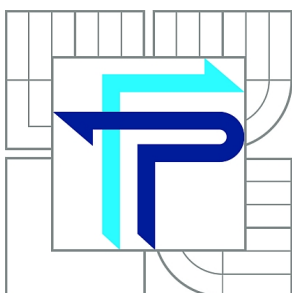




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE A STIMULACE PODNIKATELE

MOTIVATION AND STIMULATION OF ENTREPRENEUR

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. MARTIN JANOŠÍK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Janošík Martin, Ing.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a stimulace podnikatele

v anglickém jazyce:

Motivation and Stimulation of Entrepreneur

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ADAIR, J. E. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa publishing, 2004. 174 s. ISBN 86-86851-00-1.

BEDRNOVÁ, E. A NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 27.05.2010

Abstrakt: Předmětem diplomové práce je motivace a stimulace podnikatelů a vlivů na jejich pracovní výkon. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy motivace a stimulace, zdroje motivace, dále pak různé stimulační prostředky, které slouží ke zvýšení motivace. Praktická část, je zaměřena na výzkum mezi podnikateli. Sběr dat je proveden formou osobních rozhovorů. Ty jsou podrobně analyzovány a ze zjištěných poznatků vychází doporučení pro podnikatele, které pravděpodobně povede ke zvýšení jejich vlastní motivace a stimulace.

Abstract: The object of my diploma thesis deals with motivation and stimulation of entrepreneurs and influences upon their job performance. The theoretical part focuses on the explanation of terminology, such as motivation, stimulation, sources of motivation but also on different stimulating means which help to increase motivation. The practical part concentrates on a research among entrepreneurs where the data are collected by personal interviews. Furthermore, the data are analyzed and the observed results offer recommendations to the entrepreneurs who will most probably increase the level of their motivation as well as stimulation as a consequence.

Klíčová slova: motivace, stimulace, zdroje motivace, pracovní výkon

Keywords: motivation, stimulation, sources of motivation, job performance

Bibliografická citace práce:

JANOŠÍK, M. *Motivace a stimulace podnikatele*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 103 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2010

.....

Poděkování:

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí diplomové práce PhDr. Emilii Frankové, Ph.D. za její odbornou pomoc při sepsání této práce.

Dále bych chtěl poděkovat za pomoc, všem vyzpovídaným podnikatelům, kteří mi věnovali svůj čas a poskytli cenné informace pro mou práci.

OBSAH

ÚVOD	10
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování	11
2 TEORIE	12
2.1 Motiv	12
2.2 Motivace	13
2.3 Zdroje motivace.....	15
2.3.1 Potřeby.....	16
2.3.2 Návyky.....	19
2.3.3 Zájmy	19
2.3.4 Hodnoty	20
2.3.5 Ideály	21
2.4 Dynamika motivace	21
2.4.1 Frustrace	21
2.4.2 Konflikty motivů.....	24
2.4.3 Deprivace	24
2.5 Motivace a výkon	26
2.6 Stimul a stimulace	29
2.6.1 Stimulační nástroje.....	30
2.7 Stimulace k pracovnímu výkonu	31
2.8 Vztah motivace a stimulace	33
2.9 Motivace a stimulace podnikatele.....	34
3 PRAKTICKÁ ČÁST	36
3.1 Řešený problém, cíle a postup řešení	36
3.2 Zkoumaný vzorek.....	37

3.3	Sběr dat.....	39
3.4	Prezentace získaných dat a jejich analýza	39
3.5	Shrnutí výsledků provedené analýzy	72
3.5.1	Motiv začátku podnikání v porovnání se současnou funkcí.....	74
3.5.2	Motivační faktory	79
3.5.3	Stimulační faktory.....	80
3.5.4	Shrnutí získaných výsledků	81
4	Navrhovaná doporučení	84
4.1	Ekonomické zhodnocení.....	87
	ZÁVĚR.....	89
	LITERATURA.....	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	93
	SEZNAM PŘÍLOH	94

ÚVOD

Během mého vysokoškolského studia mě upoutal předmět manažerská psychologie, který se zabývá psychologií podnikání a vedení. Náplň předmětu mne zaujala natolik, že jsem se rozhodl vybrat si z tohoto oboru téma pro diplomovou práci.

Podle mých úvah úspěch v podnikání spočívá především v podnikateli samém. Nezáleží jen na vrozených předpokladech, štěstí nebo dostupných finančních prostředcích, ale na tom, jak každý podnikatel dokáže rozvíjet svůj potenciál.

Proto, aby byl člověk spokojený a úspěšný ve své práci, není rozhodující jen jeho dosažené vzdělání a zkušenosti. Důležitým faktorem je jeho psychika. Té lidé v dnešní době nepřikládají takový význam, jaký by podle mého názoru měli.

Bude-li podnikatel dobře motivován, snáze překoná tíhu zodpovědnosti, kterou na sebe svým rozhodnutím podnikat převzal. Musí uživit sám sebe, popřípadě svou rodinu anebo zajistit práci svým zaměstnancům, což představuje nemalé úsilí.

Mezi stimuly podporující motivaci podnikatelů nepatří jen vydělané finanční prostředky, jak by se na první pohled mohlo zdát. Získání úcty a uznání rodiny či okolí a společenské začlenění je dalším důležitým faktorem.

Touto prací chci ukázat cestu současným i budoucím podnikatelům, jak zlepšit svou vlastní motivaci. V závěrečné části práce uvádím souhrn doporučení, která s největší pravděpodobností zkvalitní jejich pracovní výkon, budou-li podnikateli akceptována.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je zmapování problematiky motivace a stimulace podnikatelů a formulace relevantních návrhů včetně uvedení jejich pravděpodobného přínosu.

Hlavní cíl lze rozdělit na jednotlivé dílčí cíle, které postupně povedou k celkovému zlepšení. K dílčím cílům praktického projektu patří:

- Stanovení hlavních faktorů ovlivňující motivaci a stimulaci daného podnikatele.
- Formulace doporučení pro zefektivnění osobní motivace a stimulace.

Praktickou část realizuji na základě vzorku osmnácti podnikatelů z České republiky, se kterými jsem provedl individuální rozhovory. Z nich jsem následně analyzoval jejich vlastní motivaci a stimulaci, případně schopnost ovlivňovat motivaci a stimulaci zaměstnanců.

Z analyzovaných dat jsem sestavil souhrn doporučení pro podnikatele. Ty jsem rozdělil do tří skupin, na doporučení celé zkoumané skupině podnikatelů, na doporučení jednotlivým podnikatelům (těm, kteří to nejvíce potřebují a zároveň jsou schopni dané doporučení realizovat) a na doporučení začínajícím podnikatelům.

2 TEORIE

Teoretická část se zabývá především teoretickými koncepty zaměřenými na motivaci. Z uvedeného lze říci, že motiv je důvod něco udělat. Motivování (stimulování) je uvádění člověka do pohybu a směřování jeho činností k určitému cíli. Motivací a stimulací se v odborné literatuře zabývá mnoho autorů. Někteří však nerozlišují mezi pojmem motivace a stimulace. Podle mého názoru je vhodné tyto dva pojmy rozlišit, protože motivace se týká vnitřních pohnutek člověka a stimulace je jeho ovlivňování z vnějšku.

2.1 Motiv

„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka... S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 363).



Obr. 1: Model motivace – cesta – cíl. (Hanuš, Chytilová, 2009, s. 65)

Působení motivu trvá do té doby, než je dosaženo daného cíle, než člověk dosáhne očekávané satisfakce. Vedle takovýchto motivů, které můžeme nazvat motivy cílové (terminální), ještě existují motivy, kterým nelze dobře přiřadit určitý cíl např. zájem člověka o určitou oblast (literatura, hudba apod.) tyto motivy pak nazýváme jako motivy instrumentální (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Je zřejmé, že motivy (motivace) výrazným způsobem vymezují chování člověka. Jak již bylo zmíněno, motiv je psychologická příčina činnosti a určuje její směr, intenzitu a stálost (ibid).

Motivované jednání člověka vedené určitým směrem a uskutečňované s určitým nasazením však může být uskutečňováno nejrozličnějšími způsoby a formami. „A právě tyto způsoby, jedinečné formy uskutečňování motivované činnosti, jsou vždy spoludeterminovány jednak kognitivním zpracováním situace, v níž se jedinec nalézá (tedy procesy poznávajícími), jednak specifickým prožíváním každého člověka“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 364).

„V psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně celý soubor motivů. Ty mohou mít stejný, ale i zcela opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu, odlišnou perzistenci“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 364).

Nabízí se nám otázka, jakým směrem se bude ubírat a jakou intenzitu a stálost bude mít konkrétní lidská činnost? Na takovou otázku nelze jednoduše, jednoznačně a spolehlivě odpovědět. Avšak obecně platí, že motivy orientované stejným (podobným) směrem se navzájem posilují a tak podporují vznik a průběh motivované činnosti (cesta), na druhou stranu motivy orientované proti sobě se navzájem oslabují a motivované činnosti narušují, v extrémních případech dokonce znemožňují (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.2 Motivace

„Slovo motivace je termín odvozený z lat. *motivus*, což je forma slova *moveo* – „hýbám“ a *movere* – „pohybovat“. Vyjadřuje tak přeneseně **hybné síly** chování a jednání. Motivы jsou tedy hybnými silami našeho jednání“ (Hanuš a Chytilová, 2009, s. 63).

Motivaci lidské činnosti (všech aktivit člověka) chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur (dimenzí), současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Podle Nakonečného (1992) motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání či chování vůbec. Jde tu o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv: konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná tak, jak jedná, což souvisí s tendencí dosáhnout určitého cíle.

Balcar (1983) uvádí, že motivace představuje hypotetické hybné síly v duševním životě člověka, které vzbuzují zvláště zaměřenou činnost jedince – snažení: tíhnutí člověka k činům daného obsahu a cíle a určité intenzity. Subjektivně je lze pozorovat jako prožívání směřující k jednání, objektivně jako chování směřující k cíli. Termín motivace lidského jednání odpovídá na otázky, čím bylo jednání určitého člověka vyvoláno nebo proč se změnilo, proč bylo zaměřeno na dosažení určitého cíle (co chtěl člověk dosáhnout), proč se u určitého člověka projeví právě ty či ony podněty, které jeho jednání vyvolaly (co ho na cíli uspokojilo). Pojem motivace se tedy zaměřuje na vnitřní aktivaci, tj. na vzbuzování aktivity organismu a zároveň na regulaci jeho jednání, na jeho zaměřování určitým směrem.

Podle Armstronga (2002) motivace představuje cílově orientované chování. „Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe. Pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to ta nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být motivována z vnějšku“ (Armstrong, 2002, s. 159).

Každý z nás se v průběhu svého života dostává do situací, ve kterých je potřeba dosáhnout určitého způsobu jednání druhého člověka, tímto úsilím se snažíme ovlivnit jeho motivaci (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky. Ty činnost ... člověka určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 362). Působení těchto sil se navenek projevuje v podobě motivované činnosti (jednání).

Podle autorů Bedrnové, Nového a kol. (2007) motivace působí současně ve třech různých rovinách (dimenzích) a těmi jsou:

Dimenze směru – orientuje motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem a od jiných případných směrů jej odvrací („chci to a to“, „rád bych to a to“ apod.)

Dimenze intenzity – činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle (intenzitě) jeho motivace prostoupena úsilím o dosažení cíle, v jehož rámci vynakládá více či méně energie („chtěl bych“, „chci“, „velmi toužím“ apod.)

Dimenze stálosti – schopnost člověka překonávat nejrůznější (vnější i vnitřní) překážky, které se mohou objevovat při provádění motivované činnosti. Vysoká perzistence (vytrvalost) znamená, že motivovaná osoba pokračuje ve své aktivitě v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, nezdary či neúspěchy.

2.3 Zdroje motivace

Zdrojů, které vytvářejí motivaci člověka je hned několik a jsou velmi členité. Mezi základní patří podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) následující:

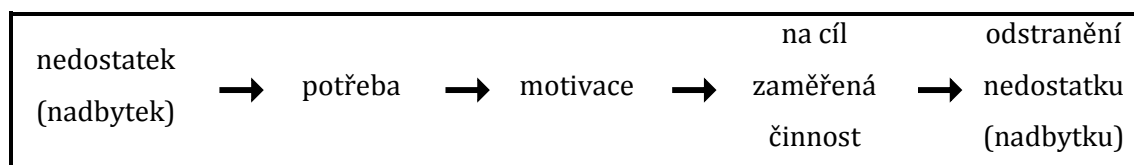
potřeby – návyky – zájmy – hodnoty – ideály

Zmiňované základní zdroje motivace tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti. Jejich závažnost je v životě člověka různá. To závisí na mnoha skutečnostech, zejména na životní úrovni a prostředí, ve kterém člověk žije, na úrovni vzdělání, na způsobu společenského života, na jeho životní zkušenosti, zejména na úspěších a nezdarech, které prožil. Poznávání zdrojů motivace člověka přispívá k hlubšímu pochopení jeho projevů a činů (ibid).

2.3.1 Potřeby

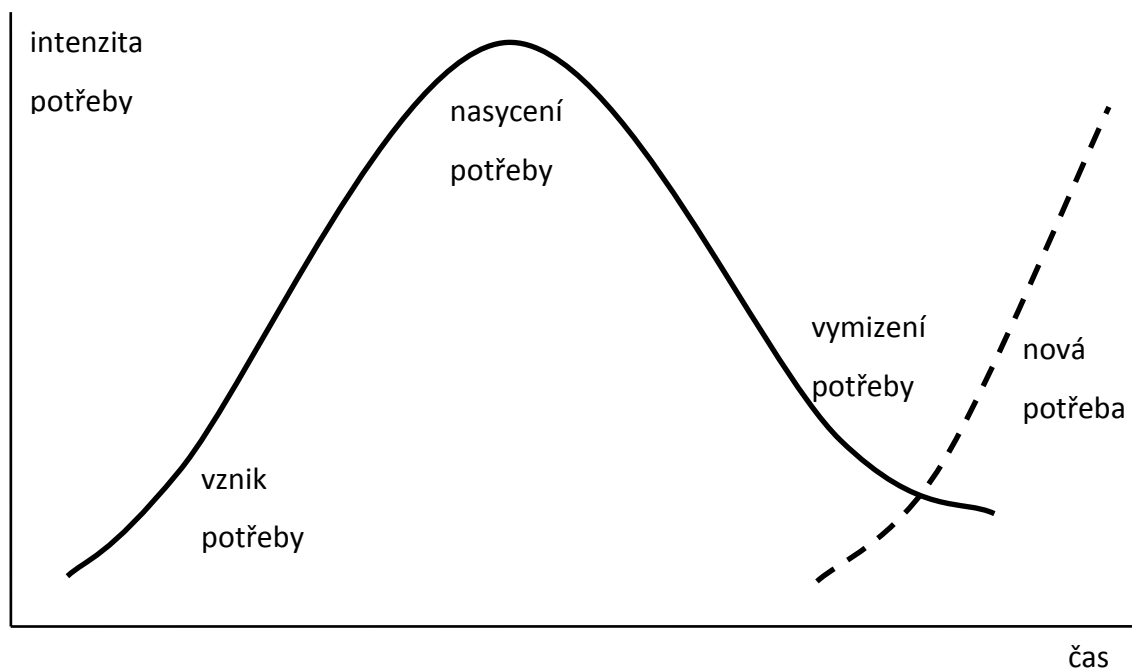
Jednou ze základních podmínek existence člověka je uspokojování jeho potřeb. Potřeby jsou základním zdrojem motivace (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Podle Buchtové (2003) je potřeba pocítována jako nedostatek nebo nadbytek (biologický nebo sociální) určitých faktorů lidské existence. Potřeba aktivizuje člověka k odstranění negativně prožívaného stavu. V psychologickém pojetí vyjadřují potřeby vnitřní subjektivní stav jedince. V ekonomickém pojetí jsou často potřeby směřovány s prostředky uspokojení.



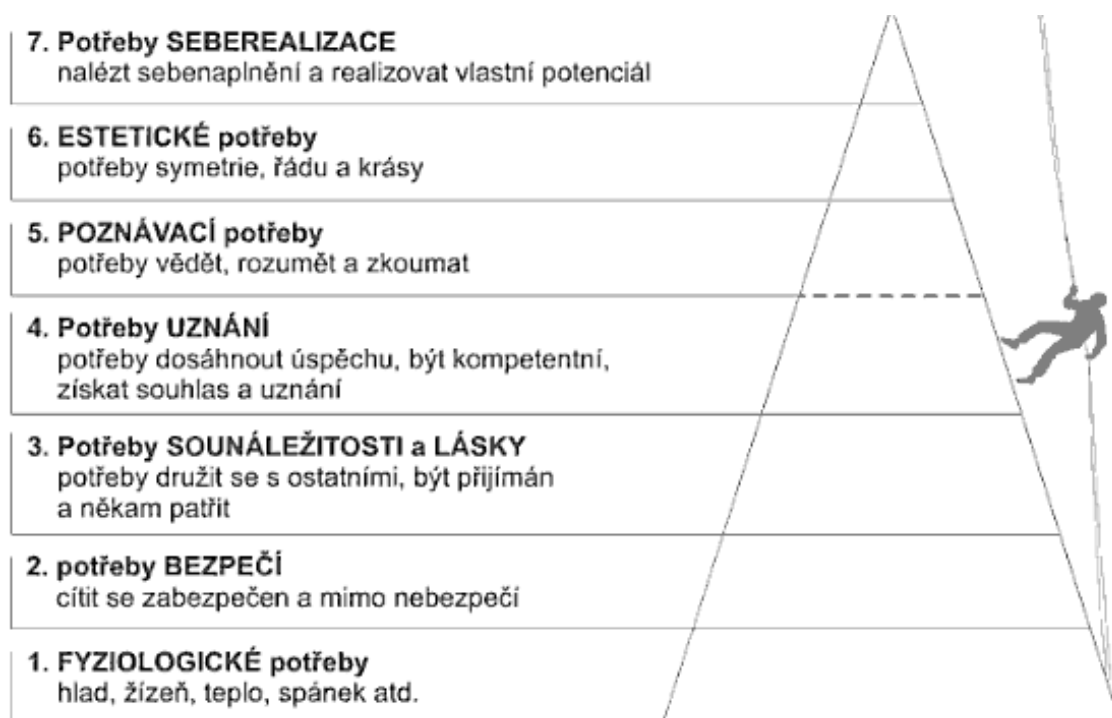
Obr. 2: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti jednání člověka (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 366)

Nakonečný (1997) člení potřeby na dvě skupiny. **Potřeby primární** (biologické) jsou úzce spojeny s činností lidského organismu a je na nich závislý náš život. Je to např. potřeba dýchat (kyslík), potřeba příjmu tekutin a potravin, potřeba vylučovat. **Potřeby sekundární** (sociální, společenské), které jsou spojeny s vnitřní osobností člověka a pomáhají naší psychice. Člověk je tvor kulturní a společenský, vnímá potřebu lásky, přátelství, uznání, seberealizace.



Obr. 3: Schematické znázornění procesu vzniku, nasycení a vymizení potřeby
(Provazník, Komárová, 1996, s. 43)

Maslowovu hierarchii lidských potřeb prezentuje Hanuš a Chytilová (2009) jako teorii vycházející z vertikálního zřetězení potřeb, od vývojově nižších k vyšším. V principu sice platí, že vývojově vyšší potřeby se aktivují, až když jsou trvale uspokojovány potřeby vývojově nižší, ale v životě jsme často svědky situací, kdy právě vyšší potřeby zabraňují saturaci potřeb základních.



Obr. 4: Maslowova hierarchie lidských potřeb (Hanuš, Chytilová, 2009, s. 68)

Maslowovy úrovně potřeb (Hanuš, Chytilová, 2009):

potřeby fyziologické – umožňují biologické přežití a jsou prioritní

potřeby bezpečí – ochránění života a zdraví před nebezpečím

potřeby sounáležitosti a lásky – někam patřit, milovat a být milován

potřeby uznání a ústy – být oceňován a uznáván druhými

potřeby poznávací – vědět a porozumět

potřeby estetické – krásně vypadat, krásu obdivovat

potřeby seberealizace – nalezení uspokojení, smysluplnosti života

Z uvedeného modelu plyne, že aktivace potřeb vyššího stupně následuje až poté, jsou-li uspokojeny potřeby stupně nižšího. Avšak další americký psycholog Clayton

Alderfer neuznával hierarchické Maslowovo uspořádání. To znamená, že může být uspokojena i potřeba vyššího stupně, přestože ještě není uspokojena potřeba nižšího stupně (Tureckiová, 2004).

2.3.2 Návyky

Každý člověk zpravidla dodržuje určitý životní režim nebo alespoň pravidelně vykonává některé činnosti a úkony, jako je osobní hygiena, pracovní činnosti, studium, ale i aktivity realizované ve volném čase. Díky periodicitě se činnosti člověku časem automatizují, stávají se stereotypy – návyky. „Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 367). Taková situace člověka donucuje, aby postupoval již osvědčeným a osvojeným způsobem. Člověk je vychován k všeobecnému dodržování pořádku. Když si člověk navykne důsledně dodržovat pořádek, stávají se činnosti s tím spojené pro něho nezbytností. Pak již pořádek dodržuje bezděčně. „Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 368).

2.3.3 Zájmy

„Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejími produkty“ (Rubinštejn, 1961, podle Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 368).

„Zájmů existuje tolik, kolik je činností které mohou člověka těšit“ (Říčan, 1975, podle Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 368).

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) je možno zájmy chápat jako specifické zaměření člověka na určitou oblast jevů. Tyto jevy aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou o poznání a ovládání předmětu zájmu. Předmět zájmů utváří naši osobnost již od útlého věku a provází celým životem. Například dítě na základní škole se o některé vyučované předměty zajímá více o druhé méně a najdou se i takové, které ho vůbec nebaví. Zájmy mohou být krátkodobé, dlouhodobé nebo

i celoživotní. Tato okolnost je významná při volbě povolání, v učení, při naplňování volného času. Určuje kvalitu a hloubku přístupu člověka k jednotlivým druhům činnosti. Význam zájmů spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti (často je člověk posuzován na základě svého zaměření na určitou oblast zájmu), dále že obohacují prožívání člověka a podněcují jej k aktivitě (přispívá to k rozvíjení jeho znalostí, dovedností a schopností i k rozšíření celkového rozhledu).

Zájmy je možné třídit různým způsobem. Zpravidla se v literatuře uvádějí zájmy umělecké (hudební, literární, výtvarné, estetické), lingvistické (jazykové), vědecké a poznávací (zvědavost), rukodělné (manuální), obchodně ekonomické (organizování, účetnictví, evidence), sociální (zájem o druhé lidi), zájmy o přírodu, sportovní, sběratelské (ibid).

2.3.4 Hodnoty

Jak uvádí Bedrnová, Nový a kol. (2007) hodnoty je možné vymezit jako něco žádoucího, něco čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání, má ráz hodnotové orientace. Jeho obsahem je to, čemu člověk dává ve svém životě přednost, co považuje za závažné. „Hodnotový systém, hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka. Je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 369). Hodnotou pro člověka může být vlastní zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, láska, pravda apod. Soulad hodnotového systému člověka s průběhem jeho života mu přináší spokojenost a klid, nesoulad naproti tomu prožívá jako strádání.

2.3.5 *Ideály*

Ideál je podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání. Může se týkat osobního profilu nebo životních cílů člověka. V ideálu člověk zdůrazňuje to, čeho si obzvláště cení a čeho se mu případně nedostává. Ideály se tvoří pod silným společenským vlivem. Jsou do značné míry určovány přijímanými morálními a právními normami, životní zkušeností a životní filozofií člověka.

2.4 Dynamika motivace

„Veškerá motivovaná činnost člověka je činností, která směřuje k určitému cíli“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 370). Dále autoři uvádí, že dosáhne-li člověk stanoveného cíle, představuje to pro něho satisfakci, je vnitřně naplněn a odhodlán k dalším zpravidla vyšším cílům. Dobývání cílu však ve většině případů neprobíhá hladce a bezproblémově. Při realizaci motivované činnosti se mohou vyskytnout okolnosti, které její uskutečnění brání či ji úplně znemožňují. Setkáváme se tak s dvěma pojmy, vyjadřující překážky v motivované činnosti a současně důsledky dopadu těchto překážek na člověka, **frustrací a deprivací**.

2.4.1 *Frustrace*

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) frustrace představuje zklamání nebo zmaření touhy, kdy někdo či něco brání někomu v realizaci. Jak zmiňovaní autoři uvádí, můžeme rozlišit dva základní typy frustrací:

Neexistence **předmětu**, který by umožnil uspokojení aktuální potřeby.

Dalším případem je, když frustraci způsobuje nějaká **překážka**, která brání vyřešit problém, může být jak v okolním prostředí (vnější), tak uvnitř frustrovaného (vnitřní):

Překážkou z okolního prostředí mohou být třeba peníze, které měly přijít a se kterými se počítalo pro uhrazení účtu, jste frustrovaní, protože musíte počkat, až peníze dojdou a do té doby máte svázané ruce. Tento problém se ovšem vyřeší v momentě, kdy se částka objeví na účtu.

Překážkou uvnitř je například averze k rodinnému příslušníkovi, se kterým v minulosti došlo k hádce, a od té doby jste se nesečkali, ale při každém setkání s ostatními členy rodiny se o tom mluví, z čehož jste frustrovaní, ale váš odpor k setkání s oním příbuzným brání uzavření celé situace.

Frustrace často nepříznivě ovlivňuje veškerou lidskou činnost, chování i prožívání člověka (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Organismus, který je připraven bojovat s problémem neustále naráží na neřešitelnost překážky, která nás odsuzuje k pasivitě, nečinnosti, bezmocnému čekání a nahromaděnou energii k „boji“ musíme nějak vybit nebo přetransformovat. Cítíme stále dokola vztek, napětí a zklamání z neúspěchu. Tak přichází přirozený důsledek snahy o vyřešení neřešitelné situace, organismus se frustraci brání.

Způsoby obrany před frustrací jsou podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) následující:

Agrese – nejčastější řešení frustrace ať už slovní, kdy nadáváme na příčinu frustrace, na svět a na všechno kolem sebe. Anebo agresi namíříme přímo proti něčemu či někomu a tak poškozujeme věci, ubližujeme někomu druhému, či dokonce poškozujeme sami sebe.

Regrese – návrat na nižší vývojový stupeň, kterému přirozeně přizpůsobíme i své chování, takže čtyřicetiletý úspěšný podnikatel se najednou může stát pubertálním výrostkem se všemi hloupými nápady, které k tomuto věku patří. Může být přechodná a po určitém období opět vymizet, nebo trvalá a jedinec už nikdy nedosáhne vyššího vývojového stupně.

Stereotypie – ulpívání na určitých formách činnosti, které se neosvědčily, jsou však opakovaně produkovány bez zjevného efektu. Často tento typ reakce přechází do lhostejnosti až apatie.

Racionalizace – je rozumové zdůvodnění toho, proč jsme neuspěli. Někdy použijeme objektivní fakta a jindy prostě sami sebe přesvědčíme o tom, že úspěch jsme vlastně nestáli, protože by s ním určitě byla spojena nějaká nepříjemnost.

Kompenzace – je náhrada nedosažitelného něčím snadnějším, co pro nás bude mít podobný význam.

Sublimace – uplatnění něčeho společnosti nepřipustného v oblasti, kde je to nejen přípustné, ale také žádané. (Příkladem je počítačový hacker, který se snaží nabourat do sítí nejrůznějších firem. Může však najít lukrativní uplatnění v softwarové společnosti zabývající se internetovou bezpečností.)

Projekce – Nápady a myšlenky, které jsou pro nás nepříjemné, přisoudíme někomu jinému. (Já ji nemiluji, to ona miluje mne)

Ovšem nejen naše potřeby rozhodují o tom, co nás frustruje a co nás ještě nechá v klidu. Dalším faktorem je **frustrační tolerance** (Bedrnová, Nový a kol., 2007), která je mírou odolnosti jedince vůči frustrační situaci. I když je dvěma lidem stejná situace skutečně nepříjemná, ten s vyšší mírou frustrační tolerance ji snáší nepochybně lépe. Pokud tomuto stavu čelíme častěji, frustrační tolerance se zvyšuje. Postupně začneme rozdělovat věci na podstatné (velké), na nichž nám skutečně záleží a na nepodstatné (malé), kvůli nimž nemá smysl se rozčilovat.

Frustraci lépe snáší dospělí než děti nebo starší osoby. Frustrující situace se také mnohem lépe překonává, pokud se v tomto stavu ocitne více osob. Člověk pak nemá pocit, že je na vše sám. Frustrace se projevuje aktuálními nežádoucími změnami v psychice a činnosti člověka, aniž by měla zásadní vliv na utváření (přetváření) jeho osobnosti. Naopak deprivace má z hlediska vývoje osobnosti člověka zásadní dopad a projevy. Pokud frustrace trvá delší dobu, může se z ní stát deprivace (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.4.2 Konflikty motivů

Podle Provazníka a Komárkové (1996) se jedná o specifický druh frustrace. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) to jsou vnitřní psychické stavy člověka, charakteristické střetnutím dvou či více navzájem neslučitelných tendencí. Jak uvádí Bedrnová, Nový a kol. (2007) Lewin rozlišuje pět základních typů motivačních konfliktů:

Apetence – apetence spor z volby mezi dvěma kladnými hodnotami, přičemž je možnost získat jenom jednu.

Averze – averze nutnost rozhodnout se mezi dvěma nepříjemnými alternativami pro jednu z nich, volit „menší zlo“.

Apetence – averze rozhodnout se pro objekt, který je současně přitažlivý a odpudivý, který současně budí touhu a odpor.

Nechci, ale musím konflikt je vyvolán rozporem mezi tím co skutečně chceme, cítíme, co nám připadá správné a mezi tím, co musíme dělat, abychom dosáhli námi určeného cíle. Mezi sebou soupeří tendence vnitřního „nechci“ a zevně působícím „musíš“.

Chci, ale nesmím tento typ konfliktu, je opakem předchozího. Vnitřní pohnutky, cítění, chutě a nálady nás podněcují k určité aktivitě, ale vnější podmínky nám zakazují tuto činnost provést.

2.4.3 Deprivace

Označuje nedostatečné uspokojení důležité psychické potřeby jednotlivce. Nejčastěji je popisována jako citové strádání – jakýkoliv nedostatek citu a emocí pociťovaný jednotlivcem. Může se jednat o nedostatek prokazovaného a vnímaného osobního respektu, pociťovaného bezpečí, sdílené lásky nebo vzájemných sociálních vazeb, ale i osobního strádání z nedostatku dalších smyslových podnětů (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

„Psychická deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu“ (Langmeier, Matějček, 1974, podle Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 372).

Podle toho, která skupina lidských potřeb není přiměřeně a po dostatečně dlouhou dobu uspokojována, rozlišujeme Bedrnová, Nový a kol. (2007) základní druhy deprivace:

Deprivace biologická, kdy člověk strádá nedostatečným přístupem k vyvážené potravě, např. v příjmu tekutin, vitamínů, tepla, hygieny, zdravotnické péče, nedostupností léků. Dlouhodobé prožívání biologické deprivace má vysoce negativní důsledky pro lidský organismus. Biologická deprivace může vést nejen k negativnímu úbytku zdraví, tělesného a duševní, ale i ke špatnému fungování mozku a vnitřních orgánů a k chorobnému potlačování volného jednání (vlivem deprese, studu apod.).

Deprivace motorická, kdy člověk strádá nemožností volného pohybu, trpí nedostatkem soukromí a prostoru. Vlivem odpírání pohybu, nosný aparát strádá různými neduhy pohyblivosti a nejen to, dochází k prudkému zhoršování motorické inteligence a klesá umění motorického chování, protože se lidé pohybují v ostnaté spirále zbavování svobodného pohybu, nemají možnosti „cvičit“ svou motoriku.

Deprivace senzorická, kdy člověk strádá nedostatkem smyslových zážitků. Vlivem jednotvárných smyslových zážitků lidská inteligence klesá, obrazotvornost a představivost ztrácí, dochází k celkové devastaci vnímání a uchopování prožitků. Tato deprivace způsobuje rezignované chování.

Deprivace sociální, kdy člověk strádá ztrátou sociální identity – ztrátou kontaktů s blízkými, ztrátou zaměstnání, ztrátou bydliště, trpí odmítnutím vlastní rodinou a blízkými. Dlouhodobou nezaměstnaností se vzdalují příležitosti na změnu rostoucí negativní sociální situace a sociálního stavu.

Deprivace citová, kdy člověk strádá neuspokojenou potřebou dotyků, lásky, přátelství a jistoty. Potřeba lásky nebo přátelství je velmi silná, ale nemůže být plně a dlouhodobě uspokojena, vlivem depresí, těžko zvladatelnými pocity osamělosti, nemocemi nebo pracovními nebo finančními nesnázemi a vlivem zhoršujícího se vyjadřování vlastních vnitřních pocitů.

2.5 Motivace a výkon

Motivace a schopnosti jsou ve vzájemném vztahu a tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Tato skutečnost může být vyjádřena následujícím vzorcem podle Bedrnové, Nového a kol. (2007):

$$V = f (M \cdot S),$$

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvality a kvantity)

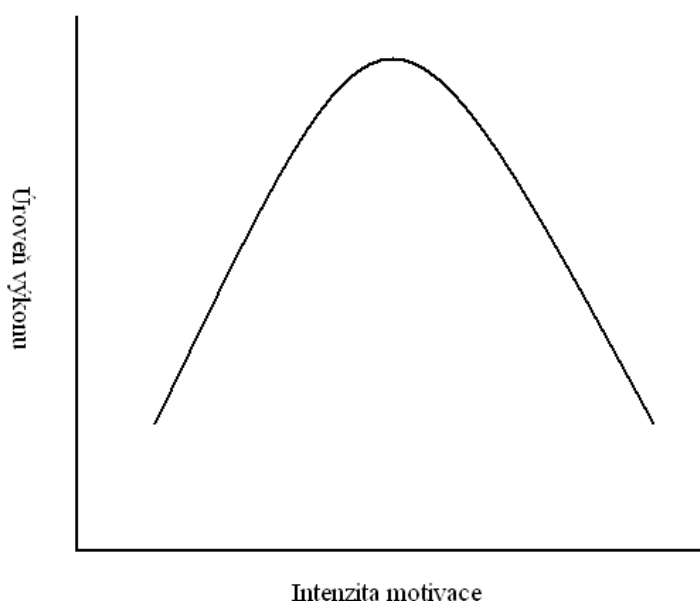
M = úroveň motivace (míra chtění člověka podat výkon)

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)

Na první pohled by se mohlo zdát, že vztah motivace a výkonu je prostý a jednoduchý. Avšak poměrně rozšířený názor, že čím je motiv silnější, tím vyšší a lepší je výkon, ať už fyzický nebo mentální nemusí v plné míře platit. Důsledkem nízké či chybějící motivace je logicky nedosažení daného cíle, když se člověku nechce (postrádá motivaci) věci se nedaří a finální výsledek tudíž nemůže být uspokojivý. Naopak v případě nadměrné motivace, která může být vyvolána vědomím, že určitý úkol či situace má pro nás mimořádnou důležitost (např. získání atraktivní odměny), výsledek činnosti jedince často není dostatečně uspokojivý. Příčinou tohoto, na první pohled velmi paradoxního jevu, je skutečnost, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které negativně narušuje normální fungování lidské psychiky, oslabuje tak

aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu a celkově tak výkon zeslabuje (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem bývá často názorně zobrazován pomocí tzv. Yerkes-Dodsonova zákona, který je též označován jako obrácená U-křivka (Nakonečný, 1992).

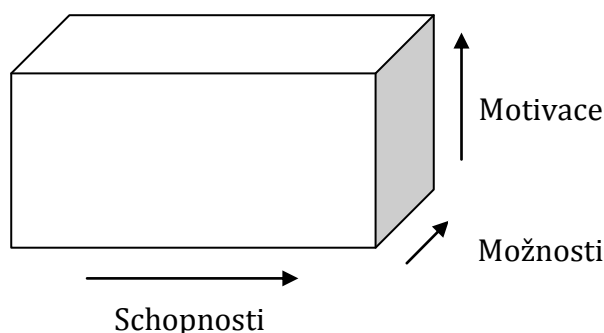


Obr. 5: Vztah mezi intenzitou motivace a úrovní výkonu
(Nakonečný, 1992, s. 119)

Graf Nakonečného (1992) dobře vyjadřuje závislost úrovně výkonu na intenzitě motivace. Při nízké úrovni motivace bude i úroveň výkonu nízká. S rostoucí intenzitou motivace se bude zvyšovat i úroveň výkonu, ale pouze do určitého okamžiku. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez, úroveň výkonu se snižuje. Tuto zvláštní souvislost Bedrnová, Nový a kol. (2007) doplňuje:

- Pro každý typ činnosti jedince existuje určitá optimální úroveň motivace. Vyšší nebo naopak nižší než optimální úroveň vede ke snížení výkonu.
- Úroveň optimální motivace se liší především vzhledem k náročnosti úkolu. Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost.

Vztah mezi motivací, výkonem a pracovními podmínkami může být také vyjádřen jednoduchým modelem (Nakonečný, 1992):



Obr. 6: Model vztahu motivace a výkonu (Nakonečný, 1992, s. 110)

Z uvedeného modelu plynou dle Nakonečného (1992) následující závěry:

- v případě vysoké motivace a nízké úrovně schopností může být zvýšení výkonu dosaženo spíše zdokonalováním pracovních schopností, např. odborným školením
- v případě dobré úrovně schopností, ale nízké úrovně motivace může být zvýšení výkonu dosaženo motivováním
- je-li úroveň motivace i schopností dobrá a výkon je přesto nízký, může být zlepšení pracovních podmínek rozhodujícím činitelem zvýšení pracovního výkonu

Jak uvádí Nakonečný (1992) pracovní výkon jedince závisí na souhře subjektivních (motivace, schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů výkonu. V podstatě mohou být všechny tyto činitele organizací v žádoucí míře kontrolovány. Z hlediska motivování pak platí, že žádoucí úroveň výkonu je podmíněna optimální úrovní motivace, což znamená, že příliš nízká, ale i příliš vysoká motivace výkon snižuje. V tomto smyslu se někdy hovoří o „podmotivování“ a „nadmotivování“.

Existují samozřejmě i činitelé, které mohou vyvolávat snížení motivace či její úplné vymizení. V oblasti pracovní motivace se to projevuje především jako snížení chuti k práci. Velmi častým nemotivujícím činitelem je jednotvárná, opakující se práce či smysl postrádající práce, sociální konflikty (zvláště s vedením organizace), nespravedlivé odměňování za výkon a další (ibid).

2.6 Stimul a stimulace

Pojmy „stimul“ a „stimulace“ jsou často zaměňované, nikoliv však totožné, s pojmy „motiv“ a „motivace“, je důležité je od sebe navzájem odlišit.

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 364).

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentivů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání lidí a působit na jejich motivaci. Motiv tedy představuje vnitřní impuls, vnitřní pohnutku jednání člověka, zatímco stimul představuje vnější pobídku, incentiv, který má u člověka určitý motiv podnítit nebo utlumit.

„Stimulem ... může být jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 365). Impulsy mohou být stavy těla, jako je bolest zubů, která může vyvolat motiv návštěvy zubaře, tělesná únava vytvoří motiv odpočinku, anebo stavy mysli, kdy nervozita před zkouškou může vyvolat motiv vyhnoutí se zkoušce. Incentivem může být nabídka pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků nebo také pochvala za dobře odvedenou práci. Znakem stimulu je změna podmínek či okolností, znakem motivu je odpověď na tuto změnu (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

„Impulsem či incentivem může být v podstatě cokoliv, ale právě jen může, tj. nemusí“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 365). Zda určitý podnět bude či nebude

stimulem, záleží především na tzv. motivační struktuře konkrétního člověka, tj. na podobě jeho relativně trvalé motivační zaměřenosti, na tom, zda daný podnět koresponduje s motivací jedince.

Spojení mezi stimulem a motivem není bezprostřední. Je podmíněno celou řadou osobnostních vlastností a probíhajících psychických procesů. Patří mezi ně potřeby, hodnoty, postoje, celkové rozpoložení, citové vztahy k objektu, životní filozofie, morální zásady a další. Stimuly se mohou vzájemně posilovat nebo oslabovat. Je možná i jejich kompenzace (ibid).

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) je vliv stimulace na motivaci pracovního jednání evidentní. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimulace působí na motivaci pracovního jednání člověka nepřímo, vnější podněty se vždy lomí přes vnitřní podmínky člověka. Význam přitom mají vlastnosti osobnosti člověka, jeho postoje a hodnotový systém, jeho životní zkušenosti i jeho okamžitý stav. Významné je i to, že každý působící podnět (stimul) je součástí určitého komplexu podnětů (souborné stimulace).

Účinnost stimulace je závislá na úrovni a skladbě motivace pracovního jednání člověka. Příliš vysoká nebo také příliš nízká úroveň motivace pracovního jednání snižuje účinnost stimulace. Stimulace je nejefektivnější, když pracovník má o práci menší zájem a také když je pracovní úkol poměrně jednoduchý. Při vyhraněném zájmu o práci a při složitějších pracovních úkolech roste váha vnitřní motivace pracovníka (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.6.1 Stimulační nástroje

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) je základem stimulace podnět (stimul), který zaměstnanec dekoduje a jeho působení v čase se bude projevovat v určitém směru a intenzit chování. Účinky stimulace můžeme posoudit pouze ve spojení s motivací. Stimulace vyvolává příznivou motivaci, čímž vytváří předpoklady dobrých výsledků.

Stimuly můžeme podle Kleibla (1995) členit na:

- **hmotné** (peníze, vybavení pracovišť) nebo **nehmotné** (čas, uznání, morální hodnoty)
- **finanční** (mzda, úrok, daň, prémie, zisk, dividenda) nebo **nefinanční** (pověst, kvalita)
- **pracovní** (úkol, norma) nebo **mimopracovní** (životní úroveň, volný čas, bydlení)
- **prospěšné** (zajímavá práce, sportovní vyžití) nebo **škodlivé** (alkohol, drogy, cigarety)

2.7 Stimulace k pracovnímu výkonu

Stimulace pracovního výkonu se podle Provazníka a Komárkové (1996) zaměřuje především na kvalitu. Na konkurenčním trhu tak může být úspěšný pouze ten podnik, u něhož se kvalita stává prioritou všech jeho zaměstnanců. Obecně lze shrnout, že nestačí pouze kontrola kvality u výstupu, ale každý zaměstnanec musí provádět pravidelně kontrolu sám za sebe a tato sebekontrola se pro něj musí stát samozřejmostí. K tomu, aby to v praxi fungovalo, je třeba začít cílevědomě prosazovat princip „vnitřního zákazníka“, kdy každý pracovník svou práci nejprve „prodává“ svému vedoucímu (místo koncovému zákazníkovi) a chce-li získat odměnu, musí ji odevzdat v co nejvyšší kvalitě.

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) lze vyvodit, že vedoucí pracovníci by měli nejdříve sami pochopit základní vazbu mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka. Tato vazba je oboustranná: hodnota člověka (jeho osobní kvalita) se promítá do kvality práce a zároveň kvalitně prováděná práce zase zpětně působí na člověka, zvyšuje jak jeho subjektivní sebehodnocení (sebevědomí), tak jeho objektivní hodnotu. Kvalitní práce tedy obohacuje člověka, podílí se na jeho odborném růstu.

Naopak nekvalitně provedená práce ubírá pracovníkovi na jeho hodnotě či odborném růstu a znamená i snížení jeho sebedůvěry. Tím zároveň snižuje

i ochotu zvyšovat nároky na sebe a časem může vést k situaci, že jedna životní prohra střídá další (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Bedrnová, Nový a kol. (2007) dále uvádí že, vedoucí pracovník může být průvodcem a podněcovatelem lepšího výkonu. Avšak jeho důslednost v požadování kvalitní práce sama o sobě nestačí, musí ji nutně provázet prožitek radosti z úspěchu, nadšení. V tomto ohledu je nejúčinnějším stimulačním prostředkem pochvala, povzbuzení, a to nejen velkých úspěchů, ale i těch menších, dílčích. Intenzita vynaloženého úsilí je přímo úměrná požitku radosti, pokud je dílo korunováno úspěchem. Vytvoření časového prostoru pro plné doznění zážitku radosti z kvalitní práce je funkční v tom smyslu, že se v tu chvíli připravuje v motivační struktuře člověka potřeba dosahovat tento zážitek opakovaně.

Důvěryhodnost, pravdivost a otevřenost ve vztahu mezi vedoucím a jeho podřízenými vytváří prostředí, kdy proces vzestupu ochoty pracovat kvalitně probíhá zcela přirozeně a efektivně. Tam, kde jsou lidé pro vedoucího pracovníka pouze prostředkem k dosahování jeho vlastních cílů, tam k tomuto pozitivnímu efektu prakticky nedochází (ibid).

Podle Provazníka a Komárkové (1996) je pro podnik důležité stimulovat výkon nejen z hlediska jeho kvality, ale i kvantity. Pokud např. příliv mnoha zakázek či neočekávané zdržení výroby vyvolávají požadavek na urychlení práce, je potřeba zvýšit kvantitativně pracovní výkon. Vždy by ale mělo jít jen o dočasné opatření, při němž se využijí přirozené rezervy, ale rozhodně nesmí jít o požadavek dlouhodobý nebo dokonce trvalý, protože extenzivní rozvoj je vždy na úkor kvality. Pokud jsou rezervy pracovních sil zcela vyčerpány a není možnost jejich doplnění (čerpání nových pracovních sil), pak se nutně projeví úbytek v kvalitě prováděné práce.

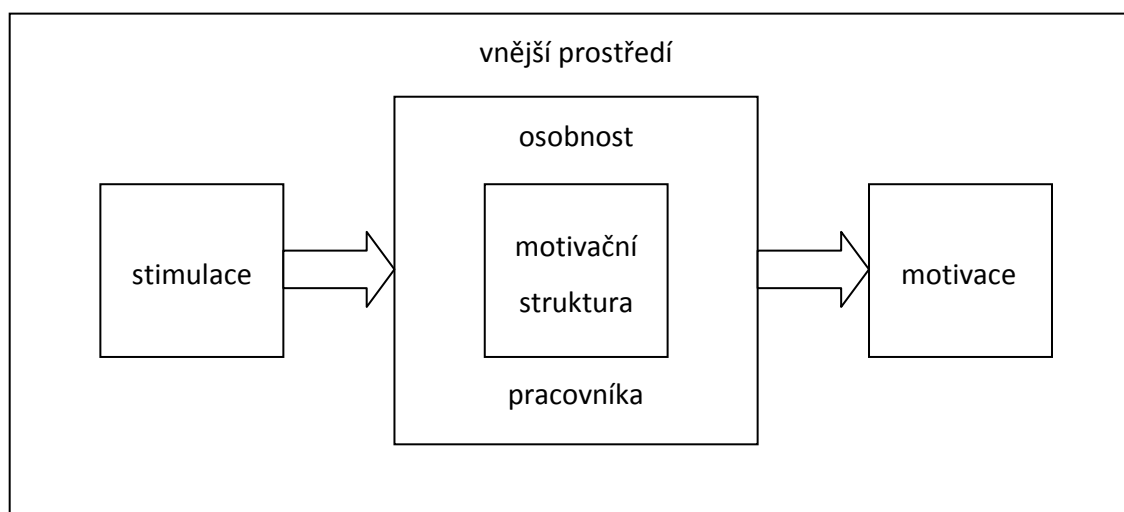
Jak uvádí Provazník a Komárková (1996) lze obecně poznamenat, že kvalitní práce vyžaduje také systematickosti, trpělivosti a především pravidelnosti. Stimulovat zaměstnance k rovnoměrnému výkonu znamená dosahovat vyšší kvality produkce, popř. využívat jejich kapacitu efektivněji. V tomto směru se zdá být nejúčinnější stimulace sociální, protože pracovní tým či skupina sama může nejlépe ovlivnit své

členy. Úkolem vedoucího je pak ovlivňovat tým či skupinu a sám působit jako živý vzor.

2.8 Vztah motivace a stimulace

Motivace a stimulace spolu úzce souvisejí. „Motivace vychází převážně z nitra osoby jako odpověď na její vnitřní a rozvíjející se program potřeb, tužeb, ambicí a hodnot. Různé stimuly, které pocházejí ze stále se měnícího společenského prostředí, obzvláště z vedení, jsou ale velice důležité“ (Adair, 2004, s. 103).

Stimulaci lze chápat jako vnější záměrné působení na motivaci člověka. Ale jen některé z uplatňovaných podnětů mohou skutečně motivaci ovlivnit. Mezi stimulací a motivací není přímočarý vztah. Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, motivační struktuře a na připravenosti přijmout či nepřijmout podnět. Mezi stimulací a motivací vstupuje člověk se svou motivační strukturou. V té se promítají získané i vrozené potřeby, zájmy, zkušenosti, hodnoty, způsoby jednání, vlastní sebepojetí (Bedrnová, Nový a kol., 2002).



Obr. 7: Schematické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 269)

Všechny vnější podněty procházejí výběrem, který si člověk nemusí uvědomovat. Většinou neovlivňujeme, které podněty na sebe necháme působit a které nikoliv. Jak naše vrozené charakteristiky, tak i získané zkušenosti, vytvářejí připravenost reagovat určitým způsobem. Motivační profil je nástroj, který vybírá z motivační struktury to, co je nejdůležitější pro pracovní chování. Základní podmínkou pro účinnou stimulaci je znalost motivačního profilu a znalost osobnosti. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

2.9 Motivace a stimulace podnikatele

Jak uvádí Lukeš, Nový a kol. (2005), aby člověk vůbec začal podnikat a v podnikání vytrval, musí být motivován. Chce-li začínající podnikatel založit a následně vést firmu musí mít odpovídající **schopnosti, dovednosti a znalosti**. Podle autorů jsou nejdůležitější schopnosti rozumové, ale v některých oborech podnikání jsou podstatné i schopnosti pohybové nebo smyslové. Potřebné dovednosti se dělí na manažerské, sociální a komunikační. Některé z těchto dovedností jsou důležité i v běžném životě. Především hovoří o znalostech odborných, technologických, metodických, o znalostech obchodních procesů a relevantních trhů.

Dalšími vlastnostmi, které ovlivňují začátek a průběh podnikání jsou vlastnosti charakterové, volní a temperamentové. Tyto vlastnosti jsou specifickou součástí relativně stálého vnitřního osobního profilu člověka. Charakterové vlastnosti představují vztah člověka ke světu, jednání, dalším lidem a také sobě samému. Volní se podílejí na řízení vlastní psychické činnosti. Projevují se v přípravě, výběru, stanovení plánu a rozhodování o této činnosti. Temperamentové vlastnosti vyjadřují celkový stav citění jedince a způsob prožívání různých situací (ibid).

Podle Lukeše, Nového a kol. (2005) osobnost člověka neovlivňuje podnikatelský úspěch přímo, ale ovlivňuje cíle a strategie, které si daný podnikatel stanoví. Tyto cíle a strategie již přímo ovlivňují úspěch.

Nejčastější motivací k podnikání je podle Lukeše, Nového a kol. (2005) **motivace výkonová**. Lidé s vysokou výkonovou motivací se snaží dosahovat co nejlepšího

výkonu v situacích, kdy mohou uspět, ale i neuspět. Takové osoby chtějí vyniknout, vyhýbají se však jak jistým, tak i velmi rizikovým situacím. Kladné výsledky v jistých situacích pro ně nepředstavují maximálně vynaložený výkon a dobré výsledky v rizikových situacích jsou náhodné. Snaží se dělat takové činnosti, kde je střední pravděpodobnost, že uspějí. Jejich snahou je dosáhnout úspěchu a vyhnout se případnému neúspěchu. Úroveň výkonové motivace odlišuje podnikatele od nepodnikatelů.

Další charakteristikou v podnikání je podle Lukeše, Nového a kol. (2005) **potřeba samostatnosti**. Nezávislost pro podnikatele představuje přijetí odpovědnosti za vlastní rozhodování a posouzení situace oproti názoru a přání ostatních. Také je spojena s přijutím odpovědnosti za vlastní život. „Podnikatelé následují příležitosti, které dříve neexistovaly, a jsou také odpovědni jak za dosažení, tak nedosažení výsledků“ (Lukeš, Nový a kol., 2005, s. 53). Touha po nezávislosti bývá podnikateli uváděna jako jedna z hlavních příčin začátku jejich podnikání.

Drive neboli hnací síla, je podle autorů Lukeše, Nového a kol. (2005) ochota vynaložit úsilí a své myšlenky uvést do reality. Chtějí-li podnikatelé využít příležitosti, musejí jednat. Jejich cílem nemusí být jen vydělávání peněz, ale třeba vytvoření něčeho nového. Vyšší ambice člověka vedou ke stanovení vyšších osobních cílů, které obvykle vedou k lepším výsledkům. K dosažení těchto výsledků je potřeba velké množství energie a odolnosti. Pokud je cílevědomá energie vynakládána po delší čas, hovoří autoři o vytrvalosti, houževnatosti a výdrži. Podnikání není vždy snadné a někdy je neúspěch nevyhnutelný. To, co podnikatelům pomáhá vytrvat, je jejich efektivita a fakt, že s nadšením odvádí svou práci. Úspěšní podnikatelé jsou přirovnáváni k hudebníkům či malířům. Podnikají rádi a touží po úspěchu. Bez zaujetí prací by podnikatelé neměli vytrvalost ustát pochybnosti, nejistoty, potíže a kritiku okolí.

Lukeš, Nový a kol. (2005) uvádí aspekty, které souvisí s motivací. Tím hlavním je touha uspět, nejde jen o úspěch finanční, ale také získat uznání druhých. Dále také potřeba seberealizace, možnost dalšího osobního růstu, možnost být kreativní a setkávat se s novými věcmi a přijmutí vlastní odpovědnosti.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Řešený problém, cíle a postup řešení

Cílem diplomové práce je zmapování problematiky motivace a stimulace podnikatelů a formulace relevantních návrhů včetně uvedení jejich pravděpodobného přínosu. Hlavní cíl jsem rozdělil na jednotlivé dílčí cíle, které postupně povedou k celkovému zlepšení. K dílčím cílům praktického projektu patří nejen stanovení hlavních faktorů ovlivňující motivaci a stimulaci daného podnikatele, ale i formulace doporučení pro zefektivnění osobní motivace a stimulace.

Praktickou část realizuji na základě vzorku osmnácti podnikatelů z České republiky, se kterými provedu individuální rozhovory. Z nich následně analyzuji jejich vlastní motivaci a stimulaci, případně schopnost ovlivňovat motivaci a stimulaci zaměstnanců.

Při zvažování výzkumné strategie byla vybrána kvalitativní metoda. Cílem kvalitativního výzkumu¹ není změření jednotlivých parametrů stanovených ukazatelů, ale vytváření adekvátního popisu nebo logické konstrukce celku sociálního jevu. S respondenty byl proveden osobní rozhovor, ze kterého jsem se pokusil nepřímou zjistit odpovědi týkající se jejich motivace a stimulace. Rozhovor je polostrukturovaný (pořadí otázek není závazné) a je veden v neformálním duchu. Kladl jsem důraz, aby dotazovaný neznal teoretický rámec celého dotazování. Tak bylo dosaženo, že odpovědi respondenta nebyly ovlivněny možným zaujetím k tématu rozhovoru. Případné dotazy směřované na výsledek rozhovoru byly respondentovy sděleny až na konci dialogu. Z každé rozmluvy byl spolu s písemným záznamem proveden i audio záznam, ten posloužil k detailnější analýze respondenta.

¹ Podle Hendla (2008) se kvalitativní metody uplatňují v nejrůznějších oborech (psychologie, antropologie, sociologie apod.). Zájem o kvalitativní metody vznikl jako reakce na jednostranný postoj, který za hodnotný výzkum považoval pouze studie hodnotící měřitelné vlastnosti objektů. „V sociálních vědách pojem kvalitativní výzkum označuje výzkum, který se zaměřuje na to, jak jednotlivci a skupiny nahlízejí, chápou a interpretují svět. Podle jiných kritérií může být jako kvalitativní výzkum označován takový výzkum, který neužívá statistických metod a technik. V tomto pojetí je v opozici k výzkumu kvantitativnímu“ (Palán, 2002, s. 75).

3.2 Zkoumaný vzorek

Výzkum jsem prováděl mezi podnikateli působícími ve čtyřech městech rozdílné velikosti; dvou moravských (Brno a Olomouc) a ve dvou českých (Litomyšl a Vysoké Mýto).

Celkem jsem provedl osmnáct individuálních rozhovorů. Z každého byl proveden audio záznam (všichni zúčastnění s ním souhlasili), který byl následně analyzován. Rovněž mám od všech dotazovaných souhlas zveřejnit v mé práci jejich nacionále. Jednotlivé záznamy rozhovorů jsem přepsal do textové podoby a jsou uvedeny v další části této práce. Vzhledem k citlivosti poskytnutých informací od respondentů jsem se rozhodl nezveřejňovat jejich jména a příjmení, místo nich jsem použil pouze jejich iniciály.

V následující tabulce jsou uvedeny informace o podnikatelích, se kterými jsem provedl individuální rozhovory. Pro snazší orientaci jsem přiřadil každému podnikateli číslo. Dále zde uvádím iniciály daného podnikatele, jeho pohlaví, věk a v posledním sloupci obor činnosti podnikání.

č. podnikatele	iniciály	pohlaví	věk	obor činnosti
1	T. M.	M	33	personální marketingová agentura
2	Z. B.	Ž	25	dentální technika
3	J. CH	M	55	vázací prostředky pro jeřáby
4	Z. Š.	Ž	56	barvy, laky, drogerie
5	P. P.	M	51	pohostinství
6	V. P.	M	56	stanice technické kontroly
7	J. K.	M	55	úpravy interiérů
8	D. H.	M	37	turistické známky
9	J. K.	Ž	53	masáže
10	A. G.	M	47	voda, plyn, topení
11	S. H.	M	46	elektromontáže
12	J. O.	M	51	solární systémy
13	J. K.	M	70	výrobky z teknostěnných plechů
14	A. K.	M	37	zpracování plechů na CNC strojích
15	K. J.	M	57	prodej cukrovinek
16	R. S.	M	52	výroba jednoúčelových strojů
17	M. T.	M	49	truhlářství
18	J. B.	M	49	prodej jízdních kol

Tab. 1: Zkoumaný vzorek podnikatelů v České republice

I přesto, že každý dialog je jiný, je důležité dodržet několik zásad rozhovoru. V první fázi je třeba se věnovat neproblémovým otázkám (aktivity, zkušenosti). Demografické a identifikační otázky pokládat nenápadně v průběhu rozhovoru nebo na jeho konci. Nejdříve se dotazovat na respondentovu přítomnost, poté na jeho minulost a v závěru pokládat otázky týkající se budoucnosti. Věnovat zvýšenou pozornost začátku a především konci rozhovoru, kdy dotazování mohou nevědomky prozradit klíčové informace, o kterých nebyla řeč. Po celou dobu rozhovoru udržovat respondentovu soustředěnost a zároveň se mu přizpůsobovat.

3.3 Sběr dat

Respondenty jsem vybíral z širokého okruhu činností a věkových kategorií. Snažil jsem se zmapovat jak generační pohled na věc (rozhovor s otcem podnikatelem a následně s jeho synem), tak i rodinné podnikatelské zázemí (rozhovor s bratry, kteří se vydali každý svou cestou). Místo a čas rozhovorů jsem z velké části ponechal na volném výběru respondentů, snažil jsem se vyjít vstříc jejich časovým možnostem. I přes časovou náročnost se rozhovory uskutečnily v příjemném duchu.

3.4 Prezentace získaných dat a jejich analýza

V následující části jsou zveřejněny přepisy rozhovorů s jednotlivými podnikateli. Jednotlivé rozhovory jsem pojal formou krátkého životopisného vyprávění o dané osobě. Převážně tyto texty mě posloužily pro další zpracování a dedukci mých závěrů, kterými se zabývám v další části práce. Pro snadnější orientaci jsem každému rozhovoru přidělil číslo stejné jako v předchozí tabulce. Po každém dialogu následuje shrnutí výsledků daného rozhovoru.

1 T. M.

Podnikateli č. 1 je 33 let a na podzim roku 2006 založil, v současné době dobře fungující, personální marketingovou agenturu Menseek s. r. o. Původní plán společnosti byl zaměřen více na personalistiku, ale postupem času zjišťuje, že bude lépe podnikatelský záměr rozmělnit. Jednak na původní marketing v personalistice a také se začal věnovat marketingové komunikaci. Jak říká, něco mezi reklamkou a personální agenturou. Navenek se firma prezentuje jako reklamní agentura pro personalisty. Je jediným vlastníkem a zaměstnává další tři lidi. Dva na realizaci projektů a hledání nových klientů a jednu asistentku na výpomoc, která pracuje na poloviční úvazek.

V začátcích T. M. získával zakázky díky osobním vztahům, kdy navštěvoval firmy a zjišťoval její marketingově-personální potřeby přímo. Nyní firma pomalu vzkvétá, avšak hned dodává, že loňský rok byl těžký, protože se neuskutečnilo velké množství již domluvených zakázek. Letos se vše vrací do normálu a klienti utrácí za relativně zbytečné věci. Jedná se o celkem mladý podnik. Proto ještě nemá vytvořen okruh stálých zákazníků, což je jeden z jeho budoucích obchodních cílů.

Jako většina podnikatelů v práci tráví hodně času, většinou okolo deseti hodin denně. Stává se, že zůstane v práci i do desáté hodiny večerní, ale jak sám dodává, druhý den dopoledne není schopen spolehlivě fungovat. „Člověk by si měl určit pracovní dobu od osmi do šesti a víc ne.“ O víkendech se snaží nepracovat. Jak dodává, člověka to vyčerpá ještě víc. Jeho osobní život je prolnut s pracovním. Když je potřeba pracovat, pracuje, když je toho na něj moc vezme si volno i v týdně a relaxuje. Podle něj je to „ideální stav“, který prezentuje i svým spolupracovníkům jako benefit. Ale v zápětí dodává, že tento stav je velice náročný na disciplínu lidí, kteří se musí sami hlídat a také na samotné řízení. Cíle firmy stanovuje převážně v potřebě vydělat peníze. Je shovívavý k svým zaměstnancům, upřednostňuje otázku „kdy budeš zítra v práci?“ před klasickým příkazem „zítra budeš v práci od-do“. Dbá na efektivnější využití pracovní doby. Se svými zaměstnanci má sjednán měsíční plat, který je z polovin tvořen fixní částí a z druhé poloviny provizemi za uskutečněné obchody.

T. M. pochází z vesnice nedaleko Brna. Jeho otec je zootechnik a matka úřednice. Rodiči byl veden ke vzdělání, kteří zastávají názor, že dobré vzdělání zaručí dobrou práci, což však, jak sám říká, dnes není pravdou. Po základní škole vystudoval gymnázium. Po maturitě neměl jasnou představu o budoucím povolání, nakonec nastoupil ke studiu na Mendlovu zemědělskou univerzitu, obor management a ekonomie. Po promoci odjel na půl roku pracovat do USA. Tuto zkušenost přirovnává k vojně, na které nebyl. Po návratu nastoupil do personální agentury Grafton, kde strávil 5 let na pozici konzultanta. Prací v agentuře je stále poznamenán, i ve své současné firmě aplikuje podobný systém práce. Důvodem jeho odchodu z agentury byla stereotypní práce a nemožnost dalšího osobního růstu. „Člověk by si měl vychutnat úspěch, že si sežene kšeft, že to zrealizuje, že to

vyfakturuje a že z toho získá odměnu. Od začátku až do konce.“ T. M. se považuje za malého rebela a láká ho dělat si věci po svém. Po odchodu z Graftonu působil tři čtvrtě roku v jedné malé brněnské agentuře, měl však rozdílné názory s vedením. A tak se rozhodl osamostatnit a založil svou firmu Menseek.

Do budoucna se chce pokusit vybudovat si stabilní obchodní tým. V nynější době bude muset najít novou asistentku, současná odchází žít po dvou letech práce na Slovensko. Je odhodlán vytvořit stálé portfolio klientů a pracovat na image firmy. „Osobní plány se nějak vyvinou.“ T. M. je svobodný, má partnerku, která je grafičkou a občas vypomáhá v jeho firmě. Žije v Brně, zatím přímo ve městě. Jelikož pochází z vesnice, chce v budoucnu zpět za „vesnickým klidem“. Má mladšího bratra, který pracuje jako konzultant a podnikat se zatím bojí. T. M. zájmy jsou občasný sport a jízda na motocyklu, na kterou bohužel už nemá tolik času jako dřív. Za svůj životní úspěch považuje své podnikání. Jeho osobním cílem bylo postavit se do třicátých narozenin na vlastní nohy, což se mu povedlo. Za životní neúspěch považuje pozdní si uvědomění sám sebe, kdy měl, jak říká, začít dřív myslet na svou budoucnost.

Snaží se být šéfem uznávaným a respektovaným, chyby hledá nejdříve sám na sobě, což potvrzuje i jeho závěrečný výrok našeho rozhovoru: „Ryba smrdí od hlavy“.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 1

Cíl podnikání: osamostatnit se

Předmět podnikání: personální marketingová agentura

Motivační faktory: samostatnost, osobní rozvoj a úspěch

Stimulační faktory: peníze, úcta okolí

Vnímaný úspěch respondenta: osamostatnil se

Poznámka: chyby hledá nejdříve sám na sobě

2 Z. B.

Podnikatelce č. 2 je 25 let, zabývá se obchodní činností v oblasti dentální techniky a organizací odborných seminářů pro stomatology. Pracuje v rodinné firmě, která má specifický okruh zákazníků. Těmi jsou především zubní lékaři, ortodontisté a také zubní laboranti. Svůj sortiment výrobků směřuje k vysoké kvalitě, výrobky z Německa a USA. Společnost má dlouholetou tradici, kterou vybudovali její rodiče. Nové potenciální zákazníky nalézají především prostřednictvím odborných placených seminářů, které společnost pravidelně pořádá pro stomatologickou a ortodontickou komoru. Jak Z. B. dodává, jsou malou firmou, ale i přes trvající krizi se na trhu drží. Je produktově rozdělena na dvě části. Její otec začal s dentální technikou, kam spadají především CT a RTG zařízení, matka se věnuje materiálům pro ortodoncii a stomatologii. Z. B. v současné době přebírá veškeré pracovní povinnosti po své matce, která se chystá jít na zasloužilý odpočinek. Starší bratr Z. B. převzal před pěti lety řízení po otci. Z. B. zastává funkci ekonomického ředitele, má na starost finance, účetnictví firmy a personalistiku, do té doby než začne celou společnost řídit. Rodiči byla k podnikání vedena už od útlého věku. Postupně si vyzkoušela každou pracovní pozici ve společnosti. Také proto klade na podřízené stejné nároky, jak na sebe samu, protože ví, co jednotlivé pozice obnáší. Ve firmě pracuje dalších pět zaměstnanců, tři obchodníci a dva servisní technici. Zaměstnanci jsou, podle ní, perfektně vyškoleni, jinak to ani nejde. „V takto jedinečném oboru trvá vyškolení lidí na požadovanou úroveň celý rok,“ dodává. Velice pečlivě dbala na jejich selekci. Ve firmě panuje demokratický styl vedení, veškeré vzniklé problémy a touhy jsou společně konzultovány.

Její rodiče začali podnikat po revoluci. Do té doby byli řadovými zaměstnanci, ve zmiňovaném oboru viděli veliký potenciál. V této specifické oblasti začínali podnikat jako první v republice. Během několika let vybudovali rozsáhlý okruh klientů po celém státě, který do své míry vydržel dodnes.

Z. B. je velice časově vytížená, především proto, že kromě práce dokončuje studium na vysoké škole v oboru podnikových financí. Když se zrovna nevěnuje studiu, tráví svůj čas především prací – až dvanáct hodin denně. Velice výjimečně hraje

golf, ten podle ní je strašný „časožrout“. Chce-li relaxovat, tráví svůj krátký volný čas posezením s přáteli nebo sledováním filmu.

Z. B. chce s firmou do jednoho roku expandovat do dalšího města, postupem času založit ještě více poboček. Problém však vidí v nalezení kvalitních pracovníků, kterým by mohla svěřit vedení budoucích poboček. Dále chce rozšířit portfolio nabízených produktů a naopak odpustit od nevýdělečných výrobků. Současným úspěchem pro ni bude zdárné dokončení vysokoškolského studia. Na další úspěchy i neúspěchy má ve svém věku ještě čas, dodává.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 2

Cíl podnikání: osobní úspěch

Předmět podnikání: dentální technika

Motivační faktory: samostatnost, osobní rozvoj, úspěch

Stimulační faktory: peníze, rodinné uznání

Vnímaný úspěch respondenta: úspěšné dokončení VŠ studia

Poznámka: expanze, hledání kvalitních pracovníků

3 J. CH.

Podnikateli č. 3 je 55 let pochází z Olomouce a je vlastníkem firmy Techlan, která se zaměřuje na prodej vázacích prostředků pro jeřáby. Klienti jsou ze široké oblasti, všude tam, kde se nějakým způsobem manipuluje s materiálem. Firma dodává veškeré produkty, které jsou potřebné pro spojení břemene a jeřábu (lana, svěrky, magnety apod.). Zaměstnává skladníka a svou přítelkyni, která se stará o administrativu. Jednu dobu se zaměřil i na samotnou výrobu svého sortimentu, ale po problémech se zaměstnanci a dalších komplikacích od toho opustil. Dnes si nechává své zboží vyrábět, a to v zahraničí. Především z důvodu

vyšší kvality a lepších obchodních podmínek, než může očekávat od tuzemských výrobců. Svou firmu dříve zviditelňoval hlavně výstavou na odborných veletrzích. V dnešní době prezentaci svých produktů na výstavách přerušil z důvodu útlumu jak návštěvníků, tak i ostatních vystavovatelů. V minulém roce zaznamenal snížení počtu zakázek z příčiny hospodářské krize.

V obchodě se spoléhá především na svou tradici, odbornost a stálé klienty. Dalším reklamním médiem, které využívá pro zviditelnění, je internet. Dnes v práci tráví průměrně 8 hodin denně, a to spíš z důvodu nedostatku zakázek. Když bylo třeba, věnoval práci spoustu času, jak dodává i několik víkendů po sobě. Říká o sobě, že je člověk bez výrazných koníčků a jeho životní náplní je práce. Jedinou další zálibou, kromě firmy je cestování, převážně po Evropě.

Pan J. CH. vystudoval střední průmyslovou školu strojního oboru. Po škole byl odveden, avšak ze zdravotních důvodů byl z vojny po třech měsících propuštěn. Poté pracoval 5 let v brněnské montážní firmě, která se zabývala obdobnou činností, v níž dnes podniká. Dalších 15 let strávil jako technolog ve výrobě lesnických strojů, opět práce ve stejném oboru. Po sametové revoluci byl rok bez práce. Jak říká, „technici ve firmách zavazeli“, proto byli propuštěni. V roce 1991, kdy stále ještě nesehnal práci, byl osloven dvěma známými, aby se spolu pustili do podnikání. Po roce narůstajících neshod a problémů se od kolegů odtrhl a začal pracovat sám na sebe. Jak říká, po těchto zkušenostech by už do podnikání nikdy s nikým dalším nešel, již jedině sám za sebe. Po devíti letech se rozhodl rozšířit svou firmu o vlastní výrobu. Potřeboval úvěr, ale sehnat v té době peníze od bank bylo bez známostí složité. Nakonec našel solidní banku, která mu úvěr poskytla a dodnes je jejím klientem.

Pan J. CH. má dvě odrostlé děti, syna a dceru, ti žijí již se svými rodinami, nepodnikají. Říká: „Nikoho do podnikání nenutím, člověk musí chtít sám.“ Výrazné plány do budoucna nemá, je spokojen s tím, co má. Za svůj životní úspěch považuje vybudování své firmy, její prosperitu a především fakt, že jeho malá firma o třech lidech je velkou konkurencí pro firmy čítající i 30 zaměstnanců. Životní neúspěch si

nepřipouští, jen je zklamán světem okolo sebe. Tím, jak se republika od revoluce vyvíjí.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 3

Cíl podnikání: dělat práci, která baví

Předmět podnikání: vázací prostředky pro jeřáby

Motivační faktory: samostatnost, zájem

Stimulační faktory: peníze, uznání okolí

Vnímaný úspěch respondenta: vybudování úspěšné firmy

Poznámka: špatné zkušenosti se společníky, největším zájmem je práce

4 Z. Š.

Podnikatelce č. 4 je 56 let, v současné době vede spolu se svým manželem rodinnou firmu PAMI, zabývající se maloobchodní prodejem barev a laků a drogistickým zbožím. Ve firmě pracují kromě ní a manžela ještě její dva synovci a další dva zaměstnanci. Prodavačka, jak Z. Š. uvádí, je naprosto bezproblémová a váží si své práce, o kterou nechce přijít. Avšak prodavač, který je v oboru vyučen, se podle Z. Š. nesnaží a chodí si tzv. jen pro peníze. Při otázce, proč takového člověka vůbec zaměstnává, Z. Š. dodává, že jen čeká, až mu za půl roku skončí smlouva. Jak mu sama říká: „Ty nejsi prodavač, ty jsi podavač.“

Paní Z. Š. vystudovala střední školu ekonomickou a její začátky podnikání byly velice složité a komplikované. Podnikat v oblasti prodeje drogistického zboží začali její dva mladší bratři, dvojčata, jeden z nich vyučený drogista, v roce 1991. Avšak ani jeden neměl zkušenosti s vedením firmy, nebyli zásadoví a čestní. Jejich představa, jak Z. Š. uvádí, byla taková, že na ně někdo bude dělat a peníze, které měli v pokladně, považovali za své. A tak netrvalo dlouho a svou firmu dostali do

velkých dluhů. Paní Z. Š. spolu se svým manželem a otcem je „zachránili“ v podobě finanční půjčky. Tyto peníze však bratři opět prohýřili neznámo kam. Nedlouho na to se oběma jejím bratrům narodili dcery a tak z firmy odešli. V roce 1992 vedení převzala právě Z. Š., která musela opustit své původní zaměstnání. Tehdy pracovala jako vedoucí oddělení účtárny v bývalé Jednotě. Hlavní důvod odchodu z Jednoty a pokus o záchranu firmy byl získat zpět vložené peníze. Drogerii rozšířila o prodejnu barev a laků. Firmě věnovala svůj veškerý čas i peníze, které zde investovala. Po roce jí přišel vypomáhat i její manžel, který do té doby podnikal v oblasti malířství. Po tři roky usilovné práce, kdy po celou dobu žili z manželových peněz a otcova důchodu, se jí podařilo dostat firmu z dluhů a začít prosperovat. Psal se rok 1995 a na scénu opět vstupují její mladší bratři, kteří byli stále vlastníky nemovitosti, kde byla prodejna umístěna. Přes velké rodinné rozepře stěhuje Z. Š. prodejnu do nových prostor na druhé straně Olomouce. Shodou okolností do bývalé prodejny barev a laků, která byla v exekuci. Kvůli přesunu a koupi nových prostor si firma vzala úvěr a trvalo opět 3 roky, než se z dluhů dostali. Z. Š. toto období označuje jako druhé kolo.

Paní Z. Š. věnuje i dnes práci spoustu času, okolo 11-ti hodin denně. Už jí to moc nebaví, ale svou práci přirovnává k rozjetému rychlíku, ze kterého už nelze vystoupit. Je svým způsobem spokojená, ale práce ji velice vyčerpává, dnes by se do podnikání nepustila. Snaží se dělat věci pořádně, nikdy neuvažovala o zřízení více poboček z důvodu ztráty kontroly. Vždy dbá na poctivost a osobní přístup k zákazníkovi. Co se týče reklamy a propagace tvrdí, že „reklama je navoněná zdechlina, nejlepší reklamou je spokojený zákazník“. Úspěch firmy dokládá i fakt, že dostala nabídky na odkup prodejny od velkých obchodních řetězců.

Do budoucna chce Z. Š. nechat vše tak, jak v současné době je. Žádné závrtné plány nemá. Možná jen udělat si trochu více času na dcerku svého synovce, kterému je náhradní babičkou a na zvelebení své zahrady. Jejím životním úspěchem je, že dokázala svým „neschopným“ bratrům, co v ní je. Naopak neúspěchem jsou vyostřené rodinné vztahy a taky fakt, že kvůli práci ve firmě neměla čas mít své vlastní děti. Ty však, jak říká, nepřímo „adoptovala“ od svých bratrů.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 4

Cíl podnikání: získat zpět vložené peníze

Předmět podnikání: barvy, laky, drogerie

Motivační faktory: osobní úspěch

Stimulační faktory: peníze, obdiv rodiny

Vnímaný úspěch respondenta: předvedla bratrům, co dokáže

Poznámka: dodnes špatná rodinná situace

5 P. P.

Podnikateli č. 5 je 51 let, žije v Olomouci a v současné době provozuje desátým rokem Hostinec na Střední. O řízení se dělí se svou manželkou, k tomu zaměstnává dalších pět lidí. Dva kuchaře, dva číšníky a paní na výpomoc. Hostinec se v současné době zaměřuje na denní provoz, převážně na výdej obědů. Mezi zaměstnanci a vedením panuje přátelská atmosféra. Pan P. P. je schopen leccos zaměstnancům tolerovat, ale na druhou stranu v době potřeby očekává jejich podporu. Většina z nich pracuje v restauraci od jejího vzniku. Práce mu denně zabírá i přes dvanáct hodin. Hlavní náplní je provoz hostince, ale také pomoc matce, která prodává zeleninu a ovoce na tržišti. Na hospodě se musí pořád „něco“ dělat.

Vystudoval odborné učiliště obor auto mechanik pro uhelné sklady. Po vyučení absolvoval povinnou vojenskou službu a poté nastoupil do uhelných skladů na dílnu opravovat automobily. Když po roce zjistil, jaký mzdový nepoměr panuje mezi řidiči uhelných vozů a mechaniky, začal taky jezdit. Zde působil jako řidič až do revoluce. Po převratu měl domluven odkup jednoho z vozů a chtěl začít rozvážet uhlí; stále pro sklady, ale již sám na sebe. Jenže tento podnikatelský plán mu nebyl umožněn, především z důvodu nesouhlasu jeho současných spolupracovníků. Jak P. P. říká, bylo to ze závisti velkých, avšak nejistých výdělků

a možnosti osamostatnění. Krátce na to ze skladů odešel, zřídil si živnostenský list na nákup a prodej a začal obchodovat se vším, s čím šlo. Hlavním důvodem proč se do podnikání pustil, bylo osamostatnění se a ztráta vedení, které do té doby musel trpět. Menší obchodní vzor měl v rodině. Již před revolucí si jeho rodiče přivydělávali pěstováním zeleniny, které matka provozuje dodnes. Jeho prvním krokem bylo zřízení malého stánku s občerstvením na olomoucké tržnici. Zde prodával především pivo a uzené výrobky. Po čase, když přišlo radikální zvyšování nájmu, se rozhodl stánek prodat, což se mu velice výhodně povedlo, i když tohoto rozhodnutí zpočátku litoval. O práci se nebál, věděl, že dokud má zdravé ruce, tak se uživí. Opět se začal věnovat nákupu a prodeji. Po rozsáhlé olomoucké povodni v roce 1997 začal s rekonstrukcí vytopeného domu svých rodičů, ze kterého v dolním patře vytvořil současný hostinec. I přes to, že v ulici je několik dalších restaurací, o budoucí zákazníky se nebál. Ale dodává, že v dnešní době by se možná zachoval jinak. V té době si říkal: „proč bych se měl bát konkurence, ať se konkurence bojí mne“. Začátky nebyli jednoduché z důvodu nutnosti splácet velký úvěr, který byl potřeba na rekonstrukci a vyplacení svých dvou bratrů, z nichž jeden (V. P. – uveden dále) také podniká, druhý je vychovatelem. Další jeho komplikací v podnikání byl fakt, že o správném fungování hospody toho moc nevěděl a učil se za provozu.

Dnes již nic dalšího budovat nehodlá. Vždy ho to táhlo mít svou hospodu, to se mu podařilo a je spokojen. Má dvě dcery, které studují vysokou školu. Mezi jeho zájmy patří jízda na motocyklu a návštěvy letních festivalů a dalších společenských akcí. Životním úspěchem je jeho hostinec, který mu nikdo nevezme a taky fakt, že si hostinec postavil sám svýma rukama. Dnes by zřejmě odvahu na stavbu neměl. Při otázce na životní neúspěch pan P. P. vzpomíná na dávné problémy s koupí auta od uhelných skladů. Snad kdyby se ve věci více angažoval, mohl mu záměr vyjít, ale to už je historie, dodává.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 5

Cíl podnikání: být samostatný a uznávaný

Předmět podnikání: pohostinství

Motivační faktory: samostatnost, odvaha a chuť uspět

Stimulační faktory: peníze, obdiv, uznání rodiny a okolí

Vnímaný úspěch respondenta: vybudování vlastního hostince

Poznámka: dosavadní spokojenost

6 V. P.

Podnikatel č. 6 je bratrem pana P. P., je mu 56 let a žije v Olomouci. Letos se svou rodinou oslavil 20 let úspěšného podnikání. V současné době podniká hned v několika oblastech, které soustředil od blízkého okolí svého současného bydliště. Vede stanici technické kontroly, autoservis, ke kterému náleží i pneuservis a půjčovna přívěsů a v poslední řadě provozuje i penzion s restaurací. O ten se především stará jeho manželka. V STK zaměstnává celkem deset lidí, po letech si vytvořil bezproblémový pracovní kolektiv. STK nouzi o zákazníky nemá, především z důvodu pravidelných návštěv provozovatelů motorových vozidel v periodě stanovené zákonem. Vždy se snažil podnikat s přebytkem, tudíž nikdy nepotřeboval bankovní úvěry či peněžní půjčky.

Pan V. P. je vyučený automechanik a vystudoval střední průmyslovou školu automobilní. Absolvoval povinnou vojenskou službu a začal pracovat jako vedoucí dopravy a údržby v místním podniku. Podnikatelské plány měl se svým otcem ještě před převratem, avšak tato doba podnikání neumožňovala. Vyloženě na revoluci čekali. Když opona padla, pustili se spolu s otcem, který byl také automechanikem a zručným opravářem, do podnikání. Lásku k autům měli v rodině, jeho děd byl autodopravce, ale jeho živnost byla vládou ve čtyřicátém-osmém znárodněna. Začínali autoservisem a pneuservisem, nedlouho na to odstartovali dovoz aut ze zahraničí a otevřeli si autobazar. V té době velice lukrativní podnik, od kterého však po nějakém čase odstoupili. Jednu dobu měl dokonce i půjčovnu vozidel. Vždy se snažil přizpůsobit žádosti trhu. Po 5 letech podnikání si podal žádost o zřízení

stanice technické kontroly. Jedná se však o vázanou živnost. Jeho žádosti bylo vyhověno až po dalších pěti letech v roce 2000, kdy byly nově zavedeny kraje v ČR. Dalším podnikatelským počinem je zmíněný penzion. Ten vznikl náhodou, kdy pan V. P. vydražil ve své ulici velice výhodně nemovitost a přemýšlel, jak ji využít. Chtěl se především odlišit od ostatní restauračních zařízení v ulici, kde převládal typ čtvrté cenové skupiny. Provozu hostince se ujala jeho žena do té doby vrchní sestra olomoucké nemocnice.

Pan V. P. má dvě dospělé dcery, starší dnes pracuje s matkou v penzionu. Mladší je také zainteresována v rodinném podniku a pracuje v STK. Do budoucna chce především s rodinou dál udržovat svůj široký okruh podnikatelských činností. Další ambice o rozšíření podnikání už nemá. Porevoluční období bylo z jeho hlediska pro podnikání nejvhodnější, dnes převládá na úřadech hodně byrokracie. Jeho zájmy jsou především fotbal, na který si vždy nějaký čas najde. Dnes už bývalý hráč působí v místním fotbalovém výboru. Životním úspěchem je pro něho bezproblémová funkce podnikání a spokojená rodina. Při otázce na neúspěch jen zmiňuje „možná“ brzký odchod z autobazarové branže. Svého tehdejšího rozhodnutí dnes již ale vůbec nelituje.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 6

Cíl podnikání: osamostatnit se

Předmět podnikání: stanice technické kontroly

Motivační faktory: samostatnost, osobní úspěch

Stimulační faktory: peníze, obdiv rodiny a okolí

Vnímaný úspěch respondenta: úspěšné podnikání a spokojená rodina

Poznámka: nové věci neplánuje

7 J. K.

Podnikateli č. 7 je 55 let a pochází z Olomouce. Podniká v oblasti stavebních služeb úprav interiérů. Zaměřuje se na prodej a montáž plovoucích podlah, PVC a linoleí, dále na okenní techniku (sítě, žaluzie, venkovní rolety, markýzy a okenní doplňky) a také na maloobchodní prodej dveří a oken. Pracuje sám na sebe bez stálých zaměstnanců. V dopoledních hodinách má na prodejně brigádnici. Na práci, na kterou nestačí či nemá zkušenosti a potřebné technologie, si najímá externí firmy. V práci tráví hodně času, snad ještě více, než když s podnikáním začínal. V současné době se potýká s všudypřítomnou krizí, ale přiznává i svou lenost. Zakázek je o něco méně, leč podle sebe pracuje pouze na šedesát procent. Uvědomuje si, že má značné mezery v propagaci, zejména v absenci webových stránek a v neúčasti na odborných výstavách, které by podle něj zajistili více zakázek. Svůj sortiment se snaží neustále rozšiřovat především o nové a trhem žádané moderní výrobky. Když zrovna pan J. K. nepracuje, tak cestuje; především do přímořských letovisek. Další volný čas tráví pečováním o zahrádku.

Je vyučený automechanik. Než byl odveden na vojnu, pracoval rok v oboru. Po vojně se vrátil zpět k opravám automobilů, ale po dalším roce práce odešel ze zdravotních důvodů k hasičům na pozici řidiče. Denní kontakt s oleji a mazivy mu nesvědčil. Dalším důvodem změny zaměstnání byla rekonstrukce rodinného domu po svém dědovi, na níž měl jako hasič čas (více dní volna na úkor délky pracovní doby). Po sedmi letech u hasičů, v době, kdy jeho žena končila mateřskou dovolenou, přešel s manželkou pracovat na porodnu prasnic. On jako údržbář, jeho žena na post ošetřovatelky. Do podnikání se pustil v roce 1991. V odpoledním volnu a o víkendech montoval drážková těsnění do starých kastlových oken, která v této době na stavbách převládala a nekvalitně těsnila. Tento nápad mu vnuknul tehdejší televizní pořad Receptář pro začínající podnikatele. Těsnění bylo vyvinuto ve Švédsku. V České republice se výrobou zabývala jedna pražská firma, od které si pan J. K. koupil licenci. Podnikat chtěl hlavně z důvodu samostatné práce. „Už mě nebavila práce s lidmi,“ dodává. V této živnosti viděl velký potenciál. Určitou výhodou byla skutečnost, že nepotřeboval žádné složité objemné náčiní ani prostory, pracoval vždy u zákazníka. Po půl roce této práce získal velkou zakázku

(2,5 km těsnění) na základní škole. Ve svém současném zaměstnání dal na hodinu výpověď a začal se plně věnovat těsnění. Brzy se o jeho živnosti doslechli další zákazníci a práce přibývalo. Jeden čas byl tak fyzicky vytížen, že se to začalo podepisovat na jeho zdraví. Proto si na práci začal najímat externí pracovníky. Sám se věnoval dalšímu okennímu příslušenství, které bylo v té době žádané (montoval žaluzie a rolety). Přizpůsoboval se přáním zákazníků a nebál se přistoupit na práci, se kterou neměl moc zkušeností. Po čase pokládal i plovoucí podlahy a polystyrenové stropy.

Dokáže si v práci poručit, jinak to podle něj ani nejde. Do dvou let by chtěl odpustit od montáží a věnovat se pouze prodeji v obchodu. Ve svém věku už nezvládne to, co dřív. Pan Jan má dvě odrostlé dcery, starší se provdala do Londýna, mladší je zaměstnaná v Olomouci. Je rozvedený, v současné době žije v bytě u přítelkyně, rodinný dům přenechal bývalé ženě. Hmotné statky v jeho životě nehrají důležitou roli. Za osobní úspěch považuje své dvě dcery. I přes rozvod má s nimi velmi dobré osobní vztahy a těší ho jejich život. Naopak za životní neúspěch považuje již zmíněný rozvod, kdy byl sražen na kolena, přenechal dům ženě a začal znovu.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 7

Cíl podnikání: pracovat sám

Předmět podnikání: úpravy interiérů

Motivační faktory: samostatnost

Stimulační faktory: peníze

Vnímaný úspěch respondenta: má úspěšné dcery

Poznámka: hmotným statkům nepřikládá osobní důležitost

8 D. H.

Podnikateli č. 8 je 37 let, žije se svou ženou a dvěma malými dětmi v malé vesničce nedaleko Olomouce. D. H. je jeden ze zakladatelů proslulých dřevěných turistických známek, které se těší velké oblibě u cestovatelů a sběratelů nejen u nás, ale i v Evropě. Kromě známek vyrábí spoustu dalších suvenýrů, jako jsou mince, štítky na turistické hole a 3D pohlednice. D. H. je spolumajitel firmy a má jednoho společníka. Prodej a výroba turistické známky má vlastní marketingovou strategii. Prodává se jen na vybraných „málo“ místech, hraje se s ní sběratelská hra. Turista si danou známku může koupit pouze na místě, které známka znázorňuje. Systém prodeje známek v posledních dvou letech narůstá takovým stylem, aby nedevalvoval trh. Díky hlasování na internetu sami sběratelé rozhodují o atraktivních turistických zajímavostech, které si zaslouží být na známce znázorněny. Tak je dosaženo velmi kvalitního výběru místa a tím následného zájmu o známky. V dnešní době je situace taková, že přibližně z deseti žádostí o místo na známce se jedna až dvě vyplní a známka s daným místem se začne vyrábět. Každým rokem vychází nové vydání sběratelského katalogu, kde jsou uvedeny všechny dosud vyráběné známky, jejich vzhled, počet vyrobených kusů a taky informace, zda je známka ještě v prodeji či nikoliv. Tak získávají vyřazené známky zvýšenou sběratelskou hodnotu.

Se známkami začal v roce 1998. D. H. pochází z Jeseníku. Jako student Univerzity Palackého vedl s kolegou skautský oddíl v Rýmařově. Znamky vymyslel jako sběratelskou hru po horách pro své skautíky. Vyrobil a s kolegou zobchodoval deset druhů známek do známých míst v jesenických horách. Leč než skautští svěřenci stihly všechny místa obejít, někde byly již známky vyprodány. Před dvanácti lety nebylo nic, co by se na horských místech dalo koupit jako vzpomínka, pouze pohlednice, ty však byly málo nezajímavé. Proto s výrobou známek pokračoval i nadále. Začátky byli velice dobrodružné a časově velice náročné. První dřevo pro výrobu káceli na „stojáka“ v lese a řezali na cirkulárce. D. H. kreslil další grafiky, podle kterých u kovorytců nechával vyrábět raznice. Ale kovorytců, jak sám říká, je v české republice jen hrstka a většina byla již v důchodu. Proto se velice brzy rozhodli zainvestovat a na leasing si pořídili CNC frézu, na které se

naučili vyrábět raznice sami. Minimální množství odběru pro obchodníka stanovili na 200 kusů známek. Proto si tento produkt mohl dovolit prodávat každý oslovený obchodník, kterému nejde jen o zisk z prodeje známek, ale především o zviditelnění svého místa. Díky sběratelské hře a mapám s těmito místy je propagační efekt daleko silnější než finanční. Známky se do tří let rozšířily z Jeseníku do zbývajících českých hor. Začala fungovat sběratelská hra a tento systém umožnil snadné rozšíření známek o ostatní zajímavá místa České republiky.

Dnes ve firmě pracuje 25 zaměstnanců, většina z nich ve výrobě. Pro ČR se vyrábí okolo 1700 druhů známek. Pojem „turistická známka“ je dnes všeobecně znám. Je navázána spolupráce s Klubem českých turistů, s výrobcí turistických map a nově i s portálem mapy.cz. Rozšíření známek začalo v podobě franchisingu nejdříve na Slovensko, vzhledem k tomu, že Tatry lákají spoustu českých turistů a postupně se rozrůstá do dalších zemí Evropy. Jak D. H. dodává: „Půlka konkurence vyrábí vyloženě přesné kopie a druhá půlka je ze zahraničí v podobě sběratelských mincí.“

O společníkovi D. H. říká, že je vynikající prodejce a má pro obchod nadání. Je mistrem světa v praskání bičem. Svého umění jeho společník využíval především v začátcích, kdy bylo potřeba přesvědčit majitele horských chat o prospěšnosti turistických známek. Podle D. H. jsou takoví lidé svým způsobem podivíni a „kravaťáci“, u nich neuspějí, kdežto chlapík v klobouku s bičem ano. V současné době je potřeba, aby se se společníkem z obchodu stáhli a najali si profesionálního manažera, z důvodu jejich neodbornosti a také vlastní kázně pracovat, když už nemusí.

D. H. má dva mladší bratry, ti zůstali věrni horám. Nejmladší starostuje a druhý pracuje ve veřejném sektoru. D. H. žije s manželkou, která je na mateřské s dvěma malými dětmi. Ve volném čase hraje volejbal. Tento zájem sdílí s manželkou. Také ho baví golf, jemuž věnuje stále více času. Za svůj životní úspěch považuje především svou rodinu a zdravé děti. Peníze, které mu podnikání vyneslo, mu

umožňují věnovat se svým zájmům a rodině, ale hned dodává, že v žádném případě ještě nekončí.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 8

Cíl podnikání: osobní úspěch

Předmět podnikání: turistické známky

Motivační faktory: úspěch, samostatnost, osobní rozvoj

Stimulační faktory: peníze, obdiv rodiny a okolí, volný čas

Vnímaný úspěch respondenta: vlastní rodina

Poznámka: hledání profesionálního manažera

9 J. K.

Podnikatelce č. 9 je 53 let a svou pracovní činnost zaměřuje především na různé druhy masáží a na zdravotní cvičení. Svou živnost provozuje od roku 2004 v Olomouci. Prostory má ve společném pronájmu s kolegyní. V práci se střídají po půl dni. Avšak každá má svůj okruh klientů a pracuje sama na sebe. Svou pracovní dobu přizpůsobuje dennímu počtu zákazníků. V posledním roce zaznamenala snížení zájmu o masáže a cvičení, za půl dne obslouží tři až čtyři klienty. J. K. v jejím podnikání velice vyhovuje časová flexibilita a možnost volby různých druhů používaných masáží. Nový klienti chodí převážně na doporučení svých známých. Prvních pět let jejího podnikání chodili také z důvodu příspěvků, které mohli čerpat od zdravotní pojišťovny, se kterou má paní J. K. smlouvu. V současné době již pojišťovna příspěvek neposkytuje. Reklama v podobě informačních letáček umístěných ve zdravotních zařízeních se moc neujala.

J. K. vystudovala gymnázium, poté si vzdělání rozšířila na střední stavební škole, díky níž se uplatnila v oboru v oblasti projektování. Po devíti letech práce

v projekci odešla na šestiletou mateřskou (má dvě děti). Když se chystala k návratu do práce, přišla revoluce a podnik, ve kterém dříve pracovala, zanikl. V tuto dobu její manžel, zemědělský inženýr, začal podnikat v oblasti výuky bojových sportů. Byl to jeho dlouholetý koníček. J. K. mu částečně vypomáhala, především s vedením tréninků, ke kterým ji manžel přivedl. Po deseti letech si uvědomila, že ji taková práce nebaví a odešla. Rok pracovala v místní továrně u pásu, ale s potřebou realizovat se v jiné pracovní činnosti odešla. Byla nezaměstnaná a především ze svého zájmu a spousty volného času absolvovala akreditovaný kurs na sportovní a klasickou masáž. Vzhledem k tomu, že neměla předem zajištěné místo masérky, musela si tento kurs hradit sama bez příspěvku pracovního úřadu. Po tříměsíčním kurzu začala masírovat doma ve svém bytě. Zákazníci byli zpočátku jen z okruhu jejich přátel. Vydělané peníze byly malým přivýdělkem, ale odpracované masáže velkými zkušenostmi. Její zájem o masáže začal narůstat, proto si doplňovala své vzdělání na dalších masérských kurzech, ze kterých čerpá dodnes. Po roce a půl evidence na pracovním úřadě se jí naskytla možnost pronajmutí vhodných prostor pro masáže. Jejich majitelka odcházela na mateřskou dovolenou a hledala za sebe náhradu. Paní J. K. této možnosti využila. Důvodem byl také nátlak ze strany pracovního úřadu, aby se už někde zaměstnala.

Dnes je J. K. spokojená s tím, co dělá. Avšak původní majitelka prostor se má během tohoto roku vrátit z mateřské dovolené, a tak bude muset najít nové místo pro svou živnost. J. K. o sobě říká, že je váhavý střelec a na rozhodnutí potřebuje více času. Má dvě dospělé děti, které již pracují, ale stále bydlí u svých rodičů. Své zájmy spojuje se svou prací, velice ráda navštěvuje odborné semináře, dokonce jeden z nich v Olomouci pořádala. Občas vyrazí na projížďku na kole. Za svůj životní úspěch považuje fakt, že našla odvalu a začala se věnovat masáží, které ji velice baví a také živí. Při otázce na neúspěch se jen zmiňuje o dětech, které mohla více vést k jejich samostatnosti. Podle ní nevyužívají všechny možnosti, které současná doba nabízí.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 9

Cíl podnikání: věnovat se svému zájmu

Předmět podnikání: masáže

Motivační faktory: samostatnost, osobní rozvoj a zájem

Stimulační faktory: peníze, volný čas

Vnímaný úspěch respondenta: získání odvahy podnikat

Poznámka: váhavá osoba

10 A. G.

Podnikateli č. 10 je 47 let, má malé instalatérství. Pracuje v oboru stavebnictví, zaměřuje se především na vodu, plyn a topení. Je živnostníkem a i přes zmiňovanou krizi má práce pořád dostatek. Zákazníci jsou převážně z okruhu jeho známých, ale také zajišťuje servis a montáž po celé Moravě pro významného tuzemského výrobce dřevoplynových kotlů. V práci tráví spoustu času, většinou okolo devíti hodin denně. Nejedná se však o dobu jako takovou, ale především jde o výsledek práce, který je schopen odvést. Když zrovna nevydělává peníze, pracuje na svém rodinném domku, který už nějaký ten rok rekonstruuje. Ve svém krátkém volném čase se občas projede na kole, v zimním období na běžkách. Když už má všeho nad hlavu, cestuje, nejraději po tichomoří, a to sám a obvykle tak tři týdny.

A. G. vystudoval strojní střední školu, po které nastoupil na dvouletou povinnou vojenskou službu. Po vojně pracoval v Královopolských strojárnách v Brně, po třech měsících ale přešel do olomouckého Kovodružstva. Hlavním důvodem změny zaměstnání bylo odloučení od rodiny. V Kovodružstvu pracoval řadu let jako topenářský projektant pro rodinné domy. V roce 1989 si začal přivydělávat u známého, také z topenářského oboru. Když po revoluci podnik, ve kterém byl zaměstnán, zavřeli, z pouhého přivýdělku se stala hlavní pracovní náplň. Do dvou let se osamostatnil a založil si vlastní živnost. Na devět měsíců odjel pracovat do

Německa kvůli lepšímu výdělku a pracovním podmínkám a především z důvodu zabezpečení své rodiny. K této pracovní příležitosti se dostal přes německého občana žijícího v Československu. Z počátku se zaměřoval pouze na topení, ale postupem času se přizpůsoboval přáním svých zákazníků a začal se věnovat také vodě a plynu a u této činnosti zůstal dodnes. I když, jak říká, se živí rukama, je rád, že pracuje sám na sebe. Jeho hlavním plánem do budoucna je konečně dokončit rekonstrukci svého domku, která už trvá celých 9 let. V současné době žije v pronájmu.

A. G. vyrůstal na rodinném statku. Matka byla v domácnosti a starala se o početnou rodinu. Otec se živil jako řidič. A. G. má čtyři bratry a sestru. Je z nich třetí nejstarší a jediný, kdo podniká. Z prvního manželství má dvě dospělé dcery. Nyní žije se svou druhou ženou, s níž má osmiletého syna. Jeho současná žena pracuje v Olomouci na soudním lékařství. Životním úspěchem A. G. je jeho rodina a stabilní práce.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 10

Cíl podnikání: samostatná práce

Předmět podnikání: voda, plyn, topení

Motivační faktory: samostatnost, chuť uspět

Stimulační faktory: peníze, obdiv rodiny, volný čas

Vnímaný úspěch respondenta: rodina, stabilní práce

Poznámka: samostatná práce

11 S. H.

Podnikatel č. 11 má 46 let a v Olomouci provozuje svou firmu zabývající se elektromontážemi, klimatizacemi a svítidly, Heinz-Elektro. Jeho snahou je zabývat

se technicky složitými věcmi; především, aby se odlišil od konkurence. Zmiňuje cenový boj firem, kde nízké náklady zákazníka jsou vyváženy kvalitou odvedené práce. Jeho společnost má za dobu svého působení vybudovanou tradici a ctí vysokou kvalitu odvedené práce. V současné době má osm montážních čet, tedy šestnáct zaměstnanců. Každý ze zaměstnanců ví přesně, jaký je jeho pracovní postup a tím se musí řídit. Výběru svých zaměstnanců přikládá velkou váhu, ty nejlepší si vychoval a vychovává už od učňovského věku. Nedávno dokončil stavbu nové skladové haly.

S. H. se vyučil v oboru elektro, po vojně byl zaměstnán a dálkově si dodělal maturitu na střední škole elektropřemyslové. Vykonával montážní práce ve stavebním podniku, ten byl však v roce po revoluci privatizován. Z důvodu osobních neshod s nadřízeným z podniku odešel, za což je dodnes vděčný. V roce 1990 začal podnikat v oboru elektro, převážně využil předchozí pracovní zkušenosti. Na počátku se věnoval elektrickému topení, které v té době bylo velice populární. Měl spoustu zakázek a najímal další pracovníky. Jak říká, podnikat se učil za pochodu. V roce 1994 měl už dvě montážní čtyři čítající osm pracovníků. O řízení firmy a kontrolu zaměstnanců se staral sám, což mu zabíralo spoustu času. Po dvou letech přijal do pracovního poměru mistra, který měl na starost dohled nad zaměstnanci. Efektivita práce se zlepšila. Ve svém podnikání zažil i nemilou zkušenost s nejmenovanou firmou, která svoji nesolidností a nekorektním jednáním velmi výrazně jeho firmu poškodila, načež byl nucen propouštět zaměstnance a prodávat majetek. Z této problémové situace se jeho firma vzpamatovala další 3 roky.

S. H. pochází ze zelinářské rodiny. Svou současnou ženu po mateřské „dotlačil“ také k podnikání. Začala prodávat svítidla, převážně vyšší cenové kategorie, což její obchod odlišuje od konkurence. I přes počáteční odpor je dnes velice spokojená.

J. B. je s fungováním své firmy spokojen. Je rád, že je stále schopen získat lukrativní zakázky, ale práci neodmítá a vyhoví každému. Práce mu není cizí, když je vážný problém zaskočí za své zaměstnance. J. B. usilovně „dřel“ několik hodin denně až do věku 40 let, kdy se pracovní vyčerpal a 3 měsíce marodil. V té době si uvědomil,

že ve firmě musí fungovat jeho zastupitelnost a část svých povinností delegoval na zaměstnance. Od té doby se výrazněji věnuje své rodině a zálibám. S. H. má dva dospělé syny a dvě dcery. Zájmy jsou kanoistika a cyklistika, k relaxaci využívá aktivních víkendových dovolených. Osobní úspěchem jsou pro něho zdravé děti. Žádný ze svých neúspěchů si nepřipouští, do dalšího života si bere jen to dobré.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 11

Cíl podnikání: touha uspět

Předmět podnikání: elektromontáže

Motivační faktory: samostatnost

Stimulační faktory: peníze, uznání okolí, rodina, volný čas

Vnímaný úspěch respondenta: zdravé děti

Poznámka: zásadový

12 J. O.

Podnikatel č. 12 má 51 let a v současné době podniká s manželkou v oblasti solárních systémů. Jeho rodinná firma Solarpower má sídlo v Olomouci a zabývá se realizací solárních systémů pro ohřev vody a přitápění. Je výhradním obchodním zástupcem pro oblast Severní Moravu. O výrobky, které prodává, je v posledních letech veliký zájem, zejména z toho důvodu, že šetří provozní náklady na bydlení.

J. O. je vyučený stolař a po dvouleté vojně začal pracovat ve stolárně jako řadový zaměstnanec. V roce 1993, kdy ho každodenní stereotypní práce omrzela a vlastní chuť něčeho dosáhnout se zvýšila, se osamostatnil a založil stolařskou živnost. Nejdříve začal sám v garáži, ale postupem se mu dostávalo lepších a výnosnějších zakázek, např. spravování oken pro bytová družstva, a tak začal najímat pomocné pracovní síly a nakupovat nové stroje. To však vyžadovalo jeho velké

pracovní vytížení. Jak říká, podnikáním člověk šidí rodinu, a bylo tomu skutečně tak, v práci trávil i dvanáct hodin denně. Toho času dával práci dalším patnácti lidem. Do firmy mu přišla vypomáhat jeho žena, vzdělaná v oblasti ekonomie, která v té době končila mateřskou dovolenou. Stolařinou se úspěšně živil až do osudného roku 1997. V tomto roce Olomouc zasáhla rozsáhlá povodeň, kdy byly veškeré jeho prostory zaplaveny a materiál znehodnocen. Pan J. O. svou živnost ukončil. Nechtěl se již více stolařině věnovat, jeho nadšení pro tuto práci postupně vyprchávalo a povodeň byla poslední kapka. Dalším důvodem ukončení činnosti bylo neproplacení celé pojistky, na kterou měl nárok. Zmíněné prostory začal pouze pronajímat. Pracovat se mu nechtělo. Ale jak sám říká, náhodou se dostal k firmě, která obchodovala se solárními systémy. Tato technologie ho velice nadchla a začal se jí také věnovat. Prací byl nadšen a získal další elán jít dál a budovat.

V současné době se snaží ve volných prostorech, které vlastní, zřídit zverimex. To mu zabírá o něco více času, než by si přál, ale za léta usilovné dřiny se již naučil relaxovat. Je schopen si rozdělit čas na dobu, kdy se pracuje a kdy je potřeba odpočívat. Jeho zájmy jsou stolní tenis a badminton. Dnes by už náročnou práci jako stolařinu nedělal. Pan J. O. má se svou ženou dvě dospělé děti. Starší syn vypomáhá ve firmě, dcera studuje vysokou školu. Za svůj životní úspěch považuje vybudování rodinného domu, který před 25 lety postavil téměř sám. O neúspěších se zmiňovat nehodlá.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 12

Cíl podnikání: samostatnost

Předmět podnikání: solární systémy

Motivační faktory: samostatnost, chuť uspět, osobní rozvoj

Stimulační faktory: peníze, uznání okolí a rodiny

Vnímaný úspěch respondenta: vybudování vlastního domu

Poznámka: dokáže si poručit

13 J. K.

Podnikateli č. 13 je 70 let, žije v Olomouci, kde provozuje svůj podnik Koopron. Ten se zaměřuje na výrobu produktů z tenkostěnných plechů. Zájem o jeho výrobky je z celého spektra zákazníků, převážně jde o zahraniční odběratele. Zaměřuje se na kusovou i sériovou výrobu, kde využívá nejmodernější technologie. Jeho výrobky mají široký okruh využití. Hlavním mottem je spokojený zákazník. Jeho firma má vysokou produktivitu práce. Ve svém podniku pečlivě dbá na organizaci a produktivitu práce. Dává práci 27 zaměstnancům, které velice důkladně vybíral. Jak říká, v dnešní době je problém najít kvalitní pracovní sílu, lidé na úřadě práce nechtějí práci, ale zaměstnání. Krize podnik zasáhla především v zisku firmy, ale je velice rád, že nemusel propouštět zaměstnance.

J. K. vystudoval střední průmyslovou školu, po válce pracoval krátkou dobu v Přerovských strojírnách jako konstruktér. Chtěl si rozšířit vzdělání, a tak odešel studovat Vysokou školu vojenskou do Brna. Tu však nedokončil z důvodu konfliktu s vedením. Poté využil příležitosti, kdy Škodovy závody v Plzni rozdávali svým zaměstnancům byty a do Škodovky nastoupil jako konstruktér. Zde, jak říká, byl nadmíru spokojen a strávil zde v různých funkcích 18 let. S ohledem na rodinu se vrátil do rodné Olomouce a pracoval v místní továrně na výrobu čerpadel opět na pozici konstruktéra. Po revoluci se náhle ocitl bez práce. Byl hlavním živitelem čtyřčlenné rodiny. Jak dodává, byla pro něj nutnost postavit se na vlastní nohy, začal soukromě pracovat jako zámečník. Během krátké doby si vzal půjčku, za kterou si pořídil soustruh. Využil velmi cenných zkušeností z předchozích zaměstnání a během několika let vybudoval úspěšnou firmu.

Jeho manželka, která celý život pracovala jako zdravotní sestra a dnes je v důchodu, vypomáhá ve firmě s administrativou. J. K. má dva syny; starší je uznávaným lékařem, mladšímu synovi zajistil zázemí pro rozjetí jeho vlastní firmy.

Do budoucna by chtěl najít spolehlivého pracovníka na post řízení výroby, aby mohl v klidu odejít do důchodu, což se mu bohužel za celou dobu rozvoje firmy zatím nepodařilo. Práci stále věnuje veškerý svůj čas, spokojení odběratelé jsou pro něj nejdůležitější. Jeho hlavní zálibou je rybaření. Jeho životním úspěchem je především dobře zajištěná rodina. Za svůj osobní neúspěch považuje fakt, že v dnešní době není již schopen nalézt takové zaměstnance, kterým by mohl plně důvěřovat.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 13

Cíl podnikání: osobní úspěch

Předmět podnikání: výrobky z technostěnných plechů

Motivační faktory: osobní rozvoj, úspěch

Stimulační faktory: peníze, uznání okolí a rodiny

Vnímaný úspěch respondenta: dobře zajištěná rodina

Poznámka: hledání profesionálního manažera

14 A. K.

Podnikateli č. 14 je 37 let, je synem J. K. a v dnešní době vede vlastní společnost Kovolaser. Ta se zabývá zpracováním plechů, výhradně technologií vysekávání a laserové pálení na CNC strojích. V současné době disponuje třemi vysoce výkonnými stroji. Především vyrábí polotovary pro tuzemskou společnost. Uplatnění jeho výrobků lze najít ve všech oborech hospodářství, hlavně ve strojírenském průmyslu, elektroprůmyslu, potravinářství, zemědělství, reklamě a jiných. Ve společnosti pracuje 6 zaměstnanců ve výrobě a 3 administrativní pracovníci. Firma působí ve společných prostorách jako otcova, ale v současné

době staví nový areál, kam hodlá přesunout a zvýšit stávající výrobu. V období krize pocítil pokles výroby, v současné době se již odbyt stabilizoval.

A. K. vystudoval gymnázium, po kterém sloužil rok na vojně. Poté začal pracovat v otcově firmě zabývající se zpracováním plechů jako technolog a konstruktér. Již od nástupu do firmy byl otcem veden k podnikání, od něho se naučil spoustu důležitých věcí, kterých využil o deset let později, když se osamostatnil. Již v otcově firmě prosazoval výrobu pomocí modernějších technologií a měl rozdílnou vizi ve vedení firmy a tak v roce 2004 založil s jeho pomocí svou současnou společnost. Na leasing si pořídil první laser stroj a zaměstnal první pracovníky. Otec ho v podnikání výrazně podporuje dodnes.

Hlavní důvod A. K. podnikání bylo osamostatnit se. Postupem času zjistil, že je podnikání nezbytné, aby mohl zabezpečit rodinu. V současné době podnikání věnuje veškerý svůj čas. Pracuje většinou i do pozdních večerních hodin. Jeho hlavní zálibou je golf, na který si však dokáže vyčlenit jen málo času. Se svou ženou, která také pracuje ve firmě jako jeho zástupce, má dvě dcery ve školním věku.

Do budoucna se chce věnovat především laserovým technologiím, které podle něj mají velký potenciál. Už delší čas hledá technologa, který by mu pomáhal s výstupní kontrolou výroby. Své osobní úspěchy spojuje s pracovními a nyní se těší, až dokončí stavbu výrobní haly. Malým zklamáním pro něho je, že zatím nemá syna, který by firmu jednou převzal.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 14

Cíl podnikání: samostatnost a osobní úspěch

Předmět podnikání: zpracování plechů na CNC strojích

Motivační faktory: samostatnost, osobní rozvoj, úspěch

Stimulační faktory: peníze, uznání rodiny

Vnímaný úspěch respondenta: vybudování firmy

Poznámka: zabezpečení rodiny, hledání technologa

15 K. J.

Podnikateli č. 15 je 57 let, pochází z Litomyšle a v současné době podniká s cukrovinkami. Nakupuje z velkoobchodů nejrůznější sladkosti a distribuuje je po prodejnách v širokém okolí svého bydliště. Jedná se především o zahraniční trvanlivé výrobky, jako jsou žvýkačky, lízátka a drobné bonbony. Spolupracuje se živnostníkem ze Šumperka, který odebírá jeho zboží a rozváží po své vlastní obchodní síti. K tomu také provozuje cukrárnu v Poličce, kde zaměstnává jednu osobu starající se o provoz. V loňském roce provozoval ještě jednu cukrárnu v Litomyšli, kde s prodavačkou pracovala i jeho žena. Tuto činnost však z důvodu zvyšujícího se nájmů a poklesu zákazníků ukončil. Za poslední roky zaznamenal výrazný úbytek odběru cukrovinek. Vzhledem k tomu, že jeho klienti jsou maloobchodníci převážně z vesnic, je tento pokles zapříčiněn pravděpodobně výstavbou dalších supermarketů a jejich snazší dostupností pro koncového zákazníka.

K. J. je vyučený zámečník, po ukončení studia nastoupil na dvouletou povinnou vojenskou službu. Po vojně nastoupil do litomyšlské továrny, pro kterou se vyučil. Zde odpracoval 20 let. Přes zámečníka až po seřizovače CNC strojů, což pro něj byla zajímavá zkušenost setkat se s technologickým pokrokem jako jeden z prvních v republice. Díky této odborné práci pobíral i odpovídající plat, na tehdejší poměry velice zajímavý. Vždy ho to spíše táhlo k samostatné práci a tak po převratu z podniku odešel a to i přes to, že práci i peníze měl v té době jisté. To z části odsuzovala jeho žena, v té době prodavačka v textilu.

Podnikat K. J. začal s kamarádem, opravovali šicí stroje. V té době byl šicí stroj snad v každé rodině, a tak zakázek měli poměrně spoustu (i 10 za den). Po dvou letech začali zakázky ubývat, a proto s opravou strojů skončil. Ale šicí stroje neopustil a stal se prodejcem kvalitního tuzemského výrobce. Avšak po dalších dvou letech už šicí stroje nebyli tak lukrativním zbožím a tato práce ho již nadále nenaplňovala.

Prodej strojů z větší části omezil a ze zbytku obchodu udělal hračkárnu a na prodej si najal prodavačku. To zapříčinilo, že měl mnohem více času, než na který byl do té doby zvyklý. Psal se rok 1994 kdy odpověděl na inzerát rakouské společnosti, která v ČR zakládala svou pobočku. Jednalo se o společnost obchodující s cukrovinkami a K. J. se stal jejím výhradním obchodním zástupcem. Po několika letech si uvědomil, že když bude provozovat stejnou činnost, ale sám na sebe, vyinkasuje mnohem zajímavější výdělků. A tak po deseti letech z rakouské firmy odešel a začal obchodovat s obdobným sortimentem. Využil především své vybudované distribuční sítě, kde byl znám.

Do budoucna chce zůstat u cukrovinek až do důchodu. Ve svém věku se už nehodlá pouštět do žádných dalších podnikatelských činností. Udržuje si svou stálou obchodní síť a už nemá chuť vyhledávat další potencionální odběratele. Od vize zaměstnat více obchodníků upustil, rád pracuje sám, nechce nikoho řídit. Práci dnes dělá především kvůli své obživě. Dávné nadšení ho už bohužel opustilo.

K. J. má s manželkou tři dospělé děti, dvě dcery a syna, všichni jsou dnes někde zaměstnáni. Ve svém volném čase velice rád jezdí na kole, a zvelebují svůj dům. Za svůj životní úspěch považuje své rodinné zázemí a že se mu v jeho oboru daří. Když je zmínka o neúspěchu tak lituje, že i přes dobré studijní výsledky je pouze vyučen, protože se v mládí nechtěl pouštět do dalších studií.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 15

Cíl podnikání: samostatná práce

Předmět podnikání: prodej cukrovinek

Motivační faktory: samostatnost

Stimulační faktory: peníze, obdiv rodiny a okolí

Vnímaný úspěch respondenta: rodinné zázemí a úspěšné podnikání

Poznámka: má rád samostatnou práci

16 R. S.

Podnikateli č. 16 je 52, má firmu na výrobu jednoúčelových strojů. Jeho zákazníci jsou z oblasti velkovýroby, převážně v automobilovém průmyslu. R. S. do loňska podnikal se společníkem, jenž je již v důchodu a svou funkci přenechal svému synovi. Ve firmě pracuje krom nich dalších devět stálých zaměstnanců a k tomu čtyři externí na živnostenský list. V loňském roce zaznamenali rapidní úbytek zakázek, kdy na půl roku přerušili veškerou výrobu. V současné době pár zakázek opět získali a R. S. doufá, že nadále budou přicházet. V jejich případě se nejedná o konkurenční boj, protože obor jejich podnikání je velice specializovaný, ale o omezení výroby jejich odběratelů. R. S. je velice vytížený člověk, práci věnuje okolo deseti hodin denně. Řízení firmy nechává více na společníkovi a sám se věnuje převážně technologickým problémům.

R. S. vystudoval střední průmyslovou školu elektrotechnickou v Pardubicích. Po maturitě odešel dále studovat technologii materiálů na ČVUT do Prahy a studium úspěšně dokončil. Po roce na vojně se vrátil do rodné Litomyšle a nastoupil na post technického inženýra do místní továrny. Zde působil až do sametové revoluce. Když byl po revoluci propuštěn, zůstal věrný své profesi a s tehdejší kolegou začal podnikat v obdobné oblasti. Věnovali se elektrotechnice a řízení strojů, ze začátku v pronajaté garáži. Postupem času vyměňovali pracovní prostory za stále větší. Až po šesti letech postavili své vlastní sídlo, kde působí dodnes. Hlavním mezníkem v rozvoji pro něho bylo získání několikaleté zakázky pro místní, v té době už nestátní, podnik Vertex.

Určité vize měl se začleněním robotiky ve své firmě, kdy už nejde o jednoúčelový stroj a je možné tyto stroje repasovat na jiné výrobky, ale to vy vyžadovalo značné další investice, od kterých v době krize opustil.

R. S. má dva mladší bratry, jeden z nich má truhlářskou firmu, druhý je zaměstnán. Z prvního manželství má 3 děti, starší dcery už odrostly, nejmladší syn končí základní školu. Jeho současná žena začíná podnikat v zahradnictví, s čímž jí R. S. pomáhá. Její podnikání považuje spíš za její koníček, který časem přinese nějaké peníze do rodinného rozpočtu. R. S. zájmy jsou v zimním období pobyt na horách

a lyžích, v létě lezení po skalách a jízda na kole. R. S. je rád, že dělá práci, která ho baví a uživí.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 16

Cíl podnikání: dělat práci, která baví

Předmět podnikání: výroba jednoúčelových strojů

Motivační faktory: samostatnost, osobní záliba a rozvoj

Stimulační faktory: peníze, obdiv rodiny

Vnímaný úspěch respondenta: má práci, která ho baví a uživí

Poznámka: práce je i jeho zálibou

17 M. T.

Podnikateli č. 17 je 49 let, v současné době podniká se svou sestrou a švagrem v truhlářině, k tomu mají ještě v provozu restauraci s ubytovnou. Před měsícem se jim podařilo sehnat dlouhodobější zakázku, za kterou jsou velice vděční, protože nebýt jí, tak by byli bez práce. V současné době v truhlářské firmě kromě nich pracují další čtyři dělníci. Vedení firmy má na starosti sestra M. T., která také dohlíží na provoz restaurace. On se svým švagrem raději truhláří.

M. T. je vyučený mechanik. Než odešel na vojnu, pracoval nějaký čas v národním podniku Karosa jako elektrikář, kam se po vojenské službě opět vrátil, zde pracoval až do revoluce. Jeho švagr je vyučený truhlář a tak si ještě před revolucí společně po práci přivydělávali. Měli malou dílnu v M. T. garáži. Po převratu se začali věnovat truhlářině naplno. Pronajali si větší prostory a najali první zaměstnance. V době největšího rozmachu v letech 2002 – 2005 zaměstnávali dokonce 10 lidí, a na nové zakázky již neměli pracovní prostory.

Švagrově rodině vrátili v restituci nemovitost, ve které byl původně vyhlášený hotel. O tu se začala starat sestra M. T., která kvůli tomuto závazku ukončila studium na vysoké škole. Budovu společně zrekonstruovali, ale po nějaké době odešla jeho sestra na mateřskou dovolenou a vedení restaurace se ujala sestra jejího manžela. Ta dokázala během čtyř let přivést restauraci do stavu, kdy ji hygiena zavřela. M. T. v roce 2003 se svou sestrou a jejím mužem nakonec objekt odkoupily do svého vlastnictví, znovu zrekonstruovali a opět otevřeli restauraci spolu s ubytovnou.

Do továrny by se M. T. už nevrátil. Na otázku zda ho práce baví, odpovídá, že člověk něco dělat musí. Doufá, že než odejde do důchodu, bude dostatek práce. Otec byl elektrikář a matka prodavačka. S manželkou, která je vychovatelkou ve školce, má dva syny, starší je zaměstnán a mladší bude letos maturovat. Jeho zájmy jsou především posezení s přáteli a občasné vyjížďky na motocyklu. Při otázce na osobní úspěch posuzuje celkovou svou spokojenost a fungující rodinu. Kdyby mohl vrátit čas, nejspíš by se do podnikání nikdy nepustil. Podnikání ho stálo spoustu sil, jak fyzických tak i psychických.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 17

Cíl podnikání: obživa rodiny

Předmět podnikání: truhlářství

Motivační faktory: samostatnost

Stimulační faktory: peníze, rodinná úcta

Vnímaný úspěch respondenta: osobní spokojenost a rodina

Poznámka: znovu by podnikat nezačal

18 J. B.

Podnikatel č. 18 má 49 let, podniká v oblasti sportu. Ve vysokém Mytě má prodejnu jízdnicích kol a sportovního příslušenství. Věnuje se také servisu kol a internetovému obchodu. Spolu s ním ve firmě pracuje jeho žena a další dva zaměstnanci, mechanik a prodavač. Velice dbá na kvalitu odvedené práce. Podnikání v této oblasti vyžaduje velké nasazení především v době prodejní sezóny. Aby podnik prosperoval, musí být obrat v letních měsících několiknásobně vyšší než je tomu v zimě. V zimě se zaměřuje na brusle a běžky. Na sjezdové lyže nemá prostory. Kdyby neměl zaměstnance, tak by na zimu obchod zavřel. Má pouze jeden obchod, protože jak říká, po letech došel k názoru, že nebude dělat tam, kde nemá přímou kontrolu nad zaměstnanci. Byla doba, kdy mu i někteří zaměstnanci „rozkrádali“ podnik. K tomu informuje o špatné české legislativě, kdy je zákon na straně zaměstnance a ten se tak stává nepostižitelným. Dnes již vybudoval pracovní tým, kterému plně důvěřuje. Je taky pravdou, že v dnešní moderní době je snadnější pohyb zboží monitorovat a kontrolovat. Vždy se snaží vyhovět přání zákazníka. V malém městě, jak říká, to ani jinak nejde, zákazník by se už nevrátil.

J. B. pochází ze zlatnické rodiny, vystudoval střední vodohospodářskou školu. Již v této době se vrcholově věnoval cyklistice. Po vojně pracoval v Brně jako mistr u vodohospodářských staveb. S ohledem na dojíždění za rodiči se vrátil zpět do Vysokého Mýta, kde zůstal pracovat v oboru jako vodohospodář pro tři místní zemědělská družstva. Z politických důvodů po čase odešel a po sedm let pracoval jako stavební mistr. Poté využil lepší pracovní nabídky v kamenosochařství. Lákala ho práce s kamenem a také měl nabízenou práci přes ulici od svého tehdejšího bydliště. Zde pracoval až do příchodu revoluce. Po ní se nadále věnoval této činnosti, avšak již soukromně na živnostenský list. Prostory, ve kterých měl provozovnu, byly v restituci vráceny původnímu majiteli, který však zvýšil nájemné na neúnosnou mez a pan J. B. byl nucen činnost ukončit. Necelý rok byl nezaměstnaný. Ze zoufalství šel na konkurz na místní finanční úřad a další dva roky pracoval jako správce daně a kontrolor fyzických osob. Během této doby mu byla jeho rodičům navracena nemovitost ve Vysokém Mýtě. Zde v roce 1995

vytvořil se společníkem, který v té době podnikal v autodopravě, cyklo prodeju. Po roce a půl však společný podnikatelský plán nevydržel. Společníka vyplatil, hned dodává „až moc“ a ten z firmy odešel. J. B. se však nevzdal a v obchodě vytrval i přes velké počáteční zadlužení. Přibral další dva zaměstnance na servis a prodej. Jeho manželka v té době pracovala v pojišťovně, ale z důvodu snižování stavů byla propuštěna. Absolvovala rekvalifikační kurz na účetnictví a v roce 2002 nastoupila také do firmy.

Má dvě děti, starší dcera i syn studují vysokou školu. Plány s podnikem do budoucna žádné nemá. Jeho děti s největší pravděpodobností podnik nepřevzmou, tak chce jen spokojeně „dožít“ do důchodu. V tomto čase by chtěl celou firmu prodat, ale dodává, že to nebude vůbec snadné. Mladí lidé, kteří by měli elán do podnikání, neseženou vysoký vstupní kapitál a z těch starších se do takového obchodu již dnes nikdo nehrne. J. B. je pracovně velmi vytížen, v práci tráví téměř jedenáct hodin denně. Na své zájmy mu čas moc nezbývá, snad jen občas se projede na kole. Životním úspěchem je pro něj zdravá a zajištěná rodina.

Shrnutí výsledků rozhovoru s podnikatelem č. 18

Cíl podnikání: samostatná práce

Předmět podnikání: prodej jízdních kol

Motivační faktory: samostatnost, osobní zájem a úspěch

Stimulační faktory: peníze, uznání rodiny a obdiv okolí

Vnímaný úspěch respondenta: zdravá a zajištěná rodina

Poznámka: nejraději by firmu prodal

3.5 Shrnutí výsledků provedené analýzy

Po detailním studiu všech provedených rozhovorů jsem došel k několika závěrům, které se pokusím podrobně popsat v této části.

V následující tabulce jsou uvedeny identifikační údaje o podnikatelích (číslo podnikatele, iniciály, pohlaví a věk). Ve druhém sloupci tabulky je uvedena doba, po kterou zkoumaní podnikatelé provozují svou podnikatelskou činnost. V dalším sloupci je uveden počet pracovníků, které daný podnikatel zaměstnává. Do počtu zaměstnanců jsem nezapočítal rodinné příslušníky (protože v takovém případě se nejedná o skutečný pracovní vztah zaměstnanec – zaměstnavatel) a také pracovníky, kteří působí v dané firmě jen brigádně nebo na živnostenský list. V posledním sloupci tabulky je plán rozvoje. Je-li uvedeno **ano**, znamená to pro daného podnikatele, že chce svoje podnikání jakýmkoli způsobem nadále budovat a rozšiřovat. V opačném případě **ne** znamená, že podnikatel již od možnosti jakéhokoli rozvoje své činnosti upustil.

číslo podnikatele	iniciály	pohlaví	věk	počet let podnikání	počet zaměstnanců	plán rozvoje
1	T. M.	M	33	4	3	ano
2	Z. B.	Ž	25	2	5	ano
3	J. CH	M	55	20	1	sne
4	Z. Š.	Ž	56	18	2	ne
5	P. P.	M	51	20	5	ne
6	V. P.	M	56	20	10	ne
7	J. K.	M	55	20	0	ano
8	D. H.	M	37	12	25	ano
9	J. K.	Ž	53	8	0	ne
10	A. G.	M	47	20	0	ne
11	S. H.	M	46	20	16	ano
12	J. O.	M	51	20	0	ano
13	J. K.	M	70	20	27	ne
14	A. K.	M	37	6	10	ano
15	K. J.	M	57	20	1	ne
16	R. S.	M	52	20	9	ne
17	M. T.	M	49	20	4	ne
18	J. B.	M	49	20	2	ne

Tab. 2: Identifikační údaje, délka podnikání, počet zaměstnanců a plán rozvoje

Průměrný věk dotazovaných podnikatelů je **49** let. U délky podnikatelské činnosti je důležité zaměřit se na četnost, a to **20** let. Více než polovina dotazovaných podnikatelů začala podnikat po roce 1990 tedy po „sametové revoluci“. V průměru zkoumaní podnikatelé zaměstnávají 7 pracovníků, ale toto číslo je zavádějící, protože jsou zde tací podnikatelé, kteří nemají vůbec žádné zaměstnance a na druhé straně ti, kteří zaměstnávají několikrát více lidí, než vypočtený průměr.

Poslední sloupec tabulky ukazuje následující graf **plán rozvoje podnikání**. Větší část podnikatelů (11) ze zkoumaného vzorku nechce již své podnikání nadále rozšiřovat. Jejich důvody jsou jednak spokojenost se současným stavem podnikání, ale také ztráta nadšení pouštět se do nových věcí. Do této skupiny patří především lidé vyššího věku přesahující 49 let, živnostníci pracující sami nebo s nižším počtem zaměstnanců. Zbývající část podnikatelů (7) ze zkoumaného vzorku tvoří ti, kteří jsou odhodláni své podnikání nadále budovat a rozšiřovat. Jsou to především mladší podnikatelé pod 50 let, mající elán a chuť tvořit a budovat.



Graf 1: Počet zkoumaných podnikatelů plánující expanzi

3.5.1 Motiv začátku podnikání v porovnání se současnou funkcí

Každý z podnikatelů má jiný osobní cíl. Podle těchto cílů a způsobů jakým začali podnikat, jsem vytvořil následující tabulku. Slouží k vyhodnocení uskutečněných a neuskutečněných představ o podnikání. Podle mého názoru je osobním cílem každého podnikatele stát se rentiérem. To znamená osobou, která pouze čerpá ze zisku své společnosti a není nucena zapojovat se do pracovního procesu.

Hlavní stimuly, které u jednotlivých osob vedli k motivu pustit se do podnikání, jsem rozdělil do tří skupin (jednotlivé sloupce). **Ztrátu zaměstnání** – do této skupiny spadají všichni ti, kteří svůj začátek osamostatnění přisuzují náhlé či dlouhotrvající nezaměstnanosti. **Příležitost** – zde jsou uvedeni ti, kteří dokázali využít příležitosti na trhu a i přes své tehdejší zaměstnání se dokázali osamostatnit. V posledním sloupci tabulky je uvedena specifická skupina **rodinné zázemí**, do té spadají podnikatelé, kteří byli rodiči vedeni k osamostatnění se či k převzetí rodinného podniku.

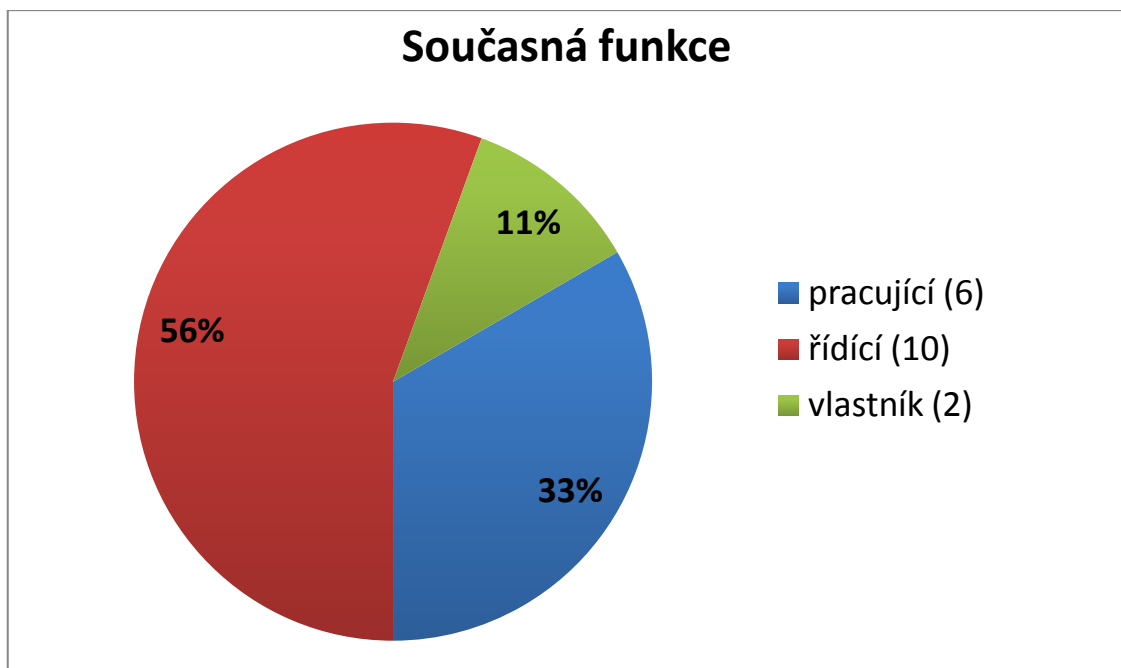
V řádcích je uvedena současná funkce podnikatelů v jejich společnosti či živnosti. Ta je také rozdělena do třech stěžejních skupin. **Pracující** – jsou uvedeni především živnostníci, kteří pracují sami nebo ti podnikatelé, kteří i přestože zaměstnance mají, věnují se více práci s nimi než jejich vedení. **Řídící** – zařadil jsem osoby, které se převážně věnují řízení firmy a vedení svých zaměstnanců. V poslední třetí skupině **vlastník** jsou zahrnuti podnikatelé, kteří hodlají předat vedení své společnosti kompetentní osobě a věnovat se svým zájmům. V současné době se oba uvedení snaží najít vhodného kandidáta na své místo.

V tabulce jsou uvedena čísla jednotlivých podnikatelů. **Tučným** písmem jsem označil vysokoškolsky vzdělané osoby a *kurzívou* ženy.

		motiv podnikání			Σ
		ztráta zaměstnání	příležitost	rodinné zázemí	
současná funkce	pracující	10, 12	7, 9, 15, 17		6
	řídící	3, 11, 16	1 , 5, 6, 18	2 , 4, 14	10
	vlastník	13	8		2
Σ		6	9	3	18

Tab. 3: Motiv a funkce podnikání zkoumaných podnikatelů

Všechny osoby, které se do podnikání pustily, patřili na začátku do skupiny pracujících (netýká se těch, kteří spadají do pole rodinné zázemí). Postupem doby své podnikání rozšiřovali až do současné podoby. O jejich úspěších i neúspěších vypovídá částečně následující graf.



Graf 2: Současná funkce dotazovaných podnikatelů ve své činnosti

Pracující: Je důležité podotknout, že ve skupině pracující jsou převážně živnostníci, čili podnikatelé bez zaměstnanců. Nemají motivaci svou činnost jakkoli rozšiřovat a jsou převážně spokojeni se stavem svého podnikání. Jejich hlavním osobním cílem je převážně samostatná práce a spokojenost rodiny.

Řídící: Více než polovina dotazovaných (10) se za dobu svého podnikání dostala do pozice, kdy vedou svoji vlastní společnost, tím dávají práci několika zaměstnancům. Jak však většina uvádí, čas strávený jejich pracovní činností výrazně převyšuje pracovní dobu běžného pracujícího člověka (8h/den) a to v nejmenším případě o dvě hodiny denně.

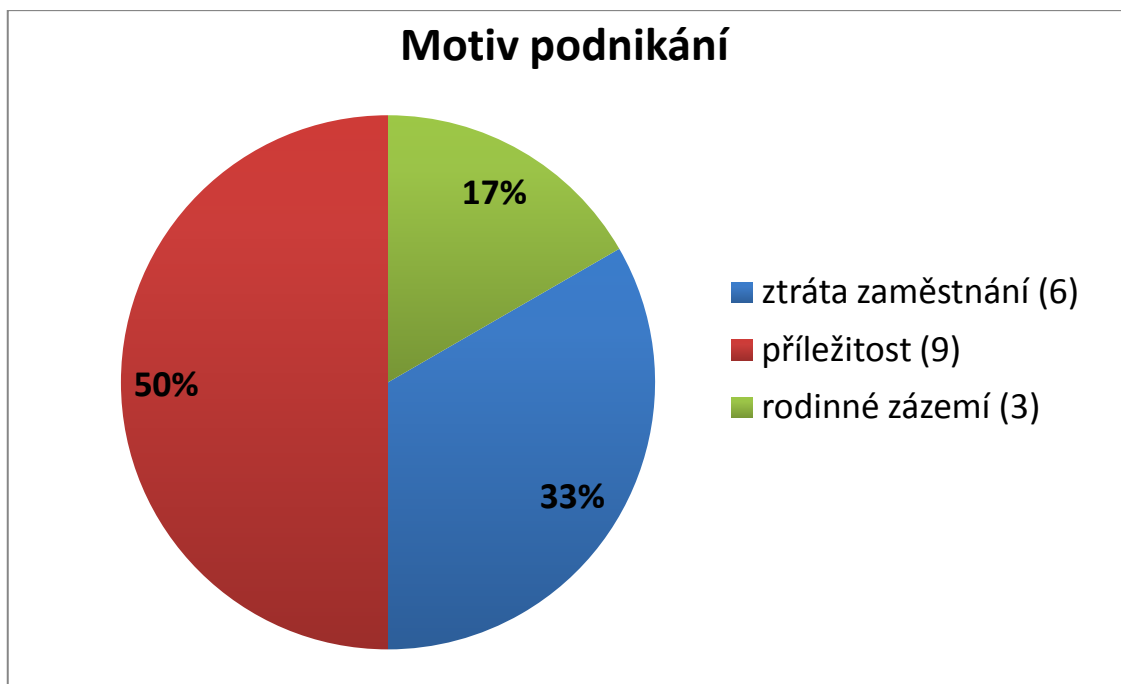
Tuto skupinu podnikatelů, která již dosáhla toho, že má určitý počet zaměstnanců, které řídí, můžeme rozdělit na podnikatele s vizí expanze (4) a podnikatele spokojené s aktuálním stavem (6).

- Rysem podnikatelů s vizí expanze ve svých cílech, je jejich nízký věk a tím i elán pro budování podniku. Další společnou vlastností je podnikavý duch a životní vitalita.
- Společným znakem podnikatelů, kteří chtějí zůstat u aktuálního stavu svého podniku je vyšší věk, nad 49 let. S vyšším věkem souvisí i pokles nadšení pro rozvoj svého podnikání a vytrácení fyzických i psychických sil. Chtějí ve svém podnikání nadále pokračovat v nezměněné formě až do důchodového věku.

Vlastník: Tato skupina se snaží dovést své podnikání ke konci, kdy podnik svým majitelům přináší pouze zisky a jeho zaměstnanci jsou schopni ho spravovat. Ve zkoumaném vzorku se objevují dva takoví, ale se zcela odlišnými rysy.

- Prvním z nich je mladý podnikatel čerpající z mezery na trhu, kterou se mu podařilo zaplnit. Jeho úspěch závisí na štěstí a příležitosti, kterou měl při vytváření podnikatelského záměru.
- Druhým je zkušený pán, který svému podniku obětoval veškerý svůj čas za posledních 20 let. Z důvodu svého vysokého věku se snaží nalézt vhodného následovníka, ale přiznává, že pravděpodobně neexistuje nikdo, komu by v podnikání mohl věřit tak jako sám sobě.

Každý ze zkoumaných podnikatelů měl jiné osobní a profesní pohnutky v začátcích svého podnikání. Všichni ovšem vykazují tři podobné rysy. Jak jsem uvedl výše důvody, proč se zmínění podnikatelé do podnikání vůbec pustili, jsou tři. O těchto motivech pojednává následující graf.



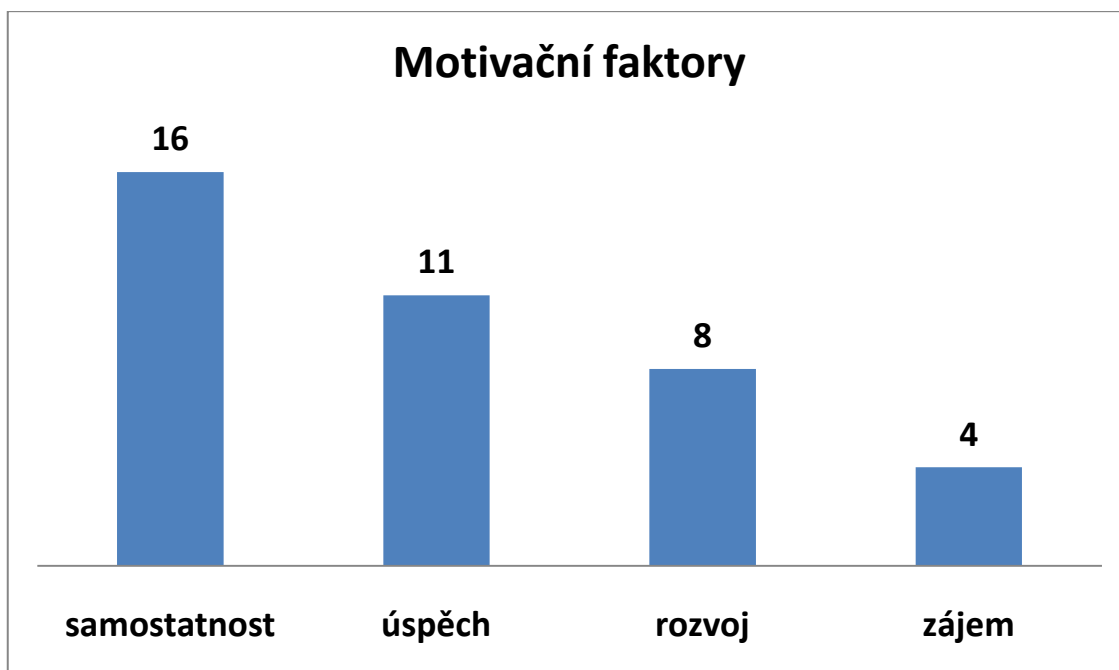
Graf 3: Hlavní motiv začátku podnikání zkoumaných podnikatelů

Celých 50% začalo podnikat, protože viděli příležitost možnosti výdělečného podniku. Pro dalších 33% to byla nutnost, protože přišli o své dosavadní zaměstnání. Posledních 9%, tedy pouze 3 lidé se dostali k podnikání rodinnou tradicí.

- Polovina z osmnácti podnikatelů využila své kreativity k vytvoření takového podnikatelského záměru, který jim přináší stále zákazníky a odbyt jejich produktů i nyní. Jedná se o osoby s dobrým nápadem a vlastní vizí.
- Další skupinou podnikatelů jsou ti, kteří začali se svou živností po porevolučním propouštění. Jejich společným znakem je podnikání v oboru, ve kterém dříve pracovali (především obory strojírenské a technických služeb).
- Podnikatelé zařazení v poslední skupině přišli ke svému podnikání nejsnáze, a to za pomoci svých rodinných příslušníků. Účast rodiny při začátcích jejich podnikání může být kladná i záporná. Ve většině případů se jedná o převzetí úspěšného rodinného podniku, ale v případě posledním jde o nutnost, kdy bylo třeba rodinnému podniku pomoci z dluhů.

3.5.2 Motivační faktory

V této části se zabývám hlavními současnými motivy ovlivňující motivaci dotazovaných podnikatelů. Jak vyplynulo z podrobného zkoumání jednotlivých rozhovorů, pro studovaný vzorek jsou společné čtyři rozdílné motivy, které zobrazuje následující graf. Motivy v grafu uvedené se vzájemně nevylučují, na jednoho zkoumaného jedince může připadnout i více motivů.



Graf 4: Motivační faktory zkoumaných podnikatelů

Pro většinu (16 z 18) dotazovaných podnikatelů je hlavním motivem **samostatnost**. Zde se rozumí nejen samostatná práce, protože mnozí podnikatelé mají zaměstnance, ale i absence vedení a přijmutí zodpovědnosti za svá rozhodnutí.

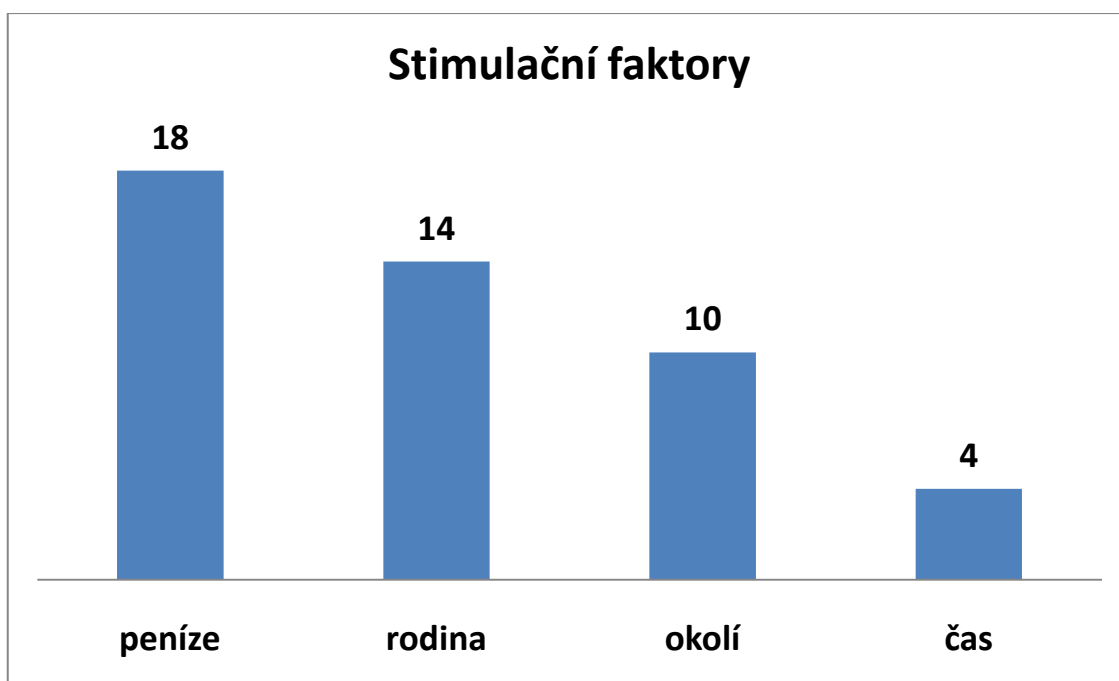
Dalším motivem zkoumaných jedinců je osobní **úspěch**. Pro 11 osob je důležitá vlastní touha uspět a dosáhnou určitého cíle.

Osobní **rozvoj** je důležitým motivem pro 8 podnikatelů. Zde mám na mysli další chuť zdělat se ve svém oboru.

Pro čtyři zkoumané podnikatele je jejich pracovní činnost i osobním **zájmem**, kdy do práce chodí rádi, protože je vnitřně uspokojuje a naplňuje.

3.5.3 Stimulační faktory

V této části se zabývám stimuly, které u dotazovaných osob působí na jejich stimulaci a následně ovlivňují jejich vlastní motivaci. Ze zveřejněných rozhovorů lze vypočítat převládající stimulační faktory, které jsem rozdělil na peníze, rodina, okolí a volný čas. Jednotlivé stimuly uvedené v grafu se vzájemně nevylučují, tudíž zkoumané osobě připadá i více stimulů.



Graf 5: Hlavní motivační faktory zkoumaných podnikatelů

Hlavním stimulem všech (18) vyzpovídaných podnikatelů jsou **peníze**, i když to někteří přímo neuvedli. Tím že dotazovaní podnikají, vydělávají peníze a tím si zajišťují obživu a uspokojení svých životních potřeb.

Dalšími stimuly zkoumaných podnikatelů jsou úcta, uznání, obdiv apod. Vzhledem k tomu, že je velice obtížné z rozhovorů vyvodit, o jaké konkrétní stimuly se jedná,

rozlišil jsem je podle toho, ze kterého okruhu pochází. Stimuly pocházející z blízkého okruhu jedince jsem nazval **rodina**. Zkoumaní podnikatelé (14) jsou stimulováni především svými nejbližšími. A stimuly pocházející ze širokého okruhu podnikatele jsem označil jako **okolí**. Zde jsou zkoumaní podnikatelé (10) stimulováni svým širokým okolím.

Posledním stimulem je **čas**. Tedy přesněji volný čas, který zkoumaný podnikatel využívá jinak než pracovně. Zde je důležité podotknout, že tento stimul aplikují pouze čtyři osoby, které díky podnikání lépe využívají svůj volný čas a věnují se více rodině a svým zájmům. Ostatní (14) tráví v práci převážnou část dne.

3.5.4 Shrnutí získaných výsledků

V této kapitole shrnuji poznatky vycházející z jednotlivých rozhovorů. Zaměřuji se především na poznatky, které je komplikované znázornit grafickým či podobným způsobem.

Převážná většina dotazovaných podnikatelů je „porevolučních“. Své začátky podnikání přisuzují situaci vzniklé v tehdejší Československu po sametové revoluci, kdy se někteří náhle ocitli bez práce z důvodu hromadného propouštění a zavírání podniků. Jiní dali výpověď sami a pustili se do svých plánů, které jim tehdejší režim neumožňoval. Všichni, kterých se to týká, se shodují na tom, že po roce 1990 bylo podnikání v Československu velice snadné. Zejména proto, že nová vládní legislativa byla možnosti podnikání nakloněna. Většina těchto podnikatelů začala bez jakýchkoliv podnikatelských zkušeností, což v začátcích na jejich výkon mělo pozitivní vliv. Protože člověk je tvor zvědavý, tak i oni se učili novým věcem a poznávali tajemství obchodu.

Mladší podnikatelé (pod 40 let) ze zkoumaného vzorku jsou převážně vysokoškolsky vzdělaní, kteří z velké části začali realizovat své vize již ve studentských letech. Hlavním důvodem tohoto je fakt, že tyto osoby v době svých začátků neměly žádné velké závazky, vůči rodině či partnerskému životu. Mohli

proto začít podnikat na „zkoušku“ a případný neúspěch by výrazně neovlivnil jejich následný život.

Dotazované podnikatele můžeme rozdělit na dvě odlišné skupiny. Živnostníky osoby pracující převážně sami, bez jakýchkoliv zaměstnanců. A podnikatele, kteří řídí svou firmu a pod sebou mají několik pracujících. Dalším speciálním aspektem je rodinná firma, kde jsou zaměstnání převážně osoby v příbuzenském stavu.

Z výzkumu GEM 2006 (viz. příloha 1) také vyplývá, že do podnikání se pouští více než dvakrát tolik lidí z důvodu vnímání dobré podnikatelské příležitosti, než před těmi, kteří podnikají z nutnosti. S touto informací se můj výzkum ztotožňuje, připočteme-li ke skupině dobré příležitosti i skupinu s rodinným zázemím.

Mezi dotazovanými podnikateli jsem měl celkem tři ženy. Ženy v České republice podnikají méně než muži. To dokládá i výzkum GEM 2006 (viz. příloha 1). Z celkového počtu podnikajících tvoří ženy pouze 29%. Počet žen mezi podnikateli je bezesporu ovlivněn nutností zabezpečit výchovu dětí. Leč výjimka potvrzuje pravidlo. Měl možnost hovořit s paní Z. Š., která svému podnikání zasvětila celý svůj život a na vlastní děti již neměla čas.

Hlavním živitelem rodiny je podle mého výzkumu převážně muž. V některých případech mu v podnikání pomáhá manželka či partnerka. Vykonávají-li ženy odlišnou živnost, stává se tak většinou z důvodu jejich osobních zájmů.

Výzkum GEM (2006) dále zmiňuje vládní politiku v ČR jako hlavní podnikatelskou bariéru. Tento fakt však můj výzkum nepotvrdil, nejspíše ale z důvodu, že dotazovaní podnikatelé v současné době stále podnikají a tuto skutečnost museli překonat.

Pro většinu dotazovaných podnikatelů je práce jejich hlavní denní náplní a tráví v ní o mnoho více času než je běžným standardem pro zaměstnaného člověka.

Velká část podnikatelů, ze zkoumaného vzorku, již nehodlá svou činnost jakkoli rozšiřovat. Jedná se převážně o osoby starší 49 let.

Ke konci rozhovoru jsem se věnoval sebereflexi dotazovaného, a to v podobě otázek zhodnocení svých úspěchů a neúspěchů. Lidé zaměřeni na svou kariéru ve většině případů dokážou vybudovat perfektně fungující společnost, kterou pak berou jako svůj životní úspěch. Pro rodinně založené lidi, kteří podnikají, aby finančně zabezpečili především svou rodinu, je životním úspěchem právě spokojená rodina.

4 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

Na základě zmapované teorie a provedeného výzkumu jsem vyvodil doporučení, která povedou ke zlepšení motivace a stimulace podnikatelů. Tato doporučení jim nezaručí, že jejich podnikání bude úspěšné. Ale pravděpodobně při uvědomění si doporučovaných zásad se zlepší jejich efektivita práce. Všem zúčastněným hodlám poskytnout tuto diplomovou práci, aby se pro ně stala vodítkem.

Doporučení celé zkoumané skupině podnikatelů

V následujícím textu uvádím obecný souhrn doporučení pro celou skupinu podnikatelů. S nimi mohou pracovat podle svých potřeb.

- Podnikatelé by měli být schopni některé své pracovní činnosti delegovat na zaměstnance, pokud je mají. Vyzkoušet řízení firmy bez své přítomnosti. Mnozí se někdy mylně domnívají, že bez jejich osobní účasti, se celý systém podniku zhroutí.
- Podnikatel by si měl rozdělit den na dobu, kdy bude pracovat a kdy relaxovat a tohoto uskupení se pevně držet. Takovou relaxací se rozumí odchod z práce nejen takové, ale i ve vlastních myšlenkách. Velice často se stává, že se rozhodne pro dokončení krátkého úkolu zůstat v práci déle, najednou je z toho několik hodin. To může vést k nespokojenosti rodinných příslušníků.
- Podnikatelé, kteří zaměstnávají další osoby, by měli věnovat určitý čas studiu literatury zabývající se vedením lidí a jejich následnou stimulací a motivací. Především z důvodu, že velká část porevolučních podnikatelů začínala svou činnost pouze na základě odbornosti. V současné době již však řídí zaměstnance bez předchozích zkušeností s vedením lidí. Jsou to převážně technici.

Doporučení vybraným podnikatelům

Zde se zaměřuji na poskytnutí doporučení těm zkoumaným podnikatelům, kteří to nejvíce potřebují a u kterých předpokládám, že se uváděnými doporučeními budou řídit. Na rozdíl od předchozích doporučení zde uvádím absolvování vzdělávacích kurzů, které však budou vyžadovat více osobního času a vynaložených finančních prostředků. Číselné označení jednotlivých podnikatelů jsem zachoval stejné jako v předchozí části.

- 1 Pan T. M. hodlá v blízké budoucnosti vybudovat svůj vlastní tým kvalitních obchodníků. Aby byl v tomto úkolu úspěšný, musí efektivně řídit a vést lidi. Pro dosažení výsledků a kvalitní práce je nezbytné výborně vést své zaměstnance. K zlepšení jeho schopností vedení může přispět absolvování vzdělávacího kurzu **Leadership**.
- 2 Slečna Z. B. uvedla během našeho rozhovoru, že problém v expanzi svého podnikání vidí především v nalezení kvalitních zaměstnanců. Výběr vhodných, kvalitních a perspektivních zaměstnanců je základním klíčem k úspěchu společnosti. Chce-li se výběru svých zaměstnanců věnovat i nadále sama, určitě jí přijde vhod získání nových zkušeností a znalostí s touto problematikou absolvováním vzdělávacího kurzu **Efektivní výběr zaměstnanců**.
- 4 Paní Z. Š. může ušetřit spoustu času, který stráví prací ve firmě. Pokusí-li se některé své denní povinnosti účinně delegovat na své rodinné spolupracovníky. Velkou nápomocí jak na to, jí může být školení **Efektivního delegování**.
- 7 Pan J. K. v rozhovoru přiznal, že má značné problémy v propagaci své firmy. Je důležité hledat stále nové cesty, jak účinně oslovit své stávající i potenciální zákazníky. Velice dobrým vodítkem, jak tyto mezery vyplnit může být odborný seminář **Kreativní marketing**.

- 8 Pan D. H. současné době hledá profesionálního manažera, který by zastal jeho funkci ve firmě. Tímto nelehkým úkolem může pověřit personální agenturu, která má jistě řadu zkušeností s výběrem adekvátních uchazečů. Takových agentur je na českém trhu dostatek. Chce-li se významně podílet na selekci svého budoucího nástupce vhodným doporučením pro něho je zúčastnění se školení na téma **Vedení výběrového pohovoru**.
- 12 Jak se panu J. O. již jednou stalo, nadšení pro podnikatelskou činnost po určité době opadla tak výrazně, že svou živnost dokonce ukončil. Aby se tato situace neopakovala i v budoucnu, je nutné povzbuzovat svou pracovní činnost. Jak takového stavu docílit se dozví na kurzu **Syndrom vyhoření – jak mu předejít**.
- 13 Pan J. K. již dlouhou dobu hledá svého zástupce ve firmě, aby mohl spokojeně odejít do důchodu. Je-li ochoten se takového úkolu ujmout sám, nápomocí mu bude absolvování vzdělávacího kurzu **Vedení výběrového pohovoru**, ale v jeho případě bych výběrem pověřil spíše odpovědnou personální agenturu.
- 14 Pan A. K. v současné době tráví v práci většinu dne a na svou rodinu a zájmy mu už mnoho času nezbyvá. Doporučení jak efektivněji využít svůj drahocenný čas určitě nalezne na odborném kurzu stejného názvu **Efektivnější využití času**.

Doporučení začínajícím podnikatelům

Po analýze rozhovorů zkoumaných podnikatelů jsem došel k několika radám, které mohou posloužit především začínajícím podnikatelům. Tyto doporučení vychází ze zkušeností podnikatelů, kteří mají za sebou už několik let úspěšného podnikání.

- Využít příležitosti a při zajímavém podnikatelském záměru sebrat odvalu a pustit se do realizace.

- Mít sebekázeň a uvědomit si, že zejména z počátku podnikání bude práce náročná a zabere spoustu času.
- Své myšlenky věřit. I přes počáteční problémy a strasti vytrvat a neztratit vlastní vizi.
- Podnikatelé by měli být schopni přizpůsobit se potřebám trhu. Při slepé touze po zisku mohou opomenout důležité aspekty vývoje trhu.

4.1 Ekonomické zhodnocení

V kapitole doporučení jednotlivým podnikatelům uvádím různé návrhy. Aby mohly být úspěšně realizovány, jsou spjaté s vynaložením určité peněžní částky. Jedná se především o zúčastnění se odborných vzdělávacích kurzů. V kapitole uvádím finanční náklady, které je na jednotlivé kurzy nutné vynaložit. Přitom vycházím z aktuálních cen firmy Tutor s.r.o.² v době publikování této práce. Společnost Tutor s.r.o. realizuje své kurzy v Praze a v Brně. Ceny kurzů jsou srovnatelné s cenami konkurence. Také zde uvádím časovou náročnost jednotlivých kurzů.

² TUTOR - Jazykové kurzy, přípravné kurzy na VŠ, profesní semináře [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Dostupné z <<http://www.tutor.cz>>.

V následující tabulce uvádím přehled vybraných kurzů, které mohou podnikatelé absolvovat, aby dosáhly potřebného zlepšení v té oblasti, kterou potřebují nejvíce rozvíjet.

č. p.	iniciály	pohlaví	věk	doporučený odborný kurz	počet h	cena
1	T. M.	M	33	Leadership ³	12	5499
2	Z. B.	Ž	25	Efektivní výběr zaměstnanců ⁴	6	2999
4	Z. Š.	Ž	56	Efektivní delegování ⁵	8	5900
7	J. K.	M	55	Kreativní marketing ⁶	12	5999
8	D. H.	M	37	Vedení výběrového pohovoru ⁷	6	2999
12	J. O.	M	51	Syndrom vyhoření - jak mu předejít ⁸	6	2999
13	J. K.	M	70	Vedení výběrového pohovoru ⁹	6	2999
14	A. K.	M	37	Time management ¹⁰	12	5499
celkové finanční náklady na doporučené odborné kurzy						34893

Tab. 4: Finanční náklady na odborné vzdělávací kurzy

Celkové finanční náklady na odborné vzdělávací kurzy při absolvování všech by nepřesáhli sumu 35000 Kč. Tato částka je, oproti očekávanému přínosu jednotlivým podnikatelům, zanedbatelná. Pevně věřím, že v tabulce uvedení podnikatelé se danými doporučeními budou řídit, protože jsou to právě ti, kteří mají největší zájem rozvíjet nadále svůj osobní potenciál.

³ TUTOR - Školení, semináře, fóra [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Leadership. Dostupné z <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/leadership-fok/BK0068943>>.

⁴ TUTOR - Školení, semináře, fóra [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Efektivní výběr zaměstnanců. Dostupné z <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/efektivni-vyber-zamestnancu/BK00611956>>.

⁵ TUTOR - Školení, semináře, fóra [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Efektivní delegování. Dostupné z <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/efektivni-delegovani/BK0069940>>.

⁶ TUTOR - Školení, semináře, fóra [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Kreativní marketing. Dostupné z <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/kreativita-v-marketingu/BK00611911>>.

⁷ TUTOR - Školení, semináře, fóra [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Vedení výběrového pohovoru. Dostupné z <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/vedeni-vyberoveho-pohovoru/BK00611955>>.

⁸ TUTOR - Školení, semináře, fóra [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Syndrom vyhoření - jak mu předejít. Dostupné z <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/syndrom-vyhoreni-jak-mu-predejiti/BK0069876>>.

⁹ TUTOR - Školení, semináře, fóra [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Vedení výběrového pohovoru. Dostupné z <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/vedeni-vyberoveho-pohovoru/BK00611955>>.

¹⁰ TUTOR - Školení, semináře, fóra [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Time management. Dostupné z <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/time-management-otevreny/BK0069039>>.

ZÁVĚR

V práci jsem zmapoval faktory, které mají vliv na motivaci a stimulaci podnikatelů. Se zkoumanými podnikateli jsem provedl osobní rozhovory, které jsem následně podrobně analyzoval. Při zkoumání rozhovorů jsem se zaměřil zejména na společné rysy dotazovaných podnikatelů. Výsledky jsem pro lepší názornost interpeloval v grafické podobě. Na základě zjištěných výsledků jsem navrhl optimální doporučení, které jsem rozdělil na tři části. Souhrn doporučení po celou zkoumanou skupinu podnikatelů, doporučení jednotlivcům, kteří mají potenciál se jimi řídit, a doporučení začínajícím podnikatelům. Tedy těm osobám, které o samostatném podnikání teprve uvažují. V poslední části jsem zhodnotil ekonomické aspekty, tedy finanční a časové prostředky, které je nutné vynaložit při realizaci některých z uvedených doporučení.

Věřím, že tato práce poslouží současným i budoucím podnikatelům jako souhrn referencí, podle kterých budou podnikatelé schopni zlepšit svou vlastní motivaci.

LITERATURA

- ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BALCAR, K. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983. 231 s.
- BEDRNOVÁ, E. A NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BEDRNOVÁ, E. A NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- BUCHTOVÁ, B. *Člověk – psychosomatická bytost*. 3. vyd. Brno: MU Brno, 2003. 231 s. ISBN 80-210-2730-4.
- HANUŠ, R. A CHYTILOVÁ, L. *Zážitkově pedagogické učení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2816-2.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktualizované vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- KLEIBL, J. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
- LUKEŠ, M. A NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 261 s. ISBN 80-7261-125-9.
- LUKEŠ, M. A JAKL, M. *Podnikatelská aktivita v České republice: Národní zpráva 2006*. Global Entrepreneurship Monitor [online]. 2006 [cit. 2009-10-19]. Dostupné z <<http://download.mpo.cz/get/30654/33706/358593/priloha001.pdf>>.

- NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. rozšířené vyd. Praha: Academia, 1997. 437s. ISBN 80-200-0625-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- PALÁN, Z. *Základy Andragogiky*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2003. 199 s. ISBN: 80-86723-03-8.
- PROVAZNÍK, V. A KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vydání. Praha: Managment Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- TUTOR - *Jazykové kurzy, přípravné kurzy na VŠ, profesní semináře* [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Dostupné z <<http://www.tutor.cz>>.
- TUTOR - *Školení, semináře, fóra* [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Efektivní delegování. Dostupné z <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/efektivni-delegovani/BK0069940>>.
- TUTOR - *Školení, semináře, fóra* [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Efektivní výběr zaměstnanců. Dostupné z <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/efektivni-vyber-zamestnancu/BK00611956>>.
- TUTOR - *Školení, semináře, fóra* [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Kreativní marketing. Dostupné z <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/kreativita-v-marketingu/BK00611911>>.

TUTOR - Školení, semináře, fóra [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Leadership.

Dostupné z

<<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/leadership-fok/BK0068943>>.

TUTOR - Školení, semináře, fóra [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Syndrom

vyhoření – jak mu předejít. Dostupné z

<<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/syndrom-vyhoreni-jak-mu-predejiti/BK0069876>>.

TUTOR - Školení, semináře, fóra [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Time

management. Dostupné z

<<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/timemanagement-otevreny/BK0069039>>.

TUTOR - Školení, semináře, fóra [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Vedení

výběrového pohovoru. Dostupné z

<<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/vedeni-vyberoveho-pohovoru/BK00611955>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obr. 1: Model motivace – cesta – cíl	12
Obr. 2: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti .	16
Obr. 3: Schematické znázornění procesu vzniku, nasycení a vymizení potřeby	17
Obr. 4: Maslowova hierarchie lidských potřeb.....	18
Obr. 5: Vztah mezi intenzitou motivace a úrovní výkonu	27
Obr. 6: Model vztahu motivace a výkonu.....	28
Obr. 7: Schematické znázornění vztahu stimulace - osobnost člověka - motivace.	33
Tab. 1: Zkoumaný vzorek podnikatelů v České republice.....	38
Tab. 2: Identifikační údaje, délka podnikání, počet zaměstnanců a plán rozvoje ...	72
Tab. 3: Motiv a funkce podnikání zkoumaných podnikatelů	75
Tab. 4: Finanční náklady na odborné vzdělávací kurzy	88
Graf 1: Počet zkoumaných podnikatelů plánující expanzi	73
Graf 2: Současná funkce dotazovaných podnikatelů ve své činnosti	76
Graf 3: Hlavní motiv začátku podnikání zkoumaných podnikatelů	78
Graf 4: Motivační faktory zkoumaných podnikatelů	79
Graf 5: Hlavní motivační faktory zkoumaných podnikatelů.....	80

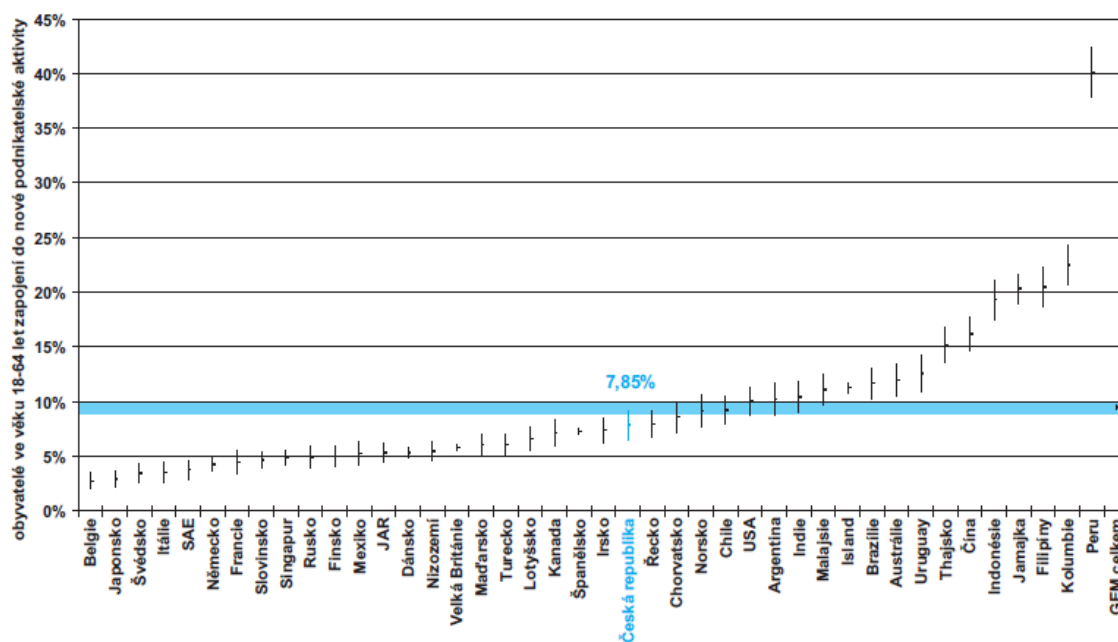
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Podnikatelská aktivita v České Republice

Příloha 1: Podnikatelská aktivita v České republice

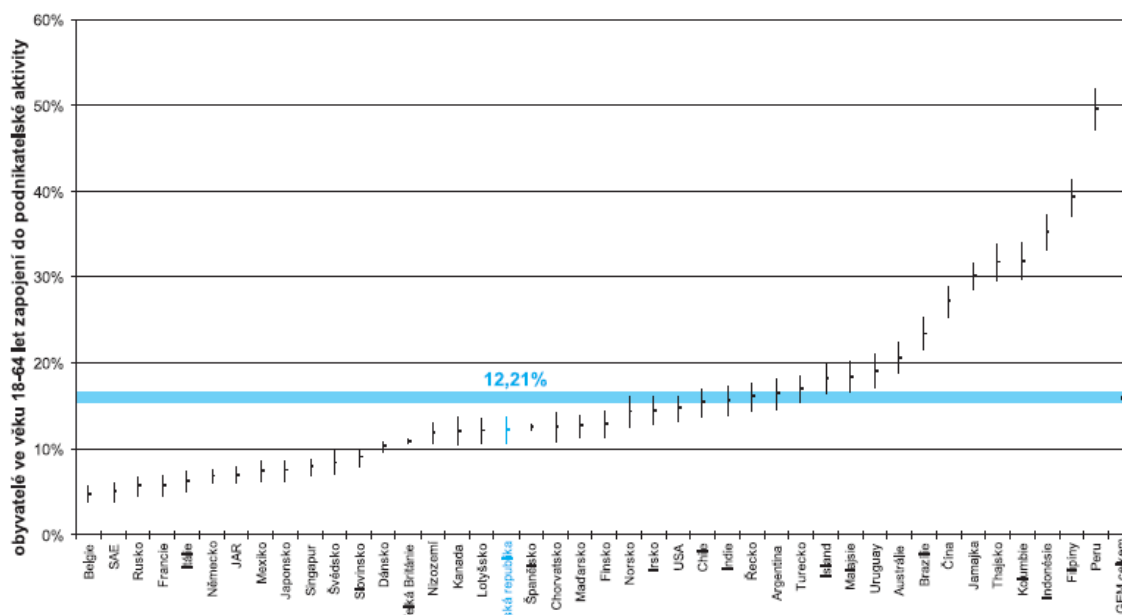
Následující údaje vyplývají z výzkumu Global Entrepreneurship Monitor (GEM) z roku 2006, do kterého se zapojila Česká republika spolu s dalšími 41 státy. Tento mezinárodní projekt se zabývá problematikou podnikání a podnikatelské aktivity ve světě.

Podle Lukeše a Jakla (2006) v míře nové podnikatelské aktivity (zahrnuje obyvatele, kteří se chystají začít podnikat a ty, kteří vedou svoji firmu mladší 42 měsíců) se Česká republika nachází na **20. místě ze 42 zemí**, ve kterých byl výzkum proveden. Míra nové podnikatelské aktivity zaujímá ve výzkumu GEM klíčovou pozici, protože je výzkumně prokázáno, že nové firmy rostou rychleji než firmy zavedené a přispívají tak výrazným způsobem k tvorbě pracovních míst a často nahrazují pokles míst ve firmách velkých. Z pohledu ČR je vítané, že tato **míra (7,85%) je nejvyšší ze zemí, které nově přistoupily k EU** a druhá nejvyšší ze zemí Evropské unie.



Obr. 1: Nová podnikatelská aktivita, porovnání zemí. (Lukeš, Jakl, 2006, s. 12)

V míře celkové podnikatelské aktivity (zahrnuje rodící se podnikatele i ty, kteří vedou svoji firmu) se Česká republika nachází na **25. místě ze 42 zemí**, ve kterých byl výzkum prováděn. V tomto srovnání se těsně před ČR (12,21%) umístilo Maďarsko, i tak však ČR skončila v polovině evropských zemí s vyšší podnikatelskou aktivitou.



Obr. 2: Celková podnikatelská aktivita, porovnání zemí.
(Lukeš, Jakl, 2006, s. 14)

Z výše uvedených tabulek nemusí být na první pohled patrné, že míra nové podnikatelské aktivity je složena z lidí, kteří se chystají podnikání založit a z lidí, kteří svou novou firmu již řídí. V ČR je v porovnání s ostatními zeměmi velmi vysoký podíl počtu lidí, kteří se na založení firmy připravují a počtu těch podnikatelů, kteří reálně vedou novou firmu. Hodně z lidí, kteří činí určité kroky k zahájení vlastního podnikání, tedy nakonec pravděpodobně podnikat nezačne. Někteří podnikatelsky orientovaní lidé jsou v ČR nakonec od vlastního podnikání odrazeni. A to buď kombinací jednotlivých bariér podnikatelské aktivity, nebo nedostatečnými kompetencemi spojenými s faktickým rozjezdem vlastního podnikání. Tento poměr je obzvláště vysoký u mužů.

Z výzkumu Lukeše a Jakl (2006) dále plyne, že do nové podnikatelské aktivity je u nás zapojeno **2,2 krát více mužů než žen**. U zavedených firem je **2,4 krát více podnikatelů mužů než podnikatelek žen**.

Důležitý pohled na podnikání v dané zemi představuje i porovnání podnikatelské aktivity jednotlivých věkových skupin.

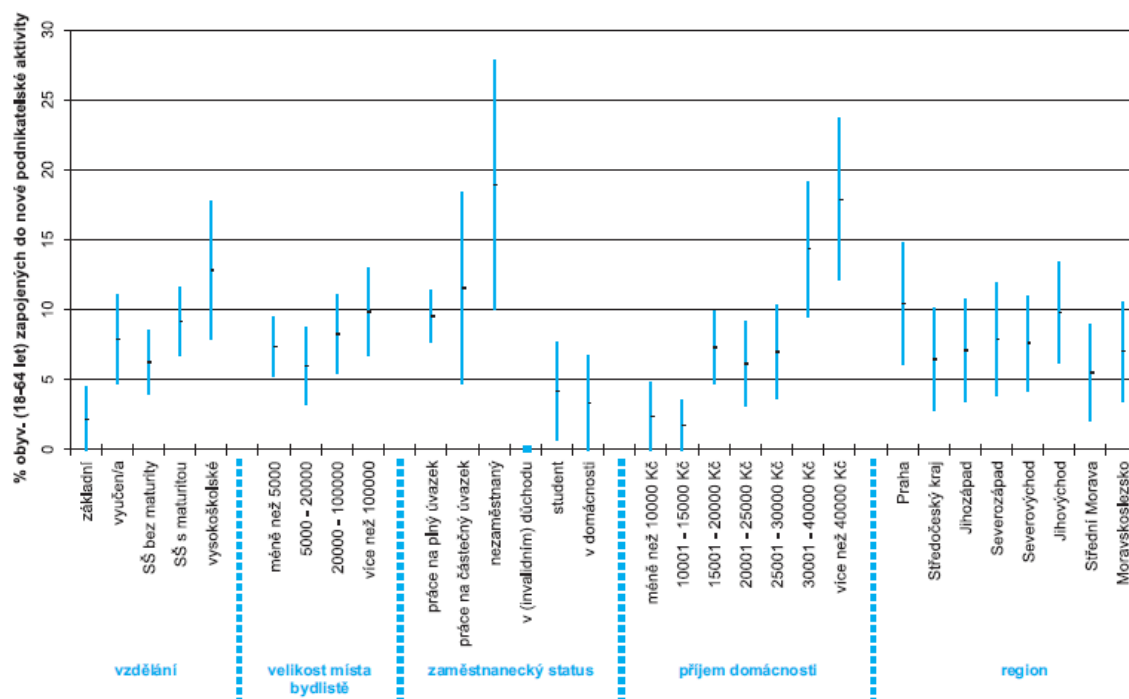
Nová podnikatelská aktivita						
Zapojení věkových skupin do nové podnikatelské aktivity	18-24 let	25-34 let	35-44 let	45-54 let	55-64 let	65 a více
% z dané věkové populace	5,45	9,64	9,72	11,24	1,91	1,32
Pořadí ČR (ze 42 zemí)	19	23	17	8	34	--
Podnikatelé vedoucí zavedené firmy						
Zapojení věkových skupin do vedení zavedených firem	18-24 let	25-34 let	35-44 let	45-54 let	55-64 let	65 a více
% z dané věkové populace	1,79	3,46	7,46	8,38	5,15	0,65
Pořadí ČR (ze 42 zemí)	22	26	21	25	28	--

Obr. 3: Podnikatelská aktivita, porovnání věkových skupin.
(Lukeš, Jakl, 2006, s. 17)

Jak je vidět na obrázku **nejvíce podnikatelsky aktivní jsou u nás lidé ve věku 45-54 let**. U zavedených firem to odpovídá situaci ve světě, ale v nové podnikatelské aktivitě je v ČR aktivita této věkové skupiny výrazná. Naopak lidé starší 55 let jsou do nové podnikatelské aktivity zapojeni již jen zcela minimálně (méně než 2%).

Dalšími faktory ovlivňujícím podnikatelskou aktivitu je výše dosaženého vzdělání. Do nové podnikatelské aktivity je zapojeno **6 krát více lidí s vysokoškolským vzděláním** než se vzděláním základním. U vedení zavedených firem je tento rozdíl dokonce 12-ti násobný. A druhým kritériem je velikost místa bydliště. Zde je patrný obecný trend, kdy s velikostí místa bydliště roste také míra podnikatelské aktivity. U měst s více než 100000 obyvatel je do ní zapojeno 9,8%, u menších měst

a větších obcí s počtem obyvatel mezi 5000 a 20000 je míra nové podnikatelské aktivity 6%. Nejvýraznější podnikatelská aktivita je v Praze.



Obr. 4: Nová podnikatelská aktivita v ČR – porovnání podle socioekonomických kritérií. (Lukeš, Jakl, 2006, s. 18)

Jak uvádí Lukeš a Jakl (2006) při porovnávání u zaměstnaneckého statusu je vidět jednoznačně nejvyšší míra podnikatelské aktivity u nezaměstnaných (18,9%). Tato vysoká míra je logická, neboť podnikání představuje pro řadu z nich jedinou relevantní možnost získání dostatečného finančního příjmu. Naopak nulová je podnikatelská aktivita důchodců a invalidních důchodců, kteří se již pravděpodobně spoléhají na sociální síť státu. Velmi malá je podnikatelská aktivita studentů (pouze 4,2%), což je poměrně znepokojivé – od mladých lidí studujících většinou vysokou školu by bylo možné očekávat větší podnikatelskou touhu rozjet svou pracovní kariéru prostřednictvím podnikání. Právě studenti VŠ by mohli být těmi, kteří se s ambicemi pustí do rozvoje inovativních rychle rostoucích firem. Zdá se však, že toto přání neodpovídá aktuální situaci v ČR.

Razantní rozdíly panují v míře nové podnikatelské aktivity mezi skupinami domácností tříděných podle příjmu. Zatímco u domácností s hrubým měsíčním příjmem do 15000 Kč nepřesahuje nová podnikatelská aktivita 2,4%, u domácností s příjmem nad 40000 Kč dosahuje vysokých 17,9% a téměř 15% dosahuje i u domácností s příjmem mezi 30000 a 40000 Kč.

Opačnou stranou podnikatelské aktivity je přerušení nebo ukončení podnikání (nepočítají se prodané firmy). **V roce 2006 skončilo s podnikáním nebo ho přerušilo celkem 3,8% obyvatel ČR**, což je nejvyšší procento ze všech evropských zemí, které se výzkumu účastnily. Toto číslo je poměrně vysoké. Hlavním uváděným důvodem byly **osobní důvody (32%)**, dále **finanční důvody (21%)** a příliš **velká konkurence (14%)**. V porovnání s jinými zeměmi byly častěji uváděny osobní důvody, naopak méně často nedostatek zákazníků.

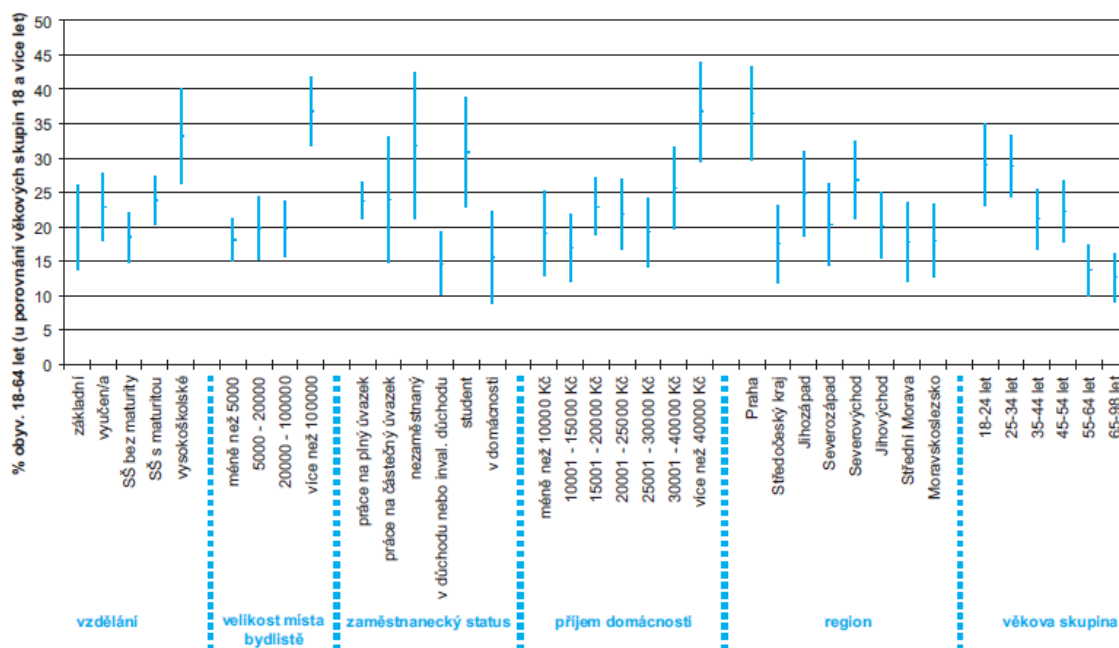
Motivace k podnikání a podnikatelské příležitosti

Důležitou charakteristikou podnikatelské aktivity je také motivace. Pro ekonomický rozvoj je důležité zejména takové podnikání, které je založeno více na vnímání podnikatelské příležitosti, než takové, které vyplývá z nutnosti a je alternativou nezaměstnanosti. Podle Lukeše a Jakla (2006) je situace v ČR pozitivní v tom, že více než dvakrát tolik lidí je zapojeno do nové podnikatelské aktivity díky tomu, že vidí **dobrou příležitost (5,45%)** oproti tomu, že se do nové aktivity pouští **z nutnosti (2,4%)**. V porovnání s ostatními evropskými zeměmi je u nás přesto poměrně vysoký počet obyvatel, kteří začínají podnikat proto, že nemají jinou alternativu.

O něco obecnějším ukazatelem zaměřeným na oblast podnikatelských příležitostí je, zda obyvatelstvo jako celek (bez ohledu na to, zda je daný jedinec zapojen do podnikatelské aktivity) vnímá dobré příležitosti pro zahájení podnikání. U otázky, zda se lidé domnívají, že v místě kde žijí, budou v následujících šesti měsících dobré příležitosti pro zahájení podnikání, souhlasně odpovědělo pouze 27% obyvatel. Tento výsledek je poměrně varující, neboť ČR je přeci jenom zemí, ve

kteřé transformace nebyla ještě zcela dokončena, a tak by bylo možné předpokládat, že objektivně skýtá více příležitostí než zavedené tržní ekonomiky. Dotázaní obyvatelé to však stejně nevnímají – je pro ně těžké identifikovat dobrou podnikatelskou příležitost.

Příležitosti vnímají spíše muži, lidé s ukončeným VŠ vzděláním, mladší 35 let, žijící ve velkých městech nad 100.000 obyvatel a s vyšším příjmem domácnosti. Příležitosti jsou také více vnímány studenty. Ti se však do podnikatelských aktivit pouštějí jen málo (viz. Obr. 5).

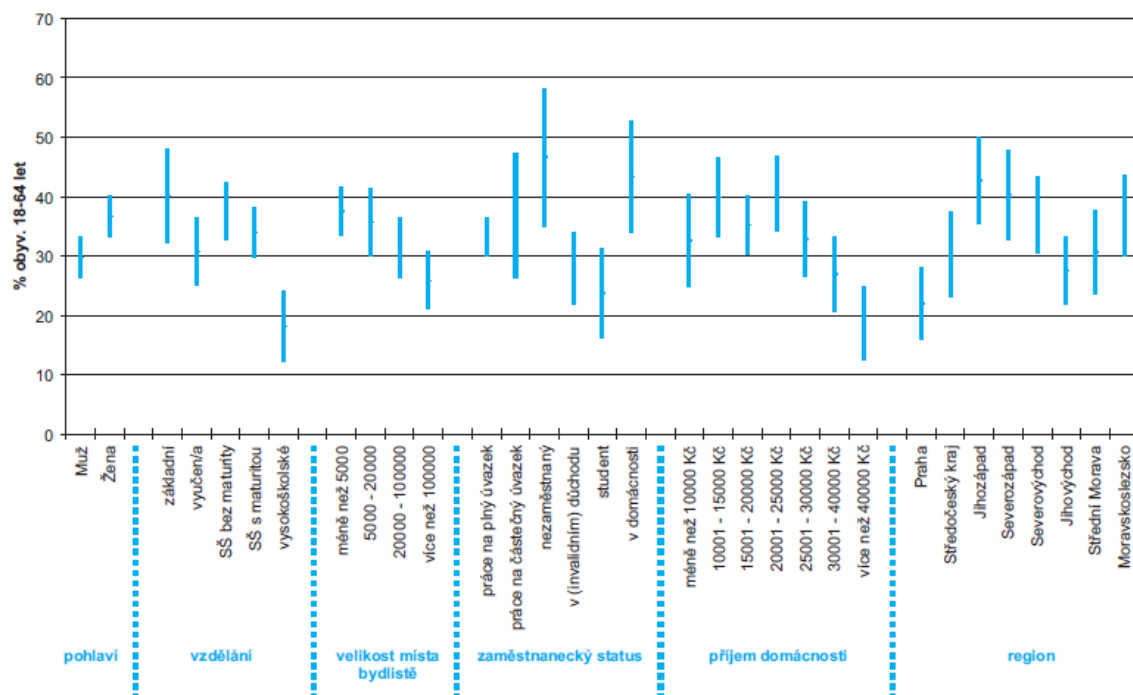


Obr. 5: Vnímání dobrých příležitostí (Lukeš, Jakl, 2006, s. 22)

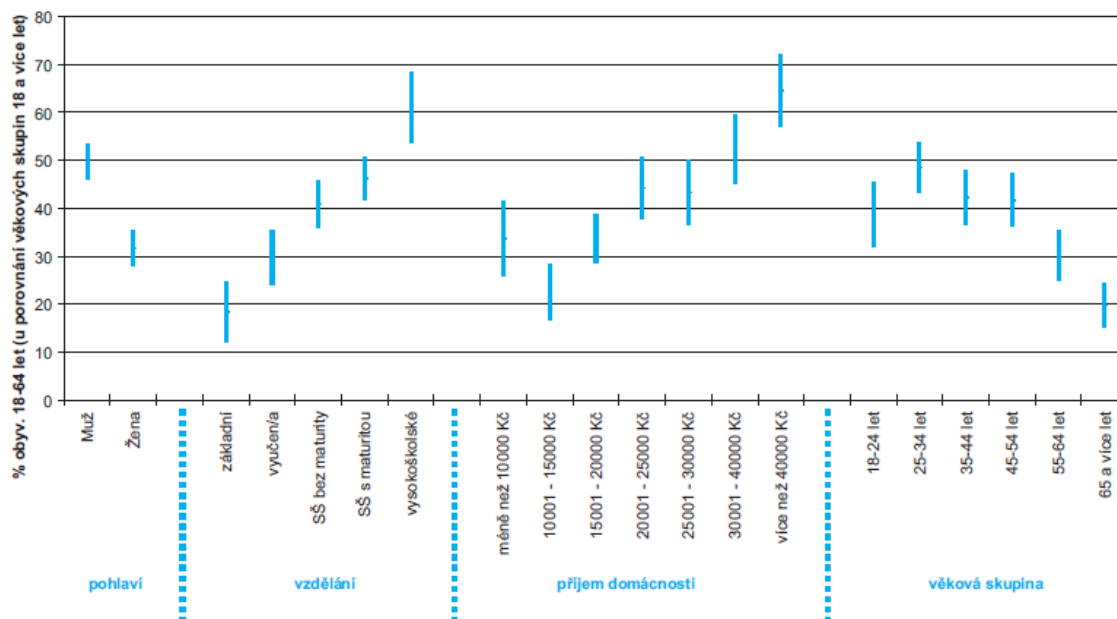
Podnikatelská kultura

Jak uvádí Lukeš a Jakl (2006), velmi špatného výsledku dosáhla Česká republika, pokud jde o status připisovaný úspěšným podnikatelům. Tento výsledek je druhý nejhorší ze všech zkoumaných zemí. Podnikatelé nejsou společností oceňováni, image podnikání a podnikatelů je poškozeno. To může na potenciální nové podnikatele působit **demotivujícím dojmem**.

Experti vnímají skepticky i další aspekty podnikatelské kultury u nás. Naše společnost podle nich nepodporuje samostatnost, osobní iniciativu ani dosažení individuálního úspěchu vlastním přičiněním. Tento názor je v naší společnosti nejpravděpodobněji pozůstatek z dob minulých.



Obr. 6: Strach z neúspěchu, podrobný rozbor. (Lukeš, Jakl, 2006, s. 32)



Obr. 7: Přesvědčení o vlastních podnikatelských dovednostech, znalostech a zkušenostech, podrobný rozbor. (Lukeš, Jakl, 2006, s. 30)

Hlavní rámcové podmínky bránící a podporující podnikání

Podle výzkumu Lukeše a Jakl (2006) faktorem, který podnikání podle expertů nejvíce pomáhá, je otevřenost trhu. Nejčastěji byla zmiňována nižší konkurence umožňující vstup na trh a členství v EU. Druhým pozitivním faktorem byly zmiňovány kulturní a sociální normy, nejčastěji kreativita a chuť do podnikání. Jako třetí pozitivní faktor byly poté vlastnosti pracovních sil - kvalifikovaná, vzdělaná a relativně levná pracovní síla. Ani jeden z expertů neuvedl jako pozitivum podnikatelské vzdělávání ani přenos výzkumu a vývoje.

Nejvýraznější bariérou podnikání, podle mínění expertů, jsou jednotlivé aspekty vládní politiky. Nejčastěji zmiňovány byly daňová zátěž, složitá a bující legislativa a komplikovaný proces založení firmy. S výrazným odstupem se na druhém místě jako bránící faktor umístil politický, institucionální a sociální kontext (nespolehlivost a pomalost úřadů, špatná vymahatelnost pohledávek). Jako třetí pak bylo jmenováno financování.

Nejvíce doporučení expertů směřuje do oblasti vládní politiky, zejména do zjednodušení daňového systému, procesu zakládání firem a snížení daňového zatížení včetně odvodů. Druhou výraznou oblastí, kam směřovala řada doporučení, bylo vzdělávání. Nejčastěji byla uváděna potřeba změnit vysokoškolské vzdělávání, které by mělo být zaměřeno na rozvoj podnikatelských dovedností, podporu sebevědomí a mělo by umožnit zahraniční zkušenosti. Na třetím místě potom byla doporučení směřující zejména ke zlepšení fungování soudů.

Rámcové podmínky	Bariéry	Pozitiva	Doporučení
1. Financování	9	7	7
2. Vládní politika	38	3	42
3. Programy veřejné podpory	4	9	8
4. Vzdělávání	7	0	17
5. Přenos výzkumu a vývoje	1	0	9
6. Nabídka služeb pro nové firmy	1	1	1
7. Otevřenost trhu	2	23	1
8. Fyzická infrastruktura	2	6	1
9. Kulturní a sociální normy	8	17	2
10. Schopnosti podnikatelů vést firmu	6	5	2
11. Hospodářské klima	3	11	0
12. Vlastnosti pracovních sil	7	15	0
13. Složení obyvatelstva	1	3	1
14. Politický, institucionální a sociální kontext	10	2	10

Obr. 8: Bariéry, pozitiva a doporučení pro podporu podnikatelských aktivit
(Lukeš, Jakl, 2006, s. 34)