

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

**Rozhodování a motivace podnikatelů – podnikatelský management –
Behaviorální přístup**

Bc. Kamila Fehérová

**Diplomová práce
2021**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kamila Fehérová**
Osobní číslo: **E19605**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Rozhodování a motivace podnikatelů – podnikatelský management
– Behaviorální přístup**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza a evaluace podnikatelského stylu řízení, budou zkoumána rozhodnutí manažera coby podnikatele, jeho specifika, jeho motivace. Bude proveden empirický výzkum v podniku. Přínosem práce je ověření platnosti teorií podnikatelského managementu, eventuálně jejich doplnění a navržení doporučení pro praxi.

Osnova:

- Teoretická východiska a definice základních pojmů
- Rozhodování a motivace podnikatelů, behaviorální management, podnikatelský management
- Empirický výzkum, výzkum motivace, chování a rozhodování konkrétního podnikatele
- Výstupy, analýza chování podnikatele, behaviorální přístup
- Evaluace výzkumu, komparace a provázání případové studie s teoretickými poznatky
- Formulace závěrů, návrhy a doporučení

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BRÄNNBACK, M., CARSRUD, A. L. Revisiting the Entrepreneurial Mind: Inside the Black Box: An Expanded Edition. Switzerland: Springer International Publishing, 2017. 410 s. ISBN 978-3-319-45543-3
IVANCEVICH, J. M. Organizational Behavior and Management 10th edition, McGraw-Hill Education, 2013. 672 s. ISBN-13: 978-0078029462
LUKEŠ, M., JAKLOVÁ, M. Podnikání v České republice. VŠE v Praze, Oeconomica, 2012. 134 s. ISBN 978-80-245-1884-8.
ŠEBESTOVÁ, J. Regional Business Environment and Business Behaviour of SME's In Moravian-Silesian Region., Liberec: Technická univerzita Liberec, 2015. 193 s. ISBN 978-80-7494-225-9.
THALER, P. Neočekávané chování. Praha: Argo, 2017. 380 s. ISBN 978-80-7363-838-2.
WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management: Management*. Praha: EAST, 1998. 359 s. ISBN 80-7219-014-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Ivana Mandysová, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

LS.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem: **Rozhodování a motivace podnikatelů – podnikatelský management – Behaviorální přístup** jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 14. 05. 2021

Bc. Kamila Fehérová v. r.

PODĚKOVÁNÍ:

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce paní Ing. Ivaně Mandysové, Ph.D., MBA za věcné připomínky, cenné rady a odborné vedení při zpracování této práce. Rovněž bych chtěla poděkovat panu Podnikateli XY za poskytnutí zajímavých interních informací a ochotu spolupracovat. Také bych ráda poděkovala své rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá rozhodováním a motivací podnikatele – podnikatelským managementem a behaviorálním přístupem. První část se zabývá teoretickými východisky zaměřenými na podnikatele, jeho vlastnosti, POSDCORB, rozhodování a motivaci. Analytická část je zaměřena na samotného podnikatele XY. Pozornost je věnována především jeho motivaci a rozhodování. V závěru práce je uvedeno porovnání získaných poznatků s teorií.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, rozhodování, POSDCORB, podnikatel, podnikání

TITLE

Decision making and motivation of entrepreneurs - Entrepreneurial management - Behavioural approach

ANNOTATION

This diploma thesis deals with the decision-making and motivation of the entrepreneur - business management and behavioural approach. The first part deals with the theoretical basis focused on entrepreneurs, their characteristics, POSDCORB, decision making and motivation. The analytical part is focused on the entrepreneur XY himself. The main attention is paid to his motivation and decision-making. At the end of the work there is a comparison of acquired knowledge with theory.

KEYWORDS

Motivation, decision making, POSDCORB, entrepreneur, entrepreneurship

OBSAH

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK	- 17 -
SEZNAM ZKRATEK	- 18 -
ÚVOD.....	- 11 -
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	- 13 -
1.1 PODNIKATEL.....	- 13 -
1.1.1 Vlastnosti podnikatele	- 13 -
1.1.2 Styly řízení	- 13 -
1.2 PODNIKÁNÍ.....	- 16 -
1.2.1 Důvody k zahájení podnikání.....	- 17 -
1.2.2 Podnikání v České republice	- 18 -
1.2.3 Právní formy podnikání.....	- 21 -
1.3 MANAŽER.....	- 25 -
1.4 PODNIKATEL VERSUS MANAŽER	- 25 -
1.5 ROZHODOVÁNÍ	- 26 -
1.5.1 POSDCORB.....	- 28 -
1.6 MOTIVACE	- 32 -
1.6.1 Rozdíl mezi stimulací a motivací	- 33 -
1.6.2 Teorie XY.....	- 33 -
1.7 SHRNUÍ KAPITOLY.....	- 35 -
2 PODNIKATELSKÝ A BEHAVIORÁLNÍ MANAGEMENT	- 36 -
2.1 PODNIKATELSKÝ MANAGEMENT.....	- 36 -
2.2 BEHAVIORÁLNÍ MANAGEMENT	- 37 -
2.2.1 Teorie Follettové	- 38 -
2.3 MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB.....	- 38 -
2.4 ALDERFEROVA TEORIE MOTIVAČNÍCH POTŘEB (ERG)	- 40 -
2.5 SHRNUÍ KAPITOLY.....	- 40 -
3 PODNIKATEL XY	- 41 -
3.1 ZAHÁJENÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI.....	- 41 -
3.2 MOTIVACE SAMOTNÉHO PODNIKATELE	- 43 -
3.3 PŘEKÁŽKY V PODNIKÁNÍ	- 44 -
3.4 ZAMĚSTNANCI	- 45 -
3.4.1 Motivace zaměstnanců	- 45 -

3.5	ROZHODOVÁNÍ	- 46 -
3.6	STYLY ŘÍZENÍ	- 47 -
3.7	KONKURENCE A ZÁKAZNÍCI	- 47 -
3.8	STĚHOVÁNÍ	- 49 -
3.9	SITUACE BĚHEM COVID-19	- 49 -
3.10	VLASTNOSTI PODNIKATELE.....	- 50 -
3.11	VIZE DO BUDOUCNA	- 50 -
3.12	SHRNUTÍ KAPITOLY	- 51 -
4	POROVNÁNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE S TEORETICKÝMI POZNATKY.....	- 52 -
4.1	ROZHODOVÁNÍ PODNIKATELE	- 52 -
4.2	MOTIVACE SAMOTNÉHO PODNIKATELE	- 55 -
4.3	TEORIE FOLLETTOVÉ	- 58 -
4.4	MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	- 60 -
4.5	VLASTNOSTI PODNIKATELE.....	- 62 -
4.6	PLÁNOVÁNÍ	- 65 -
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	- 67 -
	ZÁVĚR	- 69 -
	POUŽITÁ LITERATURA.....	- 71 -
	POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE.....	- 74 -
	SEZNAM PŘÍLOH.....	- 76 -

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Graf 1: Podíl podnikatelů v celkovém počtu zaměstnaných.....	- 19 -
Graf 2: Důvody k zahájení podnikání.....	- 20 -
Graf 3: Kdo rozhoduje o pracovní době	- 20 -
Graf 4: Problémy v podnikání	- 21 -
Graf 5: Rozložení zákazníků ve vybraném podniku.....	- 48 -
Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	- 39 -
Tabulka 1: Rozhodování podnikatele	- 52 -
Tabulka 2: Motivace podnikatele	- 55 -
Tabulka 3: Teorie Follettové.....	- 58 -
Tabulka 4: Motivace zaměstnanců	- 60 -
Tabulka 5: Vlastnosti podnikatele	- 62 -
Tabulka 7: Plánování	- 65 -

SEZNAM ZKRATEK

Aj.	A jiné
Cca	Cirka (přibližně)
ČR	Česká republika
Kč	Koruna česká
Např.	Například
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
Popř.	Popřípadě
Resp.	Respektive
Sb.	Sbírka zákonů
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaně

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá především motivací a rozhodováním podnikatele. Autorkou oslovený podnikatel s ochotou poskytl všechny důležité náležitosti, které byly potřeba k vypracování této diplomové práce. Jelikož si podnikatel nepřál být jmenován, protože chce být chráněn z důvodu konkurence a dalších okolností, rozhodla se autorka podnikatele nazvat jako Podnikatel XY.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První z částí se zabývá teoretickými poznatky týkajícími se především podnikatele, motivace, podnikatelského a behaviorálního managementu. Druhá hlavní část se zaměřuje na již zmíněného podnikatele XY.

Pokud se jedná o rozdělení těchto informací do jednotlivých kapitol, v první kapitole jsou vysvětleny teoretické pojmy. Je zde vysvětlen pojem podnikatel, jeho vlastnosti, důvody zahájení podnikatelské činnosti, motivace, rozhodování. Rozhodování je zde rozčleněno dle POSDCORB, kde jednotlivé složky této zkratky jsou vysvětleny. Rovněž se autorka zajímala v této kapitole o to, jaká je situace podnikatelů v České republice. Velmi důležité je také zmínit, že autorka se zaměřila i na rozdíl mezi podnikatelem a manažerem, jelikož tyto pojmy bývají velmi často zaměňovány. V neposlední řadě jsou také zde uvedeny právní formy podnikání, jelikož podnikatel nemusí být pouze OSVČ, ale také může mít s.r.o. či jiné druhy společností.

Druhá kapitola je zaměřena na vysvětlení pojmů podnikatelský management a behaviorální management. Především behaviorální management je zde detailně popsán pomocí různých teorií a studií. Je zde uvedena Mayova teorie, teorie Follettové a Maslowova pyramida potřeb.

Ve druhé části se autorka věnuje podnikateli XY. Pomocí rozhovoru získala od podnikatele mnoho informací, které v této diplomové práci využila. Nejprve je popsán samotný začátek podnikatelské činnosti. Dále se také práce věnuje podnikatelským zaměstnancům, motivaci, a to jak u samotného podnikatele, tak i zaměstnanců. Rovněž se práce zabývá konkurencí, problémy během podnikání, rozhodováním o daných náležitostech, stylem řízení. Práce také analyzuje jednotlivé vlastnosti podnikatele.

V další kapitole autorka práce porovnává teoretická východiska s praktickou částí diplomové práce. V závěru diplomové práce jsou sepsány návrhy a doporučení na zlepšení manažerských činností vybraného podnikatele.

Cílem práce je analýza teorií podnikatelského managementu a evaluace podnikatelského stylu řízení, rozhodování a motivace manažerů, práce zkoumá behaviorální stránku managementu. Budou zkoumána rozhodnutí manažera coby podnikatele, jeho specifika, jeho motivace. Bude proveden empirický výzkum v podniku. Přínosem práce je ověření platnosti teorií podnikatelského managementu, eventuálně jejich doplnění a navržení doporučení pro praxi.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V této kapitole se bude autorka práce zabývat vymezením základních teoretických pojmů a definic. Budou zde vysvětleny pojmy podnikatel, podnikání, manažer a rozhodování.

1.1 Podnikatel

Podnikatel je osoba, jež začne podnikat a jejímž hlavním cílem je dosáhnout zisku. Podnikatelem může být nejen fyzická, ale také právnická osoba. Tyto osoby se zabývají samostatnými činnostmi. Jestliže se podnikatelem stane fyzická osoba, vystupuje pak tento jedinec jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ). Pojem podnikatel ovšem vždy neznamená pouze jednu jedinou osobu, ale zahrnuje i různé typy společností, jako jsou například akciové společnosti.

Do obchodního rejstříku se zapisují podnikatelé dle podmínek stanovených jinými zákony. Zákon vymezuje podnikatele jako osobu, která je vlastníkem živnostenského nebo jiného oprávnění dle jiného zákona. (Občanský zákoník, §420 – 422)

1.1.1 Vlastnosti podnikatele

Každý podnikatel musí disponovat určitými vlastnostmi, které jsou potřeba k tomu, svěřené úkoly vykonávat co nejlépe. Důležité je, aby disponoval potřebnými vlastnostmi, dokázal komunikovat s lidmi, byl společenský. Zároveň musí cítit svoji vnitřní motivaci k podnikání.

Vlastnosti podnikatele sepsala Marie Mayerová ve své knize (1996). Aby podnikatel mohl být úspěšný, musí být loajální a hlavně milý, ovšem nesmí před zaměstnanci a zákazníky ztratit své postavení. Musí být schopen přesvědčivě obhájit svá rozhodnutí. Je důležité, aby dokázal s lidmi komunikovat na takové úrovni, na jaké se pohybují oni, a nepovyšovat se nad nimi. Nesmí brát podnikání na lehkou váhu, ale naopak být velmi důvěryhodný, aby neztratil své zákazníky a získal nové potenciální zákazníky. Asi nejdůležitější vlastností podnikatele musí být spolehlivost, protože pokud by nebyl spolehlivý, velmi rychle by se od něj distancovali nejen zákazníci, ale i pracovníci.

1.1.2 Styly řízení

Existuje několik dělení, které se týkají stylů řízení (vedení). Pod stylem řízení si lze představit to, jak jednotliví manažeři či podnikatelé řídí své zaměstnance nebo v případě

manažerů podřízené. Mezi nejčastěji uváděné se považují od amerického psychologa Kurta Lewina, který rozdělil styly vedení následovně:

- a) **Autokratický (autoritářský) styl** – v tomto případě manažer (podnikatel) řídí své podřízené, nenechává je rozhodovat. Jestliže se je využíván tento styl vedení ve společnosti, manažer má za cíl rozhodovat a svoje postavení využívá k tomu, aby podřízeným zadal úkoly s přesnými postupy. Rovněž své podřízené pravidelně kontroluje během vykonávání svěřených úkolů a dle toho rozděluje odměny, nebo v horším případě tresty za nevykonání dané činnosti.
- b) **Liberální styl (laissez-faire)** – u tohoto stylu si manažer (podnikatel) myslí, že není potřeba vést své podřízené, jelikož pracují na velmi dobré úrovni i sami bez většího zásahu vedoucího. Zaměstnanci mají určitou volnost, avšak v případě většího problému nebo potřeby rady se mohou obrátit na manažera. Zaměstnanci rozhodují o téměř všech věcech sami. Velmi často je manažer považován za člověka, kterého nezajímá, co pracovníci dělají, a nemá potřebu řešit sám problém. Spíše vyčkává až do doby, kdy vyvstane nějaký problém, s jehož řešením podřízený potřebuje poradit.
- c) **Demokratický styl** – při jeho využívání manažer nebo sám podnikatel dává přednost tomu, aby se zaměstnanci aktivně podíleli na řízení. Každý zaměstnanec má právo projevit svůj názor při rozhodování. Také může zasáhnout do způsobu vykonávání dané činnosti. Manažer potažmo podnikatel není brán jako vedoucí, ale jako součást týmu. Tým tyto řídicí pracovníky považuje za své členy.

Dalším, kdo definoval styly vedení, byl M. Armstrong (2008), který je rozdělil do několika tříd, kterými jsou:

- **Charismatický / necharismatický** – jestliže se jedná o typ charismatický, patří sem ti manažeři, kteří věří ve své schopnosti a uvědomují si svoji kvalitu. Jejich hlavním cílem je úspěch. Každé riziko, se kterým se mají potýkat, si nejdříve dobře promyslí, popřípadě spočítají případný zisk a ztrátu. Tito lidé bývají velmi dobří v komunikaci se zaměstnanci a okolím. Necharismatictí manažeři věří svým zkušenostem a uplatňují velmi často své získané know-how. Pokud se jedná o kontroly, manažeři tohoto typu je provádějí velmi nenásilnou formou a bývají často nenápadní.
- **Autokratický / demokratický** – autokratičtí manažeři bez diskuse nařizují zaměstnancům co mají dělat a zdůrazňují jim absolutní nedotknutelnost své pozice,

čímž se snaží donutit zaměstnance k tomu, aby vykonali daný příkaz. Oproti tomu demokratický manažer rád zapojuje podřízené do rozhodování a oceňuje jejich snahy přicházet s novými návrhy. Neupozorňuje na své postavení a většinou se mezi podřízenými těší oblibě.

- **Umožňovatel / kontrolor** – umožňovatelé se snaží podřízené podpořit, jestliže se jedná o týmové úkoly. Rovněž jim dávají inspiraci pomocí svých budoucích vizí. Ovšem pokud se jedná o kontrolory, ti se snaží mít nad vším a všemi kontrolu. Jelikož si však chtějí zaměstnance přiklonit na svoji stranu, snaží se s nimi různými způsoby manipulovat.
- **Transakční / transformační** – rozdíl mezi těmito dvěma typy je především v tom, že manažeři transakční dávají podřízenému finanční odměnu, jestliže manažerovi ochotně vyhoví. Transformační manažeři naopak chtějí, aby se zaměstnanci zlepšovali a byli ochotni učit se novým věcem, „posunout se dál“. Tito manažeři zaměstnancům dávají určitou motivaci, kterou potřebují k tomu, aby přemýšleli nad obtížnějšími úkoly a cíli.

Poslední dělení týkající se stylu řízení, které tato práce uvádí pochází od Daniela Golemana, který ve své knize *Primal Leadership* uvedl celkem šest stylů vedení. Těmito styly jsou:

- **Vizionářský styl** – zde je důležité uvést to, že tento směr je využíván v podnicích, které chtějí zavést nějakou změnu. Cílem tohoto stylu je, aby manažeři podřízené motivovali a vedli je právě k novým cílům a praktikám. V tomto případě mají podřízení možnost více experimentovat, ale také riskovat.
- **Koučovací styl** – v tomto stylu jde o to, že jeden manažer pracuje pouze s jedním podřízeným. Snaží se ho dovést ke zdokonalení, pomáhá mu s rozvojem. Tento styl je nejvíce využíván u těch podřízených, u kterých je zřejmé, že se o danou práci zajímají a chtějí se profesně zdokonalovat.
- **Slučovací styl** – zde je hlavním principem propojit více zaměstnanců z jednoho týmu. Cílem zde je, aby byla v týmu dobrá nálada, morálka, komunikace a především, aby si jednotliví členové navzájem věřili. Manažer však musí sledovat nejen tým jako celek, ale i každého podřízeného zvlášť. Musí vědět, jak každý jednotlivý pracovník pracuje.

- **Demokratický styl** – tento styl byl již zmíněn v přechozích děleních. Ovšem je důležité ještě dodat, že tento styl není zcela vhodné využívat, v případě, že se podnik nachází v krizi. V tomto případě je nutné učinit okamžitě správné rozhodnutí a uplatnění, know-how a dovednosti podřízených není vždy správným řešením. Veškerá práce je vykonávána v týmu. Využívá se především tehdy, kdy podnik nemá řádně rozmyšleno, kam by chtěl dál směřovat.
- **Udávání tempa** – v tomto případě manažer (podnikatel) stanovuje určité standardy týkající se výkonu práce. Jeho cílem je, aby on sám určité činnosti vykonával v lepší kvalitě a vyšší kvantitě. Stejně výkony požaduje i od ostatních pracovníků. Tento styl mívá velmi často negativní důsledky. Mnohdy má velký vliv nejen na morálku na pracovišti, ale především na psychiku pracovníků. Ti mají často pocit, že selhali. Velmi důležité je, aby byl tento styl používán po pečlivém předchozím promyšlení.
- **Rozkazovací styl** – tento styl je velmi často považován za vůdcovský styl. Manažeři (podnikatelé) své podřízené málokdy pochválí. Manažeři využívající tento styl nejčastěji pouze upozorňují na chyby. Bohužel je rozkazovací styl jedním z nejpoužívanějších stylů na pracovištích. Má to za následek nízkou morálku v podniku, ale také velkou nespokojenost pracovníků. Své uplatnění by tento styl nejspíše našel v situaci, kdy by podnik procházel velkou krizí a potřeboval by udělat velké a rychlé změny, aby byl schopen krizi úspěšně zvládnout.

1.2 Podnikání

S podnikatelem souvisí také pojem podnikání. Podnikáním se rozumí výdělečná činnost, která se vykonává na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Právě podnikatel je člověk, jenž podniká. Podnikání je zahájeno v ten moment, kdy se člověk rozhodne zrealizovat myšlenku související s podnikáním.

Podnikání má určité znaky, kterými jsou:

- **Výdělečnost** – podnikáním se rozumí výdělečná činnost, která má za cíl získat nějaký příjem.
- **Samostatnost** – každý podnikatel se o všech záležitostech vztahujících se k podnikání rozhoduje sám. Určuje si místo podnikání, čas nebo také způsob.

- **Na vlastní účet a odpovědnost** – veškeré výsledky, které byly vytvořeny z podnikání, jsou přisuzovány právě podnikateli. Tyto výsledky mohou být jak kladné, tak i negativní. V tomto spočívá podnikatelské riziko.
- **Živnostenský nebo obdobný způsob výkonu výdělečné činnosti** – znamená, že podnikatel musí hmotné či nehmotné produkty své činnosti nabízet dalším osobám.
- **Záměr soustavnosti** – aby mohla být činnost brána jako podnikání, musí splňovat to, že se jedná o činnost, která je plánována na delší dobu.
- **Účel dosažení zisku** – musí být cílem dané aktivity, avšak neznamená to, že podnikání musí vždy končit ziskem.

1.2.1 Důvody k zahájení podnikání

Každý podnikatel musí mít nějaký důvod, pro to, aby začal podnikat. Velmi často je pro podnikatele velkou motivací představa vyššího zisku a možnost organizovat si svůj čas podle sebe. Ovšem existuje mnohem více důvodů, které lze najít v odborné literatuře.

Zde uvedeným příkladem je dělení dle autorů Vebera a Srpové, kteří odlišili hned několik dle nich typických důvodů k zahájení činnosti. Těmito důvody jsou:

- **Sebezáchovný přístup k podnikání** – do této skupiny lze zařadit osoby, které se bojí o svá místa v současném zaměstnání nebo jsou již delší dobu bez práce. Tito lidé berou podnikání jako svoji poslední šanci. Ovšem velmi často se stává, že nemají potřebnou kvalifikaci či finanční obnos. Tyto podmínky jsou však velmi často důležité pro úspěch a pokračování v podnikání.
- **Romantický přístup k podnikání** – do této skupiny se řadí především mladší lidé nebo lidé, kteří mají zálibu v nějaké činnosti a chtějí začít podnikat. Zde nastává velký problém, kdy si málokdy zjistí potřebné informace a udělají průzkum na trhu. Právě průzkum trhu je zde klíčovým faktorem, protože při něm lze zjistit, zda je o služby a zboží těchto lidí zájem či nikoli. Bohužel se často stává, že okamžitě objednájí mnoho zboží a strojů na výrobu, ovšem brzy zjistí, že po tom výrobku není poptávka tak velká, aby pokryla vynaložené náklady.
- **Podnikatel rozsévač** – tento důvod k zahájení činnosti znamená to, že daná osoba disponuje mnoha nápady, které ovšem ne vždy dotáhne do konce. Příčina spočívá v tom, že ho nezajímá dokončení daného nápadu, ale jen uvedení dalšího nového záměru

na trh. Tato osoba se nestará o rozpočet, účetnictví a další podstatné náležitosti týkající se podnikání.

- **Podnikání zkusmo** – u tohoto typu bývá velmi často důvodem k zahájení činnosti přání finančně si přilepšit při současném zaměstnání. Dále se sem řadí lidé, které zajímá, jak podnikání funguje, a mají tendenci si to vyzkoušet. Tyto osoby mnohdy zkoušejí podnikat v příležitostném prodeji, chovu, pěstování, poskytování služeb nebo nabízení produktů týkajících se pojišťovnictví.
- **Rentiérské podnikání** – tento druh podnikání využívají především lidé, kteří jsou majitelé několika realit. Z toho vyplývá i důvod zahájení podnikání. Jelikož chtějí určitou nemovitost pronajímat, legalizují přes podnikání své příjmy týkající se právě pronájmu.
- **Exkluzivní podnikání** – zde se jedná o zahájení podnikání z důvodu odchodu ze současného zaměstnání. Ovšem tito lidé využívají své získané znalosti k zahájení činnosti. Velmi často se jedná o odborníky, umělce, právníky a další. V současné době se již firmy při nástupu nového pracovníka chrání smlouvou, kde je sepsáno, že například po dobu několika let nesmí zahájit podnikání ve stejném odvětví, nebo také že nesmí po odchodu z podniku nastoupit několik let ke konkurenci. Pokud toto poruší, musí zaplatit vysokou pokutu.
- **Podnikání jako poslání** – v tomto případě se jedná o podnikání, které bylo zahájeno z náboženského přesvědčení nebo rodinné tradice. Do této skupiny patří také podnikání z důvodu udržet rodinné podnikání a pokračovat v něm.
- **Tiché podnikání** – jedná se o poslední typ zahájení podnikání. Tiché podnikání lze rozdělit na dva druhy, a to legální a nelegální. Tichý společník je vždy věřitelem.

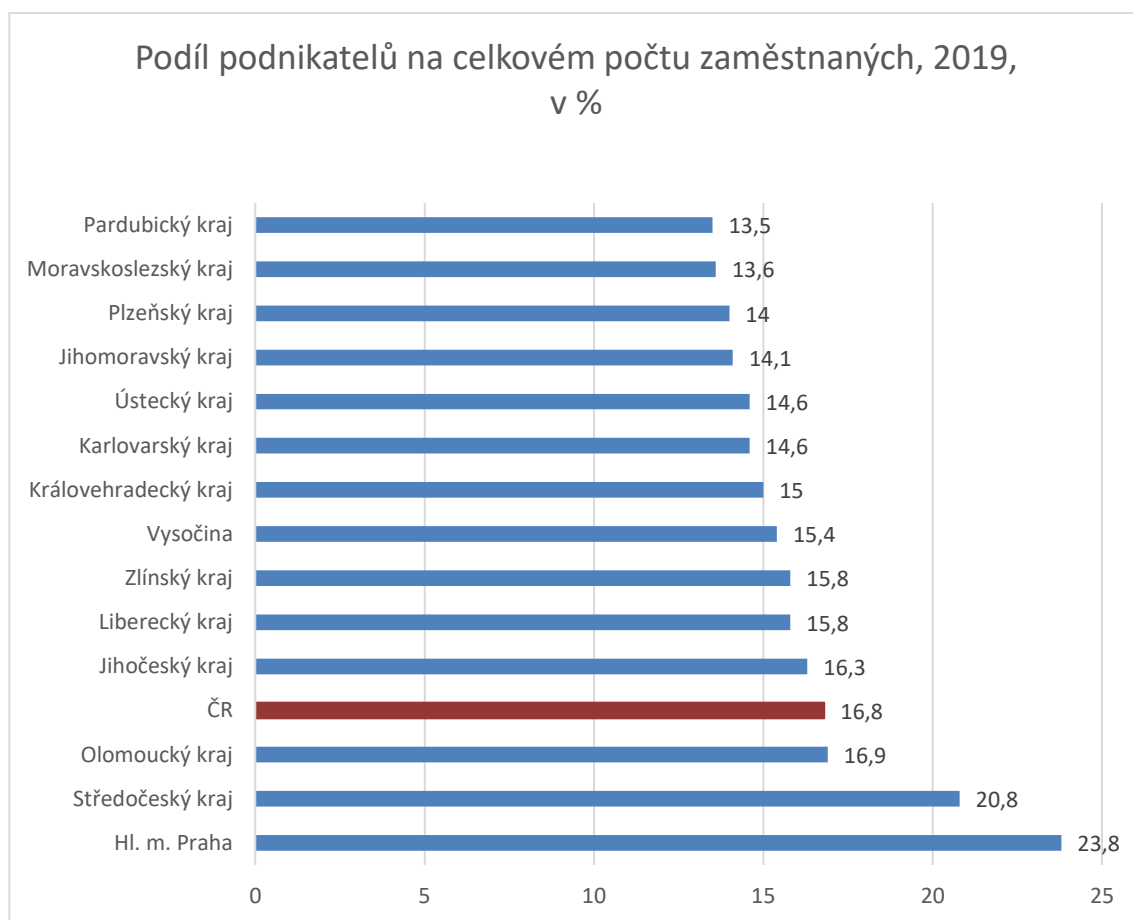
1.2.2 Podnikání v České republice

V této diplomové práci je velmi důležité také zmínit, jak podnikání probíhá v České republice. Český statistický úřad pravidelně vydává brožuru týkající se trhu práce. Poslední zatím vydaná brožura je za rok 2019, ze které autorka této práce čerpala potřebné hodnoty.

Pokud se jedná o podnikání v České republice, od devadesátých let podnikatelů ve velkém počtu přibývá. Jestliže porovnáme procentní podíl podnikatelů na celkovém počtu zaměstnaných začátkem devadesátých let dvacátého století a stejný ukazatel podnikatelů v roce

2019, je zde výrazné navýšení. Na konci minulého století podnikalo méně než 10 % zaměstnaných, zatímco v roce 2019 se hodnoty dostaly až k 16,8 %.

Na níže zobrazeném grafu 1 lze vidět, že mezi kraje s nejvyšším podílem podnikatelů na celkovém počtu zaměstnaných patří Hlavní město Praha, Středočeský kraj a Olomoucký kraj. V Praze je okolo 23,8 % podnikatelů, ve Středočeském kraji 20,8 % a Olomouckém 16,9 %. Nejmenší podíl podnikatelů na celkový počet zaměstnaných se nachází v Pardubickém (13,5 %) a Moravskoslezském kraji (13,6 %). Pokud se jedná o celou Českou republiku celkem je zde 16,8 % podnikatelů z celkového počtu zaměstnaných.

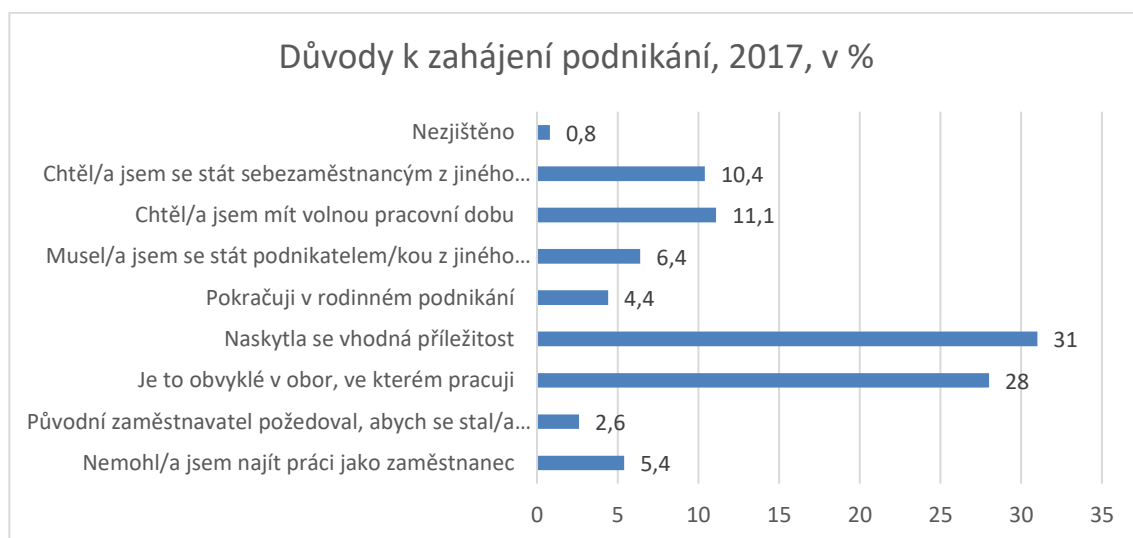


Graf 1: Podíl podnikatelů v celkovém počtu zaměstnaných

Zdroj: zpracováno autorkou, převzato z ČSÚ: Trh práce, 2019

Je třeba v této práci také zmínit rozmanitou škálu důvodů, kvůli kterým se současní podnikatelé rozhodli zahájit svoji činnost. Z níže zobrazeného grafu 2 vyplývá, že nejčastějším důvodem k zahájení činnosti byl ten, že se naskytla vhodná příležitost (31 %). Velmi často lidé začnou podnikat z důvodu, že v oboru, ve kterém se pohybují, je soukromé podnikání velmi časté (28 %). Mnohé také lákala volná pracovní doba (11,1 %). Celkem 5,4 % podnikatelů

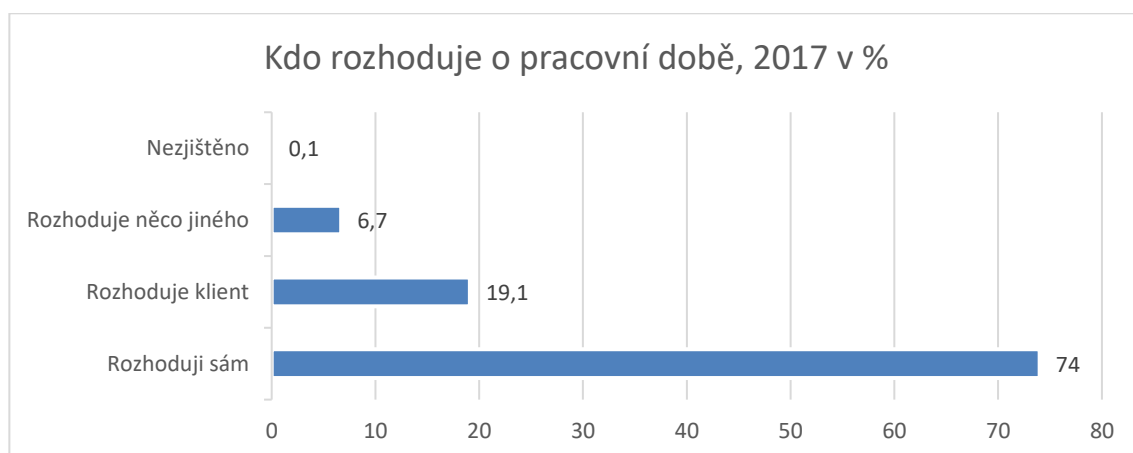
zahájilo svoji činnost z důvodu, že nemohli nalézt dlouhodobě zaměstnání. Ovšem existují zde i takoví podnikatelé, kteří chtějí pokračovat v rodinné tradici (podnikání). Tato skupina zahrnuje 4,4 % ze všech podnikatelů.



Graf 2: Důvody k zahájení podnikání

Zdroj: zpracováno autorkou, převzato z ČSÚ: Trh práce, 2017

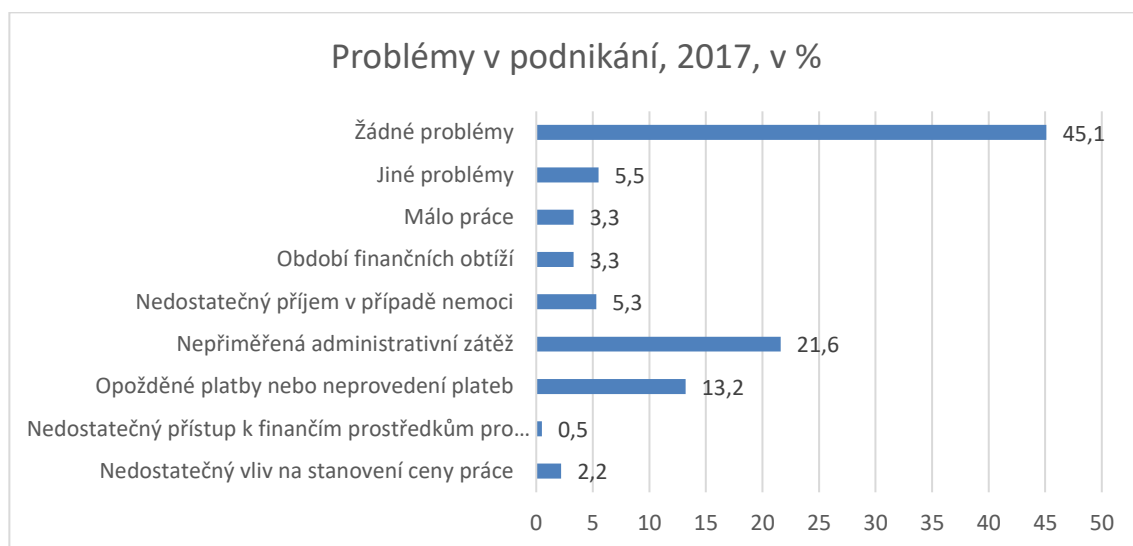
Mnoho lidí zahájí podnikatelskou činnost s představou, že si budou svoji pracovní dobu určovat sami. Bohužel, ne ve všech případech tomu tak je. Většina podnikatelů si může svoji pracovní dobu naplánovat a uspořádat podle svých představ (74 %). Ovšem jsou zde i takoví podnikatelé, kteří svoji pracovní dobu musí přizpůsobit svým klientům, aby o ně nepřišli. Těchto podnikatelů je z celkového počtu podnikatelů okolo 19,1 %. Mnohdy se stane, že jsou podnikatelé závislí na například na počasí (především zemědělci) nebo na jiném faktoru. Toto se týká 6,7 %. Všechny hodnoty jsou znázorněny na níže uvedeném grafu 3.



Graf 3: Kdo rozhoduje o pracovní době

Zdroj: zpracováno autorkou, převzato z ČSÚ: Trh práce, 2017

Velmi důležité je také uvést to, že pokud se člověk stane podnikatelem, musí počítat s tím, že mohou nastat určité problémy. Bohužel většina podnikatelů se setkává s překážkami, které mohou ohrozit jejich podnikání. Velmi často podnikatelé uvádí jako problém nepřiměřenou administrativní zátěž (21,6 %). Rovněž je obrovským problémem to, že se vyskytují opožděné platby nebo dokonce neprovedení platby (13,2 %) od zákazníků. Tato situace může vést k finančním obtížím (3,3 %), které mohou dojít až tak daleko, že podnikatel bude nucen ukončit svoji podnikatelskou činnost. Naštěstí více než 45 % podnikatelů v roce 2017 uvedlo, že za poslední rok žádné nepříznivé okolnosti v jejich činnosti nenastaly. V roce 2020 a 2021 ovšem hrozí, že většina podnikatelů bude pociťovat nežádoucí dopady nouzového stavu a veškerých vládních opatření souvisejících s pandemií covid-19. Bohužel tato data v době psaní této diplomové práce nebyla ještě zveřejněna. Hodnoty za rok 2017 jsou zaneseny do grafu 4.



Graf 4: Problémy v podnikání

Zdroj: zpracováno autorkou, převzato z ČSÚ: Trh práce, 2017

1.2.3 Právní formy podnikání

Podnikání má hned několik právních forem. Jestliže se člověk rozhodne začít podnikat, mezi prvními kroky si musí uvědomit, jakou právní formu chce využívat. Nejdříve je důležité si ujasnit, zda chce být fyzická osoba nebo právnická osoba. Jestliže se rozhodne pro fyzickou osobu, jedná se o osobu samostatně výdělečně činnou (OSVČ). Právnické osoby jsou především podniky, firmy, spolky nebo družstva. Právě právnické osoby si mohou vybrat, jakou

právní formu podnikání si vyberou. Mohou se rozhodnout mezi společnostmi s ručením omezeným, akciovou společností, komanditní společností nebo veřejnou obchodní společností.

OSVČ

Pokud se jedná o OSVČ, je to nejjednodušší možnost, kterou si mohou budoucí podnikatelé zvolit. Je to méně náročné, co se týká administrativy a zařizování. Stačí dojít pouze na živnostenský úřad, kde osobě za nízký poplatek vystaví živnostenský list. Budoucí podnikatel se ihned se může na stejném místě přihlásit ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění. Ovšem je zde velká nevýhoda v tom, že podnikatel ručí celou výší svého majetku.

Společnost s ručením omezeným (s.r.o., spol. s.r.o.)

U společnosti s ručením omezeným je velká výhoda v tom, že osoba ručí pouze ve výši nesplaceného vkladu, kdy minimální vklad je pouhá 1Kč. Ovšem takto nízký vklad je pro podniky nesmyslný, jelikož v rámci dědictví nelze vyplatit pouze 50 haléřů a do podnikání celkově je vhodné vložit několik desítek tisíc korun. Mezi velkou nevýhodou oproti OSVČ patří mnohem náročnější postup při zakládání společnosti. Dále je zde vysoké zdanění a k založení musí dojít prostřednictvím notářského zápisu. Každý společník má určenou výši podílu dle toho, kolik vložil do společnosti kapitálu. Společníci rovněž mají právo vložit nepeněžitý vklad. Tento druh vkladu ovšem musí být oceněn znalcem, který je uveden v seznamu znalců.

U společnosti s ručením omezeným musí být orgán společnosti, takzvaná valná hromada. Každý společník se musí této valné hromady účastnit, a to buď osobně, nebo v zastoupení. Na této valné hromadě se společníci podílí na řízení společnosti, hlasují zde o určitých plánech a rozhodnutích, dále diskutují o změnách základního kapitálu. Důležitou činností, kterou valná hromada má na starost, je schválení účetní závěrky a rozdělení zisku. Platí zde hlasování prostou většinou těch společníků, kteří se valné hromady účastní, ovšem společenská smlouva může určit jiný typ hlasování a způsob rozhodování. Dalšími orgány u tohoto druhu podnikání jsou jednatele a dozorčí rada. Pokud se jedná o jednatele, ti zastupují společnost v obchodních záležitostech. Všichni jednatele musí být zapsáni v obchodním rejstříku. Dozorčí rada u společnosti s ručením omezeným je nepovinný orgán. Rada má na starost kontrolu účetních dokumentů. Jednou za rok odevzdá zprávu o svých aktivitách valné hromadě, která tyto aktivity prozkoumá, zda jsou dostatečné a správně prováděné.

Každý společník v této společnosti má určitá práva a povinnosti. Mezi práva patří: podílení se na zisku, právo na vypořádací podíl, právo na informace, právo podílet se na řízení

společnosti, právo na podíl na likvidačním zůstatku, právo na společnickou žalobu a minoritní práva. Mezi povinnosti společníků se řadí: vkladová povinnost, příplatková povinnost, zákaz konkurence, a především povinnost loajality.

OSVČ vs společnost s ručením omezeným

Pokud někdo začíná s podnikáním a nemá s ním žádné zkušenosti, měl by se řádně zamyslet, jakou formu využít. Doporučuje se začít nejdříve jako OSVČ, a pokud bude mít zakázky a bude si vydělávat čím dál více, může změnit OSVČ na společnost s ručením omezeným.

Akciová společnost (a.s.)

Dalším druhem je akciová společnost, kde základní kapitál činí 2 miliony Kč. Díky takto vysokému vkladu mnozí lidé raději zvolí společnost s ručením omezeným. Pokud se domluví více osob, že chtějí začít podnikat, a mají dostatečný finanční kapitál, volí právě akciovou společnost. Velkou výhodou pro společníky v akciové společnosti je, že za dluhy ručí pouze zakladatel.

Pro tento druh je typické, že majetek je rozčleněn do akcií, které jsou nejprve vydány s nominální hodnotou nebo emisní hodnotou, s těmito akciemi je možno obchodovat. V tomto případě může tržní hodnota dané akcie růst i klesat. Pokud se jedná o ručení akciová společnost ručí celým svým majetkem, avšak akcionáři za dluhy v podniku neručí a nemají povinnost zaplatit ztrátu společnosti.

Pokud se jedná o založení tohoto druhu společnosti, může si ji založit i pouze jeden zakladatel. Aby společnost byla založena, postačí pouze přijmout stanovy zakladatele. Tyto stanovy musí být ve formě veřejné listiny. Společnost vzniká až tehdy, když je zapsána do obchodního rejstříku.

Stejně jako společnost s ručením omezeným, má i akciová společnost určité orgány. Tyto orgány lze rozdělit do dvou systémů, kterými jsou dualistický a monistický systém. Do dualistického systému patří představenstvo a dozorčí rada. Do monistického systému je zařazena správní rada.

Velmi důležité je také zmínit, že i u akciové společnosti se vyskytuje valná hromada. Na valné hromadě se scházejí akcionáři, a to buď osobně, nebo v zastoupení. Každý akcionář má právo účastnit se řízení společnosti a podílet se na něm prostřednictvím hlasování. Na valné hromadě se probírá změna základního kapitálu, změny stanov a další potřebné náležitosti.

Návrh je považován za schválený, pokud s ním souhlasí alespoň dvě třetiny zúčastněných akcionářů.

Dualistický systém

Představenstvo akciové společnosti je statutární orgán, který má na starost obchodní vedení podniku. Představenstvo zodpovídá za vedení účetnictví, předkládá valné hromadě účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku. Dále také vystavuje zprávy o činnosti této společnosti a o stavu majetku za dané účetní období. V představenstvu jsou celkem 3 osoby, ovšem stanovy mohou tento počet změnit. Pokud je člověk součástí představenstva, nesmí porušit zákaz konkurence, tedy nesmí podnikat ve stejném oboru, v němž působí tato společnost. Členy volí valná hromada, která je také může odvolat.

Dozorčí rada je rovněž volena valnou hromadou. Obvykle má stejně jako představenstvo tři členy, ovšem jsou zvoleni pouze na dobu tří let. Pokud se jedná o počet členů, může to být v jednotlivých podnicích odlišné z důvodu úprav ve stanovách. Dozorčí rada má za cíl kontrolovat práci představenstva, může také dohlížet na účetnictví a další administrativu daného podniku.

Monistický systém

Správní rada má obvykle 3 členy, které zvolí valná hromada a platí, že může tyto členy rovněž odvolat. Její úloha spočívá v dozoru nad činnostmi podniku a stanovení, jakým směrem se má ubírat obchodní vedení. Pokud se jedná o pokyny a zásady, musí správní rada podle nich postupovat poté, co jsou schváleny valnou hromadou. Rovněž má správní rada na starost vedení účetnictví a účetní závěrku. Pro členy platí přísný zákaz konkurence. To znamená, že nesmí podnikat ve stejném oboru, v jakém působí daná společnost. (Zákon č. 90/2012 Sb., 2014)

Komanditní společnost

Pro začínající podnikatele je rovněž výhodná komanditní společnost, jelikož zde základní kapitál činí pouze 5 000 Kč. Tento druh mnoho podnikatelů ovšem nevyužívá. Podmínkou zde je, že musí být v komanditní společnosti komanditista a komplementář. Komanditista vkládá vklad, ovšem neručí za dluhy. Komplementář ručí za veškeré závazky, a to celým majetkem. Ovšem komplementář nemusí do společnosti přinést žádný vklad.

Statutární orgán se skládá ze všech komplementářů, kteří splňují podmínky vymezené ve stanovách. Ovšem společenská smlouva může počet komplementářů upravit v případě, že ne všichni splňují výše zmíněné podmínky. Veškerý zisk, ale i ztráta se spravedlivě rozděluje

mezi komplementáře a společnost. Polovinu zisku, resp. ztráty dostane společnost a polovinu všichni komplementáři.

Veřejná obchodní společnost

Posledním druhem je veřejná obchodní společnost. Velkou výhodou u této společnosti je, že nemá stanoven žádný základní kapitál. Pokud ji chce podnikatel založit, je nucen napsat takzvanou společenskou smlouvu. Bohužel nevýhodou je, že veřejnou obchodní společnost nemůže založit jeden podnikatel, musí být minimálně dva. Pokud se jedná o ručení za závazky, ručí všichni společníci, a to celým svým majetkem. Je to tedy velmi podobné jako u osoby samostatně výdělečně činné. Rovněž u tohoto druhu společnosti existuje statutární orgán, jehož členy jsou všichni společníci. Všichni společníci však mají právo obeznámit se s dokumenty společnosti a tím ji i kontrolovat. (Zákon č. 90/2012 Sb., 2014)

1.3 Manažer

Pod pojmem manažer si dle Vebera (2009) lze představit osobu, která se podílí na řízení zaměstnanců ve společnosti. Zároveň nese zodpovědnost za plnění zadaných úkolů řízených zaměstnanců. Manažerem se může stát pouze člověk, který má určité dovednosti a znalosti. Tyto znalosti a dovednosti lze získat, pokud se osoba zajímá o danou problematiku, má praxi a disponuje sociálními dovednostmi. Všechny zmíněné faktory mohou člověku dopomoci, aby se stal výborným manažerem.

Pokud chce být člověk dobrým manažerem, musí mít určité vlastnosti. Každý manažer musí umět řídit, kontrolovat, ale také motivovat své podřízené. Je důležité, aby uměl plánovat například postupy práce a organizovat. Nejdůležitější vlastnost manažera je schopnost dokázat se rozhodnout. Jestliže by se manažer nedokázal rozhodovat, nemohl by plánovat, organizovat ani řídit společnost.

1.4 Podnikatel versus manažer

Jestliže se jedná o rozdíl mezi podnikatelem a manažerem, je důležité si uvědomit následující skutečnosti. Podnikatelem je člověk, který se snaží svoji myšlenku uvést do reality. K tomu, aby se mu to povedlo, musí využít především příležitosti a svoje zdroje. Každý podnikatel si musí do svého podniku vybrat vhodný tým lidí a sehnat potřebný materiál a kapitál. Podnikatelé začínají podnikat úplně od začátku. Ve svém podniku mají plnou moc a jsou považováni za vedoucí pracovníky. Zajímá je především úspěch a stabilita podniku

na trhu. Snaží se, aby podnik vykazoval zisk, a ne ztrátu. Měl by znát prostředí, ve kterém podniká, aby získal investory a mohl probíhat rozvoj společnosti.

Pokud se jedná o manažera, do společnosti se dostane až podle toho, jak se společnost vyvíjí. Většinou přichází v pozdější fázi, kdy podnikatel již nestíhá řídit všechny zaměstnance, protože jich má již velké množství. Manažeři se o něco více zajímají o finální výrobky. Také napomáhají k tomu, aby společnost fungovala lépe. Manažeři musí znát vývoj daného výrobku, jaký je jeho design a prodej. Dále by měl vědět, jakým způsobem se produkt propaguje.

Rozdílů mezi podnikatelem a manažerem je několik. Asi největší rozdíl je v tom, že podnikatel je majitel podniku, zatímco manažer je pouze zaměstnanec. Odměnou pro podnikatele je zisk, pro manažera je to plat. Podnikatel vyhledává riziko k tomu, aby si získal nové zákazníky a prosadil se na trhu, zatímco manažer riziko odmítá, snaží se udržet současný stav v podniku. Podnikatel nese odpovědnost za veškerou činnost ve společnosti, zatímco manažer musí pouze plnit své povinnosti, které mu byly podnikatelem svěřeny. Dalším rozdílem mezi těmito funkcemi je dělání chyb. Podnikatel chyby dělat může, protože z chyb získává nové znalosti. Tyto znalosti může využít v dalších rozhodnutích. Ovšem manažer by chyby dělat neměl, jelikož je považován za jednoho z nejlepších v daném oboru. Velký rozdíl je také ve vzdělání. Podnikatel nemusí bezpodmínečně mít žádný pevně daný a požadovaný stupeň vzdělání, zatímco manažer musí být perfektně proškolen ve svém pracovním profilu.

1.5 Rozhodování

Pod pojmem rozhodování si dle Blažka (2014) lze představit to, že každý jedinec si musí zvolit jednu ze dvou či více možností. Může se to týkat chování pracovníků k dosažení daného cíle či úkolu. Dále se může jednat o rozhodnutí v případě koupě, přijetí nového pracovníka, vypovězení zaměstnance, zvolení nových metod při výrobě. Rozhodování je ale také uplatňováno, pokud jedince napadne začít podnikat. V tomto případě se musí rozhodovat, v čem podnikat, zda má dostatek finančního kapitálu a zda jeho povaha je vhodná k podnikání.

Dle autora Blažka existuje několik typů rozhodování. Jedná se o rozhodování osobní, politické, velitelské, správní a manažerské. Osobní rozhodování je vykonáváno ve vlastním zájmu a je prováděno především samotným rozhodovatelem. Zbylé typy jsou ve prospěch ostatních lidí a jsou rovněž prováděny jinými lidmi. Rozdíl zde je ve stupni determinace. Pod stupněm determinace si lze představit, jak rozsáhlý prostor rozhodování má daný typ. Osobní rozhodování je velmi nízký stupeň determinace, politické a manažerské mají stupeň

determinace nízký až střední. Velitelské rozhodování má nízký až vysoký stupeň determinace a správný má vysoký stupeň.

Důležité je také uvědomit si, že rozhodování má několik fází. Existuje mnoho dělení, ale v této práci budou uvedena dělení od Simona a Fotra. První zde autorka představí dělení od Simona, který rozdělil rozhodování do 4 kroků. Těmito kroky jsou:

- 1) **Analýza okolí** – v tomto kroku si člověk uvědomí, že se musí rozhodnout, protože nastal nějaký problém a musí ho vyřešit.
- 2) **Návrh řešení** – člověk si musí rozmyslet, jakým směrem se vydá.
- 3) **Volba řešení** – jedinec se snaží vybrat některé z navrhovaných řešení.
- 4) **Kontrola výsledků** – v posledním kroku se hodnotí výsledky dosažených vybraného řešení.

Dělení podle Fotra (2003) je rozděleno do více kroků, konkrétně do 8, mezi které patří:

- 1) **Identifikace problému** – znamená zjišťovat a následně analyzovat informace o daném problému a jeho okolí.
- 2) **Analýza problému** – představuje podrobnější informace o problému a zformulování daného rozhodovacího problému.
- 3) **Stanovení kritérií** – pomocí těchto kritérií se budou vyhodnocovat jednotlivé navržené varianty.
- 4) **Tvorba variant** – cílem je nalézt a přijít s takovým návrhem řešení, který pomůže daný rozhodovací problém vyřešit.
- 5) **Stanovení důsledků** – je rovněž důležité si uvědomit případné hrozby, které mohou nastat při zvolení jednotlivých variant.
- 6) **Hodnocení důsledků a výběr varianty** – cílem je vybrat tu nejlepší variantu, která má nejmenší hrozby nebo která se umístila v rámci ostatních variant nejlépe.
- 7) **Realizace** – v tomto kroku je vybraná varianta aplikována na vyřešení rozhodovacího problému.
- 8) **Kontrola výsledků** – posledním krokem je kontrola zvolené varianty, zda pomocí ní byl dosažen cíl, tedy zda byl vyřešen rozhodovací problém správně.

Do rozhodování rovněž patří zkratka POSDCORB, která je vysvětlena v následující podkapitole.

1.5.1 POSDCORB

Zkratka POSDCORB byl vytvořena teoretiky Lutherem Gilcokem a Lyndallem Urwickem roku 1937. V této zkratce je zahrnuta celá škála povinností, které musí každý manažer dodržovat. Každé písmeno znamená určitou dovednost. P – Planning (Plánování), O – Organising (organizování), S – staffing (personální obsazení), D – directing (řízení), C – coordinating (koordinace), R – reporting (vykazování) a B – budgeting (rozpočtování).

Plánování

Plánování je jednou z nejdůležitějších funkcí v každé organizaci. Dle Armstronga vedoucí musí vytvořit přehled úkolů, které musí být provedeny. K těmto úkolům je důležité také zaznamenat způsob, jakým by měly být splněny. Plánování je hlavní činností týkající se manažerských úloh. Cílem plánování je, aby se určila nejvhodnější cesta a způsob, jakým se dostat k danému cíli. Plánování je zahrnuto ve všech činnostech a díky němu je jednodušší splnit úkoly a dojít ke stanovenému cíli. Plánování je rovněž velmi důležité, aby bylo zjištěno, jaká kvalifikace je potřebná na určitou pozici a jaké musí být řízení zaměstnanců. Rovněž je tato činnosti důležitá, aby se zjistilo, jaká metoda je nejvhodnější ke kontrole v dané oblasti podniku.

Aby plánování mohlo být účinné, je potřeba, aby ho prováděl velmi schopný manažer. Plánování zahrnuje několik pojmů, k nimž náleží:

- **Smysl a poslání** – každé podnikání musí mít nějaký smysl a poslání. Smyslem a posláním nemusí být pouze zisk, ale také dosahování cíle a plnění cíle.
- **Úkoly a cíle** – znamenají finální bod, ke kterému se podnik snaží dostat pomocí plánování a vykonávání určitých činností. Úkoly může mít každé oddělení v podniku jiné, ale všechny společně napomáhají dosáhnout celkového cíle společnosti.
- **Strategie** – stanovuje dlouhodobé cíle a úkoly společnosti. Dále také určuje, jaké způsoby a zdroje jsou potřebné k dosažení podnikových cílů. Do toho pojmu také spadá taktika k dosažení cíle a strategie, která by měla ukázat budoucí vývoj podniku.
- **Taktiky** – jsou jisté plány, jež vysvětlují konkrétní metody používané při rozhodování. Pomocí taktik se manažeři často rozhodují v oblasti otázek, které by mohly v budoucnu tvořit problém. Taktika se vyskytuje ve všech činnostech a na všech funkcích v podniku.

- **Postupy** – jde o časový sled instrukcí, u nichž je důležité, aby byly logicky správně seřazeny a navazovaly na sebe. Postupy zahrnují činnosti, které jsou potřebné k tomu, aby došlo k dosažení daného cíle.
- **Pravidla** – zahrnují, jak má být činnost vykonávána. Ovšem není zde udána časová posloupnost. Velmi často jsou pravidla zaměňována za taktiky a postupy. Jedná se o speciální zásady, podle nichž dochází k vykonání dané aktivity. Lze říci, že pravidla také udávají, jak by se měli zaměstnanci ve společnosti chovat.
- **Programy** – zahrnují cíle, taktiky, postupy, pravidla, úkoly, kroky a zdroje. Velmi často jsou ovlivňovány rozpočty. Jeden program může podporovat několik dalších programů využívaných ve společnosti.
- **Rozpočty** – rozpočet lze chápat jako vyčíslení výsledků činnosti. Lze jej vyjádřit v různých jednotkách, např. ve finančních, pracovních či výrobních. Často se také uvádí, že rozpočet je takzvaný „plán zisku“, protože udává číselné hodnoty.

Plánování je možné rozdělit dle několika hledisek. Prvním je časové hledisko, kde se rozlišuje, na jakou dobu je plánování prováděno. Dělí se následovně:

- **Dlouhodobé** – plánování je prováděno na více než 5 let
- **Střednědobé** – jedná se o plánování v rozmezí 1–5 let
- **Krátkodobé** – plánování je obvykle na 1 rok či kratší dobu

Dalším dělením může být dle rozhodovacího procesu. Dělí se takto:

- **Strategické plány** – jsou vytvořeny vrcholovým managementem. Měly by být vypracovány na delší dobu a vymezují budoucí vývoj společnosti.
- **Taktické plány** – napomáhají ke splnění strategických plánů. Vytváří je střední management, ovšem musí být odsouhlaseny vrcholovým managementem. Ve většině případů jsou sestavovány na 1 rok.
- **Operativní plány** – jsou vytvořeny na velmi krátké období (měsíce, týdny nebo dny). Na starost je má střední management. Musí být v těsné návaznosti a v souladu s taktickými plány.

Organizování

Organizování je další složkou pojmu POSDCORB. Jedná se o velmi důležitý proces v podnikání. Cílem této činnosti je zorganizovat určité činnosti, které jsou potřebné k dosažení daných cílů tak, aby proběhlo plánování co nejjednodušším a nejehospodárnějším způsobem. Dále také pomocí organizace si podnikatel může uzpůsobit organizační strukturu ve svém podniku. Určí, kdo je nadřízený a podřízený, jakou má kdo odpovědnost za danou věc či činnost, ale také řekne, kdo má pravomoc například podepsat určitou smlouvu. Za výsledek organizování je považována organizace.

Personální řízení

Personální řízení je velmi důležitou složkou zkratky POSDCORB, protože ve společnosti je velmi důležité mít správného člověka na správném místě a ve správný čas. Na každé pozici je nezbytné mít člověka s požadovanou kvalifikací, čímž se dosáhne dobrého provozu společnosti. Personalista je člověk, který je se firmě zabývá výběrem nových zaměstnanců, motivováním pracovníků, ale i zajišťováním a volbou vhodného a potřebného školení pro zaměstnance.

Řízení

Pojem „řídít“ v překladu znamená „udávat směr“. Řízením se zabývá především manažer nebo nejvyšší pracovník v podniku. Pojem řízení zahrnuje vedení zaměstnanců a předkládání metod, jakým způsobem by měli zaměstnanci dojít k naplnění cíle.

Rovněž je důležité zařadit do řízení motivaci celého týmu. Jedinec, který má na starost řízení týmu, má za cíl inspirovat, motivovat a podporovat své podřízené tak, aby vykonávali svou práci lépe a co nejefektivnějším způsobem. Rovněž se snaží dosáhnout toho, aby zaměstnanci překonávali určité výzvy. Z toho vyplývá, že manažer či vedoucí pracovník je považován za mentora a motivátora.

Koordinace

Koordinace je vhodné uspořádání skupinového úsilí k tomu, aby se zajistila komplexnost činností s ohledem na plnění společných cílů. Koordinaci lze také chápat jako spojení, začlenění a sladění snahy zaměstnanců tak, aby se společně plnil společný podnikový cíl. Ke koordinaci se vedení podniku dospěje prostřednictvím plánování, organizování, personálního řízení, režie a kontroly. Manažer musí udávat rytmus zaměstnancům. Koordinace je obsažena ve všech oborech.

Podle Mooneyho a Reelaye je koordinace: „sjednocení, integrace a synchronizace úsilí členů skupiny, aby došlo ke shodě v postupu směřujícím ke splnění společných cílů.“ Charles Worth charakterizoval koordinaci následovně: „koordinace je integrace několika částí do uspořádaného prostoru za účelem dosažení porozumění.“ Koordinace je součástí všech složek manažerských funkcí. Lze ji rozdělit tedy do několika skupin, a těmi jsou:

- **Koordinace prostřednictvím plánování** – zde plánování velmi ulehčuje koordinaci jednotlivých plánů a to tak, že probíhá diskuse a výměna nápadů mezi účastníky. Může se jednat například o koordinaci mezi finančním rozpočtem a nákupním rozpočtem.
- **Koordinace prostřednictvím organizace** – podle Mooneyho je koordinace hlavní náležitostí organizace.
- **Koordinace prostřednictvím zaměstnanců** – zde je důležité to, že do podniků se musí přijímat zaměstnanci na správná místa, se správným vzděláním a dovednostmi. Tyto náležitosti si musí manažeři při přijímání nového zaměstnance stále opakovat a nezapomínat na ně.
- **Koordinace prostřednictvím řízení** – v organizaci musí být nastolena určitá harmonie mezi nadřízenými a podřízenými, aby mohl fungovat správně systém rozdávání příkazů, pokynů a dalších podstatných náležitostí.
- **Koordinace prostřednictvím kontroly** – manažeři musí pravidelně kontrolovat rozdíly mezi skutečným výkonem a stanoveným cílem.

Z těchto bodů je patrné, že koordinace je součástí každé manažerské funkce. Zároveň ji nelze z těchto funkcí odstranit, jinak by nefungovaly správně.

Vykazování

Pod termínem vykazování či hlášení si lze představit podávání zpráv a informací o různých úkolech a činnostech. Velmi často se jedná o komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným nebo také s manažery či jinými orgány. Komunikace může probíhat jak ústně, tak i písemně. Především v písemné variantě je podávání zpráv velmi důležité, jelikož může posloužit k dalším diskuzím. Následně lze písemná hlášení považovat za jako důkazy v dané věci. Hlášení by mělo probíhat. Je nutné zohlednit i skutečnost, že může ve firmě dojít k náhlé nečekané změně. V tomto případě je potřeba podávat hlášení okamžitě, aby bylo možné vzniklé skutečnosti neprodleně zohlednit v činnostech firmy, což zajisté přispívá k jejím lepším

výsledkům. V praxi vykazování či hlášení velmi často probíhá v podobě porad. Tyto porady mohou být denní, týdenní, dvoutýdenní nebo měsíční. Především měsíční porady jsou pro podnik velmi důležité, jelikož se na nich probírají důležitější události než na denních poradách. Důvodem pro svolání měsíčních porad je skutečnost, z důvodu, že denní porady bývají velmi krátké a není možné do jejich programu zařadit závažnější, diskutabilní problematiku.

Rozpočtování

Každá společnost a podnikatel musí mít přehled o svých financích. Rozpočtování obsahuje fiskální plánování, různé kontroly, audity a vedení účetnictví. Proto, aby bylo rozpočtování dobře vykonáváno, musí podnikatel či společnost správně naplánovat jednotlivé výdaje a příjmy. Rovněž je důležité vést evidenci o veškerých rozpočtech a finančních činnostech. Jestliže má společnost více poboček, a tedy více pracovních skupin, měly by mít i tyto skupiny přehled o rozpočtu. Každý, kdo vede rozpočtování, by měl mít určitý mechanismus, aby zamezil chybám. Pokud by došlo k velkým chybám ve vykazování, mohl by mít podnikatel či společnost velký problém a musely by být placeny vysoké pokuty.

1.6 Motivace

V této kapitole autorka práce stručně vysvětlí základní pojmy jako jsou motivace, pojem podnikatel, rozhodování.

Pojem motivace má svůj původ v latinském slově „movere“, což lze přeložit jako pohyb. Jedná se o jeden ze základních psychických projevů. Motivací lze rozumět vnitřní podnět k tomu, aby člověk něco udělal.

Existují dva druhy motivace, a to vnitřní a vnější motivace. Dle Deci a Ryana lze vnitřní motivaci chápat jako sebemotivaci. Lze říci, že se jedná o typ, který plyne z aktivity jako takové. U vnitřní motivace má člověk dojem, že vykonávaná činnost má pro něj výjimečný (mimořádný) význam. Zároveň má člověk určitou volnost vykonat svoje rozhodnutí uskutečnit a jednat podle svého uvážení.

Vnější motivace znamená, že motivujeme ostatní lidi kolem sebe k tomu, aby něco udělali či něčeho dosáhli. Lidi můžeme motivovat několika způsoby. Mezi nejčastější příklady vnější motivace se řadí odměny za splnění úkolu, ale také tresty za nesplnění dané činnosti.

Dle Arnolda a kolektivu existují tři prvky motivace, kterými jsou směr, úsilí a vytrvalost. Pojem směr lze definovat jako něco, o co jakákoli osoba usiluje. Úsilí znamená snahu dané

osoby dosáhnout určitého směru, zatímco vytrvalost vyjadřuje, jaký časový interval je zapotřebí k dosažení daného směru.

Motivace lze rozdělit rovněž na pozitivní a negativní. Pod pozitivní motivací si lze představit to, že člověk očekává určitou odměnu, pokud bude vykazovat vyšší výkony. Nemusí se jednat pouze o finanční odměnu, ale také o hmotné zainteresování, morální ocenění nebo seberealizaci. Jedná se o takovou motivaci, ze které má člověk dobrý pocit a je mu příjemná.

Negativní motivace zde není chápána jako špatná činnost, jelikož každý člověk má z něčeho strach. Mnoho lidí dokáže pod tíhou strachu podávat mnohem lepší výkony. Rovněž tomto případě často přicházejí s vynikajícími novými nápady, než když jsou v klidu. Neznamená to však, že by se na pracovišti či jinde mělo lidem vyhrožovat s představou, že se zlepší jejich výkon. Velmi často se lidé bojí, zda nepřijdou o práci, a to je právě motivuje k podávání lepších výkonů, aby svého zaměstnavatele přesvědčili, že jsou na toto pracovní místo ti nejlepší.

1.6.1 Rozdíl mezi stimulací a motivací

Velmi důležité je také uvědomit si rozdíl mezi stimulací a motivací. Největším a nejdůležitějším rozdílem mezi motivací a stimulací je ten, že motivace je především tvořena silou, která vychází z nitra člověka a pohání ho ke splnění vytyčeného cíle. Pokud se jedná o stimulaci, jedná se o řadu podnětů z vnějšího prostředí, které vedou jednání člověka a mají pozitivní vliv na jeho motivaci. Autoři E. Bendrová a I. Nový ve své knize tvrdí že: „Znakem stimulu je změna podmínek nebo okolností; znakem motivu je odpověď na tuto změnu“.

Stimulace u pracovníků může být například mzda, prostředí na pracovišti, více volných dnů a jiné odměny.

1.6.2 Teorie XY

Teorii XY vymyslel Douglas McGregor. Tato teorie je považována za základní motivační teorii. Tato teorie, jak již z názvu vyplývá, má dvě hlavní části, kterými jsou Teorie X a Teorie Y. K těmto dvěma teoriím Schein přiřadil ještě jeden přístup, jenž se nazývá „Sociální přístup“.

Teorie X

Pokud se jedná o první zmíněnou teorii X, Arnold John ji ve své knize představuje tak, že lidé (pracovníci) jsou líní a nespolehliví. Aby vykonávali potřebné činnosti, potřebují určitou formu motivace, kterou často bývá především finanční ohodnocení, ale také hrozby nebo tresty.

U této teorie je rovněž nutná kontrola. Jestliže pracovníci nejsou pod neustálým dohledem, nezajímá je prosperita celé firmy, jelikož se zaměřují pouze na sebe a svůj vlastní prospěch.

Leo Vodáček tuto teorii rovněž zmiňuje ve své knize *Moderní management v teorii a praxi*. Dle něj teorie X předpokládá, že pracovník nemá své zaměstnání v oblibě. Chodí do práce pouze proto, aby vydělal peníze potřebné na živobytí. K pracovišti nemá žádný individuální, sociální nebo jiný vztah. Vadí mu riziko a neustálý pocit nejistoty při vykonávání pracovní činnosti.

Jak již bylo výše zmíněno, je nutné mít stále zaměstnance pod kontrolou a řídit je. Velmi často se jedná o tzv. autoritativní (autokratické) vedení, kdy podřízení nemají téměř žádnou možnost podílet se na rozhodování o záležitostech, které jsou pro výkon povolání podstatné. Tito lidé pouze plní předem zadané úkoly, jejichž výsledky poté nadřízený kontroluje.

Teorie Y

Teorie Y vychází z předpokladu, že práce je pro člověka prostředkem k uplatnění jako individuálního rozvoje a možností, jak tvůrčím způsobem realizovat své nápady. Podmínku takovéto činnosti je nezávislost na nadřízených. Lidé zde vystupují jako samostatní jedinci, kteří jsou dostatečně morálně vyspělí a zodpovědní za svoji práci, kterou vykonávají ve prospěch firmy, jejímiž členy jsou.

V teorii Y je zpravidla uplatňován styl vedení, který lze označit jako demokratický. Zaměstnanci disponují rozhodovacími pravomocemi týkajícími se určitých záležitostí firmy. Tento styl zároveň umožňuje větší volnost pracovníků.

Sociální přístup – předpokládá, že pro člověka jsou v práci nejdůležitější vzájemné společenské vztahy. Pro zaměstnance je mnohdy podstatnější, jak obstojí před lidmi z okolního prostředí, než jak vysoká bude jeho finanční ohodnocení.

Z výše uvedených popisů jednotlivých teorií je zřejmé, že teorie X a Y jsou zcela protikladné. Sociální přístup je specifický, protože ani jedna z teorií X, Y se společenskými vztahy nezabývají. Je velmi důležité zmínit, že ani jedna teorie není úplně správná za účelem využití v praxi.

1.7 Shrnutí kapitoly

V této kapitole bylo hlavním cílem popsat základní teoretické pojmy, které se týkají této diplomové práce. Autorka zde čtenáře seznámila s pojmy: motivace, podnikatel, podnikání, rozhodování a metodou POSDCORB. Jelikož bylo důležité rozlišit podnikatele od manažera, autorka vysvětlila také pojem manažer a poté vysvětlila zásadní rozdíly těchto dvou pojmů. Důležité je také zmínit to, že práce se zaměřuje i na rozhodování, proto autorka uvedla jednotlivé kroky, které jsou při rozhodování potřeba.

Aby si čtenář dokázal lépe představit, co člověka vede k podnikání je v práci uvedena situace v ČR. Co podnikatele motivovalo zahájit podnikatelskou činnost, zda jsou páni svého času a s jakými problémy se během podnikání lidé potýkají.

Jelikož existuje i několik právních forem podnikání, jsou v této práci uvedeny. Především je zde uveden rozdíl OSVČ a společnosti s.r.o., jelikož tyto dvě formy podnikání jsou v České republice nejvyužívanější.

2 PODNIKATELSKÝ A BEHAVIORÁLNÍ MANAGEMENT

Tato kapitola se bude zabývat podnikatelským managementem a chováním. Rovněž bude nastíněna problematika behaviorálního managementu.

2.1 Podnikatelský management

Podnikatelský management je velmi důležitou součástí řízení právě u lidí, kteří chtějí založit podnik. Existují tři věci, které říkají, proč je právě podnikatelský management velmi důležitý. Těmito věcmi jsou inovace, nově začínající podniky a tvorba nových pracovních míst v již existujícím podniku.

Inovacemi se rozumí to, že jsou zaváděny změny, prováděny experimenty, nebo že se podnik poněkud více transformuje ve své současné podnikatelské činnosti. Nově začínající podniky k přetváření mohou přispět tím, že budou vykonávat povinnosti, a to pomocí inovací. Inovace může v podniku pomoci k rozvoji, růstu a tím i vyšším výnosům. Poslední je vytváření pracovních míst, což je velmi důležité v podnikání. Jestliže podnik začíná se svojí činností, ve většině případů potřebují získat pracovníky k jednotlivým činnostem. O místa v takovýchto podnicích se nejčastěji ucházejí lidé, kteří jsou nezaměstnaní.

Pod podnikatelský management lze zařadit i to, jak se podnikatel chová. Podle Küttima je podnikatelské chování složeno z aktivit člověka, který je směřován k tomu, aby vytvořil nové produkty a uvedl je na trh. Chování je velmi často ovlivněno několika faktory, mezi které patří: věk, pohlaví, zkušenosti, pozitivní přístup nebo také subjektivní normy. Právě podnikatelské chování zastává významnou úlohu v rozvoji sociálních dovedností. Znamená, že podnikatel věří ve své schopnosti kompetentně vykonávat konkrétní úkol nebo soubor činností. Toto chování je velmi důležité, pokud podnikatel má snahu zlepšovat se především v sociálních dovednostech. Rovněž má toto chování velký vliv na jednotlivce, který chce být úspěšný při zakládání nového podniku. Je to z toho důvodu, že se musí rozhodnout sám za sebe, pokud jeho podnik má prosperovat.

Podnikatelský management lze definovat jako určitou praxi, kdy jsou získávány podnikatelské znalosti a ty jsou dále využívány pro zvýšení efektivity nových podniků (malých nebo středních podniků).

Hlavním cílem tohoto managementu je odpovědět na následující otázky:

- O čem je vlastně tento podnik? - Uvědomit si poslání a hodnoty daného podniku a řídit se jimi.

- Kam by měl podnik směřovat? - Určit si cíle a záměry, pomocí kterých se dostane podnik na požadovanou úroveň.
- Jak se dostane podnik na určitou pozici? – Zvolit si vhodnou strategii růstu, která pomůže s rozšířením podniku.
- Jaké jsou potřeba náležitosti k tomu, aby se podnik dostal, kam potřebuje? – Bývají to především lidé (pracovníci) a zdroje.
- Jaká je nejlepší struktura? – Jedná se o organizační dovednosti.
- Kolik peněz je potřeba a kdy jsou potřeba? – Určit si vhodnou strategii týkající se financí.
- Jak se pozná konečný cíl? – Musí být stanovena nějaká vize, ke které směřují všechny kroky.

2.2 Behaviorální management

Pokud se jedná o behaviorální management, hlavním představitel je psycholog, sociolog a profesor George Elton Mayo. Mayo přišel s teorií „Škola lidských zdrojů“, což zahrnuje sociální vztahy. Sociální vztahy jsou velmi důležitým faktorem, kterým by se měli zabývat především manažeři, ale i podnikatelé, kteří zaměstnávají zaměstnance. Rovněž je s Mayem spojena „Hawthorský efekt“ v některých zdrojích lze nalézt „Hawthorská studie“.

Výsledkem Mayoova experimentu bylo zjištění, že pracovní uspokojení mezi dělníky je velmi obtížné dosáhnout prostřednictvím krátkodobých odměn, které jim byly nabízeny, ale ve většině případů prostřednictvím možnosti pracujících, účastnit se podnikových diskusí. Mayoův manažerský přístup však není alternativou k Taylorově vědecké teorii managementu. Avšak skutečnost, že prezentoval důkaz, na kterém se zakládá jeho tvrzení, dala jeho dílu větší hodnotu a způsobila to, že pro vědce z oboru manažerské práce s podobnými názory jako Taylor, je obtížné tato odůvodněná tvrzení ignorovat.

Předtím, než Mayoovy studie znázornily vztah mezi produktivitou a sociálními (společenskými) faktory, věci byly trochu jiné. Před provedením těchto studií převládal dojem, že produktivita zaměstnanců na pracovišti závisí výhradně na výši vyplacených mezd a pracovních podmínkách. Avšak jeho práce poukázala na to, že pracovní uspokojení má daleko větší komplexní vliv na produktivitu.

2.2.1 Teorie Follettové

Velmi významnou osobou v managementu byla Mary Parker Follettová. Mnohé zdroje ji považují za „Matku moderního managementu“. Takto je nazývána z toho důvodu, že management považovala za umění uskutečňovat věci pomocí lidí. Tvrdila, že vedení není pouze výkon moci, ale schopnost zvýšit pocit moci mezi těmi, kteří jsou vedeni. Rovněž považovala za nejdůležitější úlohu všech vedoucích to, aby vytvořili ještě více vedoucích.

Aby mohla vytvořit svoji teorii, musela využívat následující druhy a principy koordinace. Mezi tyto principy zařadila přímý kontakt, raná stádia, vzájemné vztahy a kontinuální proces.

- **Přímý kontakt** – tento princip je založen na tom, že pokud zaměstnanci a manažeři komunikují přímo, mohou tím předejít určitým problémům a vyhnout se nedorozumění. Velmi často tento princip probíhá takovým způsobem, že jsou svolány pravidelné porady nebo schůzky, na kterých se prodiskutují zadané úkoly.
- **Raná stádia** – jedná se o velmi důležitou úlohu v podniku, jelikož každý zaměstnanec musí být považován za stejně důležitého jako kterýkoli jiný zaměstnanec. Musí si uvědomit, že má velmi významnou roli v podniku, která je doplňujícím prvkem ostatních pozic.
- **Vzájemné vztahy** – každý zaměstnanec, bez ohledu na své postavení v kterékoli hierarchii by měl vynakládat stejné úsilí jako ostatní kolegové. Je totiž zodpovědný za integraci s ostatními členy organizace. Je to z toho důvodu, že se jedná vždy o skupinovou práci celého týmu.
- **Kontinuální proces** – zde je velmi důležité udržovat neustále koordinaci, kterou je potřeba začlenit do všech činností.

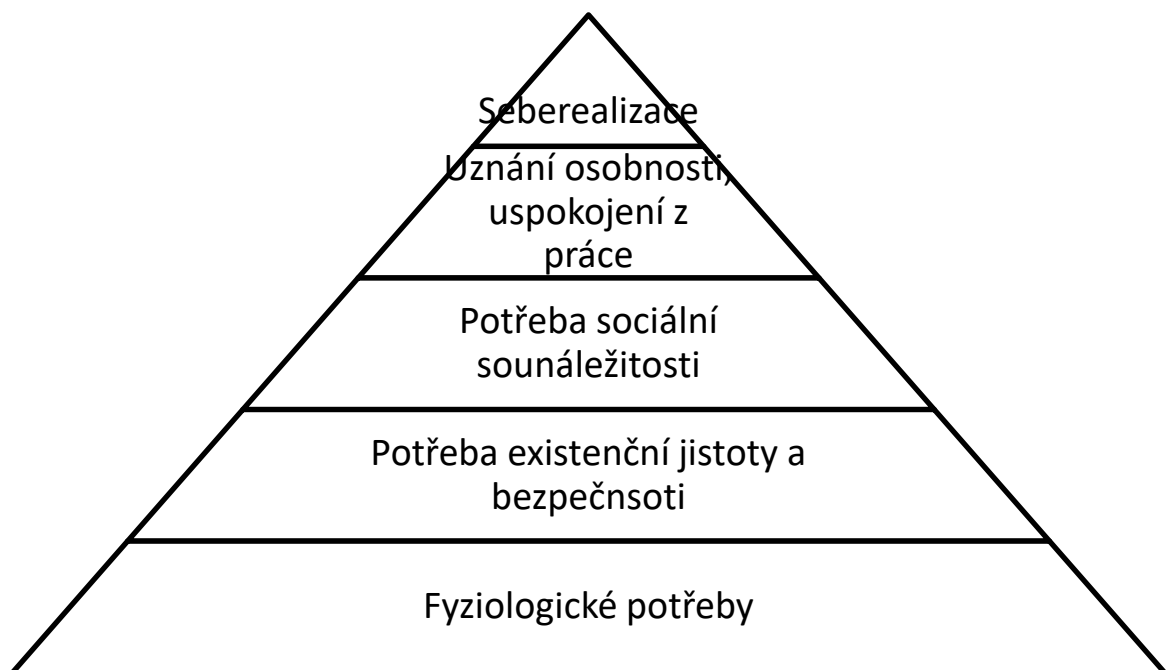
2.3 Maslowova pyramida potřeb

Maslowova pyramida potřeb je nejčastěji uváděnou teorií zabývající se motivací. Dle Maslowova nejvíce lidí motivují hlavně jejich vlastní potřeby. Jestliže zaměstnavatel rozpozná u jednotlivých lidí jejich potřeby, může je lépe motivovat. V této teorii se jednotlivé potřeby dělí celkem do pěti skupin, kterými jsou:

- **Seberealizace** – je na vrcholu pyramidy. Cílem je se rozvíjet a naplnit svůj potenciál. Lze sem zařadit osobní úspěch a zájem či zajímavou práci.

- **Uznání osobnosti, uspokojení z práce** – každý člověk potřebuje mít pocit, že je respektován a uznáván, a to nejen od ostatních, ale hlavně od sebe. Jedná se například o pozici nebo funkci a její vymezení a označení, uznání kvalit a další.
- **Potřeba sociální sounáležitosti** – člověk potřebuje být součástí skupiny a potřebuje pociťovat soudržnost mezi skupinou nebo jednotlivci. Zde jsou důležité přátelské vztahy, přijetí kolektivem či partnerské vztahy a rodina.
- **Potřeba existenční jistoty a bezpečnosti** – každá osoba musí cítit určité bezpečí, a to nejen fyzické, ale hlavně psychické. Pracovní prostředí by nemělo toto bezpečí ohrožovat. Může sem patřit pracovní smlouva, penzijní plán, jistota zdraví či jistota rodiny.
- **Fyziologické potřeby** – jedná se o základní potřeby člověka, kterými jsou například jídlo, spánek nebo dýchání. Bez těchto potřeb člověk nedokáže přežít.

Na níže uvedeném obrázku 1 lze vidět, jaká je hierarchie potřeb dle Maslowa. Potřeby jsou zobrazeny v pyramidě, kde na nejnižší pozici jsou fyziologické potřeby a na vrcholu je seberealizace. Jednotlivé potřeby jsou seřazeny tímto způsobem, jelikož některé z nich mají větší hodnotu než jiné.



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: zpracováno autorkou, převzato z Vodáček, 2013

Tyto potřeby probíhají u každého člověka zároveň. V některých věcech se mohou překrývat, avšak vždy pouze jedna z potřeb je ta hlavní. U každé z činností je hlavní potřeba odlišná. Manažer má tedy za úkol ve správný čas odhalit a ohodnotit současnou potřebu každého jednotlivce, popřípadě skupiny. Dle toho by měl vyhodnotit, jakým způsobem se daná situace mění a na základě tohoto zjištění ve správný čas aplikovat vhodnou motivaci.

2.4 Alderferova teorie motivačních potřeb (ERG)

Tato teorie navazuje na Maslowovu pyramidu potřeb, avšak jednotlivé potřeby jsou sloučeny pouze do tří skupin. Těmito skupinami jsou:

- **Potřeby existenční** – patří sem fyziologické potřeby, materiální potřeby. Může se jednat o mzdu nebo také jistotu v zaměstnání.
- **Potřeby vztahové** – zde jsou zařazeny vztahy mezi lidmi. Jedná se o přátelství, lásku, společné cíle nebo uznání.
- **Potřeby růstové** – jedná se o určitý rozvoj osobnosti, a to jak v osobním životě, tak i v tom profesním. Může sem patřit seberealizace či povýšení.

Rozdíl teorie motivačních potřeb a Maslowovy pyramidy potřeb je v tom, že Alderfer nevymezil, která potřeba je vyšší a která nižší.

2.5 Shrnutí kapitoly

Druhá kapitola se zabývala podnikatelským managementem a behaviorálním managementem. Pokud se jedná o podnikatelský management, je velmi úzce spojen s podnikatelským chováním, které je v podkapitole stručně vysvětleno. U behaviorálního managementu autorka podrobně vysvětlila Hawthorkou studii od Maya, která vysvětluje, jak pracovníci za daných podmínek pracují. Tato teorie vedla Maya k tomu, aby vytvořil několik skupin, které jsou rozděleny dle produktivity pracovníka za určitých podmínek. Dále se autorka zabývala Follettovou teorií, která rozčlenila koordinaci na několik částí. V závěru této kapitoly je zmíněna Maslowova pyramidu potřeb a Alderferova teorie motivačních potřeb, kde se jedná o motivaci pomocí vlastních potřeb lidí.

3 PODNIKATEL XY

Autorka této práce oslovila několik podnikatelů s dotazem, zda by o nich nemohla psát svoji diplomovou práci. Většina jich ihned odmítla, protože v současné době mají mnoho jiných starostí. Jiní potřebovali čas na rozmyšlenou nebo zvažovali, zda je vhodné poskytovat detailní informace o svém podnikání. Pouze jeden podnikatel neváhal a svolil k tomu, že autorce poskytne všechny potřebné informace.

Pro tuto diplomovou práci si autorka vybrala podnikatele, který si nepřeje být jmenován. Z tohoto důvodu se rozhodla nazvat ho podnikatelem XY. Mezi autorkou podnikatelem probíhal řízený semi-strukturovaný rozhovor. Při všech druzích komunikace podnikatel působil velmi vstřícným dojmem. Ochotně zodpověděl všechny otázky a s radostí mluvil o podniku. Vzpomínal na úplné začátky a celý průběh podnikání. Autorka práce se také dozvěděla, že tato společnost není prvním podnikáním tohoto subjektu. Již dříve si zařídil živnostenský list na jiné činnosti, kterým se však nikdy nevěnoval jakožto hlavním. Měl však již při zakládání firmy řadu znalostí týkajících se problematiky OSVČ, zejména o tom, jaké má OSVČ podmínky a jak funguje. Tyto poznatky později využil při zakládání současného podnikání.

Oslovený podnikatel nabízí služby zabývající se opravami motorových vozidel a vnitrostátní dopravou vozidly do 3,5 t. Svůj podnik si založil ve Středočeském kraji nedaleko Českého Brodu. Tento podnikatel si podnik založil již v roce 1996. (rozhovor s podnikatelem XY, 2021)

3.1 Zahájení podnikatelské činnosti

Podnik si oslovený podnikatel rozhodl založit na základě požadavku zákonné normy, která předpokládá, že každá soustavná činnost prováděná za účelem dosahování zisku bude prováděna pod hlavičkou konkrétní zodpovědné osoby a na základě příslušných povolení. Na otázku týkající se důvodu založení podniku bylo autorce odpovězeno, že hlavním důvodem byl především finanční profit za vykonanou práci.

Podnikatel při řízeném rozhovoru detailně popsal, jak probíhalo zřízení společnosti od úplného začátku. Aby autorka uvedla všechny potřebné náležitosti, které zapříčinily to, že se současný podnikatel rozhodl začít podnikat, je potřeba zmínit skutečnost, že několik let pracoval ve státní sféře. Ve státní sféře (přesné zaměstnání autorka nebude zmiňovat, z toho důvodu, že si podnikatel nepřeje být jmenován) tento podnikatel měl možnost pracovat s různými podniky a mohl tedy nashromáždit mnoho poznatků, které se do podnikání hodí.

Jelikož nejčastěji byl v kontaktu s autoservisy a současné zaměstnání ho již nebavilo, rozhodl se začít podnikat. Považoval toto odvětví za vhodnou volbu, jelikož šel do již zmapovaného území (odvětví). Jelikož společnost, kterou vlastní, zakládal ještě s jednou osobou, je důležité zmínit, že se tito lidé potkali již nějakou dobu před začátkem rozhodnutí založení společnosti. O tom, že začne vybraný subjekt podnikat, přemýšlel společně se svým budoucím společníkem pouze několik týdnů. Pro svoji provozovnu si vybral se společníkem Český Brod, jelikož společník měl ve vlastnictví prostory, které byly vhodné právě pro provozovnu autoservisu.

Společníci se rozhodli založit společnost s ručením omezeným. Podnikatel XY zpětně tohoto rozhodnutí trochu lituje, jelikož by se v současné době, ale i v minulosti více hodila akciová společnost. Jistě věděl, že nechce být OSVČ, jelikož nechtěl ručit celým svým majetkem. Z toho důvodu si vybral právě společnost s ručením omezeným. Dalším důvodem tohoto rozhodnutí bylo, že pro akciovou společnost neměli dostatečný základní kapitál, aby ji mohli založit. V době zakládání byl u společnosti s ručením omezeným minimální základní kapitál 200 000 Kč. Každý společník do firmy vložil tedy 100 000 Kč. Hlavní činností společnosti bylo a stále je autoservis. V minulosti také provozovali vrakoviště.

Jelikož podnikatele se společníkem zajímalo i jiné odvětví, našli kolem roku 2012 tzv. díru na trhu a začali se věnovat dalšímu oboru. Založili tedy novou společnost, respektive provozovnu, která působí pod stejnou firmou jako autoservis. Podnikatel si nepřeje zmiňovat přesné zaměření této činnosti. Jedná se však o odvětví s velkým rizikem, ale také s velkým výnosem, jestliže se potřebné obchody uskuteční tak, jak mají.

Dále autorku práce velmi zajímalo, jakým způsobem byl podnik založen. Podnikatel se rozhodl oslovit advokáta, který pomohl založit společnost s ručením omezeným. Dále zařídil notářský zápis o založení a vklad do obchodního rejstříku. Pokud se jedná o počáteční financování podniku, bylo samozřejmě složitější, jelikož podnikatel XY neměl mnoho volných finančních prostředků na zařízení do servisu. Velkou výhodou bylo, že měl vlastní prostory pro zřízení provozovny. Tuto nemovitost, která k těmto účelům byla vhodná, byla poskytnuta od jednoho ze společníků. Jelikož tedy nebylo třeba v začátku podnikání hledat vhodnou nemovitost, ušetřil mnoho nákladů. Pokud se jedná o úvěr, podnikatel o něj žádal, ale bohužel žádný bankovní ústav mu ho bez historie podnikání nechtěl poskytnout. Podnikatel nikdy nežádal o žádnou dotaci a ani to v budoucnu nemá v plánu.

Jelikož při zahájení podnikání v tomto oboru je nutné zakoupit potřebné vybavení k vykonávání činnosti, musel oslovený podnikatel na začátku zakoupit dva sloupové hevery,

vozíky s kompletním nářadím, velkoobjemový kompresor na stlačený vzduch, malé zvedáky a další speciální nářadí potřebné pro výkon zaměstnaní. (rozhovor s podnikatelem XY, 2021)

3.2 Motivace samotného podnikatele

Jaká je motivace vybraného podnikatele, bylo pro něj samotného velmi těžké říci. Příčina spočívá v tom, že se musel nejprve důkladně zamyslet nad tím, jakou formu vlastně motivace mohou mít. Podnikatel XY hovořil především o vnitřních a vnějších motivacích, ale v závěru byly sděleny rovněž informace k problematice pozitivní a negativní motivace.

Prvním probíraným tématem byla vnitřní motivace. Vnitřní motivací podnikatele dle jeho vlastního názoru je skutečnost, že se chce starat sám o sebe, nechce být zaměstnaný a mít nad sebou kontrolu v podobě nějakého vedoucího. Rovněž za svoji vnitřní motivaci považuje i to, že si může určit sám, jakým směrem se jeho podnikání bude dále vyvíjet.

Pokud se jedná o vnější motivaci podnikatele XY, je třeba říci, že tento subjekt pocítuje především velké zásahy do podnikatelské činnosti ze strany státu. Pozoruje především značné rozdíly mezi podnikateli díky státním podmínkám, kdy někteří podnikatele jsou zvýhodněni a jiní naopak znevýhodněni. Je zastáncem toho, že by si všichni podnikatele měli být v rámci státních zásahů a administrativy rovni. Zde také podnikatel uvedl rozdíl mezi velkými korporacemi a podnikateli jako takovými. Velké korporace se dle něj dokáží lépe pohybovat v různých státních záležitostech, jelikož si mohou dovolit přijmout či si zaplatit člověka, který se bude zabývat pouze touto problematikou. Toto malý podnikatel většinou nemůže, jelikož na to nemá dostatek finančních prostředků.

Jako příklad podnikatel XY uvedl, že pokud opravuje automobil a úhrada opravy je provedena pojišťovnou, stojí ho administrativa související s tímto případem mnoho času. Je to z toho důvodu, že nejdříve musí vyplnit řadu různých formulářů, poté je musí naskenovat a následně poslat do pojišťovny. Tento proces je dle něj zbytečný, jelikož zabere mnoho času a přináší s sebou rovněž mnoho papírování, které by mohlo být nahrazeno například elektronickou formou. Tento potřebný čas na sepsání informací pro pojišťovnu a následné další procesy však podnikateli XY nikdo nezaplatí. Toto považuje spíše za negativní motivaci.

K negativní motivaci také vybraný podnikatel uvedl, že je velmi špatné, jakým způsobem stát přistupuje k podnikatelům. Dle něj jsou všichni podnikatelé neustále a postupně ve větší míře zahrnováni nepřiměřenou kancelářskou agendou, která však není pro podnik přímo potřebná. Dále podnikatel XY také uvedl, že stát má tendenci podnikatele neustále kontrolovat,

a to tak, že pracovníci státních orgánů pravidelně provádějí kontroly, zda je vše v pořádku. Jedná se o kontroly z hygienické stanice, inspektorátu práce a další. Podnikatel XY vede svoji administrativu tak, aby nenastal žádný problém, avšak občas se nějaký malý problém vyskytne. Podnikatel XY zastává názor, že je velkou demotivací to, že pokud do firmy přijde pracovník kontrolního orgánu, ihned hrozí pokutami místo toho, aby kontrolní činnost proběhla v přátelské atmosféře.

Jako pozitivní motivaci vybraný podnikatel uvedl, že se jedná především o finanční motivaci. Každý podnikatel dle něj začíná podnikat s ním, že se bude mít finančně lépe, i když to tak ne vždy je. Další velikou pozitivní motivací pro podnikatele XY je také to, když se k němu vrací spokojení zákazníci. Je to z důvodu, že tu práci vykonává pro něj a snaží se, aby byli co nejspokojenější.

Podnikatel motivace shrnul tak, že vnitřní motivace u něj převažuje nad vnější. To samé platí u pozitivní nad negativní. Je to z důvodu, že se vždy snaží danou situaci zachránit tak, aby nebyl nucen ukončit své podnikání. V současné době pocituje pod vnější motivací určité zlo a nebezpečí do budoucna. Rovněž také uvedl, jaký rozdíl pocituje mezi sebou a zaměstnanci v rámci motivace. Zaměstnanci chtějí vždy výhody pouze pro sebe, naopak podnikatel výhody chce také pro sebe, ale musí vyjít vstříc a motivovat své zaměstnance. (rozhovor s podnikatelem XY, 2021)

3.3 Překážky v podnikání

Téměř každý podnik musel čelit překážkám a ani tento podnikatel není výjimkou. Nejtěžší pro něj bylo splnění požadavků živnostenského oboru, kde musel prokázat způsobilost. Nebyla to však jediná překážka k překonání. Další překážka se týkala kolaudace provozovny, která si vyžádala mnoho revizí, aby podnikateli mohl příslušný odbor povolit v konkrétním místě činnost.

Pokud se jedná o kontroly, podnikatel byl kontrolován nescíslněkrát. Je to také z důvodu, že na trhu práce je již více než 20 let. Na kontrolu přišli pracovníci ze živnostenského odboru, životního prostředí, inspektorátu bezpečnosti práce, krajské hygieny. Někteří kontrolující byli velmi vstřícní, a když viděli, že tento podnik plní požadavky příslušných právních předpisů velmi slušně, tak při zjištění případných drobných nedostatků k těmto okolnostem přihlédli shovívavě. Po odstranění nedostatků tito kontrolující nepřistoupili k potrestání pro porušení povinností. Tento přístup podnikatel zpětně považuje za velmi výchovný.

Za překážky podnikatel považuje i vládní nařízení a celkovou administrativní zátěž. Je to z důvodu, že často mnoho nařízení, zákonů či vládních opatření podnikání velmi omezuje, a to nejen v případě jeho osoby. Je zastáncem toho názoru, že by se mělo podnikatelům v různých situacích více pomáhat.

Mezi překážky podnikatel XY také zařadil situaci, kdy musel jednat s několika státními orgány. Šlo o případy udání a dále provádění pravidelné kontroly. Pokaždé měl všechny předepsané náležitosti v pořádku, odstraňoval pouze malé nedostatky. Jako překážku rovněž uvedl to, že se občas určitá zakázka zdrží. S tímto problémem však vždy počítá dopředu. (rozhovor s podnikatelem XY, 2021)

3.4 Zaměstnanci

Pokud se jedná o zaměstnance, podnikatel je má již od samého počátku podnikání. Na začátku podnikání byli celkem tři, v průběhu let lidé postupně přibývali, ale docházelo také k úbytku pracovních sil. V současné době má podnikatel pod sebou celkem 7 zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou rozmístěni na pozice mechanik, klempíř a vedoucí. Podnikatel má své podnikání koncipováno jako takzvaný „rodinný podnik“. Ačkoliv zaměstnanci nejsou rodinní příslušníci, vždy se jedná o osoby, se kterými se již dlouhodobě osobně zná. Z tohoto důvodu tedy u nich věděl „do čeho jde“. Tuto podmínku považuje za důležitou pro budoucí v podstatě nulovou fluktuaci zaměstnanců, která pomáhá k vytvoření kompaktního pracovního kolektivu, který překonává snadněji případné emoční výkyvy uvnitř pracovní skupiny. (rozhovor s podnikatelem XY, 2021)

3.4.1 Motivace zaměstnanců

Pokud se jedná o motivaci od podnikatele směrem k zaměstnancům, převažuje zde především finanční. Zaměstnanci ovšem nemají velké a časté bonusy, jelikož si podnikatel myslí, že kdyby jim je dával častěji a ve vyšší částce, zvykli by si na ně. Poté by tyto prémie vyžadovali zaměstnanci neustále a chtěli by vyšší a vyšší částky. Podnikatel razí heslo, že zaměstnanec má nárok pouze na to, co v práci udělá. Autorku práce také zajímalo to, zda zaměstnanci dostávají jako bonus například nějaké volné dny navíc. Na to jí podnikatel odpověděl že ne. Podnikatel k motivaci využívá pouze finanční odměny v přiměřené výši.

Podnikatel XY však motivaci považuje v současné době za velmi těžkou. Je to z toho důvodu, že trh práce je pokřiven nerovnováhou mezi státními a ostatními zaměstnanci a rovněž je nyní velmi nízká nezaměstnanost. Z toho důvodu využívá k motivaci

zaměstnanců právě výše zmíněné finanční ohodnocení. Volí tedy mezi rozumným zvyšováním mzdy a ostatními možnostmi, současně se zlepšováním pracovních podmínek. Je to proto, aby zaměstnanec viděl, že podnikateli a celé firmě na něm záleží. Podnikatel tvrdí, že je motivace z velké části o psychologii a práci s ní. (rozhovor s podnikatelem XY, 2021)

3.5 Rozhodování

Jelikož na dílně má podnikatel zaměstnance s rozdílnými povahami, je zde zřetelně vidět, jak se který zaměstnanec chová. Nachází se zde zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svojí prací, nemají tendence dělat problémy, chodí včas, nevyžadují vyšší mzdu. Jsou spokojeni, pokud mají při své práci klid a mohou si plnit své pracovní povinnosti svým tempem. Rovněž se snaží najít ke každému problému řešení sami a toto řešení využijí. Pokud se jedná o větší problém, nejdříve nad ním sami přemýšlí a později informují majitele o daném problému a rovnou mu řeknou svůj názor. Tento přístup vybraný podnikatel oceňuje, jelikož vidí, že se podřízení snaží sami problém vyřešit a přemýšlí nad tím. Tito zaměstnanci nepotřebují přílišné řízení.

Velmi důležité u každého podnikatele je rozhodování a ani vybraný podnikatel není výjimkou. Svá rozhodnutí dělí na velká a menší. Pokud se mluví o velkých rozhodnutích, ta se týkají právě podnikatele a společníka. Jsou to rozhodnutí o velkých objednávkách či dodávkách, o financích, a především o chodu celého podniku. Také musí dělat rozhodnutí týkající se nákupu potřebných přístrojů k ulehčení práce či modernizaci. Podnikatel si tyto nákupy velmi promýšlí a kalkuluje, zda se daná investice vyplatí či nikoli. Pokud by investice byla ztrátová, tedy nevydělala si na sebe, nepovažuje to podnikatel za důležité a koupí odloží. Lze tedy říci, že podnikatel se společníkem rozhodují o strategických věcech.

Je důležité také zmínit to, jaké kroky podnikatel při rozhodování provádí. Jestliže nastane problém, u kterého je potřeba se rozhodnout, nejprve ho identifikuje a následně jej analyzuje. Poté určí kritéria, dle kterých se bude rozhodovat a která jsou dle něj důležitá. Následně vymyslí několik variant a k nim promyslí případné důsledky. Podle důsledků vybere tu variantu, která má nejnižší riziko. Tuto variantu aplikuje do praxe a po nějaké době zkontroluje konečné výsledky.

Zaměstnanci se dennodenně setkávají se situacemi, u kterých se musí rozhodnout sami. Tato rozhodnutí jsou malého charakteru, tedy podnikatel nevyžaduje, aby o nich ihned věděl. Rozhodnutí se mohou týkat např. opravy určitého komponentu na automobilu. Ovšem mohou se setkat i s poněkud většími problémy, u kterých je potřeba se rozhodnout. V tu chvíli ihned kontaktují podnikatele, kterému sdělí daný problém a čekají na jeho rozhodnutí. Podnikatel

zdůraznil, že oceňuje to, když mu zaměstnanec volá s problémem, ale přijde s nějakým nápadem na řešení, jelikož je rád, že zaměstnanec se nad daným problémem zamyslel a nevolá bez nápadu. Ovšem pokud zaměstnanec volá s problémem a nemá žádný nápad na řešení nebo se nad tím ani nezamyslel, tak se nikdo na tohoto pracovníka nezlobí. Z těchto rozdílných přístupů ovšem pozoruje, jak který zaměstnanec při práci přemýšlí a lze z toho i vyzorovat to, zda zaměstnanec daná činnost baví a naplňuje ho. (rozhovor s podnikatelem XY, 2021)

3.6 Styly řízení

Jestliže se jedná o zaměstnance, podnikatel u nich upřednostňuje především demokratický styl řízení, jelikož jak již bylo výše uvedeno, podnikatel XY může projevit svůj názor k určité situaci při rozhodování. V tomto případě podnikatel není brán úplně jako vedoucí, ale je spíše člen pracovního týmu. Ovšem demokratický styl není využíván v plném slova smyslu. Zaměstnanci nemají příliš velkou šanci zasahovat do řízení podniku. O tom, co se bude s podnikem dít a jak bude fungovat, rozhoduje pouze podnikatel se svým společníkem. V tomto případě lze říci, že se může jednat i o styl udávání tempa. Zároveň však podnikatel potřebuje mít určitou kontrolu nad výkony svých zaměstnanců. Lze říci i to, že podnikatel XY částečně využívá rovněž styl kontrolora. Ovšem kontrola je v podniku velmi důležitá. Pokud by podnikatel nevykonával kontroly, zaměstnanci by začali polevovat ve svých výkonech. Nastala by situace, kdy podnikatel XY by se musel potýkat s nepříjemnými záležitostmi. Z tohoto důvodu podnikatel nevyužívá pouze jeden styl, ale kombinuje jich několik dohromady. Podle osloveného subjektu v jeho podniku převládá demokracie s prvky kapitalismu. Podnikatel si myslí, že když bude přistupovat k zaměstnancům přátelsky a nechá je rozhodovat a zasahovat do určitých věcí, bude mezi celým týmem přátelská atmosféra, která má velmi dobrý vliv na vykonávanou práci.

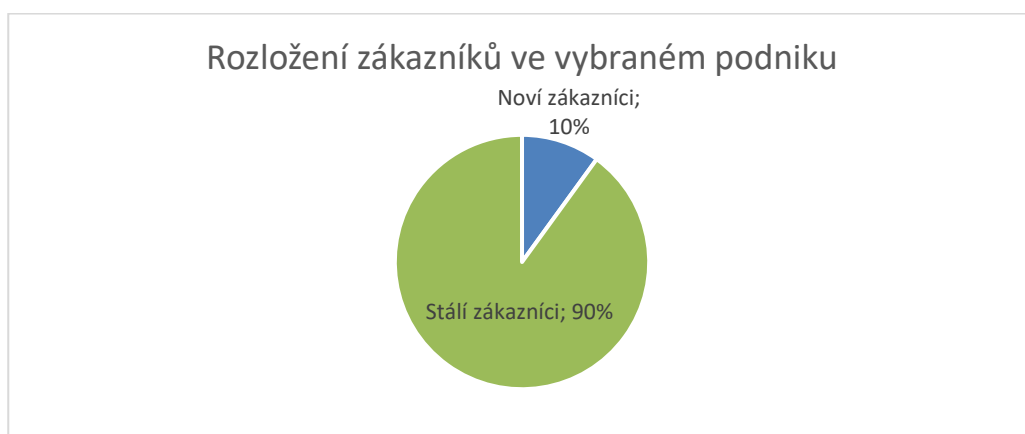
Podnikatel se domnívá, že každý dobrý vedoucí je určitým stylem psychopat. Důvod spatřuje v přesvědčení, že jestliže vedoucí chce mít respekt a být ve své činnosti dobrý, nemůže se všemi okolnostmi příliš soucítit. Ve většině případů vedoucí tvrdí, že jim je něco líto, ovšem ve skutečnosti to pouze hrají, protože vědí, že by jim to líto být mělo. (rozhovor s podnikatelem XY, 2021)

3.7 Konkurence a zákazníci

V oboru, ve kterém se podnikatel pohybuje, je velmi silná konkurence. Přímou v místě, kde podnikatel působí, se nachází více dalších opraven motorových vozidel. Jelikož však

působí na trhu práce 20 let, má vybudovanou slušnou základnu stálých zákazníků, kteří tvoří více než 90 % klientů, a zbylých 10 % tvoří noví zákazníci z místa podnikání. Toto rozložení je zobrazeno níže v Graf 5. Tito noví zákazníci si podnik velmi často najdou na základě doporučení stávajících zákazníků, sousedů nebo náhodou.

Jelikož se podnik snaží ke svým stávajícím i novým zákazníkům chovat férově a vždy se snaží k jejich práci přidat nějakou přidanou hodnotu ve formě služby, kterou konkurence neposkytuje, daří se jim celkem velmi dobře dělat z nových zákazníků zákazníky stálé. Zákazníci do tohoto podniku dojíždí z různých vzdáleností. Nejvíce podnik navštěvují místní, ale zavítají sem rovněž i z bydliště cca 100 km daleko. Jestliže se jedná o takto velké vzdálenosti, jedná se o větší opravy. Je to z důvodu, aby byl celý proces stále rentabilní pro obě zúčastněné strany.



Graf 5: Rozložení zákazníků ve vybraném podniku

Podnik je situován mezi další zástavbou. Jak již bylo výše uvedeno, noví zákazníci si dokáží najít toto místo a stálí zákazníci, kteří ho již znají, se tam rádi vrací. Pokud se jedná o umístění v rámci dodavatelů potřebných náhradních dílů, podnik s tím nemá problém. Je to z důvodu, že všichni jeho dodavatelé mají rozvoz až na provozovnu. Podnik odebírá náhradní díly i z velkoskladů. Důvodem je skutečnost, že to je finančně výhodnější. Autorku této diplomové práce také zajímalo, zda podnik odebírá materiál od začátku svého působení do současnosti od stejných dodavatelů. Základ dodavatelů tohoto podniku je stejný, někdy přibude nějaký nový. Je to proto, že přináší např. něco nového, lepšího nebo finančně zajímavějšího při dodržování stejné kvality. Podnikatel si své dodavatele nijak zvlášť neprověřuje. Stačí mu samotné srovnání zboží od různých dodavatelů nebo porovnání zkušenosti od jiných kolegů z branže. (rozhovor s podnikatelem XY, 2021)

3.8 Stěhování

Podnikatel také svůj podnik jednou stěhoval. Stěhování bylo z důvodu přemístění podniku do nově postavené budovy, která lépe vyhovovala k výkonu činnosti. Podnikatel toto stěhování považuje za docela velkou logistickou akci, a to vzhledem k velkému počtu zařízení, která do té doby během podnikání nashromáždil. Autorku velmi překvapilo to, že přestěhování nebylo nijak dlouho plánované. Jak podnikatel v rozhovoru uvedl, nebyl pro podnik nikdy problém rychle reagovat na změnu vnějších podmínek. (rozhovor s podnikatelem XY, 2021)

3.9 Situace během covid-19

Rovněž během rozhovoru padla otázka na to, jak se podnikatel potýká se současnou situací spojenou s covid-19. Podnikatele tato situace příliš nezasáhla, jelikož nebyli nuceni podnik dočasně uzavřít. Ovšem shledali menší komplikace s dodávkami náhradních dílů. Především náhradní díly dovážené z ciziny mívali nějakou dobu zpoždění, ovšem nebylo příliš velké. Podnikatel s těmito zpožděními počítal a objednával si díly s dostatečným předstihem. Nejvíce pociťoval zpoždění dodávek z Itálie. Ovšem z Itálie odebírá náhradní díly většinou od malých dodavatelů, tedy nebyl zasažen hlavní dodavatelský řetězec.

Co ovšem nyní podnikatele částečně omezuje, jsou vládní opatření. Především zákazníci na začátku covid-19, kdy se postupně uzavíraly jednotlivé podniky, nevěděli, zda mají autoservisy otevřeno, či nikoli. Ovšem jak již podnikatel uvedl výše, většina zákazníků jsou přátelé a rodina, nepřišel tudíž o mnoho zákazníků. Jestliže zákazník zajímalo, zda mají otevřeno, buď přímo přišli a zeptali, nebo si našli telefonní číslo na internetových stránkách a jednoduše zavolali. Podnikatel nepocítil omezení ani tehdy, když byly na určitou dobu zavřeny hranice okresů, jelikož zákazník má především ze stejného okresu a dodavatelé mohli přes tyto hranice zboží dovážet

Díky této situaci si podnikatel také uvědomil, že je důležité zlepšovat komunikaci se svými zákazníky, aby o ně nepřišel. Pokud se jedná ještě o částečná omezení díky covid-19, týká se především dodržování epidemiologických opatření.

Pokud se jedná o vizi do budoucna, podnikatel neplánuje žádnou expanzi. Pouze má představu, že se bude dále zaměřovat na upevnování stability za stávajícího stavu. Pokud jde o případné další stěhování, v současné době není v plánu. Avšak kdyby byli nuceni se znovu přestěhovat, řešili by to tak, jak jsou zvyklí, a to je operativně. (rozhovor s podnikatelem XY, 2021)

3.10 Vlastnosti podnikatele

Jaké vlastnosti podnikatel XY má, nedokáže on sám jednoznačně vyjádřit. Z informací poskytnutých během rozhovoru však vyplynula většina jeho vlastností, které se týkají podnikání. V první řadě je důležité zmínit, že je velmi komunikativní. Je to zřejmé z jeho vystupování a z toho, jak mluvil ohledně zaměstnanců. Velmi často s nimi probírá různou problematiku, která se týká jejich práce. Pokud se jedná o zákazníky, komunikuje s nimi, aby cítili, že jsou v jeho provozovně žádaní. Podnikatel rovněž zařizuje veškerou administrativu, kterou je důležité na potřebných úradech provést. Kdyby nebyl komunikativní, nebylo by možné, aby se mu podařilo úspěšně podnikat takovou dobu, jakou podniká.

Další vlastností podnikatele XY je to, že je velmi spolehlivý. Autorka to poznala rovněž z vyprávění s ním. Rovněž je to velmi poznat na zaměstnancích a zákaznících. Zaměstnanci dostávají pravidelně výplaty bez zpoždění, a to každý týden. Zaměstnanci nemají důvod odcházet, jelikož co podnikatel slíbí, tak to také splní. Proto jsou u zaměstnance spokojeni. Nikdy neměl problém zaplatit určité poplatky včas. Zákazníci se k němu velmi rádi vrací, což by se nevraceli, kdyby nebyl spolehlivý.

Jak sám podnikatel říká, jeho podnik je defacto rodinného typu, ačkoliv zaměstnanci nejsou členové rodiny. Je to z důvodu, že se podnikatel nad nikým nepovyšuje a považuje své zaměstnance za své přátele. Toto je velmi důležitá vlastnost, protože se zaměstnanci při pocitu, že jsou součástí rodiny, cítí dobře a vykonávají lepší výsledky.

Podnikatel také si stojí za svými rozhodnutími a dokáže si je obhájit. Jelikož podniká, je tato vlastnost důležitá. Musí si stát za svými rozhodnutími a dokázat si je před podřízenými a společníkem obhájit. K tomu, aby mohl podnikat, musí cítit vnitřní motivaci. Tuto motivaci podnikatel má také.

Jelikož podnikatel XY má tendenci se neustále vzdělávat a dozvídat nové informace. Absolvoval řadu vzdělávacích kurzů. Poznatky, které z nich získal, se snaží využívat v podnikání. Rovněž ho zajímají nové metody a další informace týkající se právě podnikání. Pokud něco neví, nebojí se zeptat a poprosit o radu. (rozhovor s podnikatelem XY, 2021)

3.11 Vize do budoucna

Pokud se jedná o vizi do budoucna, podnikatel neplánuje žádnou expanzi. Pouze má představu, že se bude dále zaměřovat na upevňování stability pro stávající stav. Jestliže

se jedná o další stěhování, v současné době není v plánu, avšak kdyby byli nuceni se znovu přestěhovat, řešili by to tak, jak jsou zvyklí, a to je operativně.

Autorka se také zeptala na webové stránky a sociální sítě. Webové stránky má, ale v nejbližší době je nemá potřebu aktualizovat, jelikož má dostatek práce a jak je již výše zmíněno, má stálou klientelu – lidi, kteří vědí kde, kdy a jakým způsobem mohou podnikatele XY kontaktovat.

Pokud se jedná o zmíněné sociální sítě, podnikatel jako osoba je má, avšak pod názvem své společnosti žádné neexistují. Jak sám podnikatel zmínil nejsou zapotřebí, jelikož mají dostatek zákazníků a nepotřebují oslovovat nové. (rozhovor s podnikatelem XY, 2021)

3.12 Shrnutí kapitoly

Tato kapitola se zabýváva případovou studií. Byl zde popsán vybraný podnikatel XY, který při rozhovoru hovořil o tom, jak začal podnikat. Dále je zde popsáno i to, co ho k tomu motivovalo, jak je nyní motivován, jak motivuje své zaměstnance. Rovněž je v kapitole uvedeno, jakým způsobem se rozhoduje a kdo má v čem pravomoc rozhodovat. Jelikož každý podnikatel se během podnikání potýkal s určitými problémy, ani podnikatel XY není výjimkou a ochotně se o nich rozpovídal. Tyto problémy jsou také uvedeny v této kapitole. Kapitola je také zaměřena na konkurenci a zákazníky, kdy konkurence je velmi vysoká a zákazníci mají téměř všechny stálé.

Jelikož při psaní této diplomové práce mají podniky velké problémy díky covid-19, je zde i zmínky o tom, jak si podnikatel s touto epidemií poradil v rámci podnikání a jestli pocítil určitá omezení. V závěru kapitoly jsou uvedeny budoucí vize, které podnikatel má.

4 POROVNÁNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE S TEORETICKÝMI POZNATKY

Tato kapitola se bude zabývat porovnáváním teorie s praxí. Budou se zde porovnávat hlavní oblasti týkající se podnikatele a podnikání. V této práci jsou nejdůležitějšími porovnáváním rozhodování a motivace podnikatele a motivace zaměstnanců. Dále se zde bude porovnávat teorie s praxí, pokud se jedná o potřebné vlastnosti, důvodu zahájení činnosti nebo také plánování.

Teorie byly předem prostudovány a po jejich pečlivé analýze byla autorkou sestavena osnova rozhovoru tak, aby byly získány konkrétní odpovědi a bylo možné provést jednoznačné porovnání teorií a praxe. Otázky byly předem připravené a cíleně zaměřené na zjištění, zda rozhodování a motivace podnikatele XY probíhá v souladu s teoriemi.

4.1 Rozhodování podnikatele

Tabulka 1: Rozhodování podnikatele

Teorie dle Fotra	Praxe: příklad zpoždění dodávky	Porovnání teorie x praxe
Identifikace problému	Opožděná dodávka náhradních dílů z Itálie z důvodu pandemie covid-19.	Všechny zmíněné kroky podnikatel XY využívá.
Analýza problému	Náhradní díly, které je třeba zajistit.	
Stanovení kritérií	Dodávka ve stanoveném termínu, množství, odpovídající kvalitě a ceně.	
Tvorba variant	Dle výše uvedených kritérií se podnikatel XY rozhoduje o odložení nasmlouvaných zakázek nebo o kontaktování jiného dodavatele na území ČR.	
Stanovení důsledků	Nespokojení zákazníci z důvodu opoždění servisu, kumulace	

	materiálu po doručení opožděné dodávky, finanční potíže.	
Hodnocení důsledků a výběr variant	Prioritou je uspokojení potřeb zákazníka i za cenu dočasných potíží. Z tohoto důvodu výběr náhradního dodavatele v ČR.	
Realizace	Objednání náhradních dílů u alternativního dodavatele.	
Kontrola výsledků	Kontrola množství a kvality dodávky, spokojenost zákazníků, zjištění; zda se vyskytly problémy související s opožděnou dodávkou dílů z Itálie.	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož se tato diplomová práce zaměřuje i na rozhodování podnikatele, je důležité porovnat rozhodování podnikatele XY s teoretickými východisky. V práci je zmíněno více teorií, zde v porovnání autorka vybrala pouze jedno, které má nejvíce rozepsané kroky. Toto rozdělení vybrala z důvodu lepšího porovnání.

Prvním krokem u každého rozhodování je identifikace daného problému, který nastal. Následuje jeho analýza, kdy podnikatel musí rozebrat určitý problém dopodrobna. Dalším krokem je stanovit si potřebná kritéria, která se vztahují k problému. Následně se vymyslí několik variant, které pomohou k vyřešení problému. Dále se ke každé variantě stanoví případné důsledky. Zhodnotí se jednotlivé důsledky a vybere se ta varianta, která má nejnižší riziko. Poté se vybraná varianta aplikuje k vyřešení problému. V závěru po nějaké době se kontrolují výsledky vyřešení.

Podnikatel XY při rozhodování postupuje přesně podle teorie. Nejdříve identifikuje daný problém, následně analyzuje jeho části, stanoví si potřebná kritéria, která pomohou při tvorbě variant. Po tvorbě variant se zamyslí nad případnými důsledky u každé varianty. Tyto důsledky pečlivě ohodnotí a vybere si ve většině případů tu variantu, která má nejnižší riziko. Tuto variantu následně aplikuje na řešení daného problému. Po určité době problém

zkontroluje, zda zmizel. Jestliže se problém stále vyskytuje, využije jinou variantu nebo opět vymyslí jinou dle nově získaných informací.

Tento postup ovšem podnikatel nevyužívá u všech problémů. Tento způsob rozhodování využívá převážně tehdy, jestliže se naskytne určitá příležitost či velký problém. U běžných problémů je rozhodnutí velmi rychlé, a to i během několika minut.

4.2 Motivace samotného podnikatele

Tabulka 2: Motivace podnikatele

Teorie	Praxe	Porovnání teorie x praxe
<p>Vnitřní: sebemotivace, finanční</p> <p>Vnější: motivace od ostatních kolem sebe</p> <p>Dělení dle Deci a Ryana</p>	<p>Podnikatel disponuje vnitřní motivací. Touto motivací u podnikatele je skutečnost, že si udává vlastní směr vývoje, stará sám o sebe a rovněž ho motivuje finanční ohodnocení.</p> <p>Rovněž podnikatele motivují vnější aspekty, kterými jsou: pochvala od zákazníků nebo také administrativa a kontroly státu, kdy chce dokázat, že je schopen se s požadavky vypořádat, a že podnikatelskou činnost zvládá.</p>	<p>Vnitřní motivace: shoduje se praxe s teorií</p> <p>Vnější motivace: shoduje se rovněž praxe s teorií</p>
<p>Maslowova pyramida potřeb</p>	<p>Podnikatel se nachází v nejvyšším patře pyramidy, jelikož se zamýšlí nad tím, co ve firmě nabízí a ví, kde v pyramidě se nachází jeho zaměstnanci.</p>	<p>Maslowova pyramida potřeb: praxe se shoduje s teorií.</p>
<p>Alderferova teorie motivačních potřeb</p>	<p>Podnikatel využívá všechny potřeby z Alderferovy teorie motivačních potřeb. Za vykonanou činnost získává určitý zisk, se svými zaměstnanci má velmi přátelský vztah. Rovněž se snaží neustále</p>	<p>Alderferova teorie motivačních potřeb: Praxe je ve shodě s teorií.</p>

	<p>sám sebe rozvíjet pomocí kurzů a zajímá se o problematiku týkající se oboru jeho podnikání.</p>	
--	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 zobrazuje porovnání jednotlivých druhů motivací s praxí. **Vnitřní motivací** se považuje v teorii sebemotivace, kdy sám podnikatel cítí v sobě nějakou potřebu se například rozvíjet, nepotřebuje tedy podnět od někoho jiného. V tomto se teorie shoduje s praxí, kdy si podnikatel XY udává vlastní směr vývoje a nikdo se o něj nestará. Vnitřní motivací podnikatele XY také je finanční profit z odvedené práce. **Vnější motivace** je v teorii uvedena jako motivace od ostatních kolem člověka. Podnikatel pociťuje určitou motivaci od státu, ačkoliv je mnohdy negativní. Ovšem jako hlavní vnější motivaci uvedl pochvalu od svých zákazníků.

Maslowova pyramida potřeb se skládá z pěti jednotlivých stupňů. Na vrcholu se nachází seberealizace, pod ní je uznání osobností, uspokojení z práce následují potřeby sociální sounáležitosti, potřeby existenční jistoty a bezpečnosti. Na nejnižší pozici jsou fyziologické potřeby.

Do nástrojů k uspokojení fyziologických potřeb se obvykle řadí potřeby, které jsou nutné k životu. Může se jednat o jídlo, pití, vzduch, ale také kuchyňku na pracovišti vhodnou teplotu a další. Podnikatel tyto potřeby využívá zcela automaticky. V provozovně má zřízenou kuchyňku, všichni mohou jít na toaletu a mají dostatek tepla a světla na pracovišti.

Potřeba jistoty a bezpečí představuje to, že každý člověk musí pociťovat určité bezpečí a jistotou, a to jak psychickou, tak i fyzickou. Jelikož se podnikateli XY daří udržovat zákazníky a získávat nové, má jistotu stálého příjmu. Tato potřeba je naplněna též skutečností, že prostory k podnikání jsou v jeho vlastnictví a nemusí žít v obavách výpovědi nájemné smlouvy nebo neschopnosti platit nájem.

Další úrovní jsou potřeby sociální sounáležitosti. Člověk potřebuje být součástí určitého týmu. Podnikatel se pohybuje v dobrém kolektivu lidí, které si sám vybral poté, co měl možnost se s nimi předem delší dobu seznámit. Komunikace se zaměstnanci je dostatečná pro správné řešení úkolů a problémů.

Následuje uznání osobností, uspokojení z práce, kdy každý člověk potřebuje mít určitý pocit respektu a uznání. K podnikateli XY se všichni zaměstnanci a zákazníci chovají

s respektem, z toho důvodu se cítí být uznáván. Tato podnikatelská činnost ho stále uspokojuje, proto v ní již 25 let setrvává.

Vrcholem pyramidy je seberealizace, pod kterou si lze představit rozvíjení svého potenciálu. Podnikatel se plně podílí na chodu firmy, má neomezené možnosti uplatňovat vlastní nápady a neustále se snaží rozšiřovat své teoretické znalosti a praktické dovednosti.

Další aplikovanou teorií je **Alderferova teorie motivačních potřeb**, která obsahuje tři druhy potřeb. Potřeba existenční zahrnuje především základní potřeby, jako jsou fyziologické a materiální potřeby. Podnikatel XY tento druh potřeby využívá, jelikož základní potřeby fyziologické jsou potřebné u každého člověka. Rovněž do této složky patří určitá mzda, kterou podnikatel získává z vykonané činnosti. Další složkou jsou potřeby vztahové, kdy člověk potřebuje mít určitý druh vztahu s lidmi ve svém okolí. Jak již bylo řečeno, podnikatel XY zaměstnává pouze ty lidi, které již delší dobu zná a považuje je za jistý druh rodiny. Poslední složka je potřeba růstová, kdy člověk má tendenci se dále rozvíjet. Podnikatel XY se neustále rozvíjí, jelikož se snaží získat nové informace, které pomohou ke zlepšení chodu podnikatelské činnosti.

Lze tedy říci, že podnikatel se shoduje plně se všemi druhy motivace, které na něj každodenně působí.

4.3 Teorie Follettové

Tabulka 3: Teorie Follettové

Teorie Follettové	Praxe	Porovnání teorie x praxe
Přímý kontakt	Podnikatel XY uplatňuje kvalitní, přímou a věcnou komunikaci, jejíž součástí je i zpětná vazba.	Teorie se shoduje s praxí podnikatele XY.
Raná stádia	Podnikatel nedělá rozdíly mezi sebou a svými podřízenými.	
Vzájemné vztahy	Od všech zaměstnanců podnikatel vyžaduje stejný přístup k práci a plnění povinností.	
Kontinuální proces	Podnikatel své zaměstnance i sebe koordinuje tak, aby proces byl nejefektivnější.	

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 3 je uvedené porovnání jednotlivých kroků z **teorie Follettové** s praxí podnikatele XY. První je zmíněn přímý kontakt, který se zakládá ne tom, že všichni v podniku mezi sebou komunikují přímo, čímž se předchází případným problémům. Podnikatel XY uplatňuje kvalitní přímou a věcnou komunikaci jejíž součástí je i zpětná vazba. Ve firmě nedochází k zásadním sporům a nedorozuměním. Problém je řešen přímo. Na pracovišti panuje důvěra, zaměstnanci se nemusejí bát v jakékoli situaci s podnikatelem hovořit.

Následují raná stádia, kdy všichni zaměstnanci musí být považováni za stejně důležité. Podnikatel nedělá rozdíly mezi sebou a svými podřízenými. Zaměstnanec, který nastoupí do firmy má stejnou hodnotu jako ten, který zde pracuje delší dobu.

Další jsou vzájemné vztahy, kdy všichni zaměstnanci na jakékoli pozici, by měli vynakládat stejnou míru úsilí při práci. Jelikož se vždy jedná o skupinovou práci. Od všech zaměstnanců podnikatel XY vyžaduje stejný přístup k práci a plnění povinností bez ohledu na vzdělání, pohlaví aj. Všichni jsou členové jednoho týmu a směřují své úsilí k témuž cíli.

Poslední je kontinuální proces, pod kterým si lze představit neustálou koordinaci, která je důležitá ve všech činnostech. Podnikatel sebe i své zaměstnance koordinuje tak, aby byl naplněn zvolený cíl a dosáhlo se jej co nejefektivněji.

V tomto případě se teorie plně shoduje s praxí podnikatele XY.

4.4 Motivace zaměstnanců

Tabulka 4: Motivace zaměstnanců

Teorie	Praxe	Porovnání teorie x praxe
<p style="text-align: center;">Teorie XY Dle McGregora</p>	<p>K motivaci zaměstnanců podnikatel využívá především předem stanovené stimuly, zejména finanční ohodnocení v podobě mzdy a dalších finančních benefitů.</p>	<p>Jsou využívány teorie X a Y zároveň, kdy se z každé vezmou určité prvky.</p>
	<p>Kladně je hodnocen obzvláště inovativní a individuální kreativní přístup k řešení úkolů.</p>	<p>Zaměstnanci jsou motivováni jak vnějším způsobem, tak i vnitřním</p>
	<p>Za vhodný motivační nástroj je považována praxe, kdy zaměstnanci naopak nezískávají nehmotné benefity v podobě navýšení dní pracovního volna.</p>	<p>Je používána především pozitivní motivace.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Důležité je také porovnat to, jak podnikatel motivuje své zaměstnance. Tabulka 4 zobrazuje různé motivace dle teorie, dále jak podnikatel XY skutečně motivuje a porovnání teorie s praxí.

Podnikatel nevyužívá teorii X nebo teorii Y či sociální přístup jednotlivě, nýbrž všechny tyto styly kombinuje podle toho, jakou konkrétní vybranou motivaci určitý zaměstnanec potřebuje. Nejčastější motivací k práci je samozřejmě finanční odměna, která je zahrnuta v **teorii X**. Rovněž je dle této teorie nutná kontrola, kterou sám podnikatel pravidelně provádí.

Pokud se jedná o **teorii Y**, zde je podporován nápad zaměstnance a současně zaměstnanci nesou zodpovědnost za svoje výkony. Je zde využíván nejčastěji demokratický styl. Zaměstnanci mají pravomoc se sami v některých věcech rozhodnout. Tyto všechny zásady podnikatel uplatňuje u svých zaměstnanců, avšak na některé z nich tento styl nefunguje. Z toho důvodu je nucen využívat vhodné prvky vybrané z jednotlivých teorií a metod.

Posledním přístupem, který patří pod teorii XY, je **sociální přístup**. Ten uvádí, že nejdůležitější jsou společenské vztahy. Zaměstnanci více záleží na tom, jak působí na okolí, než jakou dostane finanční odměnu. Tato motivace je u podnikatele XY rovněž využívána. Má pod sebou některé zaměstnance, kteří raději přijmou nižší finanční odměnu nebo se podělí s kolegou, než aby měli na pracovišti nepříjemnosti.

Pokud se jedná o motivaci vnější a vnitřní, jsou zde velké rozdíly mezi nimi. **Vnitřní** motivace znamená sebemotivaci, kdy zaměstnanec se motivuje sám. Člověk pociťuje určitou volnost. I tento typ motivace je u zaměstnanců podnikatele XY využíván. Zaměstnanci mají v sobě motivaci zlepšovat se a naučit se nové dovednosti.

Vnější motivací je chápáno to, že hlavní impulz přichází z venku. Může se jednat o finanční odměny, více dnů volna, ale také tresty. Jedná se o to, že podnikatel své zaměstnance motivuje prostřednictvím již zmíněných finančních odměn. Zaměstnanci nejsou motivováni pomocí trestů, jelikož podnikatel považuje své zaměstnance za rodinu a nechce vytvořit na pracovišti nepřátelské prostředí.

Způsob motivace podnikatele XY se shoduje s teorií.

4.5 Vlastnosti podnikatele

Tabulka 5: Vlastnosti podnikatele

Teorie Dle Mayerové	Praxe	Porovnání teorie x praxe
Komunikace s lidmi	Komunikační schopnosti podnikatele XY lze hodnotit jako velmi dobré jak v ústní, tak i písemné podobě. Je patrná dlouholetá praxe jednání s úřady, dodavateli i zákazníky.	Podnikatel se shoduje ve všech prvcích s teorií. Je společenský, komunikativní, stojí si za svými rozhodnutími. Rovněž má vnitřní motivace, je důvěryhodný a nepovyšuje se nad svými zaměstnanci
Společenský	Nečiní mu problémy navazovat vztahy s novými lidmi, ani komunikace s týmem jeho zaměstnanců.	
Vnitřní motivace k podnikání	Disponuje silnou vnitřní motivace, kterou je snaha být úspěšným jak pro sebe, tak i pro společnost. Rovněž hladina jeho finanční motivace je vysoká	
Umět obhájit svá rozhodnutí	Je schopen samostatného, nezávislého a promyšleného rozhodování. Své argumenty a stanoviska k dané problematice dokáže srozumitelně vysvětlit a obhájit.	
Nepovyšovat se	V jeho vystupování nejsou patrné znaky arogance, nadřazenosti a despektu vůči svým zaměstnancům. Jeho jednání je vždy přímé a čestné. Svých zaměstnanců si váží.	

Důvěryhodný	Podnikatel XY je rovněž velmi důvěryhodný, jelikož potřebuje, aby se k němu zákazníci vraceli a zaměstnanci neodcházeli. Proto si nemůže dovolit být nezodpovědný a nepečlivý.	
Spolehlivý	Podnikatel je taktéž velmi spolehlivý, jelikož si zákazníci nestěžují na jeho služby a snaží splnit všem okolo co jim slíbil.	
Ochota se vzdělávat	Důležitou vlastností podnikatele je, že se chce neustále vzdělávat a má tendenci zjišťovat nové skutečnosti o jeho oboru.	

Zdroj: Vlastní zpracování

Autorka práce také porovnávala skutečné vlastnosti podnikatele s teorií. Tabulka 5 uvádí vlastnosti, které by podnikatel dle teorie od Mayerové měl mít, s těmi vlastnostmi, které podnikatel XY skutečně má. Z této tabulky je zřejmé, že podnikatel XY disponuje všemi vlastnostmi, které jsou obsaženy v teorii. Nepovyšuje se nad své podřízené ani nad ostatní lidi. Je velmi důvěryhodný, o čemž svědčí skutečnost, že se k němu zákazníci rádi vracejí.

Rovněž umí dobře komunikovat s lidmi kolem sebe, což je u podnikání velmi důležité, protože pokud by neuměl komunikovat, bylo by podnikání mnohem obtížnější. Jestliže podnikatel o něčem rozhodne, umí si za svým rozhodnutím pevně stát a obhájit si ho. Tato vlastnost je také velmi důležitá. Každý podnikatel musí být schopen se rozhodnout, a to někdy během několika minut. Zároveň si musí si za svým rozhodnutím pevně stát, i když nakonec zjistí, že nešlo o nejlepší možné řešení.

V neposlední řadě by měl každý podnikatel mít v sobě určitou vnitřní motivaci, která ho vede dál a pomocí které dokáže vykonávat svoji činnost mnohem lépe. Podnikatel XY vnitřní motivaci má. Jedná se o to, aby si uměl dokázat, že na podnikání má. Další motivací je i finanční profit.

Asi nejdůležitější vlastností každého podnikatele je spolehlivost. Spolehlivost je důležitá, protože pokud podnikatel není spolehlivý, odcházejí od něj zaměstnanci i zákazníci. Podnikatel

XY je velmi spolehlivý. Jestliže má určitou schůzku v danou hodinu, je tam o něco dříve. Rází heslo: „Raději dříve než pozdě.“ Rovněž pokud někomu něco slíbí, vždy to splní, i když to není vždy lehké. Někdy samozřejmě nastanou situace, kdy se něco slíbí, ale z nějakého důvodu to nelze splnit. V tomto případě podnikatel s dotyčnou osobou o tomto problému hovoří.

Je důležité zmínit i to, že pro každého podnikatele je velmi důležité vzdělávat se. Vzdělávání nemusí nutně znamenat to, že člověk chodí do školy. Vzdělávání znamená, že se dotyčná osoba chce dozvídat nové věci týkající se daného problému nebo například nových zákonů. Významnou součástí vzdělávání je i učení se cizím jazykům. Podnikatel XY se vzdělává neustále. Zajímá se o nové informace týkající se jeho oboru, podnikání všeobecně, zákonů, životního prostředí a dalších oblastí lidské činnosti.

Vlastnosti podnikatele XY se ve všech těchto prvcích naprosto shodují s teoretickými východisky.

4.6 Plánování

Tabulka 6: Plánování

Teorie Dle Vebera	Praxe	Porovnání teorie x praxe
Strategické a taktické plánování	Strategické a taktické plánování podnikatel využívá pouze výjimečně. Jde o případy finančních plánů, plánů zaměstnanců a větších zakázek. Strategické plánování bylo využito při stěhování provozovny.	Podnikatel využívá všechny metody, které jsou uvedeny v teorii. Ovšem nejčastěji využívá operativní plánování.
Operativní plánování	Vzhledem k velikosti společnosti je uplatňováno především operativní plánování v oblasti nákupu potřebného materiálu a náhradních dílů.	

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 7 jsou zaznamenány vybrané druhy plánování podle Vebera. Tyto druhy jsou porovnávány proto, že autorka této práce o nich s vybraným podnikatelem hovořila. Každý podnikatel či společnost by měli využívat všechny tyto druhy. **Strategické plány** obvykle podnikatelé využívají, pokud přemýšlí o dlouhodobých plánech. Ve strategických plánech se objevují především takové plány, které mají velký vliv na celý chod podniku nebo podnikatelské činnosti. Tyto plány vytvářejí sami podnikatelé. Podnikatel XY není samozřejmě výjimkou. Tento druh využívá, jestliže plánuje v delším časovém horizontu. Strategický plán byl využit právě při stěhování provozovny, kdy musel podnikatel XY naplánovat, kde se bude stavět, zda je to dobrý nápad a jak dlouho bude trvat, než se bude provozovna moci přestěhovat. Tento typ podnikatel využívá, jestliže se jedná o jeho budoucnost a velké obchody.

Taktické plány dle teorie jsou vykonávány v podniku středním managementem, ovšem musí je schválit vrcholový management. Ve většině případů se jedná o plánování na dobu

jednoho roku. Tyto plány podnikatel využívá častěji než strategické plány. Využívá je například k plánování finančních prostředků na jeden rok.

Posledním typem jsou **operativní plány**. Jedná se o plánování na krátkou dobu, nejčastěji na měsíce, týdny či dokonce dny. Z případové studie vyplývá, že tento druh podnikatel XY využívá nejčastěji, jelikož jsou zaměstnanci jeho firmy na ně zvyklí. Je pro něj zcela běžné reagovat na situace okamžitě a plánovat především na kratší dobu, jelikož v tomto odvětví nelze plánovat mnoho věcí s předstihem.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Pokud se jedná o návrhy a doporučení, dle autorky práce by si měla společnost častěji aktualizovat internetové stránky, jelikož to může přilákat více nových zákazníků. Je pravda, že podnikatel nepotřebuje nové zákazníky, jelikož má okolo 90 % stálých zákazníků. Rovněž opravuje vozidla především pro své známé a rodinu. Noví zákazníci se o tomto podnikateli dozvídají především přes recenze od svých známých a sousedů. Každopádně pokud by firma častěji aktualizovala internetové stránky, mohla by více expandovat a přijmout nové pracovníky. Rovněž by se mohla otevřít další provozovna na jiném místě a tím by došlo ke zvýšení podnikatelských výnosů.

Dalším doporučením od autorky je, že by se podnikatel měl více zaměřovat i na strategické a taktické cíle. Dosud věnuje nejvíce pozornosti cílům operativním, které patří v tomto oboru k nejvyužívanějším. Kdyby se podnikatel XY více zaměřoval na strategické plány, mohl by mít v budoucnosti jednodušší provoz. Rovněž by pomocí nich mohl expandovat, protože by si sestavil finanční plán na delší dobu. Mohl by mít tedy postupně vyšší výnosy a investovat do modernějších zařízení, a tudíž rozšířit svou provozovnu. S tímto se pojí opět přibírání nových zaměstnanců a získávání nových zákazníků.

Pokud se jedná o motivaci zaměstnanců, dle autorky by je neměl motivovat pouze finančními odměnami. Mnohdy zaměstnanci také motivují například dny volna navíc nebo příspěvky na stravování. Také mnoho podnikatelů poskytnou svým zaměstnancům určité vouchery, jestliže dlouhou dobu vykonávají nadprůměrné výkony. Jestliže by podnikatel XY zařadil do svého podnikání další motivační prvky, zaměstnanci by s velkou pravděpodobností vykonávali lépe svojí práci a svého zaměstnavatele by si více vážili a doporučovali.

Dalším doporučením je od autorky také, aby si podnikatel vytvořil firemní sociální síť. Tím by mohl oslovit a dostat se do povědomí potencionálních zákazníků.

Rovněž by podnikatel měl mít nějaké cíle a vize do budoucna. Neměl by se spokojit se současnou situací, která je v jeho podnikání. Měl by se zaměřit na růst podniku. Tím je myšleno to, že by mohl rozšířit jak novou provozovnu, tak i postavit či koupit vhodný objekt v jiné lokalitě. Tímto by byla velká šance oslovit nové zákazníky, zaměstnat nové pracovníky. Takto by mohl podnikatel XY získat vyšší výnosy a nové zkušenosti.

Jelikož tato práce byla zaměřena především na rozhodování a motivaci samotného podnikatele, je nutné navrhnout určitá doporučení. Navržené doporučení v těchto oblastech je velmi těžké, protože jak bylo zmíněno, podnikatel XY se neustále vzdělává a snaží

se aplikovat získané poznatky do podnikání, což platí i pro motivaci jeho samotného a rozhodování. Pokud se jedná o rozhodování, bylo by vhodné více zapojit své zaměstnance. Tímto autorka myslí to, že by se měli zaměstnanci více rozhodovat sami o určitých základních náležitostech a neřešit vše ihned s podnikatelem. Tímto krokem by se zaměstnanci mohli cítit více důležití a zapojení do pracovní činnosti.

Pokud se jedná o potřebné vlastnosti podnikatele XY, autorka mu nemá co doporučit, jelikož má všechny důležité vlastnosti již nyní. Je důležité vyzdvihnout především jeho spolehlivost, komunikativnost, schopnost rozhodnout se a stát si za svým rozhodnutím, ale také to, že se nad nikým nepovyšuje. Autorka by podnikateli XY pouze doporučila, aby tyto vlastnosti neztratil a využíval je naplno ve své podnikatelské činnosti.

Důležité je také zmínit, že podnikatel při **rozhodování** postupuje přesně dle teorie. Ovšem kroky uvedené v teorii využívá pouze tehdy, pokud se jedná o velké rozhodnutí. Pokud se naskytne malé rozhodnutí, tyto kroky nevyužívá. Autorka práce by tedy navrhla, aby více využíval kroků z teorie, jelikož by se mnohdy mohl rozhodnout lépe.

Další důležité doporučení se týká **motivace samotného podnikatele**. Ačkoliv je motivován všemi v této práci zmíněnými druhy, měl by se více zaměřit na pozitivní a vnitřní motivaci. Z případové studie vyplynulo, že je často motivován vnějšími prostředky nebo negativní motivací.

V závěru je důležité upozornit na to, že vlastnosti a chování podnikatele se v mnoha hlediscích shoduje s teorií. Lze to odůvodnit tím, že se neustále vzdělává a snaží se aplikovat na svém podnikání nové metody, které pomáhají ke zlepšování

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena především na motivaci a rozhodování podnikatele. Autorkou oslovený podnikatel s velkou ochotou poskytl všechny důležité náležitosti, které byly použity k vypracování této diplomové práce. Jelikož si podnikatel nepřál být jmenován, protože chce být chráněn z důvodu konkurence a dalších okolností, rozhodla se autorka podnikatele nazvat jako Podnikatel XY.

Autorka diplomovou práci rozdělila na dvě hlavní části, a to teoretickou a analytickou. První část se zabývala teoretickými východisky. Analytická část se týkala samotného podnikatele.

V teoretické části byly detailně popsány jednotlivé pojmy týkající se podnikatele, podnikání, motivace a rozhodování. Nejdříve byly vymezeny pojmy motivace, podnikatel, podnikání, vlastnosti podnikatele a důvody zahájení podnikatelské činnosti. Následně se autorka zabývala rozhodováním, s čímž souviselo POSDCORB. U této zkratky rovněž autorka jednotlivé prvky vysvětlila. Také zde bylo uvedeno to, jaká je situace podnikatelů v České republice. Autorka také vymezovala pojem manažer a porovnávala ho s podnikatelem. V neposlední řadě se autorka zabývala i právními formami podnikání. Také jsou zde uvedeny a vysvětleny pojmy behaviorální management a podnikatelský management dle vybraných psychologů.

Druhá část byla již zaměřena na vybraného podnikatele XY. Pomocí rozhovoru a dopisováním prostřednictvím mailu, autorka získala potřebné informace. Nejprve popsala, jak podnikatel XY začal podnikat. Poté se práce zabývala podnikatelovými zaměstnanci, jejich motivováním, motivováním a rozhodováním samotného podnikatele. Také byla shrnuta konkurence podnikatele, problémy během podnikání, styly řízení a vlastnosti podnikatele.

Následně tato získaná data autorka této práce porovnávala s teoretickými východisky. Zaměřila se především na motivaci podnikatele samotného, motivaci jeho zaměstnanců a rozhodování podnikatele XY. K porovnání byly využity následující: teorie XY, Maslowova pyramida potřeb a teorie Follettové.

Za účelem splnění zadaného cíle bylo potřeba nejprve provést výběr a analýzu nejdůležitějších teoretických východisek, která se zabývají podnikatelským managementem a jeho behaviorální stránkou.

V praktické části byl představen vybraný podnikatel, na jehož podnikání byly aplikovány teorie uvedené a analyzované v teoretické části. Po porovnání rozhodovacích a motivačních procesů, které uplatňuje podnikatel, s teoretickými principy, lze prohlásit, že výše zmíněné teorie je možné bez větších obtíží aplikovat na malého podnikatele. Tato práce přináší důkaz, že teorie podnikatelského managementu s behaviorálním přístupem je možné uplatnit nejen na velké firmy s velkým počtem zaměstnanců, ale také na malou firmu rodinného typu fungující úspěšně po dobu 25 let v České republice.

Z interview s podnikatelem vyplývá jednoznačný závěr, že tento subjekt jedná podle teorie v mnoha ohledech. Přestože podnikatel XY výše zmíněné teorie blíže nestudoval, v jeho jednání byly shledány četné shody s teoretickými modely.

Další podstatný poznatek, který práce přináší je to, že podnikatel je ve svém rozhodování a chování výrazně ovlivněn řadou faktorů, zejména však poznatky a osvědčenými zkušenostmi z předchozích zaměstnání, samostudiem a vynikající atmosférou na pracovišti rodinného typu.

Na základě uplatněné Fotrovy teorie je zřejmé, že podnikatel při svém rozhodování jedná především s ohledem na své zájmové skupiny, kterými jsou dodavatelé, zákazníci a zaměstnanci. Důvod lze vidět v tom, že tyto subjekty jsou klíčové pro zdárný chod jeho podnikání.

Pokud jde o styl řízení, u podnikatele XY dochází k podstatné shodě se stylem demokratickým, avšak rozdíl spočívá v tom, že podnikatel nedovoluje, aby se zaměstnanci neomezeně účastnili řízení firmy. Tudíž je zde patrný i styl autokratický. Zaměstnanci jsou však motivováni k tomu, aby při rozhodování projevíli svůj názor, což je charakteristické pro styl liberální.

Na základě uplatnění Lewinovy teorie lze říci, že u podnikatele XY nepřevládá jeden jediný styl, ale je uplatňována kombinace všech tří stylů řízení. Tato skutečnost se neshoduje s Lewinovým předpokladem, že u podnikatele vždy převládá jeden styl řízení.

Cílem práce byla analýza teorií podnikatelského managementu a evaluace podnikatelského stylu řízení, rozhodování a motivace manažerů, práce zkoumá behaviorální stránku managementu. Dle autorky této diplomové práce byl cíl naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARNOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. 1. vydání. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). 630 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BLAŽEK, L. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BRÄNNBACK, M., CARSRUD, A. L. Revisiting the Entrepreneurial Mind: Inside the Black Box: An Expanded Edition. Switzerland: Springer International Publishing, 2017. 410 s. ISBN 978-3-319-45543-3

BRUNACINI, A. POSDCORB. Fire Engineering [online]. London: Clarion Events, 2015, 168(3), 54 [cit. 2020-12-03]. ISSN 00152587.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČERNÁ, Stanislava a Stanislav PLÍVA. Podnikatel a jeho právní vztahy. 1. vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta, 2013. Scripta iuridica. 156 s. ISBN 978-80-87146-76-7.

FOTR, Jiří, Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ. Manažerské rozhodování. Vyd. 3. upr. a rozš. Praha: Ekopress, 2003. 250 s. ISBN 80-86119-69-6.

GOLEMAN, Daniel, Richard E. BOYATZIS a Annie MCKEE. Primal leadership: unleashing the power of emotional intelligence. Tenth anniversary edition. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, [2013]. 336 s. ISBN 9781422168035.

HÁLEK, V. Management a marketing. 1. vydání. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.

IVANCEVICH, J. M. Organizational Behavior and Management 10th edition, McGraw-Hill Education, 2013. 672 s. ISBN-13: 978-0078029462

JANIŠOVÁ, D. a M. KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JEŽKOVÁ, Renáta, David KRÁL, Karel MAREK, Lukáš TRČKA, Ivan VÁGNER a Eva VINCENCOVÁ. Podnikání a management v malých a středních podnicích: teoretické aspekty a aplikace. 1. vydání Brno: Akademie Sting, 2015. 399 s. ISBN 978-80-87482-30-8.

LUKEŠ, M., JAKLOVÁ, M. Podnikání v České republice. 1. vydání. VŠE v Praze, Oeconomica, 2012. 134 s. ISBN 978-80-245-1884-8

MAYEROVÁ, Marie. Stres, motivace a výkonnost. 1. vydání Praha: Grada, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.

MAYEROVÁ, Marie, Jiří RŮŽIČKA a Zbyněk BUREŠ. Psychologie v ekonomické praxi. 2. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 1996. 194 s. ISBN 807082252x

MERCHANT, Kenneth A. a Wim A. VAN DER STEDE. Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. 3rd ed. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall, 2012. 832 s. ISBN 978-0-273-73761-2.

MLÁDKOVÁ, L. a P. JEDINÁK. Management. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

Řízený rozhovor s podnikatelem XY. Kolín. [2021-03-15].

SŮVA, Jaroslav a Gustav TOMEK. Podnikatelský management. 1. vydání Praha: Nad zlato. 201 s. 1992.

ŠEBESTOVÁ, J. Regional Business Environment and Business Behaviour of SME's In Moravian-Silesian Region. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita Liberec, 2015. 193 s. ISBN 978-80-7494-225-9.

ŠULER, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008 dotisk. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

THALER, P. Neočekávané chování. 1. vydání. Praha: Argo, 2017. 380 s. ISBN 978-80-7363-838-2.

VEBER, J.. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

WEIHRICH, H. a H. KOONTZ. Management. 1. vydání. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE

Český statistický úřad: TRH PRÁCE (krajské srovnání) - 2017 [online]. [2021-02-04]
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-krajske-srovnani-2017>

Český statistický úřad: TRH PRÁCE (krajské srovnání) - 2019 [online]. [2021-02-04]
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-krajske-srovnani-2019>

Finance.cz: Chcete rozjet podnikání? Nejdříve si vyberte právní formu. [online]. Copyright© 2019 [2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/518889-pravni-formy-podnikani/>

FOLLETT, Mary Parker. Mary Parker Follett: A Prophet Gaining Honour. Business Strategy Review [online]. Oxford, UK: Blackwell Science, 2003, 14(1), 75-76 [cit. 2021-04-05] ISSN 0955-6419. Dostupné z: doi:10.1111/1467-8616.t01-1-00247

KIRKLEY, Ww. Entrepreneurial behaviour: the role of values. International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research [online]. EMERALD GROUP PUBLISHING, 2016, 22(3), 290-328 [cit. 2021-03-24]. ISSN 1355-2554. Dostupné z: doi:10.1108/IJEBR-02-2015-0042

Mary Parker Follett's Management Theory - business.com. business.com: Expert Business Advice, Tips, and Resources [online]. Copyright © 2020 Leonardo Zizzamia [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-mary-parker-follett/>

View of ENTREPRENEURIAL BEHAVIOUR AMONG UNDERGRADUATE BUSINESS, SOCIAL AND ENGINEERING STUDENTS: A CASE STUDY OF A PRIVATE INDONESIAN UNIVERSITY. [online]. Copyright © 2020 [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: <https://journals.telkomuniversity.ac.id/ijm/article/view/1172/891>

What is posdcorb? 6 Steps of posdcorb with examples + functions. Marketing91 – Marketing blog for students and professionals [online]. Copyright © 2020 Marketing91 All Rights Reserved [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/posdcorb/>

What is 'POSDCORB' Model? - Public Health Notes. Public Health Notes - Your partner for better health [online]. Copyright © 2021 [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <https://www.publichealthnotes.com/what-is-posdcorb-model/>

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový). Zákony pro lidi – Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=podnikatel>

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Zákony pro lidi – Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 2021-14-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90?text=osoba%20samo#cast1-hlava5>

ZOLLER, Yaron a Jeff MULDOON. Illuminating the principles of social exchange theory with Hawthorne studies. *Journal of Management History* [online]. Bradford: Emerald Group Publishing Limited, 2019, 25(1), 47-66 [cit. 2021-4-07]. ISSN 1751-1348. Dostupné z: [doi:10.1108/JMH-05-2018-0026](https://doi.org/10.1108/JMH-05-2018-0026)

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – řízený rozhovor s podnikatelem XY – základní otázky.....	71
PŘÍLOHA B – řízený rozhovor s podnikatelem XY – doplňující otázky	73
PŘÍLOHA C – řízený rozhovor s podnikatelem XY – odpovědi na základní otázky.....	74
PŘÍLOHA D – řízený rozhovor s podnikatelem XY – odpovědi na doplňující otázky	77

PŘÍLOHA A – řízený rozhovor s podnikatelem XY – základní otázky

1. Čím se Vaše podnikání zabývá?
2. Kde je podnik lokalizován?
3. Proč a kdy jste se rozhodl založit svůj podnik?
4. Co Vás k založení podniku motivovalo?
5. Jak probíhalo založení podniku?
6. Jak těžké bylo počáteční financování podniku? (Musel jste požádat o úvěr?)
7. Jaké vybavení jste musel nakoupit na začátku podnikání?
8. Jaké překážky jste musel během podnikání překonat?
9. Byl Váš podnik někdy kontrolován státním orgány? (pokud ano, jak to probíhalo)
10. Pokud máte zaměstnance, v jaké fázi podnikání jste je přijal a na jaké pozice?
11. Odkud se lidé dozvěděli, že hledáte zaměstnance?
12. Kolik zaměstnanců máte?
13. Jaká je v místě působení konkurence?

14. Je podnik situován na vhodném místě? (V rámci dodávání a odebírání prostředků?)
15. Musel jste své podnikání někdy přestěhovat? Pokud ano, proč?
16. Odebíráte materiál z velkoskladů?
17. Požádal jste někdy o dotaci? (pokud ano, na co a dostal jste jí?)
18. Držíte si od samého začátku podnikání stejné dodavatele?
19. Prověřujete nové dodavatele?
20. Vrací se k Vám stejní odběratelé?
21. Z jaké vzdálenosti k Vám odběratelé dojíždí?

PŘÍLOHA B – řízený rozhovor s podnikatelem XY – doplňující otázky

1. Proč jste se rozhodli začít podnikat právě v tomto oboru, jaká byla motivace?
2. Jak dlouho jste přemýšlel o založení podniku a jak dlouho trvalo jeho založení?
3. Kolik jste měli zaměstnanců na samém počátku podnikání?
4. Proč jste si vybrali právě Český Brod?
5. Jak dlouho jste plánovali přestěhovat svoji provozovnu?
6. Jak své zaměstnance motivujete k lepšímu výkonu práce?
7. Jak probíhá rozhodování o určitých věcech v podniku?
8. Kdo rozhoduje o důležitých věcech?
9. Jaká školení musí zaměstnanci a vedoucí podstoupit
10. Jak Vás ovlivnila současná situace týkající se pandemie?
11. Jaké máte plány (vize) do budoucna?
12. Myslíte, že budete ještě někdy stěhovat svoji provozovnu?
13. Nenapadlo Vás otevřít další provozovnu někde jinde?

PŘÍLOHA C – řízený rozhovor s podnikatelem XY – odpovědi na základní otázky

1. Čím se Vaše podnikání zabývá?

Naše společnost se zabývá opravami motorových vozidel a vnitrostátní dopravou vozidly do 3,5 t.

2. Kde je podnik lokalizován?

Náš podnik je lokalizován ve středočeském kraji u Českého Brodu.

3. Proč a kdy jste se rozhodl založit svůj podnik?

Podnik jsme se rozhodli založit na základě požadavku zákonné normy, která předpokládá, že každá soustavná činnost prováděná za účelem dosahování zisku (část definice podnikání) bude prováděna pod hlavičkou konkrétní zodpovědné osoby a na základě příslušných povolení. K založení došlo v roce 1996.

4. Co Vás k založení podniku motivovalo?

Finanční profit za odvedenou práci.

5. Jak probíhalo založení podniku?

Obrátili jsme se na advokáta, který nám pomohl se založením společnosti s ručením omezeným a zařídil notářský zápis o založení a vklad do obchodního rejstříku.

6. Jak těžké bylo počáteční financování podniku? (Musel jste požádat o úvěr?)

Počáteční financování podniku bylo samozřejmě těžší, protože jsme neměli mnoho volných finančních prostředků na zařízení servisu. Jistě pomohlo, že alespoň prostory pro zřízení provozovny jsme měli vlastní (jeden ze společníků vlastnil nemovitost k tomu vhodnou). To nám ušetřilo spoustu nákladů v začátku podnikání. O úvěr jsme žádali, ale žádný bankovní ústav nám jej bez historie podnikání nechtěl poskytnout.

7. Jaké vybavení jste musel nakoupit na začátku podnikání?

Museli jsme zakoupit dva sloupové hevery, vozíky s kompletním nářadím, velkoobjemový kompresor na stlačený vzduch, malé zvedáky a další speciální nářadí pro výkon zaměstnání.

8. Jaké překážky jste musel během podnikání překonat?

Nejtěžší bylo splnit požadavky živnostenského odboru, kde jsme museli prokázat způsobilost a také kolaudace provozovny si vyžádala spousta revizí, aby nám poté příslušný odbor povolil v místě naši činnost.

9. Byl Váš podnik někdy kontrolován státním orgány? (pokud ano, jak to probíhalo)

Náš podnik byl za svoji dlouhou dobu činnosti kontrolován nescíselněkrát. Jednalo se o kontroly se živnostenského odboru, životního prostředí, inspektorátu bezpečnosti práce, krajské hygieny. Někteří kontrolující byli vstřícní, a když viděli, že naše společnost plní požadavky příslušných právních předpisů velmi slušně, tak při zjištění případných drobných nedostatků k tomu přihlížela shovívavě a po jejich odstranění nepřistoupila k potrestání pro porušení povinností, což hodnotím zpětně, jako velmi výchovné.

10. Pokud máte zaměstnance, v jaké fázi podnikání jste je přijal a na jaké pozice?

Zaměstnance máme již od počátku podnikání. Postupem času se jejich počet rozrostl na 7. Jsou zaměstnání na pozicích: mechanik, klempíř, vedoucí.

11. Odkud se lidé dozvěděli, že hledáte zaměstnance?

O začátku je naše podnikání koncipováno jako takový „rodinný podnik“ a ačkoliv naši zaměstnanci nejsou rodinní příslušníci, vždy se jedná o osoby, se kterými jsme se již dlouhodobě znali a věděli jsme u nich „do čeho jdeme“. Tato podmínka je důležitá pro budoucí v podstatě nulovou fluktuaci zaměstnanců, která pomáhá k vytvoření kompaktního pracovního kolektivu, který překonává snadněji případné emoční výkyvy uvnitř pracovní skupiny.

12. Kolik zaměstnanců máte?

V současné době má naše společnost 7 zaměstnanců.

13. Jaká je v místě působení konkurence?

V místě našeho působení je více dalších opraven. Jelikož však působíme na trhu skoro 20 let, tak máme vybudovanou slušnou základnu stálých zákazníků, kteří tvoří více jak 90% klientů a zbylých 10 % tvoří noví zákazníci z místa podnikání, kteří si nás najdou na základě doporučení stávajících zákazníků, nebo sousedů, nebo náhodou. Jelikož se snažíme ke stávajícím i novým zákazníkům chovat férově a vždy se snažíme k naší práci přidat

nějakou přidanou hodnotu, ve formě služby, kterou konkurence neposkytuje, daří se nám celkem velmi dobře dělat z nových zákazníků zákaznicky stálé.

14. Je podnik situován na vhodném místě? (V rámci dodávání a odebírání prostředků?)

Umístění podniku je mezi další zástavbou. Z hlediska zákazníků, jak jsem již popsal, to problém není a z hlediska zásobování to také není problém, protože všichni naši dodavatelé dílů mají rozvoz až na provozovnu.

15. Musel jste své podnikání někdy přestěhovat? Pokud ano, proč?

Podnikání jsme jednou stěhovali a musím říct, že se jednalo o docela velkou logistickou akci, vzhledem k velkému počtu zařízení, které jsme do té doby během našeho podnikání nashromáždili. Stěhovali jsme se do nově postavené budovy, která nám lépe vyhovovala.

16. Odebíráte materiál z velkoskladů?

Ano odebíráme materiál i z velkoskladů, protože to je finančně výhodnější.

17. Požádal jste někdy o dotaci? (pokud ano, na co a dostal jste jí?)

O dotaci jsme nikdy nežádali a ani tak činit nebudeme.

18. Držíte si od samého začátku podnikání stejné dodavatele?

Základ dodavatelů je stejný, sem tam přibude někdo nový, protože přináší něco nového, nebo lepšího, nebo finančně zajímavějšího při dodržení stejné kvality.

19. Prověřujete nové dodavatele?

Samotné srovnávání zboží od různých dodavatelů, nebo porovnávání zkušenosti od jiných kolegů z branže je pro nás dostatečným měřítkem.

20. Vrací se k Vám stejní odběratelé?

Jak jsme již napsali, stálí zákazníci tvoří 90 % našeho portfolia.

21. Z jaké vzdálenosti k Vám odběratelé dojíždí?

To je různé. Od místních až po ty, kteří mají bydliště cca 100 km daleko. V těchto případech se jedná o větší opravy, aby byl celý proces stále rentabilní pro obě zúčastněné strany.

PŘÍLOHA D – řízený rozhovor s podnikatelem XY – odpovědi na doplňující otázky

1 Proč jste se rozhodli začít podnikat právě v tomto oboru, jaká byla motivace?

Dlouhou dobu jsme se pohybovali v segmentu motorových vozidel a postupně jsme získali zkušenosti v celém spektru tohoto segmentu. Z tohoto důvodu jsme šli do již zmapovaného území.

2 Jak dlouho jste přemýšlel o založení podniku a jak dlouho trvalo jeho založení?

To už si po tolika letech nepamatuji jak dlouho jsme o tom uvažovali. Založení bylo otázkou několika týdnů.

3 Kolik jste měli zaměstnanců na samém počátku podnikání?

Byli jsme tři.

4 Proč jste si vybrali právě Český Brod?

Jeden za společníků zde měl ve vlastnictví prostor vhodný pro provozovnu.

5 Jak dlouho jste plánovali přestěhovat svoji provozovnu?

Pro nás nikdy nebyl problém rychle reagovat na změnu vnějších podmínek.

6 Jak své zaměstnance motivujete k lepšímu výkonu práce?

To je v dnešní době těžké. Trh je pokřiven nerovnováhou mezi státními a ostatními zaměstnanci, dále velmi nízkou nezaměstnaností. My volíme mezi rozumným zvyšováním mzdy a osobním přístupem současně se zlepšováním pracovních podmínek, kdy musí zaměstnanec vědět, že firmě na něm záleží. Je to z velké části o psychologii a práci s ní.

7 Jak probíhá rozhodování o určitých věcech v podniku?

Rozhodování o strategických věcech je na majitelích. Ostatní drobnější rozhodování je úměrné postavení a schopnostech konkrétního zaměstnance. V době mobilních telefonů není problém operativní konzultace při řešení konkrétních úkolů a situací.

8 Kdo rozhoduje o důležitých věcech?

Majitele společnosti.

9 Jak Vás ovlivnila současná situace týkající se pandemie?

Další potřeba zlepšování komunikace se zákazníky, aby nedocházelo k jejich odlivu. Některá dílčí opatření z důvodů dodržování epidemiologických opatření.

10 Jaké máte plány (vize) do budoucna?

Další expanzi neplánujeme. Spíše se zaměřujeme na upevňování stability pro stávající stav.

11 Myslíte, že budete ještě někdy stěhovat svoji provozovnu?

To si netroufáme odhadnout. Řešili bychom to operativně. Na to jsme zvyklí.

12 Nenapadlo Vás otevřít další provozovnu někde jinde?

To jsme již otevřeli. Jedná se však o podnikání v úplně jiném segmentu trhu, které je provozováno pod stejnou firmou.