



**Europäische Union
Evropská unie**
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung
Evropský fond pro
regionální rozvoj



Ziel ETZ | Cíl EÚS
Freistaat Bayern –
Tschechische Republik
Česká republika –
Svobodný stát Bavorsko
2014 – 2020 (INTERREG V)

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Psychologicko-podnikatelské kompetence

Studijní opora pro kombinovanou formu studia

Garant: doc. PhDr. Alena Kajanová, Ph.D.

Ústav podnikové strategie

Katedra humanitních studií

Autor: doc. PhDr. Alena Kajanová, Ph.D.



**Europäische Union
Evropská unie**
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung
Evropský fond pro
regionální rozvoj



Ziel ETZ | Cíl EÚS
Freistaat Bayern –
Tschechische Republik
Česká republika –
Svobodný stát Bavorsko
2014 – 2020 (INTERREG V)

Studijní opora pod názvem Psychologicko-
podnikatelské kompetence vznikla na Vysoké škole
technické a ekonomické v Českých Budějovicích v
rámci programu „Cíl EÚS 2014-2020 ČR - Svobodný
stát Bavorsko“ projektu „Podnikatelské kompetence na
česko-bavorském trhu práce“, registrační číslo 34.

Obsah

1	Metodika práce se studijními oporami	5
2	Anotace.....	8
3	Příprava na přednášky	20
3.1	Osobnost, psychologické teorie a standardní testy (teorie dle McClelland a Müllera), pětifaktorový model v psychologii osobnosti („Big Five“)	20
3.2	Výchova a vývoj podnikatelské osobnosti. Psychologické charakteristiky úspěšných podnikatelů.....	26
3.3	Intrapodnikání (Intrapreneurship)	30
3.4	Sociální sítě, sociální vlivy a podnikatelské ekosystémy.....	35
3.5	Kompetence, teorie lidského kapitálu. Emoční stabilita a emocionální inteligence	40
3.6	Vnímání vlastní účinnosti a kritiky	45
3.7	Sebereflexe a základy psychologie tvořivosti (včetně kreativního řešení problémů)	49
3.8	Etické zásady jednání a chování (pravidla slušného firemního jednání), zásady komunikace a efektivní vedení týmu)	53
3.9	Zakládající záměr a zakládající úspěch podniku.....	61
3.10	Motivace k založení podniku	68
3.11	Týmové a individuální zakládání podniku	75
3.12	Psychologie v obchodní činnosti podnikatele	84
3.13	Nápady a možnosti podnikání (původ a tvorba nápadů, role motivace, role poznávání a klasifikace tvůrčích úspěchů)	88
4	Příprava na semináře	95
4.1	Psychologie osobnosti, bariéry osobního růstu a testování osobnosti	95
4.2	Osobnost podnikatele a psychologické charakteristiky podnikatele/podnikání.....	101
4.3	Intrapodnikání (Intrapreneurship) (zavedení, udržení a porovnání tradičního přístupu k podnikání s intrapodnikáním)	106

4.4	Přístupy podnikatelských ekosystémů (Integrační, Dirigentský a Licenční). Sociální vlivy (Konformita - vliv většiny, Inovace - vliv menšiny, Skupinová polarizace a Poslušnost)	109
4.5	Kompetence, lidský kapitál (měření lidského kapitálu) a emoční stabilita	114
4.6	Vnímání vlastní účinnosti (Self-efficacy) a kritiky	121
4.7	Sebereflexe a psychologie tvořivosti (kreativity)	124
4.8	Aplikace technik kreativity (mozkové aktivity a myšlenkové modely, pravidla procesu kreativity, techniky kreativity, Brainstorming a Brainwriting, Walt-Disney-Metoda, Design thinking metoda)	128
4.9	Etické zásady jednání a chování, zásady komunikace a vedení týmu	132
4.10	Zakládající záměr a faktory úspěšnosti	136
4.11	Motivace k založení podniku (Motivační orientace)	140
4.12	Týmové a individuální zakládání podniku	143
4.13	Otázky tréninku a nastavení mysli, prezentace případových studií	147

1 Metodika práce se studijními oporami

Studijní opory pro kombinovanou formu studia jsou určeny pro studenty Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích ke studiu povinných, povinně volitelných a volitelných předmětů. Studijní opory jsou studijní pomůcka, která doplňuje výukové bloky jednotlivých předmětů, vyučovaných ve studijních programech v bakalářském studiu, především pak pro kombinovanou formu studia.

Kombinovaná výuka probíhá formou výukových bloků, kde jsou studenti v přímém kontaktu s vyučujícím. Přímá komunikace s vyučujícím je možná nejen v rámci blokove výuky, ale i v konzultačních hodinách a elektronicky.

Studijní opora doplňuje studentovi přímou výuku a odráží aktuální stav poznání daného předmětu.

Součástí studijní opory jsou také anotace předmětů, které zahrnují:

- základní informace o předmětu,
- název předmětu a jeho doporučenou dobu studia v semestru a ročníku,
- garanta předmětu a seznam vyučujících.
- způsob zakončení předmětu zkouška/zápočet,
- výukové metody a metody hodnocení,
- podmínky pro úspěšné absolvování předmětu včetně upřesnění způsobu hodnocení,
- podmínky pro úspěšné absolvování předmětu,
- cíl předmětu, vycházející z profilu absolventa,
- témata přednášek a seminářů,
- studijní zátěž studentů,
- povinnou a doporučenou literaturu, která je dostupná v knihovně VŠTE ,
- výstupy z učení, tedy teoretické znalosti, které by měl student získat studiem přednášek a praktické dovednosti, které by si měl osvojit v rámci jednotlivých seminářů.

Každá studijní opora je určena pro konkrétní předmět a jejich struktura se odvíjí od rozsahu předmětu, tedy počtu přednášek a seminářů na daný semestr. Přesný rozsah u jednotlivých předmětů najdeme ve studijním plánu. Rozsah předmětu je ve studijní opoře koncipován nikoli

po týdnech, ale po dvouhodinových blocích, tzn., pokud má předmět dotaci 26p/26s, studijní opora obsahuje 13 témat přednášek a 13 témat seminářů. V tabulce níže jsou uvedeny příklady možného rozsahu.

Tabulka 1: Rozsah a počet přednášek/seminářů

Název předmětu	Rozsah	Vysvětlení	Počet jednotlivých přednášek/seminářů v jednotlivé studijní opoře
Ekonometrie I.	26p + 26s	26 p = 26 přednášek po 45 minutách 26 s = 26 seminářů po 45 minutách	13 přednášek po 90 min (výpočet 26:2=13) 13 seminářů po 90 min (výpočet 26:2=13)
Řízení lidských zdrojů	52p + 26s	52 p = 52 přednášek po 45 minutách 26 s = 26 seminářů po 45 minutách	26 přednášek po 90 min (výpočet 52:2=26) 13 seminářů po 90 min (výpočet 26:2=13)

Příprava na přednášky je zaměřena na získání teoretických znalostí a je členěna na následující podkapitoly:

- **Klíčová slova,**
 - nejedná se o nejčastěji použitá slova, ale slova charakterizující probírané téma.
- **Cíle kapitoly,**
 - vztahují se ke studiu příslušné kapitoly a k tématu dané přednášky či semináře.
- **Výstupy z učení,**
 - jedná se o číslované výstupy z učení podle anotací, tedy jaké znalosti student získá studiem příslušné kapitoly.
- **Abstrakt (příprava na přednášky),**
 - je tematickým průřezem (výtahem) celé kapitoly.

- **Studijní literatura,**
 - je členěna na povinnou a doporučenou literaturu a je zde uveden rozsah stran, kterým by se měl student věnovat v rámci samostudia.
- **Kontrolní otázky,**
 - uvedeny otázky ověřující výstupy z učení, tedy získané znalosti a dovednosti.
- **Zajímavosti z dané problematiky,**
 - odkazují na zajímavé odborné články či webové stránky, které rozšiřují znalosti studentů nad rámec jejich základních znalostí.
- **Odkaz na seminář,**
 - odkazuje na téma semináře, které vychází ze získaných teoretických znalostí studenta.
- **Příklad dobré nebo špatné praxe,**
 - tato kapitola je uvedena pouze u předmětů, obsahujících pouze přednášky. Příklad simuluje a odráží postup řešení dané problematiky v podnikatelské praxi.

Příprava na semináře je zaměřena na osvojení si praktických dovedností a obsahuje:

- **Klíčová slova (stejně, jako v případě přednášek).**
- **Cíle kapitoly (stejně, jako v případě přednášek).**
- **Výstupy z učení,**
 - jedná se o číslované výstupy z učení podle anotací, tedy jaké dovednosti student získá studiem příslušné kapitoly.
- **Příklad, uvedení vzorového úkolu,**
 - vzor souvislého příkladu/úkolů s vypracovaným vzorovým řešením včetně komentářů. Příklad slouží k ověření praktických dovedností studenta.
- **Zadání samostatné práce**
 - další zadané příklady/úlohy/samostatné práce, kde cílem je prohloubit schopnost samostatné práce studenta a podpořit jeho tvůrčí a kreativní myšlení.
- **Studijní literatura (stejně, jako v případě přednášek)**

Výchozím předpokladem pro práci se studijními materiály je osvojení si obsahu výkladové části opor a schopnost aplikace teorie k řešení zadaných úkolů. Pro studenta je nezbytné seznámit se se základními pojmy a dále pracovat s povinnou a doporučenou literaturou.

2 Anotace

Období	2. semestr / 1. ročník; 3. semestr / 2. ročník
Název předmětu	Psychologicko-podnikatelské kompetence (PPK)
Vyučovací jazyk	český
Garant předmětu	doc. PhDr. Alena Kajanová, Ph.D.
Garanční ústav	Ústav podnikové strategie
Katedra	Katedra humanitních studií
Vyučující (přednášející)	doc. PhDr. Alena Kajanová, Ph.D.
Vyučující (cvičící)	doc. PhDr. Alena Kajanová, Ph.D.
Ukončení předmětu	zkouška
Poznámka k ukončení	docházka na semináře min. 70 % případová studie závěrečný test
Rozsah	2/2
Počet kreditů	5
Cíle předmětu výstupy z učení	Předmět se zaměřuje na psychologicko-podnikatelské kompetence, včetně metod, jak dané kompetence získat či prohloubit. Dále se předmět zabývá posouzením osobních sil a slabín, tak aby se podpořilo prosazení psychologických aspektů, které přispívají zejména k rozvoji podnikatelských kompetencí.
Výstupy z učení	Po úspěšném absolvování předmětu student: 4.1 získá sebevědomí v oblasti založení podniku 4.2 získá schopnost sebereflexe a kreativity k podnikání 4.3 získá etické zásady jednání 4.4 získá znalosti z psychologie obchodní činnosti 4.5 okáže lépe pracovat s emocemi 4.6 seznámí se s vlastní podnikatelskou osobností 4.7 aplikuje poznatky psychologicko-podnikatelských kompetencí v seminární práci 4.8 na základě získaných znalostí posoudí výsledky seminární práce
Osnova předmětu	<u>Přednášky</u> 1. Osobnost, psychologické teorie a standardní testy (teorie dle McClelland a Müllera), pětifaktorový model v psychologii osobnosti („Big Five“). (4.4, 4.6) 2. Výchova a vývoj podnikatelské osobnosti. Psychologické charakteristiky úspěšných podnikatelů. (4.2, 4.6)

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Intrapodnikání (Intrapreneurship). (4.1) 4. Sociální sítě, sociální vlivy a podnikatelské ekosystémy. (4.4) 5. Kompetence, teorie lidského kapitálu. Emoční stabilita a emocionální inteligence. (4.2, 4.5) 6. Vnímání vlastní účinnosti a kritiky. (4.2, 4.5) 7. Sebereflexe a základy psychologie tvořivosti (včetně kreativního řešení problémů). (4.2) 8. Etické zásady jednání a chování (pravidla slušného firemního jednání), zásady komunikace a efektivní vedení týmu). (4.3, 4.4) 9. Zakládající záměr a zakládající úspěch podniku. (4.1) 10. Motivace k založení podniku. (4.1, 4.2) 11. Týmové a individuální zakládání podniku. (4.1) 12. Psychologie v obchodní činnosti podnikatele. (4.4) 13. Nápady a možnosti podnikání (původ a tvorba nápadů, role motivace, role poznávání a klasifikace tvůrčích úspěchů). (4.1, 4.2) <p>Semináře</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Psychologie osobnosti, bariéry osobního růstu a testování osobnosti. (4.6) 2. Osobnost podnikatele a psychologické charakteristiky podnikatele/podnikání. (4.1, 4.6) 3. Intrapodnikání (Intrapreneurship) (zavedení, udržení a porovnání tradičního přístupu k podnikání s intrapodnikáním). (4.1, 4.2) 4. Přístupy podnikatelských ekosystémů (Integrační, Dirigentský a Licenční). Sociální vlivy (Konformita - vliv většiny, Inovace - vliv menšiny, Skupinová polarizace a Poslušnost). (4.2) 5. Kompetence, lidský kapitál (měření lidského kapitálu) a emoční stabilita. (4.5) 6. Vnímání vlastní účinnosti (Self-efficacy) a kritiky. (4.2) 7. Sebereflexe a psychologie tvořivosti (kreativity). (4.2) 8. Aplikace technik kreativity (mozkové aktivity a myšlenkové modely, pravidla procesu kreativity, techniky kreativity, Brainstorming a Brainwriting, Walt-Disney-Metoda, Design thinking metoda). (4.2) 9. Etické zásady jednání a chování, zásady komunikace a vedení týmu. (4.3, 4.6) 10. Zakládající záměr a faktory úspěšnosti. (4.1, 4.6) 11. Motivace k založení podniku (Motivační orientace). (4.1, 4.2) 12. Týmové a individuální zakládání podniku. (4.1) 13. Otázky tréninku a nastavení mysli, prezentace případových studií. (4.7, 4.8) 		
Organizační formy výuky	přednášky semináře		
Komplexní výukové metody	frontální výuka týmová / skupinová výuka - kooperace brainstorming metoda konfrontace		
Studijní zátěž	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border: 1px solid black; text-align: center; color: red;">Aktivita</td> <td style="width: 50%; border: 1px solid black; text-align: center; color: red;">Počet hodin za semestr</td> </tr> </table>	Aktivita	Počet hodin za semestr
Aktivita	Počet hodin za semestr		

		Prezenční forma	Kombinovaná forma
	Účast na přednáškách	26	0
	Příprava na přednášky	16	0
	Účast na semináři/tutoriálu	26	16
	Příprava na seminář/tutoriál	23	43
	Prezentace případové studie	1	1
	Příprava případové studie	22	41
	Příprava na závěrečný test	15	28
	Závěrečný test	1	1
	Celkem:	130	130
Metody hodnocení a jejich poměr	závěrečný test 70 % a případová studie 25 % prezentace případové studie 5 %		
Podmínky pro úspěšné absolvování předmětu včetně jejich hodnocení	<p>Student v rámci týmové práce musí pro úspěšné absolvování předmětu odevzdat vypracovanou případovou studii na vybrané téma a odprezentovat ji před auditoriem studentů, včetně následné diskuze. Případová studie musí dodržovat metodiku práce, kterou se studenti naučili v předmětu Metodika odborné práce (MOP) na VŠTE.</p> <p>Témata případových studií:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. U vybraného startupu popište motivaci autorů pro podnikání. 2. U vybrané firmy popište, co by se změnilo v případě zavedení přístupu intrapodnikání. 3. U vybraného podnikatele, známé osobnosti, popište na základě dostupných informací jeho podnikatelskou osobnost. 4. Na vybraném příkladu firmy popište na základě rozhovoru s majitelem, jaký vliv měly a mají na podnikání osobní síť. 5. U vybrané velké firmy popište, jak je (či není) zde podporována kreativita zaměstnanců. 		
Informace učitele	Účast na výuce ve všech formách řeší samostatná vnitřní norma VŠTE (Evidence docházky studentů na VŠTE). Pro studenty prezenční formy studia je na seminářích povinná 70% účast.		
Literatura povinná	<p>ARMSTRONG, M., 2009. <i>Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.</p> <p>BEDRNOVÁ, E. et al., 2012. <i>Manažerská psychologie a sociologie</i>. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.</p> <p>BURGER, J., 2015. <i>Personality</i>. [s. l.]: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-74022-5.</p>		

CAKIRPALOGLU, P., 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4033-1.

DE VITO, A. J., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2018-0.

DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

DYTRT, Z., 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9.

FUČÍK a PARTNEŘI, 2014. Základní kapitál od 1.1.2014 a související dopady do vlastního kapitálu. In: *Fučík & partneři, s.r.o.* [online]. Praha: Fučík & partneři, s.r.o., 6. června 2014, [cit. 2018-05-27]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/zakladni-kapital-od-1-1-2014-a-souvisejici-dopady-do-vlastniho-kapitalu/>

FUCHSOVÁ, K. a G. KRAVČÁKOVÁ, 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS. ISBN 80-89018-66-1.

GÁLIK, S., 2012. *Psychologie přesvědčování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4247-2.

GOGATZ, A. a R. MONDEJAR, 2005. *Business creativity. Breaking the invisible barriers*. [s. l.]: Creative print&Design. ISBN 978-1-349-52269-9.

GOLLEMAN, D., 2006. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. [s. l.]: [s. n.]. ISBN 978-0553804911.

HASSON, G., 2015. *Emoční inteligence: Jak zvládat a řídit své i cizí emoce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5630-1.

HISRICH, R. D., 1990. Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, **45**(2), 209-222. ISSN 0003-066X.

KHELEROVÁ, V., 1993. *Trénink obchodního jednání*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-039-2.

KMECOVÁ, I. a A. KAJANOVÁ, 2018. *Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-120-2.

KUČERA, D., 2013. *Moderní psychologie: Hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4621-0.

LAHNEROVÁ, D., 2012. *Asertivita pro manažery: Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4406-3.

	<p>LAUFER, H., 2008. <i>99 tipů pro úspěšné vedení lidí</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2445-4.</p> <p>LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ, 2004. <i>Organizační kultura</i>. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.</p> <p>LUKEŠ, M. a I. NOVÝ, 2005. <i>Psychologie podnikání. Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností</i>. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-125-9.</p> <p>MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA, 2014. <i>Úvod do podnikové ekonomiky</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5316-4.</p> <p>MIKULÁŠTÍK, M., 2010. <i>Tvořivost a inovace v práci manažera</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2016-6.</p> <p>NAKONEČNÝ, M., 2000. <i>Lidské emoce</i>. Praha: Academia. ISBN 80-200-0763-6.</p> <p>NIERMEYER, R. a M. SEYFFERT, 2005. <i>Jak motivovat sebe a své spolupracovníky</i>. Praha: Grada. ISBN 80-247-1223-7.</p> <p>PAUKNEROVÁ, D. et al., 2012. <i>Psychologie pro ekonomy a manažery</i>. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.</p> <p>SMITH, H., 2013. <i>Learn small business start-up in 7 days: launch a lean, efficient start-up</i>. Milton Qld: Wrightbooks. ISBN 978-0730378235.</p> <p>SRPOVÁ, J. et al., 2010. <i>Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.</p> <p>SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. <i>Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.</p> <p>SYNEK, M. et al., 2012. <i>Manažerská ekonomika</i>. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.</p> <p>TROMMSDORF, V. a F. STEINHOFF, 2009. <i>Marketing inovací</i>. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-092-8.</p> <p>VANĚK, J. a M. SOMR, 2015. <i>Etika a etiketa v podnikání</i>. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-083-0.</p> <p>VEBER, J. et al., 2008. <i>Podnikání malé a střední firmy</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2409-6.</p>
--	--

	<p>VEBER, J. et al., 2016. <i>Management inovací</i>. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.</p> <p>VOCHOZKA, M. et al., 2012. <i>Podniková ekonomika</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.</p> <p>VYMĚTAL, J., 2008. <i>Průvodce úspěšnou komunikací</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.</p> <p>VÝROST, I. a J. SLAMĚNÍK, 2008 <i>Sociální psychologie</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8.</p>
Literatura doporučená	<p>ALLPORT, G. W. a H. S. ODBERT, 1936. Trait-names: A psycho-lexical study. <i>Psychological Monographs</i>. 47(1).</p> <p>ARMSTRONG, M., 2007. <i>Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy</i>. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>BANDURA, A., 1997. <i>Self-efficacy: The exercise of control</i>. New York: Freeman. ISBN 978-0716-728-504.</p> <p>BARKER, S. a C. ROB., 2009. <i>Projektový management pro praxi</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2838-4.</p> <p>BARON, A. a M. ARMSTRONG, 2007. <i>Human capital management: achieving added value through people</i>. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-07-494-4938-4.</p> <p>BARTOŇKOVÁ, H., 2010. <i>Firemní vzdělávání</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.</p> <p>BEDNÁŘ, V. et al., 2013. <i>Sociální vztahy v organizaci a jejich management</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.</p> <p>BUSINESS.CENTER.cz, nedatováno. Společnost s ručením omezeným - postup založení. In: <i>business.center.cz</i> [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: https://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx</p> <p>BUSINESSINFO.cz, 2018. Obsahová náplň živnosti volné podle jednotlivých činností. In: <i>BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export</i> [online]. [s. l.]: [s. n.], 12. února 2018, [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obsahova-napl-n-zivnosti-volne-1-4882.html</p> <p>BUSINESSINFO.cz, 2018. Obsahové náplně živností řemeslných. In: <i>BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export</i> [online]. [s. l.]: [s. n.], 12. února 2018, [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obsahove-naplne-zivnosti-remeslnych-4898.html</p>

BUSINESSINFO.cz, 2018. Obsahové náplně živností vázaných. In: *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [s. l.]: [s. n.], 12. února 2018, [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obsahove-naplne-zivnosti-vazanych-4890.html>

CATTELL, R. B., 1946. *Description and measurement of personality*. Oxford: World Book Company.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČESKO, 2014. *Občanský zákoník: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), Zákon o mezinárodním právu soukromém, úplná znění*. 4. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-855-0.

DIEHM, J., 2014. *Controlling in Start-up-Unternehmen - Praxisbuch für junge Unternehmen und Existenzgründungen*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-14421-0.

EUROBAROMETER FLASH, 2010. Entrepreneurship in the EU and beyond [online]. [s. l.]: *European Commission and The Gallup Organization*, 2010 [cit. 2018-06-13]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_283_en.pdf

FENG, X., D. H. ROST a D. ZHANG, 2015. Akademische Selbstwirksamkeit oder fachbezogene Selbstwirksamkeiten? *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*. **47(-)**, 159-172. ISSN 0049-8637.

FRANKOVÁ, E., 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3317-3.

FRITSCH, M., 2016. *Entrepreneurship in the Region*. Berlin: Springer-Verlag. ISBN 978-0387-28375-3.

HADFIELD, S. a G. HASSON, 2012. *Jak být asertivní v každé situaci*. Praha: Grada. ISBN 978-0199-552-467.

HALLER, E. H., nedatováno. Steve Jobs; The Ultimate Intrapreneur. In: *Intrapreneurship Institute - The Thought Leader of Intrapreneurship* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno [cit. 2018-07-19]. Dostupné z: <http://www.intrapreneurshipinstitute.com/intrapreneurship-case-studies/steve-jobs-the-ultimate-intrapreneur-and-entrepreneur/>

HARTL, P. a H. HARTLOVÁ, 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-717-8303-X.

HAVAS, H., 2006. *Využijte svých schopností na 100 %. Trénink myšlení, paměti, kreativity*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1515-5.

HOGAN, R., 1996. A socioanalytic perspective on the Five-Factor Model. In: *The five-factor model of personality: theoretical perspectives*. New York: Guilford Press, 163-179. ISBN 978-1572300682.

HOSPODÁŘOVÁ, I., 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1737-1.

IANSITI, M. a R. LEVIEN, 2004. *The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 1-59139-307-8.

JIŘINCOVÁ, B., 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1708-1.

JÜNGER, J., 2007. *Management a podnikání I*. Ostrava: Ostravská univerzita.

KENNEY, M. a J. B. PON, 2011. Structuring the Smartphone Industry: Is the Mobile Internet OS Platform the Key? *Journal of Industry, Competition and Trade*. **11**(3), 239. ISSN 1566-1679.

KETS DE VRIES, M., 2001. *Noví globální lídři: Richard Branson, Percy Arnevik, David Simon*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-044-9.

KLEY, F., CH. LERCH a D. DALLINGER, 2011. New business models for electric cars—A holistic approach. *Energy Policy*. **39**(6), 3392-3403. ISSN 0301-4215.

KOPŘIVA, K., 2013. *Lidský vztah jako součást profese: Psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0528-9.

LEVENSON, H., 2007. *Hanna Levenson, PhD* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2007, [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <http://www.hannalevenson.com/about.html>

LEVI, D., 2007. *Group Dynamics for Teams*. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-1483-378-343.

LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.

MAIER, K. et al., 2012. *Udržitelný rozvoj území*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4198-7.

MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

	<p>MAZOUCH, P. a J. FISCHER, 2011. <i>Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy</i>. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-380-6.</p> <p>MCCLELLAND, D. C. a D. G. WINTER, 1969. <i>Motivating Economic Achievement</i>. New York: Free Press. ISBN 0-86377-696-5.</p> <p>MILGRAM, S., 2017. <i>Poslušnost vůči autoritě: Experiment, který zpochybnil lidskou přirozenost</i>. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1238-6.</p> <p>MIZZONI, J., 2010. <i>Ethics: the basics</i>. Malden: Wiley-Blackwell. ISBN 978-1-4051-8994-1.</p> <p>MOORE, J. F., 1996. <i>The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems</i>. New York: HarperBusiness. ISBN 978-0887-308-505.</p> <p>MÜLLER, G. F., 2000. Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In: <i>Existenzgründung und unternehmerisches Handeln: Forschung und Förderung</i>. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.</p> <p>NAGL, A., 2010. <i>Der Businessplan - Geschäftspläne professionell erstellen</i>. Wiesbaden: Gabler. ISBN 978-3-8349-2912-9.</p> <p>NEWTON, R., 2008. <i>Úspěšný projektový manažer</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2544-4.</p> <p>PODANÁ, R., 2012. <i>Koučování pro manažery</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4519-0.</p> <p>POSPÍŠIL, M., 2011. <i>Manažerština, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů</i>. Plzeň: Psycho Pospíšil. ISBN 978-80-903529-4-0.</p> <p>PRŮCHA, J., 2003. <i>Pedagogický slovník</i>. Praha: Portál. ISBN 978-80-7178-772-8.</p> <p>PUTNOVÁ, A. a P. SEKNIČKA, 2007. <i>Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1621-3.</p> <p>ROSTECKÝ, J., 2013. Existuje vzor úspěšného podnikatele? Jaké vlastnosti by takový člověk měl mít? In: <i>Mlydypodnikatel.cz</i> [online]. [s. 1.]: [s. n.], 2. února 2013, [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: https://mlydypodnikatel.cz/existuje-vzor-uspesneho-podnikatele-jake-vlastnosti-by-takovy-clovek-mel-mit-t4076</p> <p>RYCHLÝ, J., 2007. Tvořivost je základ úspěšného podnikání. <i>Vlastní cesta</i> [online]. [s. 1.]: [s. n.], 2007, [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: https://www.vlastnicesta.cz/clanky/tvorivost-je-zaklad-uspesneho-podnikani/</p>
--	--

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y., 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2100-2.

SCANNELL, M. a M. MULVILHILL, 2012. *Big Book of Brainstorming Games*. [s. l.]: [s. n.]. ISBN 978-0071793162 .

SCHARLAU, CH., 2010. *Trénink úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru v práci i osobním životě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3301-2.

SCHMIEDGEN, J., 2013. Business Ecosystem Design. In: *SlideShare* [online]. [s. l.]: [s.n.], 31. srpna 2013, [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/janschmiedgen/business-ecosystem-design>

SLEZÁČKOVÁ, A., 2012. *Průvodce pozitivní psychologií*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3507-8.

SMITH, E. R., D. M. MACKIE a H. M. CLAYPOOL, 2014. *Social psychology*. New York: Psychology Press. ISBN 978-1-84872-893-6.

ŠTĚPÁNÍK J., 2003. *Umění jednat s lidmi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0530-3.

STUART, T., 2016. 5 Examples of companies with first class intrapreneurial programmes. In: *Engage Me* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno [cit. 2018-07-19]. Dostupné z: <https://engageme.online/5-examples-of-companies-with-first-class-intrapreneurial-programmes/>

ŠUCHA, M. et al., 2013. *Dopravní psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4113-0.

SUCHÝ, J. a P. NÁHLOVSKÝ, 2012. *Pozitivní emoce: Jak je posilovat a rozvíjet v osobním i pracovním životě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8223-2.

TRÍAS DE BES, F., 2009. *Odvaha podnikat: Odvážlivcův návod, jak uspět tam, kde ostatní selhali*. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-333-2.

TURECKIOVÁ, M., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

VAN GUNDY, A. B., 2005. *101 Activities for Teaching Creativity and Problem Solving*. San Francisco: Pfeiffer. ISBN 978-0-787-97402-2.

VEBER, J. et al., 2014. *Management: Základní moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

	<p>VÍMVÍC.cz, 2017. Jak si zařídit živnostenský list? Ceny a podmínky. In: <i>VímVíc.cz</i> [online]. [s. l.]: [s. n.], 24. října 2017, [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: https://www.vimvic.cz/clanek/jak-si-zaridit-zivnostensky-list-ceny-a-podminky</p> <p>VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. <i>Efektivní vzdělávání zaměstnanců</i>. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.</p> <p>VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, 2009. <i>Image a firemní identita</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5.</p> <p>WALLETZKÝ, L., 2016 Podnikatelský ekosystém. In: <i>Is.muni.cz</i> [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2016, [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1433/jaro2016/PV242/um/Podnikatelsky_ekosystem.pdf</p>
Webové stránky	<p>Experiment konformity S. Asche https://www.youtube.com/watch?v=TYIh4MkcfJA</p> <p>Experiment poslušnosti S. Milgrama https://www.youtube.com/watch?v=wdUu3u9Web4</p> <p>Rozdíl mezi lidským a finančním kapitálem https://www.youtube.com/watch?v=V10KNuZA8U0</p> <p>Myšlenková mapa Vánoce https://www.youtube.com/watch?v=7SCnxje0Hag</p> <p>Jak zvýšit kreativitu https://www.youtube.com/watch?v=_NHu6gM91aA</p> <p>www.mladypodnikatel.cz</p> <p>www.ipodnikatel.cz</p>
Publikační činnost	<p><u>Garant předmětu, přednášející a cvičící (doc. PhDr. Alena Kajanová, Ph.D.)</u> VRCHOTA, J. a A. KAJANOVÁ, 2014. Kompetence manažerů v neziskovém sektoru. <i>Acta academica karvinesia</i>. 14(4), 108-114. ISSN 1212-415X.</p> <p>KAJANOVÁ, A., M. EISENBERGER a Z. ŘIMNÁČOVÁ, 2017. Comparison of Health-Related Quality of Life Between Patients with Implantable Cardioverter Defibrillators and Pacemaker Recipients. In: <i>Psychological, Emotional, Social and Cognitive Aspects of Implantable Cardiac Devices</i>. Springer, 67-84. ISBN 978-3-319-55719-9.</p> <p>KAJANOVÁ, A., A. BULAVA a M. EISENBERGER, 2014. Factors influencing psychological status and quality of life in patients with implantable cardioverter-defibrillators. <i>Neuro Endocrinol Lett</i>. 35(30), 54-58. ISSN 0172-780X.</p>

	<p>KMECOVÁ, I. a A. KAJANOVÁ, 2018. <i>Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku</i>. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-120-2.</p> <p>KAJANOVÁ, A. et al., 2017. Roma minority and depression disorder. <i>Aplikovaná psychologie</i>. 2(3), 181-187. ISSN 2336-8276.</p>
Témata bakalářských prací	<p>Systémy podpory kreativity zaměstnanců. Dopady implementace intrapodnikání. Motivace k podnikání u mladých podnikatelů.</p>

3 Příprava na přednášky

3.1 *Osobnost, psychologické teorie a standardní testy (teorie dle McClelland a Müllera), pětifaktorový model v psychologii osobnosti („Big Five“)*

Klíčová slova

Osobnost, psychologické testování osobnosti, teorie osobnosti, Big Five

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studující s psychologickým vymezením osobnosti, základními teoriemi v této oblasti a možnostmi psychologického testování osobnosti. Specifický prostor bude věnován pětifaktorovému modelu osobnosti (Big Five).

Výstupy z učení

- 4.4 získá znalosti z psychologie obchodní činnosti
- 4.6 seznámí se s vlastní podnikatelskou osobností

Abstrakt

Kapitola se zaměřuje na specifika podnikatelské osobnosti na základě osobnostních teorií McClellanda a Müllera. Vychází z obecné definice osobnosti a pokračuje vymezením osobnostních faktorů dle modelu Big Five. Součástí jsou také základy testování osobnosti.

Osobnost

Osobnost lze charakterizovat jako souhrn, souvislost nebo spojení charakteru, temperamentu člověka, jeho schopností a konstitučních vlastností člověka (Cakirpaloglu, 2012). Můžeme si ji představit jako vzorec stabilního a vnitřního procesu, který pochází z každého jedince. Každá osobnost se odlišuje svými individuálními rozdíly. Osobnost zahrnuje všechny emocionální, motivační a psychologické procesy, které se dějí uvnitř nás a které ovlivňují to, jak se cítíme a jak se chováme (Burger, 2015). Každá osobnost je výsledkem procesu socializace a učení (Cakirpaloglu, 2012).

Teorie dle McClellanda a Müllera

McClellandova teorie motivace osobnosti považuje za rozhodující motivační měřítko míru příjemnosti nebo nepříjemnosti. Člověk se snaží maximalizovat pozitivní působení a minimalizovat působení negativní (Fuchsová a Kravčáková, 2004). McClelland zkoumal, jaký vliv má motivace na odlišnost preferencí zaměstnanců. Člověk disponuje třemi základními potřebami: potřebou úspěšného výkonu, afiliace a moci. Intenzita potřeb se liší mimo jiné dle postavení v podnikové hierarchii. Pro střední a nižší manažery, kteří jsou odpovědní za splnění cílů, je významná především potřeba výkonu, zatímco pro vyšší management je dominantní potřeba moci (Lazaroiu, 2015).

Vysokou potřebu výkonu mají lidé, kteří touží po autonomii a zodpovědnosti. Tito rádi soutěží s ostatními a záměrně vybírají středně těžké úkoly s nutností překonávat překážky. Jejich spokojenost vyplývá z dobře vykonané práce a zpětné vazby za ni. Vysoká potřeba výkonu je vhodná pro povolání jako obchodník či podnikatel.

Vysoká potřeba afiliace (sounáležitosti) je typická pro lidi, pro něž je důležité udržovat přátelské vztahy s ostatními, tým. Tento typ lidí dává přednost kolektivu před samostatnými úkoly. Tuto potřebu uplatní např. zaměstnanci v pomáhajících profesích.

Vysokou potřebu moci má skupina lidí, kteří jsou dominantní. Potřeba souvisí s tendencí ostatní vést nebo alespoň ovlivňovat. Osoby s touto potřebou mívají dobré organizační schopnosti a obvykle se uplatňují ve vrcholových manažerských pozicích. (Cejthamr 2005 in Kmecová, Kajanová, 2018).

Vlastnosti, které McClelland považuje za stěžejní při rozvoji podnikání, jsou: velká zvnitřnělá motivace, zvnitřnělé kontrolní mechanismy, střední až vysoká ochota nést riziko, tolerování dvojsmyslnosti jako schopnost emočně se vyrovnat s nejistotou a dominance (McClelland a Winter, 1969). Těchto pět vlastností je často označováno jako „Big Five“ podnikatelských osobnostních vlastností. Jako další typické podnikatelské vlastnosti jsou zmiňovány schopnost prosadit své názory, snaha po nezávislosti (srov. Müller 2000), vysoká tolerance nejednoznačnosti a optimismus.

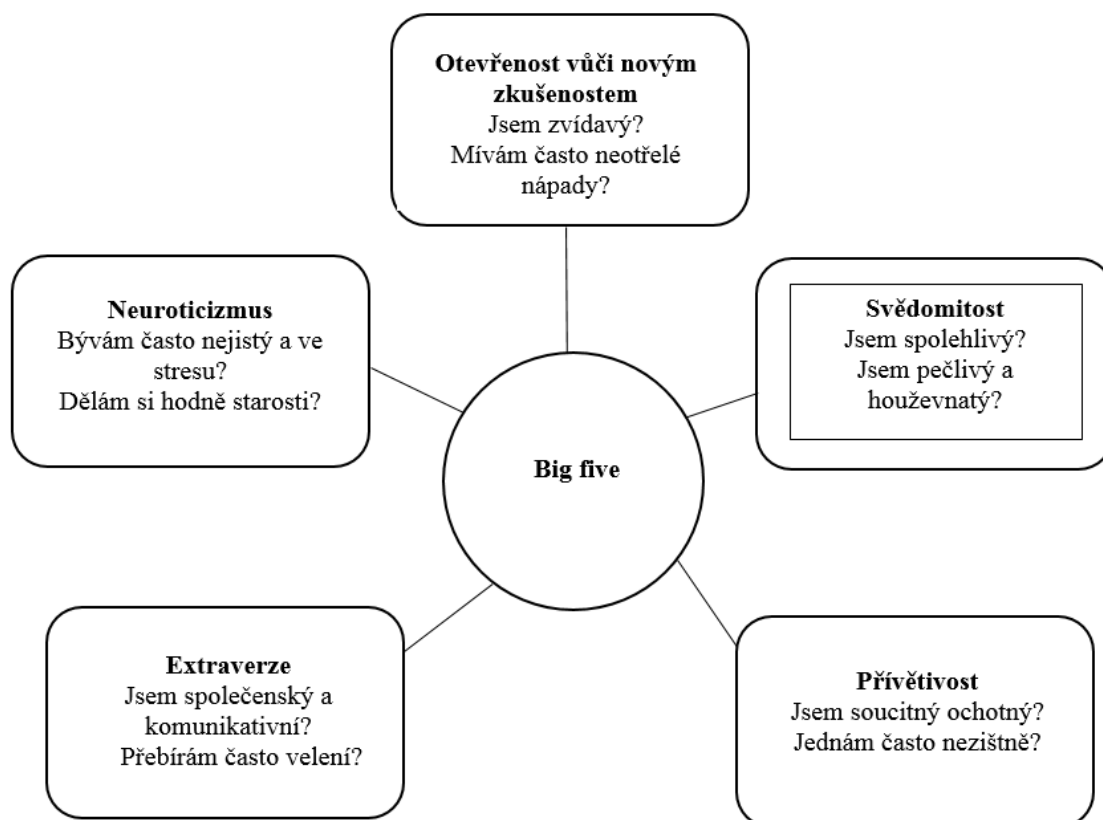
Na základě prací McClellanda vznikla v Německu „F-DUP diagnóza podnikatelského potenciálu“ vypracovaná Günterem F. Müllerem, které měří sílu motivace, přesvědčení, že mám věci pod kontrolou, rizikové chování, způsob řešení problémů a sociální postoje. Müller zamítl tzv. „socializační hypotézu“, která vychází z předpokladu, že mezi zakladateli a nezakladateli neexistují žádné signifikantní psychologické rozdíly, nýbrž dochází pouze

k profilaci relevantních vlastností prostřednictvím každodenní činnosti podnikatele či zaměstnance. Podařilo se mu zjistit zvýšené hodnoty uvedených vlastností jak u podnikatelů, tak i u osob uvažujících o založení podniku. Jelikož se v posledně zmiňované skupině tyto faktory nemohly rozvinout na základě socializace v průběhu profesní činnosti, lze z tohoto usoudit, že podnikatelské vlastnosti jsou diagnostikovat již před zahájením samostatné podnikatelské činnosti a lze je v této fázi podporovat a rozvíjet. (srov. Müller, 2000).

Model Big Five

V současné době patří k nejvyužívanějším teoriím osobnosti model „Big Five“, na němž se spolupodílelo více autorů a který integruje poznatky některých předchozích teorií (Allport a Odbert, 1936; Cattell, 1946; Hogan, 1996; Saucier a Goldberg, 1996). Model klade důraz zejména na individuální osobnostní rozdíly. Aktuální výsledky výzkumů podnikatelské osobnosti naznačují, že některé osobnostní rysy vykazují úzkou souvislost s podnikatelským myšlením a chováním. Osobnostní model „Big Five“ rozlišuje pět relativně stabilních prototypických osobnostních vlastností (viz obr. 1).

Obrázek 1: Pět osobnostních dimenzí („Big five“ = „velká pětka“)



Pod pojmem otevřenost vůči novým zkušenostem se rozumí určitá intelektuální zvědavost. Osoba, která je otevřená vůči novým zkušenostem má spíše snahu vymýšlet originální nápady a hledat nová, neotřelá řešení. Tyto osoby jsou svým okolím často vnímány jako inovativní, tvůrčí a vynalézavé.

Svědomitost vypovídá o vysoké míře sebeovládání, vytrvalosti a motivaci při dosahování stanovených cílů. Svědomitý člověk je často svým okolím vnímán jako spolehlivá, výkonná, pečlivá a disciplinovaná osoba.

Přívětivost se vymezuje chováním vůči jiným lidem. Člověk s vysokým stupněm přívětivosti je charakterizován jako ohleduplná, empatická, nekonfliktní, nezištná a důvěryhodná osoba.

Pojmem extroverze se rozumí projevy osobnosti vůči okolí. Extravertní osoba je často charakterizována jako sebevědomá, dominantní, výřečná a entusiastická osoba schopná prosadit své názory a postoje.

Neuroticismus znamená nízkou emocionální stabilitu. Takový člověk je svým okolím charakterizována jako citlivý, impulsivní, nejistý člověk s nízkou odolností vůči stresu (Výrost a Slaměník, 2008).

Testování osobnosti v psychologii

Metodou poznávání osobnosti rozumíme způsob, postup, kterým docházíme k více nebo méně přesným poznatkům o psychice a osobnosti. Takové metody jsou nazývány psychodiagnostické. Testování osobnosti se využívá v různém odvětví psychologie. Své místo má v klinické psychologii, studijním poradenství, profesním poradenství, psychologii práce a organizace a pro výzkumné účely. Psychologické testy jsou souborem standardizovaných úloh, které odkazují na určitou vlastnost či soubor rysů (Pauknerová et al., 2012). Z konceptu Big Five vychází dnes nejčastěji používaný osobnostní test NEO-FF-I. Různými metodami lze zkoumat rysy osobnosti - zde používáme osobnostní dotazníky či projektivní testy, ale také speciální schopnosti jako je intelekt, pozornost, kreativita, či paměť.

Projektivní test vychází z toho, že člověk jiným lidem či objektům připisuje různé vlastnosti a schopnosti podle sebe sama. Mezi nejznámější projektivní testy patří test kresby stromu (Baumtest), kresba postavy, či Rorschachův test.

Studijní literatura

Povinná literatura

BURGER, J., 2015. *Personality*. [s. l.]: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-74022-5. (s. 7-9)

- CAKIRPALOGLU, P., 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4033-1. (s. 19)
- FUCHSOVÁ, K. a G. KRAVČÁKOVÁ, 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS. ISBN 80-89018-66-1. (s. 56-57)
- KMECOVÁ, I. a A. KAJANOVÁ, 2018. *Motivace a stimulance zaměstnanců v podniku*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-120-2. (s. 33)
- PAUKNEROVÁ, D. et al., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3. (s. 65)
- VÝROST, I. a J. SLAMĚNÍK, 2008 *Sociální psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8. (s. 76)

Doporučená literatura

- ALLPORT, G. W. a H. S. ODBERT, 1936. Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*. **47**(1).
- CATTELL, R. B., 1946. *Description and measurement of personality*. Oxford: World Book Company.
- HOGAN, R., 1996. A socioanalytic perspective on the Five-Factor Model. In: *The five-factor model of personality: theoretical perspectives*. New York: Guilford Press, 163-179. ISBN 978-1572300682.
- MCCLELLAND, D. C. a D. G. WINTER, 1969. *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press. ISBN 0-86377-696-5. (s. 64-66)
- MÜLLER, G. F., 2000. Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In: *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln: Forschung und Förderung*. Landau: Verlag Empirische Pädagogik. (s. 102)

Kontrolní otázky

1. Jaké vlastnosti jsou považovány za Big Five podnikatelské osobnosti?
2. Vysvětlete pojem neuroticismus.
3. Jaký dotazník vycházející z Big Five je dnes nejpoužívanější v psychodiagnostice osobnosti?
4. V jakých oblastech psychologie se může uplatnit psychologické testování?

5. Kdo je autorem teorie Big Five? Co znamená zkratka Big Five? Co je to v psychologickém slova smyslu osobnost?
6. Co je to projektivní test?
7. Vysvětlete Mullerovu socializační hypotézu.
8. Pro jaké pozice se hodí osoba s vysokou potřebou moci?
9. Jaké jsou základní potřeby podle McClellanda?
10. K jaké dimenzi Big Five se vztahuje vlastnost houževnatost?

Zajímavosti z dané problematiky

SAUCIER, G. a L. R. GOLDBERG, 1996. Evidence for the Big Five in analyses of familiar English personality adjectives. *European Journal of Personality*. **10**(1), 61–77. ISSN 1099-0984.

Odkaz na seminář

4.1 Psychologie osobnosti, bariéry osobního růstu a testování osobnosti (str. 95)

3.2 Výchova a vývoj podnikatelské osobnosti. Psychologické charakteristiky úspěšných podnikatelů

Klíčová slova

Osobnost, podnikatelská osobnost, vlastnosti, rozvoj

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je představit stěžejní specifika podnikatelské osobnosti a jejího vývoje.

Výstupy z učení

- 4.2 získá schopnost sebereflexe a kreativity k podnikání
- 4.6 seznámí se s vlastní podnikatelskou osobností

Abstrakt

Kapitola se zaměřuje na charakteristiky podnikatelů, na jejich potřebné vlastnosti a jaké typické rysy lze u nich najít, jako podnikavost, nebo komunikační a manažerské dovednosti. Dále kapitola obsahuje vývoj podnikatelské osobnosti, která vzniká a vyvíjí se již od dětství. Na rozvoji podnikatelské osobnosti mají vliv kromě rodiny, i pracovní zkušenosti a další.

Psychologické charakteristiky podnikatelů

Bedrnová, et al. (2012) uvádí, že osoba podnikatele je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti podnikání.

Podnikání je vždy spojené s určitou nejistotou. Základní charakteristikou všech podnikatelů je proto snaha v tomto nejistém prostředí uspět. Mezi další potřebné vlastnosti patří dobrá emoční inteligence, silná vůle, entuziasmus, schopnost překonávat problémy a vypořádat se s neúspěchy, vytrvalost, houževnatost (Trías de Bes, 2009). Dále pak je to tvořivost, schopnost přicházet s novými nápady, myšlenkami a cíli, vytvářet a využívat příležitosti a schopnost organizace. Významnou vlastností je také schopnost podstupovat riziko a s tím spojená sebedůvěra (Veber et al., 2008).

Kets de Vries (2001) definuje úspěšné podnikatele následovně:

- Dávají najevo nespokojenost se současným stavem.

- Jsou agilní a energičtí
- Jsou akčně orientovaní.
- Vyhledávají nové příležitosti
- Jsou podnikaví, dokáží srozumitelně formulovat strategie
- Jsou schopni snadno budovat aliance

Veber et al. (2008) shrnují typické rysy podnikatele následovně:

- Aspekt dlouhodobého zacílení na podnikatelskou aktivitu
- Podnikavost - termín označující soubor specifických vlastností a osobnostních rysů, které se s podnikatelskou osobností obvykle pojí. Jedná se o schopnosti, vědomosti i dovednosti. Přínosem je charismatická osobnost s vlastnostmi, které můžeme rozdělit na nespecifické: bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, čestnost, zásadovost, důslednost, zdvořilost, ohleduplnost, dochvilnost, přesnost a specifické: rozhodnost, svědomitost, cílevědomost, samostatnost, vytrvalost, iniciativnost, zodpovědnost, vztah k práci a k druhým lidem.

Podle Lukeše a Nového (2005) je u úspěšného podnikatele nezbytná následující triáda dovedností.

- Komunikační dovednosti kam patří aktivní naslouchání, empatie, technika kladení otázek a neverbální komunikace.
- Sociální dovednosti zahrnující schopnost flexibilního kontaktu s jinými lidmi.
- Manažerské dovednosti neboli veškeré dovednosti spojené s řízením a vedením lidí, jako je delegování, podpora týmové spolupráce, koučování, atp.

Vývoj podnikatelské osobnosti

Podnikatelská osobnost vzniká a rozvíjí se již od dětství. Existují sice určité vrozené předpoklady, nicméně podnikatelem se člověk nerodí, podnikatelský duch se vyvíjí (Bedrnová, et al., 2012). Na rozvoj podnikatelské osobnosti má kromě rodiny, kdy se v dětství formují a mohou podporovat vlastnosti uvedené v textu výše, jsou pro vývoj podnikatelské osobnosti důležité i pracovní zkušenosti, vzory a rolové modely. Svou roli zde má i školní prostředí a systém vzdělávání obecně (Lukeš a Nový, 2005). Systém vztahů, které si podnikatel v průběhu praxe vytvoří a který může být podstatný pro inspiraci a informovanost v podnikání nazýváme networking. Dokonce záleží i na kultuře, která může podnikání podporovat a více či méně

pozitivně hodnotit nezávislost a úspěch. V žebříčcích profesních statusů můžeme vidět, zda a jak si daná společnost zda si cení podnikatelů. V neposlední řadě je potřebný neustálý seberozvoj, sebevzdělávání a sebezdokonalování v oblasti, kde podnikatel působí, ale i obecně. Zde se dá budovat především oblast rozhodování, komunikace, plánování a timemanagementu (Veber et al., 2014).

Studijní literatura

Povinná literatura

BEDRNOVÁ, E. et al., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0. (s. 99)

LUKEŠ, M. a I. NOVÝ, 2005. *Psychologie podnikání. Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-125-9. (s. 47)

VEBER, J. et al., 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2409-6. (s. 15)

Doporučená literatura

KETS DE VRIES, M., 2001. *Noví globální lídři: Richard Branson, Percy Arnevik, David Simon*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-044-9. (s. 29-71)

TRÍAS DE BES, F., 2009. *Odvaha podnikat: Odvážlivcův návod, jak uspět tam, kde ostatní selhali*. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-333-2. (s. 31-32)

VEBER, J. et al., 2014. *Management: Základní moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1. (celá kniha)

Kontrolní otázky

1. Kdy vzniká podnikatelská osobnost?
2. Jaké faktory determinují vývoj podnikatelské osobnosti?
3. Jaké vlastnosti by měl mít úspěšný podnikatel?
4. Jakou vlastnost považujete u podnikatele vy osobně za nejdůležitější?
5. Lze vlastnosti formovat? Jak?
6. Co je součástí komunikačních dovedností?
7. Vysvětlete pojem entuziasmus.
8. Co zahrnuje pojem podnikavost?
9. Jaký je rozdíl mezi vlastností a dovedností?

10. Co je to v podnikatelském světě pojem „networking“?

Odkaz na seminář

4.2 Osobnost podnikatele a psychologické charakteristiky podnikatele/podnikání (str. 101)

3.3 Intrapodnikání (Intrapreneurship)

Klíčová slova

Intrapodnikání, motivace, inovace, podnik, intrapodnikatel

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je seznámit studující s pojmem intrapodnikání, jeho hlavními výhodami a nevýhodami a v neposlední řadě poskytnout informace, jak lze ovlivnit úspěšně zavedení intrapodnikání ve firmě.

Výstupy z učení

- 4.1 získá sebevědomí v oblasti založení podniku

Abstrakt

Studující se v této kapitole dozví, co znamená pojem intrapodnikání, kdo je intrapodnikatel, jaké jsou hlavní výhody a nevýhody intrapodnikání a jaké jsou dva hlavní faktory, které ovlivňují úspěšně intrapodnikání. Dále se zaměříme na specifikaci pojmu inovace, motivace, jejich charakteristiky a členění.

Intrapodnikání

Podle Vebera et al. (2016) je pojmu intrapodnikání, nebo chceme-li intra-podnikání, (z anglického intrapreneurship) používáno zejména k rozvíjení a využívání podnikatelského ducha jednotlivých pracovníků či celých útvarů v podniku. Jedná se o formu managementu, kdy se využívá vynalézavost, promyšlená aktivita či nějaká iniciativa pracovníků ve firmě. Takové zaměstnance, kterým byla dána volná ruka ze strany vedení firmy, můžeme nazývat intrapreneurs, což lze přeložit jako podnikaví zaměstnanci. Tito lidé mohou přicházet s vlastními nápady a můžou je v té dané firmě realizovat. V každé firmě se najde takový zaměstnanec, který má nějaký nápad, myšlenku, kterou se však bojí z důvodu neúspěchu realizovat.

Svobodová a Andera (2017) tvrdí, že intra-podnikatelem lze nazvat inovativního manažera, který ve firmě zavádí nějaké nové produkty, služby a rozvíjí určité kreativní myšlení, při kterém využívá velké zdroje podniku. Intra-podnikatelé nepodstupují takové velké riziko jako normální

podnikatelé, ale chovají se podnikatelsky, jejich přístup a myšlení jsou shodné s ostatními podnikateli.

Dle Hisricha (1990) se entre- i intrapreneuři vyznačují inovativním myšlením a tvorbou stabilních, funkčních a prosperujících jednotek. Hisrich intrapreneurům přisuzuje až vizionářské schopnosti, kteří jsou ochotní překonávat překážky a zaběhlé zvyklosti a prosadit či „prodat“ své myšlenky. Pro intrapreneury je kromě flexibility charakteristické týmové uvažování, mají velkou ochotu diskutovat a občas i tvrdošjně prosazovat své nápady.

Výhody intrapodnikání:

- jistota ze strany intra-podnikatele,
- poskytnuté podpůrné procesy a zdroje ze strany podniku,
- intrapodnikatel ví, že v případě neúspěchu se může vrátit k dosavadní práci,
- snížená rizikovost - intrapodnikatel nerozhoduje o velkých krocích podniku.

Nevýhody intrapodnikání:

- intrapodnikatel může být určitým způsobem limitován (finance, prostředky, stroje...),
- intrapodnikatel nemusí dostat volnou ruku k realizaci,
- intrapodnikatel nemusí být dostatečně odměněn za dosažené výsledky.

Zdroj: vlastní

Dle Vebera et al. (2016) však stojí před podnikem, který by chtěl realizovat intrapodnikání dva zásadní problémy, které je třeba dopředu zvážit a rozebrat.

1. Jakým způsobem pověřit zaměstnance, dát mu nezávislost při jednání a zároveň neztratit přehled o tom co a jak dělá, vědět o jeho výstupech a výsledcích,
2. Jak eliminovat hrozbu toho, že zaměstnanci budou vlastní kreativní nápady využívat jen ve vlastní firmě, nikoliv uplatňovat nápady i v jiných firmách.

Na tyto dvě otázky však nelze přesně odpovědět, můžeme pouze ovlivnit to, jakým způsobem může intrapodnikatel jednat.

Za základní prvky úspěšného intrapodnikání tedy můžeme označit především inovaci, respektive její úroveň, protože nelze aplikovat vlastní nápady, myšlenky v podniku, který k tomu nemá potřebné vybavení, zázemí.

Jako druhý faktor potřebný pro úspěšné intrapodnikání lze zmínit motivaci, která ovlivňuje právě to, jak se bude intrapodnikatel chovat a jak bude řídit svoje kroky při práci.

Inovace

Inovaci chápeme nějaký nový druh podnikového předmětu (výrobku nebo procesu), který ale není nutné nové vynalézt, nýbrž ho prosadit jak uvnitř v podniku tak v okolním vnějším prostředí. Lze tedy říci, že se nejedná o úplnou novinku, ale jde hlavně o vlivy, které se projeví při zavedení a prosazování daného výrobku nebo procesu.

Nejsilnějším hnacím motorem pro inovaci je v současné době hlavně rostoucí vývoj veškerých moderních technologií (nové informační technologie, nanotechnologie apod.). Tlak, který je kladen na podniky je příliš veliký, je zapotřebí velkého finančního kapitálu podniku, delší doby na vývoj a je složité se v dnešní době udržet s ostatními podniky.

Lze rozdělit inovaci na dva hlavní typy, podle toho, na co se inovace zaměřuje:

Inovace výrobního procesu

Snahou inovací procesů je například zlevnění výroby (snížení ceny výrobních faktorů), zvýšení kapacity produkce (výroby), zefektivnění výroby, zlepšení kvality výrobků apod.

Inovace produktů (výrobků)

Z pohledu podniku je inovace výrobků současně inovací procesů z pohledu zákazníka. Těžko však vymezit tento pojem doslova, protože téměř ve většině knih a zároveň i v praxi se vždy setkáme s tvrzením, že inovace výrobků je vlastně v konečné fázi hlavně inovace výrobních procesů (Trommsdorff a Steinhoff 2009).

Motivace

Motiv - část slova motivace je v podstatě důvod něco dělat - jít určitým směrem. Zaměstnanci jsou motivováni proto, aby jejich kroky, jejich aktivity vedly k dosažení určitých cílů. Proces motivace zároveň ovlivňuje to, jakým způsobem a s jakým úsilím zaměstnanci pracují, jak moc jsou angažovaní v dané aktivitě (Armstrong 2009).

Na motivaci tedy lze pohlížet jako na určitý proces ze strany podniku. Faktory, které ovlivňují tento proces lze rozdělit na:

- *vnitřní faktory motivace* - samostatnost, nové schopnosti, které pracovník získá, viditelné výsledky a společenský význam - jestli má daná činnost vůbec smysl,
- *vnější faktory motivace* - v tomto případě jde především o finanční odměnu (mzda, prémie, bonusy...) ale i naděje na povýšení či zvýšení platu.

Motivaci lze poskytnout buď v hmotné formě, kdy mluvíme o finančních prostředcích - penězích, které se využívají k uspokojování vlastních potřeb zaměstnanců. Co se týče nehmotné formy, sem lze zahrnout různé pochvaly, uznání, možnost získání nových zkušeností. Ve chvíli, kdy bude pracovník pochválen vedoucími zaměstnanci, bude namotivován k efektivnosti jeho výkonu (Urban 2017).

Studijní literatura

Povinná literatura

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2. (s. 109)

HISRICH, R. D., 1990. Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, **45**(2), 209-222. ISSN 0003-066X.

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 11)

TROMMSDORF, V. a F. STEINHOFF, 2009. *Marketing inovací*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-092-8. (s. 3)

VEBER, J. et al., 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3. (s. 76-77)

Doporučená literatura:

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 14)

Kontrolní otázky

1. Co je to intrapodnikání?
2. Kdo může být intrapodnikatel?

3. Jaké jsou rizika intrapodnikání v podniku?
4. Jak být úspěšným intrapodnikatelem?
5. Jaké jsou hlavní výhody a nevýhody intrapodnikání?
6. Co je to inovace a na čem závisí?
7. Jaké jsou příklady inovace v podniku? Uveďte z praxe podnik, o kterém víte, že u něj v poslední době došlo k nějaké inovaci, řekněte k jaké.
8. Co je to motivace?
9. Jaké typy motivace znáte z praxe?
10. Pro jaké typy firem je intrapodnikání vhodné?

Odkaz na seminář

4.3 Intrapodnikání (Intrapreneurship) (zavedení, udržení a porovnání tradičního přístupu k podnikání s intrapodnikáním) (str. 106)

3.4 Sociální síť, sociální vlivy a podnikatelské ekosystémy

Klíčová slova

Sociální síť, podnikatelské ekosystémy, sociální vliv, konformita

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je představit téma sociálních sítí a jejich vliv na sociální oporu. Dále pak vymezit nejnámější sociální vlivy: konformitu, poslušnost, sociální facilitaci, sociální zahálení a skupinovou polarizaci a definovat podnikatelské ekosystémy.

Výstupy z učení

- 4.4 získá znalosti z psychologie obchodní činnosti

Abstrakt

V této kapitole jsou vysvětleny základní pojmy, které se vztahují k sociálním sítím, které představují síť vztahů a kontaktů daného jedince. Dalším důležitým pojmem je podnikatelský ekosystém. Jedná se o rozšíření konceptu sítí dodavatelského ekosystému o další organizace a zainteresované strany, přičemž ekosystém představuje jejich vzájemné působení.

Sociální síť

Sociální síť (social network) představují horizontální rozměr sociální soudržnosti. Jedná se o síť vztahů, které jedinec nachází uvnitř společnosti, kontakty, které by v případě potřeby poskytly pomoc (Maier et al. 2012).

U sociální sítě lze určit její hustotu, tj. počet osob, které jsou člověku nablízku a pevnost, která je vymezena hloubkou vztahů. Hloubka je přitom ukazatelem významnějším, než hustota. Kvalitní sociální síť představuje jeden z nejdůležitějších faktorů sociální opory (Slezáčková 2012). Součástí sítě představují členové rodiny, přátelé, sousedi, kolegové ze zaměstnání, ale i profesionálové.

Vybrané sociální vlivy

Sociální vlivy v psychologii představují situace, kdy druzí lidé, či skupina ovlivňují chování či mínění jedince (Smith, Mackie a Claypool 2014). Sociální psychologie popisuje těchto vlivů celou řadu a vybíráme proto ty nejznámější, s nimiž se v běžném životě často setkáváme.

Konformita představuje změnu názorů či chování na základě skutečného či domnělého vlivu druhých lidí a to tak, aby bylo v souladu se skupinovými normami. Konformitu prokázal jeden z nejznámějších psychologických experimentů - experiment S. Asche (1951). Zde měl proband vybrat ze tří úseček na kartě tu, která byla stejně dlouhá jako referenční a výsledek měl vyslovit nahlas před ostatními. Ostatní přítomní ale byli domluveni odpovídat špatně. Zkoumaná osoba se jejich tvrzení v odpovědích přizpůsobovala a to téměř ve $\frac{3}{4}$ případů. Vysvětlení konformity můžeme nalézt ve dvou faktorech:

- potřeba mít pravdu (to be right) - je vyvolávána normativním sociálním vlivem (chceme v druhých zanechat dobrý dojem a chceme být přijímáni)
- potřeba být oblíben (to be liked) - je vyvolávána informačním sociálním vlivem

Konformitu ovlivňuje velikost skupiny, vliv menšiny a skupinová koheze (Kučera 2013).

Poslušnost

Poslušnost souvisí s konformitou. Jedná se o proces změny chování vyvolaný působením autority, kdy je autoritě vyhověno bez ohledu na vlastní názor a to dokonce i v případech, které jsou v rozporu s jeho hodnotami a morálkou. S pojmem je spojován především S. Milgram a jeho experimenty s elektrickými šoky. Mezi faktory, které ovlivňují poslušnost, patří: emoční a fyzická blízkost, autorita a její blízkost a skupinový vliv. Poslušnost se internalizuje v rámci socializace již od dětství. Výsledky svých experimentů vysvětloval Milgram poslušnost v průběhu holocaustu (Milgram 2017).

S (pracovním) výkonem souvisí dva specifické sociální vlivy: sociální facilitace a sociální zahálení. **Sociální facilitace** je jev, kdy se výkon jednotlivce za přítomnosti druhých lidí zlepšuje. To platí ale pouze pro dobře známé a jednoduché úkoly. Naopak u úkolů nezvládnutých, nových a těžkých se výkon za přítomnosti „publika“, snižuje a tento jev nazýváme sociální inhibice.

Sociální zahálení představuje snížení individuálního výkonu v případě absence osobní zainteresovanosti na úkolu, absence individuálního hodnocení a vědomí, že osobní výkon není možné srovnat s výkonem druhých (Bednář et al. 2013).

Skupinová polarizace je tendence skupiny činit rozhodnutí extrémnější, než původní rozhodnutí jednotlivců, členů skupiny. Předpokladem je podobné stanovisko většiny členů. Příčiny je potřeba hledat v komunikaci založené na přesvědčování argumentací a v konformitě (Levi 2007).

Podnikatelské ekosystémy

Od té doby několik průmyslových odborníků přijalo koncept obchodního ekosystému, který zobrazuje problémy nejistoty a požadavky na interoperabilitu partnerů (schopnost vzájemně spolupracovat) (Kenney a Pon 2011).

Cílem této koncepce je zdůraznit proces společného vývoje průmyslových systémů a jejich dynamického prostředí, které je plné obchodních příležitostí (Moore 1996).

Obchodní ekosystémy lze rozdělit do dvou částí, z nichž první je životní cyklus, a druhým jsou zainteresované strany.

- Životní cyklus podnikatelského ekosystému - zahrnuje vznik, expanzi, úpadek a obnovu,
- obchodní partneři v ekosystémech - představují specifické chování v rámci podnikatelského ekosystému (Moore 1996).

Vyspělé podnikatelské ekosystémy se objevují například při výrobě elektrických automobilů, dále jsou to online ekosystémy iPhone, nebo obecné ekosystémy v odvětví mobilního internetu. (Kenney a Pon 2011; Kley et al. 2011).

Obchodní ekosystém je považován za vzájemně závislou komunitu, která zapojuje kromě tradičních partnerů dodavatelského řetězce do podnikatelské sítě více zainteresovaných stran, jakými jsou univerzity, vláda a průmyslová sdružení. Všechny zúčastněné strany sdílí společnou vizi a plní stejný cíl tím, že přispívají k jejich doplňkovým zdrojům a znalostem za účelem vytvoření nového podnikatelského projektu nebo rozvíjejícího se průmyslu (Iansiti a Levien 2004; Moore 1996).

Studijní literatura

Povinná literatura

KUČERA, D., 2013. *Moderní psychologie: Hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4621-0. (s. 125)

Doporučená literatura

BEDNÁŘ, V. et al., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3. (s. 177-178)

IANSTITI, M. a R. LEVIEN, 2004. *The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 1-59139-307-8. (s. 42-44)

KENNEY, M. a J. B. PON, 2011. Structuring the Smartphone Industry: Is the Mobile Internet OS Platform the Key? *Journal of Industry, Competition and Trade*. **11**(3), 239. ISSN 1566-1679.

KLEY, F., CH. LERCH a D. DALLINGER, 2011. New business models for electric cars—A holistic approach. *Energy Policy*. **39**(6), 3392-3403. ISSN 0301-4215.

LEVI, D., 2007. *Group Dynamics for Teams*. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-1483-378-343. (s. 155)

MAIER, K. et al., 2012. *Udržitelný rozvoj území*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4198-7. (s. 147)

MILGRAM, S., 2017. *Poslušnost vůči autoritě: Experiment, který zpochybnil lidskou přirozenost*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1238-6. (s. 1-240)

MOORE, J. F., 1996. *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York: HarperBusiness. ISBN 978-0887-308-505. (s. 12-56)

SLEZÁČKOVÁ, A., 2012. *Průvodce pozitivní psychologií*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3507-8. (s. 229)

SMITH, E. R., D. M. MACKIE a H. M. CLAYPOOL, 2014. *Social psychology*. New York: Psychology Press. ISBN 978-1-84872-893-6. (s. 310)

Kontrolní otázky

1. Vyhledejte další experimenty, které potvrzují existenci konformity.
2. Vyhledejte experimenty zaměřené na sociální facilitaci a sociální zahálení.

3. Co znamená normativní sociální vliv?
4. Jaký autor se věnoval výzkumu poslušnosti?
5. Jaké faktory ovlivňují poslušnost?
6. Vymyslete praktickou situaci, kdy jste se potkali s jevem skupinové polarizace.
7. V jaké roce a kým byl poprvé vyvíjen ekosystém, co pojem znamená?
8. Jaké další subjekty, kromě dodavatelů, mohou být zahrnuty do ekosystému podniku?
9. Nakreslete svou sociální síť.
10. Zamyslete se, jací profesionálové mohou být součástí sociální sítě.

Zajímavosti z dané problematiky

<https://www.youtube.com/watch?v=TYIh4MkcfJA> - experiment konformity S. Asche

<https://www.youtube.com/watch?v=wdUu3u9Web4> - experiment poslušnosti S. Milgrama

Odkaz na seminář

4.4 Přístupy podnikatelských ekosystémů (Integrační, Dirigentský a Licenční). Sociální vlivy (Konformita - vliv většiny, Inovace - vliv menšiny, Skupinová polarizace a Poslušnost) (str. 109)

3.5 Kompetence, teorie lidského kapitálu. Emoční stabilita a emocionální inteligence

Klíčová slova

Kapitál, lidé, faktory, emoce, inteligence, emoční inteligence

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je teoreticky vymezit lidský kapitál a jeho druhy. Dále pak definovat a popsat emoční stabilitu a emoční inteligenci ve vztahu k inteligenci obecné a to včetně složek, které ji ovlivňují.

Výstupy z učení

- 4.2 získá schopnost sebereflexe a kreativity k podnikání
- 4.5 dokáže lépe pracovat s emocemi

Abstrakt

Kapitola je věnována lidskému kapitálu, který lze definovat jako lidský potenciál, který není tvořen jen zaměstnanci, ale i jejich dovednostmi, schopnostmi, kompetencemi atd. Lidský kapitál se dále dělí na několik základních druhů. V kapitole jsou taktéž vysvětleny pojmy emoční stabilita a emoční inteligence.

Lidský kapitál

Lidský kapitál můžeme podle Bartoňkové (2010) definovat také jako lidský potenciál nebo lidské zdroje. Tento kapitál je ve firmě tvořen nejen zaměstnanci, ale i jejich vrozenými a získanými dovednostmi, znalostmi, schopnostmi, kompetencemi a vědomostmi. Jedná se také o souhrn intelektu a postojů daných zaměstnanců. Z hlediska budoucího vývoje daného podniku je třeba se o lidský kapitál dobře starat a rozvíjet ho.

Termín lidský potenciál dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) obsahuje prvky dynamiky a vztahuje se k budoucímu stavu, zatímco pojem lidský kapitál se většinou vztahuje k přítomnosti. Mazouch a Fischer (2011) rozlišuje širší lidský kapitál, což je potenciál rozvíjet a využívat své schopnosti a základní lidský kapitál, kterým jsou naše vlastní produktivní vlastnosti. Teorie

lidského kapitálu klade důraz na přidanou hodnotu, kterou zaměstnanci přispívají do firmy. Lidé a jejich získané i vrozené dovednosti a vlastnosti jsou považována za obrovské bohatství, do kterého se vyplatí investovat (Armstrong 2007).

Baron a Armstrong (2007) rozlišují tyto základní druhy lidského kapitálu:

- Intelektuální kapitál,
- společenský kapitál,
- sociální kapitál,
- organizační kapitál.

Intelektuální kapitál

Skládá se ze zásob a toků znalostí, které má organizace k dispozici. Lze tyto toky považovat za nehmotné zdroje, které společně s hmotnými zdroji (peněžními a fyzickými) tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku.

Společenský kapitál

Je další složkou intelektuálního kapitálu, je tvořen znalostmi a dovednostmi, které vznikly za pomoci sítě vztahů v organizaci a mimo ní. Tento kapitál se velice rychle rozvíjí a nejdůležitější roli v něm hrají lidé, kteří působí v organizaci a pracují společně.

Sociální kapitál

Jde o různé rysy sociálního života - sítě vztahů, normy a důvěra, které umožňují lidem v organizaci pracovat účinněji při plnění určitých cílů. Můžou to být vztahy a normy, které formují kvalitu a kvantitu sociálních řetězců společnosti.

Organizační kapitál

Jsou to získané vlastnosti, které vznikly pomocí chodu firmy. Můžou být uchovávány v různých databázích, nebo v manuálech. Tento kapitál může být závislý na informačních technologiích.

Faktory, působící na lidský kapitál jsou podle Mazoucha a Fischera (2011) následující:

- geneticky zděděné, vrozené vlastnosti,
- rodinné, sociální a další faktory prostředí,
- formální, neformální a informativní vzdělávání.

Emoční stabilita

Emoční stabilita představuje vyrovnanou, stabilní a přiměřenou emoční reakci na podněty. Jedná se o mírnější emoční odezvu směrem k podnětům, související se schopností seberegulace, přiměřeným sebevědomím a sebehodnocením. Při emoční zátěži se stabilní lidé rychleji vrací zpět k původnímu emočnímu stavu, v běžném životě je možno je hodnotit jako klidné a rozvážené osobnosti. Opakem stability je labilita (neuroticismus), která se projevuje rychlými změnami emocí, nestálostí, neklidem, kolísáním nálad, přecitlivělostí a nepřiměřenými reakcemi (Šucha et al. 2013). Emoční stabilita úzce souvisí s emoční zralostí a odolností (Suchý a Náhlovský 2012).

Emoční inteligence

Emoční inteligence je sada schopností, které určují, jak efektivně vnímáme, chápeme a používáme emoce své a emoce druhých lidí. Emoční inteligence pak v praxi ovlivňuje, jak s druhými lidmi vycházíme. Souvisí s propojením emocí a myšlení, emocí a činů (Hasson 2015). Pojem sám o sobě není starý, objevil se až počátkem devadesátých let minulého století. V psychologii je emoční inteligence často předmětem kritiky, kvůli rozporuplným a nejasným výzkumům, je využívána spíše v příbuzných oborech, jako je řízení lidských zdrojů. Zde často mluvíme o EQ (emočním kvocientu), který, analogicky IQ (intelligenčnímu kvocientu) ukazuje míru schopnosti zacházet s vlastními emocemi a spolupráce se svým sociálním okolím (Nakonečný 2000). V praxi je poukazováno na to, že i lidé, kteří mají vysoké hodnoty IQ jsou mnohdy neúspěšní v interpersonálních a sociálních situacích a naopak.

Golleman (2006) vymezuje následující, vzájemně se ovlivňující složky emoční inteligence:

- Znalost vlastních emocí
- Zvládnání emocí v souladu se situací
- Schopnost sebemotivace
- Vnímavost k emocím jiných lidí, empatie
- „Umění mezilidských vztahů“, rozvíjení a uplatňování empatie.

Studijní literatura

Povinná literatura

GOLLEMAN, D., 2006. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. [s. l.]: [s. n.]. ISBN 978-0553804911. (celá kniha)

HASSON, G., 2015. *Emoční inteligence: Jak zvládat a řídit své i cizí emoce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5630-1. (s. 13-31)

NAKONEČNÝ, M., 2000. *Lidské emoce*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0763-6. (s. 191-192)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3. (s. 51-52)

BARON, A. a M. ARMSTRONG, 2007. *Human capital management: achieving added value through people*. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-07-494-4938-4. (s. 6-14)

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5. (s. 67)

MAZOUCH, P. a J. FISCHER, 2011. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-380-6. (s. 1-3)

SUCHÝ, J. a P. NÁHLOVSKÝ, 2012. *Pozitivní emoce: Jak je posilovat a rozvíjet v osobním i pracovním životě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8223-2. (s. 57-63)

ŠUCHA, M. et al., 2013. *Dopravní psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4113-0. (s. 67-76)

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8. (s. 19)

Kontrolní otázky

1. Co znamená lidský kapitál?
2. Jaké druhy kapitálu znáte, popište je.
3. Co působí na lidský kapitál nejvíce?
4. Jaké máte Vy osobně získané a vrozené vlastnosti a dovednosti?
5. Co podle Vás znamená pojem sociální kapitál?
6. Jak si myslíte, že lze rozvíjet lidský kapitál?

7. Jaký je rozdíl mezi obecnou inteligencí (kvocient IQ) a emoční inteligencí (kvocient EQ)?
8. Jaké jsou projevy emoční labilitity?
9. Jaké složky má emoční inteligence?
10. Co si představujete pod pojmem organizační kapitál?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://www.youtube.com/watch?v=V10KNuZA8U0> - rozdíl mezi lidským a finančním kapitálem

Odkaz na seminář

4.5 Kompetence, lidský kapitál (měření lidského kapitálu) a emoční stabilita (str. 114)

3.6 Vnímání vlastní účinnosti a kritiky

Klíčová slova

Self-efficacy, sebedůvěra, vlastní účinnost, kritika, locus of control (místo řízení), sebevědomí

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je představit studujícím teoretická východiska konceptu sebedůvěry, sebevědomí, vědomí vlastní účinnosti, locus of control a práce s kritikou.

Výstupy z učení

- 4.2 získá schopnost sebereflexe a kreativity k podnikání
- 4.5 dokáže lépe pracovat s emocemi

Abstrakt

Tato kapitola je věnována vědomí vlastní účinnosti, tedy self-efficacy, který představuje specifickou složku sebedůvěry. Koncept je spojen s A. Bandurou, který vycházel ze sociálně-kognitivní teorie. Self-efficacy ovlivňuje, jak kognitivní procesy, tak i vlastní jednání. Vědomí vlastní účinnosti může být rozdílné u jednotlivých činností a úkolů. V kapitole je taktéž vysvětlen pojem locus of control (místo kontroly) a dále kritika a její prvky.

Sebedůvěra

Termín sebedůvěra označuje psychologický konstrukt týkající se vztahu k sobě. Jedná se o přesvědčení, které umožňuje člověku, aby měl pozitivní a přitom realistickou představu o sobě a svých možnostech. Jinými slovy, sebedůvěra je kladný postoj člověka k sobě samému, svým možnostem a výkonnosti. Nejbližším termínem souvisejícím se sebedůvěrou je sebevědomí. - vědomí si vlastní ceny, přesvědčení, že člověk jedná správně, vhodně a účinným způsobem, nepřeceňuje se, ani nepodceňuje (Hartl a Hartlová 2000).

Vědomí vlastní účinnosti v podnikání

Vědomí vlastní účinnosti (*self-efficacy*) představuje určitou specifickou složku sebedůvěry. Znamená přesvědčení, že má člověk události pod kontrolou a může je ovlivňovat, tedy plánovat a chovat se tak, aby dosáhl cílů (Bandura 1997). V širším slova smyslu je self-efficacy víra

v možnosti ovlivňovat svůj život. Koncept A. Bandury vychází ze sociálně-kognitivní teorie a je předmětem mnoha výzkumů, z nichž specifickou oblast tvoří studie zaměřené na podnikatele. Výsledky těchto studií prokázaly signifikantní pozitivní souvislosti mezi sebevědomím a sebedůvěrou a podnikatelským záměrem, jakož i podnikatelským růstem. Lidé s vysokou sebedůvěrou jsou častěji přesvědčeni o správnosti svého rozhodnutí založit podnik. Sebedůvěra nadto ovlivňuje výši motivace a výkon. Bandura (1997) uvádí čtyři faktory, které mohou ovlivnit sebedůvěru: Pozitivní zkušenosti při zvládání obtížných situací, Učení na základě vzorů či modelových situací, Sociální podpora či přesvědčení a Fyziologické a emoční faktory. Současné výzkumy dále ukazují, že self-efficacy a sebevědomí ovlivňují jak afektivní a kognitivní procesy, tak i výsledky vlastního jednání. Self-efficacy může být rozdílná u konkrétních úkolů a činností (Feng, Rost a Zhang 2015): člověk může mít vysokou sebedůvěru např. v oblasti tvorby sítí, avšak současně malou v oblasti řízení zaměstnanců.

Locus of control

Locus of control překládaný také jako místo kontroly, či místo řízení, je konceptem J. B. Rottera. Pojem vyjadřuje to, v jakém kontextu vnímáme důsledky svých činů, zda je vnímáme jako ovlivnitelné vlastní vůlí a přisuzujeme je sobě nebo naopak. Existují dva typy lidí podle lokalizace místa řízení. Externalisté vnímají důsledky svých činů jako nezávislé na své činnosti, tzn. jako náhodu, jako působení nějakých neovlivnitelných externích faktorů jako je osud, Boží vůle, atp. Opakem jsou internalisté. Jedná se o situaci, kdy člověk vnímá důsledky svých činů jako závislé na svém vlastním konání. V případě, že se mu stane nějaká životní událost, hledá příčiny této události primárně u své osoby. Internalita a externalita jsou pojmy, které označují očekávání týkající se souvislosti mezi vlastním jednáním a výsledky tohoto jednání. (Výrost a Slaměnik 2008)

Kritika a její vnímání

Kritika patří mezi běžné komunikační prvky. Ať již se jedná o kritiku oprávněnou či neoprávněnou, je potřeba dokázat s ní pracovat tak, aby se stala přínosem, nikoli stresem. S kritikou pracují i techniky asertivní komunikace. Nejčastějším problémem se stává, když je kritika vnímána jako osobní útok, ačkoli obvykle slouží jako zpětná vazba reflektující naši pracovní činnost či výkon. V případě, že se setkáme s neočekávanou kritikou, je potřeba vytvořit si časový prostor na zamyšlení. Můžeme tedy reagovat například následovně: Musím o tom přemýšlet. Můžeme si o tom promluvit později? Získaný čas na rozmyšlenou by měl

sloužit k parafrázování kritiky a pochopení podstaty kritiky. Pokud s kritikou souhlasíme, je vhodné požádat kritizujícího o návrh zlepšení. Pokud s ní souhlasíme částečně, přijmeme ji, ale kritizujícímu specifikujeme okruh činností, kterých se kritika týká. Pokud je kritika čistě neoprávněná, asertivně ji odmítneme (Hadfield a Hasson 2012). Stejně jako se lze naučit kritiku přijímat, je třeba se naučit i kritiku poskytovat. V pracovním prostředí dbáme zejména na to, aby byla kritika konkrétní, věcná, netýkala se osobnosti, ale měřitelných výstupů, pracovního úkolu a obsahovala argumenty. Příklady nesprávně formulované kritiky ukazuje Tabulka 1 níže:

S vaší prací to jde z kopce	Nekonkrétní, dotýká se osobnosti a navíc je i znevažující
Nestojí to za nic	Nekonkrétní a znevažující
Ten návrh rozpočtu je slabý, budeš se muset polepšit	Nekonkrétní a s dospělým jedincem je jednáno jak s myslým dítětem
Takhle to dál nepůjde	Nekonkrétní a znevažující, zároveň i výhružné
Je to nedostatečné	Nekonkrétní, navíc jako ve škole
O ten projekt jste se nepostaral dobře	Nekonkrétní a může se dotknout osobnosti
S vaší prací za poslední období nejsem ani trochu spokojen	Nekonkrétní a obsahuje osobní angažovanost

Zdroj: Rychtaříková, 2008

Studijní literatura

Povinná literatura

KUČERA, D., 2013. *Moderní psychologie: Hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4621-0. (s. 105-107)

VÝROST, I. a J. SLAMĚNÍK, 2008 *Sociální psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8. (s. 34)

Doporučená literatura

BANDURA, A., 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman. ISBN 978-0716-728-504. (celá kniha)

FENG, X., D. H. ROST a D. ZHANG, 2015. Akademische Selbstwirksamkeit oder fachbezogene Selbstwirksamkeiten? *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*. **47**(-), 159-172. ISSN 0049-8637.

HADFIELD, S. a G. HASSON, 2012. *Jak být asertivní v každé situaci*. Praha: Grada. ISBN 978-0199-552-467. (s. 149-154)

HARTL, P. a H. HARTLOVÁ, 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-717-8303-X. (s. 523)

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y., 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2100-2. (s. 55-70)

Kontrolní otázky

1. Jaký je rozdíl mezi externalistou a internalistou? Za koho se považujete vy?
2. Vyhledejte v odborné literatuře, jaké příčiny může mít nízká sebedůvěra.
3. Jak byste definovali koncept „locus of control“?
4. Jak souvisí vědomí vlastní účinnosti s podnikatelskou činností?
5. Co je to sebedůvěra?
6. Jak by měl vedoucí pracovník správně formulovat kritiku?
7. Jak přijímat neoprávněnou kritiku?
8. Jak se chovat v případě, že je kritika částečně oprávněná?
9. Může být kritika pozitivní?
10. Jak spolu souvisí kritika a zpětná vazba?

Odkaz na seminář

4.6 Vnímání vlastní účinnosti (Self-efficacy) a kritiky (str. 121)

3.7 Sebereflexe a základy psychologie tvořivosti (včetně kreativního řešení problémů)

Klíčová slova

Tvořivost, kreativita, sebereflexe, originalita

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studující s vymezením tvořivosti a sebereflexe, jejich významem v podnikání a faktory, které je ovlivňují.

Výstupy z učení

- 4.2 získá schopnost sebereflexe a kreativity k podnikání

Abstrakt

První část kapitoly je věnována tvořivosti, neboli kreativě, která vychází z originality a jedná se o schopnost vytvořit něco nového. Výsledkem tvořivosti v podnikání jsou nové služby a produkty a zároveň byl potvrzen vliv na spokojenost pracovníků. Druhou část představuje sebereflexe, která v pracovním prostředí může sloužit k posouzení pracovních výsledků, nebo celkově ke zvládnutí stanovených úkolů.

Tvořivost

Tvořivost (kreativita) je komplexní schopnost, jejímž hlavním kritériem je originalita. Jedná se tedy o schopnost vytvořit něco nového. Kreativita dále souvisí s myšlenkovou flexibilitou a pohotovostí. Rozlišujeme tvořivost ne/specifickou, týmovou a individuální.

Nespecifická tvořivost se projevuje jako orientace na méně obvyklé stránky, je pro ni specifická hravost, aktivizace, bohatost nápadů. Ve vztahu k pracovnímu prostředí se projevuje v rámci každodenních činností jako nezávazné uvažování o možných zlepšeních, ale také produkce nových, originálních nápadů. Specifická tvořivost je oproti tomu zaměřena na konečný efekt, jeho praktickou využitelnost a propracovanost. Aby lidé mohli projevit svou tvořivost, je potřeba nastavit vhodné podmínky, které ji podporují. Ve firmě to znamená inovativní firemní kulturu včetně jejího sociálně psychologického rámce podporujícího iniciativu (Lukášová a Nový 2004).

Podle Mikulášťika (2010) by měla kreativita splňovat tři kritéria: novost, originalitu a smysluplnost. Ovlivňuje ji několik faktorů:

- Osobnostní vlastnosti a sebereflexe
- Proces činnosti
- Sociální prostředí
- Podmínky pro tvůrčí činnost
- Motivace
- Rozvoj osobnosti.

Dle Průchy (2003) je tvořivost duševní schopnost vycházející z poznávacích a motivačních procesů. Úzce souvisí i s inspirací, intuicí a samozřejmě fantazií. Podporuje ji vysoká inteligence, otevřenost novým zkušenostem, iniciativa a potřeba seberealizace. Tlumí ji naopak direktivním řízením, stereotypy a tendence ke konformitě. Základním aspektem tvořivosti je odvaha, opravdu kreativní člověk se totiž nebojí selhání.

Tvořivost v podnikání

Kreativita produkuje inovace a proto je součástí firemního úspěchu. Výzkumy ukazují, že až čtvrtina příjmů firem pochází z nových produktů a služeb. Tvořivost má zároveň vliv na spokojenost pracovníků. Rychlý (2007) definuje Rysy firem podporujících tvořivost následovně:

- Nepersonifikují konflikty a podporují tvůrčí atmosféru.
- Oceňují osobitost a různorodost včetně různorodosti kulturní.
- Podporují v práci legraci a hravost, která souvisí s kreativním myšlením.
- Odměňují zvědavost a připouštějí možnost omylu.
- Nevyhrožují sankcemi a podporují svobodu.

Sebereflexe

Sebereflexe je proces vědomého sebepoznávání, sebevymezení a sebehodnocení. Jinými slovy, schopnost přemýšlet o sobě, uvědomit si své schopnosti, možnosti, ale i slabé stránky a dokázat adekvátně posoudit své jednání. Na základě sebereflexe se pak formuje sebepojetí. Obsah sebereflexe pak vytváří sebesystém. Jeho kognitivní složku označujeme jako sebepojetí (self-concept), emocionální složku sebehodnocení (self-esteem), a složku konativní jako seberepresentaci. Jakkoli je tedy sebereflexe důležitá, ve své vědomé formě se nestává běžnou

součástí života lidí a je třeba se jí učit (Výrost a Slaměník 2008). Rozlišujeme dvě formy sebereflexe. Spontánní sebereflexe je neorganizovaná, spočívá spíše v pravidelné registraci vlastního chování. Můžeme si ji představit jako zamyšlení nad uplynulým dnem, stejně jako psaní do deníku. Vedená, řízená sebereflexe je organizovanou formou tohoto procesu. Patří sem různé sebezkušnostní skupiny, či třeba supervize (Kopřiva 2013).

Sebereflexe v pracovním prostředí pomáhá při zvládání úkolů, posouzení pracovních výsledků atp.

Studijní literatura

Povinná literatura

LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ, 2004. *Organizační kultura*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2. (s. 147-149)

MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2016-6. (s. 17-27)

VÝROST, I. a J. SLAMĚNÍK, 2008 *Sociální psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8. (s. 91)

Doporučená literatura

KOPŘIVA, K., 2013. *Lidský vztah jako součást profese: Psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0528-9. (s. 132-141)

PRŮCHA, J., 2003. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7178-772-8. (s. 253-254)

RYCHLÝ, J., 2007. Tvořivost je základ úspěšného podnikání. *Vlastní cesta* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2007, [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/tvorivost-je-zaklad-uspesneho-podnikani/>

Kontrolní otázky

1. Jaké faktory ovlivňují kreativitu pozitivně?
2. Jaké faktory naopak kreativní proces brzdí?
3. Definujte pojem kreativita.
4. Jak je možno zvýšit kreativitu v pracovním prostředí?
5. Jaký má kreativita vliv na pracovní výkon?
6. Jak spolu souvisí kreativita a foremní inovace?

7. Jaké jsou rysy firem, které podporují tvořivost?
8. Definujte pojem sebereflexe.
9. Jaké složky má sebesystém?
10. Jaké formy sebereflexe rozlišujeme?

Odkaz na seminář

4.7 Sebereflexe a psychologie tvořivosti (kreativity) (str. 124)

4.8 Aplikace technik kreativity (mozkové aktivity a myšlenkové modely, pravidla procesu kreativity, techniky kreativity, Brainstorming a Brainwriting, Walt-Disney-Metoda, Design thinking metoda) (str. 128)

3.8 Etické zásady jednání a chování (pravidla slušného firemního jednání), zásady komunikace a efektivní vedení týmu)

Klíčová slova

Etika, chování, kultura, firma, komunikace

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studující s etickými zásadami jednání a chování v podnikatelské sféře. Dále pak jaké jsou zásady intrapersonální komunikace podle jednotlivých autorů a jaké jsou pravidla pro efektivní vedení týmu.

Výstupy z učení

- 4.3 získá etické zásady jednání
- 4.4 získá znalosti z psychologie obchodní činnosti

Abstrakt

Kapitola se věnuje etickým zásadám jednání a chování v podnikatelské sféře. Dále pak komunikaci a jejím zásadám a pravidlům. Poslední část kapitoly je věnována efektivnímu vedení týmu a motivaci se zaměřením na krátkodobé a dlouhodobé motivátory.

Pojem etika

Etika - řecky ethos, nebo také teorie morálky je podle Vaňka a Somra (2015) filozofickou disciplínou, která prozkoumává morálku nebo morálně podstatné chování a činy člověka a jeho normy, hodnoty. Etika je disciplínou praktické filozofie, to znamená, že se zabývá jak skutečným jednáním - morálkou (deskriptivní dimenze morálky), tak i určením různých pravidel, přístupů (preskriptivní morálka). Nejedná se jen o teoretickou disciplínu, ale prozkoumávají se v ní praktické dopady při hodnocení konkrétního lidského chování či jednání. Etika se zabývá teoretickým zkoumáním a zhodnocením hodnot a principů, které regulují lidské jednání v situacích, kdy je možnost nějaké volby prostřednictvím svobodného rozhodnutí.

Podnikatelská etika je nová disciplína, která hledá teoretické koncepty a různé verze chování jednotlivých firem i jejich pracovníků, kteří působí ve světě podnikání. Vychází z různých obecných morálních norem a je závislá na společenských změnách a na zázemí společnosti (Putnová a Seknička 2007)

Mizzoni (2010) rozděluje etiku na relativní a všeobecnou. Relativní etika je zaměřena na ty, kteří tvrdí, že etika relativně zdůrazňuje rozdíly mezi našimi etickými úsudky a rozdíly mezi různými etickými tradicemi. Jako univerzální mohou vypadat problémy typu: dětská práce, obřízka žen, odlišné sexuální praktiky a jiné. Jsou to otázky, o které se lidé zajímají a bojují s nimi po celá staletí.

Zatímco všeobecná etika je založena na skeptických odpovědích na veškeré otázky, týkající se etiky jako takové. Na rozdíl od „relativistů“, kteří si zakládají na tom, že všechna etika je relativní - podmíněná, „univerzalisti“ tvrdí, že existují alespoň nějaké etické hodnoty, standardy, nebo principy, které nejsou ničím podmíněné.

Etika podnikatelského prostředí

Tvorbu etiky v podnikatelském prostředí ovlivňuje podle Dyrta (2006):

- spolupráce všech podnikatelských organizací, institucí, které ji mohou ovlivňovat,
- kreativita při využívání rozvoje manažerské etiky - rozvíjení morálky,
- sledování a ovlivňování podnikových jevů,
- zkoumání vztahů mezi kvalitou a kvantitou ekonomických jevů,
- rozvíjení sociální odpovědnosti v managementu,
- uplatňování vůdcovských metod při rozvíjení motivace.

Důvody pro etické chování ve firmě jsou podle Putnové a Sekničky zvyšování kvality života celého podniku a na to navazující získávání komparativních výhod na trhu.

Proč by se měl vlastně podnik chovat eticky?

- vytváří se mravní podmínky v podniku,
- dochází k úspoře transakčních a informačních nákladů,
- dojde k zisku konkurenční výhody - v marketingu,
- mravnost - etika je zájmem celé společnosti, takže i podniku,
- podnik sám o sobě očekává etické chování i od ostatních účastníků trhu,
- porušení mravních základů ničí podnikatelské prostředí (Putnová a Seknička 2007)

Firemní kultura

Firemní kultura je dle Vysekalové a Mikeše (2009) odvozena z celkového etického chování podniku. Vyjadřuje charakter podniku, atmosféru, ovzduší, vnitřní život, které ovlivňuje chování a myšlení spolupracovníků. Jedná se také o různé zvyklosti a rituály, které jsou ve firmě využívány a o hodnoty, které se objevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.

4 základní prvky firemní kultury jsou:

- symboly - zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které znají jen zaměstnanci dané firmy,
- hrdinové - skuteční nebo imaginární lidé, kteří jsou vzorem ideálního a či morálního chování, jsou vzory ideálního zaměstnance nebo manažera,
- rituály - jedná se o neformální aktivity (oslavy), formální schůze, plánování, psaní zpráv, informační a kontrolní systémy,
- hodnoty - obecná informovanost o tom, co je dobré a co je špatné, hodnotné či nehodnotné, promítají se do pracovní morálky.

Etické chování manažera

Vyplývá podle Vaňka a Somra (2015) ze struktury a dynamiky osobnosti manažera, z jeho vnímání etických hodnot a schopností umět rozlišit etické a neetické jednání. Souvisí také s vlastním sebepoznáním, znalostí silných a slabých stránek, limitů a komplexů.

Chování manažera je zkoumáno ze všech stran, pokud se nechová eticky, může ztratit u lidí důvěru. Manažer by měl vždy jít příkladem, vystupovat jako vzor, protože jeho chování je neustále pozorováno a hodnoceno ze strany zaměstnanců. Všichni ho sledují, řeší to, jak se chová a potom napodobují stejné chování, které u manažera vidí (Mallya 2007).

Eticky zaměřená podniková kultura staví etickou komunikaci manažera s ostatními zaměstnanci na těchto prvcích:

- poctivost,
- důvěra,
- respekt,
- otevřenost,
- spolupráce,
- podpora (Cejthamr a Dědina 2010)

Morální chování

Toto chování manažera znamená, že by měl respektovat a uchovávat hodnoty uvedené v etickém kodexu své vlastní firmy. Měl by vědět a znát hodnoty, které má ve svém jednání reprezentovat a ukazovat ostatním. Je důležité, aby morální hodnoty nejen znal, ale aby je přijal za vlastní, využíval je a poté je také prosazoval na vnější úrovni, pokud to bude zapotřebí. Manažer je „garantem“ morálních pravidel. Morální chování je formováno rodinou a životními zkušenostmi, na druhé straně ho však každý jedinec může krotit a zdokonalovat po celý svůj život (Vaněk a Somr 2015).

Zásady komunikace

Intrapersonální, nebo také lidská, komunikace má několik zásad, kterými je vhodné se řídit, aby byla efektivní. Základní zásady, či pravidla se liší autor od autora.

Obecně lze uvést tyto zásady:

- přijít s tématem, které partnera zajímá;
- obousměrná a symetrická → role sdělujícího a příjemce se musí střídát;
- vzájemně se vnímat a naslouchat si;
- neskákat si do řeči;
- udělat druhému prostor;
- vyjasnění si problému;
- věcnost, smysluplnost, upřímnost, taktnost.

Podle Vymětala (2008) se v odborné literatuře uvádí, že pro úspěch v zaměstnání je nejvíce rozhodující, jaké lidi daný jedinec zná (až 60 %), dále pak jaký dojem dokáže vzbudit (30 %) a pouze 10 % představují individuální schopnosti a dovednosti. Autor uvádí několik základních požadavků, která jsou pro efektivní komunikaci důležité:

- Zřetelnost
- Stručnost
- Správnost
- Úplnost
- Zdvořilost (Vymětal 2008)

Vymětal (2008) dále uvádí, některá základní pravidla pro jednání s lidmi, která vychází z pravidel od Carnigie (1937) a těmi jsou:

- Nesnižovat hodnotu druhých lidí, co znamená, aby daný jedinec neponižoval druhé, neodsuzoval, či nezpochybňoval jejich schopnosti a dovednosti a další.
- Zvyšovat hodnotu druhých lidí - jedná se o protipól k první zásadě, kdy je důležité ukazovat jejich důležitost, povzbuzovat, chválit, jednat narovinu atd.
- Podněcovat druhé v činnosti - tato zásada představuje především motivaci, vybízení k odvaze, napomáhání druhým atd.

Další zásady uvádí např. De Vito (2008)

- Komunikace jako proces přizpůsobování - Jako první zásadu můžeme uvést, že komunikace představuje určitý proces přizpůsobování. Podle autora efektivní komunikace nastává v bodě, kdy komunikátoři a komunikanti používají stejný systém signálů, přičemž tyto systémy nejsou zcela shodné, ale pokud se systémy výrazně liší, dochází k tomu, že si účastníci nerozumí. V praxi to znamená, že jedinci se snaží identifikovat signály a pochopit jejich význam. Pro pochopení je důležité naučit se systém signálů druhé osoby. Tato zásada je důležitá zejména pokud se jedná o komunikační partnery z různých kultur, co souvisí s tím, že existují transkulturní odlišnosti v jednotlivých signálech (např. používání podobných signálů s jiným významem).
- Komunikace je nejednoznačná - Další zásadu představuje to, že komunikace je nejednoznačná, co znamená, že určité sdělení může jedinec interpretovat více způsoby.
- Komunikace má obsahové a vztahové rozměry - Komunikace probíhá na dvou úrovních. Sdělení se mohou týkat věcí, které se odehrávají mimo účastníky, nebo se týkají jejich vzájemného vztahu.
- Komunikace je dělená - Podle autora se jedná o segmentaci neustálého komunikačního toku na např. podněty a reakce.
- Komunikace má svůj cíl - Výměna sdělení probíhá na základě určité motivace s určitým záměrem.
- Komunikace jako nevyhnutelný, nevratný a neopakovatelný proces - Nevyhnutelnost komunikace znamená, že ke komunikaci může dojít i ve chvíli, kdy jedinec komunikovat nechce, nebo nemá v úmyslu. Nevratností se rozumí, že po sdělení určitých informací je nemožné je vrátit zpět, čeho může sdělující litovat, co se může objevit např. v konfliktních situacích. Neopakovatelnost komunikace představuje fakt,

že nelze již proběhlou komunikaci opakovat z toho důvodu, že dochází ke stálým změnám, jak komunikujících, tak sdělených informací (De Vito 2008).

Jednou z nejdůležitějších složek efektivní komunikace je naslouchání resp. aktivní naslouchání. Jak uvádí Jiřincová (2010), aktivní naslouchání se řadí k významným sociálním dovednostem, díky které lze lépe porozumět druhému jedinci.

Efektivní vedení týmu

Vedení týmu má svá vlastní pravidla, nástroje a metody. Podle Barkera a Rob (2009) lze vedení týmu rozdělit do čtyř základních cílů a ty jsou následující:

- Představení procesu - tento cíl zahrnuje navržení a schválení metod práce, jak postupovat při řešení stanoveného tématu, nebo problému. Zároveň dochází k definování, co se bude stanovenými metodami muset udělat.
- Získání lidí pro spolupráci - po představení procesu je důležité přivést do týmu správné spolupracovníky, kteří budou efektivně pracovat na řešení.
- Dohodnutí na hloubce zkoumání jednotlivých návrhů - je důležité, aby všechny rozhodnutí, závěry a taktéž názory, které se týkají přijetí návrhů, byly patřičně prozkoumány.
- Přípravení úvodních návrhů - Jako vedoucí je třeba připravit si k tématu úvodní návrhy, protože se může stát, že členové týmu nemusí mít okamžitou inspiraci, případně při diskusi se mohou dostat do slepé uličky.

Motivace

Pro vedení týmu a pro efektivní vyřešení stanoveného tématu/problému je důležitá správná motivace. V rámci motivace záleží na použitém druhu motivátoru. Motivátory se dělí na krátkodobé a dlouhodobé. Např. zvýšení platu je z krátkodobého hlediska výhodné, ale z dlouhodobého hlediska má nízký pozitivní vliv (Barker a Rob 2009). Podle Tureckiové (2007) je pro správnou motivaci týmu důležitý zájem vedoucího o své podřízené a respektování jejich osobnosti.

Lojda (2011) uvádí, že základem společné práce v týmu je dokonalá komunikace, vysoká motivovanost všech členů a orientace na společný cíl.

Studijní literatura

Povinná literatura

DE VITO, A. J., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2018-0. (s. 44-53)

DYTRT, Z., 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9. (s. 17)

VANĚK, J. a M. SOMR, 2015. *Etika a etiketa v podnikání*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-083-0. (s. 6, s. 38-40)

VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4. (s. 206)

Doporučená literatura

BARKER, S. a C. ROB., 2009. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2838-4. (s. 119)

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7. (s. 27)

JIŘINCOVÁ, B., 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1708-1. (s. 47-48)

LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1. (s. 168)

MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5. (s. 163)

MIZZONI, J., 2010. *Ethics: the basics*. Malden: Wiley-Blackwell. ISBN 978-1-4051-8994-1. (s. 8-10)

PUTNOVÁ, A. a P. SEKNIČKA, 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1621-3. (s. 14)

TURECKIOVÁ, M., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0882-9. (s. 44)

VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5. (s. 67-68)

Kontrolní otázky

1. Co je etika?
2. Jaké dva typy etiky znáte?

3. Co ovlivňuje tvorbu podnikatelské etiky?
4. Jaké jsou důvody pro etické chování ve firmě?
5. Jak by se měl chovat správný manažer, jak by měl komunikovat?
6. Když se bude manažer chovat neeticky, co se stane?
7. Jaké jsou zásady intrapersonální komunikace?
8. Jaké jsou základní cíle pro vedení týmu?
9. Jaký vliv má zvýšení platu na motivaci zaměstnanců?
10. Jaké existují druhy motivátorů?

Odkaz na seminář

4.9 Etické zásady jednání a chování, zásady komunikace a vedení týmu (str. 132)

3.9 Zakládající záměr a zakládající úspěch podniku

Klíčová slova

Podnikání, založení podniku, kapitál, SWOT analýza, PEST analýza

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je seznámení se s pojmy podnik, podnikání, založení podniku. Zároveň si vysvětlíme, na co je třeba dávat si pozor při zakládání podniku, co by měl mít správný zakladatel podniku zjištěné a zmapované, aby dosáhl úspěšného vedení svého podniku. V poslední řadě si představíme tři nejčastěji používané strategické analýzy.

Výstupy z učení

- 4.1 získá sebevědomí v oblasti založení podniku

Abstrakt

Na začátku kapitoly se studující dozvídá vymezení základních pojmů podnik, podnikání, podnikatel. Tato první část je průřezem toho, co vše musí zakladatel podniku před samotným založením zvážit, co určí jako předmět podnikání, jakou právní formu si vybere, jakou osloví zákaznickou skupinu a od koho bude odebírat materiál, majetek apod. Další část kapitoly se věnuje finančním prostředkům, které jsou potřebné při samotném založení podniku. Jedná se o vlastní kapitál a cizí kapitál, jeho rozdělení na dlouhodobý a krátkodobý kapitál.

V poslední části jsou představeny tři strategické analýzy - PEST analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Tyto tři analýzy jsou jedny z nejvíce využívaných analýz a měly by sloužit k přesnější charakteristice faktorů, které ovlivňují podnik.

Jestliže budeme hovořit o zakládajícím záměru a úspěchu podniku, je třeba si v první řadě vymezit některé důležité pojmy.

Podnikem rozumíme jakýkoliv subjekt, který vykonává činnost nabízení zboží nebo služeb na trhu, na místě, kde se střetává poptávka a nabídka. Nezáleží na tom, zda podnik dosahuje zisku, ale nejdůležitější je, že oslovuje potenciální zákazníky s nabídkou svých výrobků nebo služeb (Dvořáček a Slunčík 2012).

Podle Vochozky et al. (2012) se podnikem rozumí každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost bez ohledu na to, o jakou právní formu se jedná. Podnik je hlavním prvkem národního hospodářství a tvoří ho:

- hmotné složky podnikání (movitý a nemovitý majetek),
- osobní složky podnikání (vlastní zaměstnanci a ostatní zaměstnavatelé),
- nehmotné složky podnikání (obchodní jméno, veškeré know-how, patenty, ochranné známky apod.),

Mezi hlavní funkce podniku můžeme zařadit:

- výrobní funkce - produkce výrobků či služeb,
- dodavatelská funkce - dochází k uspokojení určitých potřeb trhu,
- vědeckotechnická funkce - snaha využívat nové technické poznatky, moderní technologie,
- ekonomická funkce - snaha maximalizovat zisk,
- sociální funkce - zaměstnanci jsou závislí na chodu podniku (jedná se o jejich příjmy),
- politická funkce - dochází k posílení či oslabení politických rozhodnutí,
- vzdělávací a kulturní funkce - možná školení, firemní akce...,
- bezpečnostní funkce - jedná se o zajištění bezpečnosti práce, ochranu životního prostředí a jiné...,
- společenská funkce - nelze vnímat podnik jen jako subjekt, který musí maximalizovat zisky, musí splňovat to, co od něj společnost očekává, musí něčím zaujmout.

Založení podniku

Založení podniku je cílevědomý proces, řízený buď vlastníkem firmy, nebo podnikatelem. Zakladatel podniku musí připravit strategické plány a záměry, které budou řešit tyto otázky:

1. jaký bude předmět činnosti podnikání,
2. jak a kde sehnat finanční prostředky, potřebné k podnikání,
3. zda je vůbec zakladatel schopný založit svůj vlastní podnik, jestli vůbec má předpoklady pro podnikání,
4. vyřešit to, jakou právní formu bude daný podnik mít, být schopný pohybovat se v oblasti veškerých právních norem, v oblasti životního prostředí, hygieny, apod.

Předmět činnosti

Jeden z mnoha aspektů, které musíme zvažovat je to, pro jakou skupinu zákazníků bude konečný výrobek nebo služba určena, musíme vědět, kdo bude potenciálním zákazníkem.

Dále se musíme zabývat tím, kde všude chceme podnikání provozovat (jestli budeme například exportovat do zahraničí, nebo budeme podnikat jen v tuzemsku - v tom případě si musíme vtipovat potenciální trhy).

Veškeré tyto faktory jsou závislé především na volbě sídla podniku - správná lokalizace je podstatným vlivem na budoucí vývoj podniku. Jestliže se rozhodneme založit podnik, musíme si dopředu zjistit, zda je v daném místě dostatečné rozložení pracovních sil, zda je v oblasti přístup k surovinovým zdrojům-případně vyřešit jejich dodání, musíme vědět jaké je nejbližší dopravní spojení, jestli je v dané oblasti vůbec odbyt, zda se dá v okolí využít nějaká investiční nabídka apod...

Takovýchto faktorů, které jsou velice důležité při rozmyšlení se o založení podniku je mnoho, je tedy více než nutné si vše dopředu zjistit, aby později nedocházelo k problémům, které by vedly ke špatné situaci podniku.

S předmětem činnosti souvisí i lidská síla - pracovníci, chceme-li zaměstnance, kteří tvoří podnik. Je třeba vybírat pracovníky tak, aby měli dostatečnou kvalifikaci, aby byli mobilní, abych jich bylo dost. S tím souvisí určení podmínek, které můžeme nabídnout zaměstnancům (pracovní doba, organizace práce, bezpečnost a hygiena práce atd...). Se zaměstnanci samozřejmě souvisí stanovení výše odměny spolu s výší zdravotního a sociálního pojištění pracovníků. V poslední řadě, chceme-li zaměstnancům dopřát něco víc, můžeme jim nabídnout různé příspěvky na rekreaci, penzijní připojištění, dodatkovou dovolenou, zkrácení pracovní doby, nebo jiné další výhody.

Nedílnou součástí předmětu činnosti je tvorba souboru veškerého dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Zakladatel musí zvážit množství, kvalitu majetku, technickou úroveň daného majetku. Musí také vybrat správného dodavatele, zjistit si ceny, vyřešit předpokládané využití majetku atd. Dále musí zajistit potřebné množství krátkodobého (oběžného) majetku (zásoby, pohledávky, peníze, cenné papíry...).

Osvojení právních norem

Při zakládání firmy musí podnikatel věnovat pozornost tomu, jakou právní formu podniku zvolí (s.r.o., k.s., a.s., družstvo...). Obchodní zákoník nabízí různé formy podnikání, které si může podnikatel sám vybrat. Hlavními kritérii při výběru právní formy jsou:

- způsob a rozsah ručení - kdo ponese podnikatelské riziko při neúspěchu,
- oprávnění k řízení - kdo bude zastupovat podnik navenek, kdo bude rozhodovat o důležitých krocích, kdo bude podnik řídit atd.,
- počet zakladatelů - zda povede podnik sám, nebo bude mít společníky,
- množství kapitálu - nároky na počáteční kapitál,
- administrativní náročnost při zakládání - množství výdajů spojených se založením a provozováním podniku,
- účast na případném zisku či ztrátě,
- finanční možnosti - zda má podnikatel přístup k cizím zdrojům,
- daňové zatížení - zda bude schopen řádně odvádět daně,
- zveřejňovací povinnost - účetní závěrky a jiné (Synek et al. 2012).

Finanční prostředky

Finanční struktura podniku představuje složení zdrojů, z nichž majetek podniku vznikl. Finanční zdroje obecně jsou zachyceny v rozvaze podniku - přesněji v pasivech, protože se jedná o cizí zdroje.

Jestliže sám podnikatel, nebo skupina podnikatelů vloží do podniku finanční zdroje, bavíme se zde o vlastním kapitálu. Vloží-li zdroje do podniku například věřitel (př. banka), jedná se o takzvané cizí zdroje podniku, respektive o dluhy.

Celková výše finančních zdrojů podniku závisí převážně na:

- velikosti podniku (čím větší podnik je, tím vyžaduje provoz více finančních zdrojů),
- stupni mechanizace, robotizace (čím vyšší stupeň technologií, tím je třeba více zdrojů),
- rychlosti obratu finančních zdrojů (čím rychlejší je obrat, tím méně může být finančních zdrojů),
- organizaci odbytu - podnik s vlastními prodejními sítěmi vyžaduje více finančních prostředků, než prodej přes obchodní podniky (Martinovičová, Konečný a Vavřina 2014).

Vlastní kapitál

Jedná se o kapitál, který patří majiteli - majitelům. Vlastní kapitál není stálou neměnnou veličinou, odvíjí se podle výsledku hospodaření.

Rozdělení vlastního kapitálu:

- základní kapitál - peněžní i nepeněžní vklady společníků, povinný je u akciové společnosti a společnost s ručením omezeným,
- emisní ážio - rozdíl mezi nominální a tržní cenou akcií při jejich emisi,
- rezervní fond - vytvářen pro případ nepředvídaných rizik v podnikání,
- ostatní kapitálové fondy,
- nerozdělený zisk z minulých let - část zisku (po zdanění), který byl převeden z minulých let, který se nerozdělil mezi majitele,
- hospodářský výsledek běžného období - zisk nebo ztráta z aktuálního období.

Cizí kapitál

Cizí kapitál je dluhem, který musí podnik v určité době splatit. Podle doby jeho splatnosti ho můžeme dělit na krátkodobý kapitál - splatný do 1 roku a dlouhodobý kapitál - splatnost nad 1 rok.

- krátkodobý - krátkodobé bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, půjčky...,
- dlouhodobý - úvěry bank, dlužní úpisy, jiné dlouhodobé závazky (Vochozka et al. 2012).

Pro lepší orientaci a z důvodu předcházení případných rizik podnikání si můžeme při zakládání podniku vytvořit některou z mnoha používaných strategických analýz, abychom si s její pomocí rozebrali mikrookolí nebo makrookolí podniku. Srpová et al. (2010) uvádí tyto nejpoužívanější strategické analýzy:

PEST analýza

Jedná se o analýzu vnějšího prostředí neboli makrookolí. Analýza dělí vnější vlivy do čtyř základních skupin:

- **P** - politicko-právní faktory - tyto faktory tvoří společenský systém, který je dán převážně vývojem politické situace,
- **E** - ekonomické faktory - patří sem tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňová problematika atd.,
- **S** - sociální a kulturní faktory - jsou dány skladbou společnosti, skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky,

- **T** - technické a technologické faktory - tyto faktory znázorňují inovační potenciál země, tempo technologických změn.

Porterův model pěti sil

Jde o analýzu mikrookolí, zkoumá konkurenční síly, základy konkurence v odvětví. Cílem Porterova modelu pěti sil je prozkoumat konkurenční síly, které v prostředí působí a identifikovat, které ze sil mají pro budoucí vývoj podniku nějaký značný význam a které by bylo možné za pomoci strategických rozhodnutí nějaký způsobem ovlivnit.

SWOT analýza

Jedná se o jednu z nejjednodušších analýz, používanou k charakteristice klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku.

SWOT analýza zkoumá:

S - strenghts - silné stránky podniku,

W - weaknesses - slabé stránky podniku,

O - opportunities - příležitosti podniku,

T - threats - hrozby podniku.

Ať už si vytvoříme jakoukoliv z těchto analýz, nikdy však nemůžeme přesně ovlivnit budoucí vývoj chodu podniku, na který působí mnoho okolních faktorů. Nelze tedy úplně popsat to, co stojí za celkovým úspěšným podnikáním. Zakladatel podniku bude muset při rozhodování o založení počítat se všemi možnými situacemi, které můžou zvrátit plán či záměr podnikání.

Studijní literatura

Povinná literatura

DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3. (s. 1)

MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5316-4. (s. 36)

SRPOVÁ, J. et al., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5. (s. 131-132)

SYNEK, M. et al., 2012. *Manažerská ekonomika. 5. aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1. (s. 26-27)

VOCHOZKA, M. et al., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1. (s. 35, s. 57-59)

Kontrolní otázky

1. Jaké tři složky tvoří podnik?
2. Jmenujte alespoň čtyři funkce podniku.
3. Co vše lze zahrnout do předmětu podnikání?
4. Jaké jsou hlavní kritéria při výběru právní formy podniku?
5. Jaké druhy společností znáte z praxe?
6. Na čem závisí výše vstupních finančních prostředků při založení podniku?
7. Jak dělíme vlastní a cizí kapitál?
8. Jaké strategické analýzy podniku znáte?
9. Zkuste vyjmenovat silné stránky podniku.
10. Které faktory zkoumá PEST analýza vnějšího okolí?

Odkaz na seminář

- 4.10 Zakládající záměr a faktory úspěšnosti (str. 136)
- 4.11 Motivace k založení podniku (Motivační orientace) (str. 140)

3.10 Motivace k založení podniku

Klíčová slova

Podnik, motivace, zakladatel, podnikatel, bariéry

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je objasnit pojmy podnik, založení podniku a motivace. Dále zjistit, jakým způsobem je zakladatel podniku motivován a čím, na co by si měl dát pozor při plánování založení podniku, jaké by měl mít rysy, aby se mohl stát úspěšným podnikatelem. V neposlední řadě budou studující seznámeni s bariérami v podnikání.

Výstupy z učení

- 4.1 získá sebevědomí v oblasti založení podniku
- 4.2 získá schopnost sebereflexe a kreativity k podnikání

Abstrakt

Kapitola se zabývá tématem motivace k založení podniku. Reflektuje nejprve definici termínů podnik, motivace, motiv a faktory (interní a externí). Dále jsou představeny faktory ovlivňující založení podniku a bariéry tomuto založení bránící.

Pojem podnik

Podnikem lze podle Dvořáčka (2010) rozumět jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabídce výrobků či služeb na trhu (trhem lze chápat místo, kde se střetává nabídka a poptávka). Není úplně důležité, jestli podnik při své činnosti dosahuje zisku, nýbrž že oslovuje zákazníky s nabídkou svých produktů či služeb. Není ani tak podstatné, jakou právní formu podnik na sebe bere, ale je třeba přežít a uchovat se jako podnik. V obchodním zákoníku je podnik definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku zároveň náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které slouží podnikateli nebo k provozu podniku (Synek 2012). Podle Srpové et al. (2010) je podnik chápán jako určitý subjekt, kde dochází k přeměně vstupů na výstupy. Je to ekonomicky a právně samostatná jednotka, která funguje za účelem podnikání.

Pojem motiv-motivace

Pospíšil (2011) charakterizuje motiv (česky pohnutku) jako jakýkoliv podnět, který podněcuje člověka k určité činnosti nebo ho k té činnosti nějakým způsobem inspiruje. Motiv je příčinou a začátkem nějakého chování. Motivem může být zájem, odměna (finanční, slovní), trest (slovní, morální, fyzický, snaha vyhnout se trestu), postoj, určitá hodnota apod. Motiv může být buď kladný (pochvala, uznání, obdiv, seberealizace...), nebo záporný (nenávisť, bolest, strach, závist...). Newton (2008) uvádí, že motivace v podnikání pramení z toho, že lidé - manažeři nebo zaměstnanci jsou do práce zapojeni dobrovolně, práce je tedy třeba uspokojuje nebo i baví, je to pro ně výzva, kterou chtějí podstoupit.

Motivaci lze podle Urbana (2017) dělit na vnitřní a vnější. K **vnitřním faktorům** motivace patří:

- samostatnost při vykonávání práce,
- nové schopnosti, které získávají,
- viditelné výsledky práce,
- společenský význam či smysl.

Všechny tyto faktory však mohou působit na člověka rozdílně.

Mezi **vnější faktory** motivace patří to, co člověk za svou práci v případě, že ji vykonává správně a včas dostává - finanční odměna (mzda, prémie, bonusy...), ale i naděje na zvýšení této finanční odměny - v případě podnikatele zvýšení zisku. Dále lze motivaci rozdělit na hmotnou a nehmotnou. Hmotnou motivací rozumíme samozřejmě peníze, mezi nehmotné faktory patří pochvaly, uznání, možnost získání zkušeností atp.

Založení podniku podle Synka et al. (2012) představuje cílevědomý řízený proces člověka, vlastníka a podnikatele. Zakladatel podniku musí sestavit strategické záměry, které souvisí s:

- vymezením předmětu podnikání,
- vyjasněním finančních a ostatních prostředků spolu s jejich dostupností,
- zvážením, zda-li má zakladatel psychologické předpoklady pro podnikání,
- doplněním informací, které se týkají právních norem, norem v oblasti podnikání - ochrana životního prostředí, hygiena, ekologie atd.

Podle Vebera et al. (2008) by si každý budoucí zájemce o podnikání měl uvědomit, jaké negativní a pozitivní důsledky mu může podnikání přinést. Tyto důsledky by si měl uvědomit,

promyslet a vyhodnotit. Založení podniku a následné podnikání je nevratný proces, který může přinést ztrátu vynaložených prostředků, ale také psychickou újmu nebo ztrátu prestiže, pokud se podnikatelský záměr nevydaří.

Před založením podniku - před samotným začátkem podnikání, je třeba vyhodnotit tyto faktory:

1. Situace zakladatele

- má zaměstnání, nebo důchod - rád by realizoval své myšlenky, nápady, chce zjistit, zda by se uplatnil jako podnikatel, chce větší mzdu,
- má zaměstnání a jistotu pracovního místa - ve svém zaměstnání je nespokojený, řeší, jestli má dosavadní poměr ukončit a začít se založením podniku,
- ztratil zaměstnání - založení podniku a následné podnikání může přinést zajímavé finanční prostředky.

2. Podpora blízkého okolí

Zejména na začátku fungování podniku je velice důležitá podpora okolí, převážně rodiny, což přilepšuje psychice podnikatele.

3. Materiální a odborné předpoklady k podnikání

Pro založení podniku je třeba mít určité prostory, ve výhodě jsou ti, kdo je například zdědili. V případě, že zakladatel prostory nevlastní, musí počítat s náklady na pronájem či výstavbu. Dále je třeba počítat s tím, že jsou potřeba i další prostory a zázemí. Z počátečního kapitálu bude tedy velká část věnována pořízení těchto prostor či na vybavení podniku. Podnikání také zahrnuje vedení účetní evidence a dodržování daňových zákonů, je tedy třeba počítat se sankcemi, v případě nedodržení zákonů.

4. Podnikatelský záměr

Zakladatel podniku by měl mít určité představy, myšlenky o tom, kde a jak bude podnikat. Co bude jeho hlavním předmětem podnikání, koho bude oslovovat.

5. Obecné rysy zakladatele - podnikatele

- **dlouhodobé zaměření** - již před založením podniku by si každý potenciální podnikatel měl uvědomit, že se jedná o aktivitu poměrně dlouhodobou. Je tedy možné, že bude muset odložit své koníčky. Méně času bude určitě věnovat své odbornosti. Samozřejmě, že existuje

možnost založit podnik či živnost s krátkodobým cílem a po ukončení určitého projektu s podnikatelskou činností skončit, ale tyto případy nejsou až tak časté,

- **podnikavost** - je celostní charakteristika, která se dělí na dispozice a osobní vlastnosti. Dispozicemi mohou být *schopnosti* (organizační schopnosti, rozumová inteligence...), *vědomosti* (většinou získané - odborné, podnikatelské, komunikační znalosti) nebo *dovednosti* (naučené vzorce chování, které byly získané převážně tréninkem). Osobní vlastnosti charakterizují osobnost podnikatele a dělí se na *nespecifické* (bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, čestnost, ohleduplnost...) a *specifické* (rozhodnost, svědomitost, cílevědomost, vytrvalost, samostatnost...).
- **motivace** - motivy jsou podněty lidského chování. Motivace sjednocuje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytouženému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a neuspokojené potřeby vyvolávají napětí, které se stává impulzem k nějakému chování jedince. Musí existovat nějaký důvod k tomu, aby člověk začal podnikat, aby chtěl dosáhnout úspěchu. Základem úspěchu je vůle dosáhnout předem vytyčeného cíle. Není-li vůle být úspěšný, nepomůže k dosažení cíle v podstatě nic. Lidé jsou motivováni k úspěchu v podnikání různými způsoby.
- **iniciativa** - má-li být podnikatel úspěšný, nesmí být pasivní. Musí být kreativní, iniciativní, mít pozitivní myšlení a musí věřit v úspěch.
- **podstupování rizika** - dráha podnikání není určena pro ty, co se bojí o něčem rozhodovat nebo pro ty, co neradi přijímají zodpovědnost. Nejisté rozhodování a odkládání důležitých rozhodnutí přináší obrovská rizika.
- **dobry zdravotní stav** - do založení podniku a následného podnikání by neměl jít člověk, který není fyzicky i psychicky v pořádku. Pro podnikání není typická pevná pracovní doba, může docházet k určitým stresům při jednání, dochází k tlakům apod.

Veber et al. (2008) definují desatero úspěšného zakladatele-podnikatele (jaký by měl být, co by měl respektovat, jak by se měl chovat):

- vytrvalost - běh na dlouhou trať,
- sebedůvěra - neustupovat před překážky, neúspěchy,
- odpovědnost - za své závazky, za dodržení smluv, za dodržení termínů apod.,
- informovanost - vrozené či získané předpoklady, praxe, životní zkušenosti,
- iniciativní chování - konat vždy včas,

- monitoring a využití příležitostí a silných stránek osobnosti - sledovat vývoj okolí, hledat příležitosti,
- koncepce cena kvalita čas - kvalitní produkt či služba, nízká cena a pružná nabídka,
- úsilí o úspěch - vyjádřen hospodářským výsledkem,
- racionální chování - zvažovat alternativy, hledat další přístupy, reagovat,
- respektování okolní reality - přizpůsobení se okolí - demografii, infrastruktuře atd.

Podle Vebera et al. (2008) existují ale i důvody, proč nelze začít s podnikáním, jsou označeny jako bariéry založení podniku.

Bariéry založení podniku - podnikání

Jedná se o faktory, které způsobují, že člověk nechce, neumí nebo nemůže podnikat. Bariéry můžeme rozdělit do dvou skupin - na interní a externí.

Interní - na straně potenciálního podnikatele jsou dány tím, že:

- člověk nechce podnikat - nemá motiv k podnikání (má např. dobré zaměstnání), má obavy z rizik podnikání (obava, strach, nedostatek sebedůvěry), osobní vlastnosti (nedostatek cílevědomosti, výdrže, nechut' vést lidi, řešit konflikty atd.),
- člověk neumí podnikat - chybí mu předmět podnikání (nápad, know-how), nedostatečná identifikace, hodnocení a využití příležitostí, neznalost základních požadavků souvisejících s podnikáním (chybí osvojení know-how podnikání), nedostatečné předpoklady pro výkon funkce podnikatele (manažerské schopnosti, jednání s obchodními partnery atd.),
- člověk nemůže podnikat - nedisponuje potřebnými zdroji - kapitálem, nedisponuje vhodnými prostory, chybí mu podpora okolí - rodiny, společníků...

Externí - jsou dány vnějšími podmínkami, nezávisí na podnikateli, závisí na:

- právním prostředí - založení a fungování (zákon o živnostenském podnikání, obchodní zákoník), provozování podnikatelských aktivit (obchodní vztahy, pracovněprávní vztahy, ekologické požadavky, bezpečnost a ochrana zdraví atd.),
- ekonomickém prostředí - účetní, daňové, celní, cenové a další požadavky, podpora podnikání, zejména začínajících podnikatelů,
- podnikatelské infrastruktuře - bankovní, pojišťovací, komunikační, vzdělávací, poradenské, informační služby, veřejná správa apod.,
- veřejném mínění - názory na podnikání, atmosféra veřejnosti...

At' už je zakladatel - nebo chceme-li potenciální podnikatel namotivován jakýmkoliv možným způsobem k založení podniku a následnému podnikání, měl by před takovým těžkým rozhodnutím učinit mnoho důležitých kroků. Podnikání je například oproti normálnímu zaměstnaneckému poměru velice složité, je třeba si spousty věcí vyřizovat sám, hlídat si lhůty, termíny, aniž by to za nás dělal někdo jiný. Má to své nevýhody - úskalí, ale v případě úspěchu i své výhody. Je třeba si vše pečlivě rozmyslet, než se vrhneme na tvorbu vlastního podniku.

Studijní literatura

Povinná literatura

DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3. (s. 1)

SRPOVÁ, J. et al., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5. (s. 35)

SYNEK, M. et al., 2012. *Manažerská ekonomika. 5.aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1. (s. 12)

VEBER, J. et al., 2008. *Podnikání malé a střední firmy.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2409-6. (s. 47-49, s. 56-58)

VOCHOZKA, M. et al., 2012. *Podniková ekonomika.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1. (s. 35, s. 57-59)

Doporučená literatura

NEWTON, R., 2008. *Úspěšný projektový manažer.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2544-4. (s. 163)

POSPÍŠIL, M., 2011. *Manažerština, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů.* Plzeň: Psycho Pospíšil. ISBN 978-80-903529-4-0. (s. 104)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 14-17)

Kontrolní otázky

1. Definujte pojem podnik a motivace?
2. Jaké druhy motivace znáte?
3. Co pro Vás osobně je motivací k založení podniku?

4. Co lze považovat za obecné rysy podnikatele?
5. Jak by se měl chovat zakladatel podniku-podnikatel?
6. Jmenujte interní bariéry založení podniku.
7. Jmenujte externí bariéry založení podniku.
8. Jaké formy hmotné motivace znáte?
9. Může trestně stíhaný člověk založit vlastní podnik?

Odkaz na seminář

4.11 Motivace k založení podniku (Motivační orientace) (str. 140)

3.11 Týmové a individuální zakládání podniku

Klíčová slova

Živnost, podnikání, kapitál, řízení, společnost

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je představit jednotlivé druhy podnikání, ať už se jedná o individuální - v nejčastějším případě podnikání fyzických osob nebo týmové, kdy zakládají podnik dva nebo více lidí. Dozvíme se jaké výhody a nevýhody mohou plynout z těchto typů podnikání, rozebereme podmínky zahájení podnikání jako fyzická a právnická osoba. Studující si mají možnost udělat obrázek o tom, jestli je lepší podnikat „na vlastní pěst“ nebo se o výsledek podnikání dělit s jinými společníky.

Výstupy z učení

- 4.1 získá sebevědomí v oblasti založení podniku

Abstrakt

Kapitola tematicky zpracovává osobní a týmovou formu zakládání podniku, shrnuje jejich specifika, výhody a bariéry. Fyzická osoba zakládá podnik na základě živnosti, právní forma založení podniku je možná ve formě obchodní společnosti.

Podnikem je podle Srpové et al. (2010) rozuměn subjekt, ve kterém dochází k přeměně určitých vstupů na výstupy. Jedná se o ekonomicky a právně samostatnou jednotku, která funguje za účelem podnikání. Právně je podnik chápán jako soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání. Součástí podniku jsou věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které náleží podnikateli a slouží k podnikání.

Podle Dvořáčka (2012) je podnik jakýkoliv subjekt, který vykonává činnost, která spočívá v nabídce zboží či určitých služeb na trhu. Trhem je místo, kde se střetává nabídka a poptávka. Při takové činnosti podniku není rozhodující, jestli dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky za účelem nabízení svých výrobků či služeb.

Podnik je jakýkoliv subjekt, který vykonává hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu. Podnik je důležitým prvkem národního hospodářství a tvoří ho **hmotné složky** (movitý a

nemovitý majetek), **osobní složky** (zaměstnanci a zaměstnavatelé), **nehmotné složky** (know-how, patenty, licence, obchodní značka...) (Vochozka et al. 2012).

Pojmy podnikatel, manažer, vůdčí osobnost

Synek et al. (2012) podnikatele charakterizuje jako fyzickou nebo právnickou osobu, která získala živnostenské oprávnění. Za živnost se podle živnostenského zákona dá považovat jakákoliv podnikatelská činnost, která není zakázaná, nebo vyloučená ze živnostenského zákona.

Za manažera lze považovat člověka, který vykonává základní manažerské funkce, ke kterým patří plánování, organizování, personální agenda a kontrola.

Vůdčí osobností neboli lídrem, lze nazvat člověka, který ovládá cílené získávání a ovlivňování lidí, po kterých chce, aby se snažili dobrovolně o dosažení určitých cílů podniku.

Podle Synka (2012) naše platná právní úprava povoluje:

- podnikání občanů (fyzických osob),
- podnikání v různých typech obchodních společností (s.r.o., a.s., k.s....),
- podnikání v rámci družstev,
- ostatní (spolky, ústavy...).

Podnikání fyzických osob - živnost

Srpková et al., (2010) zmiňují v souvislosti s podnikání fyzických osob pojem „osoba samostatně výdělečně činná - OSVČ“. Tento pojem se využívá převážně v českých zákonech o dani z příjmů, v zákonech o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění pro fyzickou osobu, která má příjmy z podnikání nebo jiné samostatně výdělečné činnosti.

Fyzická osoba, která chce podnikat, musí získat živnostenské nebo nějaké jiné oprávnění k podnikání. Podle toho, jaké jsou požadavky na odbornou způsobilost, dělíme živnosti na:

1. **ohlašovací živnosti** - vznik a provozování na základě ohlášení, jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Dělí se dále na:
 - řemeslné živnosti - podmínkou pro jejich získání je výuční list, nebo maturita v daném oboru, diplom v oboru, nebo 6let praxe v oboru. Jedná se např. o řeznictví, klempířství, hostinská činnost, opravy, montáže, zednictví...,

- vázané živnosti - pro získání a provozování je potřeba prokázat odbornou způsobilost, kterou stanovuje příloha živnostenského zákona. Jsou to masérské služby, vedení účetnictví, provádění staveb, provozování autoškoly a jiné,
 - volné živnosti - pro získání nepotřebuje podnikatel žádnou odbornou způsobilost. Živnost nese název výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živn. zákona. Podnikatel si rozsah živnosti vybere ze seznamu 80 činností ty, které bude provozovat. Příkladem je maloobchod a velkoobchod, ubytovací služby, fotografické služby, zprostředkování maloobchodu a velkoobchodu atd...
2. **koncesované živnosti** - vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí. Jsou také osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Kromě odborné způsobilosti je k jejich získání třeba i kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Do této kategorie patří provozování pohřební služby, taxi služby, cestovní kanceláře, silniční motorové dopravy a jiné (Srpová et al. 2010).

Všeobecné podmínky, které je třeba splnit, abychom mohli získat živnostenské oprávnění, jsou: minimální věk 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost. Zvláštními podmínkami mohou být v případě potřeby doložení různých odborných a jiných způsobilostí (Srpová et al. 2010).

Právní formy podnikání

Jestliže se rozhodneme podnikat jako právnická osoba, Synek et al. (2012) vymezuje kromě možnosti podnikání jakožto fyzická osoba (živnostník), další základní právní formy podnikání:

Obchodní společnosti

- **osobní společnosti** - ručíme i svým osobním majetkem, je to: veřejná obchodní společnost (v.o.s), komanditní společnost (k.s.),
- **kapitálové společnosti** - ručíme jen do výše majetkového vkladu (nikoliv osobním majetkem), jsou to: společnost s ručením omezeným (s.r.o), akciová společnost (a.s), evropská společnost a jiné.

1. Družstva

2. Státní podniky

3. Evropské společnosti a jiné.

Občanský zákoník (2014) charakterizuje jednotlivé druhy společností takto:

1. **Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)** - alespoň 2 osoby podnikají pod společnou firmou, netvoří orgány, mohou za ni jednat všichni společníci, kteří ručí za závazky společnosti celým svým majetkem (i osobním). Zakládá se pomocí zakladatelské smlouvy.
2. **Komanditní společnost (k.s.)** - mohou ji založit min. 2 osoby, někteří společníci v ní ručí za závazky do výše svého nesplaceného vkladu (těm říkáme komanditisté) a někteří celým svým jměním (tzv. komplementáři). Právo vedení společnosti náleží jen komplementářům. Komanditisté mají povinný vklad min. 5 000Kč.
3. **Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)** - může jít o 1 - 50 zakladatelů této formy společnosti, základní kapitál tvoří vklady jednotlivých společníků. Orgány společnosti jsou: valná hromada, jednatel, dozorčí rada.
4. **Akciová společnost (a.s.)** - může ji založit min. 1 společník, kapitál této společnosti je rozvržený na určitý počet akcií o určité hodnotě. Existují dva způsoby založení: s veřejnou nabídkou akcií (výše základního kapitálu je min. 22 mil. Kč), a nebo bez veřejné nabídky akcií (výše základního kapitálu je min. 2 mil. Kč.).
5. **Družstvo** - je to otevřené společenství s proměnlivou členskou základnou, zřizuje se za účelem podnikání, ale i za jiným účelem, zapisuje se do obchodního rejstříku. U družstva funguje vkladová povinnost. Základní kapitál je min. 50 tis. Kč. Orgány družstva: členská schůze, představenstvo (statutární orgán), kontrolní komise.

Podle Synka (2012) jsou hlavními kritérii při rozhodování o tom, jakou právní formu podniku zvolíme nejdůležitější převážně tyto faktory:

- způsob a rozsah ručení - nese s sebou riziko,
- oprávnění k řízení - zastupování firmy, vedení firmy, možnost rozhodovat apod.,
- počet zakladatelů,
- nároky na základní kapitál,
- administrativní náročnost při zakládání - rozsah výdajů, které jsou spojené se založením a chodem,
- účast na zisku - ztrátě,
- finanční možnost - přístupy k finančním zdrojům,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost.

Způsob a rozsah ručení

Závisí na něm riziko podnikatele, který je zároveň zakladatelem a společníkem. Existují 2 varianty ručení:

- *omezené ručení* - podnikatel zde ručí pouze do výše nesplaceného majetkového vkladu. Tím pádem neručí za závazky osobním majetkem, ale pouze majetkovým vkladem do firmy. Toto se využívá například u společností s ručením omezeným (s.r.o., a.s....),
- *neomezené ručení* - podnikatel ručí za všechny závazky podniku celým svým i osobním majetkem. Takto se ručí např. u veřejné obchodní společnosti (v.o.s., k.s.).

Oprávnění k řízení

Jde o úpravu zmocnění vést podnik a zastupovat ho. Ve vybraných případech si tohle mohou vyřešit majitelé, společníci a zakotvit to např. do společenské smlouvy. Zákon však v některých případech předpisuje, které orgány musí v podniku být a jaké jsou jejich kompetence (např. u akciové společnosti - a.s.). (Synek et al. 2012)

Počet zakladatelů

V každé zemi je toto kritérium upraveno individuálně. V ČR je u společnosti s ručením omezeným i u akciové společnosti možnost založení pouze jednou osobou (fyzickou nebo právnickou). Musí však pro to být splněny podmínky. Naproti tomu, ostatní obchodní společnosti musí založit nejméně dvě osoby. Obchodní zákoník také u s.r.o. jako u jediné společnosti limituje počet zakladatelů na 50 osob.

Nároky na počáteční kapitál

Minimální částka počátečního kapitálu, který je třeba při založení podniku, je ze zákona nově od 1. 1. 2014 určen jen u kapitálové společnosti - s.r.o. a to v rozsahu min. 1Kč. Přesnou výši si lze stanovit ve společenské smlouvě. (Fučík a Partneři 2014)

Pro akciové společnosti platí podmínka počátečního kapitálu ve výši 2 mil. Kč.

U živnostníků a u osobních obchodních společností není žádná stanovená výše kapitálu, předpokládá se však účast společníka na výkonu a provozování živnosti. (Synek et al. 2012)

Administrativní náročnost při zakládání

Jde o úpravu podmínek, za kterých podnik vzniká. Nejsložitější je založení akciové společnosti, kde je nutné před zahájením fungování podniku vytvořit zakladatelskou listinu a stanovy. Dále

se musí uspořádat valná hromada akcionářů, z níž vznikne notářský zápis, který potvrdí vznik společnosti.

V obchodních společnostech jde především o výdaje, které jsou spojené s povolením živnosti, se zpracováním společenské smlouvy a notářským ověřením, se zápisem do obchodního rejstříku, se zpracováním a zveřejněním auditu.

U podnikatelů živnostníků se většinou jedná o jednorázový výdaj, např. úhrada za živnostenský rejstřík. Další výdaje při založení živnosti jim nevznikají. Jediným problémem je potom vedení účetní evidence, drobní podnikatelé však mají výhodu, že vedou evidenci jen pro daňové účely a to se řídí zákonem o dani z příjmu.

Účast na zisku - ztrátě

U osobních obchodních společnostech se v případě neuzavření dohody o rozdělení zisku nebo nesepsání formulace do společenské smlouvy, dělí zisk rovným dílem mezi všechny spoluzakladatele. Výjimku tvoří pouze ty případy, kdy dělení probíhá ze zákona jiným způsobem.

U akciových společností podíl na zisku akcionáře závisí na tom, jak rozhodne valná hromada. (Synek et al. 2012)

Finanční možnosti

Jde především o získání dodatečných vlastních nebo i cizích zdrojů, potřebných k financování růstových příležitostí. Může jít o zvýšení vlastního kapitálu a o přístup k cizímu kapitálu. Úvěrové možnosti jednotlivých právních forem se však dost liší. Odvíjí se převážně od výše kapitálu, kterým společnost disponuje, důležitou roli hraje i způsob a míra ručení spoluzakladatelů. Mezi cizí zdroje lze zařadit i půjčku od majitelů společnosti, tvorbu vnitropodnikové banky a jiné. V případě a.s. lze využít formu emise obligací. K dalším možnostem financování společnosti patří:

- vklad do základního kapitálu nebo mimo základní kapitál - rozlišuje se, zda jde o vklad peněžité či nepeněžité. Dále jde o to, jestli se vkládá do základního kapitálu, nebo například do rezervního fondu,
- emise dluhopisů,
- koupě jiného podniku,
- kapitálové ovládnutí jiného podniku,
- fúze - spojování, slučování podniků,

- vytváření tichých společností - podnik písemnou formou přijme vklad tichého společníka, společnost na sebe smlouvou přijímá závazek vyplácet mu podíl na hospodářském výsledku. Tichý společník nemá právo rozhodovat, podílet se na řízení, má však právo nahlížet do účetní závěrky (Synek et al. 2012).

Daňové zatížení

V současnosti podnikatelé platí:

1. přímé daně
 - daně z příjmů fyzických a právnických osob, daně z nemovitostí, daně z převodu nemovitostí
2. nepřímé daně
 - DPH, spotřební daň, silniční daň

Zveřejňovací povinnost

Zveřejňovací povinností se dle obchodního zákoníku rozumí povinnost publikovat účetní závěrku, kterou provedl audit do 30 dnů po konání valné hromady, která závěrku projednala. (Synek et al. 2012).

Tým vs. jednotlivec

Podniky mohou být založeny buď jednotlivými osobami anebo v týmu, tedy minimálně dvěma osobami. Jelikož malé a střední podniky ze začátku zaměstnávají malý počet spolupracovníků a proto mohou některé záležitosti dle svých možností a schopností řídit a řešit společně, patří otázka samostatného či týmového založení podniku, stejně jako např. složení týmu zakládajícího podnik, k nejdůležitějším otázkám a rozhodnutím, které by si měl začínající podnikatel včas položit a řešit. (srov. Diehm 2014).

Následně by měly být pojmenovány klady a zápory týmového založení podniku, z nichž lze pak i vyvodit výhody i nevýhody samostatného (individuálního) založení podniku. Všeobecně je týmovému založení přisuzována větší naděje na úspěšnost, jelikož tato společnost může využít a profitovat z rozdílných kvalifikací (know-how) svých členů. Z tohoto důvodu může takovýto týmově založený podnik v rané fázi založení a rozvoje snáze a efektivněji řešit problémy, úkoly a požadavky, které jsou s touto etapou spojené (srov. Fritsch 2016). Patří sem v neposlední řadě např. i odborné a podnikatelské know-how, sociální kompetence, komunikační a řídicí schopnosti, znalosti oboru i trhu, tvorba sítí i jisté vizionářství (srov. Nagl

2010). Při sestavování zakládajícího týmu je nutno mít na zřeteli, aby se schopnosti, znalosti dovednosti a zkušenosti jednotlivých členů navzájem doplňovaly.

Jako nevýhodu týmového zakládání podniku lze uvést zvýšené riziko výskytu konfliktních situací. Velká autonomie je bezesporu jednou z největších výhod samostaného zakládání podniku. Zatímco procesy rozhodování v týmu mohou trvat delší dobu a konfliktní situace mohou vést v krajním případě až k samotné likvidaci podniku, mohou se podniky s jediným vlastníkem díky jednodušší koordinaci rychleji přizpůsobit na neustále se měnící tržní podmínky (srov. Egelin et al. 2012).

Dalším aspektem, který hovoří ve prospěch zakládání jednotlivcem a tudíž proti týmovému zakládání podniku jsou podstatně vyšší náklady, jelikož v týmu je třeba odměnit větší počet osob (srov. Cooper & Bruno 1977). Tento argument lze však v jisté míře vyvrátit vyšším vlastním kapitálem, kterým týmově založené podniky zpravidla disponují. Jednotlivci založené podniky však budou díky své vysoké autonomii a flexibilitě i v budoucnosti hrát v podnikání důležitou roli.

Studijní literatura

Povinná literatura

DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3. (s. 1)

SRPOVÁ, J. et al., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5. (s. 35)

SYNEK, M. et al., 2012. *Manažerská ekonomika.* 5.aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1. (s. 13, s. 27-34)

VOCHOZKA, M. et al., 2012. *Podniková ekonomika.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1. (s. 35-36)

FUČÍK a PARTNEŘI, 2014. Základní kapitál od 1.1.2014 a související dopady do vlastního kapitálu. In: *Fučík & partneři, s.r.o.* [online]. Praha: Fučík & partneři, s.r.o., 6. června 2014, [cit. 2018-05-27]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/zakladni-kapital-od-1-1-2014-a-souvisejici-dopady-do-vlastniho-kapitalu/>

Doporučená literatura

ČESKO, 2014. *Občanský zákoník: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), Zákon o mezinárodním právu soukromém, úplná znění*. 4. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-855-0. (celá kniha)

DIEHM, J., 2014. *Controlling in Start-up-Unternehmen - Praxisbuch für junge Unternehmen und Existenzgründungen*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-14421-0. (s. 33-86)

FRITSCH, M., 2016. *Entrepreneurship in the Region*. Berlin: Springer-Verlag. ISBN 978-0387-28375-3. (s. 245-248)

NAGL, A., 2010. *Der Businessplan - Geschäftspläne professionell erstellen*. Wiesbaden: Gabler. ISBN 978-3-8349-2912-9. (s. 173-205)

Kontrolní otázky

1. Jaké jsou manažerské funkce?
2. Rozhodnu se jako fyzická osoba, že chci podnikat. Jaké mám možnosti?
3. Vysvětlete rozdíly mezi živnostmi ohlašovacími a koncesovaným, uveďte jednotlivé typy živností.
4. Je mi 17 let, mohu začít podnikat?
5. Když chci podnikat jako právnická osoba, potřebuji mít živnost?
6. Jaké druhy obchodní společností znáte, popište je.
7. Jaké dva typy ručení znáte?
8. Může společnost s ručením omezeným založit 100 lidí?
9. Jaké výdaje budu mít, když budu chtít začít podnikat jako fyzická a právnická osoba?
10. Mohu vložit do některé z obchodních společností například můj vlastní automobil?

Odkaz na seminář

4.12 Týmové a individuální zakládání podniku (str. 143)

3.12 Psychologie v obchodní činnosti podnikatele

Klíčová slova

Persvaze, vyjednávání, obchodní činnost, postoj, postojová změna, techniky vyhovění

Cíle kapitoly

Cílem přednášky je seznámit studující se základními psychologickými koncepty, které se v oblasti podnikání objevují - postojem, postojovou změnou, přesvědčováním (persuazí) a vyhověním.

Výstupy z učení

- 4.4 získá znalosti z psychologie obchodní činnosti

Abstrakt

Kapitola se zaměřená na problematiku psychologie v obchodní činnosti, kdy jsou vysvětleny základní pojmy, které se k ní vážou. Prvním pojmem je persvaze, kdy v kapitole jsou uvedeny faktory, která přesvědčování ovlivňují. Dalším pojmem je postoj a postojová změna. Poslední kapitola je věnována řešení sporu přímým jednáním, tedy vyjednávání.

Psychologie v obchodní činnosti

V obchodní činnosti se objevuje psychologie doslova na každém kroku. Odborná literatura shrnuje základní situace, kde se psychologie v obchodní činnosti aplikuje. Jedná se zejména o prezentaci obchodní nabídky v obchodním jednání, kde se uplatňují práce s argumenty, persvaze a všechny poznatky týkající se komunikace, dále pak techniky vyjednávání, typologie zákazníků a osobnostní vlastnosti podnikatelů. S některými výše uvedenými přístupy jsme se již setkali v jiných kapitolách. V této se tedy zaměříme na přesvědčování, vyjednávání a klientskou typologii.

Přesvědčování (persvaze)

Přesvědčování je specifická forma komunikace, jejímž cílem je úmyslná změna postoje, názoru či hodnot. V rámci obchodu je přesvědčování zaměřeno na přiměnění zákazníka ke změně postoje k výrobku, službě nebo firmě. Rozhodnutí přesvědčovaného musí být na základě svobodné

vůle. Tím se liší persvaze od nátlaku. Zatímco persvaze využívá technik jako je reklama, kampaň, žádost, nátlak využívá prostředky jako je zákaz, emocionální vydírání atp. (Gálik 2012). Efektivita persvazivní komunikace závisí podle Hovlanda (1953) na třech faktorech:

- Tom, kdo informaci sděluje (zdroj)
- Příjemci informace
- Obsahu a formě sdělení informace - kvalita sdělení, argumenty, atp.

Postoj

Postoj je komplexní, relativně stálý soubor hodnocení lidí, věcí či myšlenek. Postoj se skládá ze tří dimenzí:

Kognitivní: názory, myšlenky, přesvědčení vůči objektu postoje

Emocionální: emoce, které v nás objekt postoje vyvolává

Behaviorální: sklon k jednání a jednání samotné vůči objektu postoje (Kučera 2013).

Postojová změna

Rozlišujeme dvě základní cesty ke změně postojů. Periferní cesta znamená přehodnocení postoje bez zvláštního přemýšlení o obsahu sdělení. Recipient se nechá ovlivnit především osobou přesvědčujícího, jeho fyzickým vzhledem, společenským postavením, atp. Změna postoje získaná touto cestou má spíše krátkodobý charakter. Opačnou cestou je centrální cesta ke změně postoje, o níž hovoříme tehdy, když se příjemce sdělení sdělením zabývá, soustředí se na něj a přemýšlí o něm - sdělení konfrontuje s existujícími informacemi, zkušenostmi atp. V této cestě jsou stěžejní argumentace a přehodnocení postoje má trvalejší charakter (Výrost a Slaměnik 2008).

S postojovou změnou souvisí také Elaboration likelyhood model. Tento model ukazuje, jakým způsobem lidé zpracovávají přesvědčovací argumenty. Centrální způsob zpracování znamená kladení důrazu na informace ve sdělení obsažené. Periferní způsob se zaměřuje na neobsahové klíče argumentu, jako je například neverbální komunikace, osobnost přesvědčujícího, atp. Všechny výše uvedené charakteristiky jsou hojně využívány například v reklamách.

Faktory ovlivňující přesvědčovací akt

Gálik (2012) uvádí následující výčet přesvědčovacích faktorů:

- *Kredibilita zdroje* zahrnující spolehlivost a expertnost - tzn. lépe nás přesvědčí někdo, kdo podle nás tématu rozumí, je na něj odborník. Vlastnost je založena na dobré znalosti

komunikátora, jeho sympatičnost, oblibě - často se může jednat o nějakou obecně známou osobnost a dále pak na podobnosti komunikátora s komunikujícím. Tato podobnost může být demografická či ideologická.

- *Přitažlivost zdroje*: znamená fyzickou aktivitu, ale také blízkost a kooperaci.
- *Užití moci*: zahrnuje percipovanou autoritu, zájem a dohled.

Lze také využít některou z **technik vyhovění**:

Technika nohy ve dveřích (foot-in-the-door-technique): člověk, který dříve souhlasil s menším požadavkem, bude souhlasit i s větším požadavkem

Technika dveří v tváři (door-in-the-face-technique): z počátku nadneseme jiný, mnohem větší požadavek. Teprve potom následuje náš opravdový, mnohem menší požadavek.

Technika nízké koule (low-ball technique): vychází z předpokladu, že pokud člověk souhlasí s naším (pro něj výhodným) požadavkem, tak je pravděpodobné, že od něj neustoupí, i když ho poupravíme do jiné (třeba pro něj méně výhodné) podoby.

Vyjednávání

Vyjednávání je řešení sporu přímým jednáním. Je to situace, kdy má každá ze stran jinou potřebu či názor na předmět jednání, což vede k otevřenému nebo skrytému konfliktu. Cílem vyjednávání je kompromis, tedy aby každá ze zúčastněných stran získala nějakou výhodu přijatelnou pro všechny. V obchodní sféře k jednání dochází velice často. Může se jednat o vyjednávání o ceně, způsobech dodávky, kvalitě zboží, atp. Khellerová (1993) rozlišuje následující typy vyjednávačů:

- Tvrdý vyjednávač: rezolutně stojí na svých pozicích a odmítá ústupky, chce svého cíle dosáhnout za každou cenu - jde mu o vítězství
- Měkký vyjednávač: snaží se dosáhnout dohody, nepoužívá nátlakové taktiky, nepřeje si konflikt, je pro něj prioritní vztah
- Principiální vyjednávač: preferuje kompromis, je flexibilní a de facto "ideální" typ

Studijní literatura

Povinná literatura

GÁLIK, S., 2012. *Psychologie přesvědčování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4247-2. (s. 9-61)

KHELEROVÁ, V., 1993. *Trénink obchodního jednání*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-039-2. (s. 59-78, s. 85-86)

KUČERA, D., 2013. *Moderní psychologie: Hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4621-0. (s. 124)

VÝROST, I. a J. SLAMĚNÍK, 2008 *Sociální psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8. (s. 139-148)

Kontrolní otázky

1. Jaké dvě cesty postojové změny rozlišujeme?
2. Z jakých složek se skládá postoj?
3. Jaké druhy vyjednávačů rozlišujeme?
4. Jaké faktory ovlivňují přesvědčovací akt?
5. Na jakých zdrojích stojí efektivita komunikace?
6. Najděte televizní reklamu, která je postavena na centrálních a periferních způsobech zpracování informací.
7. Co znamená termín „kredibilita zdroje“?
8. Uveďte některou z technik vyhovění a vysvětlete ji.
9. Jaká technika vyhovění je používána v případě telemarketingu?
10. Zamyslete se, kdy vás kdo naposledy přesvědčil. Jak v přesvědčovacím aktu postupoval?

Odkaz na seminář

4.13 Otázky tréninku a nastavení mysli, prezentace případových studií (str. 147)

3.13 Nápady a možnosti podnikání (původ a tvorba nápadů, role motivace, role poznávání a klasifikace tvůrčích úspěchů)

Klíčová slova

Podnikání, dovednosti, motivace, úspěch, kreativita

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je seznámit se s motivací pro podnikání, metodami získávání podnikatelských nápadů a technikami kreativity, které mohou být pro vznik a průběh úspěšného podnikání přínosem.

Výstupy z učení

- 4.1 získá sebevědomí v oblasti založení podniku
- 4.2 získá schopnost sebereflexe a kreativity k podnikání

Abstrakt

Kapitola vymezuje motivaci k podnikání u sebe a spolupracovníků, zabývá se otázkami, které si začínající podnikatel nejčastěji klade. Dále pak vymezuje termín kreativita a její techniky - brainstorming, 6_8_5 a myšlenkové mapy. Závěr kapitoly je pak věnován tématu úspěchu v podnikání a jeho měřitelnosti.

Práce sama o sobě zabírá obrovskou část našeho života, při plánování co vlastně budeme dělat, máme v podstatě dvě možnosti: nechat se u někoho zaměstnat a rozjet vlastní podnikání - s čímž souvisí to, že musíme mít odvalu a jasnou vizi a plán, s čím chceme začít podnikat. Nejčastější důvody, proč začít podnikat jsou podle Svobodové a Andery (2012) tyto:

- nejsme spokojeni s dosavadním zaměstnáním,
- chceme mít časovou nezávislost a flexibilitu,
- lákají nás větší příjmy,
- nedaří se nám získat vytoužené povolání,
- máme nějaký nápad a věříme, že by se mohl uchytit.

Smith (2013) uvádí, že pro to, abychom začali podnikat, je třeba mít vlastní motivaci, odhodlání, odolnost vůči některým vlivům a potřebné znalosti. Když člověk začne podnikat, je

možné, že zjistí, že podnikatelské prostředí není takové, jaké očekával a možná že bude muset vyhledávat nové příležitosti. Cíle a plány se mohou měnit nebo vyvíjet, ale i tak je třeba se zaměřit na podnikání jako takové. Jsou určité faktory, které bychom před tím, než se rozhodneme opravdu podnikat, měli zvážit a říct si, zda jsme opravdu připraveni podnikat. Je třeba se zamyslet nad tímto:

1. Mám dostatečné znalosti, zkušenosti, dovednosti, potřebné k tomu, abych mohl podnikat?
2. Kolik času chci podnikání věnovat, přizpůsobím se?
3. Jaké jsou náklady, které vynaložím při začátku podnikání, nepřijdu o moc peněz?
4. Co vlastně od podnikání očekávám, proč se do něj chci pustit? (Svobodová a Andera 2017)

Motivaci pro začátek podnikání můžeme rozdělit na dva druhy:

- **podnikání z nutnosti** - jde o situaci, kdy máme pocit, že není žádná jiná cesta pro zajištění finanční stability, přestože o podnikání až tolik nestojíme, jsme do něj ve své podstatě dotlačeni například z důvodu toho, že už jsme dlouhodobě nezaměstnaní,
- **podnikání na základě nějaké příležitosti** - tohle se stane ve chvíli, kdy nejsme do podnikání ničím nuceni, ale i přesto se do něj chceme pustit. Může se stát, že máme nějaký dobrý podnikatelský nápad a jasnou vizi, jak s ním naložit (Svobodová a Andera 2017).

Role motivace

Motivace jakýchkoliv podřízených zaměstnanců je ve většině případů v kompetenci vedoucího pracovníka. Není-li někdo ze spolupracovníků spokojený, může za to vedení. Ať už je to jakkoliv jinak, každý člověk si sám určuje to, jak bude jednat a jak se bude chovat.

Laufer (2008) vymezuje dva základní typy motivace:

Primární motivace

Může být nazývána jako intrinsická. Objeví se ve chvíli, kdy je někdo aktivní kvůli sám sobě - z vlastní vůle. Příklad: dobrovolně půjdu na školení, protože se chci něco dozvědět. Uspokojuje nás vlastně samo splnění úkolu, dělá nám to radost. Slouží tedy k prospěchu nejen zaměstnanci samotnému, ale i firmě. Vede k uspokojení pocitu z práce a k ochotě pracovat víc.

Sekundární motivace

Nazývaná extrinsická, vzniká v případě, že někdo něco podniká, aby za pomoci cíle daného jednání dosáhl pro sebe důležitějšího cíle, nebo protože mu to nařídil někdo jiný. Aktuální cíl je tedy pouze prostředkem k dosažení jiného cíle. Aktivita zaměstnance je tedy méně intenzivní, nemá důvod, aby pracoval lépe, než je potřeba a déle, než dostane mzdu.

Úkoly při motivaci spolupracovníků

- podporovat je při dalším rozvoji,
- hledat kompromisy, které jsou ideální pro obě strany,
- dávat spolupracovníkům příležitosti, aby ukázali co v nich je aby došlo k seberealizaci,
- vytvořit optimální pracovní podmínky (Niermeyer a Seyffert 2005).

Podnikání znamená naplňování nějaké naší vize do budoucnosti. Zakladatel podniku si představí svůj život, který chce žít a bude se ho snažit podnikáním zhmotnit. Podnikání je vlastně určitým způsobem vytváření hodnot a zároveň zdrojem peněžních prostředků pro všechny, kteří se ho účastní. Podnikáním lze vytvořit hodnotu pro:

- zaměstnance - životní jistota,
- spolujemajitele - seberealizace,
- zákazníky - uspokojení jejich potřeb,
- společnost - zaměstnávání osob,
- region (Svobodová a Andera 2017).

Bez ohledu na to, jakou pozici zakladatel podniku ve firmě zastává, musí mít podle Srpové et al. (2010) určité specifické dovednosti a vlastnosti, které bude využívat při práci. Dělí se do třech oblastí:

- **konceptní dovednosti** - schopnost vidět podnik jako jeden celek, který je potřeba vést tím směrem, aby docházelo k plnění strategických cílů. Je třeba znát aktivity podniku a umět je účinně koordinovat,
- **technické dovednosti** - schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody, postupy,

- **lidské dovednosti** - schopnost vést své podřízené, komunikovat s nimi, motivovat je, jde o předávání zkušeností, vyučování, delegování a koučování.

Kreativita

Gogatz a Mondejar (2005) popisují kreativitu jako směsici obrazů, mýtů a představ, které jsou rukou nepolapitelné. Kreativita je v podstatě něco, co všichni vlastníme, ale jen málo z nás je schopno ji konzistentně využívat. Kreativitu je velice složité měřit, nejsou na to žádné testy. Ke kreativě nepotřebujeme žádný talent, naopak nám stačí touha získat kreativitu, kterou jsme měli, když jsme byli dětmi.

Jestliže chceme hledat účinné nápady pro podnikání, klíčovou vlastností je kreativita. Je to schopnost si představit budoucí situaci a možné řešení, které je potřebné k dosažení takové situace. Kreativní lidé totiž umí přicházet s různými řešeními situací, které se mohou zdát neřešitelné. Kreativita se dá i dál rozvíjet, například tím, že se člověk naučí hrát na hudební nástroj, nebo začne dělat nějaký druh sportu (Srpová et al. 2010).

Konvergentní a divergentní myšlení

Nejčastěji využívaným druhem našeho myšlení je *konvergentní myšlení*, což je vlastně analytický přístup a hledání určitých řešení na základě nějakých našich předchozích znalostí a zkušeností. Když dojde k nějakému problému, řešíme ho pomocí postupů, které jsme už někdy použili. *Divergentní myšlení* je založeno na schopnosti udělat krok zpátky a najít alternativy, možnosti, řešení problému. Divergentní řešení funguje správně v situacích, kdy není dopředu dané řešení a je tedy třeba se začít chovat kreativně (Svobodová a Andera 2017).

Mezi techniky, které nám mohou pomoci najít a vybrat zajímavé nápady pro podnikání, patří podle Svobodové a Andery (2013) brainstorming, 6_8_5, myšlenkové mapy či painstorming.

1. **Brainstorming** - ve vymezeném čase se snažíme nalézt co nejvíce nápadů či myšlenek k danému tématu (nápady na podnikání). Brainstorming je však lepší provádět ve skupině, všichni od sebe pochyťávají nápady a můžou se jimi dál inspirovat. Ve skupině tak můžou padat různé myšlenky, tipy, nápady, které mohou vyústit v něco velkého. Je důležité si všechny nápady zapisovat.

2. **6_8_5** - neboli metoda 6 až 8 nápadů v pouhých 5 minutách. K této metodě je potřeba jen papír, tužka a chvíle klidu. Na papír se rozkreslí mřížka 2x3 čtverce na každé straně a účastníci aktivity do jednotlivých okének kreslí své nápady. Např. když vymyslíme opravnu mobilních telefonů, do okénka nakreslíme rozbitý telefon. Výsledkem by měly být zajímavé nápady
3. **Myšlenkové mapy** - metoda, kdy místo vypisování určitých nápadů kreslíme síť klíčových slov a pomocí čar a šipek znázorňujeme vazby mezi nimi. Například budeme si chtít otevřít restauraci, napadá nás k tomu lokalita, kuchyně, dodavatelé... zachycujeme klíčová slova, která potom spojujeme podle toho, jak spolu souvisí.
4. **Painstorming** - je to varianta Brainstormingu, jen se používá pro hledání nových nápadů a příležitostí, které by měly pomoci k rozvoji již fungujících firem. Zaměřuje se na problémy a potřeby zákazníků.

Úspěch v podnikání

Hnacím motorem při rozhodování o tom, zda začneme podnikat je dle Srpové et al. (2010) úspěch. Ten můžeme definovat jako očekávané dosažení něčeho předem naplánovaného. Jde zároveň i o pozitivní prožitek, který vyvolává potřebu dalších úspěchů. Je to jeden z největších impulzů, který žene podnikatele dopředu.

Úspěch má podle Vebera et al. (2008) dvě stránky:

- objektivní,
- subjektivní.

Objektivní úspěch podnikání lze vyjádřit nejčastěji hospodářským výsledkem (ziskem), případně jinými formami. Výsledek hospodaření má 3 základní úlohy:

- vyjadřuje ekonomickou úspěšnost podnikání,
- je finanční odměnou pro podnikatele za to, že převzal riziko,
- je případným finančním zdrojem při reprodukci podnikání.

Subjektivní úspěch je výsledkem vnímání každého jedince nebo skupiny lidí individuálně. Pro většinu podnikatelů je důležitý zejména odraz úspěchu, ve kterém se zobrazují dosažené hospodářské výsledky, ale i to, jak podnikání naplňuje vize podnikatele, jak úspěch přispívá k jeho sebeuplatnění atd. I když je podnikání úspěšně (dochází k zisku), nemusí podnikatele uspokojovat a může ho i třeba demotivovat (Veber et al. 2008).

Studijní literatura

Povinná literatura

GOGATZ, A. a R. MONDEJAR, 2005. *Business creativity. Breaking the invisible barriers*. [s. l.]: Creative print&Design. ISBN 978-1-349-52269-9. (s. 10-11)

LAUFER, H., 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2445-4. (s. 51-53)

NIERMEYER, R. a M. SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1223-7. (s. 61-63)

SMITH, H., 2013. *Learn small business start-up in 7 days: launch a lean, efficient start-up*. Milton Qld: Wrightbooks. ISBN 978-0730378235. (s. 14-16)

SRPOVÁ, J. et al., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5. (s. 118)

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 12-14, s. 21-28)

VEBER, J. et al., 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2409-6. (s. 58)

Kontrolní otázky

1. Jaké znáte důvody pro to, začít podnikat?
2. Jmenujte dva druhy motivace pro začátek podnikání.
3. Co je primární a sekundární motivace?
4. Když podnikáme, pro koho vytváříme nějaké hodnoty?
5. Jaké dovednosti by měl mít zakladatel podniku?
6. Co je kreativita?
7. Jaké techniky hledání nápadů znáte?
8. Co je konvergentní a divergentní myšlení?
9. Co znamená úspěch a jaké má stránky?

10. Jaká je vaše osobní motivace k podnikání.

Zajímavosti z dané problematiky

<https://www.youtube.com/watch?v=7SCnxje0Hag> - myšlenková mapa Vánoce

https://www.youtube.com/watch?v=_NHu6gM91aA - jak zvýšit kreativitu

Odkaz na seminář

4.8 Aplikace technik kreativity (mozkové aktivity a myšlenkové modely, pravidla procesu kreativity, techniky kreativity, Brainstorming a Brainwriting, Walt-Disney-Metoda, Design thinking metoda) (str. 128)

4 Příprava na semináře

4.1 Psychologie osobnosti, bariéry osobního růstu a testování osobnosti

Klíčová slova

Psychodiagnostika, test osobnosti, Eysenckův test, temperament, projektivní testy

Cíle kapitoly

Cílem cvičení je vyzkoušet si vybrané psychologické osobnostní testy ve formě dotazníkové (Eysenckův test) i projektivní. Bude rovněž diskutováno o významu těchto testů v praxi.

Výstupy z učení

- 4.6 seznámí se s vlastní podnikatelskou osobností

Příklad, uvedení vzorového úkolu

V semináři si vyzkoušíme několik typů nejpoužívanějších psychologických testů. Vedle Eysenckova testu, jehož ukázkou přikládáme níže, bude administrován, vyhodnocen a diskutován ještě vybraný projektivní test, který se často používá v personalistice.

Osobnostní dotazník (Eysenckův Osobnostní Dotazník)

(Štěpaník 2003)

Volte odpovědi ano či ne podle toho, co je pro vás typičtější, co se vyskytuje častěji, co vám více odpovídá. Zbytečně dlouho nad odpověďmi nepřemýšlejte.

1. Máte rád(a) způsob života, ve kterém se stále „něco děje“? E ano - ne
2. Nepříjemné „maličkosti“ vás dokážou rozladit nebo vyvést z rovnováhy? N ano - ne
3. Jednáte bezprostředně a otevřeně, než abyste vyčkával(a) na nejvhodnější chvíli k jednání? E ano - ne

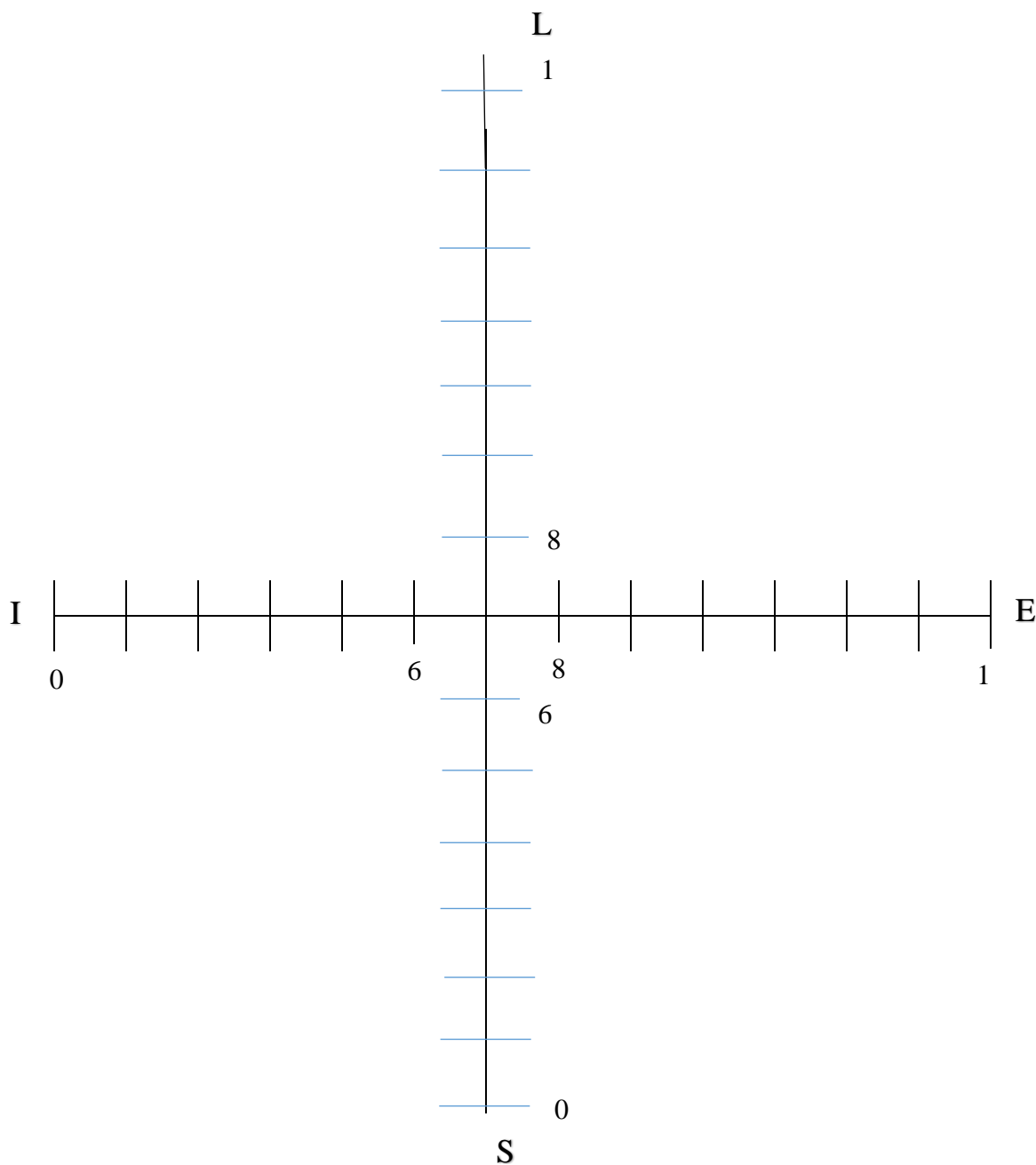
4. Děláte si starosti, abyste někomu neublížil(a)? N ano - ne
5. Řekla byste o sobě, že jste společenský člověk? E ano - ne
6. Jen málokdo vám opravdu rozumí? N ano - ne
7. Dokážete pohotově odpovědět, když se do vás někdo pustí? E ano - ne
8. Míváte často výčitky, že jste mohl(a) situaci řešit jinak a lépe? N ano - ne
9. Při poznávání nových prostředí a seznamování s lidmi se cítíte jako ryba ve vodě?
E ano - ne
10. Někdy sršíte nápady a anergií a jindy jste zase bez aktivity a plný(á) sklepe? N ano - ne
11. Máte rád pohyb, změnu a plno nových zážitků? E ano - ne
12. Po rozhodnutí zjišťujete, že existovala jiná lepší řešení, a mrzí vás, že vám to nedošlo? N ano - ne
13. Do veselé společnosti se rychle zapojíte a přidáte se spontánně k zábavě? E ano - ne
14. Přílišná odpovědnost vám svazuje nohy? N ano - ne
15. Vyhovovala by vám práce „obchodního cestujícího“? E ano - ne
16. Vadí vám neshody mezi lidmi, které lhostejná většina ani nevnímá? N ano - ne
17. Vyhovuje vám práce se změnami prostředí a kontaktem s více lidmi spíše než zaměstnání v tichu vlastní pracovny?
E ano - ne

18. Míváte různé obavy, úzkosti či předtuchy? N ano - ne
19. Máte rád nové situace, které vyžadují průbojnost a dávají možnost soutěžit s jinými? E ano - ne
20. Býváte někdy tak roztěkaný, že vám to brání v práci? N ano - ne
21. Navazujete rád(a) kontakty s neznámými lidmi? E ano - ne
22. Trpíte bolestmi břicha či žaludku nebo různými zažívacími potížemi? N ano - ne
23. Dokážete hodit starosti za hlavu a žít přítomností? E ano - ne
24. Máte pocit odpovědnosti, který vám při náročných úkolech přináší problémy se spánkem či usínáním? N ano - ne
25. Dáváte přednost novým a zajímavým setkáním před stálým kontaktem s dlouholetými známými? E ano - ne
26. Míváte závratě nebo bolesti hlavy? N ano - ne
27. Dokážete se prosadit s vlastním vyjádřením tam, kde je diskutérů více než času na všechny příspěvky? E ano - ne
28. Nepříjemné zážitky ve vás dlouho doznívají? N ano - ne

Vyhodnocení:

Za každou odpověď „ano“ si započtete 1 bod. Zvlášť sečtete kladné odpovědi u otázek označených písmenem E, zvlášť kladné odpovědi u otázek značených písmenem N. Získáte dva

součty v rozpětí od 0 do 14 bodů. Tyto součty zanešte na příslušné osy. Součet kladných odpovědí E na vodorovnou osu (I-E), součet kladných odpovědí N na svislou osu (S-L).



Vodorovná osa (I-E) je rozdělena na dvě poloviny od krajní introverze po výraznou extroverzi.

Extrovert: Člověk otevřený, společenský, družný, komunikativní, rychle navazující nové kontakty a známosti. Ve společnosti se cítí jako ryba ve vodě, rád se seznamuje s novými lidmi, vyhledává neznámé situace, miluje pohyb, vzruch, změnu. Nejvíce extrovertů se proto logicky vyskytuje v povoláních, kde je základem jednání s lidmi (např. obchodníci, prodejci, nákupčí, manažeři, herci atd.)

Introvert: Je naopak člověk uzavřený, který dává přednost pravidelnosti, řádu a pořádku. Nemá rád změny, cítí se dobře ve stabilním, známém prostředí. Spokojen bývá v malém kolektivu, kde se všichni znají. Obtížněji navazuje nové kontakty, má malý počet přátel či důvěrných známých, i těm však někdy chová hlubší vztah s větším očekáváním. Dává přednost samostatné práci. Introverti obvykle vyhledávají profese, které nepřinášejí nutnost komunikace s množstvím neznámých lidí, přílišný shon a překotné změny (např. některá úřednická povolání, účetní, programátoři, archiváři apod.)

Příslušnost k některému z těchto dvou typů sama osobě není zárukou ani překážkou úspěchu v povolání. Ve všech oblastech lidské činnosti se setkáváme s úspěšnými představiteli obou těchto typů. Ne každý herec je bavičem i po představení.

Svislá osa (S-L) vyjadřuje stabilitu (S) a labilitu (L).

Nelze si myslet, že dolní polovina osy je oproti horní polovině ve vztahu klad - zápor. V dolní části (0-6) se nacházejí klidní, nevzrušiví lidé, které hned tak něco nevyvede z rovnováhy. V blízkosti bodu označeného nulou to budou jedinci až neteční, pomalu reagující až pasivní. V horní polovině osy (8-14) mají své místo osoby emočně vzrušivé. Mohou to být lidé vitální, dynamičtí, vznětliví až impulzivní, ovládaní afekty. Druhou možností představují lidé zvýšeně vnímaví, citliví až přecitlivělí, prožívající niterně každou maličkost, emočně zranitelní a málo psychicky odolní. Podobně jako extroverze, introverze, problém přináší krajní hodnoty. Přílišná nevyrovnanost vede k vnitřním či vnějším konfliktům. Krajní stability zavání již spíše lhostejností, nemotivovaností, pasivitou. Člověk s maximálním počtem bodů na této ose by se měl zamyslet nad otázkami duševní hygieny, režimu práce a odpočinku.

Zadání samostatné práce (úkolů)

Prohlédněte si různé volně dostupné psychologické testy. Z jakého důvodu myslíte, že není vhodné je používat?

Studijní literatura

Povinná literatura

KUČERA, D., 2013. *Moderní psychologie: Hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4621-0. (s. 71-109)

Doporučená literatura

ŠTĚPÁNÍK J., 2003. *Umění jednat s lidmi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0530-3. (s. 121)

4.2 Osobnost podnikatele a psychologické charakteristiky podnikatele/podnikání

Klíčová slova

Osobnost, podnikání, psychologické charakteristiky, vlastnosti

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je zamyslet se nad osobnostními faktory, které ovlivňují úspěšnost podnikání a analyzovat je.

Výstupy z učení

- 4.1 získá sebevědomí v oblasti založení podniku
- 4.6 seznámí se s vlastní podnikatelskou osobností

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Zamyslete se nad tím, jakými vlastnostmi by měl disponovat úspěšný podnikatel. Pokuste se tyto vlastnosti definovat. Po přečtení řešení se zamyslete, zda byste ještě nějaké vlastnosti doplnily a pokud ano, které.

Řešení:

Web MladýPodnikatel.cz cituje v této oblasti výzkum společností Target Training International, Ltd., který se objevil na webových stránkách Harvard Business Review (2012). Průzkum zkoumal celkem 17 000 zaměstnanců s podnikatelskými vizemi a samotné podnikatele. Z výsledků průzkumu bylo odvozeno pět základních vlastností, které by měl úspěšný podnikatel mít:

- Přesvědčování
- Vedení: podnikatel by měl být současně i silným leadrem se schopností motivovat
- Osobní zodpovědnost
- Orientace na cíl a schopnost stanovení cílů
- Interpersonální dovednosti: komunikace, schopnost jednat s lidmi, schopnost udržovat adekvátní mezilidské vztahy

Poněkud odlišné výsledky přinesl podobný výzkum společnost Ernst & Young (2011). Podle jeho výsledků je nejdůležitější zaujetí pro věc, tah na branku a vášně.

Zadání samostatné práce (úkolů)

Úkol č. 1:

Najděte ve svém okolí úspěšného podnikatele. Pokuste se popsat, jaké jsou jeho osobnostní charakteristiky. Výsledek porovnejte s výsledkem vzorového úkolu.

Vyhledejte osobnostní charakteristiky, s nimiž jsou světoví úspěšní podnikatelé spojováni v mediálním světě. Výsledek porovnejte s výsledkem vzorového úkolu a zamýšlejte se nad rozporem.

Úkol č. 2:

Vyzkoušejte si některý z volně online dostupných testů podnikatelských předpokladů. Např. viz níže. Zamyslete se nad tím, zda jsou tyto dotazníky validní, jaké informace nám ve skutečnosti přinášejí.

1. Co pro vás znamená slovo úspěch?

- a) Vše.
- b) Pozlátko.
- c) Vyměním jej za pohodlí.

2. Nevadí vám plnit úkoly?

- a) Vadí, mnohem radši je sám zadávám.
- b) Pokud mají smysl, nevadí.
- c) V práci je mi to jedno.

3. Dokážete jít za svým cílem?

- a) Ano.
- b) Snažím se, ale často se mi to nedaří.
- c) Nevím.

4. Jste tvrdohlavý?

- a) Říkají to o mě.
- b) Přiměřeně.

c) Ne, radši ustoupím.

5. *Spoléháte se na své instinkty?*

a) Ano, často.

b) Občas na ně dám.

c) Ne, řídím se výhradně rozumem.

6. *Dokážete se poučit z vlastních chyb?*

a) Ano a daří se mi to.

b) Snažím se.

c) Chyby nedělám.

7. *Souhlasíte s tvrzením "účel světí prostředky"?*

a) Ano, i když někdy je to riskantní.

b) Jen do určité hranice.

c) Ne.

8. *Dokážete riskovat, když dostanete slibný nápad?*

a) Ano, risk je zisk.

b) Ano, ale musím vědět, že se to vyplatí.

c) Ne, nestojí to za to.

9. *Máte rádi lidi kolem sebe, dovedete s nimi vycházet?*

a) Ano, rád s nimi pracuji.

b) Jak s kterými.

c) Radši jsem sám.

10. *Unavíte se snadno?*

a) Ne, mám dost energie.

b) Když piju kávu a redbull, tak ne.

c) Ano, radši odpočívám.

11. Dokážete se učit nové věci?

- a) Ano, jde mi to snadno. Čas od času rád vyhledávám nové výzvy.
- b) Trvá mi, než se něco nového naučím.
- c) Radši koukám na televizi.

12. Jste optimista?

- a) Ano.
- b) Jsem spíše realista.
- c) Ne.

13. Dokážete se omluvit?

- a) Ano, samozřejmě, nemám s tím problém.
- b) Ano, pokud udělám chybu.
- c) Ano, ale musím se přemáhat.

14. Vyhledáváte konfliktní situace?

- a) Ne, snažím se jim předcházet.
- b) Ne, ale snadno se rozčílím.
- c) Rozhodně se jim nevyhýbám.

15. Dokážete si představit, co budete dělat za pět let?

- a) Ne, nechám se překvapit.
- b) Ano, mám svou představu.
- c) Budu se držet svého kopyta.

16. Vymýšlíte rád nové věci?

- a) Ano, pořád něco vymýšlím.
- b) Občas mě něco napadne.
- c) Mám rád ověřené věci.

17. Chodíte pravidelně do restaurací?

- a) Ano, mám rád společnost.
- b) Jen, když mě někdo pozve.

c) Ne, nejlépe se najím doma.

VYHODNOCENÍ

Za každou odpověď A si zapište tři body, za každou odpověď B jeden bod. Odpovědi C jsou bez bodu. Všechny získané body sečtete.

51 - 40 bodů

I když jde jen o test, máte nejspíše pro podnikání vlohy. Patříte mezi lidi rozhodné, společenské a sebevědomé. To jsou dobré předpoklady.

30 - 40 bodů

Možná, že vás podnikání láká, ale než se do něčeho takového pustíte, pořádně se zamyslete nad svým podnikatelským plánem a tím, jak ho chcete realizovat.

Méně než 30 bodů

I vy můžete začít podnikat, ale budete muset být opatrní. Čeká vás hodně učení. V rozjezdu firmy vám určitě pomůže zkušenější společník. Dejte si ale pozor na to, jakou s ním uzavřete dohodu.

Zdroj: <https://archiv.ihned.cz/c1-24206210-mate-predpoklady-pro-samostatne-podnikani>

Studijní literatura

Doporučená literatura

ROSTECKÝ, J., 2013. Existuje vzor úspěšného podnikatele? Jaké vlastnosti by takový člověk měl mít? In: *Mlydypodnikatel.cz* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2. února 2013, [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/existuje-vzor-uspesneho-podnikatele-jake-vlastnosti-by-takovy-clovek-mel-mit-t4076>

4.3 Intrapodnikání (Intrapreneurship) (zavedení, udržení a porovnání tradičního přístupu k podnikání s intrapodnikáním)

Klíčová slova

Intrapodnikání, kreativita, inovace

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je, aby se studenti seznámili s dvěma velkými a typickými příklady světového intrapodnikání. Dále si vyzkouší vžít se do role intrapodnikatele a popsat rozdíly mezi klasickým podnikáním a intrapodnikáním.

Výstupy z učení

- 4.1 získá sebevědomí v oblasti založení podniku
- 4.2 získá schopnost sebereflexe a kreativity k podnikání

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Úkol č. 1

Které známé světové firmy, využívají přístup intrapodnikání a jakým způsobem?

Nápověda:

- První firma je nadnárodní, zabývající se moderními technologiemi (služby a produkty, související s internetem a připojením),
- V druhém případě se nejedná o firmu jako takovou, ale spíše o člověka, který se stal slavným „ze dne na den“. Jedná se o muže, který se stal zakladatelem jedné velké společnosti, která přišla s výrobou prvního osobního počítače s grafickým rozhraním, vestavěným displejem a myší.

Řešení:

Jedná se o velkou korporaci **Google LLC**. Ze světových současných technologických společností má společnost Google nejspíše nejznámější podnikatelské iniciativy. Jejich program "20 % času" povzbuzuje inženýry, kteří 20 % své pracovní doby věnují práci na

různých projektech, které je zajímají. Mezi produkty vytvořené v důsledku této iniciativy patří Gmail, Google News, Adsense a Google Now. Důvod, proč "20 % času" funguje, je ten, že umožňuje inženýrům Google být kreativní bez obvyklé organizační byrokracie. A proto, že žádný z těchto nápadů - projektů nemusí být kontrolovaný vedením, šíří se dobré nápady velice rychle a podporují spolupráci na všech liniích podniku (Stuart 2016).

Ve druhém případě jde o **Steva Jobse**. Začátkem 80. let se Steve Jobs a jeho vybraná skupina 20 inženýrů společnosti Apple Computer oddělila od ostatních zaměstnanců společnosti Apple inovativně a za pomoci intrapodnikání začali vyrábět a rozvíjet počítače Apple Macintosh. Pod osobním vedením společnosti Steva Jobse fungovala skupina MAC naprosto nezávisle na Apple. Někteří, co byli začleněni do kolektivu, uvedli, že Jobs a jeho skupina inženýrů pracují naprosto bez jakékoliv kontroly či sledování (Haller 2018).

Zadání samostatné práce (úkolů)

Úkol č. 2

Vžijte se do role zkušeného intrapodnikatele, vyberte si nějakou společnost a popište, co byste udělali pro to, abyste využili své intrapodnikatelské dovednosti na maximum. S čím novým byste přišli, co byste vyvinuli, vytvořili? Jak byste se sami vzdělávali, jakou mezeru na trhu byste chtěli „zalepit“.

Řešení:

Možným řešením je např.: Jsem zaměstnaný/á u německého výrobce automobilů - Mercedes Benz jako běžný pracovník. Napadne mě, že bych rád/a prorazil/a s něčím novým, že chci na trh přinést nějaký nový typ automobilu, typ motoru, a podobně. Začnu se zajímat o danou problematiku, začnu jezdit na výstavy, veletrhy, roadshow, začnu si studovat potřebné materiály, budu chodit na různá školení, začnu se věnovat technologiím apod. Po nějaké době přijdu s možností výroby automobilu, který bude jezdit na vodu. Takovýto automobil se samozřejmě začne vyrábět ve velkém, protože není asi levnější a snadnější způsob získání vody. Rázem se stanu světovou jedničkou, odborníkem, majitelem speciálního patentu.

Úkol 3:

Diskutujte, jaké jsou rozdíly mezi běžným podnikáním a intrapodnikáním. Představte si, že pracujete jako kadeřník/kadeřnice a popište, jakým způsobem by se z Vás mohl stát intrapodnikatel.

Studijní literatura

Doporučená literatura

HALLER, E. H., nedatováno. Steve Jobs; The Ultimate Intrapreneur. In: *Intrapreneurship Institute - The Thought Leader of Intrapreneurship* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno [cit. 2018-07-19]. Dostupné z: <http://www.intrapreneurshipinstitute.com/intrapreneurship-case-studies/steve-jobs-the-ultimate-intrapreneur-and-entrepreneur/>

STUART, T., 2016. 5 Examples of companies with first class intrapreneurial programmes. In: *Engage Me* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno [cit. 2018-07-19]. Dostupné z: <https://engageme.online/5-examples-of-companies-with-first-class-intrapreneurial-programmes/>

4.4 Přístupy podnikatelských ekosystémů (Integrační, Dirigentský a Licenční). Sociální vlivy (Konformita - vliv většiny, Inovace - vliv menšiny, Skupinová polarizace a Poslušnost)

Klíčová slova

Podnikatelské ekosystémy, integrační systém, dirigentský systém, licenční systém, sociální vliv, konformita, poslušnost, sociální role

Cíle kapitoly

Cílem semináře je procvičit znalost jednotlivých typů podnikatelských ekosystémů a jejich fungování. Dále pak prakticky shlédnout vybrané sociální vlivy prostřednictvím psychologických experimentů.

Výstupy z učení

- 4.2 získá schopnost sebereflexe a kreativity k podnikání

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Podnikatelské ekosystémy

Úkol č. 1:

U vybrané firmy (rodinná firma, firma někoho se známých, či třeba váš zaměstnavatel) popište standardní vztahy a finanční řetězce a ty doplňte o stakeholdery (tj. všechny subjekty, které firma ovlivňuje, nebo kteří naopak ovlivňují firmu). Nakonec vytvořte grafickou mapu firemního ekosystému.

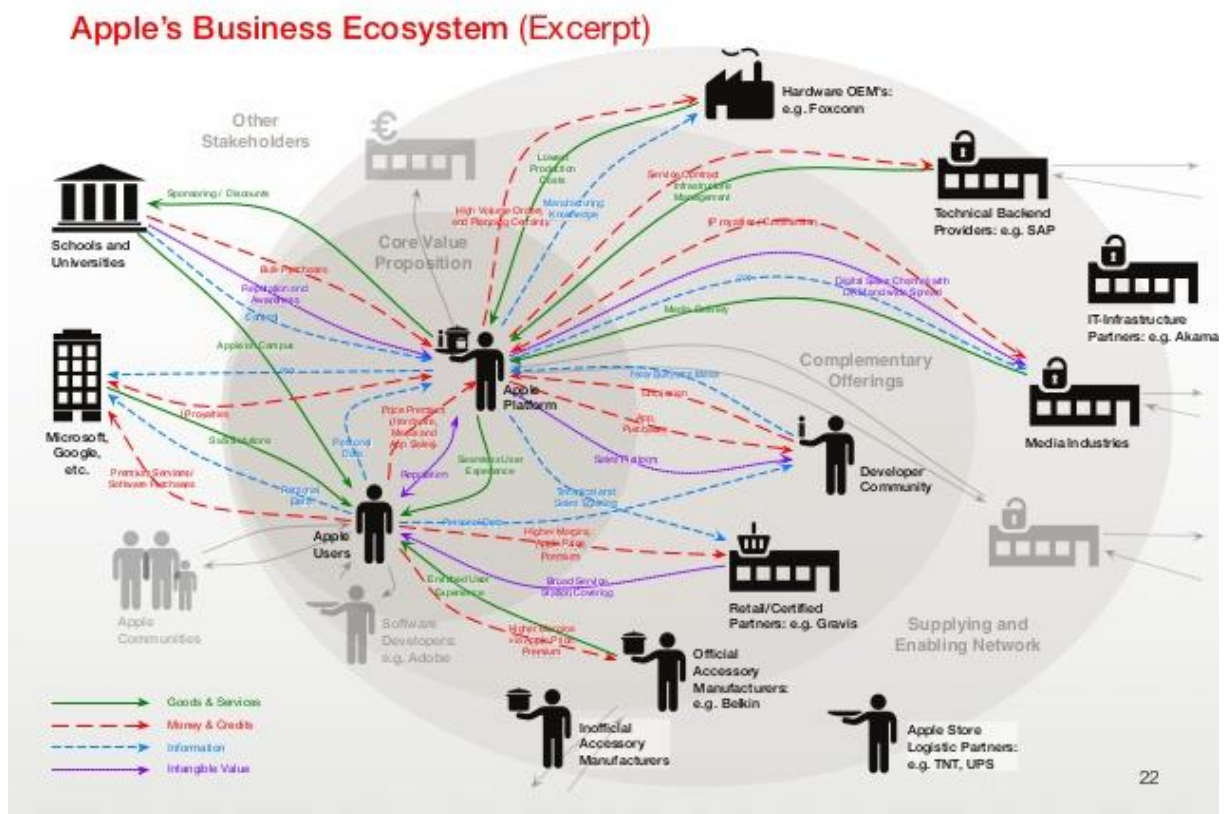
Možné řešení:

Příklady stakeholderů ukazuje následující tabulka.

Název	Očekávání	Přínos
Vlastníci	Zisk	Kapitál
Věřitelé	Splácení půjčky a platba úroků	Kapitál
Zaměstnanci	Férové mzdy, stabilní práce	Práce
Management	Odměny, moc, prestiž	Vedení
Zákazníci	Zboží a služby za férovou cenu	Zdroj příjmů
Dodavatelé	Včasné platby, dlouhodobá spolupráce	Dodávky vstupů
Veřejnost	Placení daní, dodržování zákona, chování dle standardů	Infrastruktura, právní rámec

Zdroj: Walletzký, 2016

Ekologický model u firmy Apple ukazuje obrázek níže.



Zdroj: Schmiedgen, 2013

Úkol č. 2:

U firmy zvolené v úkolu č. 1 uveďte srovnání tří základních přístupů v rámci podnikatelských ekosystémů: integrační, dirigentský, licenční.

Možné řešení:

INTEGRAČNÍ	DIRIGENTSKÝ	LICENČNÍ
Investiční náročnost		
Vysoká: investice do všech nových zdrojů	Střední: investuje jen do vlastních aktivit	Nízká: R&D a formální zpracování
Potřebné způsobilosti		
<ul style="list-style-type: none"> - Technické a projekční - Výrobní - Marketingové 	<ul style="list-style-type: none"> - Project management - Vztahy se zákazníky - Spolupráce v alianci 	<ul style="list-style-type: none"> - Výzkum a vývoj - Management znalostí a intelektuální kapitál

- Vůdcovství aliance	- Rychlost a pružnost reakce na změny v okolí	- Vliv na standardizaci - Prodej duševního vlastnictví
Kdy je postup nejvýhodnější?		
- Průběžná (inkrementální) inovace - Stabilní trh - Známa technická řešení s pomalými inovačními cykly	- Nová technická řešení - Rychlé inovace - Vysoká pravděpodobnost substituce - Rozvinuté vztahy	- Vysoká ochrana duševního Vlastnictví - Slabý vliv značky - Absence vlastních kapacit - Rychlost komercializace

Zdroj: Walletzký 2016

Zadání samostatné práce (úkolů)

Sociální vlivy

Prohlédněte si na youtube videa tří nejslavnějších psychologických experimentů v oblasti sociálních vlivů:

- Konformita - úsečky Salomon Asch
- Poslušnost - Stanley Milgram
- Agresivita, sociální role - Stanfordský vězeňský experiment Philip Zimbardo.

Zamyslete se nad tím, jaký mají experimenty přesah do současné doby?

Studijní literatura

Povinná literatura

KUČERA, D., 2013. *Moderní psychologie: Hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4621-0. (s. 111-130)

Doporučená literatura

KLEY, F., CH. LERCH a D. DALLINGER, 2011. New business models for electric cars—A holistic approach. *Energy Policy*. **39**(6), 3392-3403. ISSN 0301-4215.

LEVI, D., 2007. *Group Dynamics for Teams*. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-1483-378-343. (s. 155)

MILGRAM, S., 2017. *Poslušnost vůči autoritě: Experiment, který zpochybnil lidskou přirozenost*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1238-6. (celá kniha)

SCHMIEDGEN, J., 2013. Business Ecosystem Design. In: *SlideShare* [online]. [s. l.]: [s.n.], 31. srpna 2013, [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/janschmiedgen/business-ecosystem-design>

WALLETZKÝ, L., 2016 Podnikatelský ekosystém. In: *Is.muni.cz* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2016, [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1433/jaro2016/PV242/um/Podnikatelsky_ekosystem.pdf

4.5 Kompetence, lidský kapitál (měření lidského kapitálu) a emoční stabilita

Klíčová slova

Emoční inteligence, psychodiagnostika, sebereflexe

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je vyzkoušet si test emoční inteligence. Výsledkem tohoto testu by mělo být vysvětlení, o jaký typ emoční osobnosti studenta se jedná a jak je na tom s emoční inteligencí. Dále pak proběhne řízená diskuse o významu emoční inteligence v praxi.

Výstupy z učení

- 4.5 dokáže lépe pracovat s emocemi

Příklad, uvedení vzorového úkolu

V rámci semináře si studující vyzkouší test emoční inteligence. Součástí bude administrace testu a jeho vyhodnocení. Dále budeme diskutovat o významu emoční inteligence v praxi.

Test emoční inteligence

U každé otázky zaškrtněte odpověď, která nejvíce odpovídá vaší situaci.

Vyhledávali vás už ve škole kamarádi a kamarádky a svěřovali se vám se svým trápením?

B Vždycky. Znam tolik tajemství, že by z toho mohl být hodně čtivý román...

A To ne, se spolužáky jsem sice přátelila, ale upřímně mě moc nezajímalo, co prožívají.

C Ani ne, jsem spíš samotářský typ. Nesvěřuju se a ani mně se mnoho lidí nesvěřuje.

D Mám kolem sebe pár přátel, se kterými o sobě víme téměř všechno, ale jde jen o pár blízkých lidí.

Vyrůstala jste:

C Dost osaměle.

A Sice jste okolo sebe měla rodinu, ale vystačila jste si sama s knihami a svými koníčky.

D V běžné rodině s běžnými kamarády, nic výjimečného.

B V láskyplném vřelém prostředí, měla jste oba rodiče, sourozence, partu kamarádů.

Na tramvajové zastávce vás někdo osloví s otázkou, kolik je hodin:

D Řeknu, že nemám hodinky.

C Hned se leknu, co bude chtít, proč mě ten cizí člověk otravuje.

A Odpovím a popojdu dál, aby bylo jasno, že o další konverzaci nemám zájem.

B Odpovím a pokud je ten člověk sympatický, klidně se zapovídám, ať si ukrátím dlouhou chvíli.

V práci vás šéf přede všemi pokárá za chybu, kterou má na svědomí někdo z vašich kolegů.

Nikdo se však k zodpovědnosti nehlásí:

D Pěkně vás to naštvě, ale do konfrontace se šéfem nepůjete. Viníkovi vynadáte osobně až později.

C Cloumá s vámi bezmoc a pocit křivdy, ale na přímou reakci se nezmůžete. Jdete se vybrečet na záchod.

A Po poradě zajdete za pravým viníkem, promluvíte si s ním a společně zajdete za šéfem uvést vše do pořádku.

B Asertivně se ihned ohradíte, nadřizenému vysvětlíte, kdo za chybu může, i když je dotyčný s vámi ve stejné místnosti.

Kamarádka vás požádá, abyste pohlídala její malé dítě:

D Malé děti nemusíte, ale pro jednu to zvládnete. Vezmete si s sebou časopis a dítěti pustíte pohádky.

C Vymluvíte se, že zrovna nemáte čas.

A Uděláte to jen pod podmínkou, že příště pomůže zase ona vám.

B Samozřejmě to uděláte, máte děti ráda, není to pro vás žádný problém.

Když je vám psychicky hodně ouvej, hledáte útěchu:

C U svého terapeuta.

D U své matky.

A Sama v sobě.

B U rodiny a přátel.

Na pracovní pohovor jdete:

D V pohodlném oblečení, moc času s výběrem nestrávím. Večer si přečtu požadavky a trochu se na pohovor připravím.

C V kostýmu a lodičkách a s perfektně připravenou sebe prezentací.

B V oblečení, které nosím ráda a které vypovídá o mé osobnosti. Moc se nepřipravuji, sázím na svou spontaneitu.

A Ve velmi elegantním až luxusním oblečení, aby bylo jasné, kdo jsem. Z rozhovoru nervózní nejsem, umím působit na lidi.

Facebook považujete za:

B Prima komunikační nástroj, který podle vás lidi sbližuje a neodcizuje, jak někteří tvrdí.

D Skvělé místo, kam postovat fotky z večírků, vtípky a veselé videa.

A Dobrou platformu pro sdílení informací, četbu článků, diskusi nad tématy, která vás zajímají.

C Facebook buď nemáte, anebo sice máte, ale nejste aktivní, maximálně se podíváte, co dělají vaši friends.

Jakých vlastností si nejvíc vážíte u ostatních?

C Solidnosti, zodpovědnosti, důvěry.

B Vřelosti, otevřenosti, férovosti, smyslu pro humor.

A Inteligence, schopnosti se prosadit, něco v životě dokázat.

D Každý jsme nějaký, nedokážu odpovědět konkrétně.

Jak vycházíte s kolegy v práci?

D Mám pár blízkých duší, ale většina kolegů je mi ukradená.

C Někteří kolegové mě pěkně štvou, ale v rámci klidu na pracovišti se tvářím jako kamarádka.

A Vztahy na pracovišti neřeším, zajímá mě moje profese a to, kam to můžu dotáhnout.

B Výborně, s většinou si tykám, vím o jejich rodinách, dětech, zájmech.

Vánoce a rodinné oslavy jsou pro vás:

- B** Nejhezčí část roku, setkání s těmi nejbližšími, užívám si to.
- C** Nutné zlo.
- A** Dny jako každé jiné, až na to, že musím utrácet a přemýšlet nad dárky.
- D** Dny volna, dobrého jídla a zábavy.

Jak řešíte neshody s partnerem?

- C** Radši ustoupím, nesnáším neshody.
- D** Občas létají předměty, prostě Itálie...
- B** Hádám se nerada, ale někdy se tomu nevyhneme. Ale do postele musíme uléhat usmířením.
- A** S nadsázkou říkám, že pravdu mám vždycky já!

Na drahé zahraniční dovolené vám týden v kuse prší:

- C** Zkazí mi to celý pobyt.
- D** Budu spát a spát, aspoň si pořádně odpočinu.
- B** I za deště se dá dělat něco zajímavého, třeba chodit po galeriích a muzeích.
- A** Pokusím se uplatnit stížnost u cestovní kanceláře.

Hrajete ráda společenské hry?

- D** Někdy to může být legrace, když není lepší program.
- B** Ano, jakékoli, i ty, při kterých hrozí, že se ztrapním.
- A** Pouze vědomostní, ve kterých si věřím.
- C** Nebaví mě to a nemám ráda, když je na mě upřena pozornost.

První schůzka s někým, kdo se vám líbí:

- D** Radši si dáte pár deci na kuráž, čekáte na signály svého protějšku, nejste vůbec iniciativní.
- B** Těšíte se, jste vřelá. Dokážete vysílat signály, že máte zájem, usmíváte se, flirtujete - a jde vám to.
- C** Jste velmi nervózní, výběrem oblečení a úpravou zevnějšku strávíte dvě hodiny. V komunikaci jste pasivní, doufáte, že zábavu obstará váš protějšek.

A Jste sebejistá, chcete zapůsobit, znáte svoje ženské zbraně. Ovšem nedáte se zadarmo, protějšek s vámi musí umět držet krok a být dostatečně reprezentativní.

A pokud by pak mělo dojít na sex:

C Budu nesvá, budu se příšerně kontrolovat.

B Hurá!

A Sex po prvním rande? Vyloučeno!

D Když vyhodnotím situaci kladně, možná se nechám sbalit hned.

Vyhodnocení:

Většina odpovědí A

Jste samostatná, intelektuálně zdatná žena. Chcete a dokážete budit dojem, vyznáte se ve vztazích ve společnosti a umíte je správně vyhodnotit. Na druhou stranu nejste ta vřelá „kamarádka“, která by byla obklopená přáteli. A ani o to nestojíte. Přestože se v profesi umíte velmi dobře prosadit, v partnerských vztazích můžete mít problémy. Umíte se pohybovat ve společnosti, jste mistr small talks, ale je to povrchní a působí to jako z příručky „jak zapůsobit ve společnosti“, nejde to z vás, z podstaty. Přesto můžete být velmi úspěšná, vaše schopnosti vás automaticky posouvají na vůdčí místa. Jste atraktivní pro opačné pohlaví, čehož jste si vědoma a dokážete toho využít. Takže: emoční inteligence vám bezesporu nechybí, ale je to pro vás především nástroj, jak obstát ve společnosti a ne jak si život radostně užívat.

Většina odpovědí B

Máte skvělé sociální citění a dá se o vás říct, že jste po všech stránkách spokojený člověk. Umíte se radovat z maličkostí, minulost vás netíží a budoucnost nestresuje. Jste spontánní, otevřená, umíte ve společnosti výborně zapůsobit, aniž byste na tom musela nějak složitě pracovat. Máte dar humoru, umíte překonávat překážky všedního života pozitivním přístupem, máloco vás skolí. A když se ocitnete na dně, je tu záchranná síť rodinných a přátelských vztahů. Nemusíte se bát samoty, jste oblíbená a vyhledávaná pro svou milou a přátelskou povahu. Dokážete být královnou večírků, která nehledí na peníze. V práci dokážete vyjít s každým, na každém pracovišti si najdete skutečné přátele. Emoční inteligence je vaše velká devíza, obстоjíte v každé společnosti, máte potenciál dosáhnout svých cílů a prožít spokojený život.

Většina odpovědí C

Jste spíše nejistá, bojíte se vyjádřit svůj názor, raději spoléháte na pomoc zvenčí. S ostatními se stále srovnáváte a připadáte si nedostatečně, nerada se projevujete. Přitom jste velmi citlivý člověk, který má dobře vyvinutou empatii, dobře vnímáte vztahy ve společnosti. Přesto vám cosi brání je spontánně navazovat. I když jste založením introvert, emoční inteligenci máte vysokou a mohla byste ji lépe uplatňovat. Nebud'te tedy tak konvenční, nekontrolujte se tolik a pokuste se překonávat ostych. Věřte, že můžete dosáhnout vysokých cílů. Asi z vás nikdy nebude člověk, který vypráví na večírku vtipy a užívá si pozornost ostatních, to ovšem neznamená, že nemůžete být spokojená v menším kruhu přátel. Vaše citlivost je dar, proto ho využívejte konstruktivně. Pomáhejte těm, kteří to potřebují, a když je vám smutno, nebojte se říct si o pomoc.

Většina odpovědí D

Emoční inteligence bohužel není vaše nejsilnější parketa. Je vám v podstatě jedno, jak působilte na své okolí, máte kolem sebe partu prověřených kamarádů - a to vám ke spokojenosti stačí. Vztahy na pracovišti vás vůbec nezajímají, ale ani v rodině se zrovna nepřetrhnete, nejste člověk, který by si pamatoval důležitá výročí a narozeniny, měl chuť své blízké potěšit, něčím překvapit. Když už jsme u toho výčtu negativních vlastností, přiznejte si, že vám chybí ambice, často spoléháte na druhé a jste poněkud líná. Snažte se své sociální dovednosti zdokonalit, zajímejte se víc o lidi ve svém okolí, pěstujte přátelství. Investovat do vztahů je to nejlepší, co může člověk v životě udělat. Ano, i s televizí a internetem se dají trávit dlouhé večery, otázka je, jestli je to ta nejlákavější představa. Zamyslete se nad tím, vylezte z ulity a rozhlédněte se kolem sebe.

Zadání samostatné práce (úkolů)

Zamyslete se nad situacemi, kdy využíváte emoční inteligenci. Diskutujte nad tím, jak by situace vypadaly v případě, že byste disponovali vyšším/nížším EQ.

Studijní literatura

Povinná literatura

GOLLEMAN, D., 2006. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. [s. l.]: [s. n.]. ISBN 978-0553804911. (celá kniha)

HASSON, G., 2015. *Emoční inteligence: Jak zvládat a řídit své i cizí emoce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5630-1. (s. 13-31)

NAKONEČNÝ, M., 2000. *Lidské emoce*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0763-6. (s. 191-192)

4.6 Vnímání vlastní účinnosti (Self-efficacy) a kritiky

Klíčová slova

Vlastní účinnost, locus of control, psychodiagnostika

Cíle kapitoly

Cílem semináře je: 1) poskytnout studujícím náhled na další z jejich osobnostních vlastností, které mohou mít souvislost s úspěšným podnikáním - vědomí vlastní účinnosti a externalita/internalita. Součástí cíle je pak reflektovat tyto vlastnosti v podnikatelské praxi. 2) Procvičit přijímání kritiky v praktických situacích.

Výstupy z učení

- 4.2 získá schopnost sebereflexe a kreativity k podnikání

Příklad, uvedení vzorového úkolu

V průběhu semináře bude administrováno, vyhodnoceno a diskutováno několik psychologických testů zaměřených na hodnocení vlastní účinnosti a příbuzných osobnostních parametrů. Předkládaný vzorový test je standardizovaným testem zjišťujícím místo řízení (locus of control). Jedná se konkrétně o IPC škálu od Hanny Levensonové. Dotazník obsahuje 24 výroků a měří tři dimenze Internal control (I, interní kontrola), control by powerful others (C, kontroly vlivnými lidmi) a control by chance (P, kontrola náhodou). Internalita je zastoupena dimenzí I, další zbylé dvě dimenze P a C značí Extenalitu. Každou dimenzi zastupuje osm otázek: Interní kontrola = ot. č.: 1, 4, 5, 9, 18, 19, 21, 23; kontrola vlivnými lidmi = ot. č. 3, 8, 11, 13, 15, 17, 20, 22 a kontrola náhodou = ot. č. 2, 6, 7, 10, 12, 14, 16, 24. Student si vyplní test níže a sečte podle návodu body, které za jednotlivé dimenze obdržel. Čím více bodů v dané dimenzi získá, tím dominantnější je tato dimenze oproti zbývajícím dvěma. Vysoký skóre v dimenzi I znamená, že student vnímá sám sebe jako osobu kompetentní kontrolovat svůj život, vysoký skóre v dimenzi P označuje osoby, které mají pocit, že jejich životy jsou kontrolovány vlivnými lidmi. Respondenti s převahou C považují život za kontrolovaný náhodou, svět je podle nich nepředvídatelný a události jsou důsledky štěstí nebo náhody. (Levenson 1981) Po vyhodnocení dotazníku diskutujte ve skupinkách, jak se internalita a externalita mohou odrážet v podnikatelské praxi.

IPC škála

Číslo položky	Znění položky	velmi souhlasím	souhlasím	spíš souhlasím	spíš nesouhlasím	nesouhlasím	velmi nesouhlasím
1.	To, zda se stanu nebo nestanu vůdčí osobností, závisí většinou na mých schopnostech.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
2.	Můj život je do velké míry řízen náhodami.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
3.	Myslím si, že o událostech, které se dějí v mém životě, rozhodují většinou vlivní lidé.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
4.	To, zda se stanu účastníkem autonehody nebo ne, závisí většinou na mých vlastních řídicích schopnostech.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
5.	Pokud si dělám plány, jsem si téměř jistý/á, že je i uskutečním.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
6.	Často nemám možnost ochránit své osobní zájmy před nešťastnými náhodami.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
7.	Když získám to, co chci, je to obvykle proto, že mám štěstí.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
8.	Navzdory mým možným dobrým schopnostem mi odpovědnost za vedoucí postavení nebude svěřena bez toho, že bych se snažil/a zalíbit lidem na mocenských pozicích.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
9.	Počet mých přátel závisí na tom, jak příjemnou osobou jsem.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
10.	Mnohokrát jsem již zjistil/a, že co se má stát, stane se.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
11.	Můj život je řízen především vlivnými lidmi.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
12.	To, zda se stanu účastníkem autonehody nebo ne, je většinou otázkou štěstí.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
13.	Lidé jako já mají velmi malou šanci ochránit své osobní zájmy, pokud jsou tyto v rozporu se zájmy silných nátlakových skupin.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
14.	Není pro mě vždy rozumné plánovat do příliš vzdálené budoucnosti, protože se spousta věcí ukáže být otázkou (ne)štěstí.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
15.	Získání toho, co chci, si vyžaduje naklonění si lidí nade mnou.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
16.	To, zda se stanu nebo nestanu vůdčí osobností, závisí většinou na tom, zda budu mít štěstí být ve správný čas na správném místě.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
17.	Pokud by se důležité lidi rozhodli, že mne nemají rádi, pravděpodobně bych si nenašel/šla mnoho přátel.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
18.	Mohu poměrně jasně rozhodovat o tom, co se stane v mém životě.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
19.	Obvykle jsem schopný/á ochránit své osobní zájmy.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
20.	To, zda se stanu účastníkem nehody nebo ne, závisí většinou na druhém řidiči.	+3	+2	+1	-1	-2	-3

21.	Když získám to, co chci, je to obvykle proto, že jsem na tom tvrdě pracoval/a.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
22.	Aby mé plány fungovaly, ujistím se, že se shodují s tím, co chtějí lidé, kteří mají nade mnou moc.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
23.	Můj život je určován mými vlastními činy.	+3	+2	+1	-1	-2	-3
24.	Je především otázkou osudu, zda mám mnoho nebo málo přátel.	+3	+2	+1	-1	-2	-3

Zadání samostatné práce (úkolů)

Pomocí brainstormingu vymyslete dvě, tři situace, kdy dochází ke kritice v práci. Bude se jednat o kritiku od nadřízeného, případně kolegů ve vztahu k vašemu pracovnímu výkonu. Situace mohou být smyšlené i reálné. Jakým chováním můžete vhodně na kritiku reagovat? Lze kritikou docílit naopak zlepšení spolupráce?

Řešení:

Nutnost přijímat kritiku patří k běžným komunikačním situacím na pracovišti. Je potřeba si uvědomit, že ten, kdo vám ji sděluje tak činí proto, aby dosáhl určitého výsledku nebo chování. Ten, kdo zvládne kritiku přijmout, ukazuje svou suverenitu. Je třeba si uvědomit, že kritika v pracovní oblasti je jen zřídka míněna osobně. V případě kritiky je potřeba: pozorně naslouchat, nechat kritizujícího domluvit, rozmyslet si odpověď. Následuje vyjasnění si účelu kritiky, případně jejího obsahu vhodným doptáním se. Posledním krokem je pak společné nalezení řešení (Scharlau 2010).

Studijní literatura

Doporučená literatura

LEVENSON, H., 2007. *Hanna Levenson, PhD* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2007, [cit. 2018-07-16].

Dostupné z: <http://www.hannalevenson.com/about.html>

SCHARLAU, CH., 2010. *Trénink úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru v práci i osobním životě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3301-2. (s. 88-89)

4.7 Sebereflexe a psychologie tvořivosti (kreativity)

Klíčová slova

Test kreativity, test SFTS 3

Cíle kapitoly

Cílem semináře je prakticky seznámit studující s některými testy, jako test kreativity, nebo test SFTS 3. Cílem je taktéž skupinová práce na stanovených úkolech.

Výstupy z učení

- 4.2 získá schopnost sebereflexe a kreativity k podnikání

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Vymyslete ve skupině co nejvíce nápadů, na co využít kancelářskou svorku. (Pozn.: tento test se používá jako jednoduchý test kreativity i při některých výběrových řízeních pro kreativní profese).

Zadání samostatné práce (úkolu)

TEST KREATIVITY

Využitelný pro měření kompetence: kreativita

Forma: „papír - tužka“

Čas na administraci: max. 15 min.

Časový limit: ne

Vyhodnocení: ručně“ - cca 10 minut jeden testovaný

Nutnost interpretace psychologem: ne

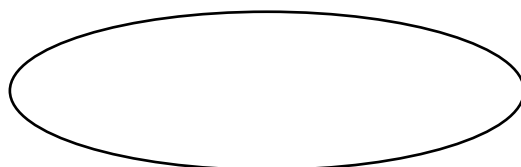
Popis: Test se skládá z osmi otázek (na první pohled velmi jednoduchých). Každá z nich je koncipována tak, aby vzbudila v testovaném fantazii a kreativitu. Tzn., že úkolem testovaného je přijít na co nejvíce možných odpovědí ke každé otázce.

Výstup:

Otázky jsou různorodé, rozvíjejí kreativitu jak v oblasti verbální, tak mimoslovní. Zjišťují nejen úroveň kreativity, ale také bohatost slovní zásoby. Do záznamového archu se zapisují všechny možné odpovědi, na které testovaný přijde. Hodnocení je u každé otázky jiné, dle jejího charakteru. Většinou se však jedná o připsání jednoho bodu za každou otázku. Nejvíce kreativní je ten, který dosáhne více jak 16 ti a více bodů.

SFTS 3

1. Nakreslete co nejvíce obrázků a smysluplných předmětů tak, že k dané elipse přikreslíte další čáry. Za každý předmět máte bod.



2. Na tento okamžik jste získali absolutní moc. Rozhodli jste se zavést některá zlepšení manželského soužití. Která by to byla? Snažte se jich napsat co nejvíce. Za každé 3 návrhy máte 1 bod.
3. Doplňte vynechaná písmena tak, aby vznikla věta, která má smysl. Podaří-li se vám to, máte 1 bod.

- v - ř - - o - -

j -

- e - - í

- e -

za - - - k - - - -

4. Najděte co nejvíce synonym následujících slov. Vždy za tři správně uvedená slova stejného nebo podobného významu máte 1 bod.

bezdůvodný - dobrý - klidný - často - hezký

5. Hledejte dobré ve špatných zprávách. Za každé tři klady, které na těchto nepříjemných situacích najdete, máte 1 bod.

- Ztráta zaměstnání.
- Odcizení auta, na které jste léta šetřili.

6. Vymyslete netradiční, ale přesto možné použití následujících předmětů. Vždy za tři nápady máte 1 bod.

- sponka na papíry
- kelímek od jogurtu

7. Další bod získáte, napíšete-li smysluplnou větu s těmito slovy (respektive jejich tvary):

- osud
- život
- knihovna

8. Vymyslete co nejvíce slov, která začínají na písmeno Z. Za deset a více slov máte 1 bod.

VYHODNOCENÍ

2. Někdo se držel při zdi: Systematickou přípravou na manželství, zavedení manželských smluv, povinnou měsíční dovolenou obou manželů (pokud možno zdarma na Havaji). Mohli jste si ale i vymýšlet: manželství jako kontrakt na dobu určitou, ne delší než rok, zrušení manželství, povinnou rotaci kádrů. Nejde o to, co je a co není reálné,

3. Tvořivost je lepší než zatrpklost.

4. Bezdůvodný - neodůvodněný, neopodstatněný, bezpodstatný, bezúčelný, lichý, planý, nicotný, malicherný.

Dobrý - řádný, čestný, ušlechtilý, hodný, laskavý, vlídný, milý, kvalitní, hodnotný, výhodný, slušný, chutný.

Klidný - tichý, klidný, pokojný, nevzrušený, nerušený, poklidný, chladnokrevný, rozvážný, stoický, usedlý, bezstarostný.

Často - mnohdy, zhusta, nežádka, nejednou, leckdy, mnohokrát, mockrát, obvykle, zpravidla.

Hezký - pěkný, pohledný, sličný, ladný, půvabný, fešný, vzhledný, švarný, roztomilý, značný, pořádný.

5. Výhody ztráty zaměstnání: možnost začít znova, ověřit si své chorosti, poznat nové lidi, využít služeb úřadu práce...

Výhody odcizení auta: úspora za benzín, zlepšení kondice chozením pěšky, seznámení se s policisty, jistota, že nebudeme porušovat dopravní předpisy platné pro řidiče...

6. Co ze sponky: škrabátko, záložka, bodátko, kolíček, anténka...

Co z kelímku: květináč na sazenice, předmět do sbírky, doplnění jogurtového servisu, z něhož připijíme s nejvzácnějšími hosty...

7. Jedna z mnoha možných vět: Život přináší tak pestré osudy, že nic podobného nenajdete ani v románech, jichž máte plnou knihovnu.

8. Namátkou na straně 669 Slovníku spisovné češtiny (nakl. Academia 1978) je takových slov mezi „záběr“ a „zabrat“ dvacet devět. Slovní zásoba začínající na „Z“ je v tomto slovníku na stranách 667 až 733.

BODOVÉ HODNOCENÍ:

16 a více bodů

Jste skutečně velice tvořivý člověk. Jako prémii vám sděluji, že podle odhadu britských odborníků je více než 80% sponek na papíry použito k jiným účelům, než pro které byly vyrobeny.

10 až 15 bodů.

I vy jste tvořivý člověk. Vaše prémie: technika přeznačkování špatných zpráv (viz úkol číslo 5) má v reálném životě psychoterapeutický význam. Opravdu platí, že všechno zlé je pro něco dobré.

5 až 9 bodů.

Mohlo by to být lepší. Zdá se, že potřebujete dovolenou. Tuto radu berte jako svoji prémii.

0 až 4 body.

Co dodat? Místo prémie jen konstatování, že není na světě test ten, aby se zalíbil lidem všem.

Studijní literatura

Doporučená literatura

FRANKOVÁ, E., 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3317-3. (s. 171-231)

HOSPODÁŘOVÁ, I., 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1737-1. (s. 33-53)

4.8 Aplikace technik kreativity (mozkové aktivity a myšlenkové modely, pravidla procesu kreativity, techniky kreativity, Brainstorming a Brainwriting, Walt-Disney-Metoda, Design thinking metoda)

Klíčová slova

Kreativita, metoda Walt-Disney, Design thinking metoda, brainstorming, brainwriting

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je modelovat způsoby přípravy vybraného podnikatelského záměru podle různých technik kreativity (Walt-Disney metoda, Design thinking metoda, brainstorming a brainwriting). Současně tak studující získají náhled na specifika těchto metod.

Výstupy z učení

- 4.2 získá schopnost sebereflexe a kreativity k podnikání

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Představte si přípravu svého podnikatelského záměru optikou několika vybraných (a nejčastěji používaných) kreativních metod. Porovnejte vzájemně tyto metody. Řekněme, že chystáte například záměr v oblasti vývoje nové mobilní aplikace. Jak by vypadala aplikace Walt-Disney metody? Jak aplikace metody Design thinking? Zkuste metody aplikovat na další problémy, s kterými se můžeme v podnikatelském prostředí setkat.

Řešení:

Metoda Walta Disneyho, tvůrce oblíbených animovaných filmů, je založena na předpokladu, že každý člověk má v sobě tzv. roli snílka, realistu a kritika. Pro každou z těchto rolí je specifický konkrétní typ myšlení a jednání. Snílek se řídí heslem já chci. Všechny nápady považuje za vhodné, dokáže se ponořit do kreativity tak, že pro něj neexistuje okolní svět. Realista dokáže motivovat a koordinovat tým, přemýšlí prakticky. Zamýšlí se nad tím, co vše je třeba zařídit pro realizaci snů, postupuje po konkrétních krocích. Kritik pak každý z těchto kroků hodnotí a poskytuje na něj zpětnou vazbu, která upozorňuje na možná rizika neúspěchu.

Jinými slovy - v případě tvorby jakéhokoli projektu by měly být zahrnuty aspekty tvůrčí fantazie, praktické činnosti a kritického upřesnění. Praktická aplikace WD metody pracuje s tím, že se člověk vtělí do pozice snílka a popíše svůj projekt tak, jak by vypadal bez jakéhokoli omezení časem, prostředky atp. Následuje představa role realisty, kdy se studující má zeptat, jak by toho všeho dosáhl. Jaké jednotlivé kroky by podnikl pro naplnění svého cíle? Nakonec se studující vžije do pozice svého vnitřního kritika a nechá ho vyjádřit všechny své obavy. Posuzuje projekt z nejrůznějších úhlů pohledu. Je potřeba se přitom vyhnout osobní kritice typu: jsi blázen, to nemůže vyjít. Kritika by měla být konstruktivní a zaměřena na to, co je možné udělat jinak a lépe. Celý proces se opakuje, dokud není projekt vyladěný (Podaná 2012).

Metoda Design Thinking se zaměřuje na vytváření inovací, které řeší problémy zákazníků. Metoda používá optiku zákazníka a využívá se především při řešení komplexních problémů, při nichž podnikatel se zákazníkem spolupracuje. Metoda pracuje s pěti stádii. V první fázi zvané empatie se zaměřujeme na pochopení klientovo potřeb. Pracujeme s tzv. personami, což jsou jakési modely zákazníků zahrnující jejich typické potřeby, cíle a očekávání. Je kreslena časová osa znázorňující jednotlivé fáze procesu, definují se emoce spojené s procesem. V druhé fázi (definování) jsou analyzovány výstupy první fáze. Součástí je definice jednoduchého výroku popisujícího problém. Následuje (třetí) fáze vymýšlení, vytváření různých řešení. Zde je preferována co největší různorodost, co nejvíce nápadů. Využívá se brainstorming, brainwriting, a další techniky. Dobré je do této fáze přizvat i osoby zvenčí. Fáze prototypování znamená přetvoření nápadů předchozí fáze do fyzické podoby, vytvoření konceptu či prototypu. Následuje fáze testování, kdy je produkt vyzkoušen reálnými zákazníky, a jsou vylazeny nedostatky (Svobodová a Andera 2017).

Zadání samostatné práce (úkolů)

Úkol č. 1:

Pokračujte v řešení vzorového úkolu na základě využití dalších kreativních metod: brainstorming a brainwriting.

Řešení:

Brainstorming

S tímto pojmem je spojen Alex Osborn a jeho spolupracovníci, kdy tento tým brainstorming poprvé použil v publikaci *Applied Imagination* (1939). Osborn navrhl jednoduché principy brainstormingu a těmi jsou:

- Zaměření se na kvantitu místo kvalitu
- Vynechání kritiky za myšlenky
- Vítání dalekosáhlých nápadů
- Stavět na myšlenkách ostatních (Scannell a Mulvilhill 2012)

V rámci brainstormingu účastníci shromažďují a nadhazují své nápady a myšlenky k určenému tématu, nebo problému, a to do doby než vedoucí týmu rozhodne o tom nejlepším. Při brainstormingu se promítají různé perspektivy všech účastníků k danému tématu. Pro zajištění určité struktury brainstormingu lze použít metodu SCAMPER, vyvinutou B. Eberlem. Každé písmeno z názvu představuje jednu myšlenkovou strategii: Substitute (nahrazení), Combine (kombinování), Adapt (přizpůsobení), Modify (upravení), Purpose (účel), Eliminate (eliminace), Reverse (obrácení). (Scannell a Mulvilhill 2012)

Brainwriting je v podstatě dílčí metoda brainstormingu, kdy jsou generovány nápady na řešení daného problému ve skupině. Rozdíl oproti brainstormingu je takový, že v tomto případě každý sám nejprve připravuje během pěti minut vlastní návrhy na papír a poté se nápady všech účastníků dají dohromady a hledá se nejoptimálnější. (Van Grundy 2005)

Úkol č. 2:

Vyzkoušejte si následující hru zaměřenou na brainstorming.

Metoda 635

Jedná se o metodu s přesnými pravidly, kdy číslo 6 znamená počet zúčastněných osob, číslo 3 počet myšlenek a číslo 5 je počet minut, po který účastníci musí zaznamenat 3 myšlenky na papír. Celkový čas na realizaci této metody je 40 minut. Postup metody je následující:

- Každý účastník u stolu dostane čistý papír, kde bude uvedeno číslo papíru a všechna jména účastníků.
- Vedoucí týmu představí téma, nebo problém a ten se uvede taktéž na papír.
- Vedoucí oznámí zahájení sezení a účastníci začnou, v intervalu pěti minut, psát své 3 nápady.
- Po uplynutí času účastníci svůj papír posunou vpravo sedícímu sousedovi
- Sezení končí ve chvíli, kdy účastníci dostanou papír se svými prvními třemi nápady. (Havas 2006)

Studijní literatura

Povinná literatura

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. (s. 51-55)

Doporučená literatura

HAVAS, H., 2006. *Využijte svých schopností na 100 %. Trénink myšlení, paměti, kreativity*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1515-5. (s. 255)

PODANÁ, R., 2012. *Koučování pro manažery*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4519-0. (s. 86-94)

SCANNELL, M. a M. MULVILHILL, 2012. *Big Book of Brainstorming Games*. [s. l.]: [s. n.]. ISBN 978-0071793162. (s. 3-6)

VAN GUNDY, A. B., 2005. *101 Activities for Teaching Creativity and Problem Solving*. San Francisco: Pfeiffer. ISBN 978-0-787-97402-2. (s. 329)

Zajímavosti z dané problematiky

<https://www.youtube.com/watch?v=pXtN4y3O35M> Video o design thinking

4.9 Etické zásady jednání a chování, zásady komunikace a vedení týmu

Klíčová slova

Podnikatelská etika, asertivní techniky, komunikace, styly vedení

Cíle kapitoly

Cílem semináře je naučit studující využívat vybrané techniky asertivní komunikace, identifikovat svůj styl vedení a zamyslet se nad praktickým využitím podnikatelské etiky.

Výstupy z učení

- 4.3 získá etické zásady jednání
- 4.6 seznámí se s vlastní podnikatelskou osobností

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Seminář bude věnován nácviku asertivní komunikace, zaměřenému na:

- Feeling talk - vyjadřování pocitů jasně, spontánně.
- Facial talk - zračit v mimice, co se v nás děje
- Jasně vyjádření (ne)souhlasu.
- Technika používání JÁ - mluvit o tom, co si myslíme a potřebujeme my
- Technika přijímání pochvaly - s radostí ne na ni hledat chyby (umění požádat o pohlazení a pomoc)
- Podávání zpětné vazby.

Studující se rozdělí do trojic. Dva budou spolu komunikovat, třetí pozoruje, zda se skutečně jedná o asertivní komunikaci a dvojice nezasahuje do jiného komunikačního stylu.

Zadání samostatné práce (úkolu)

Úkol č. 1:

V rámci semináře si vyzkoušíme několik typů dotazníků zaměřených na styly vedení.

Test čtyř typů jednání vedoucího

Zadání:

U každé otázky rozdělte 4 body podle toho, jak vystihují vaše názory a chování v roli vedoucího. Nejvýstižnější odpověď dostává nejvíce bodů, nejméně výstižná žádný bod. Jsou možná například tato rozdělení: 0-3-0-1; 2-0-2-0; 0-0-4-0; 1-0-2-1; atd. součet bodů u jedné otázky však musí vždy dát dohromady 4.

Otázky:

1. Mým úkolem jako vedoucího je hlavně

- a) vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti,
- b) nekompromisně trvat na splnění úkolů,
- c) motivovat pracovníky k lepším výkonům,
- d) dbát o spokojenost pracovníků.

2. Hrozí-li nesplnění termínu odevzdání práce, je třeba:

- a) hledat vysvětlení,
- b) udělat dusno a pohrozit postihem,
- c) poradit se s pracovníky, jak úkol splnit,
- d) povzbudit pracovníky.

3. Nejraději mám takového pracovníka, který:

- a) nedělá zbytečné problémy,
- b) plní svůj úkol a nemudruje,
- c) dává k dispozici různé vlastní nápady,
- d) udržovat na pracovišti pohodu a přátelskou atmosféru.

4. Když pracovník odmítne dělat nepříjemnou práci, je nejlepší:

- a) udělat tu práci sám,
- b) udělat s ním krátký proces - postihnout na penězích nebo vyházet,
- c) nechat si vysvětlit důvody,
- d) nabídnout mu zvláštní odměnu.

5. Na výkon pracovníků má nejvyšší vliv:

- a) klid na pracovišti,

- b) přísnost vedoucího,
- c) možnost pracovníků podílet se na rozhodování,
- d) dobré osobní vztahy.

6. Nejvíc mi vadí, když pracovníci:

- a) mi komplikují život různými výmysly,
- b) nestíhají práci,
- c) u práce nepřemýšlejí,
- d) vyvolávají konflikty.

7. Při novém o obtížném úkolu je třeba věnovat nejvíce pozornosti:

- a) zachování chladné hlavy,
- b) důkladnému naplánování práce,
- c) přípravě a motivaci pracovníků,
- d) vytvoření příznivé atmosféry.

8. Když pracovník na svou práci jasně nestačí, je třeba:

- a) nedělat paniku a počkat, až se to naučí,
- b) vyměnit ho,
- c) osobně ho naučit to, co má umět,
- d) pomoci mu s prací.

9. Ke zpoždování termínu dochází především kvůli:

- a) objektivním příčinám, které lze těžko ovlivnit,
- b) osobní nekázní pracovníků,
- c) špatné komunikace mezi vedoucími,
- d) velké náročnosti úkolů

Nyní sečtěte počet bodů pro A,B,C,D. Tam, kde máte nejvíce bodů, je váš dominantní styl vedení, to, co je na druhém místě, znamená záložní styl. A = lhostejný typ vedení, B = řízení orientované na úkol, C = řízení orientované na tým (týmový vedoucí), D = sousedský typ vedení.

Úkol č. 2:

Zamyslete se nad třemi hlavními etickými dimenzemi podnikání, tak jak je uvádí Vaněk a Somr (2015): 1) Co a v jakém množství se má vyrábět? - Eticky korektní způsob prodeje užitečného a společensky prospěšného zboží.

2) Jak (jakým způsobem) a kde se má vyrábět? - Ohleduplnost k zaměstnancům

3) Kdo je spotřebitelský subjekt: pro koho je možné vyrábět? - Respekt ke spotřebiteli.

U každé dimenze nalezněte ze svého okolí či z médií negativní příklad a zamyslete se nad ním.

Studijní literatura

Povinná literatura

LAHNEROVÁ, D., 2012. *Asertivita pro manažery: Jak využít pozitivní asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4406-3. (s. 13-20, s. 69-97)

PAUKNEROVÁ, D. et al., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3. (s. 37-46)

VANĚK, J. a M. SOMR, 2015. *Etika a etiketa v podnikání*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-083-0. (s. 59-61)

4.10 Zakládající záměr a faktory úspěšnosti

Klíčová slova

Zakládající záměr, podnikání, faktory úspěšnosti v podnikání

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je zamyslet se nad faktory, které ovlivňují úspěšnost podnikání a analyzovat je.

Výstupy z učení

- 4.1 získá sebevědomí v oblasti založení podniku
- 4.6 seznámí se s vlastní podnikatelskou osobností

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Přečtěte si následující kasuistiku a diskutujte:

- 1) Jaký význam mají podle vašeho názoru ve škole získané znalosti o založení podniku pro tyto studentky?
- 2) Budou tyto znalosti mít kladný vliv na jejich podnikatelský záměr? Budou pro ně užitečné v případě pozdějšího založení vlastního podniku?
- 3) Která ze studentek bude v podnikání úspěšnější?

Melanie a Julie studují podnikovou ekonomiku ve třetím semestru. Navštěvují volitelný předmět „Od nápadu k tržně zralému obchodnímu modelu“, který využívá metod založených na skupinové práci a na příkladech konkrétních nápadů studentů.

Melanie by po ukončení studia chtěla založit svůj vlastní podnik (start up). Jelikož pravidelně pracuje v ateliéru, který se zabývá navrhováním (designem) šperků a sama již navrhla několik dámských prstenů a náhrdelníků, má velkou motivaci vyvíjet a navrhovat další modely, které by chtěla později i ve vlastním kamenném obchodě nebo online prodávat. Předmět pro začínající podnikatele navštěvuje pravidelně, je aktivní, často klade doplňující otázky. Její rodiče záměr své dcery podporují. Julie oproti tomu neví, jaká bude její budoucnost po ukončení studia. Založení podniku si sice dokáže představit, ale dosud nemá žádný konkrétní podnikatelský záměr či plán. Kromě toho si myslí, že založení podniku ihned po ukončení studia je spojeno s poměrně velkým rizikem. Chtěla by proto raději nejprve několik let v

nějakém podniku pracovat a později se případně osamostatnit. Výuku pro začínající podnikatel sleduje spíše pasivně, dělá si však poznámky k procesu založení podniku. Její rodiče, oba státní zaměstnanci, se na záměr své dcery eventuálně v budoucnosti založit vlastní podnik, dívají s obavami.

Řešení

Absolvovaný předmět bude mít pro obě studentky význam, i když jejich vůle a motivace podnikat je rozdílná. Melanie pravděpodobně získané vědomosti a dovednosti bude aplikovat na základě vlastního podnikatelského záměru a bude své vědomosti dále rozvíjet. Její okolí bude podporovat její záměr, ihned po ukončení studia založit vlastní podnik. Získané vědomosti takto Melanie pomůžou k dalšímu rozvoji její podnikatelské kompetence. Pro Julii mají získané znalosti spíše charakter kvalifikace do zásoby. Dle hesla „je dobré vědět“ („Nice to know“) je sice ochotná vstřebávat a zpracovávat informace, praktická aplikace navě nabytých vědomostí však pro ni v tuto chvíli není relevantní. Jelikož lidé v jejím bezprostředním okolí k založení vlastního podniku zaujímají spíše skeptický postoj, popř. jej spíše odmítají, není Julie motivována k praktické aplikaci získaných vědomostí.

Záměr studentek, založit vlastní podnik je zpravidla podporován a posilován dynamickými, skupinovými a aktivizujícími výukovými metodami. Tento faktor má pozitivní vliv na Melaniinu motivaci. Získané vědomosti by však měla neustále kriticky revidovat a zohledňovat přitom nové aspekty, např. inovativní modely obchodního modelování (Business Modeling). I když Julie svůj vlastní podnik nezaloží anebo jej založí k pozdějšímu datu, posiluje výuka problematiky zakládání podniku její podnikatelskou kompetenci, tedy její schopnost podnikatelsky uvažovat a jednat. Jelikož může dojít k (částečnému) znehodnocení lidského kapitálu, měla by Julie v případě, kdy se rozhodne vlastní podnik založit, své podnikatelské znalosti kriticky zrevidovat a následně je aktualizovat a přizpůsobit novým okolnostem.

Jedinci se zájmem o založení podniku, kteří disponují nutnými schopnostmi a znalostmi, potřebnými k tomuto záměru, spíše najdou odvahu a osamostatní se nežli jedinci se spíše menší kompetencí v oblasti založení vlastního podniku. Vzniká tedy otázka, jaké schopnosti a znalosti a jakými metodami je třeba ve výuce o zakládání podniku zprostředkovat, aby tato kompetence byla co nejvíce podporována.

Nikdy však nedojde k tomu, aby každý člověk měl tendenci podnikat. Pokud dojde k rozhodnutí v pozdějším období, je možno získané vědomosti a dovednosti následně využít. Efekt a výsledky takového „do zásoby“ získané kvalifikace a vzdělání se projeví často teprve ve

vzdálené budoucnosti. Tento druh kvalifikace se vyznačuje tím, že dříve získané vědomosti jsou aktivně využívány teprve tehdy, pokud další okolnosti člověka přimějí k založení vlastního podniku. Praktický význam znalostí bude později nutno kriticky ověřit. K tomu je třeba mít též na paměti, že se lidský kapitál v důsledku časového rozestupu mezi obdobími nabytí relevantních znalostí o založení podniku a vlastním rozhodnutím podnik založit může znehodnotit. Proto je nutné získané znalosti neustále aktualizovat a podporovat schopnost samostatného učení a řešeršní kompetenci.

Zadání samostatné práce (úkolů)

Následující tabulka znázorňuje faktory úspěšnosti podnikání na základě analýzy teoretických konceptů v této oblasti. Zodpovězte následující otázky:

- 1) Jaké vlastnost je považována za nejvýznamnější z těch, které by mohly ovlivnit úspěšnost podnikání?
- 2) Jaké životní okolnosti patří pod push a jaké pod pull faktor?
- 3) Jaké typy hnacích sil známe?

Teorie vlastností	Typické vlastnosti podnikatele existují, ale ne jako rozhodující faktory (Clelland)
Teorie životních okolností	Push faktor a Pull faktor
Doktrína podnikatelského makroprostředí	Dominuje ekonomické, politické a tržní prostředí. Podnikatelská infrastruktura.
Vnímání žádoucnosti a proveditelnosti podnikání	Žádoucnost a proveditelnost je součástí společenského povědomí
Timmonsův model	Tři faktory úspěchu: - hnací síly - soulad - načasování
Systémový přístup	úspěchu v podnikání je ovlivněno mnoha faktory s různým stupněm významnosti.

Řešení:

Ad 1) vysoká potřeba dosahování cílů.

Ad 2) Push faktor: např. neuspokojivé pracovní podmínky, rozvod... Pull faktor: potřeba změny, potřeba využití příležitostí

Ad 3) zakladatelé, příležitosti, zdroje (Jünger 2007).

Studijní literatura

Doporučená literatura

JÜNGER, J., 2007. *Management a podnikání I*. Ostrava: Ostravská univerzita.

4.11 Motivace k založení podniku (Motivační orientace)

Klíčová slova

Motivace, podnikání, motivační orientace

Cíle kapitoly

Cílem semináře je prodiskutovat a analyzovat vlastní motivaci k založení podniku, stejně jako důvody, proč člověk podnikat nechce. Seminář tak poskytne reflexi podnikatelské osobnosti.

Výstupy z učení

- 4.1 získá sebevědomí v oblasti založení podniku
- 4.2 získá schopnost sebereflexe a kreativity k podnikání

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Diskutujte ve skupinkách, jaká je vaše osobní motivace k podnikatelské činnosti? Jaká byla motivace vašich známých, kteří podnikají? A jaké jsou naopak faktory, které vaši motivaci brzdí, kvůli kterým zvažujete, že byste se do podnikání nepustili? A jak to bylo v případě vašich známých? Sepište všechny pro i proti faktory na papír a diskutujte o tom, jak jsou jednotlivé faktory významné.

Možné řešení:

Mezi nejčastěji uváděné důvody k podnikání (výhody) patří:

- finanční důvody (vydělat na živobytí, zbohatnout...),
- společenské důvody (získat prestiž, být uznáván a vážen, stát se vzorem pro ostatní, seznámit se s novými lidmi...),
- služba veřejnosti (vytvořit pracovní příležitosti, povznést prestiž obce, zlepšit místní ekonomickou situaci, dát lidem práci...),
- rodinné důvody (pro budoucnost dětí nebo rodiny),
- naplnění osobních aspirací (nezávislost, dokázat si něco, vyhnout se nezaměstnanosti, využít svých schopností a potenciálu...),
- dělat, co mě baví,
- mít možnost si uspořádat čas,

- příležitost (mám nápad, mám možnost odkoupit část podniku, kde pracuji apod.).

Mezi nejčastěji uváděné oběti podnikání (nevýhody) patří:

- můj podnik mi vezme veškerý volný čas,
- budu mít méně času na rodinu a přátele, mohou utrpět rodinné i přátelské vztahy,
- budu mít méně času na koníčky, sebevzdělávání,
- budu se muset rozhodovat, nikdo to za mě neudělá,
- ponesu následky takového rozhodování (dobré i špatné),
- vznikající stres mi může poškodit zdraví,
- budu čelit rizikům (občas možná nebudu mít příjem a pravděpodobně první roky budou obtížné, zejména pokud mám rodinu),
- vedle svého řemesla (dovednosti) budu muset papírovat a rozumět financím (možná, že ani nebudu dělat to, co mě baví),
- můj život bude plný nejistot. (převzato z www.ipodnikatel.cz)

Podle výsledků studie Eurobarometr je nejpreferovanějším důvodem pro podnikání osobní nezávislost a svoboda nakládat s časem a volbou práce.

Zadání samostatné práce (úkolů)

Výzkumné šetření European Commission Eurobarometer Survey on Entrepreneurship se zabývá studií motivace k podnikání. Podle výsledků tohoto šetření v české společnosti preferuje podnikatelskou činnost před zaměstnaneckým poměrem asi jen 1/3 osob.

Jaká opatření byste navrhli pro to, aby se tato situace změnila a více osob bylo motivovanějších pro podnikání?

Možné řešení:

Zlepšení informovanosti občanů o možnostech podpory podnikání, zvýšení finanční gramotnosti, mediální kampaň o podnikání, pozitivní mediální zviditelnění úspěšných podnikatelů, podpora místních samospráv a další.

Studijní literatura

Doporučená literatura

EUROBAROMETER FLASH, 2010. Entrepreneurship in the EU and beyond [online]. [s. 1.]: *European Commission and The Gallup Organization*, 2010 [cit. 2018-06-13]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_283_en.pdf

NEWTON, R., 2008. *Úspěšný projektový manažer*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2544-4. (s. 163)

POSPÍŠIL, M., 2011. *Manažerština, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. Plzeň: Psycho Pospíšil. ISBN 978-80-903529-4-0. (s. 104)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 14-17)

Zajímavosti z dané problematiky

www.ipodnikatel.cz

4.12 Týmové a individuální zakládání podniku

Klíčová slova

OSVČ, zakládání podniku, živnost, vklad

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je seznámit studující s postupem a náročností zakládání podnikání v případě samostatné fyzické osoby - na živnost, nebo jako právnické osoby - společnost s ručením omezeným (3-5 společníků), včetně náročnosti finanční.

Výstupy z učení

- 4.1 získá sebevědomí v oblasti založení podniku

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Úkol č. 1

Vyberte si jedno z řemesel (kadeřník/ice, instalatér, hospodský/á, fotograf/ka nebo masér/ka) a určete, o jakou živnost se jedná. Předpokládá se, že vlastníte jen výuční list a praxi máte 7 let.

Řešení:

kadeřník/ice, instalatér, hospodský/á - jedná se o řemeslné živnosti, lze je provozovat na základě získání výučního listu, nebo praxe min. 6 let.

fotograf/ka - volná živnost, lze ji získat na základě výběru ze živnostenského zákona - služby.

masér/ka - vázaná živnost, lze ji získat na základě živnostenského zákona.

Zadání samostatné práce (úkolu)

Úkol č. 2

Když máte v úkolu č. 1 vybráno, zjistěte a vyhledejte, co vše budete k založení živnosti potřebovat a kolik Vás to bude zhruba stát. Jaké všechny instituce budete muset navštívit a co si budete muset vyřídit. Spočítejte, kolik Kč Vás bude jen tento začátek podnikání stát.

Řešení:

Pro získání živnostenského oprávnění je potřeba vyplnit jednotný registrační formulář. Můžete jej navíc podat osobně anebo také elektronicky skrze stránky Ministerstva průmyslu a obchodu. Co potřebuji: občanský průkaz, 1 000Kč správní poplatek za založení, druh a číslo živnosti, kterou budete vykonávat

Podmínky pro založení živnosti, které musíte splňovat:

- být svéprávný,
- mít způsobilost k právním úkonům,
- být bezúhonný,
- doložit doklad o odborné způsobilosti (živnosti řemeslné),
- stanovit adresu provozovny, kde budete živnost vykonávat (u fyzických osob se může jednat o adresu bydliště)
- registrovat se poté jako OSVČ u příslušného finančního úřadu, u okresní správy sociálního zabezpečení a u vaší zdravotní pojišťovny. (VímVíc 2017)

Úkol č. 3

Rozdělte se do skupinek po 3-5 studentech a připravte se na založení s.r.o. Zjistěte, co k tomu potřebujete, jaký bude Váš počáteční kapitál.

Řešení:

V případě 3-5 společníků je třeba v první řadě sepsat společenskou smlouvu, která musí obsahovat tyto údaje:

- název firmy a sídlo společnosti,
- určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- co je předmětem podnikání (činnosti),
- jaká je výše základního kapitálu a výše vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- určení správce vkladu,

- jiné údaje, které vyžaduje obchodní zákoník. (Business Center, nedatováno)

Vzhledem k tomu, že je od 1. 1. 2014 změněná výše základního kapitálu při založení s.r.o., domluvte se s Vašimi kolegy ve skupině, kolik bude Váš základní kapitál činit (min. 1 Kč) a kolik kdo vloží). Tyto 2 částky musíte samozřejmě uvést do společenské smlouvy. (Fučík a Partneři 2014)

Je tedy třeba nejlépe si založit nový bankovní účet a na ten vložit vklady.

Dále je třeba podat návrh na zapsání do obchodního rejstříku. K tomu potřebujete tyto dokumenty:

- společenská smlouva nebo zakladatelská listina,
- oprávnění k podnikatelské činnosti (živnostenské listy atp.),
- listina osvědčující právní důvod užívání místnosti, a to výpis z katastru nemovitostí ne starší 3 měsíců osvědčující vlastnické právo k prostorám, do nichž společnost umístila své sídlo,
- doklady o splnění povinných vkladů (potvrzení z banky atd.)

Za každého jednatele je třeba doložit:

- výpis z rejstříku trestů ne starší 3 měsíců,
- čestné prohlášení jednatele, že je plně způsobilý k právním úkonům, že splňuje podmínky provozování živnosti a že splňuje další podmínky.

Veškeré podpisy musí být samozřejmě úředně ověřeny (Business Center, nedatováno).

Studijní literatura

Doporučená literatura

BUSINESS.CENTER.cz, nedatováno. Společnost s ručením omezeným - postup založení. In: *business.center.cz* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>

BUSINESSINFO.cz, 2018. Obsahová náplň živnosti volné podle jednotlivých činností. In: *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [s. l.]: [s. n.], 12. února 2018, [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obsahova-napl-n-zivnosti-volne-1-4882.html>

BUSINESSINFO.cz, 2018. Obsahové náplně živností řemeslných. In: *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [s. l.]: [s. n.], 12. února 2018, [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obsahove-naplne-zivnosti-remeslnych-4898.html>

BUSINESSINFO.cz, 2018. Obsahové náplně živností vázaných. In: *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [s. l.]: [s. n.], 12. února 2018, [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obsahove-naplne-zivnosti-vazanych-4890.html>

VÍMVÍC.cz, 2017. Jak si zařídit živnostenský list? Ceny a podmínky. In: *VímVíc.cz* [online]. [s. l.]: [s. n.], 24. října 2017, [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/jak-si-zaridit-zivnostensky-list-ceny-a-podminky>

4.13 Otázky tréninku a nastavení mysli, prezentace případových studií

Klíčová slova

Případová studie, pozitivní myšlení, seminární práce

Cíle kapitoly

Cílem semináře je představit případové studie, které studující vypracovávali jako seminární práci v průběhu celého semestru. Součástí je rovněž testování pozitivního myšlení a diskuse nad výsledky a přínosy.

Výstupy z učení

- 4.7 aplikuje poznatky psychologicko-podnikatelských kompetencí v seminární práci
- 4.8 na základě získaných znalostí posoudí výsledky seminární práce

Příklad, uvedení vzorového úkolu

V úvodu semináře budou prezentovány případové studie, které si studující zvolili na začátku semestru z vypsanych témat. Bude zde vymezen rovněž prostor na otázky cvičícího a dalších studujících a na diskusi.

Následně si vyzkoušíme, zda máme schopnost pozitivního myšlení a budeme diskutovat, nakolik je tato schopnost důležitá v podnikání.

Test pozitivního myšlení (Measuring AIM, Diener, Biswas-Diener, 2008)

U následujících tvrzení připočtete vždy po jednom bodu u těch, která vás vystihují. Sečtete počet tvrzení P a počet tvrzení N.

Část N

1. Rychle so povšimnu chyb druhých lidí.
2. Často vidím na druhých lidech jejich nedostatky.
3. Společnost, ve které žiji je plná problémů.
4. Když o sobě přemýšlím, uvažuji o mnoha svých nedostacích.
5. Když pro mne někdo něco udělá, kladu si otázku, proč, co za tím je.

6. Když se něco moc daří, obvykle se to zase pokazí.
7. Když se děje něco dobrého, napadá mne, zda by to mohlo být ještě lepší.
8. Když vidím, jak se druhým daří, mám ze sebe špatný pocit.
9. Často se srovnávám s ostatními.
10. Často přemýšlím o svých nevyužitých potenciálech a zmařených příležitostech.
11. Při ohlédnutí se do minulosti vystupují hlavně špatné věci.
12. Mnoha věcí z minulosti lituji.
13. Když se stane něco špatného, dlouho to pak ještě probírám.
14. Většina lidí by člověka využila, kdyby k tomu měla příležitost.

Část P

1. Vidím kolem sebe spoustu krásy.
2. V lidech většinou vidím to dobré.
3. Věřím v dobré vlastnosti lidí.
4. Uvažuji o sobě jako o člověku, který má spoustu kladných stránek.
5. Všechno zlé je k něčemu dobré.
6. Občas si říkám, jaké mám v životě štěstí.
7. Když přemýšlím o minulosti, vybavují se mi spíše ty lepší časy.
8. Rád/a vzpomínám na to příjemné, co mne v životě potkalo.
9. Když vidím, že se druhým daří, mám z toho radost.
10. Všímám si drobných laskavostí, které lidi dělají.
11. Ačkoli se na světě objevují problémy, je to krásné místo.
12. Ve světě spatřuji mnoho příležitostí.
13. Jsem optimistický/á vůči své budoucnosti.

Body sečtené za oblast N značí negativní myšlení, body sečtené za oblast P myšlení pozitivní. U negativního myšlení se jako nízká míra hodnotí bodová hranice 0-4, střední 5-9 a vysoká 10-14. U pozitivního myšlení je nízká míra totožná, střední 5-8 a vysoká 9-13 bodů. S typem myšlení lze pracovat, pozitivní myšlení lze rozvíjet. (Slezáčková 2012)

Zadání samostatné práce (úkolů)

Zamyslete se, kdo ze známých podnikatelů disponuje pozitivním myšlením.

Studijní literatura

Doporučená literatura

SLEZÁČKOVÁ, A., 2012. *Průvodce pozitivní psychologií*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3507-8. (s. 80-81)