realizován, můžeme konstatovat, že podnik strategii soustředí na rodinné a podnikové cíle a tehdy musí v rámci řízení lidských zdrojů tuto strategii přizpůsobit oběma typům zaměstnanců.

Otázka 2.4 dotazníku se věnovala nastavení organizační struktury, vymezení úkolů a odpovědnosti a rovněž pravidelnému vyhodnocení jejich plnění. Z hlediska řízení lidských zdrojů probíhá toto vyhodnocení formou strategického i operativního controllingu. Můžeme vycházet z toho, že RP své úkoly rozdělí podle důležitosti a druhu odpovědnosti jinak rodinným příslušníkům a ostatním zaměstnancům. Tím i controlling pravděpodobně probíhá ve dvou úrovních.

Otázka 2.5 se věnovala striktnímu oddělení konfliktů pramenících z rodinného a z businessového prostředí, otevřené a efektivní komunikaci při předcházení konfliktům. I tato část tedy implikuje přísné rozdělení rodinných a podnikových záležitostí a jejich samostatné řešení. Konflikty jsou převážně mezilidské, a tím patří do útvaru řízení lidských zdrojů. Můžeme vycházet z toho, že konflikty v rámci rodiny, které se přesto promítají do podniku, řeší zvlášť a bez ostatních zaměstnanců. Lze usoudit, že řešení konfliktů probíhá ve dvou prostředích (v rodině, v podniku).

### **VO2: Praktikují rodinné podniky operativní a strategický controlling náboru a vzdělání zaměstnanců na rodinné i nerodinné příslušníky? (Otázka 2.6.)**

Otázka 2.6 dotazníku je zaměřena na **politiku zaměstnanosti rodinných a nerodinných příslušníků**, zda jsou definovány očekávané znalosti, dovednosti, kvalifikace, zda je plánováno průběžné vzdělávání a zda je stanoveno motivační schéma pro rodinné příslušníky i pro všechny zaměstnance, zda jsou rozděleny podle reálné výkonnosti pracovního výkonu.

**VO3: Mají RP specifickou organizační strukturu proto, aby nedocházelo k protěžování rodinných příslušníků na úkor ostatních zaměstnanců? (Otázka 2.7.)**

Otázka zjišťovala, zda jsou do RP zapojeny/zaměstnány i osoby, které nejsou jejich rodinnými příslušníky, zda jsou připraveny nástroje k tomu, aby nedocházelo k protěžování rodinných příslušníků na úkor těchto osob. Tím jsou myšleny například nižší nároky na kvalifikaci rodinných příslušníků, upřednostňování jejich náboru a automatické obsazování pracovních pozic rodinnými příslušníky (tzv. nepotismus). Opět se jedná o zodpovědnost controllingu řízení lidských zdrojů, který dohlíží na férové podmínky náboru a obsazování pozic v rámci podniku. Při vysokých hodnotách odpovědí můžeme tedy očekávat přítomnost specifické organizační struktury, která předchází protěžování rodinných příslušníků.

Na základě předchozích úvah byla vyslovena **hypotéza:**

**H1:** Podniky založené po roce 1989 (do roku 2010) prokazují o 5 % vyšší kvalitu managementu HR, než podniky založené po roce 2010, díky využití controllingových nástrojů řízení lidských zdrojů. Tato bude podpořena na základě údajů zpracovaných prostřednictvím deskriptivní statistiky.

**2.2 Výstupy výzkumu**

**VO1: Probíhá v rodinném podnikání controlling řízení lidských zdrojů ve dvou úrovních: Rodinné a zaměstnanecké?** Ano, většina nejúspěšněji hodnocených firem aplikuje controlling řízení lidských zdrojů ve dvou úrovních – viz Tabulka 1.

**Tabulka č. 2: rodinný a zaměstnanecký controlling – průběh**

Parametr	Realizuje zcela	Realizuje částečně	Má v záměru realizovat
Realizace stanovení rodinných a podnikových cílů	58 %	32 %	10 %
Nastavení jasné organizační struktury pro rodinné a nerodinné zaměstnance	95 %	4 %	1 %
Oddělení rodinných a podnikových konfliktů	74 %	22 %	4 %

Zdroj: vlastní zpracování autorů z dat národní ceny České republiky za kvalitu v rodinném podnikání z roku 2020 a 2021

**VO2: Praktikují rodinné podniky controlling náboru a vzdělání zaměstnanců na rodinné i nerodinné příslušníky?**

**Tabulka č. 2: controlling náboru a vzdělávání rodinných i nerodinných zaměstnanců**

Parametr	Realizuje zcela	Realizuje částečně	Má v záměru realizovat
Pro zapojení/zaměstnání rodinných příslušníků jsou definovány očekávané znalosti, dovednosti, kvalifikace	74 %	16 %	10 %
Průběžné vzdělávání je plánováno pro rodinné příslušníky i nerodinné zaměstnance	73 %	21 %	6 %

Zdroj: vlastní zpracování autorů z dat národní ceny České republiky za kvalitu v rodinném podnikání z roku 2020 a 2021

Nábor a vzdělávání zaměstnanců je neoddelitelnou součástí controllingu HR. Tuto aktivitu však ovlivňuje i aktuální fáze životního cyklu RP (situace, kdy např. podnik vede první generace, a případní nástupníci jsou ve školním věku, zatím tuto situaci nemusí řešit). Na základě výstupů Tabulky 2 lze odpovědět, že analyzované rodinné podniky ve většině případů praktikují controlling náboru a vzdělání zaměstnanců na rodinné i nerodinné příslušníky, přičemž příprava budoucího nástupníka je cílem dlouhodobým a podléhá nástrojům strategického controllingu.

### **VO3: Mají RP specifickou organizační strukturu proto, aby nedocházelo k protěžování rodinných příslušníků na úkor ostatních zaměstnanců?**

Na tom, že má připravené nástroje k tomu, aby nedocházelo k protěžování rodinných příslušníků na úkor ostatních zaměstnanců, se shodlo 79 % respondentů. Někteří z respondentů uváděli, že na náboru nových lidí v jejich RP mají spoluúčasť i vedoucí divizí (útvary), kteří nejsou členy rodiny. Majitelé pak při výběru kandidátů reflektují jejich vyjádření. Vypsáním výběrového řízení se snaží eliminovat protěžování rodinných příslušníků při obsazení pracovních pozic. Z podobných výroků můžeme usoudit, že se dané RP snaží o neprotežování rodinných příslušníků na úkor ostatních zaměstnanců. Tímto je zodpovězena V03.

Pro **podpoření H1** byly podniky rozděleny do dvou skupin, parametrem byl rok založení (po roce 1989 do roku 2010 a od roku 2010 do roku 2020). Průměrná hodnota kvality managementu HR vycházela z celkových vah hodnocení dotazníkového šetření.

**Tabulka č. 3: kvalita managementu HR díky využití controllingových nástrojů dle roku založení podniku**

Rok založení	Počet podniků (total)	Průměrná hodnota kvality managementu HR
po roce 1989 (do roku 2010)	15	93,5 % bodů
od roku 2010 do roku 2020	5	87,89 % bodů

Zdroj: vlastní zpracování autorů z dat národní ceny České republiky za kvalitu v rodinném podnikání z roku 2020 a 2021

Podniky založené po roce 1989 (do roku 2010) mají v průměru o 5,61 % vyšší kvalitu managementu HR díky využití controllingových nástrojů. Tímto se můžeme přiklonit k hypotéze 1, že podniky založené po roce 1989 (do roku 2010) prokazují o 5 % vyšší kvalitu managementu HR díky využití controllingových nástrojů řízení lidských zdrojů. Lze předpokládat, že se jedná o podniky s větším počtem zaměstnanců, řízené druhou generací, kde je nutné uplatňovat formálnější přístupy k managementu HR.

### 2.3 Diskuse

Controlling HR má svá specifika podle oboru podnikání, počtu zaměstnanců, organizační struktury, délky působení podniku na trhu (v případě řízení malého RP pouze zakladatelem nejsou nástroje controllingu uplatňovány, ale v okamžiku vstupu další generace a rozšíření zaměstnanců nad počet cca 50, již mají svoji logiku). V rodinném podniku má tato oblast ale další výzvy a úskalí. Jak ukázaly výsledky tohoto výzkumu, je potřeba controlling řešit ve dvou úrovních (V01). Ramankutty a Pujar (2017) popisují rodinné podniky jako fascinující díky vzájemné závislosti dvou ekosystémů (rodiny a podnikání), které mají podle nich ve své podstatě protichůdné vlastnosti. Tyto dva ekosystémy je právě z důvodu jejich odlišnosti vhodné řešit zvlášť, ale následně je potřeba je sladit.

Rovněž v aktivitách nábory a vzdělávání rodinných i nerodinných zaměstnanců by požadavky měly být jednotné. Výsledky tohoto výzkumu potvrdily, že nejúspěšnější RP tento přístup praktikují. Vzhledem k tomu, že lidé z obou skupin dokáží podniku přinášet jedinečné a výrazné příspěvky, je jedna z hlavních výzev rodinného podnikání dosažení spravedlnosti mezi těmito subjekty (Samara a Arenas, 2017). To potvrzuje i V02 tohoto výzkumu, která prokazuje, že většina RP v žebříku nejlepších, aplikuje controlling nábory a vzdělání zaměstnanců i na rodinné příslušníky (vůči nim se jedná o uplatnění dlouhodobého záměru vzdělávání nástupníků a užití nástrojů strategického controllingu). Ramankutty a Pujar (2017) uvádí, že jedna z klíčových dimenzí, které určují soudržnost rodiny a podnikání, jsou nábory a odměny pro nerodinné profesionály. Na základě tohoto tvrzení, a dále pomoci zodpovězení V03 můžeme konstatovat, že v úspěšném rodinném podniku je nutno nastavit nástroje k tomu, aby nedocházelo k protěžování rodinných příslušníků na úkor ostatních zaměstnanců.

Tento výzkum přinášel nový pohled na specifika a výzvy v controllingu HR v rámci rodinných podniků. Výsledky potvrdily, že odlišná organizační struktura a rodinné vztahy v rámci podniku přinášejí nutnost využití nástrojů operativního a strategického controllingu k zajištění úspěchu podniku. Důležité je přitom respektovat dvě úrovně - rodina, podnik.



Výzkum je postaven na relativně nízkém počtu respondentů, takže jeho závěry nemohou být zobecněny pro všechny RP v ČR. Obecným limitem výzkumu RP v ČR je skutečnost, že se jedná o ČSÚ nesledovanou skupinu a reálný počet RP v ČR není znám. V budoucnu by mohlo dojít ke spolupráci se zahraničními výzkumnými týmy a k porovnání standardizovaného hodnocení šetření s RP v zemích bývalého socialistického sektoru nebo naopak s RP ve vyspělých zemích, kde tradice rodinného podnikání nebyla přerušena.

Důležitým limitem při dotazníkovém šetření realizovaném za účelem následného udělení nějaké ceny (Equa bank Rodinná firma roku, Czech Best Managed Companies apod.) je, subjektivní pohled respondenta ovlivněný touhou vyhrát, být oceněn a zviditelněn. Proto by bylo vhodné sebehodnocení doplnit o následný „audit“ formou osobních rozhovorů metodou kvalitativního výzkumu.

## **Závěr**

Controlling HR by měl být neodmyslitelnou součástí managementu podniků. Analýza a optimalizace podnikových HR procesů přináší možnosti pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. V oblasti HR se tento controlling soustředí na nábor, umístění, vzdělávání ale i motivaci zaměstnanců. Tyto aktivity jsou v RP ovlivněny přítomností rodinných příslušníků. Cílem výzkumu bylo vyhodnotit, zda je v praxi rodinných podniků využíván controlling managementu HR duálně – tedy na úrovni rodiny i na úrovni businessu. Na základě vyhodnocení dat z dotazníku bylo diskutováno, že management HR prolíná do rodinného i podnikového prostředí, na úrovni rodinných a nerodinných zaměstnanců. Dále bylo zjištěno, že podniky založené po roce 1989 (do roku 2010) prokázaly vyšší hodnotu kvality využívání nástrojů controllingu pro management HR. Lze předpokládat, že se jedná o podniky s větším počtem zaměstnanců, řízené druhou generací rodinných příslušníků, které uplatňují formálnější nástroje řízení. Rodinné podniky se v controllingu HR liší specifickou organizační strukturou, potřebou řešit vše ve dvou úrovních, rodinné a nerodinné, specifickými požadavky při dohlížení na spravedlnost, konflikty a motivaci zaměstnanců.

## **Dedikace**

Výsledek vznikl při řešení studentského projektu „*Mezigenerační transfer rodinných živností – výzva pro fenomén 4,0*“, číslo 7427/2020/03 s využitím účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum Vysoké školy finanční a správní.

## Literatura

- [1] BAŞKURT, Gülcan a Erkut ALTINDAĞ. The Impact of Institutionalization of Family Business on Strategic Human Resources Management and Company Performance. *Business Management Dynamics*. 2017, vol. 7, issue 3, s. 10-25. ISSN 2047-7031.
- [2] BENEDIK, Nidžara Osmanagic. The Challenge of Controlling. *International Journal of Industrial Engineering and Management*. 2013, vol. 6, issue 4, s. 153-163. ISSN 2217-2661. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.30](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.30)
- [3] BUNGET, Ovidiu Constantin a Anca Ioana BRINDUSE. Connection Between Controlling Department and Management-Premise for Achieving Organizational Objectives. *Audit. Financiar Journal*. 2019, vol. 17, s. 680–688. ISSN 1844-8801.
- [4] COGIN, Julie Ann, Ng JU LI and Ilro LEE. Controlling healthcare professionals: How human resource management influences job attitudes and operational efficiency. *Human Resources for Health*. 2016, vol. 14, issue 55, s. 1-8. e-ISSN 1478-4491. doi:<http://dx.doi.org/10.1186/s12960-016-0149-0>
- [5] COLLI, Andrea and Mary ROSE. *Family Business. The Oxford Handbook of Business History*. Oxford: University Press, 2016. ISBN 9780199263684.
- [6] DLUGOŠ, Ivan. Personnel controlling, an integral part of human resource management of industrial enterprises. *Sociálno-ekonomická revue: vedecký časopis Fakulty sociálno-ekonomických vzťahov Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne*. 2013, vol. 11, issue 4, s. 23-30. ISSN 1336-3727.
- [7] DUGELOVA, Monika and Mariana STRENITZEROVA. *How to select appropriate human resource controlling indicators*. In: CBU International Conference Proceedings. Prague: Central Bohemia University, 2015, s. 64-74. ISSN 1805-997X. Dostupné z: doi:<http://dx.doi.org/10.12955/cbup.v3.585>
- [8] FERRAMOSCA, Silvia and Alessandro GHIO. *Accounting Choices in Family Firms: An Analysis of Influences and Implications*. Cham, Switzerland: Springer, 2018. ISBN 978-3-319-73587-0.
- [9] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent Management*. Praha: Wolters Kluwer: Praha, Czech Republic, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
- [10] HORVÁTHOVÁ, Petra., Marie MIKUŠOVÁ and Kateřina KASHI. Comparison of human resources management in non-family and family businesses: Case study of the Czech Republic. *Sustainability*. 2020, vol. 12, issue 14, 5493. e-ISSN 2071-1050. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su12145493>
- [11] JERONIMO, Helena Mateus, Teresa de LACERDA and Paulo Lopes HENRIQUES. From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road. *European Management Review*. 2020. vol. 1, s. 1-14. ISSN 1740-4754. <https://doi.org/10.1111/emre.12402>
- [12] KERTAI-KISS, Ildiko. The Role of Human Resource Management Controlling in Organisational Safety. In: *Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century*. Budapest: Óbuda University Keleti Károly Faculty of Economics, 2016, s. 123-136. ISBN 9786155460777.
- [13] KROŠLÁKOVÁ, Monika. Rodinné podnikanie na Slovensku. *Studia Commercialia Bratislavensia: Scientific Journal of Faculty of Commerce*. University of Economics in Bratislava. 2013, vol. 6, issue 21, s. 95-104. ISSN 1337-7493.

- [14] KUPEC, Václav, Michal LUKÁČ, Přemysl PÍSAŘ and Katarína GUBÍNIOVÁ. Increasing personnel competencies in museums with the use of auditing and controlling. *Sustainability*. 2020, vol. 12, issue 24, 10343. e-ISSN 2071-1050. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su122410343>
- [15] MACHEK, Ondřej and Tomáš POKORNÝ. Rate of Failure of Czech Family Firms. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2016. vol. 24, issue 3, s. 24-34. ISSN 0572-3043. DOI:10.18267/j.aop.534
- [16] MARKOVÁ, Helena. Rodinné podnikání a využití částečných úvazků. In. *Konferenční sborník 9th international scientific conference for Ph.D. students and young scientists*. Karviná. 2016, s. 140-149. ISBN 978-80-7510-214-0.
- [17] McCORMICK, Douglas P. *Family Inc.: Using Business Principles to Maximize Your Family's Wealth*. John Wiley & Sons Inc. New Jersey, 2016. ISBN 9781119577416.
- [18] MIGNON, Sophie and Sihem MAHMOUD-JOUINI. Social capital and human resource management in sustainable family business. *Management International Review*. 2014, vol. 18, issue 3, s. 82-95. ISSN 0938-8249.
- [19] MOEZ, Ben Yedder. Human resource management in family business succession: Victim or saviour? *Journal of Enterprising Culture*. 2018. vol. 26, issue 4, s. 401-421. ISSN 02184958. doi:<http://dx.doi.org/10.1142/S0218495818500152>
- [20] PAVLÁK, Miroslav and Přemysl PÍSAŘ. Strategic management controlling system and its importance for SMEs in the EU. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. vol. 18, issue 3, s. 362-372. ISSN 1727-7051. doi:[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.30](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.30)
- [21] PETRŮ, Naděžda and Monika NAĐOVÁ KROŠLÁKOVÁ. Insights on Trends of Academic Research into Family Business. *ACTA VŠFS*. 2021, roč. 15, č. 1, s. 9-35, ISSN 1802-792X. doi:10.37355/acta.
- [22] POZA, Ernesto J. and Mary S. DAUGHERTY. *Family Business*. Masson: South-Western Cengage Learning. 2014. ISBN 978-1-285-05682-1.
- [23] RAMANKUTTY, Sangeetha and S. R. PUJAR. HR challenges towards professionalizing family business. *International Journal of Management Research and Reviews*. 2017, vol. 7, issue 9, s. 863-871. ISSN 2249-7196.
- [24] RYDVALOVÁ, Petra et al. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Technická univerzita v Liberci, Liberec, 2017. ISBN 978-80-7494-352-2.
- [25] SAMARA, Georges and Daniel ARENAS. Practicing fairness in the family business workplace. *Business Horizons*. 2014, vol 60, issue 5, s. 647-655. ISSN 0007-6813. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.008>
- [26] SOTO-GARCÍA, Maritza. Human resources practices in successful family businesses in puerto rico: A pilot study. *Journal of Organizational Psychology*. 2018, vol. 18, issue 3, s. 31-40. ISSN 2158-3609.
- [27] TOMÁŠKOVÁ, Andrea, Roman ŠMIETAŇSKI and Miroslav HALOUZKA. The interdependency between a family company's name and a family name. *Marketing and Management of Innovations*. Sumy, 2021, vol. 2021, issue 2, s. 115-132. ISSN 2218-4511. doi:10.21272/mmi.2021.2-10.

- [28] WAGNER, Dirk N. Augmented human-centered management Human resource development for highly automated business environments. *Journal of HRM*. 2020, vol. 23, s. 13–27. ISSN 2453-7683.
- [29] ZELLWEGER, Thomas. *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 2017. ISBN 978-1-78347-070-9.

### **Kontakt**

Ing. Janna Lédlová  
Vysoká škola finanční a správní  
Fakulta ekonomických studií, Katedra ekonomie a managementu  
Estonská 500/3  
101 00 Praha 10  
Česká republika  
22349@mail.vsfs.cz

Ing. Luboš Jelínek, MBA  
Vysoká škola finanční a správní  
Fakulta ekonomických studií, Katedra ekonomie a managementu  
Estonská 500/3  
101 00 Praha 10  
Česká republika  
7760@mail.vsfs.cz

doc. Ing. Naděžda Petřů, Ph.D.  
Vysoká škola finanční a správní  
Fakulta ekonomických studií, Katedra ekonomie a managementu  
Estonská 500/3  
101 00 Praha 10  
Česká republika  
petru.nada@mail.vsfs.cz