

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

**TÝMOVÉ ROLE V RODINNÉM
PODNIKÁNÍ**

**AUTOREFERÁT
DISERTAČNÍ PRÁCE**



Týmové role v rodinném podnikání

Autoreferát disertační práce

Studijní program: P6208 - Ekonomika a management
Specializace: 6208V097 - Řízená a ekonomika podniku

Autor práce: Ing. Ondřej Linhart
Školitelka práce: doc. Ing. Petra Rydvalová Ph.D.

Disertační práce byla vypracována v prezenční formě doktorského studia na katedře Podnikové ekonomiky a managementu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Uchazeč: Ing. Ondřej Linhart
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Voroněžská 1329/13
461 17 Liberec 1

Školitel: doc. Ing. Petra Rydvalová Ph.D.
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Voroněžská 1329/13
461 17 Liberec 1

Autoreferát byl rozeslán dne:

Obhajoba disertační práce se koná dne DD. MM. RRRR před komisí na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, v zasedací místnosti děkanátu Ekonomické fakulty, 7. patro budovy H Technické univerzity v Liberci, Voroněžská 1329/13, Liberec 1.

S disertační prací je možno se seznámit na katedře podnikové ekonomiky a managementu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci, Voroněžská 1329/13, Liberec 1.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.*
předseda oborové rady
DSP Ekonomika a management

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.*
předseda oborové rady
DSP Podniková ekonomika a management

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.*
předsedkyně dílčí (fakultní) oborové rady
DSP Systémové inženýrství a informatika

Prohlášení

Prohlašuji, že svou disertační práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má disertační práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

30. srpna 2024

Ing. Ondřej Linhart

Týmové role v rodinném podnikání

Anotace

Tato disertační práce se zaměřuje na propojení Belbinových týmových rolí s tématem managementu rodinného podnikání, což je téma, kterému se dosud věnovala pozornost jen omezeně. Cílem výzkumu je na základě analýzy týmové dynamiky managementu rodinných podniků identifikovat vzorce interpersonální spolupráce, které přispívají k vitalitě těchto podniků. S využitím kvalitativních metod, včetně případových studií a řízených rozhovorů, práce zkoumá, jak specifické týmové role, např. role lídrů a jejich protějšků, ovlivňují vitalitu a životaschopnost rodinných podniků. Výsledky naznačují, že určité kombinace týmových rolí jsou ve zkoumaných rodinných podnicích častější, což poskytuje cenné poznatky pro navrhování optimálních manažerských struktur, které zohledňují specifika rodinného podnikání. Tento výzkum přispívá jak k teoretickému porozumění dynamiky rodinných podniků, tak k praktickým přístupům ke zvýšení efektivity řízení v tomto specifickém podnikatelském prostředí.

Výstupem této disertační práce je jednak model perlorodky rodinného podniku. Ten nabízí inovativní pohled na propojení rodinné a podnikové struktury v souladu s teoretickým poznáním rodinných podniků a s behaviorálními ekonomickými modely a ukazuje, že manažerský tým rodinného podniku, který může obsahovat jak vlastníky, rodinu, tak i možné externí manažery, tvoří základ rodinného podniku a jeho vitalita ovlivňuje vztahy s dalšími zainteresovanými stranami. Kromě toho práce představuje reorganizační a doplňující model, který poskytuje praktické pokyny pro manažerské týmy rodinných podniků. Tento model stanovuje, kdy a za jakých okolností je vhodné reorganizovat stávající manažerský tým rodinného podniku, aby lépe odpovídal funkčnímu uspořádání týmů dle M. Belbina, a kdy je již nezbytné doplnit tým o dalšího člena. Model zohledňuje specifika rodinného podnikání, včetně interpersonálních vztahů, týmových rolí a celkové vitality podniku, a nabízí tak komplexní rámec pro efektivní řízení rodinných firem. Práce přispívá jak k dalšímu hlubšímu poznání rodinných podniků, tak i k jejich praktickému řízení v oblasti vrcholového managementu.

Klíčová slova

Rodinné podnikání, Belbinovy týmové role, týmová spolupráce, životaschopnost, vitalita rodinného podniku, případové studie

Team Roles in Family Business

Annotation

This dissertation thesis focuses on integrating Belbin's team roles with a topic of family business, an area that has received limited attention in existing research. The primary objective of the study is to identify patterns of interpersonal collaboration within the management of family businesses that contribute to their vitality, based on an analysis of team dynamics. Through qualitative methods, including case studies and structured interviews, the research examines how specific team roles, for example, both those of leaders and their counterparts, affect the vitality and viability of family enterprises. The findings suggest that certain combinations of team roles are more prevalent in the studied family businesses, offering valuable insights for designing optimal management structures that consider the unique characteristics of family businesses.

One of the dissertation's key outputs is the "Seashell Model" of family business. It provides an innovative perspective on the integration of family and business structures, aligning with theoretical insights from family business theory and behavioral economic models. The model demonstrates that the management team of a family business, which may include owners, family members, and external managers, forms the foundation of the enterprise, with its vitality influencing relationships with other stakeholders. Additionally, the dissertation presents a Reorganization and supplementary model, offering practical guidelines for family business management teams. This model outlines when and under what circumstances it is appropriate to reorganize the existing managerial team of family business to better align with M. Belbin's functional team structures and when it is necessary to add a new member. The model considers the specificities of family businesses, including interpersonal relationships, team roles, and overall business vitality, providing a comprehensive framework for effective management in family firms.

This thesis contributes to both the theoretical understanding of family business dynamics and their practical management at the executive level.

Keywords

Family business, Belbin team roles, team cooperation, viability, business vitality, case studies

Obsah

<i>Seznam použitých zkratk</i>	7
<i>Seznam tabulek</i>	8
<i>Seznam obrázků</i>	8
<i>Úvod</i>	9
<i>1. Současný stav poznání</i>	11
1.1. Velikost	11
1.2. Další charakteristiky rodinných podniků	12
1.3. Model tří kruhů rodinného podniků	13
<i>2. Cíle práce a schéma výzkumu</i>	14
2.1. Schéma výzkumu	17
<i>3. Metodika výzkumu</i>	18
3.1. Belbinovy týmové role	18
3.2. Vitalita rodinného podniku.....	20
<i>4. Výsledky výzkumu</i>	21
<i>5. Závěr</i>	30
<i>Použitá literatura</i>	32
<i>Seznam publikací autora</i>	36
<i>6. Životopis</i>	37

Seznam použitých zkratek

AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky
ČR	Česká republika
DC	Dílčí cíl
IN	Inovátor
KF	Kompletovač Finišer
KO	Koordinátor
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
PDCA	Plan-Do-Check-Act (naplánuj-proved'-ověř-jednej)
RE	Realizátor
RP	Rodinný podnik
SP	Specialista
TP	Týmový Pracovník
VO	Výzkumná otázka
VZ	Vyhledavač Zdrojů
US	Usměrňovač

Seznam tabulek

Tabulka 1 Velikost rodinných podniků	11
Tabulka 2 Týmové role	19
Tabulka 3 Popisná statistika lídrů rodinných podniků	23
Tabulka 4 Popisná statistika protějšků k lídrům rodinných podniků.....	24
Tabulka 5 Zodpovězení výzkumných otázek	24
Tabulka 17 Vyhodnocení týmů rodinných podniků z hlediska vitality	25

Seznam obrázků

Obrázek 1 Model tří kruhů.....	13
Obrázek 1 Schéma výzkumu.....	17
Obrázek 3 Představení týmových rolí pomocí Belbinova projektového cyklu	20
Obrázek 4 Seashell model - model Perlorodky rodinného podniku	21
Obrázek 5: Reorganizační a doplňující model.....	28
Obrázek 6: Karta případové studie	29

Úvod

Rodina, která je ze společenského hlediska považována za základní stavební kámen společnosti (Petrusek 1996) není důležitá pouze sociologicky, historicky je nerozlučitelně spjatá s ekonomickou činností lidí.

Přestože v České republice je rodinné podnikání relativně slaběji zastoupené než ve většině jiných zemích, i tak má v české společnosti nezastupitelné místo. Váha rodinnému podnikání v ČR je přidávána také ze strany ministerstva průmyslu a obchodu. V první řadě se v roce 2019 rodinné podniky dočkaly první oficiální definice (MPO ČR 2019), od března 2020 je tak možné registrovat podnik jako rodinný při splnění definice rodinného podnikání (BusinessInfo.cz 2020). Charakteristiky typické pro rodinné podniky nezůstávají bez povšimnutí. Rodinné podnikání má svá četná specifika, potvrzení o unikátnosti rodinných podniků lze nalézt napříč společenskovědními obory, od psychologie přes management lidských zdrojů po mikroekonomii. To, co rodinné podniky spojuje, je rozhodně jejich výdrž a houževnatost, což prokázala i doba pandemie viru COVID-19 (BusinessInfo 2020).

Tyto podniky tvoří celosvětově dominantní část malého a středního podnikání (Mori a Charles 2018), ale o jejich způsobu managementu dochází v odborné literatuře k rozporům. Problematika nástupnictví či managementu rodinným nebo nerodinným členem podniku je v oblasti rodinných podniků velkým tématem. Existují studie, jejichž indikátory odkazují na lepší fungování rodinných firem, ve kterých je část managementu předána externímu vedoucímu pracovníkovi, jiné se však vyjadřují pochybněji či doporučují pouze krátkodobé předání (Reeb et al. 2004; Jackling a Johl 2009; Giovannini 2010; Amore et al. 2021). Podobnou problematikou se zabývá i behaviorální mikroekonomie ve svém modelu správce a agenta (Vacek a Zbránková 2017; Skála 2010; Madison et al. 2015)

Odpovědět na otázku, zda bylo či nebylo vhodné předání managementu rodinného podniku externímu pracovníkovi bez podrobné znalosti týmu, který v rodinném podniku při předání managementu velel, jednoduše nevede k jasné odpovědi. Toto je jeden z příkladů, kdy by znalost týmového kontextu rodinných podniků v uvedených studiích

vedla k mnohem přesnějším odpovědím. Lze předpokládat, že důkladné poznání rodinného týmu by uvedenou otázku mohlo lépe zodpovědět.

Tým, který je ve slovnících definován jako „počet jedinců spolupracujících ve skupině při práci či jiné aktivitě“ (Slovník merriam-webster 2021), je ve spojitosti s pracovní činností relativně nový pojem (Belbin 2012a). Pohled britského výzkumníka Mereditha Belbina na týmovou spolupráci přináší slovu „tým“ nový rozměr. Belbin byl schopen odpovědět na otázku, podle které také pojmenoval svou první knihu – Proč některé týmy uspějí a jiné selžou? Belbinova typologie týmových rolí při správném odborném použití umí odhalit mezery v týmové spolupráci a umí pomoci s restrukturalizací disfunkčního týmu. V kontextu rodinných podniků by mohla být schopna odpovědět i na palčivou otázku, kdy je vhodné doplnění dalšího člověka do managementu rodinného podniku a kdy reorganizovat. Existuje zde však velká výzkumná mezera. Exaktně nevíme, jak vlastně tým a týmová spolupráce rodinných podniků vypadá a zdali je opravdu ovlivněn výkon celého podniku, jeho vitalita a životaschopnost právě manažerským týmem.

Pohled na vedení rodinného podniku jako na tým je poměrně novou záležitostí a v odborné literatuře je toto téma velmi málo rozvinuté. Disertační práce se zaměřuje právě na tento přístup, bude analyzovat rodinné podniky z pohledu týmových rolí dle Mereditha Belbina a zkoumat, jaké je složení rodinných týmů ve firmách právě z hlediska týmových rolí. Jeho teorie vyhodnocení týmových rolí je vztažena k výkonnosti/funkčnosti zkoumaného subjektu. V tomto předkládaném výzkumu týmových rolí byla jako charakteristika výkonnosti zvolena vitalita rodinného podnikání, kterému se dlouhodobě věnuje výzkumné pracoviště doktoranda – katedra podnikové ekonomiky a managementu na EF TUL. Vitalita rodinného podnikání byla vymezena v rámci projektu TACR TD03000035 (Rodinný podnik 2017). Výsledky projektu jsou používány v rámci hodnocení kvality rodinného podnikání v České republice od roku 2020 (Rada Kvality ČR 2024). Propojení vitality rodinného podniku a jeho týmu je jedním z hlavních přínosů disertační práce. Práce však přináší i propojení managementu rodinného podniku s autorsky vytvořeným mikroekonomickým modelem rodinného podniku, vyvíjí reorganizační a doplňující model, který odpovídá na otázku kdy doplnit tým o nového člena a kdy pouze reorganizovat a odhaluje vzorce interpersonální spolupráce členů manažerského týmu rodinných podniků.

1. Současný stav poznání

Rodinné podnikání představuje vůbec nejstarší formu podnikání a zároveň stále fungující model i v 21. století (Kets de Vries et al. 2008). Celosvětově se jedná o nejčastější formu podnikání (Botero et al. 2015). V ekonomikách východní Asie, středního východu či jihu Evropy kontrolují rodiny až 95 % podniků (Kets de Vries et al. 2008), celosvětově mluví odhady až o 80 % HDP tvořeného rodinnými podniky (Havlíček 2014). Studie uvádějí, že výkonnostně jsou rodinné podniky lepší než podniky nerodinné (Ransburg et al. 2016), a to nejen z hlediska finančních ukazatelů, ale také z hlediska své unikátnosti, kterou mají, z hlediska kultury, kterou přenášejí a z hlediska společenského postavení, v rámci kterého jsou rodinné podniky obecně pozitivně vnímány.

V historii ČR jsou datovány aktivity podnikajících rodin již v 16. a 17. století (Čornejová et al. 2021) nicméně kvůli socialistické éře byla tradice rodinného podnikání přerušena (Odehnalová a Pirožek 2018). Dnes v důsledku období socialismu produkují rodinné podniky v ČR odhadem pouze jednu čtvrtinu HDP (Kamanová et al. 2016). To však rodinným podnikům neubírá na jejich důležitosti.

1.1. Velikost

Dle odhadů jsou rodinné podniky spíše menší velikosti, a to jak v České republice, tak v zahraničí, rozdělení velikosti RP uvádí **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** (Petlín a Koráb 2015).

Tabulka 1 Velikost rodinných podniků

Kategorie velikosti podniků	Zastoupení rodinných podniků
Mikropodniky do deseti zaměstnanců	70 – 80 %
Malé podniky 11 až 50 zaměstnanců	30 – 40 %
Střední podniky 51 až 250 zaměstnanců	20 – 30 %
Velké podniky nad 250 zaměstnanců	do 11 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (Petlín a Koráb 2015)

Jak z tabulky 1 vyplývá, dominantní postavení v České republice mají mikro a malé rodinné podniky. Dle tohoto kritéria byly také vybírány rodinné podniky pro vlastní výzkum.

1.2. Další charakteristiky rodinných podniků

Rodinné podniky se odlišují od nerodinných velkým vlivem jedné rodiny. Nejčastěji jsou podniky vedené manželským párem nebo rodičem a jeho potomkem/potomky. Málo časté jsou rodinné firmy sourozenců. (Petlina a Koráb 2015; McDonald et al. 2017). V modelu dvou manželů v rodinném podniku bylo zjištěno, že stav jejich vztahu přímo ovlivňuje finanční ukazatele (McDonald et al. 2017) a to hlavně v klíčové fázi založení podniku, kdy se jedná prakticky o start-up (Auken a Werbel 2006). Typologie osobnosti mluví často o tom, že partneři se v milostných vztazích hledají „křížem“, tzn., že v jistých charakteristikách se opaky přitahují (Čakrt 2015; Ondrušková 2019; Littauer 1997). Výběr toho „správného“ partnera tak může mít z osobnostního hlediska zásadní vliv i pro úspěch společného podnikání.

Podobně rodinné podniky ovlivňují děti. RP mají tendenci při výběru nástupníků upřednostňovat členy vlastní rodiny, tedy nejčastěji své děti (Maharani et al. 2021). Praxe ukazuje na předání rodinného podniku nejčastěji do rukou syna (Byrne et al. 2019). Při předání rodinného podniku dále existuje množství faktorů, které úspěch ovlivňují. Jedním z těchto faktorů může být i inovativnost podniku (Skrbkova et al. 2023; Lansberg a Gersick 2015). Pokud je podnik dostatečně inovativní, může být více atraktivní pro nastupující generaci.

Evropská asociace rodinného podnikání uvádí na základě předchozích studií několik specifík rodinných podniků, například:

- Rodinné firmy re-investují zisky zodpovědně a vyhýbají se zadlužování.
- Díky dlouhodobému plánu podnikat se chová vedení rodinné firmy velmi zodpovědně vůči zainteresovaným stranám, ať už se jedná o zákazníky, spoluvlastníky, zaměstnance nebo lokální komunitu.
- Mají vysoké cítění sociální odpovědnosti.
- Mají zájem o lokální region a podílejí se na jeho rozvoji.
- Jsou přirozeným inkubátorem dalších generací podnikatelů.
- Přenášejí sociální a ekonomický kapitál mladším generacím. (EFB 2021)

Mezi další charakteristiky typické pro RP patří: angažovanost, flexibilita, dlouhodobý záměr, stabilní kultura, rychlost rozhodování, hrdost a důvěryhodnost, efektivnost, společenská odpovědnost (Machová a Procházková 2017; Zellweger 2017; Sharma et al. 1997) vyšší potenciál pro konflikty, vyhýbání se externímu financování,

upřednostňování interních zaměstnanců, podprůměrná schopnost plánování, konzervativnost a nevyužívání nových technologií (Machová a Procházková 2017; Shen a Tikoo 2020; Petlina a Koráb 2015; Kogut 2019). Vzhledem k tomu, že je většinou celá rodina finančně závislá na úspěchu v podnikání, je zabývání se managementem rodinným podniků velmi důležité a může prospět jak konkrétním rodinným podnikům, tak ekonomice jako celku.

1.3. Model tří kruhů rodinného podniků

Základním a často používaným modelem rodinného podniku je model tří kruhů.



Obrázek 1 Model tří kruhů

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Tagiuri a Davis 1996)

Hlavní myšlenkou modelu je popsání různých vzájemně se prolínajících pozic, které mohou lidé v rodinném podniku zastávat, může se jednat například o rodinné příslušníky, kteří s podnikem nemají funkčně ani majetkově nic společného (zóna 1), může se jednat o rodinné příslušníky, kteří pro podnik pracují, ale nedrží podíl (zóna 5) nebo o vlastníky, kteří v podniku i pracují, i pocházejí z rodiny (zóna 5). Každá skupina 1-7 má své charakteristiky a touhy (Tagiuri a Davis 1996). Částečně i na tento model navázal autor disertační práce tvorbou komplexnějšího modelu rodinného podniku – modelu Perlorodky rodinného podniku.

2. Cíle práce a schéma výzkumu

Disertační práce má stanoveny dílčí cíle, které vedou k naplnění cíle hlavního, který je formulován takto:

Hlavním cílem je na základě hodnocení týmové dynamiky managementu rodinného podnikání nalézt vzorce interpersonální spolupráce v kontextu diagnózy vitality těchto podniků a ve vazbě na to navrhnout model optimálního složení managementu s ohledem na specifika rodinného podnikání.

Týmovou dynamikou managementu rodinného podnikání se v práci rozumí interakce mezi osobami v rodinném podniku na základě jejich funkční a týmové role (dle M. Belbina) a v souvislosti s jejich pozicí ve firmě a v rodině (dle modelu Tagiuri a Davise). **Vzorci interpersonální spolupráce** jsou myšleny tendence, opakující se šablony vzájemné spolupráce na základě týmových rolí, funkčních rolí, pohlaví a pozice v rodině. Na výzkumném vzorku bylo např. odhaleno, že týmová role „Usměřovač“ (popsána dále) je více typická pro muže v rodinných podnicích, typicky je zde takovýto muž jeden a typicky se v podniku objevuje žena s týmovou rolí „Týmový Pracovník“. Toto lze považovat za ukázkou vzorce interpersonální spolupráce v těchto rodinných podnicích. Co je v definici cíle považováno za optimální složení managementu, bude popsáno v následujících kapitolách.

Hlavní cíl práce se orientuje na týmové role v managementu rodinných podniků o velikosti mikro až středního podniku z hlediska počtu zaměstnanců, geograficky vymezené sídlem podnikání v České republice. Toto omezení je dáno v první řadě standardní velikostí rodinného podniku, jelikož rodinné podniky běžně velikost středního podniku nepřesahují.

Dílčí cíle

Dílčí cíle jsou formulovány tímto způsobem:

- **DC1:** *Vymezit klíčové pojmy řešeného výzkumu týmových rolí v rodinném podnikání, a to z hlediska mikroekonomického, socioekonomického a vybraných aspektů managementu lidských zdrojů.*
- **DC2:** *Nalézt a zhodnotit nástroje analýzy týmů, vybrat vhodný metodický postup pro hodnocení týmové dynamiky v kontextu vitality rodinného podniku*
 - Po rešerši možných metodik byly zvoleny Belbinovy týmové role.

- **DC3:** *Na vybraném vzorku rodinných podniků prostřednictvím zvolené metodiky provést vyhodnocení vrcholového vedení týmů rodinného podnikání, tj. identifikovat profily lídrů rodinných podniků, a v kontextu vzhledem ke sledovanému týmu zjistit, zdali existují vzorce interpersonální spolupráce ve skladbě rodinných týmů.* Pojmem lídr se v kontextu výzkumu myslí osoba na pozici výkonné/ho ředitele/ky či jednatele/ky společnosti (vrcholové vedení). Pro první generaci se jedná o osobu zakládající. Tento dílčí cíl je rozdělen do následujících kroků:
 - Identifikace profilu lídrů rodinných podniků.
 - Porovnání rodinného leadershipu dle Belbinových týmových rolí s nerodinnými podniky (byla vybrána specifická skupina lídrů ve start-up podnikání).
 - Identifikace základního vzorce interpersonální spolupráce osob opačného pohlaví, jejichž týmová role je komplementární k lídrům rodinného podniku, a vzájemné porovnání sledovaných subjektů
- **DC4:** *Vyhodnotit na základě případových studií stav týmové dynamiky členů manažerského týmu rodinných podniků ve vazbě, a to ve vazbě na jeho vitalitu.* Forma případových studií byla zvolena z důvodu možnosti fokusu do hloubky při menším počtu analyzovaných subjektů, ale při zachování interpretační validity. Vitalita (vitality) představuje zdraví podnikových „orgánů“, v rámci rodinného podniku zastoupené modulem správy, managementu a hospodaření. V návaznosti na to byl vymezen pojem životaschopnosti (viability), kterou lze vymezit jako vnitřní zdraví podniku z hlediska jeho schopnosti být efektivní ve svém dynamickém prostředí (Skrbková 2024).
- **DC5:** *Návrh modelu týmové dynamiky rodinného podnikání z hlediska rozvoje managementu dané firmy.*

Výzkumné otázky

Z hloubkové literární rešerše a na základě certifikovaného vzdělání autora práce v metodice Belbinových týmových rolí, která byla součástí projektu studentské grantové soutěže Ekonomické fakulty TUL pod reg. číslem **SGS-2023-1389**, bylo možné položení předpokladů a výzkumných otázek.

DC1 VO 1.1. – *Lze vymezit rodinný podnik z mikroekonomického či behaviorálně mikroekonomického pohledu a nalézt oporu pro zkoumání manažerského týmu rodinného podniku?*

DC2 VO 2.1. – *Jaká metodika pro hodnocení manažerského týmu rodinného podniku je pro účely disertační práce nejvhodnější?*

Další výzkumné otázky směřují k naplnění DC3 a jsou zodpovězeny pomocí vlastních primárních dat. V tomto kroku probíhaly tři výzkumy – pilotní výzkum, výzkum lídrů rodinných podniků a výzkum protějšků lídrů rodinných podniků.

DC3 VO 3.1. – *Je možné předpovědět vitalitu rodinného podniku na základě týmových rolí podle teorie M. Belbina?"*

DC3 VO 3.2. – *Kombinace týmových rolí u vedoucích (dále také lídrů) rodinných podniků ukáže určité vzory a může být možná propojena s teorií rodinných podniků?*

DC3 VO 3.3. – *Bude u lídrů rodinných podniků existovat vysoká tendence k alespoň jedné týmové roli a nízká tendence k alespoň jedné jiné týmové roli?*

DC3 VO 3.4. – *Existuje v rodinných podnicích trend komplementárnosti týmových rolí mezi mužskými a ženskými členy?*

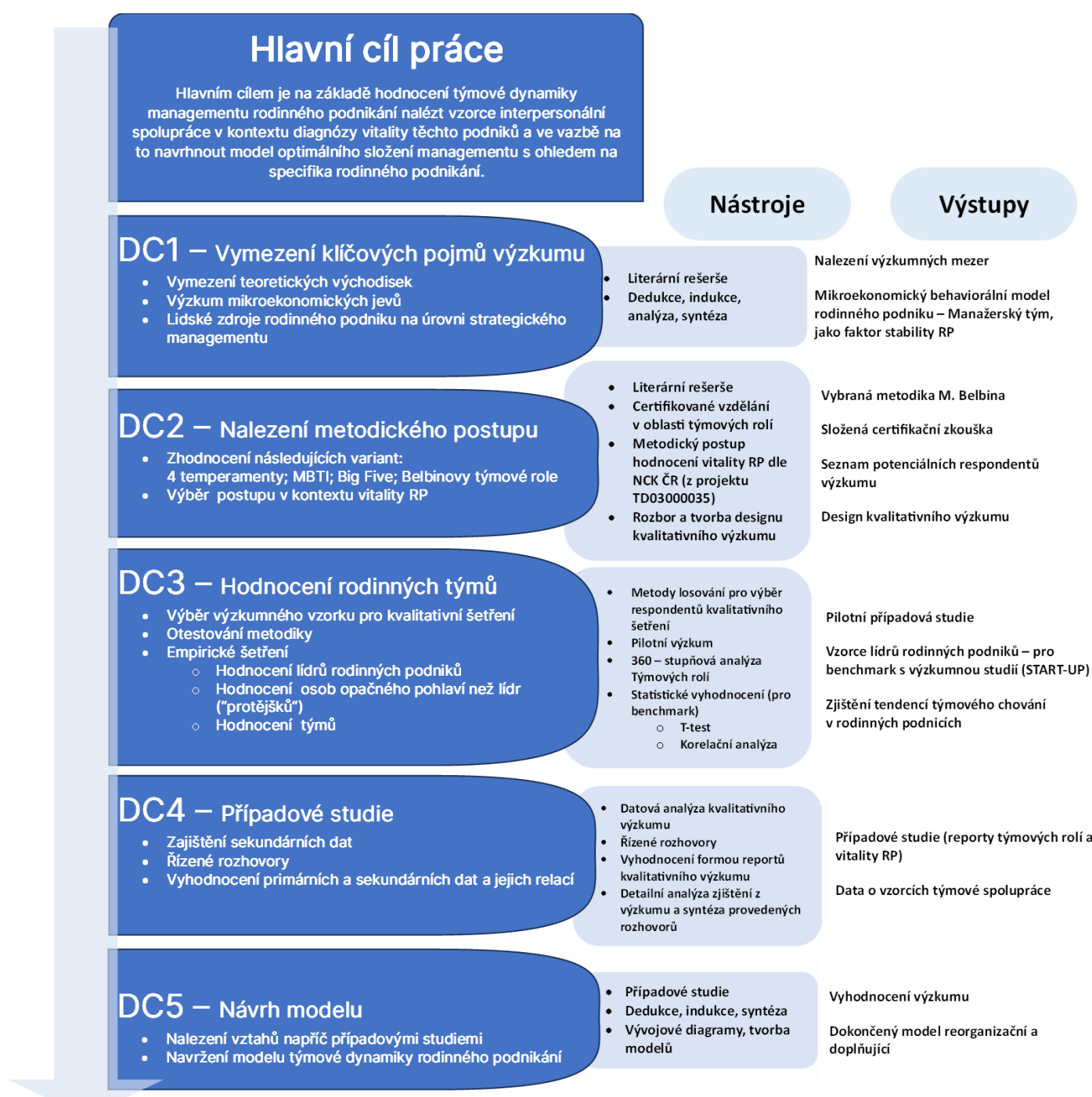
DC3 VO 3.5. – *Pakliže nejčastější týmovou rolí lídrů rodinných podniků je role Usměrnovač, bude nejčastější týmovou rolí osob opačného pohlaví role Týmový Pracovník, který dle teorie s rolí Usměrnovač vychází nejlépe?*

V rámci dílčích cílů DC4 a DC5 nebyla vyslovena žádná výzkumná otázka. Byl zde ale stanoven následující předpoklad, který je dále zkoumán pomocí tvorby a vyhodnocení případových studií.

Předpoklad 1: V rodinných podnicích bude vznikat souvislost mezi vitalitou rodinného podniku jako celku a vitalitou týmu. Vysoká úroveň vitality bude vycházet z uspořádání týmu podnikového managementu ve shodě s Belbinovým vzorovým složením týmu, nižší vitalita podniku bude souviset s odchýlením od vzorového složení, rizikovým obsazením jediné osoby v některé z částí projektového cyklu dle Belbina či v některé z kategorií týmových rolí, nebo ve velkém nesouladu funkčních a týmových rolí v rodinných podnicích, což bude možné zjistit pomocí řízených rozhovorů se zástupci rodinných podniků. Tento předpoklad byl ve výzkumu ověřen pomocí případových studií na výzkumném vzorku.

2.1. Schéma výzkumu

Schéma výzkumu znázorňuje obrázek 2, který představuje postupné kroky pro naplnění jeho hlavního cíle. V návaznosti na vymezené dílčí cíle jsou zde uvedeny nástroje použité pro jejich realizaci a specifikovány výstupy.



Obrázek 2 Schéma výzkumu

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Metodika výzkumu

V hlavní části výzkumu používá disertační práce tyto hlavní metody – Týmové role dle M. Belbina, metodiku vitality rodinného podniku, kvalitativní sběr dat pomocí řízených rozhovorů a případové studie. První dvě metodiky budou představeny v této kapitole.

Po vymezení klíčových pojmů byl nalezen metodický postup a ten byl aplikován ve výzkumu. Nejprve byly losováním vybrány podniky k účasti ve výzkumu. Jednalo se o rodinné podniky se sídlem v ČR do 250 zaměstnanců, které se zúčastnily hodnocení Národní ceny České republiky za kvalitu v rodinném podnikání (za použití metodiky hodnocení vitality, tj. přibližně 70). Zúčastněných podniků bylo 13. Nejprve byli testováni lídři rodinných podniků ve shodě s výzkumem, který prováděli Bednár a Ljudvigová (2020) na startupy. Poté byli hodnoceni osoby opačného pohlaví k lídrovi RP. Zde byly nalezeny některé vzorce interpersonální spolupráce v týmech. Následně byly hodnocené celé týmy a tato evaluace byla v případových studiích provázána s hodnocením vitality rodinných podniků. Poté došlo k navržení výsledného modelu.

3.1. Belbinovy týmové role

Týmovou rolí je rozuměn unikátní přístup, kterým jednotlivec přispívá k týmové spolupráci. Belbin popisuje týmové role především v pracovním procesu řízení firmy, to znamená, že na rozdíl od předcházejících metod nepopisuje „jací jsme“, ale pouze „jak se chováme v interakci s ostatními lidmi v práci“ (Belbin 2012a). Přichází s typologií devíti týmových rolí, rozdělených do tří kategorií. Přestože Belbin vychází pouze z manažerských týmů (Belbin 2012a), bylo zjištěno, že ne-manažerské týmy nevykazují žádné statisticky významné odchylky v rozložení týmových rolích ani v týmové výkonnosti (Fisher et al. 2002).

Každý člověk spolupracující v týmu může hrát i více týmových rolí. Některé týmové role jsou pro něj zvládnutelné, ale ne již plně vhodné a některé týmové role jsou pro jedince nevhodné. Dynamika týmových rolí je velmi komplexní téma, nejedná se o populárně naučné rozdělení lidí do několika skupin, ale o vědeckou metodu analýzy spolupráce, která vychází z experimentů M. Belbina a jeho týmu a její vytvoření trvalo téměř celou dekádu těchto pokusů a analytické pozorování jedinců při týmové spolupráci. Belbinova metodika je použita v četných výzkumech (Belbin Ltd. 2014).

Stručný přehled týmových rolí a jejich charakteristik uvádí Tabulka 2 Týmové role.

Tabulka 2 Týmové role

Týmové role	Silné stránky / styl práce	Přijatelné slabé stránky	
Kategorie Lidé – „Social“			
CO: Co-ordinator KO: Koordinátor	- Sebevědomý a vyspělý - Formuluje cíle, zajišťuje kvalitní rozhodování - Umí skvěle delegovat	- Členy týmu může být vnímán jako manipulativní - Svou vlastní práci může přenechávat ostatním	
TW: Team Worker TP: Týmový Pracovník	- Kooperativní, jemný, diplomatický - Efektivně naslouchá, zahlučuje tření a komunikační šum	V napjatých situacích je nerozhodný	
RI: Resource Investigator VZ: Vyhledavač Zdrojů	- Extrovertní, nadšený, komunikativní - objevuje příležitosti - Buduje kontakty (i mimo tým)	- Přehnaně optimistický - Ztrácí zájem po počátečním nadšení	
Kategorie Myšlení – „Thinking“			
SP: Specialist SP: Specialista	- Cílevědomý, samostatný, oddaný - Poskytuje specifické znalosti v úzké oblasti	- Přispívá jen v úzkém rozsahu - Lpí na technických detailech	
PL: Plant IN: Inovátor	- Kreativní, nápaditý, nekonvenční - Řeší složité problémy	- Ignoruje detaily - Příliš zaměstnaný na efektivní komunikaci	
ME: Monitor Evaluator MV: Monitor Vyhodnocovač	- Střízlivý a strategický - Vidí všechny možnosti, přesně posuzuje - Objektivní	- Postrádá elán a schopnost inspirovat - Vnímán jako příliš kritický	
Kategorie Akce – „Action“			
SH: Shaper US: Usměřovač	- Pozitivní pohled na výzvy, dynamický, prospívá pod tlakem - Má odvahu překonávat překážky - Podněcuje tým k činnosti	- Náchylný k provokacím - Nedbá na emoce ostatních	
IMP: Implementer RE: Realizátor	- Disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a efektivní - Převádí nápady do praktických akcí	- Poněkud nepružný - Pomalu reaguje na nové možnosti	
CF: Completer Finisher KF: Kompletovač Finišer	- Vyhledává chyby a opomenutí - Perfekcionista - Pořádkumilovný, starostlivý, úzkostlivý, konzistentní	- Sklon k obavám o maličkosti - Neochota "pustit" věci - Zdráhá se delegovat úkoly	

Zdroj: vlastní zpracování dle (Belbin 2012b)

V manažerském rozhodovacím cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act) existují určité týmové role, které excelují v jedné konkrétní fázi. Belbin tento cyklus modifikoval pro své vlastní potřeby, nicméně je PDCA inspirovaný. V této práci je uváděn pod pojmem *projektový cyklus* a jeho fáze jsou tak nazývány *fáze projektového cyklu*. Tímto postupným způsobem byly i týmové role odhaleny. Toto ukazuje Obrázek 3 Představení týmových rolí pomocí Belbinova projektového cyklu.



Obrázek 3 Představení týmových rolí pomocí Belbinova projektového cyklu

Zdroj: vlastní zpracování dle (Belbin 2012a; Keeler 2023)

Toto schéma je důležité pro konzultační činnost při použití Belbinovy metodiky a lze pomocí něj odhalit disfunkce, které tým může mít. Disfunkce týmu ovlivňují jeho životaschopnost a jeho vitalitu. Ty, jak bylo zjištěno, ovlivňují i vitalitu podniku jako celku. Pojem vitalita a životaschopnost budou popsány krátce v další kapitole.

3.2.Vitalita rodinného podniku

Vitalitou je v práci rozuměno **vnitřní zdraví podniku (jeho orgánů) z hlediska jeho životaschopnosti, tzn., být efektivní ve svém dynamickém prostředí**. Tato definice v sobě obsahuje význam anglických překladů *vitality* – projevování známek života, zdraví, tj. funkčních orgánů a *viability* – *životaschopnosti* fungovat v dynamickém (a často konkurenčním či agresivním) prostředí podnikání (Skrbková 2024).

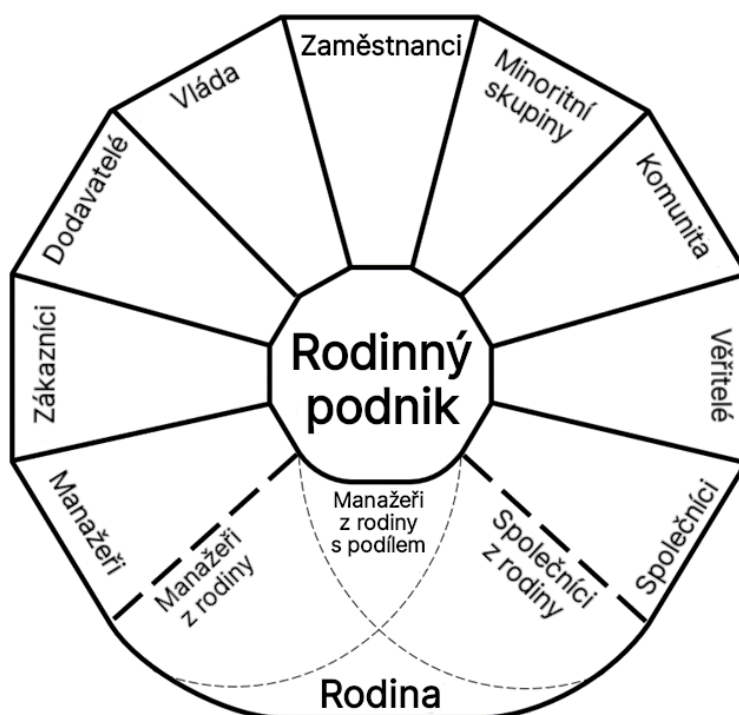
Vitalitu rodinného podniku lze testovat a kvantifikovat. Evaluační metodikou se zabývá detailně katedra podnikové ekonomiky a managementu EF TUL.

4. Výsledky výzkumu

V této kapitole budou postupně zodpovězeny všechny výzkumné otázky.

Mikroekonomické modely

První výzkumná otázka se týkala řešerše v oblasti mikroekonomie. Bylo třeba vymezit, co je myšleno typickým rodinným podnikem a nalézt oporu v záměru práce zkoumat manažerské týmy rodinných podniků. Byly nalezeny některé modely, které se přibližují realitě rodinných podniků (monopolistická konkurence, model zaměstnanecké firmy apod.). Dále bylo zjištěno, že existují mnohá rozhodnutí, která z hlediska mikroekonomie dělá podnik „automaticky“, či je předpokládáno, že toto rozhodnutí udělá (Soukup 2003). Tato rozhodnutí jsou však často náročná, mezi ně patří i rozhodnutí o ukončení podnikání či setrvání na trhu za nepříznivých podmínek. Takováto rozhodnutí vyžadují velmi kvalitní tým, který se zvládne správně rozhodnout. Jelikož nebyl nalezený dostatečný behaviorální model, který by komplexněji rodinné podniky popisoval, byl model vyvinut. Ten navazuje na Doyleův model zón tolerance (Doyle 1994) a rozšiřuje jej o rodinný aspekt. Model je díky svému tvaru a významu alegoricky nazván model Perlorodky rodinného podniku a zachycuje jej Obrázek 4.



Obrázek 4 Seashell model - model Perlorodky rodinného podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Model zobrazuje manažerský tým rodinného podniku, kde v základu se nachází rodina, která je blízce nevázána na manažery a společníky po své levé a pravé straně. Manažeri, společníci a rodina se mohou v různých kombinacích prolínat a celkově tvoří hlavní vnitřní vliv na fungování rodinného podniku. Model dále popisuje další zainteresované skupiny v horní části obrázku. Zde se jedná o externí vlivné skupiny. Pakliže je tým v základu modelu životaschopný, bude životaschopný celý podnik. Pakliže vznikají disfunkce v týmu, mohou začít vznikat v podniku jako celku a může dojít k protěžování či naopak zanedbávání potřeb a požadavků jednotlivých zájmových skupin. Tento model slouží mimo jiné jako opora pro důležitost zkoumání rodinných podniků a jejich managementu. Dále výzkum pokračoval hledáním vhodné metodiky pro tuto týmovou analýzu. Jako nejvhodnější byla identifikována metodika týmových rolí, ukázáno v tabulce 3.

Tabulka 3 Vyhodnocení týmů rodinných podniků z hlediska vitality

Výzkumná otázka	Znění	Zodpovězení
DC1 VO 1.1.	<i>Lze vymezit rodinný podnik z mikroekonomického či behaviorálně mikroekonomického pohledu a nalézt oporu pro zkoumání manažerského týmu rodinného podniku?</i>	Ano, částečně. Neoklasická mikroekonomie RP přímo nepopisuje. Popisuje však velmi blízké situace – Monopolistickou konkurenci, Wardův model zaměstnanecké firmy. Behaviorální ekonomie RP také přímo nepopisuje, odvozeně však ukazuje Simonův model Aspirační úrovně, Doylův model zón tolerance a teorii správce a agenta. RP byl autorem této práce popsán ve vlastních vytvořených modelech.
DC2 VO 2.1.	<i>Jaká metodika analýzy manažerského týmu rodinného podniku je pro účely disertační práce nejvhodnější?</i>	Na základě hodnocení metodických postupů nejvhodnější použití vyplývá z metodiky Belbinových týmových rolí. Je přímo zaměřena na hodnocení týmů. Vychází z metody 360 – stupňové analýzy. Budována na psychologických metodách 4 temperamentů, obsahuje však informace spíše manažerského charakteru.

Zdroj: Vlastní zpracování

Lídři rodinných podniků

V rámci akademické sféry a poradenských služeb zaměřených na rodinné podniky existuje řada důkazů, že kvalitně rozvinutá spolupráce mezi členy rodiny je naprostou nezbytností. Leadership je v rodinných podnicích důležitým tématem, lídři a zakladatelé mají silný vliv na kulturu rodinného podniku a na celý svůj tým (Sánchez Marín et al. 2016; Risky 2021). Proto byly zkoumány ve zvláštním výzkumu.

Bylo zjištěno, že ve zkoumaných rodinných podnicích (N=9) silně převládají některé týmové role, zatímco jiné týmové role lídři zkoumaných rodinných podniků typicky neprojevují. Výsledky analýzy lídrů rodinných podniků jsou zobrazeny v tabulce 4, přičemž hodnoty uvedené v tabulce vyjadřují percentil inklinace k této týmové roli, vztažený na základní soubor populace a vychází z dat společnosti Belbin Ltd. (Keeler 2023).

Tabulka 4 Popisná statistika lídrů rodinných podniků

	KO	TP	VZ	SP	IN	MV	US	RE	KF
Medián	50	21	74	30	48	45	67	50	38
Průměr	59	24	66	31	46	50	68	43	43
Směrodatná odchylka	22,0	15,2	30,8	12,1	29,6	30,0	18,4	20,8	33,6

Zdroj: vlastní výzkum

Po analýze dat a sérii t-testů byly zjištěny následující informace: Pro roli Usměrňovač je zaznamenána nejvyšší tendence. Druhá a třetí nejvyšší tendence je pozorována pro role Koordinátor a Vyhledavače Zdrojů. Naopak role Kompletovač Finišer, Realizátor, Specialista a nakonec i Týmový Pracovník jsou méně pravděpodobné u vedoucích pracovníků zkoumaných rodinných podniků, a to v daném pořadí, což znamená, že Týmový Pracovník se nachází na posledním místě. Ze směrodatné odchylky vyplývá, že týmová role US (18,4) vykazuje stabilnější trend než další silně obsazené role KO a VZ.

Data byla dále porovnána s výsledky slovenské studie, zabývající se startupovým prostředím (Bednár a Ljudvigová 2020). Na desetiprocentní hladině významnosti bylo zjištěno, že týmová role Inovátor, v týmech zodpovědná za inovace, má statisticky významný rozdíl mezi rodinnými podniky a mezi startupy. Je tedy možné konstatovat, že lídři startupů budou pravděpodobně více zastupovat roli Inovátor než lídři rodinných podniků.

Protějšky lídrů rodinných podniků

Výzkum protějšků k lídrům rodinných podniků vznikl jako reakce na studie negativně poukazující na nedostatečné obsazení žen na manažerských pozicích rodinných podniků a tvrzení o kvalitnějším stylu leadershipu toho či druhého pohlaví (Eagly a Johnson 1990; Eagly et al. 2003; Calabrò a Valentino 2019). Pohled pomocí týmových rolí by mohl vznést do problematiky pozitivnější světlo a poukázat, že nejde o to, kdo je ve vedení jako jednatel či ředitel, ale o to, zdali systém funguje jako tým. Bylo zjištěno,

že k lídrům, kteří jsou nejčastěji US, VZ nebo KO existují osoby opačného pohlaví v různém vztahu (manželky, dcery, sestry...), které projevují inklinaci k rolím TP a RE, které jsou z hlediska správného uspořádání týmových rolí komplementární k týmovým rolím lídrů. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce 4.

Tabulka 5 Popisná statistika protějšků k lídrům rodinných podniků.

Protějšky	KO	TP	VZ	SP	IN	MV	US	RE	KF
Průměr	35,33	72,00	43,44	57,11	36,22	35,67	28,33	69,56	41,33
Směrodatná odchylka	17,05	15,49	24,03	23,72	17,74	20,48	16,25	18,67	19,67

Zdroj: vlastní výzkum

Celkově lze konstatovat, že ne lídr rodinného podniku je ten, který řídí podnik jako celek, ale jedná se o dvojici či tým. Kreativita ale možná nedůslednost lídrů je vyvážena důsledností a disciplínou, i když částečnou rigiditou jejich protějšků (VZ-RE), silné, ale často drsné vedení je usměrňováno empatií a kvalitní interní komunikací (US-TP).

Zodpovězení výzkumných otázek se nachází v tabulce 5. DC3 VO 3.1. je detailně zodpovězena v disertační práci a navazuje na pilotní výzkum, který metodiku testoval. Z kapacitních hledisek zde rozepsán není.

Tabulka 6 Zodpovězení výzkumných otázek

Výzkumná otázka	Znění	Zodpovězení
DC3 VO 3.1.	<i>Je možné předpovědět vitalitu rodinného podniku na základě týmových rolí podle Belbina?"</i>	Ano, je možné předpovědět souhrnný stav ve smyslu nadprůměrné, průměrné či vysoké hodnoty vitality. V této fázi však pouze na základě jednoho RP. Nutné další ověření pomocí případových studií.
DC3 VO 3.2.	<i>Žda kombinace týmových rolí u vedoucích rodinných podniků ukáže určité vzory a může být možná propojena s teorií rodinných podniků?</i>	Ano, ve vazbě na uskutečněné porovnání s nerodinnými podniky se specifickými rysy startupů lze konstatovat, že vedoucí analyzovaných rodinných podniků jsou spíše zástupci týmových rolí US, VZ a IN. IN je však zastoupen méně, než u startupů.
DC3 VO 3.3.	<i>Bude u lídrů rodinných podniků existovat vysoká tendence k alespoň jedné týmové roli a nízká tendence k alespoň jedné jiné týmové roli?</i>	Ano, u lídrů analyzovaných rodinných podniků ve obecně vysoká tendence k roli US a IN. K týmové roli TP je obecně nízká tendence.

DC3 VO 3.4.	<i>Existuje v rodinných podnicích trend komplementárnosti týmových rolí mezi mužskými a ženskými členy?</i>	Ano, lídři analyzovaných rodinných podniků jsou přirozeně doplněni o role TP a RE osobami opačného pohlaví, které v praxi dobře spolupracují s rolemi US, VZ a IN, které jsou zase typické pro lídry RP.
DC3 VO3.5.	<i>Pakliže nejčastější týmovou rolí lídrů rodinných podniků je role Usměřovač, bude nejčastější týmovou rolí osob opačného pohlaví role Týmový Pracovník, který dle teorie s rolí Usměřovač vychází nejlépe?</i>	Ano, jedná se o dvě nejčastější role u Lídrů a jejich protějšků v hodnocených rodinných podnicích.

Zdroj: vlastní

Dále se již výzkum zaměřil na podniky jako celek a zejména na jejich manažerské týmy. K tomu byly využity hloubkové řízené rozhovory, které navazovali na předchozí analýzu za pomoci belbinových dotazníků.

Výsledky zkoumání celých týmů a případových studií

Vlastní šetření pomocí případových studií ukazuje možnost propojení vitality rodinných podniků s uspořádáním jejich týmů. Ukazuje se, že na výzkumném vzorku se ve všech případech odráží nedokonalosti ve skladbě týmu ve vitalitě podniku jako celku. Pakliže byl tým nedostatečně vybalancovaný – tj. některé klíčové týmové role chybí, nebo jsou příliš závislé na jednom člověku, podniky obecně vykazují menší úroveň vitality. Např. absence či nižší inklinace k týmovým rolím Realizátor či Kompletovač Finišer se odráží v méně zavedených formálních procesech, o nich jsou informace z hodnocení vitality rodinného podniku. Výsledky stručných závěrů ze zkoumání případových studií propojujících vitalitu rodinného podniku se správným uspořádáním týmu ukazuje tabulka 6.

Tabulka 7 Vyhodnocení týmů rodinných podniků z hlediska vitality

Příp. studie	Manažerská oblast	Celková vitalita	Stav týmu	souvislost
1	55,6 = C	72 = B	Větší mezery, chybí kvalitní management, převládá kreativita a inovace. Doporučeno doplnění.	ANO, plně
2	92 = A	93 = A	Týmové procesy nastaveny předcházejícím lídrem z dob, kdy byl tým vzorově uspořádaný. Nyní problémy ve vedení a zejména interní komunikaci. Doporučena intervence.	ANO, částečně

3	78 = B	77 = B	Dobře složený tým, který obsazuje kruh týmových rolí i projektového cyklu, ale jeho klíčové části jsou závislé vždy na jedné osobě. Doporučená reorganizace.	ANO, plně
4	90 = A	89 = A	Vzorově složený tým, blíží se k ideální Belbinově kombinaci. Nižší zastoupení role RE a KF se však odráží v ne plně nastavené formální struktuře. Doporučená reorganizace při předání další generaci.	ANO, plně
5	51 = C	51 = C	Tým s velmi dominantním lídrem. Chybí nápady, inovační potenciál týmu minimální. Dokončování závislé na jedné osobě. Doporučeno doplnění týmových rolí.	ANO, plně
6	90 = A	93 = A	Tým, který pokrývá všechny části projektového cyklu a všechny kategorie týmových rolí. Kvalitní vedení z týmové role CO. Převažují komunikativní týmové role, horší důslednost, avšak vysoký inovační potenciál	ANO, plně
7	53 = C	52 = C	Tým s velkým potenciálem, ale neshodou funkčních a týmových rolí a nezaplněným kruhem týmových rolí. Doporučená reorganizace až to bude možné.	ANO, plně

Zdroj: vlastní

Z řízených rozhovorů po detailním zkoumání primárních i sekundárních dat bylo možné vyvinout model, který odpovídá na řešení zjištěných disfunkcí v týmech, přičemž bere ohled na aspekt rodinného podnikání, tudíž disfunkcím týmu přistupuje s opatrností a z pozitivního pohledu co se zaměstnanosti týká – snaží se doplnit tým o vhodného kandidáta, pakliže je třeba, spíše než počet členů týmu redukovat.

V rozhodovacím modelu je možné dojít ke čtyřem rozdílným závěrům:

- **Plně vitální manažerský tým, kde není třeba doplnění ani reorganizace (VITAL OK)**

Takovýto tým nevykazuje žádnou vyšší míru rizika svého fungování. Z hlediska rodinnosti bude třeba zvážit opakování testu týmových rolí ve chvíli, kdy by začalo být aktuální mezigenerační předání.

- **Potenciálně vitální tým, kdy je třeba provést reorganizaci (VITAL REORG.)**

Jedná se o tým, který má buďto plně obsazené kategorie týmových rolí a projektového procesu, ale týmové a funkční role nejsou v souladu, či tým nemá plně obsazené kategorie týmových rolí nebo projektového procesu, ale členové týmu je vykazují jako zvládnutelné.

- **Potenciálně rizikový tým, kdy je doporučeno provést doplnění člena (RISKY – ADD MEMBER)**

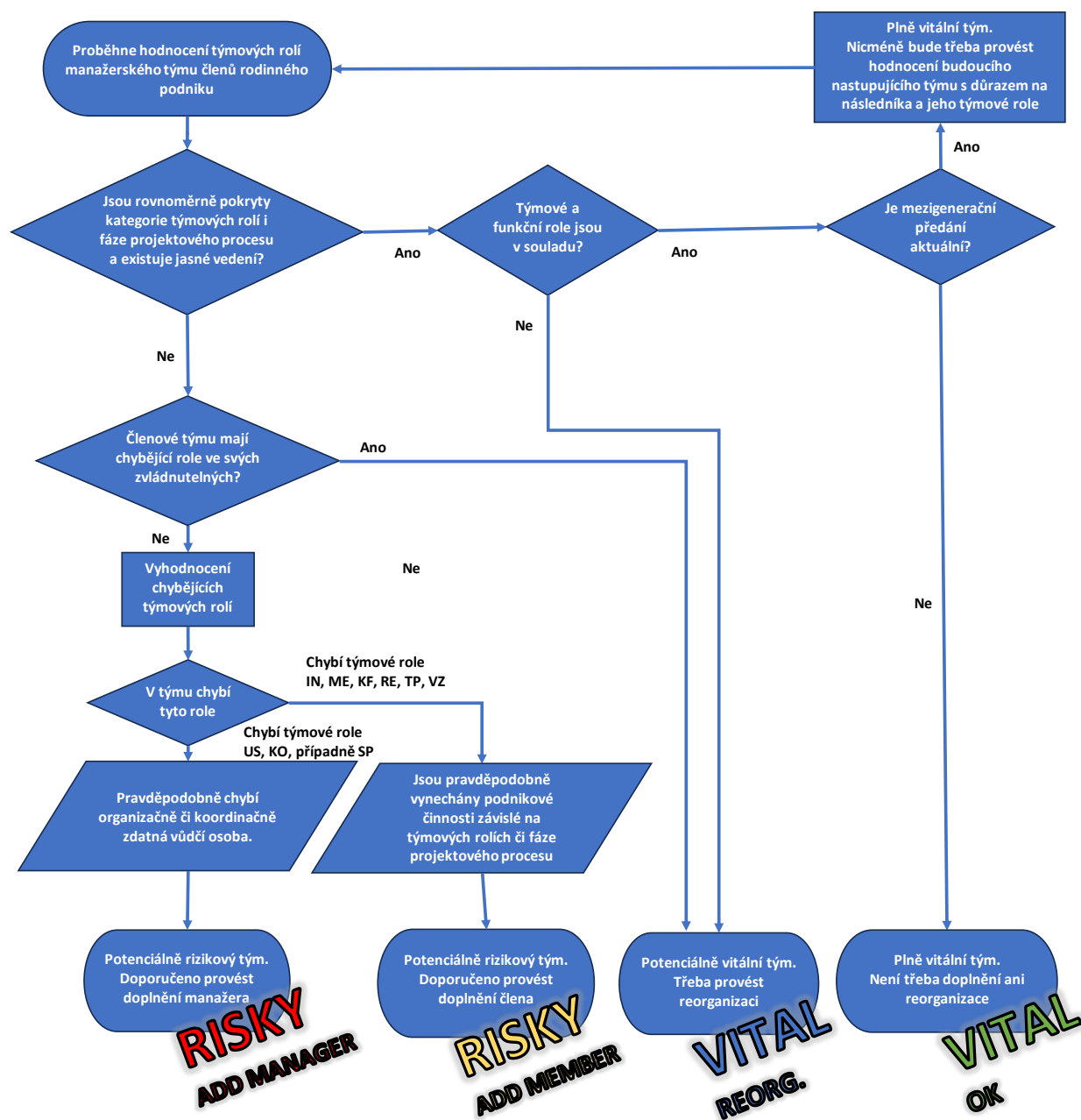
Takovýto tým vykazuje rizika plynoucí z vynechání některé z činností podniku. Nedisponuje člověkem či lidmi, kteří by mohli přesvědčivě hrát zvládnutelné týmové role. Týmu je mu doporučeno začít se zabývat hledáním dalšího člena pro svůj tým. Člen může být i zaměstnanec, nejedná se o hledání nového lídra.

- **Potenciálně rizikový tým, kdy je doporučeno provést doplnění manažera (RISKY – ADD MANAGER)**

Zde je již třeba zvážit doplnění manažera, protože v podniku chybí přesvědčivé zastoupení aktivních vůdcovských týmových rolí.

Toto vše je zobrazeno na obrázku 5 na další straně. V modelu je kladen důraz na přehlednost a možnost praktického využití.

Na obrázku 6, který je řazen následně, je zobrazen příklad karty případové studie, která vznikla po sběru primárních a sekundárních dat a syntézou informací a dedukcí byl vytvořen model na obrázku 5. Celkový počet vytvořených případových studií je 7, přičemž cíl byl právě alespoň 7, což tvoří 10 % základního vzorku splňujícího požadavky na účast ve výzkumu. Důvodem snížení počtu případových studií oproti původnímu počtu účastníků, pro které byly zakoupeny licence u Belbin Ltd., bylo buďto nesplnění dalších kritérií ohledně manažerského týmu RP – dle (Belbin 2012a), či odstoupení z další části výzkumu kvůli velkým časovým nárokům na hloubkové řízené rozhovory.



Obrázek 5: Reorganizační a doplňující model

Zdroj: vlastní výzkum

Každý podnik, zúčastněný ve výzkumu, byl zaznamenán do karty případové studie, ukázané na obrázku. Objevuje se v ní několik důležitých údajů, nejprve základní charakteristiky podniku (1), poté počet členů v manažerském týmu a jeho složení včetně informací o počtu osob v kontrolním orgánu apod. (2). Následně jsou uvedeny týmové role všech členů pomocí ikon, k nim také poznámky, které vznikly z řízených rozhovorů (3). Týmové role, které členové projevovali, jsou zaznamenány do kruhu týmových rolí a do projektového cyklu týmových rolí (4). Následně je identifikováno, zdali je složení týmu z hlediska týmových rolí vitální (5) a nakonec porovnáváno s celkovou vitalitou rodinného podniku (6). Tato data jsou slovně komentována ve výsledcích (7). Detailní pohled do karet podniků je zařazen do příloh.

Kód (číslo pořadí) případové studie				
Kategorie	Popis kategorie	Indikátory	Znak = měřitelná dimenze pojmu	
1) Základní charakteristika sledovaných subjektů	CZ-NACE	Činnosti organizací dětí a mládeže	94991	Právní mezery, které není možné doplnit reorganizačně. Týmové role akce jsou závislé na jednom člověku. Zcela chybí role organizační role KO nebo US, nedostatečné zastoupení SP, ALE tým neakceptuje vnější vedení => Není možné doplnění externího manažera. Formální struktury a statutární orgány fungují nedostatečně, finanční plán a rozdělení úkolu neinformační je dáno absencí důsledných týmů jako KŘ nebo RE.
	rok původního založení	2018	6	Velké riziko při nástupnictví, RE a MV pouze v první generaci.
	právní forma podnikání v době založení	z.s.		
	Lidské zdroje	Počet členů manažerského týmu	3	Funční role v souladu s týmovými rolmi. Některé klíčové funkce ale chybí. Plánování OK, Organizování Částečně, Řízení výkonnosti Částečně, Kontrola s chybami, Práce a realizace částečně.
		Počet zaměstnanců k 30. 7. 2024	3	
	Zapojení členů rodiny	spolupracující osoba	1	Řešení: Reorganizace - v rámci manažerských aktivit, Ondřej může hrát roli SH, nemusí hrát roli IN. Alena může hrát roli RE a TP, která jinak chybí.
		člen rodiny je zaměstnancem	1	
		člen rodiny je společník	3	
		člen rodiny ve statutárním orgánu	3	
		člen rodiny v kontrolním orgánu	0	Doplnění - Nutné doplnit týmové role RE nebo CF, možné i TP - tyto týmové role se v rodině v přesvědčivém příkladu nenacházejí, nutné doplnit z vnější
	člen rodiny v managementu	3		
Týmové role	Jméno	Týmové role preferované	Týmové role zvládnutelné	Týmové role nevhodné
	Ondřej			
	Vojtěch			
	Alena			
	Kruh týmových rolí, Týmové role v projektovém cyklu			
	Obsazený kruh týmových rolí?	ANO, částečně	Pokud ne, co chybí?	Částečné kategorie akce
	Obsazený projektový cyklus týmových rolí?	NE, chybí přesvědčivé zastoupení	Pokud ne, co chybí?	Řízení a vedení, dostatečné zastoupení práce a realizace
	Funkční a týmové role	Funkční role	V souladu s týmovou rolí	
		Ondřej	Projektový manažer, event manažer, marketingová komunikace, finanční plánování	ANO
	Vojtěch	Event manažer, inovace, vývoj, webmaster, reporting	ANO, částečně	
	Alena	Finanční ředitelka, komunikace se zákazníkem, organizace, zásobování, dotační specialista	ANO, částečně	
Výstupy z NCK	Administrativně - psychologicko - právní	72 B	1.1, 1.2 = 2; 1.7 = 0	Neakceptují manažera z vnějšku
	Manažerská oblast	55,6 C	2.1, 2.2, 2.5 = 2	podniku
	Ekonomicko - finanční oblast	87,8 A	3.1 = 2; 3.2 = 1	plánu
	Celkové	72 B		
	Vitalita týmu odráží vitalitu manažerské oblasti?	ANO, zcela		
Vitalita týmu odráží vitalitu podniku jako celku?	ANO			

Obrázek 6: Karta případové studie

Zdroj: vlastní výzkum

Závěr

Disertační práce přispívá k teoretickému porozumění rodinných podniků, zejména skrze aplikaci Belbinových týmových rolí na rodinné podnikání, což je téma, které bylo doposud zkoumáno jen okrajově. Nové poznatky vyplývající z výzkumu autora této práce směřují hlavně k hlubšímu pochopení mechanismů vzájemné spolupráce mezi členy jedné rodiny při společném podnikání. Mezi tyto poznatky patří například ukázání vzorců týmové spolupráce v rodinných podnicích, odhalení typických rolí lídrů rodinných podniků a jejich srovnání s lídry mimo sféru rodinného podnikání. Dále poznatky o rolích lídrů a jejich průkazné podpoře ze strany členů opačného pohlaví v rodinném podniku (tzv. protějšků), pakliže v manažerském týmu takové osoby figurují. Výsledky výzkumu naznačují, že určité kombinace týmových rolí, například spojení Usměřovače a Týmového pracovníka, které je v odborné literatuře vnímáno jako ideálně fungující profesní vztah, jsou v rodinných podnicích častým případem. Tato zjištění přináší pozitivní světlo na genderovou problematiku rodinných podniků a ukazují, že statistická data o vysokém zastoupení mužů v rodinných podnicích a nízkém zastoupení žen ve vedení rodinných podnicích nemusí nutně signalizovat společenskou diskriminaci žen apod., ale mohou spíše ukazovat na fakt, že týmová spolupráce mezi pohlavími je v rodinných podnicích funkční a tvoří se přirozeně.

Jedním z klíčových teoretických výstupů je model Perlorodky rodinného podniku, který inovativně propojuje behaviorální mikroekonomický model s modelem rodinného podniku. Reflektuje teoretické poznatky z oblasti rodinných podniků a behaviorálních ekonomických modelů, přičemž zdůrazňuje, že manažerský tým tvoří základ rodinného podniku a jeho vitalita ovlivňuje nejen fungování podniku, ale i vztahy s dalšími zainteresovanými stranami.

Práce rovněž přispívá k propojení týmových rolí a vitality rodinného podniku a ukazuje, že rodinné podniky s vysokou vitalitou jsou řízeny manažerským týmem, který je dle Belbinovy typologie správně uspořádán, a podniky, jejichž vitalita není perfektní, mají mezery v uspořádání vlastního manažerského týmu.

Poznatky pro praxi

Vedle teoretického přínosu nabízí disertační práce praktické nástroje pro zlepšení řízení rodinných podniků. Autor navrhuje reorganizační model a doplňující model, který

poskytuje praktické nástroj pro manažerské týmy rodinných podniků. Tyto modely jsou zaměřeny na identifikaci případů, ve kterých je vhodné reorganizovat stávající tým, aby lépe odpovídal funkčnímu uspořádání podle Belbina, nebo kdy je nutné tým doplnit o nového člena, přičemž zohledňuje komplikovanost takového rozhodnutí v kontextu rodinných podniků.

Praktické přínosy práce jsou rovněž patrné v oblasti rozhodování o zapojení externích manažerů do rodinného podniku. Disertační práce poskytuje návod, kdy a za jakých okolností je vhodné zapojit do vedení podniku externího manažera nebo kdy je vhodnější reorganizovat stávající tým na základě zjištěných vzorců interpersonální spolupráce. Tento přístup může pomoci rodinným podnikům lépe zvládat náročné situace, jako je mezigenerační předání podniku, a přispět k jejich dlouhodobé životaschopnosti.

Celkově tato práce přináší nejen hlubší teoretické poznání dynamiky rodinných podniků, ale také praktické nástroje pro jejich efektivnější řízení. Výsledky výzkumu tak přispívají k pomoci i k poznání nejvýznamnějšího druhu ekonomického chování lidí – rodinným podnikům.

Tímto byly provedeny kroky směrem k naplnění hlavního cíle: *Na základě hodnocení týmové dynamiky managementu rodinného podnikání nalézt vzorce interpersonální spolupráce v kontextu diagnózy vitality těchto podniků a ve vazbě na to navrhnout model optimálního složení managementu s ohledem na specifika rodinného podnikání.*

Limity výzkumu

V disertační práci „Týmové role v rodinném podnikání“ existuje několik limit, jimi jsou v první řadě geografické omezení, jelikož je výzkum omezen na rodinné podniky v České republice. Kulturní a socioekonomické kontexty mohou ovlivňovat výsledky, a proto nelze výsledky přímo aplikovat na rodinné podniky v jiných zemích s odlišným kulturním a ekonomickým prostředím. Dále se jedná o omezenou velikost vzorku a jeho vymezení.

Nakonec se jedná i o časové omezení, jelikož se výzkum zaměřuje na aktuální stav rodinných podniků a jejich týmových rolí a v časovém horizontu daném pro úspěšné ukončení výzkumu nebylo možné hlouběji zohledňovat změny v čase. Rodinné podniky se však vyvíjejí a mění, což může ovlivnit platnost závěrů v delším časovém horizontu. Tím by se mohl zabývat další výzkum.

Použitá literatura

AMORE, Mario Daniele, Morten BENNEDSEN, Isabelle Le BRETON-MILLER a Danny MILLER, 2021. Back to the future: The effect of returning family successions on firm performance. *Strategic Management Journal* [online]. **42**(8), 1432–1458. ISSN 1097-0266. Dostupné z: doi:10.1002/smj.3273

AUKEN, Howard a James WERBEL, 2006. Family Dynamic and Family Business Financial Performance: Spousal Commitment. *Family Business Review* [online]. **19**. Dostupné z: doi:10.1111/j.1741-6248.2006.00059.x

BEDNÁŘ, Richard a Ivana LJUDVIGOVÁ, 2020. Belbin team roles in a start-up team. *SHS Web of Conferences* [online]. **83**, 01002. ISSN 2261-2424. Dostupné z: doi:10.1051/shsconf/20208301002

BELBIN LTD., 2014. *Belbin UK comprehensive review*. 2014.

BELBIN, R. M, 2012a. *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-851-0.

BELBIN, R. M, 2012b. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-892-3.

BOTERO, Isabel C., Cristina CRUZ, Alfredo DE MASSIS a Mattias NORDQVIST, 2015. Family business research in the European context. *European J. of International Management* [online]. **9**(2), 139. ISSN 1751-6757, 1751-6765. Dostupné z: doi:10.1504/EJIM.2015.067858

BUSINESSINFO.CZ, 2020. V Česku už se registrovaly stovky rodinných podniků. *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/v-cesku-uz-se-registrovaly-stovky-rodinnych-podniku/>

BYRNE, Janice, Salma FATTOUM a Sarah THÉBAUD, 2019. A suitable boy? Gendered roles and hierarchies in family business succession. *European Management Review* [online]. **16**(3), 579–596. ISSN 1740-4754, 1740-4762. Dostupné z: doi:10.1111/emre.12298

CALABRÒ, Andrea a Alfredo VALENTINO, 2019. The impact of changing demographics on family business succession planning and governance. 33.

ČAKRT, Michal, 2015. *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*. ISBN 978-80-7261-358-8.

ČORNEJOVÁ, Ivana, Jan FROLÍK a Vratislav VANÍČEK, 2021. *Dějiny země Koruny české 1 Od pravěku po období rekatolizace*. 10., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Paseka. ISBN 978-80-7637-212-2.

DOYLE, Peter, 1994. Setting business objectives and measuring performance. *European Management Journal* [online]. **12**(2), 123–132. ISSN 0263-2373. Dostupné z: doi:10.1016/0263-2373(94)90002-7

EAGLY, Alice H., Mary C. JOHANNESSEN-SCHMIDT a Marloes L. VAN ENGEN, 2003. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin* [online]. **129**(4), 569–591. ISSN 1939-1455. Dostupné z: doi:10.1037/0033-2909.129.4.569

EAGLY, Alice H. a Blair T. JOHNSON, 1990. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* [online]. **108**(2), 233–256. ISSN 1939-1455. Dostupné z: doi:10.1037/0033-2909.108.2.233

EFB, 2021. *European Family Businesses - Facts & Figures* [online] [vid. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>

FISHER, S.G., T.A. HUNTER a W.D.K. MACROSSON, 2002. Belbin's team role theory: for non-managers also? *Journal of Managerial Psychology* [online]. **17**(1), 14–20. ISSN 0268-3946. Dostupné z: doi:10.1108/02683940210415906

GIOVANNINI, Renato, 2010. Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Management & Governance* [online]. **14**(2), 145–166. ISSN 1385-3457. Dostupné z: doi:10.1007/s10997-009-9093-x

HAVLÍČEK, Karel, 2014. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR: Rodinné firmy generují 20% HDP vytvořeného podniky* [online]. [vid. 2021-06-14]. Dostupné z: <https://amsp.cz/23112014-cianews-karel-havlicek-rodinne-firmy-generuji-20-hdp-vytvoreneho-podniky/>

JACKLING, Beverley a Shireenjit JOHL, 2009. Board Structure and Firm Performance: Evidence from India's Top Companies. *Corporate Governance: An International Review* [online]. **17**(4), 492–509. ISSN 0964-8410. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-8683.2009.00760.x

KAMANOVA, Lenka, Kateřina PEVNÁ a Milada RABUŠICOVÁ, 2016. A Family Business as a Space for Intergenerational Learning Interactions. *Studia paedagogica* [online]. **21**(2), 43–66. ISSN 18037437, 23364521. Dostupné z: doi:10.5817/SP2016-2-4

KEELER, Jo, 2023. Webinar: An Introduction to Belbin Team Roles: Theory and Application. In: [online]. B.m. [vid. 2024-06-04]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=bOUfUX6XL3c>

KETS DE VRIES, Manfred F. R., Randel S. CARLOCK a Elizabeth FLORENT-TREACY, 2008. *Family business on the couch: a psychological perspective*. Reprinted. Chichester: John Wiley. ISBN 978-0-470-51671-3.

KOGUT, Justyna, 2019. Strategical management of family business. In: *International Days of Statistics and Economics 2019: International Days of Statistics and Economics 2019* [online]. B.m.: Libuše Macáková, MELANDRIUM [vid. 2023-01-08]. Dostupné z: doi:10.18267/pr.2019.los.186.72

LANSBERG, Ivan a K. GERSICK, 2015. Educating Family Business Owners: The Fundamental Intervention [online]. Dostupné z: doi:10.5465/AMLE.2014.0254

LITTAUER, Florence, 1997. *Osobnosti plus: jak porozumět druhým porozuměním sobě samým*. Praha: Medium. ISBN 978-80-86095-00-4.

MADISON, Kristen, Daniel HOLT, Franz KELLERMANN a Annette RANFT, 2015. Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review* [online]. **29**. Dostupné z: doi:10.1177/0894486515594292

MAHARANI, Anita, Laurencia YOKUNG, Ervan IGNASIUS a Nixon SUWARGO, 2021. INTERRELATIONSHIPS BETWEEN NON-FAMILY BUSINESS MEMBERS, NEPOTISM AND PRIDE IN FAMILY BUSINESS SUCCESSION. *Emerging Markets: Business and Management Studies Journal* [online]. **8**, 41–55. Dostupné z: doi:10.33555/embm.v8i1.168

MACHOVÁ, Kristýna a Petra Taušl PROCHÁZKOVÁ, 2017. REALITA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ V ČR THE REALITY OF FAMILY BUSINESS IN THE CZECH REPUBLIC. (3), 10.

MCDONALD, Tia Michelle, Maria I. MARSHALL a Michael S. DELGADO, 2017. Is Working with Your Spouse Good for Business? The Effect of Working with Your Spouse on Profit for Rural Businesses. *Journal of Family and Economic Issues* [online]. **38**(4), 477–493. ISSN 1573-3475. Dostupné z: doi:10.1007/s10834-017-9525-8

MORI, Neema a Goodluck CHARLES, 2018. *Journal of Family Business Management*.

MPO ČR, 2019. *Rodinné firmy se dočkaly, vláda schválila definici rodinného podnikání / MPO* [online] [vid. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/rodinne-firmy-se-dockaly--vlada-schvalila-definici-rodinneho-podnikani--246105/>

ODEHNALOVÁ, Pavla a Petr PIROŽEK, 2018. Corporate board composition in family businesses: Evidence from the Czech Republic. *Management: Journal of Contemporary Management Issues* [online]. **23**(2), 155–174. ISSN 13310194, 18463363. Dostupné z: doi:10.30924/mjcmi/2018.23.2.155

ONDRUŠKOVÁ, Hana, 2019. *Hana Ondrušková - Typologie osobnosti* [online]. [vid. 2024-06-09]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=Dz9wDW7mRio>

PETLINA, Anastasia a Vojtěch KORÁB, 2015. Family Business in the Czech Republic: Actual Situation. *Trends Economics and Management*. (23).

PETRUSEK, Miloslav, ed., 1996. *Velký sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-7184-164-7.

RADA KVALITY ČR, 2024. Národní cena ČR za kvalitu v rodinném podnikání. *Oficiální portál Rady Kvality ČR* [online]. [vid. 2024-08-28]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/narodni-a-krajske-ceny/narodni-cena-kvality-cr/narodni-cena-cr-za-kvalitu-v-rodinnem-podnikani/>

RANSBURG, David, Wendy SAGE-HAYWARD a Amy M. SCHUMAN, 2016. *Human resources in the family business: maximizing the power of your people*. Basingstoke, Hampshire : New York, NY: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-44426-4.

REEB, David M., Sattar A. MANSI a Ronald C. ANDERSON, 2004. *Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt* [online] [vid. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2004.01.004>

RISKY, Aulia, 2021. Leadership Style & Management System in Family Business for Z Generation Workers: In: *International Conference on Psychological Studies (ICPSYCHE 2020)* [online]. [vid. 2024-05-29]. Dostupné z: doi:10.2991/assehr.k.210423.050

RODINNÝ PODNIK, 2017. *Rodinný podnik – řešení sociálních a ekonomických disparit obcí* [online] [vid. 2024-08-28]. Dostupné z: <https://starfos.tacr.cz/cs/projekty/TD03000035>

SÁNCHEZ MARÍN, Gregorio, Antonio José CARRASCO HERNÁNDEZ, Ignacio DANVILA DEL VALLE a Miguel Ángel SASTRE CASTILLO, 2016. Organizational culture and family business: A configurational approach. *European Journal of Family Business* [online]. 6(2), 99–107. ISSN 2444-877X. Dostupné z: doi:10.1016/j.ejfb.2017.05.002

SHARMA, Pramodita, James J. CHRISMAN a Jess H. CHUA, 1997. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review* [online]. 10(1), 1–35. ISSN 1741-6248. Dostupné z: doi:10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x

SHEN, Anyuan a Surinder TIKOO, 2020. Family business identity, consumer product evaluations and firm size. *Journal of Product & Brand Management* [online]. 30(7), 937–948. ISSN 1061-0421. Dostupné z: doi:10.1108/JPBM-10-2018-2057

SKÁLA, Marek, 2010. *Problémy současné teorie firmy*. 1. vyd. Liberec: knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7372-643-0.

SKRKBKOVÁ, Denisa, 2024. *Vitalita rodinných podniků v prostředí subsaharské Afriky* [online]. B.m. [vid. 2024-09-02]. Disertační práce. Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Dostupné z: https://theses.cz/id/6frfi3/Skrbkova_disertacni_prace.pdf?isshlret=v%3Bkontextu%3B;zpet=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3DPRACOVN%C3%8D%20CHOV%C3%81N%C3%8D%20ZAM%C4%9ASTNANC%C5%AE%20E2%80%8BV%20KONTEXTU%20TEORIE%20VZTAHOV%C3%81%20VAZBY%26start%3D11;info=1

SKRKBKOVA, Denisa, Petra RYDVALOVÁ a Ondřej LINHART, 2023. *Family Business Innovativeness: A Tool for Successful Succession?* [online]. Dostupné z: doi:10.15240/tul/009/lef-2023-17

SLOVNÍK MERRIAM-WEBSTER, 2021. *Definition of TEAM* [online] [vid. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/team>

SOUKUP, Jindřich, 2003. *Mikroekonomická analýza*. 3. vyd. B.m.: Melandrium. ISBN 80-86175-30-8.

TAGIURI, Renato a John DAVIS, 1996. Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review - FAM BUS REV* [online]. 9, 199–208. Dostupné z: doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x

VACEK, Jiří a Magdalena ZBRÁNKOVÁ, 2017. *Rodinné podnikání: Manažerský modul*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-371-3.

ZELLWEGER, Thomas M., 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-069-3.

Seznam publikací autora

Ing. Ondřej Linhart

LINHART, Ondřej a Petra RYDVALOVÁ. Leaders of Family Businesses and their Team Roles. CEBR. 2024 - WAS ACCEPTED FOR PUBLICATION IN THE CENTRAL EUROPEAN BUSINESS REVIEW under the DOI 10.18267/j.cebr.384 on 24 August 2024. [JI – 50 %]

MIKUŠOVÁ, Marie, Václav FRIEDRICH, Gabriela POLÁKOVÁ a Ondřej LINHART. Are the Values of Family Members Consistent With the Organizational Culture of Their Business? Sage Open. 2024, roč. 14, č. 2. Stránky neuvedeny (21 stránky). <https://doi.org/10.1177/21582440241253563> [JN – 25 %]

LINHART, Ondřej a Petra RYDVALOVÁ. Team roles in family businesses and quality of family business – case study. ACC Journal. Liberec – Zittau/Görlitz – Wrocław/Jelenia Góra: Technická univerzita v Liberci, 2023, roč. 22, č. Issue B. S. 51 – 62. ISSN 1803-9782. [JR – 50 %]

SKRIBKOVÁ, Denisa, Petra RYDVALOVÁ a Ondřej LINHART. Family business innovativeness: a tool for successful succession? Liberec Economic Forum 2023, 5th – 6 th September 2023, Liberec, Czech Republic, EU. Liberec: Technical University of Liberec,, 2023. S. 152 – 161. ISBN 978-80-7494-672-1. [D – 33,33 %]

KAŠPAROVÁ, Petra a Ondřej LINHART. How to Work with Generation Z: Cluster Analysis Based on Emotional Intelligence of University Students. Hradec Economic Days. University of Hradec Králové, 2023. S. 284 – 291. ISBN 978-80-7435-901-9, ISSN 2464-6067. [D – 50 %]

LINHART, Ondřej. 2021. Současné výzvy HR managementu rodinných firem. SVOČ (Studentská vědecká a odborná činnost) 2021-06-22. Liberec: TUL.

LINHART, Ondřej. 2019. Loajalita, spokojenost a hodnota zákazníka. SVOČ (Studentská vědecká a odborná činnost) 2019. Liberec: TUL. http://svoc.tul.cz/svoc_2019/Reg/reg.html. (3. místo)

5. Životopis

Pracovní zkušenosti

Soukromý a univerzitní lektor

09. 2019 – dosud; OSVČ, EF TUL

- Profesionalní výuka matematiky (OSVČ),
- Výuka ekonomie, úvodu do management a inovačního managementu • EF TUL
- Tvorba online výukových kurzů Eudifix

Projektový manažer

01. 2023 – 02. 2024; ZF Jablonec nad Nisou

- Koordinace mezinárodních inovačních týmů
- Vedení projektů po uvedení do výroby
- Prezentace zákazníkům v angličtině a francouzštině

Spoluzakladatel a člen managementu spolku Livoa z.s.

05. 2018 – dosud; Livoa z.s.

- Založení spolku mimoškolního vzdělávání dětí
- Pořádání příměstských a pobytových táborů
- Strategický management, rozvoj a marketing spolku

Stáž

Lektor a koordinátor rozvojového projektu v Tanzanii

09. 2021 – 06. 2022; Děti Afriky, z.s.

- Výuka dětí na vesnické škole v Tanzanii
- Vedení manažerských kurzů pro dospělé
- Inicializace, crowdfunding a řízení projektu „Hřiště pro Afriku“
- Projektový management

Nejvyšší dosažené vzdělání: **Vysokoškolské**, titul Ing.

Vzdělání

Technická univerzita v Liberci – doktorské vzdělání

2019 - dosud

- Ekonomika a management; Řízení a ekonomika podniku
- Disertační práce na téma *Týmové role v rodinném podnikání*

Technická univerzita v Liberci – magisterské vzdělání

2016 – 2019

- Podniková ekonomika a management; specializace Marketing podniku
- Diplomová práce na téma *Loajalita zákazníka*

Technická univerzita v Liberci – bakalářské vzdělání

2013 – 2016

- Podniková ekonomika a management
- Bakalářská práce na téma *Distribuční strategie*