

ŽENSKÝ LEADERSHIP V RODINNÉM PODNIKÁNÍ: POZNATKY Z KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU V ČESKÉ REPUBLICCE

FEMALE LEADERSHIP IN FAMILY BUSINESS: FINDINGS FROM A QUALITATIVE RESEARCH IN THE CZECH REPUBLIC

Daniela Kolouchová¹, Ondřej Machek²

¹ Ing. Daniela Kolouchová, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská,
daniela.kolouchova@vse.cz

² Ing. Ondřej Machek, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská,
ondrej.machek@vse.cz

Abstract: Family business belongs to the emerging areas of research in the Czech Republic and the role of female managers in Czech family firms has never been investigated. At the same time, women and their role in family firms appears to be an underresearched area in most countries around the world. The goal of this article is to examine the main motivations of family entrepreneurship, to explore managerial competences of female managers and differences between male and female leadership style, and to get to know how the work-family conflicts are solved. Using semi-structured in-depth interviews with ten female CEOs of Czech family firms, the authors found that the basic prerequisites of family firms' success are a clear division of roles, a continuous preparation of children for future succession, and spousal support. The integrative role of female CEOs can mitigate conflicts and improve family firms' productivity. Female managers also seem to be more risk-averse and long-term oriented. Women in managerial position are very realistic in financial decisions. They are clearly more prudent, carefully evaluating all possible alternatives and risks. The important managerial ability of female family firm owners and directors is an effort to carry out an honest business with no unfair motives, despite the fact the respondents noticed such behavior in the case of men. If women really contribute to the productivity and continuity of Czech family firms, the results provide some justification for supporting career promotion of women and supporting family entrepreneurship in general.

Keywords: Family business; Female leaders; Czech Republic

JEL Classification: L22, M10

ÚVOD

Ve většině zemí světa představují rodinné firmy majoritní podíl na ekonomickém výstupu. Přispívají tak zásadním způsobem k tvorbě přidané hodnoty, kapitálu, investic a pracovních míst (Allouche a kol., 2008). Není tedy divu, že studium rodinných firem se stalo jednou z atraktivních vědeckých oblastí v oboru managementu. Dalším populárním tématem vědeckého výzkumu začala být i role žen v řídicích a vlastnických strukturách firem, jejich

styl řízení, efekt na výkonnost podniku a tržní vnímání firem řízených ženami.

Byť je role žen v rodinných firmách podceňována a často je i neformální, zdá se, že významně přispívá ke zdárnému fungování rodinných firem, což akademická literatura často označuje pojmem „neviditelná žena“ (*invisible woman*) (Gillis-Donovan a Moynihan-Bradt, 1990). V současné době dochází k růstu počtu žen v manažerských pozicích (ženy v řídicích pozicích jsou někdy označovány jako „She'-E-Os“, což je paralela

ke zkratce CEOs). Zatímco v 70. letech 20. století představovaly ženy pouze několik procent řídicích pracovníků, dnes je jejich podíl celosvětově odhadován až na 24 % (Grant Thornton, 2014). Roste tak význam manažerek i v rodinných firmách. Rodinné podnikání je však spojeno s určitými charakteristickými rysy, jimiž jsou např. altruismus, volba mezi rodinným a pracovním životem, plánování nástupnictví nebo rozdělení rolí.

Cílem tohoto článku je zjistit, jaké jsou v případě žen v řídicích pozicích rodinných firem motivace pro rodinné podnikání, jaké jsou jejich manažerské schopnosti, jak je vnímán rozdíl mezi mužskými a ženskými manažerskými schopnostmi v českých rodinných firmách a jakým způsobem je řešen konflikt rodinného a pracovního života. Vzhledem k charakteru cíle je zvolen kvalitativní výzkum. Struktura článku je organizována následujícím způsobem. Nejdříve je uveden přehled relevantní literatury. Následuje popis metodiky výzkumu a dat. Dále jsou uvedena zjištění plynoucí z provedeného výzkumu. Nakonec uvádíme diskuzi a shrnutí.

1. REŠERŠE LITERATURY

Velké množství studií je věnováno rozdílu v manažerském stylu žen a mužů. Zatímco ženy preferují spolupráci, empatii, komunikaci a další mezilidské dovednosti, muži dávají přednost racionalitě, dominanci a mají menší averzi k riziku (Schmitt a kol., 2008). Eagly a kol. (2003) ve své meta-analýze zjistili, že manažerky působí spíše jako koučky a podporují kreativní řešení problémů. Ukazuje se také, že ženy jsou schopné odměnit výkonnost svých zaměstnanců více než muži, zatímco muži mají sklon své podřízené více kritizovat (Eagly a kol., 2003). I když existuje určitý akademický konsenzus o rozdílech ženského a mužského leadershipu (Psychogios, 2007), je nutné podotknout, že do hodnocení manažerských schopností mužů a žen často vstupují stereotypní představy a předsudky o ženských a mužských schopnostech, a nikoliv srovnání konkrétních nároků práce v managementu (Dudová a kol., 2006).

Významné místo ve výzkumu vlivu pohlaví na manažerský styl zaujímá tržní vnímání firem řízených ženami. Vnímání založené na stereotypu spíše než na skutečných řídicích schopnostech je označováno jako *perception bias*. Podle Campbella and Míngueze-Very (2010) investoři věří, že ženy-manažerky zvyšují hodnotu firem. Podle jiných autorů, např. Lee a Jamese (2007), je ale oznámení jmenování muže do řídicí funkce vnímáno investory pozitivněji. Někteří autoři naproti tomu nezjistili žádný vliv tržního vnímání založeného na genderových stereotypch (Martin a kol., 2009).

Ženy jsou stále v řídicích a kontrolních strukturách firem nedostatečně zastoupeny (Bertrand a Hallock, 2001). Na druhou stranu je známo, že přítomnost žen ve vyšších firemních pozicích má na firmu přímý vliv. Flabbi a kol. (2014) uvádějí, že ve firmách řízených ženami jsou ženy odměňovány jinými způsoby a že výkonnost těchto firem narůstá s podílem zaměstnankyň. Podle některých autorů (Smith a kol., 2006; Khan a Vieito, 2013) má vyšší podíl žen ve vyšších manažerských pozicích příznivý vliv na výkonnost firem. Podle jiných vědců (Kolev, 2012) jsou firmy řízené ženami méně výkonné než firmy řízené muži. Otázka skutečného vlivu pohlaví na výkonnost firem tedy zůstává nevyřešena a existující poznatky jsou nejednotné.

Zkoumání role žen v kontextu rodinných firem bylo co do rozsahu podstatně skromnější, což je dáno i tím, že rodinné podnikání jako akademická disciplína má poměrně krátkou historii, která začíná v roce 1988 publikováním prvního čísla časopisu *Family Business Review*, který dnes má jeden z nejvyšších impakt faktorů v oblasti společenských věd. V minulosti byly ženy vnímány spíše jako členky rodiny než vlastníci nebo zaměstnankyně (Frishkoff a Brown, 1996). V těchto podceňovaných a často neplacených rolích však poskytovaly „neviditelné ženy“ rodinným firmám významnou podporu, a to nejen prostřednictvím výkonné práce nebo vložených prostředků, ale i svou emocionální podporou.

Zapojení žen do řízení rodinných firem může pomoci zachovat jednotu rodiny a kontinuitu

rodinného podniku (Poza a Messer, 2001). Výrazný vliv má přitom ženský „emoční leadership“ (Jimenez, 2009), který je vhodným doplňkem tradičního racionálního a agresivnějšího manažerského rozhodování mužských protějšků. Salganicoff (1990) v této souvislosti označuje ženy jako *chief emotional officers* jako paralelu anglického *chief executive officer*. Podle Allena a Langowicze (2003) jsou rodinné firmy řízené ženami produktivnější než rodinné firmy řízené muži, integrační role žen má totiž za následek větší loajalitu a hledání shody v rodinných firmách. Ženy také hrají významnou roli při předávání firmy následující generaci, zejména v podobě předávání firemních i rodinných hodnot (Dugan a kol., 2008).

Rostoucí vliv žen po jejich zapojení do rodinné firmy však také může být zdrojem konfliktů (Rodriguez a kol., 1999). Danes a kol. (2000) rozlišují pět typů konfliktů, které mohou ohrozit rodinnou firmu i samotnou rodinu. Patří mezi ně spravedlnost, vymezení rolí, konflikty práce a rodinného života, identita a konflikty při nástupnictví. Úspěšné řízení těchto konfliktů je z hlediska zvyšování produktivity a úspěšnosti firmy i rodiny jako celku zásadní.

Z hlediska výzkumu v České republice je problematika rodinných firem značně podhodnocena. Bylo provedeno srovnání výkonnosti a finančních charakteristik rodinných firem (Machek a Hnilica, 2015). Jejich skutečný podíl na ekonomice je předmětem mnoha odhadů a dosud jej neznáme. Žádná akademická pozornost nebyla věnována zastoupení žen v top managementu v českých rodinných firmách. Z nedostatku dosavadních poznatků plynou čtyři základní výzkumné otázky:

1. Jaké jsou v případě žen v řídicích pozicích českých rodinných firem motivace pro rodinné podnikání?
2. Jaké jsou manažerské schopnosti žen?
3. Jak je vnímán rozdíl mezi mužskými a ženskými manažerskými schopnostmi v českých rodinných firmách?

4. Jakým způsobem je řešen konflikt rodinného a pracovního života?

2. METODIKA A DATA

Charakter výzkumných otázek odpovídá kvalitativnímu výzkumu, jehož účelem není zobecnění vlastností výzkumného vzorku na celý základní soubor, ale spíše generování nových poznatků.

Z důvodu neexistence širší databáze rodinných firem vedených ženami a neznámého základního souboru českých rodinných firem byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu v podobě polostrukturovaných rozhovorů.

Jako výchozí zdroj dat byla zvolena databáze českých rodinných firem, která byla vytvořena pomocí metody párování příjmení (Hnilica a Machek, 2014). K identifikaci rodinných firem byly z databáze Albertina vyfiltrovány všechny firmy, které mají více než 30 zaměstnanců a obrát větší než 30 mil. Kč a ve kterých existuje shoda příjmení mezi lidmi v manažerských pozicích, mezi vlastníky a ve správních orgánech. Následně byly vybrány všechny firmy, kde žena má větší než 50% podíl na vlastnictví nebo kde žena působí ve funkci generální nebo výkonné ředitelky.

Z vygenerované databáze bylo využito pro polostrukturovaná hloubková interview šest žen, další čtyři byly rekrutovány metodou sněhové koule (*snowball sampling*), kdy volba dalších respondentek proběhla na základě doporučení již zkoumaných jedinců a v případě, že daná firma nefigurovala ve výše zmíněné databázi rodinných firem, byla ověřena kritéria požadovaného počtu zaměstnanců a obrátu. Tato metoda se ukázala pro výběr mnohem efektivnější, neboť oslovené manažerky téměř bez výhrad s rozhovorem souhlasily. Využití metody sněhové koule umožnilo zastoupení respondentek z různých odvětví (3x potravinářství, 2x stavebnictví, 2x doprava, 1x výroba mopů, 1x kovovýroba, 1x obchodní firma), výrobních i obchodních firem a různých míst v ČR. Telefonickým dotazováním bylo nejdříve ověřeno, že žena byla spolujitelkou firmy s minimálně 50% vlastnickým podílem a s hlavní rozhodující pravomocí. Kvůli

požadavku saturované pozice manažera s rozhodující pravomocí ve firmě byl zohledňován parametr působnosti ve vedení firmy minimálně pět let.

Rozhovory byly vedeny podle předem připraveného scénáře převážně v kancelářích dotazovaných či v reprezentačních prostorech jejich firem a trvaly zhruba 45 minut. Sběr dat navazoval na dříve provedený výzkum rodinných firem v ČR a probíhal v rozmezí dvou týdnů v červenci 2015. Jelikož specifickou a velmi diskutovanou otázkou v rodinných firmách je nástupnictví, účastnily se rozhovorů jak ženy, které už mají nástupnickou otázku vyřešenu (firmu převezme některý člen rodiny), tak ženy, které rodinné nástupnictví řeší či v budoucnu budou řešit, a v neposlední řadě i ženy, které ví, že nástupnictví žádného z členů rodiny nebude možné.

V návaznosti na formulované výzkumné otázky byla předmětem rozhovorů čtyři základní témata:

1. motivace pro rodinné podnikání,
2. manažerské schopnosti respondentek,
3. vnímání rozdílu mezi mužskými a ženskými manažerskými schopnostmi v rodinných firmách,
4. sladování manažerské pozice s rodinným životem

3. VÝSLEDKY

První část výzkumných rozhovorů byla zaměřena na zjištění motivů pro rodinné podnikání. Obecně je možné konstatovat, že primárním důvodem pro podnikání bývá potřeba finančních prostředků (Stephan a kol., 2015). Důvody, proč oslovené ženy zakládají či přejímají rodinné firmy, je možné rozdělit do čtyř hlavních skupin:

1. nástupnictví v rodinné firmě,
2. potřeba nezávislosti a samostatného rozhodování,
3. nespokojenost v zaměstnanecké, byť manažerské, pozici,
4. ztráta zaměstnání.

Žádná z oslovených manažerek spontánně neuvedla, že by využila nějakou nabízenou

příležitost k rodinnému podnikání. To je v určitém kontrastu s průzkumem Stephana a kol. (2015), ve kterém ji jako důvod k založení rodinné firmy uvedlo plných 60 % respondentů. Zůstává otázkou, je-li to dáno nedostatkem příležitostí, které jsou ženám nabízeny, nebo vyšší mírou rizika spojenou s „využitím příležitosti“.

Touha po samostatném rozhodování je častým motivem nejen pro založení rodinné firmy, většinou po odchodu ze zaměstnání, ale i pro odkoupení spoluvlastnického podílu v již existující „nerodinné“ firmě a jeho eventuální převod na dalšího rodinného příslušníka, zejména manžela. Rozhodující manažerské postavení respondentek v rodinné firmě bylo dáno buď nástupnictvím, vyšším dosavadním podílem v původně „nerodinné“ firmě či dohodou mezi manžely, resp. nejbližší rodinnou zaujímající klíčové pozice ve firmě.

Většina z žen zdůrazňovala roli manžela jako nejdůležitějšího konzultanta v rozhodování, která byla výhradně v pravomoci žen manažerek. Mimo emocionální podpory je tak důležitá i podpora praktická, což je v podstatě poskytování výrobního faktoru v podobě pracovní síly (Allen a Truman, 1993).

Všechny respondentky překvapivě jednotně poukazovaly na důležitost striktního rozdělení pravomocí a zodpovědnosti mezi oběma manželi a jeho provedení ihned v začátku společného podnikání. Vzájemné respektování pravomocí významně zjednodušuje každodenní chod firmy i přijímání strategických rozhodnutí. Potřeba jasného vymezení rolí je zároveň nezbytnou podmínkou pro snížení možnosti vzniku konfliktů ve firmě (Danes a kol., 2000). Pokud pracovali ve firmě i další členové rodiny, např. rodiče či děti, také jejich pravomoci a zodpovědnost byly jednoznačně vymezeny. Jako ředitelky, jednatelky či majitelky s většinovým podílem měly ženy ve své zodpovědnosti hlavně finanční stránku firmy, rozhodování o investicích a personální politiku.

Motivační faktory k dlouhodobému vedení rodinné firmy jsou logicky částečně odlišné od těch, které byly při jejím založení.

Výzkum naznačil, že na prvním místě jsou ženy ve své vedoucí pozici motivovány „jejich lidmi“, tj. zodpovědností za zaměstnance, pro které musí zajistit práci v krátkodobém i dlouhodobém horizontu a nezklamat tak jejich důvěru. Důvěra zaměstnanců, především těch dlouhodobých a loajálních, i jejich spokojenost ve firmě představují na jedné straně velkou zodpovědnost, na druhé přináší významný pocit uspokojení z manažerské práce. Mezi způsoby motivace zaměstnanců byla zmiňována potřeba dbát na mezilidské vztahy, vytváření možností kariérního postupu, 13. platy, školení (např. jazyková nebo školení obchodních dovedností), dovolená navíc, vánoční večírky a výjezdní zasedání, soutěže o nejlepší nápad a další motivační faktory. V tomto ohledu výsledky výzkumu nenaznačují, že by způsoby motivace zaměstnanců ve firmách řízených ženami byly výrazně rozdílné od firem řízených muži.

Druhý spontánně zmiňovaný motivační faktor rodinného podnikání byl spojen s vyřešením nástupnictví ve firmě. Ženy, které tuto otázku vyřešenu mají či jejich nezletilé nebo studující děti projevují zájem firmu převzít, působily celkově mnohem spokojeněji a vyrovnaněji a byly silně orientovány na budoucnost firmy. Rodinné podnikání pak komentovaly slovy: „je to pohoda“, „s manželem si to teď mnohem víc užíváme“ apod. Všechny, které plánují či připravují děti na nástupnictví, dbaly na to, aby jejich děti prošly postupně celým kariérním žebříčkem a aby je seznámily do detailu s chodem a vedením firmy. Žádná z nich nechtěla připustit pouhé „předání klíčů od ředitelské kanceláře“.

Jako třetí významný motivační činitel pro vedení rodinné firmy byla zaznamenána svoboda rozhodování, tj. faktor, který některé z respondentek zmiňovaly už jako důvod pro založení firmy. Mezi další minoritně zmiňované motivační faktory patřily např. možnost dopřát dětem kvalitnější vzdělání či zajistit si finanční jistotu v důchodu. Všechny zkoumané ženy by se do rodinného businessu pustily znovu i přesto, že začátky podnikání pro ně byly velmi těžké.

Jedním z dílčích cílů výzkumu bylo poodhalit sjednocující manažerské vlastnosti majitelů a

ředitelek rodinných firem. Hlavním společným rysem je jednoznačně snaha o poctivé podnikání, bez postranních úmyslů a snah o neférové jednání i přesto, že u mužů se s takovým jednáním v jejich oblasti businessu setkávají. Společně s orientací na vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky vidí přínos svého jednání v tom, že firma si zachová prosperitu do doby, než ji budou moci převzít jejich děti. I proto nerady realizují rizikové obchody, byť s vidinou velkého zisku. Ochota žen riskovat měřená na Likertově škále byla velmi různorodá, nicméně téměř všechny respondentky upozorňovaly na její klesající úroveň v průběhu podnikání. Toto zjištění je pouze orientační, potvrdit či vyvrátit jej může pouze longitudinální výzkum.

Ženy ve vedoucích pozicích jsou velmi realistické ve finančních otázkách. V rozhodování o investicích, nových projektech či významných obchodech jsou jednoznačně opatrnější, důkladně zvažují všechny možné varianty řešení a možná rizika, snaží se předjímat případné problémy. Svá finální rozhodnutí už nemění a pevně si za nimi stojí a nelitují jich ani v případě, že výsledná skutečnost neodpovídá původnímu záměru. U investic přísně hodnotí jejich návratnost, sledují kromě obratu také náklady i reálný zisk před zdaněním a s tím související platební schopnost svých odběratelů. Velmi nerady vidí investice svých manželů, které demonstrují bohatství (sportovní služební vozy, luxusní vybavení kanceláře apod.), protože nepřináší firmě žádný budoucí efekt, pouze zvyšují osobní komfort. Sledovaný vzorek žen prokazoval poměrně nízkou orientaci na vytváření a prosazování silné vize firmy. Ta většinou existovala jen formálně či vůbec. Jedna z respondentek dokonce uvedla, že je tajná a nemůže ji nikomu sdělit. Velmi překvapivé bylo rovněž zjištění, že respondentky výjimečně považovaly existující konkurenční firmy jako hrozbu, naopak zdůrazňovaly různé úrovně až přátelských vztahů s jejich majiteli.

V souvislosti s hodnocením manažerských vlastností sledovaných žen nás zajímalo jejich vnímání rozdílu mezi manažerskými

schopnostmi žen a mužů. Celkově schopnosti žen a mužů ve vedení firem nehodnotily jako výrazně rozdílný. Některé z respondentek jednoznačně tvrdily, že je stejný: „...člověk stojící ve vedení firmy musí řešit stejné problémy, ať už je muž či žena“. Jako rozdílné byly vnímány spíše typické ženské a mužské vlastnosti, které se v manažerském stylu projevují. Ženy ve vedení se vnímají jako empatictější, emotivnější, opatrnější (dbají na dlouhodobou stabilitu firmy, nikoliv na okamžitý vysoký růst), vytrvalejší, trpělivější, projevují větší pochopení pro pracující matky. U mužů byly zdůrazňovány vlastnosti jako přímočarost, schopnost okamžitého a rychlého rozhodnutí zejména v emocionálně vypjatých situacích, schopnost většího odstupu a nadhledu, umění udělat dobrý dojem, ale také větší sebestřednost a potřeba dominance, agresivita, nezdravá soutěživost, jednání na hranici fair play, menší finanční ostražitost a s tím související větší tendence k riziku a spoléhání na náhodu.

Nezanedbatelným faktorem v rodinném podnikání je podpora rodiny ať již ve fázi vzniku, nebo během dalšího vývoje. Jako nejdůležitější všechny respondentky vidí podporu životního partnera (člena rodiny i člena rodinné firmy). To je ve shodě s dřívějšími poznatky, např. Bosma a kol. (2000) tvrdí, že emocionální podpora partnera představuje jeden z určujících faktorů sociálního kapitálu. Pokud se podaří manžela zainteresovat na chodu firmy, lze z jeho strany očekávat větší porozumění pro firemní problémy, ochotu podílet se na vedení domácnosti a navíc i pochopení pro čas žen strávený v práci.

Každá ze sledovaných žen se s větším či menším úspěchem snaží rozdělit svůj čas mezi rodinu a práci. Pokud je ovšem ve firmě zaměstnáno více rodinných příslušníků než jen manžel a manželka, daří se to jen velmi zřídka a pracovní problémy ovlivňují i soukromý život rodiny. Respondentky velmi oceňují pomoc prarodičů či starších dětí při péči o domácnost a hlídání menších dětí, nemají ale předsudky k zajištění chodu domácnosti, včetně hlídání a doučování dětí dětí – je-li potřeba, zaměstnají profesionály.

Ženy, které mají malé děti, věnují práci v rodinné firmě 8–10 hodin denně, ostatní 10–12 hodin denně. Lze vysledovat určitý trend nepřímé úměry mezi rychlostí růstu obrátu firmy a délkou pracovní doby. Ženy manažerky, které pracují na stabilizaci firmy, vykazují nižší počet pracovních hodin než ve firmách, kterým za poslední roky významně rostl obrat. Podnikání je navíc více baví a věnují se ve větší míře soukromým aktivitám a dětem. Také se jim lépe daří oddělovat pracovní život od rodinného. Firemní expanze logicky souvisí s větší časovou náročností a pracovním stresem.

Ve výzkumu jsme mimo jiné sledovali, v čem roste či klesá spokojenost respondentky jako manželky a matky od doby, co se ujala vedení firmy. Většina deklaruje, že k žádné změně nedošlo, nicméně při hlubším zkoumání se objevuje vyšší spokojenost s finančním zabezpečením rodiny na straně jedné a logicky zvyšující se časová náročnost práce a menší prostor věnovaný dětem na straně druhé. Klasické dilema matky manažerky „dítě nebo práce“ nemizí ani v rodinné firmě, i když je zde mnohem silněji vnímáno „zabezpečení dítěte do budoucna“ než v situaci, kdy je žena pouze zaměstnána na vysoké manažerské pozici.

4. DISKUZE

Z provedených rozhovorů a konfrontace poznatků s literaturou vyplývá, že existuje několik předpokladů pro úspěšnost rodinných firem i rodiny jako takové. Podle Frishkoffa a Browna (1993) dříve platilo, že „oblast rodiny patřila ženě, oblast firmy patřila muži“. Podle Rodrigueze a kol. (1999) je rostoucí vliv ženy v rodinném podniku možným zdrojem konfliktů. Ukazuje se, že jednou ze základních podmínek úspěšnosti rodinného podnikání je jasné rozdělení pravomocí a odpovědnosti.

Neméně důležitou podmínkou pro přežití rodinné firmy v rámci více generací je i kontinuální příprava potomků na převzetí firmy. Role žen při učení jejich dětí lásce k firmě je přitom zásadní (Dugan a kol., 2008). Včasné vyřešení otázky nástupnictví má očividně příznivý vliv na samotné manažerky i na celkové klima ve firmě.

Zátěž a konflikty zřejmě také souvisí s životním cyklem rodinné firmy. Ve fázi růstu je emocionální vypětí a možný vznik konfliktů vyšší než ve fázi zralosti firmy.

Naše zjištění ukazují na důležitost podpory manžela, a to jak v roli člena rodiny, tak v roli zaměstnance nebo manažera rodinné firmy. Emocionální podpora tak výrazně přispívá k udržitelnosti rodinné firmy, což je ve shodě s existujícími poznatky ve světě (Bosma a kol., 2000; Danes a kol., 2009).

Konflikty mezi prací a rodinou patří mezi možná ohrožení rodinné firmy i rodiny (Danes a kol., 2000). Přitom ženské vlastnosti jako emocionálnost, komunikace, spolupráce, spolu s rodinnými hodnotami – jako např. loajalitou a důvěrou, mohou konflikty výrazně zmírnit. Integrační role žen v rodinách spolu s výše uvedenými faktory mohou podporovat jednotu rodiny a nástupnictví v rodinné firmě.

Výzkum naznačuje, že způsoby motivace zaměstnanců se příliš neliší od způsobů motivace zaměstnanců ve firmách řízených muži. Ověřit tuto hypotézu by ale bylo možné pouze prostřednictvím kvantitativního výzkumu.

Výsledky potvrzují, že ženy mají větší averzi k riziku než muži, což je ve shodě s dosud existujícími empirickými poznatky (Eckel a Grossman, 2008). Ženy provádí investiční rozhodování pečlivě, zvažují všechna možná rizika, což může přispívat k opatrnější investiční politice a v důsledku i k vyšší stabilitě rodinných firem. Je možné konstatovat, že ženy v řídicích pozicích rodinných firem jsou více orientované na stabilitu a pozvolnou expanzi firmy na úkor rychlého krátkodobého růstu, a je tedy možné uvažovat o určité „long-term“ orientaci, která, je-li vyšší než v případě rodinných firem řízených muži, může vést ke stabilnějšímu, byť pomalejšímu růstu firmy. Naproti tomu však nebyla pozorována existence a prosazování silné vize firmy. Strategické plánování bývá někdy považováno za jednu ze slabin rodinných firem (Ward, 1988).

ZÁVĚR

Tento článek je příspěvkem do akademické diskuze o problematice rodinných firem v České

republice, která patří mezi dosud neprozkoumaná témata stejně jako role žen v českých rodinných firmách. Jako metoda výzkumu byla zvolena polostrukturovaná hloubková interview s deseti českými manažerkami, které mají rozhodující pravomoc ve svých rodinných firmách.

Využití kvalitativního výzkumu s sebou přináší jistá omezení, především nemožnost generalizovat zjištění na celou populaci. Populace rodinných firem v České republice, natož rodinných firem řízených ženami, je však doposud neznámá a metody kvalitativního přístupu umožňují hlubší zkoumání sledovaného jevu.

Dalším omezením výzkumu je skutečnost, že rozhovory byly provedeny s majitelkami a vrcholovými manažerkami rodinných firem. Ženy se však do rodinného podnikání nezanedbatelnou mírou zapojují i jinými způsoby, a to nejen jako zaměstnankyně na dalších řídicích pozicích (např. řízení propagace, organizování projektů společenské odpovědnosti) nebo řadové zaměstnankyně. Velkou úlohu hraje také jejich neformální zapojení do chodu firmy, a to nejen v podobě emocionální podpory poskytované ostatním rodinným příslušníkům. Ženský element v rodinné firmě má příznivý vliv na mezilidské vztahy, celkovou atmosféru ve firmě i spokojenost zaměstnanců (Vadnjal a Zupan, 2009).

Výsledná zjištění mají několik praktických implikací. Jsou-li ženy manažerkami, které svou integrační roli přispívají k produktivitě a kontinuitě rodinných firem, jejichž ekonomický význam je zásadní, je podpora kariérního postupu žen a podpora rodinného podnikání prospěšná společnosti jako celku. Mezi vhodné nástroje podpory můžeme zařadit dostupnost konzultačních služeb, flexibilní pracovní dobu, sdílení pracovních míst, ale také zjednodušení legislativy a daňové zátěže (např. snížení dědické daně), podporu podnikatelských start-upů nebo podporu přístupu k dlouhodobému financování. V roce 2011 začala například Evropská komise podporovat podnikatelky zřízením evropské sítě mentorů

pro podnikatelky (*European Network of Mentors for Women Entrepreneurs*).

LITERATURA

Allen, I. E., & Langowitz, N.S. (2003). *Women in family owned businesses*. Boston, MA: MassMutual & Center of Women's Leadership, Babson College.

Allen, S., & Truman, C. (1993). *Women in business: Perspectives on women entrepreneurs*. London: Routledge

Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: a matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-329.

Bertrand, M., & Hallock, K. F. (2001). The gender gap in top corporate jobs. *Industrial & Labor Relations Review*, 55(1), 3-21.

Bosma, N., Van Praag, M., & De Wit, G. (2000). *Determinants of successful entrepreneurship*. Research report 0002/E. EIM, Zoetermeer.

Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*, 83(3), 435-451.

Dudová, R., Křížková and A., Fischlová, D. (2006). *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha: VÚPSV.

Dugan, A. M., Krone, S. P., LeCouvie, K., Pendergast, J. M., Kenyon-Rouvinez, D. H., & Schuman, A. M. (2011). *A Woman's Place: The Crucial Roles of Women in Family Business*. Palgrave Macmillan.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.

Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2008). Men, women and risk aversion: Experimental evidence. *Handbook of experimental economics results*, 1, 1061-1073.

Flabbi, L., Macis, M., Moro, A., and Schivardi, F. (2014). *Do female executives make a difference? The impact of female*

leadership on gender gaps and firm performance. Working paper, Cornell University, ILR School, Institute for Compensation Studies, 23 October.

Frishkoff, P. A., & Brown, B. M. (1993). Women on the move in family business. *Business Horizons*, 36(2), 66-70.

Gillis-Donovan, J., & Moynihan-Bradt, C. (1990). The power of invisible women in the family business. *Family Business Review*, 3(2), 153-167.

Grant Thornton (2014). Annual women in business tracker finds little change at the top of the corporate ladder. Retrieved August 15, 2015 from: <http://www.grantthornton.global/en/insights/articles/Women-in-business-classroom-to-boardroom/>

Hnilica, J., & Machek, O. (2014). Toward a Measurable Definition of Family Business: Surname Matching and its Application in the Czech Republic. *International Advances in Economic Research*, 21(1), 119-120.

Jimenez, R. M. (2009). Research on women in family firms current status and future directions. *Family Business Review*, 22(1), 53-64.

Khan, W. A., & Vieito, J. P. (2013). Ceo gender and firm performance. *Journal of Economics and Business*, 67, 55-66.

Kolev, G. I. (2012). Underperformance by female CEOs: A more powerful test. *Economics Letters*, 117(2), 436-440.

Lee, P. M., & James, E. H. (2007). She'-e-os: gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. *Strategic Management Journal*, 28(3), 227-241.

Martin, A. D., Nishikawa, T., & Williams, M. A. (2009). CEO gender: Effects on valuation and risk. *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, 23-40.

Machek, O., Hnilica, J. (2015). Hodnocení vlivu zastoupení rodiny ve vlastnické a řídicí struktuře firem na jejich finanční výkonnost pomocí metody zkoumání shody párů. *Politická ekonomie*, 63(3), 347-362.

Poza, E. J., & Messer, T. (2001). Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 25-36.

Psychogios, A. G. (2007). Towards the transformational leader: Addressing women's leadership style in modern business management. *Journal of business and society*, 20(1-2), 169-180.

Rodriguez, S. N., Hildreth, G. J., & Mancuso, J. (1999). The dynamics of families in business: How therapists can help in ways consultants don't. *Contemporary Family Therapy*, 21(4), 453-468.

Salganicoff, M. (1990). Women in family business: Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, 3 (2), 125-138.

Schmitt, D. P., Realo, A., Voracek, M., & Allik, J. (2008). Why can't a man be more like a woman? Sex differences in Big Five personality traits across 55 cultures. *Journal of personality and social psychology*, 94(1), 168.

Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593.

Stephan, U., Hart, M., Mickiewicz, T., & Drews, C. C. (2015). *Understanding motivations for entrepreneurship*. Birmingham: Enterprise Research Centre.

Vadnjal, J., & Zupan, B. (2009). The role of women in family businesses. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 11(2), 159.

Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family business review*, 1(2), 105-117.