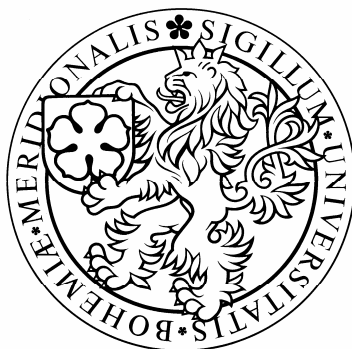


JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Katedra práva

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor



Porovnání osobnosti podnikatele a manažera

Vedoucí diplomové práce
PhDr. Danuše Nichtburgerová

Autor
Romana Šálková

2007

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra práva

Akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Romana Šálková**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Porovnání osobnosti podnikatele a manažera.**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce, zabývající se personálním řízením z psychologického hlediska, je zaměřit se na porovnání kompetencí a motivací podnikatelů a manažerů různých profesí, ve vztahu k výkonu řídicí činnosti.

V úvodní části se diplomantka v problematice zorientuje teoreticky, zvláště se zaměří na rozdíl v osobnostech podnikatelů a manažerů a rozdíl v typech organizačního řízení.

V hlavní části práce provede kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu, jehož cílem bude analyzovat rozdíl mezi osobnostmi, kompetencemi a motivacemi podnikatelů a manažerů různých profesí, ve vztahu k řídicím činnostem.

V závěru práce provede zobecnění získaných poznatků a formuluje vhodná praktická doporučení s ohledem na ekonomický růst.

Rozsah práce: **50 – 60 stran**
Rozsah příloh: **dle potřeby**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti. Academia, Praha, 1995.

Werther, W.B., Davis, K.: Lidský faktor a personální management. Victoria Publishing, Praha, 1992.

Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Prospektrum, Praha, 2001.

Štika, J., Rymeš, M., Riegel, K., Voskovec, J.: Psychologie ve světě práce. Karolinum, Praha, 2003.

Kubr, M.: Poradenství pro podnikatele a manažery. Cappa, Praha, 1991.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Danuše Nichtburgerová**
Katedra práva

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2005**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2007**

V Českých Budějovicích dne 10. března 2005

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Porovnání osobnosti podnikatele a manažera vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 23. 4. 2007

Romana Šálková

Poděkování

Děkuji **PhDr. Danuši Nichtburgerové** za odborné vedení a pomoc při vypracování této diplomové práce.

OBSAH

	strana
1. ÚVOD	11
2. LITERÁRNÍ REŠERŽE	13
2.1. Pojetí osobnosti z psychologického hlediska	13
2.2. Vnitřní vlivy působící na formování osobnosti	15
2.2.1. Struktura osobnosti	15
2.2.2. Jednota osobnosti	16
2.2.3. Dynamika osobnosti	18
2.2.4. Osobnost podnikatele	18
2.2.5. Osobnost manažera	20
2.3. Vnější vlivy působící na rozvoj osobnosti	21
2.3.1. Sociální skupina	21
2.3.2. Pracovní skupina	22
2.3.3. Rodina	23
2.3.4. Prostředí a podniková kultura	23
2.4. Duševní hygiena	24
2.4.1. Zdravá životospráva	25
2.4.2. Time management	26
2.4.3. Psychohygiena pracovního prostředí	28
3. METODIKA	29
3.1. Obsah a cíl diplomové práce	29
3.2. Sběr dat	30
3.2.1. Metoda dotazování	30
3.2.2. Metoda pozorování	32

3.2.3. Kvalitativní a kvantitativní výzkum	32
3.2.4. Postup při sběru dat a jejich zpracování	33
4. VÝSLEDKY	34
4.1. Analytická část	34
4.1.1. Charakteristika hodnoceného souboru	34
4.1.2. Úroveň vzdělání podnikatelů a manažerů	37
4.1.3. Faktory ovlivňující osobnost podnikatele a manažera	43
4.1.4. Interakce v organizaci	60
4.2. Konečná diskuse	82
4.2.1. Podnikatelé	82
4.2.2. Manažeři	84
4.2.3. Společné rysy podnikatelů a manažerů	86
4.2.4. Návrh na praktické využití zjištěných skutečností	88
5. ZÁVĚR	88
6. SUMMARY	91
7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	94
8. PŘÍLOHY	
8.1. Dotazník 1	
8.2. Dotazník 2	

1. Úvod

Už od samého vzniku lidské společnosti a pospolitosti existovala snaha a potřeba shromažďovat poznatky, zkušenosti a metody, jež by umožnily budovat a rozvíjet kvalitu lidského života, tedy vytvořit si určité standardy. Opakovanou formou pokusu, úspěchu či omylu, tedy metodou učení, zkušenosti a myšlení se nashromáždily konkrétní poznatky a vědomosti. Tato fakta se jako standardy šířila dále formou určitých daných vzorců úspěchu. Společnost z nich vycházela jako z pevného základu a v průběhu let se k nim, jako k jevu žádoucímu, žádanému a potřebnému, nadále vracela.

Podobná situace se promítá rovněž na poli řízení pracovních výkonů, výrobních činností a procesů. V okamžiku fixního zajištění standard v pracovním procesu ovšem vstupuje do hry nový faktor, který těsně navazuje na technické a finanční zajištění akce či podniku, a to faktor lidský, který způsobem řízení a vedení lidí ovlivňuje stávající oblast rozhodující měrou. Efektivní vedení v podnikatelských a manažerských kruzích výrazně zasahuje do všech oblastí činnosti; je v podstatě předurčením úspěchu či neúspěchu v moderním businessu.

U osob zastávajících řídicí pozice lze očekávat jisté osobnostní předpoklady, základní vlastnosti a charakteristiky, znalosti, schopnosti a dovednosti, jimiž vynikají nad „normálními“ lidmi, což je staví do vedoucí role. Podnikatelé a manažeři musí umět vést a ovlivňovat ostatní, plánovat, organizovat, definovat úkoly a rozhodovat o zaměření společnosti takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování podnikových cílů. Vlastnosti podnikatelů a manažerů vycházejí z předpokladu poskytování výrobků a služeb a rovněž z předpokladu požadovaných výsledků. Pro tyto osoby je důležité zvládat umění vstřícného jednání s lidmi, být dostatečně přesvědčivý a laskavý, ale současně si svou autoritou, samostatností a rozhodností zjednat stabilní výsadní postavení ve společnosti.

Tito lidé vynakládají pro rozvoj své osobnosti obrovské úsilí, prokazují ochotu změnit svůj životní styl, zvládnout stres, časové zatížení a jsou připraveni spoléhat sami na sebe. Současně je nezbytností dále se vzdělávat a zdokonalovat a být otevřený novým zkušenostem, poznatkům a situacím.

Podnikatele i manažery charakterizuje spousta vlastností, jimiž obě tyto skupiny nacházejí společného jmenovatele. Jedná se třeba o dostatek sebedůvěry, cílevědomost, vytrvalost, schopnost úspěšně zvládat překvapivé a stresové situace, rozhodovací schopnost a kreativitu.

Pro obě formy vedení je nutné mít potřebné znalosti z různých oborů, tedy například z oblasti ekonomie, managementu, práva, psychologie, marketingu, finančnictví a logistiky; současně je nezbytné umět pracovat s moderními technologiemi (e-mail, internet, případně aplikace icq nebo newsgroups).

Proč jsou tedy někteří z těchto lidí v pozici manažera, zatímco jiní samostatně podnikají, vlastním jménem na vlastní účet a na vlastní odpovědnost? Čím je určena hranice míry přijímání rizika, touha po nezávislosti a chuť vzít život do vlastních rukou? Logickým vyvozením těchto úvah se jeví skutečnost, že ačkoli jak manažera, tak podnikatele charakterizuje mnoho společného, existují určité aspekty, determinující společenské zařazení, umístění a uplatnění jednotlivých osob ve společnosti. Existence určitých konkrétních rozdílů mezi oběma skupinami je neoddiskutovatelná, třebaže nelze zcela bagatelizovat, zjednodušovat a zevšeobecňovat, vzhledem k tomu, že každý jednotlivý člověk je jedinečnou, nezaměnitelnou a neopakovatelnou osobností.

Cílem této práce, zabývající se personálním řízením z psychologického hlediska, je porovnání kompetencí a motivací podnikatelů a manažerů různých profesí ve vztahu k výkonu řídicí profese. Zároveň bych se chtěla zaměřit na základní rozdíly v osobnostech představitelů obou skupin a poukázat na odlišnosti v jednotlivých typech organizačního řízení. Věnovala jsem se analyzování rozdílů v osobnostech konkrétních jednotlivců z řad podnikatelů i manažerů tak, aby bylo možné definovat diference v těchto dvou posuzovaných formách vedení.

2. Literární rešerže

2.1. Pojetí osobnosti z psychologického hlediska

Ve všeobecné rovině je výraz osobnost chápán jako označení někoho svým způsobem jedinečného, člověka výjimečných a mimořádných kvalit, který se dokázal prosadit v určité oblasti lidské činnosti, dosáhl pozoruhodného úspěchu a podařilo se mu vymknout průměru lidské populace.

V psychologickém a sociologickém chápání je význam tohoto pojmu odlišný. Existuje množství názorů a přístupů k vymezení osobnosti jako takové, a to z důvodu různých pojetí předmětu psychologie. Přesto lze určit jisté konkrétní znaky osobnosti, které tuto obecně determinují. Je tím míněna jedinečnost člověka, to, čím se odlišuje od jiných, dále souhrnnost a jednota, která představuje soubor dílčích psychologických prvků, které tvoří konkrétní celek. Jiným aspektem je relativní stálost, která představuje to trvalé v člověku, co umožňuje svým způsobem předvídat jeho pravděpodobné reakce v různých podmínkách a situacích. K určení osobnosti také patří přizpůsobení se a kontinuální vývoj, jelikož se jedná o nepřetržitý proces, jenž je odrazem nejrůznějších změn v člověku samém, právě jako změn prostředí, v němž se tento subjekt nachází.

Definovat pojem osobnost lze mnoha různými způsoby, a to na základě četného množství možností přístupu k této problematice.

„Psychologický pojem osobnost vyjadřuje organizovaný, dynamický a interindividuálně odlišný celek psychofyzických dispozic, determinující průběh a projevy psychických procesů (reakcí).“

(Nakonečný, 1993, s.12 – cit. dle Bedrnová, E. – Nový, I. – kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 2004, s.47)

„Osobnost je individuální jednota člověka; je to jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích.“

(Tardy, 1964 – cit. dle Bedrnová, E. – Nový, I. – kol: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 2004, s. 47)

„Osobnost je jedinečný vzorec rysů, tj. trvalých způsobů, jimiž se jedinec liší od druhých.“

(Guilford, 1959 – cit. dle Bedrnová, E. – Nový, I. – kol: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 2004, s. 47)

„Osobnost je daleko spíše nepřetržitým procesem než definitivním výtvořem. Má sice některé rysy stabilní, ale zároveň prochází kontinuálními změnami.“

(Allport, 1966, str. 14 – cit. dle Bedrnová, E. – Nový, I. – kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 2004, s. 47)

Co se týká osobnosti řídicího pracovníka - manažera, uvádějí autoři Bedrnová, E. – Nový, I. - kol.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press, Praha, 2004, s. 138:

„Za obecně již dobře známou skutečnost lze považovat to, že u manažerů záleží více, než u všech dalších zaměstnanců, na jejich osobnostních charakteristikách. V jejich případě dokonce jako by důraz na osobnost překračoval čistě psychologický přístup považující za osobnost každého člověka. Očekávají a berou se v úvahu takové osobnostní charakteristiky, které lze svým způsobem již označit za mimořádné.“

Autoři Lukeš, M. – Nový, I. – kol.: Psychologie podnikání, Management Press, Praha, 2005, s. 50 uvažují o definici osobnostních charakteristik úspěšných podnikatelů:

„Podnikatelé sami, výzkumníci v oblasti podnikání, poradci, lektori, státní úředníci a další laici i experti, kteří se podnikáním zabývají, mají svou vlastní představu o tom, kdo je úspěšným podnikatelem a jaké jsou jeho osobnostní charakteristiky. Tyto představy se často velmi liší. Ne že by se přímo vylučovaly, ale... většinou nepodávají komplexní obrázek toho, co o podnikatelské osobnosti víme.“ „...V praxi je však jedinec, který vede firmu, stále považován za kritický faktor jejího úspěchu.“

„Dodnes výzkumníci... nebyli schopni předložit unikátní seznam osobnostních rysů charakterizujících podnikatele.“

(Mitchell et al., 2002 – cit. dle Lukeš, M. – Nový, I. – kol.: Psychologie podnikání. Management Press, Praha, 2005, s. 50)

Lze konstatovat, že osobnost je jedna velmi obsáhlá psychologická kategorie, jejíž snahou je podchytit individuální jednotu subjektu, ucelený obraz jeho duševních vlastností a dějů v souhře s jednotou těla a v průběhu jeho soustavného vývoje a přeměny, což se odráží na společenských vztazích, postoji k sobě samému i ke světu a společnosti jako celku.

V současné době existuje přibližně padesát různých definic osobnosti, jež lze rozdělit do čtyř hlavních kategorií. Jedná se o směr psychoanalytický, teorii učení, směr humanistický a kognitivistický. Třebaže se rozlišuje množství přístupů k této problematice, jednotlivé dílčí náhledy vykazují některé totožné aspekty, a to zejména jednotnost a integrovanost osobnosti. Je tedy nutné uvědomit si to, co je ve své podstatě shodné u všech lidí, to, co je společné určité skupině, ale zároveň i to, co je nezaměnitelné, jedinečné a naprosto originální u člověka jako jednotlivce. Proto musíme akceptovat jak obecnou, tak rovněž individuální rovinu posuzování subjektu.

2.2. Vnitřní vlivy působící na formování osobnosti

2.2.1. Struktura osobnosti

Vnitřní uspořádání psychologických prvků, jejich souhrnnost a jednota je označována jako struktura osobnosti. Podle Sigmunda Freuda, tvůrce psychoanalýzy, je struktura osobnosti tvořena třemi úrovněmi vědomí (lidské psychiky) a třemi složkami osobnostní struktury.

Úrovně vědomí (psychiky):

- **vědomí** – zahrnuje pocity, počitky, vjemy, představy a myšlenky, které si člověk v dané chvíli uvědomuje

- **předvědomí** – obsahuje skutečnosti v dané chvíli jedincem si neuvědomované, ale které si lze uvědomit při zaměření pozornosti tímto směrem
- **nevědomí** – představuje tu úroveň lidské psychiky, v níž jsou skutečnosti člověkem si neuvědomované, a které si za běžných okolností ani uvědomit nelze

Složky osobnostní struktury:

- **ono (Id)** – je „temná, nepřístupná část naší osobnosti“ (Freud S., 1991, str. 373 – cit. dle Bedrnová, E. – Nový, I. – kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 2004, s. 49). Její hnací silou jsou pudy, touha po jejich uspokojení, přičemž se prolíná s oblastí somatickou a ve své podstatě představuje „nezkrocené vášně“.
- **já (Ego)** – je ta část osobnosti, zajišťující uvědomění si signálů vycházejících z nitra jedince a konfrontující člověka s okolím, s reálným světem. Ego brzdí a tlumí pudové působení složky Id, tedy princip slasti a nahrazuje jej principem rozumovým.
- **nadjá (Superego)** – je kontrolním prvkem, dohlížejícím na jednání a veškeré činnosti člověka prostřednictvím autoritativních zákazů a příkazů. Superego plní tři základní funkce, a to funkci svědomí, sebepozorování a funkci ideálu.

Id, Ego a Superego tvoří jednotu každého subjektu, proto lze konstatovat, že člověk je bytostí racionální, ale rovněž emocionální a pudovou.

2.2.2. Jednota osobnosti

Osobnost jako celek determinují čtyři základní složky:

- schopnosti
- motivace, zaměřenost
- temperament
- charakter, postoje

Schopnosti člověka představují souhrn daných předpokladů nezbytných pro určitý výkon nebo činnost a můžeme je nahlížet v několika rovinách. Rozlišujeme schopnosti obecné (například intelektové), jež lze uplatnit v celé řadě různých činností, a schopnosti speciální, potřebné pouze pro některé nebo jednu určitou činnost. Z jiného úhlu pohledu

můžeme schopnosti rozčlenit na rozumové (kognitivní, intelektové), smyslové (senzorické) a pohybové (motorické).

Motivací lze označit vnitřní předpoklad jedince, schopnost, jíž disponuje; ta určuje činnost, kterou si člověk vybírá, její obsah, intenzitu a vytrvalost, s jakou se člověk této aktivitě věnuje. Je závislá na vnějších okolnostech i na vnitřních subjektivních podmínkách.

„Činnost člověka je v každé chvíli výběrová: z množství přítomných podnětů a příležitostí si volí některé, na něž zaměřuje své poznání a své jednání.“

(Balcar, 1983, s. 114 – cit. dle Bedrnová, E. – Nový, I. – kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 2004, s. 53)

Motivační substrukturu utvářejí dva základní prvky; jedná se o motivy prvotní (primární, vrozené) a motivy druhotné (sekundární, získané, naučené). Prvotními motivy rozumíme například motiv dýchání, spánku, hladu, bezpečí, bolesti; jako sekundární chápeme motivy sociálního kontaktu, moci, dosažení úspěchu či vlastnictví.

„Temperament bývá vymezován jako osobnostní dispozice k emocionálním (citovým) reakcím.“

(Hyhlík, Nakonečný, 1977 – cit. dle Bedrnová, E. – Nový, I. – kol.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press, Praha, 2004, s. 54)

Osobnostní podčlánky temperamentu tvoří souhrn vlastností lidské psychiky, na nichž závisí způsob reakcí na dané podněty, intenzita prožívání, rychlost střídání základních nervových procesů, vzruchu a útlumu. Podle míry introverze či extroverze a lability či stability existují čtyři základní typy temperamentu, kterými jsou sangvinik (člověk otevřený, stabilní), flegmatik (stabilní, uzavřený), choleric (labilní, otevřený) a melancholik (člověk labilní, uzavřený).

Charakter ztvárňuje v člověku to, co lze označit za jeho svéráz, tedy souhrn vlastností, jež jsou pro daný subjekt příznačné. Určuje a predikuje typickým způsobem chování jedince, jeho reakce v různých situacích; projevuje se v jeho vztazích k ostatním lidem (přátelskost, obětavost, nedůvěřivost), ke světu a společnosti jako takové (mravnost, humanismus, úcta či neúcta k přírodě), vlastní činnosti, včetně činnosti pracovní (pracovitost, pohodlnost, nedbalost); odráží se zároveň ve vztahu k sobě samému

(sebeúcta, egocentrismus, sebekritičnost). Charakter člověka těsně souvisí s jeho postoji, v nichž rozlišujeme tři stránky, a to stránku kognitivní, neboli poznávací, stránku emocionální, tedy citovou a stránku konativní.

2.2.3. Dynamika osobnosti

Utváření osobnosti je nepřetržitým procesem, je v neustálém pohybu vlivem skutečností a sil, které na ni působí. Dynamikou osobnosti rozumíme síly, které se váží k vnitřním pochodům člověka, nebo které určují jeho vztah k ostatním lidem. Na utváření osobnosti jako takové působí celá řada různorodých skutečností; ovlivňují je jednak vnitřní, biologické faktory, jednak faktory vnější, sociální, společenské, jednak sebeutvářecí aktivity jedince samého.

„...v osobnostní dynamice se uplatňují všechny její strukturální elementy – kromě motivačních také poznávací, temperamentové, charakterové a postojové.“
(Bedrnová, E. – Nový, I. – kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 2004, s. 68)

Dynamika osobnosti ukazuje, jak se struktura osobnosti daného jedince projevuje v jeho činnosti a aktivitách.

2.2.4. Osobnost podnikatele

Pojem podnikatel lze vystopovat do minulosti až k irskému ekonomovi Richardu Cantillonovi, který definoval podnikatele již v roce 1734 jako osobu s předvídavostí, ale také odvahou k podnikání za podmínek, kdy náklady mohou být známy, ale výsledky nikoli.

Podnikatelský potenciál determinuje mnoho faktorů. Je ovlivněn osobností podnikatele, jeho postoji, způsobem jednání a myšlení. Jeho úspěšnost nezávisí jen na štěstí, vrozených předpokladech, znalostech a dovednostech či dostupných finančních prostředcích, ale tkví v podnikateli samém. Záleží na daném subjektu, jaké si zvolí „hrací pole a styl hry“, je to on, kdo musí odhadnout své pozice a možnosti, kdo je odkázán spoléhat čistě na vlastní síly.

„Osobnost neovlivňuje podnikatelský úspěch přímo, ale ovlivňuje cíle a strategie, které si podnikatel stanoví, a ty pak již přímo úspěch ovlivňují.“

(Lukeš, M. – Nový, I.: Psychologie podnikání, Management Press, Praha, 2005, s. 52).

Podnikatel bere svůj život do vlastních rukou, věří, že má svou budoucnost ve vlastní péči a nepřenáší tuto odpovědnost na nikoho jiného; nečeká, že mu něco samo spadne do klína, že se jeho podnikatelské aktivity budou odvíjet bez větších problémů. Podnikatel používá svou iniciativu k odvážným krokům vedoucím k realizaci daných cílů. Je to člověk aktivní, který raději buduje, tvoří, koná a působí na své prostředí, než na něj reaguje. Potřebuje se prosadit, chce něco nového a smysluplného vytvořit.

Jeho charakteristickým rysem je nezávislost; má silnou touhu jít svou vlastní cestou, být strůjcem svého osudu a bořit překážky stojící mu v uskutečnění jeho záměrů. Hnacím motorem této osobnosti je obrovská touha po úspěchu, která ji nutí k aktivitám zaměřeným na cíl. Pro úspěšnost podnikatele je nepostradatelné sebevědomí, sebedůvěra a víra ve vlastní schopnosti, čímž pozitivně ovlivňuje okolí a vyvolává jeho důvěru. Díky svým komunikačním a organizačním schopnostem, plánování, přesvědčovacímu potenciálu a umění ovlivňovat druhé si sám zajišťuje výsadní mocenskou pozici. Musí očekávat mnohem více než by skýtalo profesní uplatnění v zaměstnaneckém, byť atraktivním pracovním poměru, ale také mnohem více svým aktivitám věnovat.

V kvalitativní výzkumné studii, jaké jsou hlavní charakteristiky spojené s úspěšným podnikáním, bylo zjištěno následující:

„Nejvíce odpovědí (celkem 28 % z celkového počtu 314 odpovědí) spadalo do oblasti, kterou jsme označili jako podnikatelské kompetence. Sem patří především cílevědomost, schopnost mít vizi, být motivován a angažován v podnikání, flexibilita, přijímání rizika a networking. Často byly jmenovány i sociální a manažerské dovednosti (27 % odpovědí), především komunikační dovednosti, dovednost vést, řídit a motivovat tým spolupracovníků. Poslední velkou kategorií (26 % odpovědí) byly charakteristiky osobnosti obecnější povahy, z nichž nejčastěji byly uváděny vytrvalost, charisma, průbojnost, pracovitost a schopnost rozhodovat. Již méně byly uváděny znalosti a zkušenosti (13 %) a etické jednání.“

(Lukeš, M. – Nový, I.: Psychologie podnikání. Management Press, Praha, 2005, s. 52)

Podnikatelské kvality člověka označují proces realizace komplexu jeho vlastností a schopností, jenž je souhrnem předpokladů pro úspěch.

2.2.5. Osobnost manažera

Manažer výkonem svých řídicích aktivit zastává určité mocenské postavení a ovlivňuje tak jednotlivce i pracovní skupiny. Záleží na jeho osobnostních charakteristikách, a to podstatně více než u ostatních zaměstnanců. Od pracovníků na vedoucích pozicích jsou očekávány mimořádné osobnostní kvality, neboť svým vlivem na ostatní přispívají k tomu, aby jejich společná činnost směřovala k dosažení stanovených cílů. Musí ovládat umění přesvědčit a vést lidi a dokázat se zorientovat v situaci související s problematikou lidského faktoru. Osobní kvalita zde představuje určité parametry z oblasti pracovních i osobnostních předpokladů.

„Osobní kvalita může vyjadřovat jednak to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení. Zpravidla však vyjadřuje také to, co dokáže dát navíc, aby tak přispěl k vyšší kvalitě práce oddělení a podniku. Spočívá tedy jak ve schopnostech člověka, tak i v jeho motivaci a je proměnlivá v čase. Kromě výkonových charakteristik ji vždy sytí také profilující charakteristiky

osobnosti. Přitom méně závisí jen na potenciálních dispozicích jednotlivých lidí a více na jejich skutečně rozvinutých vlastnostech, které se odrážejí v jejich vnějších projevech.“

(Bedrnová, E. - Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 2004, s.140)

„... lidé, kteří v průběhu života nastupují do řídicích funkcí, budou vybírání především z těch jednotlivců, kteří mají lépe profilovanou osobní kvalitu, a to v důsledku převahy příznivých vlivů, jež se podílely na formování jejich osobnosti.“

(Bedrnová, E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 2004, s. 143)

Manažer jako zaměstnanec má v určitém směru jednodušší život než podnikatel. Jestliže firma zkrachuje, manažer ztratí „jen“ svou práci, zatímco podnikatel přichází o mnohem více; jeho předchozí náročná práce ztratí smysl; má-li dluhy, za které ručí svým majetkem, přijde o něj.

Vlastnosti podnikatelů se nevztahují pouze na vlastníky firmy, ale lze je nalézt rovněž u manažerů, kteří mají při své činnosti velké pole pro jejich uplatnění. Pokud je ovšem duch podnikavosti potlačován jako nežádoucí, potom tito lidé zpravidla z takového prostředí odcházejí a často rozšiřují řady soukromých podnikatelů.

2.3. Vnější vlivy působící na rozvoj osobnosti

2.3.1. Sociální skupina

„Sociální skupina ... bývá nejčastěji definována jako skupina tří nebo více jedinců, mezi nimiž existuje určitý společenský vztah.“

(Bedrnová, E. - Nový, I.- kol.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press, Praha, 2004, s. 83)

Sociální skupina je seskupením určitého počtu lidí, kteří se znají, a mezi nimiž existují vzájemné vztahy. Jednotlivé subjekty na sebe působí, ovlivňují se, utvářejí se mezi nimi podobné nebo shodné názory, přístupy, postoje, cíle a hodnoty.

„Objektivní vymezení sociální skupiny je tak doplněno kategorií vědomí, která předpokládá subjektivní, uvědomělou společenskou vazbu, jinými slovy sebeuvědomění skupiny.“

(Bedrnová, E. – Nový, I. – kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 2004, s. 83)

Klasifikovat sociální skupinu je možné z několika hledisek, jimiž jsou velikost skupiny, typ vazby spojující její členy, stupeň stálosti vnitřní vazby, charakter členství ve skupině, typ solidarity jejích členů a význam skupinové vazby pro vysvětlení chování jedince.

2.3.2. Pracovní skupina

„Pracovní skupina je jednou z typických představitelek malých sociálních skupin. Tvoří ji skupina lidí z jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.“

(Bedrnová, E. – Nový, I. – kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 2004, str. 88)

Pracovní skupina je charakteristická existencí jistých společných znaků; mezi ně patří společné cíle oddělující skupinu od okolí, společná činnost směřující k naplnění stanovených cílů, společné pracoviště a relativně trvalé sociální vztahy. Dalšími znaky pracovní skupiny jsou časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky, vědomí příslušnosti ke skupině a existence vnitřní struktury pracovních pozic a rolí.

V rámci různých pracovních skupin se ovšem projevují také odlišnosti mezi těmito skupinami, což je dáno zejména subjektivními rozdíly v osobnostech, pohlaví, věku či kvalifikaci jednotlivých členů. Významnou roli hrají pochopitelně rovněž objektivní

charakteristiky práce a pracovní podmínky, tedy samotný typ vykonávané činnosti, pracovní režim, organizace práce, technická vybavenost i systém odměňování.

2.3.3. Rodina

Rodinu lze označit za typickou primární skupinu, která prvořadě utváří, formuje a rozvíjí osobnost každého člověka, usměrňuje jeho postoje a názory, celkový přístup k životu i vztahy k ostatním lidem, přírodě, světu. Dochází i k více či méně pasivnímu, iracionálnímu přebírání postojů již hotových. Obrovský vliv na formování osobnosti prostřednictvím rodiny má míra uspokojování potřeb jedince (biologických potřeb, potřeby lásky a bezpečí apod).

Výchovou a působením nejbližších členů rodiny se člověk připravuje na samostatný život mezi dospělými. Rodiče a širší rodina mají mimo jiné účinný vliv na vývoj budoucího profesního zaměření jedince, neboť tuto stránku lze rozvíjet již v dětství. I když ve všech fázích života lze ovlivňovat rozvoj aktivity, iniciativy i podnikavosti, mládí je fáze vývoje, v níž je subjekt nejvnímavější na nejrůznější vlivy, mimo jiné i na vliv kultury podnikání. Faktory působícími v tomto směru jsou například typy práce, kterou jednotliví členové rodiny vykonávají, jejich žebříčky hodnot a životních cílů; velice důležitým se jeví výběr výchovných a vzdělávacích příležitostí, které rodina zajišťuje, jejich spektrum a kvalita.

2.3.4. Prostředí a podniková kultura

Velice významným vnějším faktorem ovlivňujícím osobnost člověka a působícím na její rozvoj a formování se jeví prostředí, v němž se jedinec nachází. Důležitým momentem bývá setkání a komunikace s ostatními lidmi, jak v rodině, tak ve škole, v zaměstnání i různých sociálních skupinách. Nelze opominout výrazný vliv prostředků hromadné komunikace, médií, tisku, rozhlasu, televize apod.

Podnikovou kulturou rozumíme jakýsi souhrn určitých nepsaných pravidel, hodnotových systémů, symbolů, ideologií, rituálů a mýtů, které determinují celkové prostředí a podmínky daného podniku.

„Podnik, firma, organizace je chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí.“

(Bedrnová, E. – Nový, I. – kol.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press, Praha, 2004, s. 485)

„... základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu jednotlivých spolupracovníků. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promyšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik.“

(Bedrnová, E. – Nový, I. – kol.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press, Praha, 2004, s. 486)

2.4. Duševní hygiena

V rámci snahy po úspěšném naplnění života a zachování psychické i fyzické rovnováhy, ať již v pracovním či osobním prostředí, je nutné přijímat pravidla zachování duševní hygieny jako běžnou součást vlastního programu, tedy jako každodenní realitu.

Činnost pracovníků na vedoucích pozicích vykazuje mimořádnou náročnost a obrovskou psychickou zátěž, což lze označit jako negativní průvodní jev, který jde ruku v ruce s touto zajímavou a atraktivní profesí. V důsledku toho se zvyšuje riziko psychických, ale současně i fyzických onemocnění, jejichž základ lze spatřit ve stresujícím a vyčerpávajícím životním stylu osob na řídicích místech. Duševní hygiena je interdisciplinárním oborem, který se zabývá právě řešením problémů spojených

s odpovídající koncepcí zdravého životního stylu a nalezením vhodného východiska z tohoto začarovaného kruhu. Je samozřejmě mnohem efektivnější včas problémům předcházet, než je později řešit; proto je jednoznačně nezbytné věnovat se v dostatečné míře prevenci, čímž lze snížit riziko nejrůznějších poruch. Tím je možné zamezit jejich vzniku již v zárodku.

Duševní hygiena se dotýká mnoha oblastí pracovního i soukromého života jedince, zejména jeho pracovního prostředí, rovnováhy práce a volného času, únavy a odpočinku, dostatečného spánku, správné výživy a dýchání, sociálních a rodinných vztahů s přihlédnutím k aspektu stárnutí a nemoci i k civilizačním faktorům. Významnou roli v této oblasti sehrává optimalizace duševního zdraví.

Reakci člověka na zátěž, na řešení konfliktních situací i subjektivní zvládnutí nesnáží lze do určité míry korigovat za použití různých relaxačních mechanismů dle osobního přístupu jedince (sport, koníčky, kulturní vyžití) a relaxačních technik (např. autogenní trénink). Cílem je uvolnit se od stavů nadměrného psychického napětí a zároveň fyzické tenze, čímž lze současně snížit citlivost a přístupnost subjektu negativním vlivům.

2.4.1. Zdravá životospráva

Z hlediska životosprávy je třeba upravit stravovací návyky, neboť oblast zdravé výživy je skutečně vhodnou prevencí. Znamená to pravidelné rozdělení jídla v průběhu dne a dostatek klidu při něm, přičemž alespoň jedno jídlo za den by mělo být teplé, korekce skladby potravy s dostatečným zastoupením bílkovin a vitamínů, dodržování optimálního pitného režimu a vyloučení či alespoň omezení pití alkoholických nápojů, černé kávy a kouření.

Člověk by měl dosáhnout rovnováhy v rozdělení práce a dostatečného odpočinku a dopřát si potřebné množství spánku, což představuje u dospělého jedince minimálně šest hodin; nelze zapomínat alespoň jednou do roka souvisle odpočívat, tedy dodržet třeba čtrnáctidenní dovolenou.

Vhodný je dostatek pohybových aktivit a pobyt na čerstvém vzduchu, kromě toho je optimální vyšetřit si čas i na další zájmy a koníčky.

Rodinné zázemí hraje v životě každého člověka významnou roli, tvoří určitou jistotu a poskytnutí bezpečí; každý by si měl tedy najít dostatečný prostor na děti i na partnera a současně i na své přátele, což mu umožní svůj život prožívat kvalitněji.

2.4.2. Time management

Time management čtvrté generace se soustředí na to, aby člověk bez újmy na zdraví, rodinném životě a aktivitách volného času v tvrdé realitě současného života nejen obstál, ale také byl úspěšný. Znamená to, že je třeba soustředit se na vlastní osobu místo snahy chytit čas, který prostě uchopit ani pozastavit nejde, ale je možné uspořádat ho poněkud jinak, podle jiných pravidel, aby byl v souladu s člověkem jako takovým. Je třeba být efektivnější, dosahovat lepších pracovních výsledků, zvyšovat schopnost plnit náročnější úkoly, ale zároveň se cítit lépe, méně zakoušet stres, intenzivněji žít.

Stěžejním tématem managementu čtvrté generace je uspořádání času a řešení problematiky s tímto tématem související. Je nutno přehodnotit škodlivé názory a předsudky a pevně zakořeněné zlovyky a zároveň si osvojit určité chybějící znalosti a dovednosti. Potřebné znalosti se dotýkají filozofie, psychologie i ekonomie. Nový přístup je založen na poznání zákonitostí emocí, výkonnosti, mysli. Vyplývá z toho, že spokojenost člověka je podmínkou dlouhodobé aktivity a lepších výkonů.

Prosperita jedince začíná tehdy, když se cítí dobře. V praxi to znamená zaměřit se nejen na výsledky, ale na souběžný zájem o motivaci, pocity a růst člověka. Nelze jen plánovat, dohánět čas, ale je zapotřebí starat se také o vlastní spokojenost, kondici a pracovní pohodu. Spokojenější, vyrovnanější a motivovanější člověk díky své výkonnosti pracuje lépe a kvalitněji. Nelze se soustředit pouze na dosažení určitého cíle, ale existuje nutnost uvědomit si kvalitu dnů, které k tomuto cíli vedou, neboť naplněný cíl bývá záležitostí jednoho dne, zatímco cesta k němu může trvat roky. Úspěch v jakékoli oblasti je podmíněn osobní kvalitou, proto je nutné pracovat na svém růstu, tedy i změnit některé své návyky, uvědomit si své emoce a čas si podvědomě ochraňovat. Nejde – li něco okamžitě, stačí se uvést do pohybu; potom pomalým postupováním krůček po krůčku lze nejpravděpodobněji dosáhnout žádaného cíle.

Důležitou se jeví otázka pohody a stresu. Na pohodě nelze pracovat přímo, je vedlejším produktem vnímaných změn. Při určitých činnostech vzniká pohoda automaticky. Stres mobilizuje fyzické a psychické síly subjektu. Opatřením proti stresu je dynamika, sloužící k zlikvidování stresorů a k následnému zklidnění, jež dostává mysl do opětovné rovnováhy.

Co se týká emocí, lze konstatovat, že emoční centra jsou vývojově starší než rozumová, tedy i silnější. Nutí k činu, poskytují okamžitou zpětnou vazbu k situaci a připravují člověka na další konání. Jsou důležité pro náš život, je však třeba s nimi vědomě pracovat.

Z hlediska vzhledů je nutné soustředit se na růst, který sám o sobě znamená psychický trénink a přepisování nevyhovujících programů. Je nutné smířit se tedy se svou nedokonalostí i s nedokonalostí ostatních, smířit se s tím, že prostě nelze vyhovět všem, že také není možné stihnout vše. Je vhodné podporovat pozitivní myšlení, jímž lze reagovat na skutečnost, v mysl si ji připravovat a ovlivňovat žádaným směrem.

Návyky jsou vyryté v podvědomí jedince a při vhodném podnětu se aktivizují. Návyky v racionální oblasti se zavádějí rychleji, složitější je to v oblasti emocionální. Podvědomí se snaží zachovat starý zlovyk, proto je lépe postupovat malými kroky a podpořit zavádění nových návyků všemi dostupnými prostředky. Proaktivita se může uplatnit prakticky ve všech situacích, při obraně, manipulaci, zavádění návyků, pozitivním myšlením, problémech, chybách i motivaci.

V soukromí je vhodné hledat priority v oblasti vztahu, přičemž péči o jeho kvalitu lze považovat za nedílnou součást cesty k sebeuspokojení. Další významnou oblastí je kondice, a to duchovní, duševní i společenská a fyzická. Jiným okruhem, na který se můžeme zaměřit, je potřeba, která koriguje možnosti hmotných i nehmotných cílů a chtění, která pomáhá uvědomit si, zda jsou k dispozici potřebné zdroje, jako finance, kázeň či motivace.

V oblasti řízení je důležité zvládnutí běžných tlaků, změn, chaosu a krizí. Doporučuje se postupovat pomalu nenaléhavou, ale důležitou činností a snažit se udržet priority v nadhledu, prosazovat sílu a perspektivní rozhodování. Každý musí usilovat o rovnováhu v celé šíři svého života. Nový způsob přístupu mohou zprostředkovat dva návyky, a to týdenní plánovací perioda, pro úsek, kde se pohybuje lidská mysl, a soustředění se na prosazování důležitých úkolů před ostatními. Každodenní prožívání charakterizuje velká časová volnost s respektováním změn aktuálního stavu jedince v návaznosti na „důležité“.

Závisí na každém jednotlivci, jakým způsobem se vypořádá se svým životem, jakým způsobem na sobě bude či nebude pracovat. Je možné neplodně hovořit o neustálém nedostatku času; právě tak je možné vyzkoušet rozumnou cestu, která může pomoci vyváznout z potíží, a bude směřovat ke spokojenosti, vyrovnanosti a úspěchu.

2.4.3. Psychohygienu pracovního prostředí

Má-li být v pracovní činnosti dosahováno uspokojivých výsledků, a to z hlediska subjektivního i objektivního, je třeba věnovat se jí s plným nasazením. To je vždy lépe zvládnutelné, jestliže řídicí práce představuje pro vedoucího pracovníka nejen povinnost a dřinu, nýbrž je mu i koníčkem, aktivitou, kterou vykonává s chutí.

Kromě dalších faktorů k pocitu spokojenosti na pracovišti přispívá například úprava optických a akustických podmínek, teplota, vlhkost a dostatek čerstvého vzduchu.

Zrakem člověk vydává značnou část vlastní energie, což se může výrazně odrazit na zvýšení či snížení jeho výkonnosti; proto je nutno preferovat přiměřenou intenzitu osvětlení. Velký význam má rovněž citové vnímání barev, jež může mít povzbuzující a aktivizující účinky, ale také naopak působit utlumujícím či uklidňujícím dojmem.

Pro ozvučení pracoviště se bere v úvahu intenzita a frekvence hluku i doba jeho trvání; boj proti němu souvisí se snahou o zvýšení duševního zdraví celé populace. Hlučné prostředí může vyvolávat podrážděnost, nervozitu a ovlivňovat schopnost zvládnání stresových situací. Opačné účinky se projevují při poslechu vhodně zvolené hudby při práci. Jejím vlivem lze člověka aktivizovat a dopomoci mu k vyššímu výkonu, v jiném případě může například uklidnit v nejrůznějších stresových situacích.

Vedoucí pracovník si ovšem musí uvědomit sebe sama jako jedinečnou osobnost a na tomto základě formovat i svůj přístup k práci; měl by přispívat k pozitivní a optimistické atmosféře na pracovišti i mezi zaměstnanci.

3. Metodika

3.1. Obsah a cíl diplomové práce

Cílem této práce, jež se zabývá personálním řízením z psychologického hlediska, je soustředit se na porovnání kompetencí a motivací podnikatelů a manažerů, působících v různých profesích, v přímém vztahu k jejich řídicím aktivitám.

Psychologické proměnné, jež se zde vyskytují, jsem průběžně konzultovala s odborným psychologem.

U zástupců podnikatelské sféry může být jejich hodnocení a posuzování v této oblasti někdy poněkud rozporuplné, a to z hlediska jejich vlastního přístupu k této aktivitě. Jiný postoj a vztah k podnikatelské činnosti bude charakteristický pro jednotlivce, kteří tuto činnost vykonávají z určité povinnosti, například při převzetí rodinné firmy, kdy jsou určitými podmínkami a tlakem prostředí v podstatě nuceni pokračovat v rodinné tradici, přičemž by se podnikání za jiných podmínek nevěnovali. Jiný postoj zaujme jedinec, jemuž tato šance v podstatě „spadla do klína“, jiný přístup může mít osoba, jejíž rozhodnutí je založeno na osobní svobodné vůli, na vlastním chtění prosadit se v podnikatelské oblasti, kdy východiskem pro působení v této sféře je záměr či úmysl dosáhnout jistého konkrétního cíle, determinovaný vlastní vůlí, nikoli tlakem okolí.

V této práci je věnována pozornost právě těm podnikatelům, kteří s cílevědomým zaujetím vytvářejí a formují své představy do konkrétních aktivit, jež jsou cestou vedoucí k naplnění vytčených cílů, těm, kteří z vlastního popudu zhmotňují svá přání a představy do konkrétní podoby, tedy úspěšným podnikatelům.

3.2. Sběr dat

K tomu, aby bylo vůbec možné zorientovat se v dané situaci, je nutné opřít se o konkrétní data a získat potřebné informace, související s danou tematikou. Procesem získávání těchto údajů je sběr dat, při němž se používají různé techniky, jež poskytují požadované údaje. Volba souboru výrazně ovlivňuje spolehlivost a vypovídací schopnost získaných podkladů. V tomto případě byla pozornost věnována nikoli náhodnému, nýbrž kvótnímu, záměrnému výběru sledovaných subjektů.

3.2.1. Metoda dotazování

Mezi technikami sběru primárních dat má své nezastupitelné místo metoda dotazování, jež může mít formu písemnou, osobní, telefonickou či elektronickou. Jedná se tedy v podstatě o dvě formy, bezprostřední, kdy šetření probíhá na základě osobního rozhovoru, a zprostředkovanou, kdy je použita forma dotazníku.

Dotazník je formulářem, poskytujícím pokud možno přesné a úplné zaznamenání zjišťovaných dat, zakládajícím se na speciální metodě kladení písemně exponovaných otázek. Respondentům je předkládán uspořádaný soubor dotazů, na něž tito odpovídají označením některé z nabízených variant nebo volným vepsáním vlastních konkrétních odpovědí, čímž lze získat množství subjektivních informací

o sledovaných jedincích. Jsou-li dány určité alternativy odpovědí, označujeme tyto jako vázané, má-li dotazovaná osoba možnost volného vyjádření vlastními slovy, jedná se o odpovědi volné; v případě výběru alternativ, kdy jedna z nich skýtá respondentovi možnost volného vyjádření, hovoříme o odpovědích polovázaných. Jsou zkoumány údaje o postojích, motivech, názorech, povaze, charakterových vlastnostech, potřebách jednotlivých osob, jejich vztahu k okolí a podobně.

Při tvorbě dotazníku má velký význam jeho správná konstrukce, výběr otázek, které by měly tvořit určitý logický celek, vyjadřovat plynulost. Úvodní otázky navozují základní kontakt s jedincem, představují stanovený cíl výzkumu, mají vzbudit důvěru a zájem dotazovaného. Úkolem filtračních otázek je vyloučit odpovědi, jež se subjektu přímo netýkají; zahřívacími otázkami podněcujeme vybavování z paměti a umožnění

promyšlenějších odpovědí. Specifické otázky tvoří základ pro zjištění potřebných informací, které jsou nezbytné pro objasnění zkoumaného problému.

Písemná forma dotazování skýtá subjektu větší prostor pro vyjádření osobního názoru, poskytuje mu více času na zamyšlení a uvážení vlastních odpovědí. Nelze ovšem vyloučit možnost, že některé odpovědi nebudou pravdivé, že dotazník vyplní někdo jiný, případně že bude radit a asistovat více osob, jejichž názory se v dotazníku rovněž promítnou.

Rozhovor skýtá potřebné informace formou osobního kontaktu se sledovaným subjektem, zakládá se na získávání těchto údajů v přímé součinnosti s tímto jedincem, tedy tváří v tvář. Tazatel musí navodit atmosféru důvěry, chovat se přátelsky a taktně a zároveň cílevědomě sledovat určený cíl. Je nutné dbát, aby svým chováním a postoji sugestivně neovlivnil jednotlivé respondentovy odpovědi. Standardizovaný rozhovor je charakteristický závazným zněním i pořadím a způsobem zaznamenávání otázek, bývá shodný pro všechny dotazované osoby. Má-li rozhovor volný průběh, kdy bývá vymezen pouze směr a cíl dotazování, označujeme tento rozhovor za nestandardizovaný. Tazatel během něho volí znění i pořadí jednotlivých otázek na základě konkrétní situace. Účelem a smyslem rozhovoru je ověřit, doplnit, rozvíjet, upřesnit a konkretizovat informace získané jinými metodami v předchozím šetření.

3.2.2. Metoda pozorování

Při této technice sběru dat je nutné postupovat plánovitě a soustavně v zájmu zachycení vnějších projevů sledovaného subjektu. Metoda pozorování vyžaduje pro registraci objektivních jevů jejich systematické, cílené a záměrné vnímání, přičemž je kladem rozhodující důraz na dodržení zásady nezasahovat do průběhu pozorovaných jevů, tedy nechat jim co nejvolnější průběh. Pozorovatel se soustředí na sledovaného jedince z hlediska jeho určitých projevů, reakcí v jistých situacích, jeho celkového postoje a vztahu k okolí; věnuje pozornost jeho činům, slovním projevům, obsahu řeči. Stranou nezůstávají ani projevy tělesné v návaznosti na jeho duševní stavy, například projevy mimické, změny v dýchání a podobně.

Touto metodou lze získat objektivní nadhled, vytvořit si subjektivní názory na sledovanou osobu v dané situaci a v podstatě zkompletovat dílčí informace získané předchozími šetřeními.

3.2.3. Kvalitativní a kvantitativní výzkum

Za základní typy výzkumné činnosti lze označit kvalitativní a kvantitativní výzkum, které se vzájemně liší použitím různých metod. Kvantitativní výzkum vychází z měřitelných, kvantitativních dat v různých formách, jimiž je například věk, délka praxe v řízení, stupeň vzdělání a podobně. Hodnocení subjektu může být uskutečňováno na pěti nebo vícestupňových škálách. Ke sběru dat se užívá forma přímého měření (výkon), studium dokumentů (vzdělání) a dotazníky. Zpracováním takto získaných dat lze dojít ke konečnému výsledku, například bylo-li prokázáno, zda se dvě sledované skupiny liší, zda jevy spolu vzájemně souvisejí či zda jeden jev má vliv na jev jiný.

Kvalitativní výzkum se soustředí na kvalitativní informace, tedy nikoli na čísla, ale na slova. Při sběru dat pro tento výzkum jsou nejčastěji používanou formou pozorování a rozhovory. Zpracovaná data lze zobrazit pomocí schémat, grafů a tabulek, které zachycují verbální údaje. U tohoto výzkumu nedochází ke zveřejňování, lze říci, že uchovává jedinečnost a nezjednodušuje; je ovšem nutno přihlídnout k vlivu subjektivního přístupu k hodnocení.

Zvláště cenné a hodnotné výsledky s velkou vypovídací schopností vznikají na základě kombinace obou typů těchto výzkumů; kvalitativní metoda (například použití rozhovoru či pozorování) umožní získat představu o dané problematice, tu lze dále upřesnit použitím dotazníků v rámci kvantitativní metody. Následnými rozhovory, které vycházejí z kvalitativní metody, lze získat podrobný a jasný obraz, jenž výstižně postihuje sledovanou tematiku.

3.2.4. Postup při sběru dat a jejich zpracování

Hlavním zdrojem získaných dat pro tuto práci byly informace odvozené z rozhovorů, pozorování a dotazníků, přičemž byla respondentům poskytnuta možnost vyjádřit se k nim, případně tyto doplnit. Různé alternativy odpovědí byly následně zpracovány a vyhodnoceny za použití počítačových programů WORD a EXCEL.

4. Výsledky

Obsahem této kapitoly je zpracování výsledků, které byly získány na základě dotazníků, rozhovorů a pozorování.

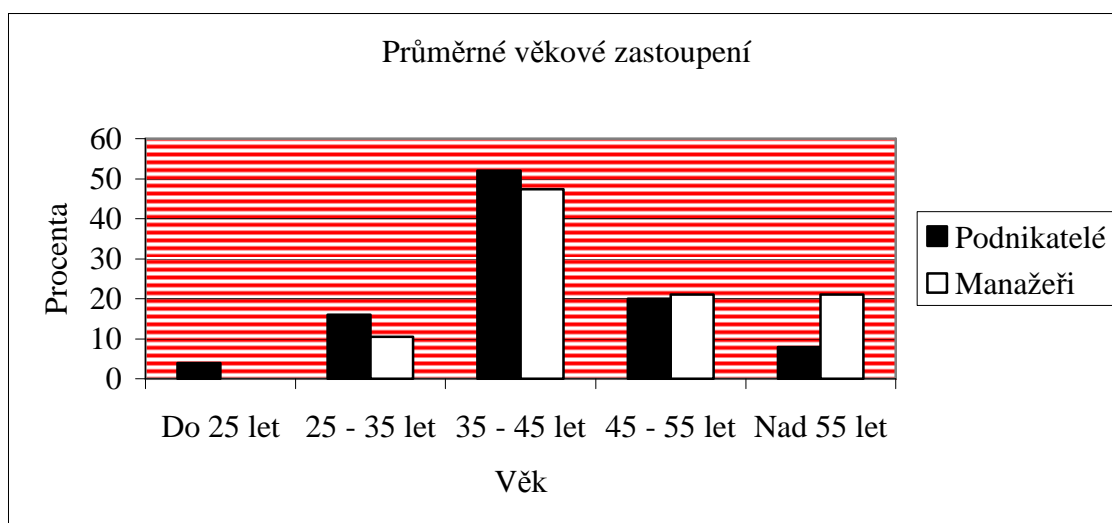
4.1. Analytická část

4.1.1. Charakteristika hodnoceného souboru

Tab.1: Průměrné věkové zastoupení podnikatelů a manažerů v procentuálním vyjádření

Věk	Podnikatelé	Manažeri
Do 25 let	4	0
25 – 35 let	16	10,53
35 – 45 let	52	47,37
45 – 55 let	20	21,05
Nad 55 let	8	21,05

Graf 1: Procentuální zastoupení věkových kategorií podnikatelů a manažerů



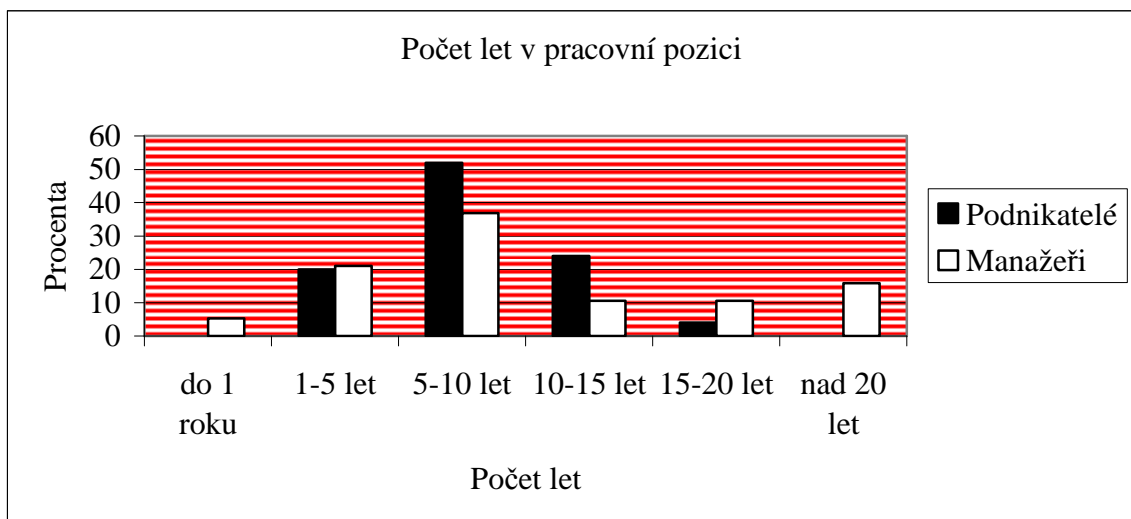
Výsledky:

Věkové složení respondentů podnikatelů a respondentů manažerů je v mnohém podobné, shodují se především nejsilnějším zastoupením kategorie od 35 do 45 let v obou skupinách (podnikatelé 52 % a manažeři 47,37 %). Mezi dotazovanými manažery existuje absence nejmladší věkové kategorie do 25 let, zatímco mezi respondenty – podnikateli zastoupena je, třebaže pouhými 4 %. Manažerů nad 55 let je o 13,05 % více (21,05 %) než podnikatelů téhož věku (8,0 %).

Tab. 2: Počet let v pozici manažera či podnikatele vyjádřený v procentech

Počet let	Podnikatelé	Manažeři
Méně než 1 rok	0	5,26
1 – 5 let	20	21,05
5 – 10 let	52	36,84
10 – 15 let	24	10,53
15 – 20 let	4	10,53
Více než 20 let	0	15,79

Graf 2: Průměrný počet let v pozici podnikatele či manažera vyjádřený v procentech



Výsledky:

U obou dvou skupin dotazovaných je největším procentem zastoupena kategorie podnikatelů a manažerů zastávajících svou funkci 5 až 10 let, a to mezi podnikateli 52 %, mezi manažery 36,84 %, což je o 15,16 % méně. U podnikatelů následuje dle četnosti kategorie výkonu funkce 10 až 15 let (24 %) a následně 1 až 5 let (20 %). Manažeri aktivní v řídicí pozici 1 až 5 let jsou zastoupeni 21,05 %, zatímco kategorii 10 až 15 let prezentuje pouze 10,53 %. Nulová hodnota se vyskytuje u subjektů podnikajících méně než jeden rok a rovněž více než 20 let; manažerů ve funkci nad 20 let je 15,79 %, méně než 1 rok představuje 5,26 %.

Diskuse k tabulkám 1 a 2:

Skutečnost, že nejvyšší měrou jsou v obou pozorovaných skupinách zastoupeni podnikatelé a manažeri ve věkové kategorii od 35 do 45 let, vychází z faktu, že tyto jedinci již díky praxi mají odpovídající profesní zkušenosti v oblasti řízení podniku, lidí a řešení problémů spojených s chodem organizace. V tomto věku dochází díky předchozím cílevědomým aktivitám, vlastní angažovanosti i rostoucím pravomocem subjektu k naplnění pracovní kariéry, kdy snahy zaměřené na úspěch dosahují příslušné odezvy.

Ve sféře podnikání se projevuje pružnost a přizpůsobivost mladých lidí, kteří nezátížení vlivem a podmínkami bývalé centrálně řízené ekonomiky a podporování vlastním elánem, jsou schopni a mají chuť prosadit se jako úspěšní podnikatelé.

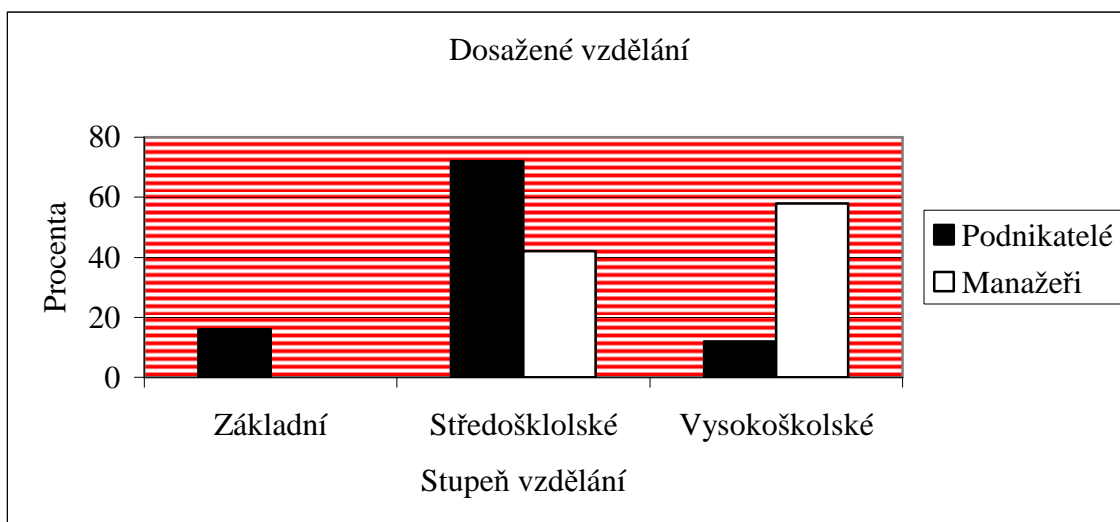
V manažerské sféře lze sledovat naopak četnější zastoupení starší věkové kategorie, kdy podnik preferuje profesní zkušenosti a dlouholetou praxi. Nižší zastoupení mladších manažerů ovlivňuje nutnost ukončit potřebné vzdělání a získat zkušenosti, jež jsou pro organizaci často směrodatné. Tato skutečnost je poněkud eliminována u mladých podnikatelů, neboť v podstatě závisí na nich samých, nakolik budou ochotni podstoupit určitou míru rizika a zodpovědnosti, a vzít život do vlastních rukou.

4.1.2. Úroveň vzdělání podnikatelů a manažerů

Tab. 3: Dosažené vzdělání vyjádřené v procentech

Vzdělání	Podnikatelé	Manažeři
Základní (vyučen)	16,00	0
Středoškolské	72,00	42,11
Vysokoškolské	12,00	57,89

Graf 3: Dosažené vzdělání podnikatelů a manažerů vyjádřené v procentech



Výsledky:

V dosaženém vzdělání mezi podnikateli a manažery existují výrazné diference; zatímco podnikají i lidé se základním vzděláním nebo vyučením bez maturity, funkce manažerů bývají obsazovány středoškolsky (42,11 %) a vysokoškolsky (57,89 %) vzdělanými osobami, přičemž dle výsledků šetření vysokoškolsky vzdělaní jedinci v roli manažerů převládají nad středoškoláky o 15,78 %. Na podnikatelské sféře se nejvýrazněji měrou podílejí osoby se středoškolským vzděláním, a to podle průzkumu 72%, zatímco absolventi vysokých škol s 12 % jsou na třetím místě za lidmi se základní školou (vyučením), kteří jsou zastoupeni 16 %.

Diskuse:

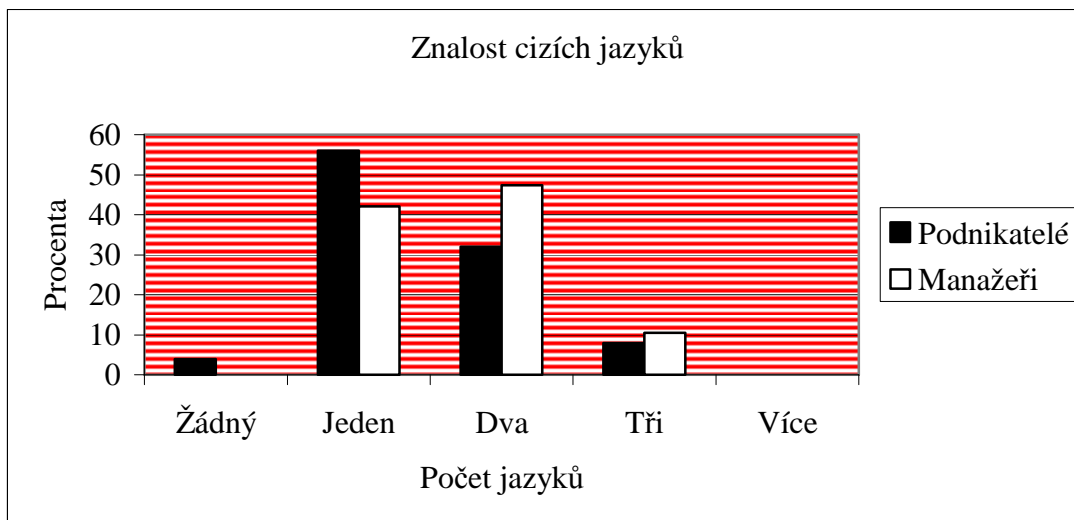
U kategorie manažerů je vesměs vyžadována vyšší úroveň vzdělání, třebaže tento aspekt není jediným a nejdůležitějším východiskem, jelikož velký význam je rovněž přikládán délce praxe, intenzitě pracovního nasazení, osobnostním kvalitám a celkovým dovednostem. Přesto lze konstatovat, že při výběru těchto vedoucích pracovníků bývá stupeň vzdělání zohledňován, tudíž ve sledovaném souboru existuje absence osob se základním vzděláním či vyučením bez maturity.

Mezi podnikateli stupeň vzdělání nehraje roli natolik významnou. Převažují sice lidé se středoškolským vzděláním, ale dispozice podnikat mají rovněž jednotlivci se základním vzděláním či vyučením v oboru, neboť vše záleží na jejich vlastní iniciativě, schopnostech, inteligenci, nadání a umění prosadit se; to znamená, že nejsou nikým vybíráni, nýbrž vše je otázkou jejich vlastního rozhodnutí, příležitosti a dostupných možností.

Tab. 4: Znalost cizích jazyků vyjádřená procenty

Počet jazyků	Podnikatelé	Manažeri
Žádný	4,00	0
Jeden	56,00	42,11
Dva	32,00	47,37
Tři	8,00	10,53
Více než tři	0,00	0,00

Graf 4: Znalost cizích jazyků v procentech



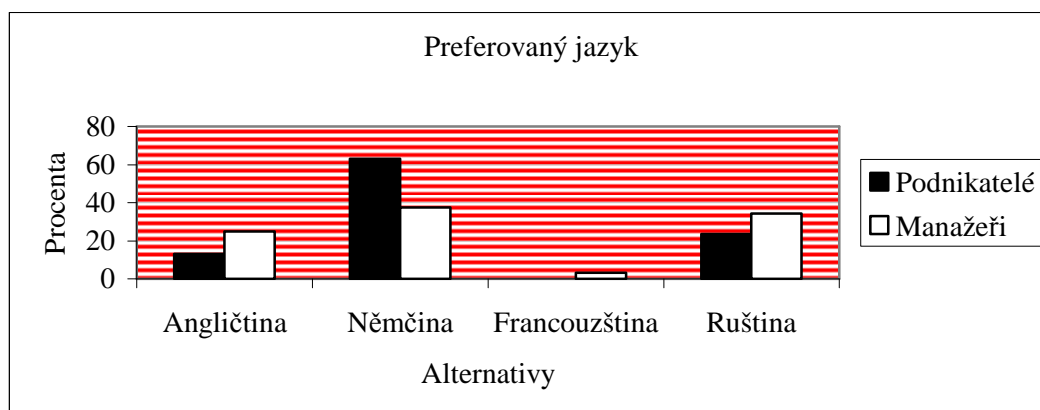
Výsledky:

Dle výsledků šetření lze konstatovat, že jedním či dvěma jazyky hovoří 88 % podnikatelů a 89,48 % manažerů, přičemž u manažerů je poněkud více zastoupena skupina mluvící dvěma jazyky (47,37 %) než jedním jazykem (42,11 %); znalost tří cizích řečí vykazuje 10,53 % manažerů. Současně v manažerské sféře není obsažena skupina, která nemluví žádnou cizí řečí, zatímco u podnikatelů zabírá 4 %. Podnikatelé hovořící jedním jazykem jsou zastoupeni 56 %, dvěma jazyky 32 %, což je o 15,37 % méně než v řadách podnikatelů. Kategorie hovořící více než třemi jazyky ve sledovaném souboru není zastoupena ani u podnikatelů ani u manažerů.

Tab. 5: Preferované jazyky (vyjádřeno procenty)

Alternativa	Podnikatelé	Manažeři
Angličtina	13,16	25,00
Němčina	63,16	37,50
Francouzština	0	3,12
Ruština	23,68	34,38

Graf 5: Preferované jazyky, jimiž se řídicí pracovníci plyně domluví (v procentech)



Výsledky:

Ve zkoumaném souboru je nejčastější znalost němčiny, u podnikatelů zastoupená vysokou hodnotou 63,16 %, u manažerů 37,50 %; angličtinu preferuje 13,16 % podnikatelů a 25,00 % manažerů. Znalost ruštiny vykazuje 23,68 % podnikatelů a 34,38 % manažerů, zatímco francouzštinu ovládá 3,12 % zástupců manažerské kategorie, ale nikdo z podnikatelů.

Diskuse k tabulkám 4 a 5:

Výsledky šetření poukazují na poněkud lepší znalosti cizích jazyků v řadách manažerů, což souvisí s vyšším průměrným stupněm vzdělání než u podnikatelů. Nejvíce zástupců podnikatelů hovoří jedním jazykem, zatímco ve skupině manažerů je převažující kategorie mluvící dvěma cizími jazyky; manažeři bez znalosti ani jedné cizí řeči nejsou mezi respondenty zaznamenáni. Tato situace vyplývá z faktu, že při výběru uchazečů na pozici manažera jsou kladeny určité požadavky, mezi něž se řadí mimo jiné také jazykové znalosti.

Největší rozdíl byl zaznamenán ve znalosti němčiny, kdy tato je mezi podnikateli upřednostňována v mnohem větší míře. Míra uplatnění němčiny je zde dána i geografickou polohou, neboť byli dotazováni respondenti v českobudějovickém regionu, kde je značný profesní i osobní kontakt s blízkými německy mluvícími zeměmi. Podnikatelé v mnoha případech vypovídají o předchozím zaměstnaneckém poměru v těchto zemích a také o současném pracovním kontaktu s nimi; jedná se tedy i o jazykové znalosti získané praxí.

Manažeři mají lepší znalost angličtiny, což mimo jiné souvisí s jejich vzděláním, kdy angličtina v současné době patří v podstatě ke všeobecným znalostem; nezřídka bývá

jednou z podmínek přijetí na pozici manažera. V této oblasti prokazují větší znalosti zástupci mladší generace.

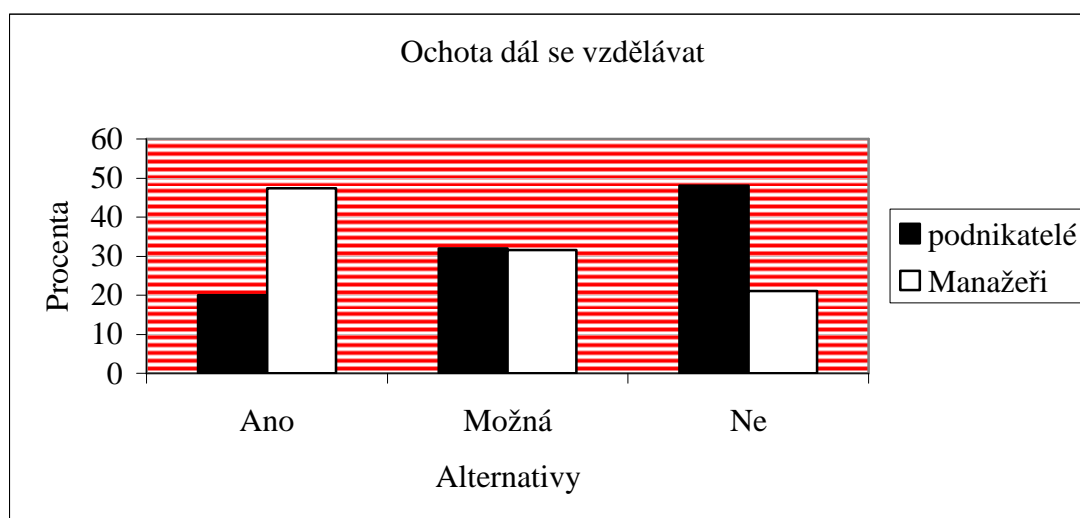
Ruštinu, která byla dříve povinným jazykem, zná lépe starší generace; u manažerů je tato znalost větší díky vyšší četnosti zastoupení starší věkové kategorie.

Francouzština je mezi respondenty preferována nejméně, mezi dotazovanými podnikateli vůbec, mezi manažery nízkým procentuálním zastoupením.

Tab. 6: Ochota dále se vzdělávat vyjádřená v procentech

Alternativy	Podnikatelé	Manažeři
Ano	20,00	47,37
Možná	32,00	31,58
Ne	48,00	21,05

Graf 6: Ochota dále se vzdělávat vyjádřená v procentech



Výsledky:

O další vzdělávání mají mnohem větší zájem manažeři s 47,37 %, což vyjadřuje 27,37procentní rozdíl oproti podnikatelům, kteří projevili v této oblasti pouze 20procentní ochotu. Část osob si v tomto směru není jista, tedy tuto alternativu úplně nevyklučuje,

přičemž zastoupení podnikatelů i manažerů je přibližně shodné, 32 %. Poměrně velká část podnikajících subjektů o další vzdělávání nejeví zájem, což je vyjádřeno 48 %, to je o 26,95 % více neochoty se vzdělávat než v řadách manažerů (21,05 %).

Diskuse:

Zástupci kategorie manažerů vykazují výrazně vyšší ambice v oblasti vzdělávání a projevují mnohem větší ochotu dále se vzdělávat, což těsně souvisí s možností budování pracovní kariéry, kdy na příslušný stupeň vzdělání navazuje úspěšná životní dráha spojená s postupem v oblasti profesionálního uplatnění.

Kategorie podnikatelů neusiluje o získání jiné pozice v rámci firmy, je tedy otázkou hodnotové a postoje orientace jedince, zda v zájmu osobního růstu či seberealizační potřeby bude přístupný dalšímu vzdělávání. Přesto zvyšování odborných znalostí v oblasti podnikání může ovlivnit jeho úspěšnost a efektivnost.

4.1.3. Faktory ovlivňující osobnost podnikatele a manažera

Osobnostní povahové rysy podnikatelů a manažerů

Tab.7: Průměrné zastoupení vlastností vzhledem k celkovému počtu respondentů v procentech

Osobnostní charakteristiky		
Vlastnost	Podnikatelé	Manažeři
Společenská	84	73,6
Přístupnost	64	53,6
Hovornost	68	52,6
Komunikativnost	80	94,7
Nenucenost	44	21,0
Trpělivost	68	26,3
Vytrvalost	88	68,4
Spolehlivost	96	89,4
Vyrovnanost	24	21,0
Sebeovládání	20	26,3
Sebekontrola	24	52,6
Kreativita	44	47,3
Optimismus	60	78,9
Soutěživost	56	73,6
Aktivita	52	68,4
Impulsivnost	36	21,0
Starostlivost	44	73,6
Vrtkavost	8	15,7
Dráždivost	48	31,5
Nedůtklivost	4	15,7
Náladovost	12	73,6
Úzkostlivost	32	31,5
Rezervovanost	20	21,0
Hloubavost	48	52,6

Výsledky:

Výsledky průzkumu nejčastěji zastoupených osobnostních vlastností vykazují v konkrétních případech určité odlišnosti mezi podnikateli a manažery. Z řad respondentů podnikatelů byla v první řadě zmiňována a zdůrazňována spolehlivost, a to u 96 % dotazovaných.

U manažerů se tato vlastnost objevuje na druhém místě, rovněž ve výrazném procentuálním zastoupení, jež čítá 89,4 %, zatímco nejvýrazněji je zdůrazňována komunikativnost se svými 94,7 %.

V řadách podnikatelů se komunikativnost umístila překvapivě na čtvrtém místě v hodnotě o 14,7 % nižší než u manažerů. Za nejvýraznější rysy podnikatelů lze dále označit vytrvalost (88 %) a společenskost (84 %).

Manažery dále charakterizuje optimismus, soutěživost, společenskost, ale také náladovost, kde se jeví patrný rozdíl ve srovnání s podnikateli, a to o celých 61,6 %. Nápadně vyšších hodnot nabývají zástupci této skupiny u starostlivosti (o 29,6 %) a sebekontroly (o 28,6 %), naopak podnikatelé ve sledovaném souboru vykazují větší míru trpělivosti, a to dokonce o 41,7 %.

Diskuse:

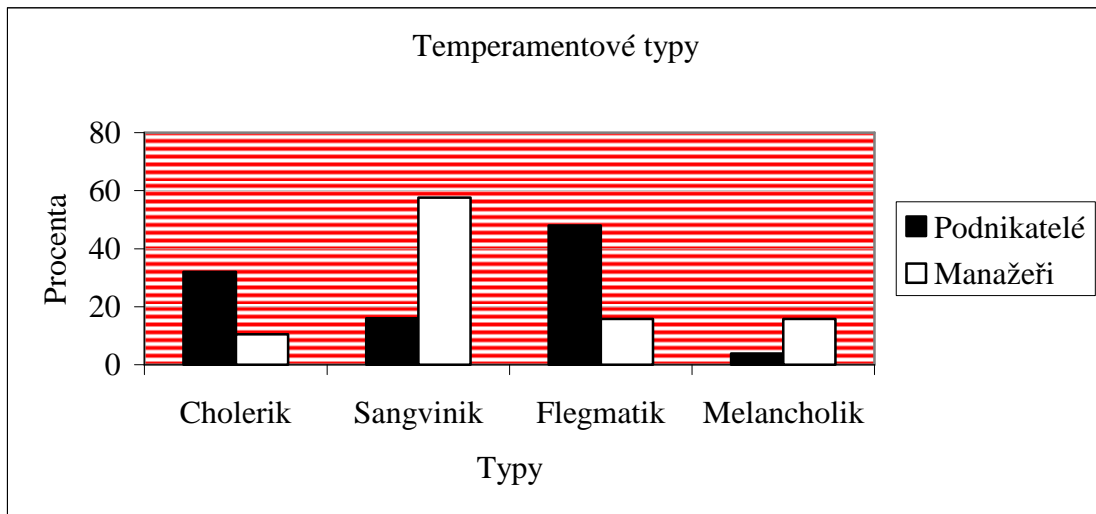
U všech řídicích pracovníků velice záleží na jejich osobnostních charakteristikách; od jedinců, zastávajících vedoucí pozice jsou očekávány mimořádné parametry osobnostních i profesionálních předpokladů. Mocenské postavení a s ním související pravomoci determinují potřebu výjimečnosti těchto osob.

Jedinečnost lidských subjektů je východiskem k různým kombinacím vlastností jednotlivých subjektů, přesto existuje mnoho společných rysů a vlastností, jimiž disponuje a je obdařena většina osob v řídicích pozicích, neboť často ovlivňují jejich způsobilost poradit si s určitým okruhem daných aktivit a řešených problémů.

Tab. 8: Zatřídění podnikatelů a manažerů do základních temperamentových okruhů v procentuálním zastoupení dle četnosti odpovědí (v procentech)

Zařazení do základních temperamentových okruhů		
	Podnikatelé	Manažeři
Cholerik	32,00	10,53
Sangvinik	16,00	57,89
Flegmatik	48,00	15,79
Melancholik	4,00	15,79

Graf 7: Temperamentové typy (v procentech)



Výsledky:

Výsledky v oblasti zařazení manažerů a podnikatelů do jednotlivých temperamentových dimenzí vykazují na první pohled výrazné odlišnosti u těchto sledovaných skupin.

U pracovníků z oblasti managementu jednoznačně a nápadně dominuje sangvinik, a to dokonce s 57,89 %, přičemž respondenti z řad podnikatelů zastupují tuto kategorii pouhými 16 %.

Výrazný rozdíl lze sledovat u typu flegmatik, jenž je dominujícím u dotazovaných podnikatelů (48 %), zatímco manažeri jsou zastoupeni 15,79 %, to je o 32,21 % méně.

Z odpovědí podnikatelů vyplývá, že druhou nejfrekventovanější skupinou je typ cholera (32 %); u manažerů je to naopak s 10,53 % nejméně zastoupená kategorie.

Nejmenší častost u respondentů podnikatelů vykazuje typ melancholika (4 %), což je o 11,79 % méně než u respondentů manažerů (15,79 %).

Diskuse:

Při stanovení typu temperamentu se vychází ze základních dimenzí determinujících konkrétního jedince, a to z převažujícího citového ladění, vzrušivosti, ovlivnitelnosti či odolnosti vůči působícím aktuálním vlivům, trvalosti duševních stavů a celkového zaměření na prožívání.

V rámci zařazení zástupců jednotlivých skupin do temperamentových okruhů jsou nápadně patrné difference mezi podnikateli a manažery. Zatímco kategorii podnikatelů

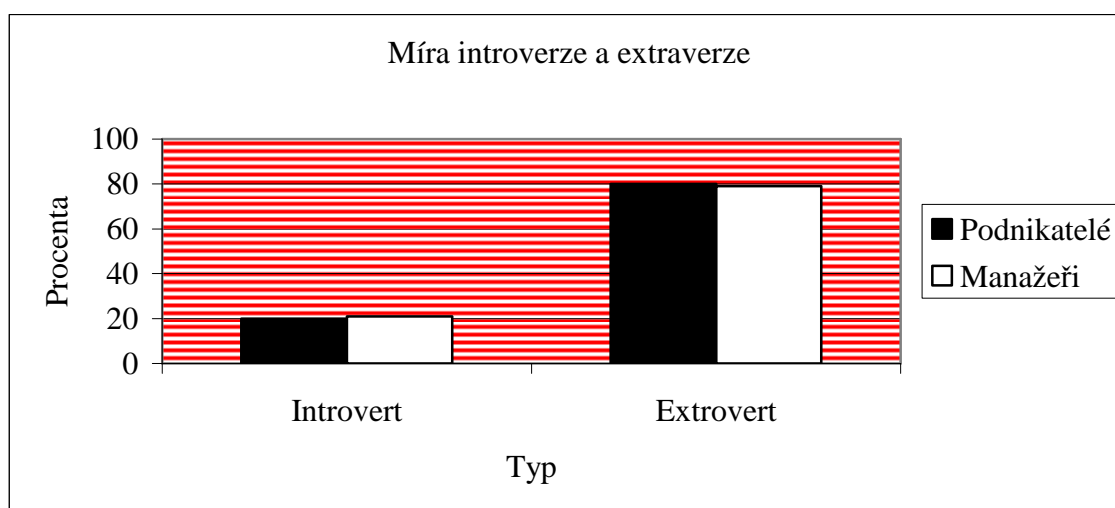
charakterizoval prvořadě typ flegmatika (48 %) a následně cholerika (32 %), u skupiny manažerů jednoznačně převažuje typ sangvinika, a to dokonce téměř s 58 %.

Souhrn vlastností a charakteristik vlastních temperamentovým typům vtiskuje určitý ráz tomuto subjektu, který se odráží v jeho činnosti, prožívání, chování, vztazích k ostatním lidem, celé společnosti i k sobě samému. Osobnost člověka je složitá a členitá, ale přesto přiblížení její struktury může být určitou predikcí jeho následných aktivit, chování, jednání a postojů, což se samozřejmě projeví i v profesionální oblasti.

Tab. 9: Porovnání míry introverze a extroverze manažerů a podnikatelů vyjádřené v procentech

Míra introverze a extroverze		
	Podnikatelé	Manažeři
Introvert	20,00	21,05
Extrovert	80,00	78,95

Graf 8: Míra introverze a extroverze vyjádřená procenty



Výsledky:

Při srovnávání míry introverze a extroverze zkoumaných skupin nelze objevit výraznější diference; rozdíl prakticky ve výši 1 % neumožňuje počítat se skutečnou

odlišností, tudíž lze u manažerů i podnikatelů sledovat totožnou míru introvertů (podnikatelé 20 % a manažeři 21,05 %) a extrovertů (podnikatelé 80 % a manažeři 78,95 %), a to s jednoznačně převažující skupinou extrovertů ve výši 4/5 u obou kategorií respondentů.

Diskuse:

Manažeři i podnikatelé vypovídají o míře extroverze či introverze velice podobně. Jednoznačně je v obou sledovaných skupinách převažujícím typem extrovert, a to ze 4/5 celkového počtu respondentů, jemuž je vlastní přístupnost, společenskost, vyhledávání aktivit a vzrušení, impulsivnost, bezprostřednost, chuť riskovat, reaktivnost, ale někdy rovněž agresivita. Tento člověk vyhovuje nárokům vedoucí pozice lépe než typ zdrženlivého, klidného, do sebe uzavřeného a v jednání s lidmi příliš opatrného introverta, který nemá rád vzrušení a nečekané bezprostřední podněty okolí.

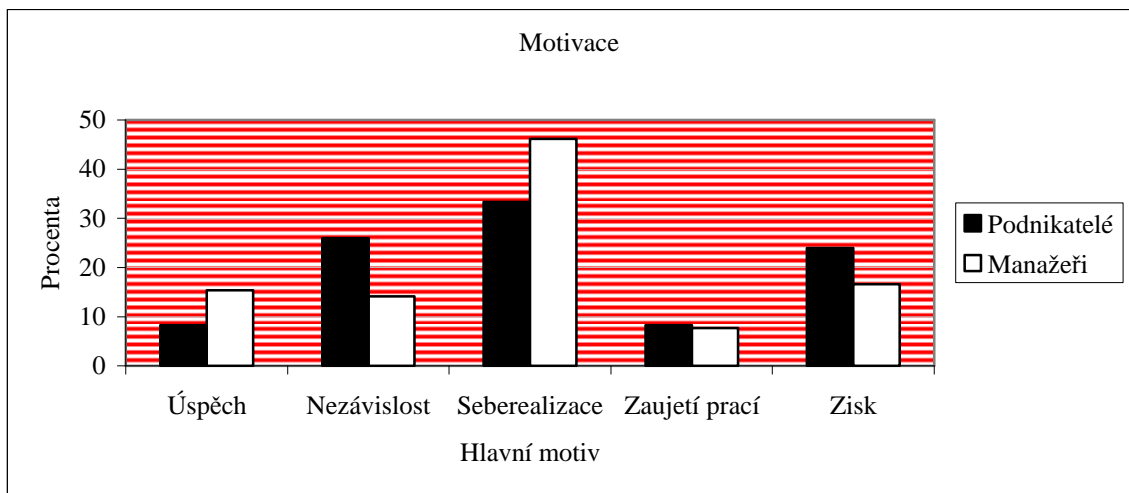
Motivace

V této subkapitole se budeme věnovat vnitřní psychické síle, tedy popudu a pohnutkám, jež dané subjekty motivovaly k dosažení řídicí pozice.

Tab. 10: Motiv (vyjádřeno v procentech)

Motiv	Podnikatelé	Manažeři
Potřeba úspěchu	8,33	15,38
Potřeba nezávislosti	26,00	14,15
Potřeba seberealizace	33,33	46,15
Zaujetí prací	8,33	7,69
Dosažení zisku	24,01	16,63

Graf 9: Motivace k vykonávané činnosti (v procentech)



Výsledky:

Nejpreferovanější motivací, tedy významnou příčinou, jež se stala u obou dotazovaných skupin hnacím motorem k nynějším aktivitám, se jeví jednoznačně potřeba seberealizace, a to v podnikatelské sféře s 33,33 % a v manažerské dokonce s 46,15 %, což představuje hodnotu vyšší o 12,82 %.

Diference se projevila v motivu nezávislosti, který je druhým nejčtenějším v řadách podnikatelů, a to hodnotou 26 % oproti tázaným manažerům s jejich 14,15 %, tedy s rozdílem o 11,85 %.

Dosažení zisku motivovalo 24,01 % podnikatelů, zatímco u manažerů je toto zastoupení o 7,38 % menší, tedy na úrovni 16,63 %.

Ve skupině podnikatelů vypovídá o pohnutkách potřeby úspěchu 8,33 %, mezi dotazovanými manažery je to o 7,05 % více, tedy 15,38 %.

Psychologické důvody zaujetí prací je v obou dotazovaných skupinách popudem jmenovaným méně často, v případě podnikatelů 8,33 % a v případě manažerů 7,69 %.

Diskuse:

Východiskem motivace je neuspokojená potřeba, která vytváří napětí, vedoucí k následným činnostem, jež směřují k jejímu uspokojení. Motivované jednání subjektu podmiňuje působení vnitřních hybných sil v člověku, pohnutek, které určují orientaci, směr, intenzitu a perzistenci jeho aktivit; je jakýmsi hnacím motorem, který jedince vede k dosažení finálního cíle, jímž je vnitřní uspokojení a pocit naplnění. Poskytuje určité vysvětlení toho, jak se lidé chovají, proč jednájí právě takto. To, co se stane impulsem

jejich snažení, co vědomě a záměrně povede k určité aktivitě, závisí na motivační struktuře konkrétní osoby, na konkrétní hierarchii uznávaných hodnot.

Shodným prvkem v obou dotazovaných kategoriích je prvořadě potřeba seberealizace. Z odpovědí podnikatelů bylo zjištěno, že další nejvýznamnější motivy jsou potřeba pocitu nezávislosti a dosažení zisku, což logicky vyplývá z jejich činnosti.

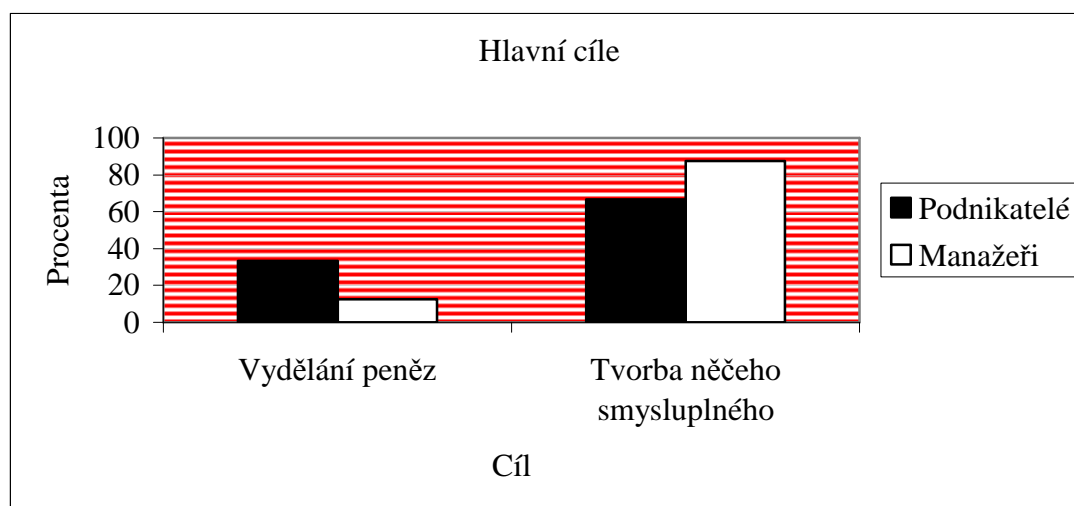
Nejúdernějším motivem pro zástupce manažerů se jednoznačně jeví touha po seberealizaci, a to ve vyšší hodnotě než mezi podnikateli. Respondenti z okruhu manažerů uvádějí jako další nejvýraznější motivy vydělání peněz, třebaže v menší míře než podnikatelé, dále potom potřebu úspěchu.

Optimální úroveň motivace umožňuje člověku zvýšit vlastní efektivitu, podat co nejlepší výkon, dosáhnout úspěchu a naplnit stanovený cíl, což je v profesionální oblasti směrodatné.

Tab. 11: Směrování hlavních cílů (vyjádřeno v procentech)

Cíl	Podnikatelé	Manažeri
Vydělání peněz	33,33	12,50
Vytvoření něčeho smysluplného	66,67	87,50

Graf 10: Hlavní cíle podnikatelů a manažerů vyjádřené procenty



Výsledky:

Z hlediska vytčených cílů lze spatřovat u respondentů ve větší míře preferování tvorby něčeho nového, smysluplného, a to vyšším procentem u manažerů (87,5 %); podnikatelé vykazují tuto hodnotu se svými 66,67 % nižší, a to o 20,83 %. Jako hlavní cíl dosažení zisku si stanovilo 33,33 % podnikatelů a pouze 12,5 % manažerů. Lze konstatovat, že v případě podnikatelů si třetina zvolila za stěžejní cíl vydělání peněz, zatímco v řadách manažerů představuje volba tohoto cíle pouhou osminu dotazovaných.

Diskuse:

Pojem cíle je úzce svázán s motivem. Všeobecně lze říci, že konkrétní stanovený cíl je charakterizován určitým finálním stavem, k jehož dosažení jsou veškeré aktivity nasměrovány. Dokud není dosaženo cíle, trvá působení motivu; jeho naplnění představuje podobu vnitřního uspokojení.

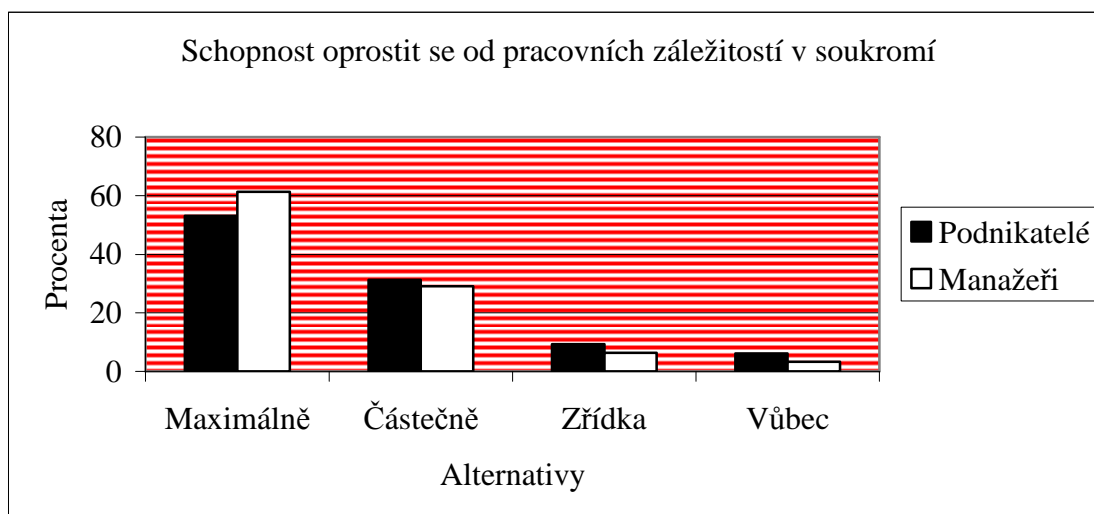
Hlavní snahou podnikatelů i manažerů se jeví především vybudování a vytvoření něčeho nového, smysluplného, něčeho, co bude mít význam nejen pro subjekt jako takový, ale rovněž i pro jeho okolí. Vzhledem k tomu, že smyslem podnikání je - při uspokojování potřeb ostatních - vytvoření zisku, v odpovědích podnikajících respondentů se tato skutečnost projevila jejich větší orientací na vydělání peněz než u dotazovaných manažerů.

Profesionální aspekty projevující se v soukromí

Tab. 12: Schopnost oddělení pracovních záležitostí od soukromí (v procentech):

Schopnost oprostít se od pracovních záležitostí v soukromí	Podnikatelé	Manažeři
Maximálně	53,13	61,29
Částečně	31,25	29,03
Zřídka	9,38	6,45
Vůbec	6,25	3,23

Graf 11: Schopnost oddělení pracovních záležitostí od soukromí v procentech



Výsledky:

Schopnost vyčlenit prostor pracovním záležitostem a soukromí má 53,13 % podnikatelů; mezi manažery je tato hodnota o 8,19 % vyšší, tedy ve výši 61,29 %.

Částečně se oprostit od práce v osobním životě dokáže 31,25 % podnikatelů a 29,03 % manažerů, zřídka 9,38 % podnikatelů a 6,45 % manažerů.

Mezi podnikateli se vůbec v soukromí nedokáže zbýt pracovních záležitostí 6,25 % dotazovaných respondentů, mezi manažery se jedná o 3,23 % jejich zástupců.

Diskuse:

Je nezbytností, aby si každý člověk uvědomoval sám sebe a formoval různé formy přístupu k práci, ke svému osobnímu životu, ostatním lidem i mimopracovním aktivitám. Přílišné pracovní zatížení, jež se má dopad na soukromí jednotlivce, může vyvolat nepříznivé důsledky postihující jeho samého, ale navíc i ostatní v jeho okolí. Proto je nutné naučit se praktikovat život ve všech jeho dimenzích, mít schopnost vyčlenit profesionální zatížení od soukromého života, tedy zvýšit kvalitu jeho celkového prožívání.

Naprosté oproštění od pracovních problémů v soukromí vykazují větší měrou manažeři, třebaže ne propastným rozdílem. Přibližně třetina jak manažerů tak podnikatelů dosáhne částečného vyloučení pracovních záležitostí z osobního života.

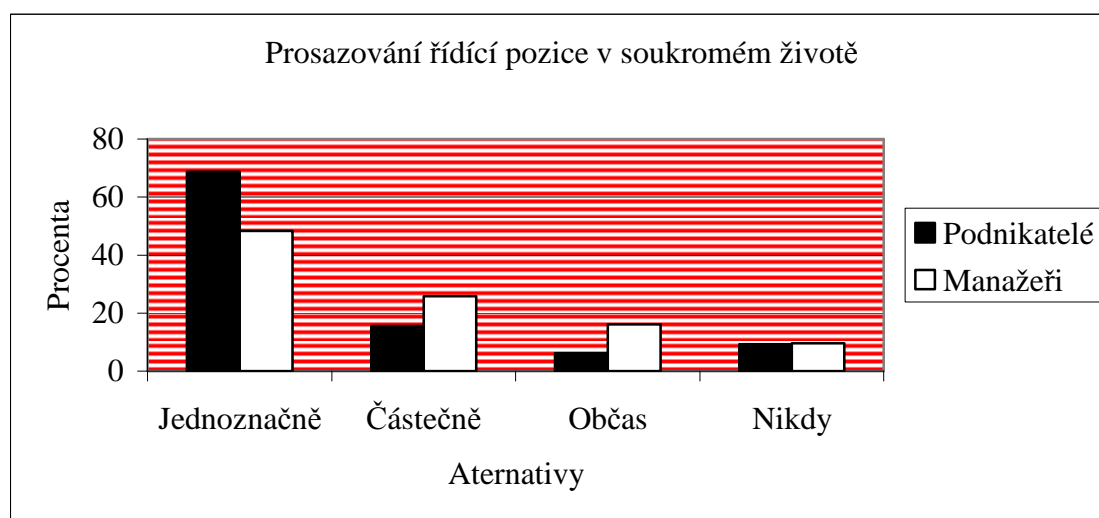
Bohužel existuje malá část podnikatelů a nepatrně nižší část manažerů, kteří se profesionálního zatížení v podmínkách mimopracovního prostředí nedokáží zbavit vůbec,

což může mít neblahý vliv na jejich psychické i fyzické zdraví, snížení pracovní výkonnosti a kvality prožívání životní cesty.

Tab. 13: Prosazování řídicí pozice v soukromí (vyjádřeno v procentech)

Alternativy	Podnikatelé	Manažeři
Jednoznačně	68,75	48,39
Částečně	15,63	25,81
Zřídka	6,25	16,13
Vůbec	9,38	9,68

Graf 12: Prosazování řídicí pozice v soukromí (v procentech)



Výsledky:

V soukromém životě zaujímá řídicí pozici 68,75 % dotazovaných podnikatelů a 48,39 % manažerů, což je o celých 20,36 % méně než v předchozí sledované skupině.

Částečně v soukromí řídí 15,63 % podnikatelů a o 10,18 % více zástupců z řad manažerů, občas 6,25 % tázaných podnikatelů a 16,13 % manažerů.

Vedoucí pozice v soukromém životě se zřídka v prakticky stejné hodnotě skupina manažerů s 9,68 % a skupina podnikatelů s 9,38 %, což představuje přibližně jednu desetinu respondentů.

Diskuse:

Existuje rozdílná možnost způsobů jednání na pracovišti a v osobním životě. V soukromí vedoucí role není stanovena, mocenská pozice se vytváří na základě osobnostních kvalit a charakteristik, kdy záleží na míře potřeby sebeprosazení a autoritativního přístupu. Někteří jedinci jsou zvyklí velet nejen v zaměstnání, ale rovněž v rodinném prostředí, mezi přáteli i při ostatních mimopracovních aktivitách. Naopak jsou jiní vedoucí pracovníci, kteří v osobním životě, zejména v rodině, zastávají submisivní roli, a podřizují se velení někoho jiného, zpravidla partnera či rodiče.

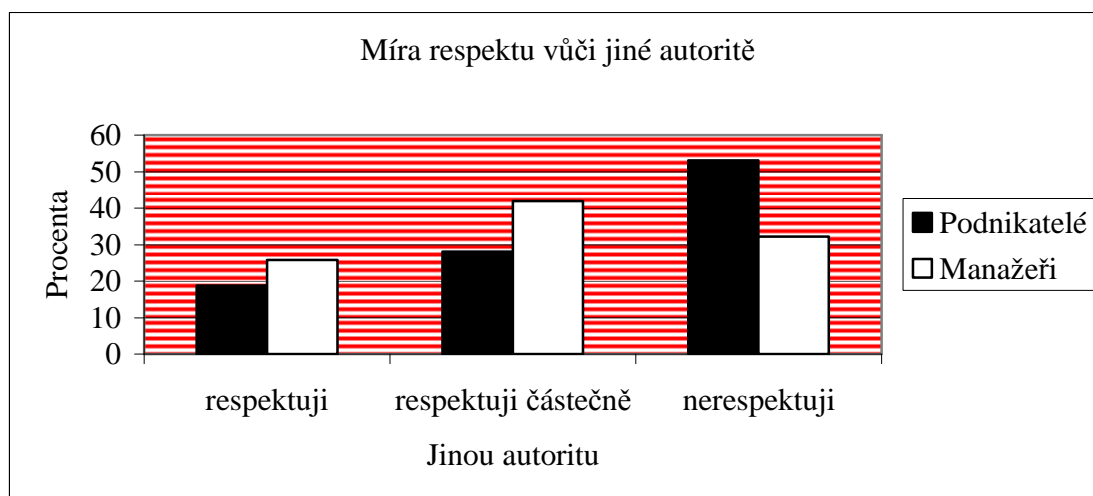
Podle výsledků průzkumu zástupci z řad podnikatelů zastávají vedoucí úlohu v osobním životě výrazně vyšší měrou než respondenti manažeři. Přesto lze všeobecně konstatovat, že vedoucí pracovník je charakterizován zaměřeností na moc, což se evidentně odráží v častém prosazování vlastní autority a potřeby řízení i mimo zaměstnání.

Jenom přibližně desetina dotazovaných, a to shodně podnikatelů i manažerů, upouští v soukromí od prosazování vedoucí pozice.

Tab. 14: Respektování jiné autority v soukromí v procentech

Jinou autoritu	Podnikatelé	Manažeři
respektují	18,75	25,81
respektují částečně	28,13	41,94
nerespektují	53,13	32,26

Graf 13: Respekt vůči jiné autoritě v soukromí v procentech



Výsledky:

Míru respektu vůči jiným autoritám dle provedeného šetření vykazuje kategorie podnikatelů celkově v menší míře než je uváděna mezi manažery.

Nerespektování autority interpretuje 53,13 % podnikatelů a současně 32,26 % manažerů, což je o celých 20,87 % méně. Částečný respekt uvádí 28,13 % zástupců podnikatelské sféry a 41,94 % zástupců sféry manažerské; rozdíl činí 13,81 %. Respektování autority prezentuje 18,75 % podnikatelů a 25,81 % manažerů.

Diskuse:

Projevy respektu vůči jiným osobám jsou provázeny zejména uznáváním jejich názorů, akceptováním jejich mocenského postavení a určitým stupněm podřízenosti vůči nim. Přijímání jiné autority se projevuje celkovým dopadem jejího vlivu na druhý subjekt.

V této oblasti se mezi manažery a podnikateli zviditelnily výrazné rozdíly. Zatímco více než polovina respondentů podnikatelů se odmítá přizpůsobit jiné autoritě, v řadách manažerů tento postoj zastává necelá třetina dotazovaných. Manažeři nejvyšší měrou preferují projev částečného respektu. Situace je ovlivněna z pracovního prostředí faktem, že manažera lze „vyměnit“, tedy že může být nahrazen jiným pracovníkem, bude-li konfliktní; podnikateli, který je vlastníkem, toto nebezpečí nehrozí.

Prosazování vlastní individuality a autority se zjevně promítá i do mimopracovního prostředí, kde nařizování či příkazy u silných osobností, zvyklých velet, nedopadají na

úrodnou půdu. Přesto zralý člověk dokáže uznávat požadavky druhých, prokazovat jim úctu a projevovat porozumění a ohleduplnost vůči jejich pocitům.

Time management

Tato subkapitola se věnuje zhodnocení problematiky časového uspořádání a rozvržení aktivit podnikatelů a manažerů.

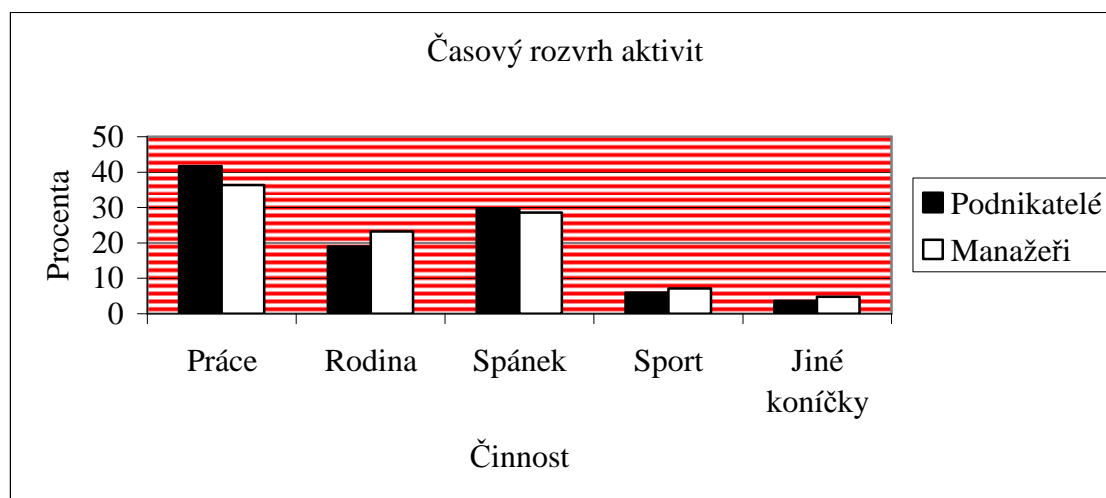
Tab. 15: Průměrný počet hodin v týdnu věnovaných jednotlivým aktivitám

Aktivity	Podnikatelé	Manažeri
Práce	70	61
Rodina	32	39
Spánek	50	48
Sport	10	12
Jiné koníčky	6	8

Tab. 16: Procentuální vyjádření jednotlivých aktivit za týden

Aktivity	Podnikatelé	Manažeri
Práce	41,67	36,31
Rodina	19,05	23,21
Spánek	29,76	28,57
Sport	5,95	7,14
Jiné koníčky	3,57	4,76

Graf 14: Týdenní časový rozvrh aktivit vyjádřený procenty



Výsledky:

V týdenním časovém rozvržení nenacházíme příliš markantní rozdíly v činnosti manažerů oproti podnikatelům a naopak, přesto lze konstatovat, že řídicí pracovník – vlastník je poněkud více zatížen pracovními záležitostmi.

Profesionální činností stráví podnikatelé během týdne v průměru 70 hodin, což činí 41,67 % celkové doby. Je to o 9 hodin, tedy o 5,05 % více než v případě manažerů, kteří se věnují pracovním záležitostem 61 hodin týdně, což představuje 36,31 % celkového času; profesionální aktivity obou daných subjektů vykazují vysokou časovou náročnost a plné pracovní nasazení.

Rodinnému životu věnují podnikatelé týdně v průměru 32 hodin, tedy celkově 19,05 %, to znamená o 7 hodin, o 4,16 % méně než manažeři, kteří tráví s rodinou v průměru 39 hodin (23,21 %) za týden.

Čas na spánek je přibližně shodný u obou kategorií, u podnikatelů představuje týdně 50 hodin (29,76 %) a u manažerů 48 hodin (28,57 %). Časové zařazení sportu a jiných koníčků zabírá v řadách podnikatelů 9,52 %, tedy zhruba 16 hodin a v řadách manažerů 11,9 %, tedy 20 hodin týdně.

Diskuse:

Shodným elementem dotazovaných podnikatelů a manažerů se jeví fakt maximálního profesionálního vytížení doprovázeného velkou časovou náročností, jež

vykazuje v kategorii podnikatelů ještě poněkud vyšší hodnoty než u respondentů manažerů. Vlastnický vztah k podniku zavazuje k vyšší odpovědnosti, tím současně k maximálním pracovním výkonům, s nimiž těsně souvisí čas věnovaný firemním aktivitám.

Vhodné uspořádání a rozvržení času se jeví být důležitým faktorem a trendem současné doby, kdy je směřodlatné uvědomění si skutečnosti, že při vhodném rozčlenění doby, určené k různým činnostem, lze dosahovat lepších a kvalitnějších výkonů a dlouhodobé aktivity. Úspěšní lidé chtějí svůj čas trávit efektivně, racionálně a zejména výkonně. Neznamena to ovšem, že by se proto měli zřít aktivní relaxace a sportu, rodiny a přátel, ale i trochy příjemného lenošení či filozofování. Třebaže podle výsledků z výzkumu vyplývá, že pracovní aktivity jednoznačně převažují nad ostatními činnostmi, jak podnikatelé tak manažeři si jasně uvědomují nutnost nového přístupu v plánovacím systému v rámci celkové prosperity jedince jako takového.

Zástupci z řad podnikatelů i manažerů si nerozdílně uvědomují nutnost změny v denním rozvrhu, třebaže z hlediska náročné pracovní náplně a maximálního vytížení se nejedná o jednoduchou záležitost. Přestože řídicí proces poskytuje úspěch, seberealizaci a formování profesionální kariéry, obě kategorie tázaných respondentů pociťují sebe sama jako osobnost, která má potřebu zkompletovat, uspořádat a naplánovat nejen vlastní přístup k práci, ale rovněž k životu jako takovému, k druhým lidem, mimopracovním zájmovým aktivitám a dostatečnému množství odpočinku. U obou dvou sledovaných skupin je patrná cílevědomá snaha po zkvalitnění časového harmonogramu a vhodném skloubení profesionálních a mimopracovních aktivit.

Duševní hygiena

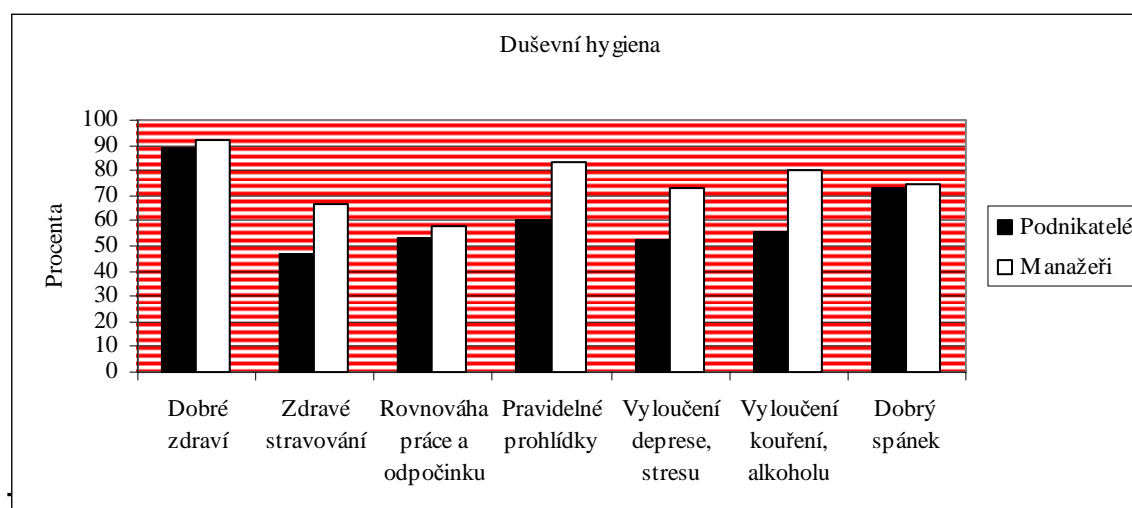
Vzhledem k vysokým nárokům ze strany firmy se podnikatelé a manažeři dostávají do zvýšených zátěžových situací, v důsledku čehož u nich mohou nastat zdravotní či psychické problémy; proto je cílem této subkapitoly věnovat pozornost základním otázkám duševní hygieny těchto jedinců.

Zjištění související s životním stylem podnikatelů a manažerů:

Tab. 17: Duševní hygiena (procentuální zastoupení celkového počtu respondentů na jednotlivých alternativách)

Duševní hygiena		
	Podnikatelé	Manažeri
Dobry zdravotni stav	88,89	91,67
Zdravy zpusob stravovani	46,67	66,67
Rovnovaha rytmu prace a odpočinku	53,33	58,33
Pravidelne lékařské prohlídky	60,00	83,33
Vyloučení deprese a stresu	52,38	73,33
Vyloučení kouření, alkoholu, drog	55,56	80,00
Schopnost dobrého spánku	73,33	75,00

Graf 15: Procentuální vyjádření dodržování některých oblastí duševní hygieny



Tab. 18: Dodržování zdravého životního stylu (v procentech)

	Podnikatelé	Manažeri
Zdravy životni styl	61,45	75,48

Výsledky:

V rámci duševní hygieny, tedy uplatňování zdravého životního stylu, lze spatřovat mezi podnikateli a manažery určité diference. Lze konstatovat, že v oblasti zdraví vykazují obě sledované skupiny velice uspokojivé výsledky. Příznivý zdravotní stav prezentují podnikatelé 88,89 % a manažeři dokonce 91,67 %, což je o 2,78 % více.

Výrazný rozdíl lze ovšem spatřovat v optimálním způsobu stravování; podnikatelé dodržují správnou výživu pouze ve 46,67 %, tedy více než polovina dotazovaných se stravuje nezdravě, zatímco manažeři dbají na zdravou výživu podstatně větší měrou. Dodržují pravidla správného stravování v 66,67 %, což je o celých 20 % více než v případě podnikatelů. S tímto souvisí i kouření a požívání alkoholu, kdy se podnikatelé vyvarují kouření a pití alkoholu v 55,56 %, zatímco manažeři dbají v tomto směru na své zdraví celými 80 %, což je téměř 25procentní rozdíl.

Vhodné rozvržení rytmu práce a odpočinku mezi těmito skupinami se již tolik neliší; podnikatelé i manažeři vykazují poměrně velkou měrou narušení této rovnováhy. Kategorie podnikatelů vykazuje vhodné rozvržení pouze v 53,33 %, manažerská kategorie v 58,33 %, tedy hodnotou o 5 % vyšší.

Rovněž preventivním lékařským prohlídkám věnují jednoznačně větší pozornost manažeři s 83,33 % oproti podnikatelům, kteří věnují čas pravidelným kontrolám u lékaře v pouhých 60 %; 23,33procentní rozdíl v této sféře se jeví jako značný.

Podstatných diferencí dosahují hodnoty absence stresu a depresí; i v tomto případě vypovídají opět ve prospěch manažerů, kteří podléhají nežádoucím vlivům stresu a deprese ve 26,67 %. Z řad podnikatelů trpí depresí a stresem celých 47,62 %, což se blíží skoro polovině respondentů; tato hodnota je o téměř 21 procent vyšší než u dotazovaných manažerů.

Srovnatelných hodnot opět nabývá schopnost dobrého spánku z hlediska jeho kvality, jež je v případě podnikatelů 73,33procentní a v případě manažerů 75procentní.

Celkově věnují vyšší pozornost zdravému životnímu stylu manažeři, což prezentují 75,48 procenty, zatímco podnikatelé věnují této oblasti 61,45procentní zájem, který je o 14,03 % nižší než u předchozí skupiny.

Diskuse:

Zdravý životní styl a snahy o nalezení vhodného východiska jdou ruku v ruce s efektivitou jedince, tedy i s jeho pracovními výkony. Ve skutečnosti se tímto faktem zabývají manažeři v mnohem větším rozsahu než podnikatelé. Manažerská kategorie

podstatnější měrou preferuje prevenci v oblasti duševní hygieny, čímž efektivně snižuje riziko negativního dopadu případných nežádoucích jevů, které na nesprávnou životosprávu navazují.

Podnikatelé vykazují značně nižší snahu o prevenci, což se projevuje zejména v případě nezdravého způsobu stravování, požívání alkoholu či drog a kouření; rovněž prevenci lékařské je v této kategorii věnována menší pozornost. Na to navazuje oproti manažerům výrazně slabší schopnost zvládnání stresu a častější podléhání depresím, což může být uvedeno do souvislosti s přijímáním vyšší míry rizika, zodpovědnosti sama za sebe, za rodinu i podnik, kdy podnikatel drží vše čistě ve vlastních rukou, kdy musí očekávat více nároků, než by odpovídalo pozici, byť náročné, v zaměstnaneckém poměru.

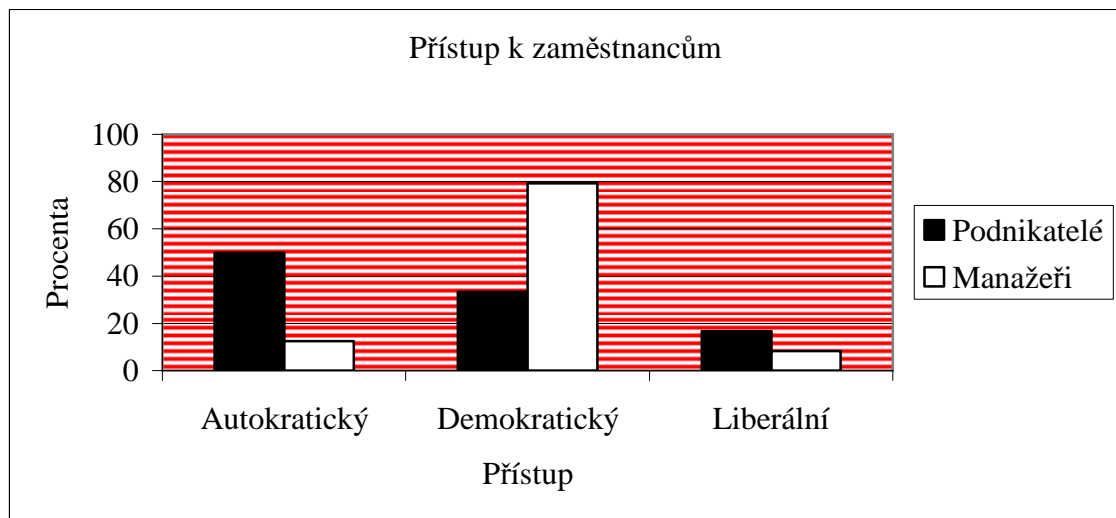
Lze ovšem sledovat i shodné jevy, jež jsou společné oběma kategoriím. V obou posuzovaných skupinách je patrný dopad profesionální náročnosti na vyváženost rytmu práce a odpočinku, kdy z důvodu mimořádnosti vedoucí pozice a z důvodu budování kariéry lze jen obtížně skloubit tyto dva elementy a najít optimální východisko a vhodné řešení tohoto problému. Pracovní vytížení spolu s časovou náročností představuje sféru, která omezuje uplatnění a prosazení odpovídajícího režimu, tedy správného poměru jednotlivých aktivit. Přestože si tyto subjekty uvědomují nezbytnost změny a potřebu vytvoření optimální rovnováhy práce a odpočinku, profesionální oblast zabírá podnikatelům i manažerům větší prostor, než by odpovídalo ideálnímu poměru jednotlivých činností a rovnovážnému stavu.

4.1.4. Interakce v organizaci

Tab. 19: Přístup řídicího pracovníka k zaměstnancům vyjádřený v procentech

Přístup	Podnikatelé	Manažeři
Autokratický	50,00	12,5
Demokratický	33,33	79,17
Liberální	16,67	8,33

Graf 16: Přístup řídicího pracovníka k zaměstnancům v procentech



Výsledky:

Z hlediska přístupu vedoucího pracovníka k zaměstnancům se jeví difference skupiny podnikatelů a skupiny manažerů jako zásadní. Podnikatelé zjevně preferují ve své mocenské pozici přístup autokratický, a to celá polovina respondentů. Následuje prosazování demokratického přístupu, zastoupené 33,33 % a v nejmenší míře je zastoupen liberální přístup s 16,67 %.

Manažerské kategorii naprosto zjevně vyhovuje demokratický přístup, jenž uplatňuje dokonce 79,17 % subjektů, což představuje hodnotu o 45,84 % vyšší, než bylo zaznamenáno u podnikatelů. Na druhém místě pouze s 12,5 % dochází k prosazení autokratického přístupu k zaměstnancům; i zde je patrný velký rozdíl (37,5 %) oproti podnikatelům. Nejméně preferovaným se jeví přístup liberální s 8,33 %.

Diskuse:

Řídící pracovník musí mít schopnost vést lidi; záleží na každém jednotlivci, jakým způsobem a přístupem svou moc prosadí. Ve stylu vedení a způsobu chování se skupina podnikatelů a manažerů kategoricky liší.

V podnikatelské sféře převládá autokratický, autoritativní styl, kdy podnikatel nařizuje a sám rozhoduje; je dogmatický a rozhodný, preferuje využívání pravomoci bez konzultace s ostatními. Nadřazený sám odpovídá za všechna rozhodnutí a očekává jejich bezpodmínečné splnění. Příčinou může být vlastnický přístup k podniku, který podnikatel

vytvořil svou osobní aktivitou a sám nese celkovou zodpovědnost za veškeré činnosti, podstupovaná rizika, problémy, úspěchy i neúspěchy firmy. Čím méně lidí se podílí na rozhodovacích procesech, tím snadněji a rychleji lze strategická i operativní rozhodnutí přijímat. Rozhodovací pravomoci jednoho člověka poskytují podniku vysokou pružnost, tedy schopnost rychle reagovat na změny požadavků trhu a zákazníků, ovšem existuje větší riziko možnosti přijetí nesprávného rozhodnutí.

Demokratický přístup je prosazován na druhém místě; lze konstatovat, že tento styl vedení má mezi podnikateli poměrně dost zastánců, kteří umožněním spoluúčasti podřízených v některých rozhodovacích procesech a pozitivním vnímáním lidí vytvářejí příznivé podmínky na pracovišti.

Nejméně frekventovaným přístupem vedení je v řadách podnikatelů přístup liberální, pasivní, který vyžaduje ze strany podřízených vysoký stupeň sebekázně, jinak se řízení kolektivu může změnit ve zmatek a anarchii.

Manažeři naprostou většinou dávají přednost demokratickému, kooperativnímu přístupu k vedení, což může vycházet z faktu, že i oni vystupují v rolích zaměstnanců, třebaže s výrazně odlišnými pravomocemi. Manažeři jsou poněkud opatrnější než podnikatelé v přijímání případného rizika a poskytnutím prostoru zaměstnancům, jejich angažovanosti a jejich názorům lze určitým dílem také snížit jeho velikost, jež je při jednoznačném rozhodování jediné osoby výraznější. Demokratický způsob řízení umožňuje vytvořit pracovní klima, kde panuje vzájemná důvěra.

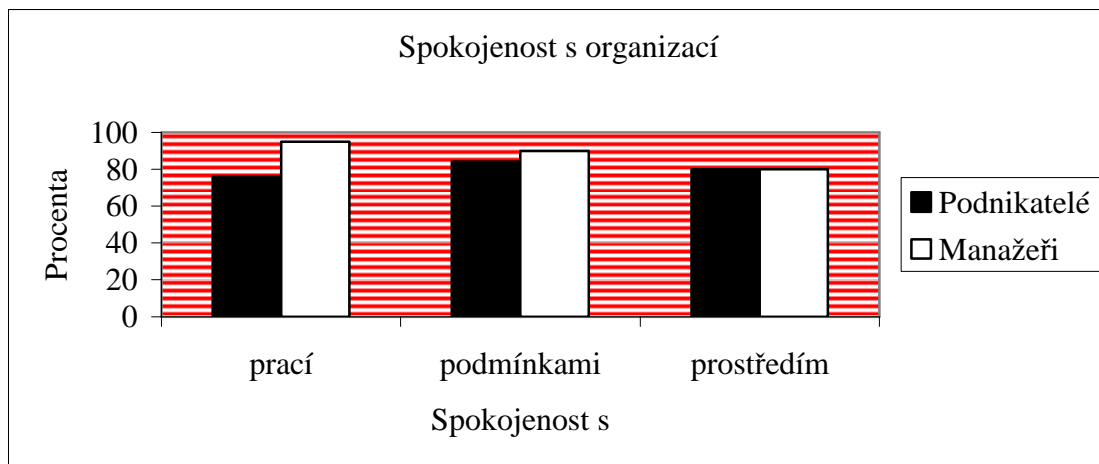
Autoritativní a rovněž liberální způsob řízení je v chování manažerů zastoupen pouze malou částí.

Ve všech případech ovšem celkový způsob jednání a styl vedení vychází z individuality jednotlivých subjektů, jejich charakterových vlastností, pocitu autority, osobní zralosti i konkrétních podmínek ve firmě.

Tab. 20: Míra spokojenosti s podnikem (celkové zastoupení respondentů na jednotlivých alternativách v procentech)

Spokojenost s	Podnikatelé	Manažeři
vlastní prací	76	95
pracovními podmínkami	84	90
pracovním prostředím	80	80

Graf 17: Spokojenost vedoucího pracovníka s organizací v procentech



Výsledky:

Ve vyjádření spokojenosti s pracovním prostředím se podnikatelé i manažeři naprosto shodli v jejím 80procentním zhodnocení. Pracovní podmínky uspokojují 84 % podnikatelů a 90 % manažerů, což je 6procentní diference. Zajímavým zjištěním je míra spokojenosti s vlastní prací, jež představuje ve skupině podnikatelů 76 %, zatímco ve skupině manažerů vysokou hodnotu – 95 %, což prezentuje výrazný rozdíl 19 %.

Diskuse:

Mezi podnikateli a současně mezi manažery existuje shodně poměrně vysoká spokojenost s pracovním prostředím, kterou představuje 80procentní hodnota. Rovněž pracovní podmínky uspokojují podnikatele i manažery srovnatelnou měrou.

Velice zarážejícím se jeví fakt, že s velkou diferencí jsou se svou vlastní prací více spokojeni manažeři, kteří vykazují 95 % uspokojení, zatímco dotazovaní podnikatelé vypovídají o 76procentní míře spokojenosti se svou činností. Příčinou tohoto faktu může být přijímání vyšší odpovědnosti za sebe i za firmu i zaměstnance, za úspěch i případné neúspěchy, kdy veškeré kompetence leží na podnikatelském subjektu, a kdy toto zatížení může do jisté míry ovlivňovat a ohrožovat spokojenost s vykonávanými aktivitami.

Na každý subjekt silně působí nejen vnější, ale i vnitřní podmínky v konkrétní organizaci, která je jedinečným útvarem, představujícím určité normy chování a tradice, která má svou historii a daná specifika. Různorodost pracovního prostředí řídicího pracovníka usměrňuje a formuje jeho postoje, přístupy a zkušenosti a zároveň se podílí na

jeho profesionálním i osobním růstu. Druhou stranou mince je fakt, že vedoucí svým vlivem na toto prostředí působí a velkou měrou se podílí na jeho utváření.

V osobně vedeném rozhovoru odpovídala většina respondentů z řad podnikatelů i manažerů na následující kladené otázky v podstatě shodně.

1. Co považujete za svůj největší úspěch?

- pracovní úspěchy, vybudování firmy či úspěšná pracovní kariéra
- dobře fungující rodina

2. Jaký je Váš nejdůležitější cíl do budoucna?

- úspěch firmy, kariéra, udržení rodiny a vztahů
- mít více času na rodinu, na sebe a na koníčky, lépe si rozvrhnout denní program
- postarat se o rodinu, děti, více se věnovat soukromému životu
- najít si čas na sport a další mimopracovní aktivity

3. Co Vám Vaše práce přináší?

- přináší seberealizaci, úspěch
- pocit maximální výkonnosti
- je to zábava
- je to potrava pro duši
- finanční jistotu

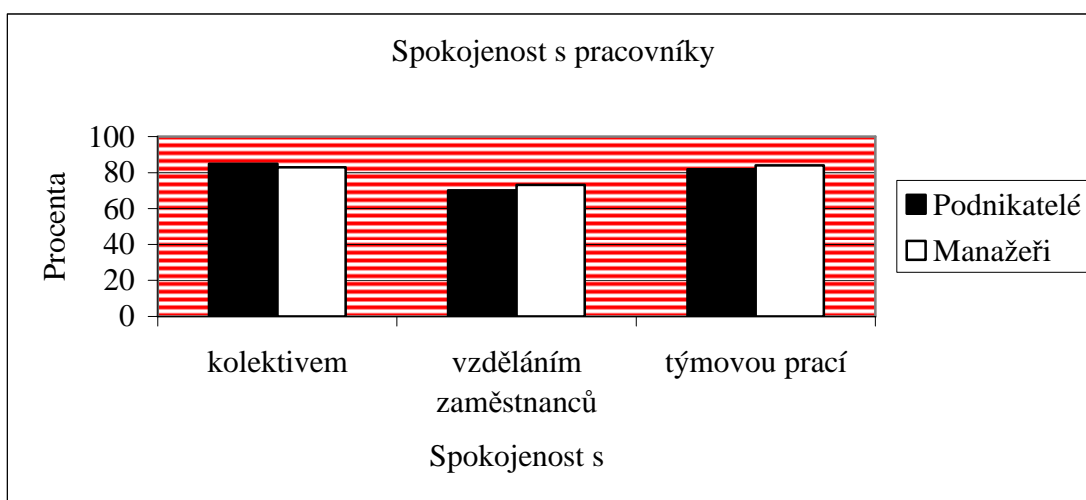
4. Co Vám práce bere?

- bere čas
- soukromí, rodinu
- bezstarostnost

Tab. 21: Míra spokojenosti se spolupracovníky (celkové zastoupení respondentů na jednotlivých alternativách vyjádřené v procentech)

Spokojenost s	Podnikatelé	Manažeři
pracovním kolektivem	85	83
vzděláním zaměstnanců	70	73
týmovou prací	82	84

Graf 18: Spokojenost podnikatelů a manažerů se zaměstnanci (v procentech)



Výsledky:

Ve vztahu ke spolupracovníkům se míra spokojenosti se zaměstnanci v případě podnikatelů a manažerů příliš neliší. S pracovním kolektivem je z celkového počtu spokojeno 85 % podnikatelů a 83 % manažerů, s úrovní vzdělání zaměstnanců je spokojeno 70 % podnikatelů a 73 % manažerů.

Co se týká týmové práce v organizaci, spokojenost vykazuje 82 % respondentů z řad podnikatelů a 84 % dotazovaných manažerů; hodnoty těchto ukazatelů jsou u obou sledovaných skupin jsou tedy víceméně shodné.

Diskuse:

V podnikatelské i manažerské sféře panuje poměrně vysoká spokojenost se spolupracovníky, s pracovním kolektivem i s týmovou prací. Poněkud méně jsou jak podnikatelé tak manažeři spokojeni s úrovní vzdělání pracovníků, která nedosahuje ani tří

čtvrtin. Obě sledované skupiny jsou jednoznačně zastánci podpory zvyšování kvalifikace a dalšího vzdělávání svých podřízených.

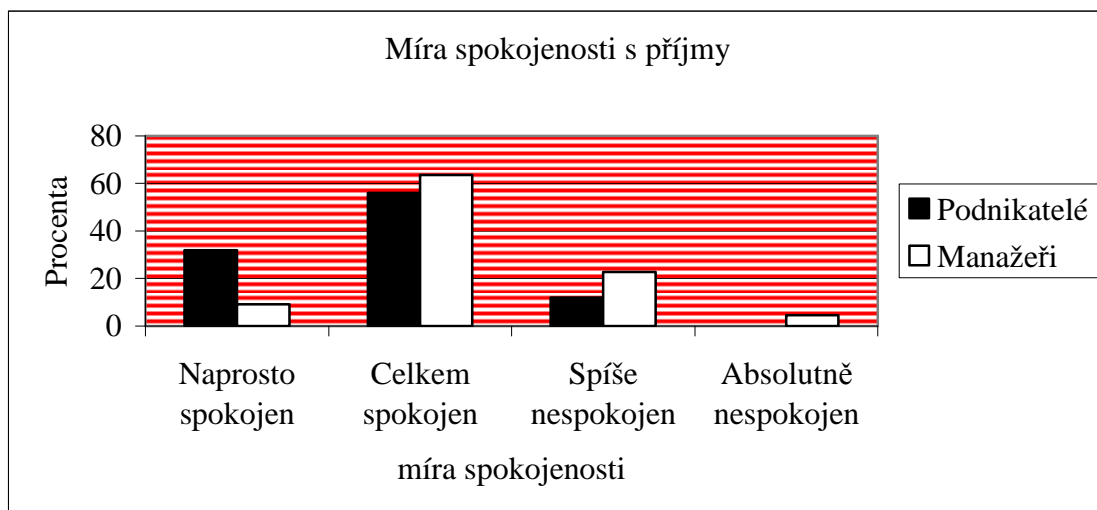
V pracovním procesu je každý řídicí pracovník neustále v kontaktu s ostatními lidmi, kteří na tohoto jedince působí, ovlivňují jeho chování, rozhodování a aktivity. Vedoucí pracovník má naopak významný vliv na podřízené; touto vzájemnou interakcí je následně podmiňována efektivita funkčnosti firmy, kdy významným faktorem bývá podmínka optimální součinnosti a vhodné interpersonální komunikace.

Tyto podmínky lze označit jako vnější vlivy působící na daný subjekt, ať již kladně nebo záporně. Je nezbytné uvědomit si působení faktorů, které determinují chování řídicích i řízených pracovníků, akceptovat zákonitosti interpersonálních procesů a věnovat náležitou pozornost vzájemné interakci a komunikaci.

Tab. 22: Spokojenost s příjmy v procentech

Míra spokojenosti	Podnikatelé	Manažeři
Naprosto spokojen	32,00	9,09
Celkem spokojen	56,00	63,64
Spíše nespokojen	12,00	22,73
Naprosto nespokojen	0,00	4,55

Graf 19: Míra spokojenosti s příjmy vyjádřená procenty



Výsledky:

Obě sledované kategorie jsou převážnou většinou celkem spokojeni s výší příjmů, podnikatelé 56procentním zastoupením a manažeři 63,64procentním zastoupením.

Naprosto spokojenost s výdělkem vykazuje podstatně vyšší měrou kategorie podnikatelů s 32,00 % oproti s platem naprosto spokojeným manažerům, kteří jsou zde zastoupeni pouhými 9,09 %.

Spíše nespokojených podnikatelů je jen 12,00 %, u manažerů je tato hodnota na úrovni 22,73 %.

Absolutní nespokojenost se svými příjmy nevyjádřil ani jeden z respondentů podnikatelů, zatímco mezi manažery existuje 4,55procentní zastoupení.

Diskuse:

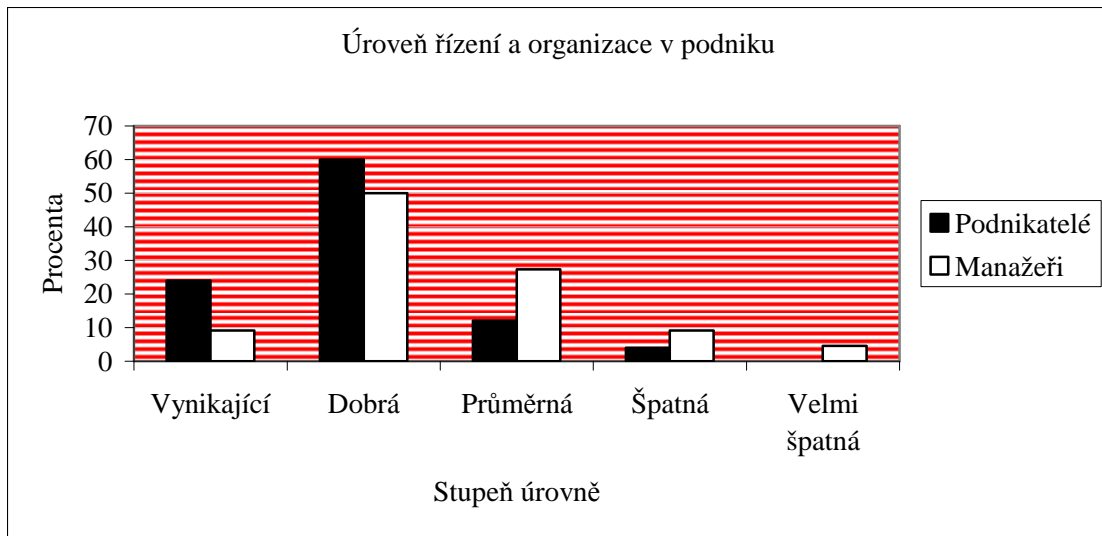
Spokojenost s vlastními příjmy se jeví jako významný fakt, stimulující práci a veškeré profesionální aktivity jednotlivce. Lze říci, že spokojenější jsou v této oblasti podnikatelé, což vyplývá z majetnického vztahu vůči podniku. Ovšem málokterý z podnikatelů se chce prezentovat v této sféře jako neúspěšný, proto existuje určitá možnost zkreslení zjištěných údajů.

V pozitivních dimenzích, tedy na úrovni naprosto nebo celkem spokojených jedinců, se pohybuje 88 % podnikatelských a 72,73 % manažerských subjektů.

Tab. 23: Spokojenost s organizací a řízením podniku vyjádřená procenty

Úroveň organizace a způsobu řízení	Podnikatelé	Manažeři
Vynikající	24,00	9,09
Dobrá	60,00	50,00
Průměrná	12,00	27,27
Poměrně špatná	4,00	9,09
Nevyhovující	0,00	4,55

Graf 20: Spokojenost s úrovní organizace a způsobu řízení v procentech



Výsledky:

Zastoupená kategorie podnikatelů vypovídá celkově o lepší úrovni řízení a organizace dané firmy; za vynikající ji označuje 24,00 % a za dobrou 60,00 % podnikatelů.

Dotazovaní manažeři považují tuto úroveň ve svém podniku v 9,09 % za vynikající a v 50,00 % za dobrou.

Špatnou úroveň vedení uznávají 4,00 % podnikatelů a 9,09 % manažerů; jako velmi špatnou a nevyhovující úroveň označuje 4,55 % manažerů, zatímco mezi podnikateli je tato hodnota nulová.

Diskuse:

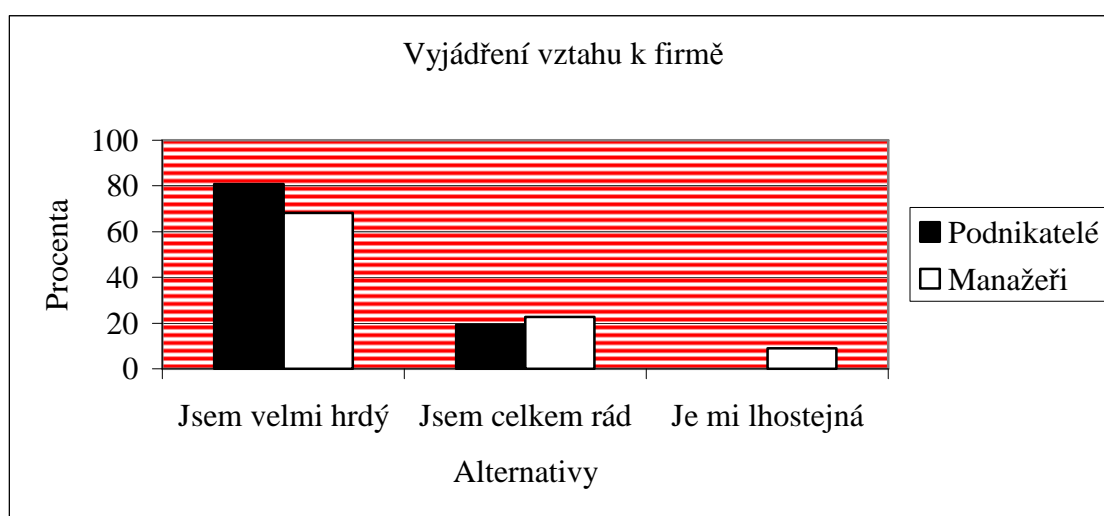
Nejvíce respondentů z obou jmenovaných kategorií považuje organizaci a způsob řízení za dobrý. O vynikající a dobré úrovni vedení vypovídají příznivěji podnikatelé, kdy je jejich názor jistě ovlivněn větší sounáležitostí a ztotožněním se s vlastní firmou, jež vznikla jako jejich osobní produkt a výsledek jejich snažení.

Manažeři se v tomto ohledu projevují mnohem kritičtěji, což ovšem neznamená, že by nepociťovali v kladném slova smyslu příslušnost k podniku, v němž jsou zaměstnání.

Tab. 24: Pocit příslušnosti k firmě vyjádřený v procentech

Vztah vůči firmě	Podnikatelé	Manažeři
Jsem velmi hrdý	80,77	68,18
Jsem celkem rád	19,23	22,73
Je mi lhostejná	0,00	9,09

Graf 21: Vztah podnikatele a manažera k podniku (vyjádřeno v procentech)



Výsledky:

Vztah k firmě vyznívá příznivěji ve prospěch podnikatelů, kteří jej dokládají velkou hrdostí v 80,77 %; hrdost manažerů na firmu je zastoupena také na vysoké úrovni, která představuje 68,18 %, přesto téměř 13procentní rozdíl oproti podnikatelům lze označit jako výrazný. Poněkud chladnější vztah vůči podniku sdílí 19,23 % podnikatelů a 22,73 % manažerů. Lhostejnost k organizaci pociťuje 9,09 % manažerů, ovšem nikdo z podnikatelů.

Diskuse:

Podnikatelé i manažeři pociťují vesměs sounáležitost a pocit příslušnosti a ztotožnění se s firmou. Je ovšem evidentním faktem, že v řadách podnikatelů existuje silnější a emocionálnější hodnotové spojení s podnikem, jenž v podstatě považují za své dítě, za něco, co si předsevzali vybudovat, co se značným úsilím dokázali realizovat.

Hrdost a oddanost podniku je naprosto pochopitelná, neboť k naplnění stanovených cílů, vytvoření podniku a prosazení jeho úspěšnosti dospěl subjekt čistě na základě vlastních kvalit, zkušeností a dovedností. Takto daná základna tvoří a mění strukturu hodnotového spojení s firmou a příslušného vztahu k ní; vlastnictví podniku výrazně ovlivňuje podnikatelské chování majitelů.

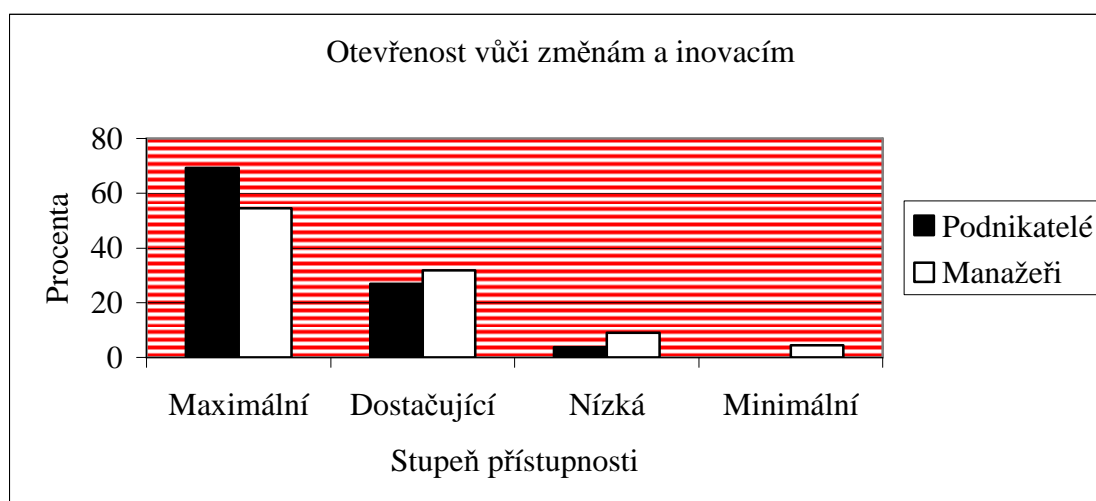
Rovněž v řadách manažerů se projevuje loajalita k firmě, třebaže v poněkud menší míře než mezi podnikateli. Kladný vztah vůči organizaci je považován za obecně uznávané hodnotové preference. Síla ztotožnění se s podnikem, chuť angažovat se pro jeho růst a rozvoj a považovat jeho cílové hodnoty za své vlastní, není jen přínosem pro organizaci, ale i pro jedince jako takového, neboť potom úspěch podniku je i jeho úspěchem.

Významným způsobem je vztah zaměstnance k podniku ovlivňován koncepcí podnikové kultury, a to v různém rozsahu a různé intenzitě podle konkrétní situace a podmínek v organizaci.

Tab. 25: Vstřícnost řídicích pracovníků vůči změnám a inovacím ve firmě (v %)

Otevřenost změnám a inovacím	Podnikatelé	Manažeri
Maximální	69,23	54,55
Dostačující	26,92	31,82
Nízká	3,85	9,09
Minimální	0,00	4,55

Graf 22: Otevřenost řídicích pracovníků vůči změnám a inovacím v procentech



Výsledky:

Maximální přístupnost změnám a inovacím v podniku vykazuje vyšší hodnotu v případě podnikatelů, a to 69,23 %, což je o 14,68 % více než v případě manažerů, kteří jsou maximální měrou nakloněni změnám v 54,55 %.

Dostačující otevřenost něčemu novému uvádí 26,92 % podnikatelů a 31,82 % manažerů.

Nízkou ochotu přijímat změny prezentuje 3,85 % podnikatelů a 9,09 % manažerů, zatímco minimální přístupnost vůči tomuto faktoru přiznává 4,55 % manažerů a nikdo z podnikatelů.

Diskuse:

Proměny v rámci podniku a zavádění inovací lze označit za prostředek k dosažení určitého cíle, neboť v tržním ekonomickém prostředí dochází ke kontinuálním změnám a chce – li firma stavět na úspěšnosti, musí být v potřebné míře flexibilní a dynamická, nikoli setrvávat na místě. Se zvyšující se rychlostí zaváděné změny je však zároveň spojen určitý stupeň nejistoty a ohrožení. Klíčovými subjekty jsou právě řídicí pracovníci, jejichž rozhodování je směrodatným východiskem, predikujícím míru vyváženosti, tedy pružnosti, variability, ale také stability organizace s přihlédnutím k možnosti ohrožení vlivem prováděné inovace.

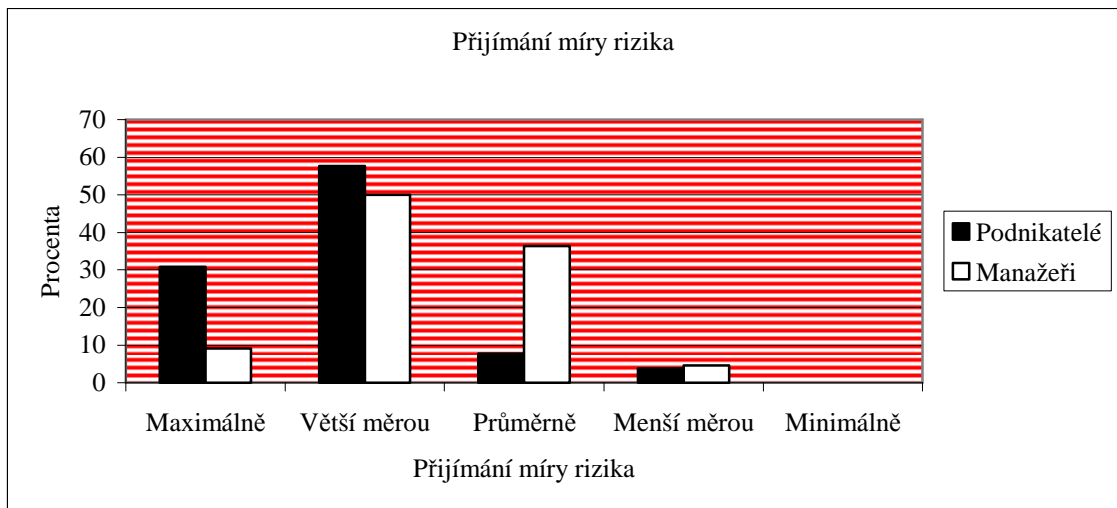
Lze konstatovat, že v tomto směru uplatňují podnikatelé větší pružnost a přístupnost něčemu novému, co by mohlo znamenat přínos pro firmu, preferují změny a inovace. K těmto změnám přistupují pozitivně a lépe se jim přizpůsobují; vidí je totiž v širších souvislostech a objevují nové možnosti, jež přinášejí. Definováním rizika se podnikatelé snaží jeho míru preventivně co nejvíce snižovat. Přístup k inovacím je ovlivňován mírou sebevědomí vznikajícího na základě kladných zkušeností s řešením problémů, tedy díky úspěchům v minulosti. Proto změna není vnímána jako hrozba.

Přístupnost manažerů změnám se jeví jako poněkud nižší, přesto v jejich jednání a rozhodování musí být přítomna, neboť je to právě řídicí pracovník, kdo v podniku vystupuje v roli iniciátora změny, určujícího její rozsah, směr, postup a zároveň i realizaci.

Tab. 26: Přijímání míry rizika v procentech

Přijímání míry rizika	Podnikatelé	Manažeři
Maximálně	30,77	9,09
Dostatečně	57,69	50,00
Průměrně	7,69	36,36
V menší míře	3,85	4,55
Minimálně	0,00	0,00

Graf 23: Přijímání míry rizika v procentech



Výsledky:

Kategorie podnikatelů vykazuje významné diference oproti manažerům v ochotě přijímat riziko v maximální míře, a to 30,77 %, tedy o 21,68 % větší než jsou připraveni akceptovat manažeři, kteří v tomto bodě dosahují 9,09 %.

Průměrnou míru rizika preferuje největší část skupiny podnikatelů (57,69 %) a rovněž manažerů (50,00 %); menší měrou je ochotno riskovat 3,85 % zástupců podnikatelů a 4,55 % manažerů.

Pro akceptování minimální míry rizika se nevyjádřil nikdo z podnikatelů ani z manažerů.

Diskuse:

Odvaha riskovat a zavádět rozhodující opatření může být základním předpokladem a východiskem ekonomické efektivity firmy, její prosperity a možnosti výrazného zvýšení

zisku; zároveň se může stát i příčinou nejistoty budoucnosti podniku, snížení jeho hodnoty, ohrožením stávající struktury a dokonce i původcem jeho zániku. Řídící pracovníci svými pravomocemi určují míru tohoto rizika, která je ovlivněna vnitřními i vnějšími faktory.

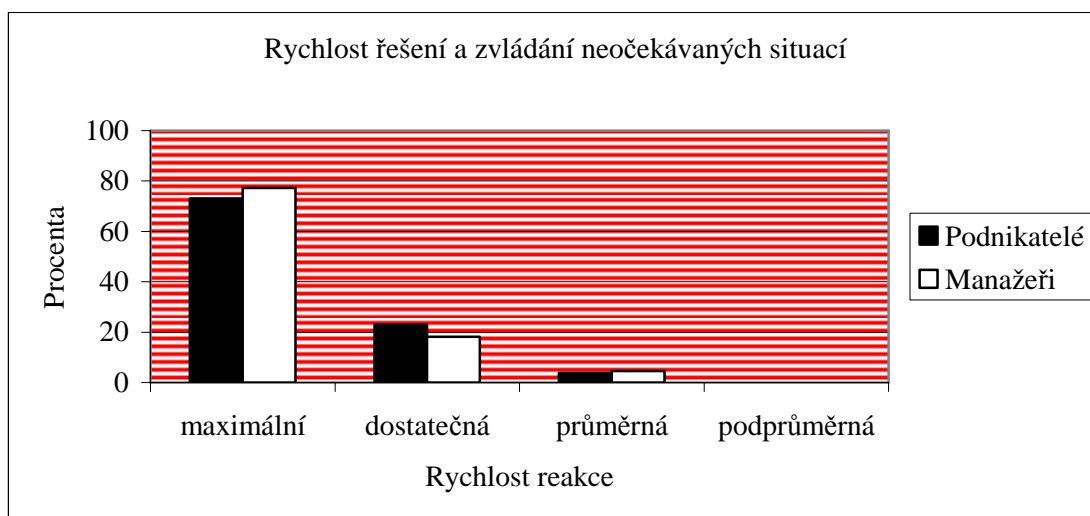
Maximum rizika jsou vyšší měrou ochotni podstoupit podnikatelé, kteří upřednostňují šanci výrazného zvýšení zisku i za cenu, že s sebou přináší případné ohrožení stávajícího stavu. Jejich záměrem je preferovat vydělání peněz, zvýšit hodnotu vlastního podniku a finančně prosperovat. Člověk zvyklý na úspěch se na základě pozitivních zkušeností s řešením problémů nebojí překonávat nebezpečné situace, rizika potíží, učinit odvážné kroky a pouštět se do neznáma.

Manažeři jako řídící pracovníci mají samozřejmě také zájem na prosperitě organizace, tudíž se v rámci zachování flexibility a konkurenceschopnosti firmy nemohou vyhnout určitému riziku. Záměrem jejich snah je ovšem především udržení uspokojivého stavu podniku, kdy radikální změna s přílišnou mírou rizika je elementem ohrožujícím jejich postavení, existenční jistotu a stabilitu pracovního místa. Se zohledněním tohoto faktu pak přistupují ve svých rozhodovacích procesech k riziku zřetelně opatrněji než podnikatelé.

Tab. 27: Rychlost řešení a zvládnání neočekávaných situací v procentech

Rychlost reakce v neočekávané situaci	Podnikatelé	Manažeři
Maximální	73,08	77,27
Dostatečná	23,08	18,18
Průměrná	3,85	4,55
Podprůměrná	0,00	0,00

Graf 24: Rychlost řešení a zvládnání neočekávaných situací v procentech



Výsledky:

V rychlosti reakcí na neočekávané situace v podniku vyžadující promptní řešení se zjištěné údaje ve sledovaných skupinách nijak zvlášť diametrálně neliší. Podnikatelé stejně jako manažeři nejčastěji na vzniklý problém reagují pohotově s maximální rychlostí.

Manažeři označují svou rychlost reakcí za maximální v 77,27 % a podnikatelé v 73,08 %. Dostatečnou rychlost zvládnání náhlých nepředvídaných situací udává 18,18 % manažerů a 23,08 % podnikatelů, zatímco průměrnou rychlost vykazuje pouze 3,85 % podnikatelů a 4,55 % manažerů.

Podprůměrnou rychlost řešení náhlých změn neudává ani jeden respondent z dotazovaných.

Diskuse:

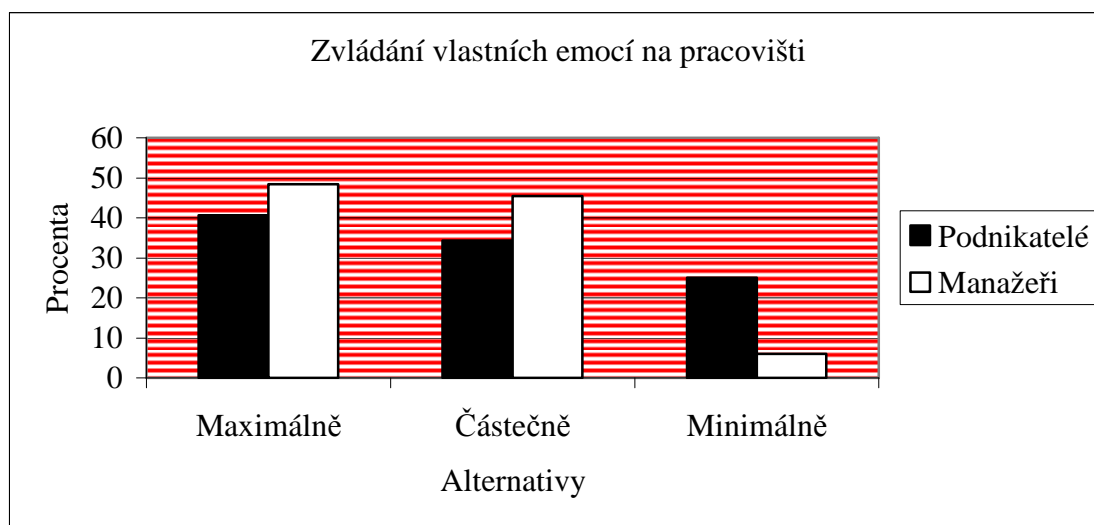
V praxi se neustále potvrzuje potřeba pružnosti řídicích pracovníků, nutnost správného, rychlého a radikálního rozhodování ve výjimečných a nečekaných situacích, kdy je třeba z důvodů nepředvídaných skutečností promptně na daný stav reagovat a vytvořit optimální podmínky pro jeho zvládnutí v krátkém časovém úseku. Způsob reagování závisí na dovednostech jednotlivce, jeho zkušenostech, osobnostních předpokladech i intuici realizovat vyhovující alternativu a zamezit nebezpečí časového prodlení.

Úspěšní manažeři a podnikatelé disponují schopností reagovat s maximální rychlostí na změny a neočekávané situace případ od případu a zvolit z hlediska svých pravomocí v limitovaném časovém úseku odpovídající východisko a směr následujících aktivit. Současně ovšem hledí do budoucnosti a objevují náznaky možností vzniku problémů, na něž reagují preventivně v předstihu před těmi, kteří jsou soustředěni na přítomnost, a řeší nepříznivou situaci až po jejím vzniku.

Tab. 28: Zvládání vlastních emocí na pracovišti v procentech

Stupeň zvládání emocí	Podnikatelé	Manažeři
Maximálně	40,63	48,48
Částečně	34,38	45,45
Minimálně	25,00	6,06

Graf 25: Zvládání vlastních emocí na pracovišti v procentech



Výsledky:

Schopnost maximálního zvládnutí vlastních emocí na pracovišti má dle zjištěných odpovědí 40,63 % podnikatelů a 48,48 % manažerů; částečné zvládnutí emocí v zaměstnání uvádí 34,38 % zástupců z řad podnikatelů a 45,45 % zástupců z řad manažerů.

Velký rozdíl mezi sledovanými skupinami je markantní v minimální míře zvládnutí emocí, kde jsou podnikatelé zastoupeni podstatně více, tedy 25,00 %, zatímco manažeři pouze 6,06 %, což představuje rozdíl o téměř 19 %.

Diskuse:

Emoce ovlivňují značnou měrou způsob a průběh komunikace se zaměstnanci. Negativní dopad mohou mít zejména neadekvátní reakce emocionálně méně vyrovnaných jedinců, kdy samotná komunikace s ostatními může fungovat jako spouštěč nahromaděných emocí.

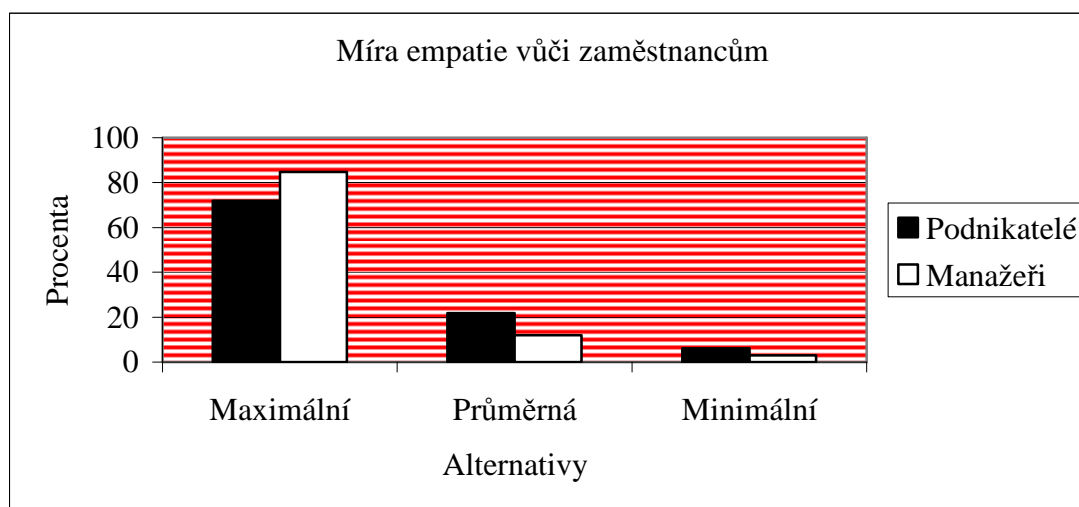
Podle odpovědí dotazovaných lze usoudit, že manažeři své emoce ovládají vyšší měrou než podnikatelé; nejvýrazněji se tento rozdíl projevil v kategorii minimálního zvládnání emocí na pracovišti, kde podnikatelé vykazují hodnotu o 19 % vyšší, než byla zjištěna mezi manažery.

Emoce hrají v lidském životě významnou a nezastupitelnou roli; ovšem řídící pracovník z titulu své mocenské pozice je určitým způsobem svazován v jejich nepřiměřených projevech.

Tab. 29: Úroveň empatie vůči spolupracovníkům v procentech

Míra empatie	Podnikatelé	Manažeři
Maximální	71,88	84,85
Průměrná	21,88	12,12
Minimální	6,25	3,03

Graf 26: Úroveň empatie vůči zaměstnancům v procentech



Výsledky:

Maximální míru empatie uvádějí podnikatelé i manažeři ve vysokých hodnotách, což představuje ve skupině podnikatelů 71,88 %, mezi manažery téměř o 13 % více, tedy 84,85 %.

Průměrnou úroveň projevovaných empatií vykazuje 21,88 % respondentů podnikatelů a 12,12 % respondentů manažerů.

Nízkými hodnotami je zastoupena minimální míra empatie, což prezentuje 6,25 % mezi podnikateli, mezi manažery pouze 3,03 %.

Diskuse:

Empatie představuje schopnost vcítit se do pocitů druhého člověka; lze říci, že se jedná se o určitou dispozici jistou měrou již vrozenou, jistou měrou ovlivnitelnou vlastní vůlí a cvičením.

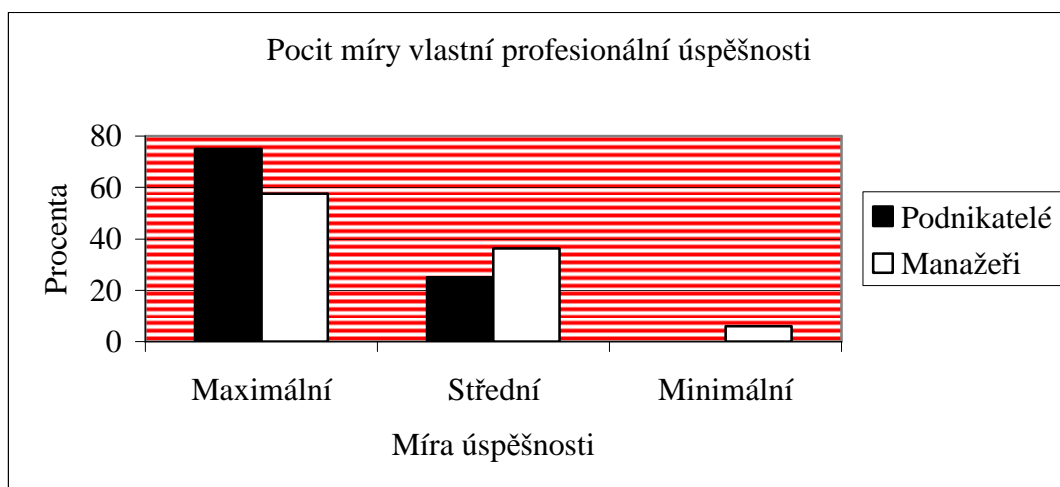
Podnikatelé i manažeři vypovídají o velké míře empatie, přičemž mezi manažery je tato hodnota vyšší. Mizivá část zástupců obou sledovaných skupin přiznává minimální úroveň empatie, jež představuje pouze několik procent.

Každý správný řídicí pracovník by měl být vybaven potřebnou mírou empatie, neboť při jednání se zaměstnanci nelze používat pouze věcný přístup. Je nutné věnovat se rovněž emocionálním stránkám a individuálním přístupům a postojům ostatních, umět jim naslouchat, pomáhat řešit problematické situace, tedy dát najevo vstřícnost a zaměřenost na lidi, což velkým dílem ovlivňuje účinnost působení vedoucího pracovníka na podřízené.

Tab. 30: Pocit vlastní profesionální úspěšnosti v procentech

Pocit vlastní profesionální úspěšnosti	Podnikatelé	Manažeři
Maximálně úspěšný	75,00	57,58
Středně úspěšný	25,00	36,36
Minimálně úspěšný	0,00	6,06

Graf 27: Pocit vlastní profesionální úspěšnosti v procentech



Výsledky:

Vlastní úspěšnost pocítují zástupci podnikatelů ve vyšší míře než manažeři; maximální úspěšnost vykazuje 75,00 % dotazovaných podnikatelů. Je to o 17,42 % více než mezi manažery, kteří svou maximální úspěšnost prezentují 57,58 %.

Středně úspěšných si připadá 25 % podnikatelů a 36,36 % manažerů. Neúspěšným se nevidí žádný z podnikatelů a pouze 6,06 % manažerů.

Diskuse:

Každý člověk si může stanovit různě vysoké či nízké cíle na základě odlišných nároků na svou vlastní osobu; jejich naplnění pocítuje jako dosažení úspěchu, jež je individuální záležitostí a individuálním pocitem. Z profesionálního hlediska lze úspěšností označit ekonomický a společenský vzestup provázený mocí a úctou okolí.

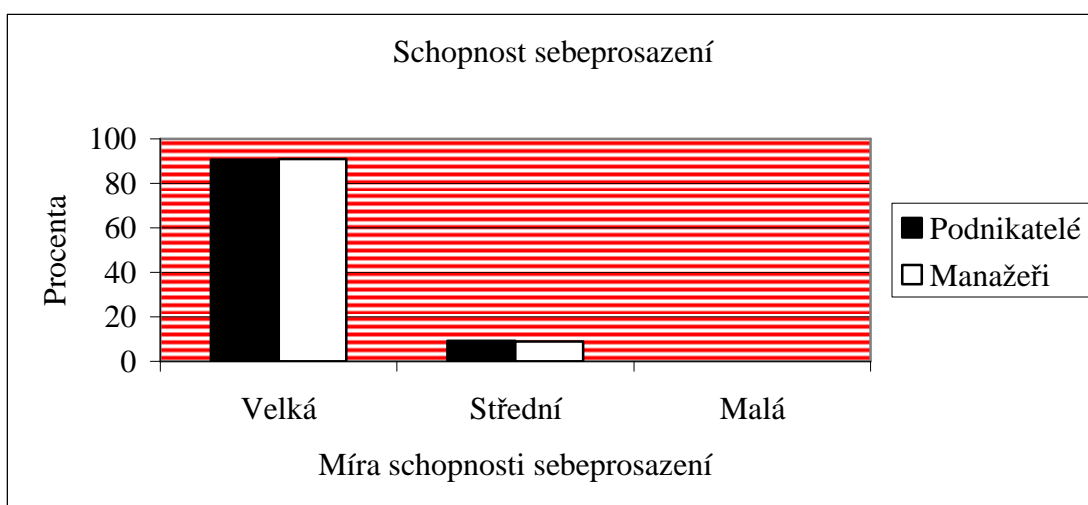
V kategorii podnikatelů je pocit vlastní profesionální úspěšnosti vyjádřen podstatně vyšší měrou než u manažerů; nikdo z podnikatelů nepřiznává neúspěch. Rovněž v řadách manažerů se cítí být málo úspěšnou pouze malá část, která je vyjádřena jen několika procenty.

Pocit úspěšnosti se řadí k důležitým potřebám každého člověka; projevuje se jako hnací motor k dosažení větší efektivnosti a dosahování lepších výkonů.

Tab. 31: Umění sebeprosazení v procentech

Schopnost sebeprosazení	Podnikatelé	Manažeři
Velká	90,63	90,91
Střední	9,38	9,09
Malá	0,00	0,00

Graf 28: Schopnost sebeprosazení vyjádřená procenty



Výsledky:

O schopnosti sebeprosazení vypovídají manažeři i podnikatelé naprosto shodně. Velkou míru sebeprosazení představuje 90,63 % podnikatelů a 90,91 % zástupců manažerů; střední míru schopnosti sebeprosazení udává 9,38 % podnikatelů a podobně 9,09 % manažerů. Ani jeden z řad podnikatelů ani z řad manažerů nepřiznává malou schopnost prosadit se v profesionálním životě.

Diskuse:

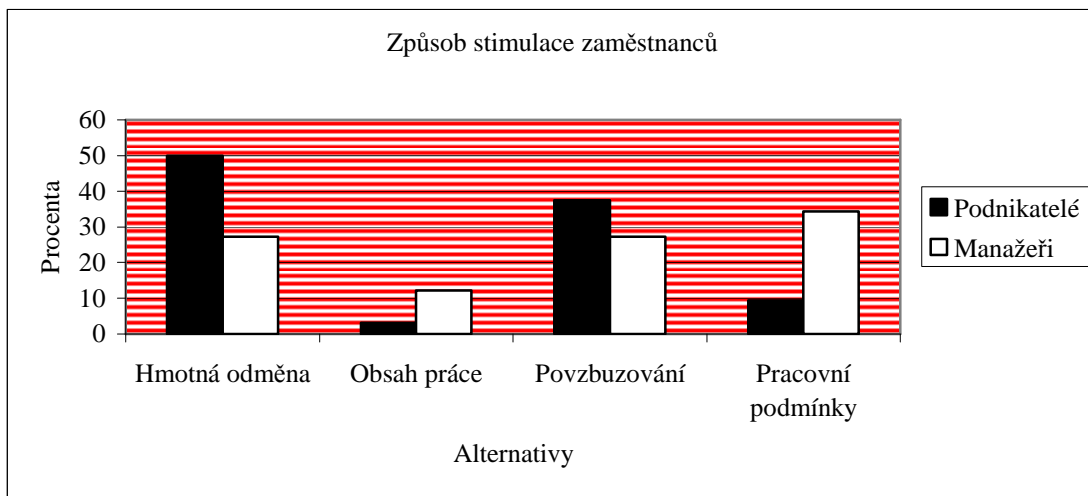
Pozice řídicího pracovníka vyžaduje a předpokládá jako výchozí podmínku schopnost sebeprosazení, uplatnění svých názorů v rámci organizace, ale i v podstatě v rámci širší veřejnosti.

Představitelé manažerů i podnikatelů v tomto bodě vypovídají shodně o vysoké míře schopnosti prosadit se, která je vyjádřena v obou případech více než 90 %.

Tab. 32: Způsoby stimulace zaměstnanců v procentech

Způsob stimulace	Podnikatelé	Manažeři
Hmotná odměna	50,00	27,27
Obsah práce	3,13	12,12
Povzbuzování	37,50	27,27
Pracovní podmínky	9,38	34,38

Graf 29: Způsob stimulace zaměstnanců v procentech



Výsledky:

Ve způsobu stimulace zaměstnanců v organizaci jsou patrné odlišnosti v přístupu podnikatelů a manažerů. Dle četnosti zastoupení podnikateli používaných stimulů stojí na prvním místě hmotná odměna (50 %), následuje povzbuzování (37,5 %), pracovní podmínky (9,38 %) a na posledním místě obsah práce (3,13 %).

Manažeři preferují vhodné pracovní podmínky (34,38 %), následuje stejným zastoupením hmotná odměna a povzbuzování (27,27 %) a obsah práce (12,12 %).

Největší zaznamenané rozdíly ve stimulech užívaných sledovanými skupinami se vyskytují u hmotné odměny, kde je tato hodnota o 22,73 % vyšší mezi podnikateli. Rovněž u stimulace pracovními podmínkami existuje diference, manažeři je upřednostňují v hodnotě o celých 25 % vyšší než podnikatelé.

Diskuse:

Stimulace představuje vnější záměrné ovlivňování lidského chování prostřednictvím podnětů, z nichž je nutné vybrat právě ty, které budou v dané chvíli a v dané situaci nejúčinnější, které budou vhodně působit na motivaci subjektu. Pro správnou volbu odpovídajícího stimulačního prostředku je třeba poznat osobnost a motivační profil pracovníka; stimulem se může stát prakticky všechno, co má pro konkrétního zaměstnance význam.

V případě jednotlivých dotazovaných skupin se preferování užívaných stimulů značně odlišuje. Celá polovina zástupců podnikatelské kategorie dává přednost hmotné odměně, již lze považovat za základní stimulační prvek, neboť se jedná o existenční prostředek. Poměrně četně používají podnikatelé stimul povzbuzování, tedy více než třetina dotazovaných. Tímto způsobem dávají nadřazení svým pracovníkům najevo jejich důležitost pro podnik a uznání smysluplnosti jejich činnosti, což pozitivně ovlivňuje uspokojení z odvedené práce. Povzbuzení je současně vybízí a podněcuje k ještě lepším výkonům. Méně již podnikatelé preferují jako faktor stimulace vytvoření lepších pracovních podmínek a obsah práce.

Představitelé manažerů dávají přednost uzpůsobení příznivých pracovních podmínek a režimu práce, a to ve více než třetinovém zastoupení. Zlepšení podmínek a vytvoření optimálního pracovního prostředí navozuje mezi zaměstnanci pohodu a spokojenost; ve svém důsledku to způsobuje utvoření pozitivního vztahu pracovníků k podniku, což vyvolává jejich zájem o podávání lepších a kvalitnějších výkonů. Stejnou měrou využívají manažeři stimulačních apelů, jimiž jsou hmotná odměna a povzbuzování, v obou případech v necelém třetinovém zastoupení. Obsah práce představuje důležitý stimulační faktor, který působí na samostatné zvládnutí úkolů, tvůrčí přístup, uplatňování vlastních nápadů a zvýšení pocitu smysluplnosti vykonávané práce. Respondenti z kategorie manažerů tento stimul uplatňují přibližně ve 12procentním vyjádření.

Stimulační prostředky je nutno uplatňovat s ohledem na konkrétní situaci, s ohledem na konkrétního pracovníka i s ohledem na danou činnost, na to, čeho je třeba dosáhnout.

4.2. Konečná diskuse

Z důvodu lepší srozumitelnosti a přehlednosti je diskuse k jednotlivým výsledkům šetření součástí předchozí kapitoly; zde jsou popsány pouze hlavní návaznosti.

Výzkum byl prováděn na regionální úrovni v rámci Českobudějovického kraje, tudíž zjištěná fakta nemusí mít všeobecnou platnost.

V této části diskuse jsou shrnuty výsledky, které poskytují podklad pro porovnání osobnosti podnikatele a manažera; zjištěné skutečnosti tvoří základ k posouzení jejich kompetencí a motivací ve vztahu k výkonu řídicí činnosti.

4.2.1. Podnikatelé

Podnikatelská sféra ve sledovaném souboru je charakterizována nejčtenějším věkovým zastoupením v rozmezí 35 až 45 let, přesto lze zaregistrovat pružnost a přizpůsobivost mladší generace, která se s dravostí typickou pro mládí pouští do samostatného podnikání (tabulka 1). Třebaže převládají středoškolsky vzdělaní podnikatelé, stupeň vzdělání není bezpodmínečným předpokladem k uskutečnění těchto aktivit; lze sledovat i osoby se základním vzděláním (vyučením), které se v této sféře úspěšně prosadily (tabulka 3). Zajímavým aspektem se jeví jejich přizpůsobivost možnostem trhu, kdy si tito lidé v souvislosti s obchodním kontaktem se zahraničím osvojují nezbytné jazykové znalosti nejen v rámci školy či kurzů, nýbrž velkou měrou rovněž z praxe (tabulka 4 a 5).

Významným nástrojem podněcujícím podnikatelské aktivity je motivace. Jako nejvýznamnější motiv k vykonávané činnosti se jeví potřeba seberealizace; podnikatelé staví na přední místa zejména získání pocitu nezávislosti a svobody, což jistě bylo rovněž východiskem pro rozhodnutí samostatně podnikat. Podnikající subjekt motivuje samozřejmě vytvoření zisku, což představuje v podstatě cíl těchto aktivit (tabulka 10). Celé dvě třetiny dotazovaných podnikatelů ovšem preferují jako cíl jejich činnosti vytvoření něčeho nového, smysluplného, zatímco pouze třetina upřednostňuje cíl vydělání peněz

(tabulka 11). Je zajímavým zjištěním, že pro většinu podnikatelů je mnohem důležitější seberealizace a nezávislost, jež plyne z toho, že tento subjekt je majitelem a pánem firmy, tudíž i pánem sebe sama; má možnost plánovat a provozovat své podnikání způsobem, jenž si sám určí.

Mocenské postavení v profesionálním životě má určitý vliv i na pozici podnikatele v soukromí a rodinném prostředí, kde převážná většina těchto respondentů uplatňuje vedoucí úlohu (tabulka 13) a odmítá respektovat i mimo zaměstnání jinou autoritu (tabulka 14).

Z vlastnického vztahu vůči firmě a s tím související zodpovědností za podnik i za sebe vyplývá náročné pracovní vytížení a nutnost věnování velkého množství času profesionálním aktivitám a dalším záležitostem, které na pracovní zájmy navazují. Lze konstatovat, že firemní činnosti jednoznačně převažují nad ostatními (tabulky 15 a 16). Majetnický vztah k podniku ovlivňuje nejen pracovní, nýbrž i osobní aktivity člověka.

V oblasti duševní hygieny vykazují podnikatelé oproti manažerům horší výsledky, zejména v preventivní péči o vlastní zdraví, v nezdravém způsobu stravování, nerovnováze práce a volného času, únavy a odpočinku. Podnikatelské subjekty jsou rovněž charakterizovány nižší odolností vůči stresu a depresím než manažeři (tabulka 17), neboť zodpovědnost za firemní úspěchy i neúspěchy je nejen potěšující, nýbrž i stresující. Konstantní dlouhodobý tlak a dlouhá pracovní doba mohou drasticky ovlivnit jak zdraví, tak i sociální a rodinný život.

V rámci podniku existuje výrazná odlišnost podnikatelů od manažerů v jejich přístupu ke způsobu vedení zaměstnanců, kdy celá polovina podnikatelů dává přednost přístupu autokratickému, sama rozhoduje a nařizuje, což může vyplývat z vlastnického vztahu vůči firmě, neseného rizika a veškeré zodpovědnosti za úspěchy a efektivnost podniku (tabulka 19). Z těchto faktů také vyplývá značný pocit hrdosti na firmu, pocit silnějšího emocionálního propojení s podnikem, jenž představuje v podstatě realizaci vlastních představ (tabulka 24).

V kategorii podnikatelů se projevuje nápadně vyšší míra otevřenosti a přístupnosti vůči možným změnám a inovacím a současně podstatně vyšší míra přijímání rizika, jež může představovat zvýšení zisku, ale zároveň i ohrožení stávající situace firmy (tabulky 25 a 26).

Diference lze pozorovat i ve vyšší spokojenosti zástupců z řad podnikatelů s vlastními příjmy (tabulka 22) a v pocitu vlastního profesionálního úspěchu, kdy se dotazovaní podnikatelé ve třičtvrtinovém zastoupení cítí být maximálně úspěšnými,

zatímco neúspěch nepřiznává žádný z těchto respondentů (tabulka 30). Toto zjištění může korespondovat s velkým ztotožněním se s podnikem a hrdostí na něj.

4.2.2. Manažeři

Pozici manažera zastává v nejvyšším zastoupení věková kategorie v rozmezí 35 až 45 let, což představuje necelou polovinu těchto respondentů. Nejmladší věková kategorie není ve sledovaném souboru zastoupena, a to zejména kvůli nutnosti získání potřebného vzdělání, ale také z důvodu nedostatečné praxe (tabulka 1). Přesto je v současné době poskytován mladým lidem prostor pro jejich uplatnění, neboť vykazují větší flexibilitu, schopnost pružného rozhodování a nezatíženost zastaralými zaběhnutými praktikami. Naopak věkovou skupinu nad 55 let v řídicí funkci zastupuje více manažerů než podnikatelů, neboť firma v tomto případě těží z jejich zkušeností a dlouholeté praxe.

Co se týká vzdělání, funkci manažera zastávají zejména vysokoškolsky vzdělaní lidé, případně osoby se střední školou (tabulka 3). Obrovská diference vůči podnikatelům je zaznamenána v ochotě dále se vzdělávat, neboť téměř polovina zástupců kategorie manažerů má zájem na dalším zvyšování kvalifikace, což těsně souvisí s následným profesionálním postupem a budováním kariéry (tabulka 6).

Hlavní motivace k práci manažera pramení především z potřeby seberealizace, což uvedla téměř polovina dotazovaných; následuje motiv dosažení zisku a potřeba úspěchu (tabulka 10). Cíl vytvoření něčeho nového a smysluplného preferuje nad vyděláním peněz velkým procentuálním zastoupením většina respondentů (tabulka 11).

Z hlediska duševní hygieny jsou manažeři vůči vlastní osobě poněkud šetrnější než podnikatelé; zdravý životní styl dodržují více než tři čtvrtiny těchto respondentů (tabulka 18); je zde patrná snaha o prevenci vůči negativním vlivům a jejich dopadu na daný subjekt. Necelé tři čtvrtiny manažerů vypovídají o odolnosti vůči stresu a depresím.

Z hlediska přístupu manažera k zaměstnancům převládá naprosto jednoznačně přístup demokratický, a to téměř v 80 % (tabulka 19). Nasloucháním spolupracovníkům a ponecháním prostoru pro jejich názory lze poněkud snížit riziko případného nesprávného rozhodnutí jednotlivce.

Právě v oblasti přijímání míry rizika jsou patrné výrazné rozdíly mezi manažery a podnikateli (tabulka 26). Stejně tak je to s přístupností vůči změnám a inovacím (tabulka 25); hlavní úrovní manažerova zájmu je v rámci zajištění vlastní pracovní pozice jistota, že bude zabezpečen plynulý chod a přežití podniku. Podniká tedy zpravidla především ty kroky, které jsou nezbytné k udržení stávajícího stavu. Je méně přístupný něčemu novému, něčemu, co by způsobilo radikální změny, tedy co by mohlo ohrozit současnou situaci v organizaci a ovlivnit jeho existenční stabilitu.

Z provedeného šetření vyplývá rovněž rozdíl ve stimulaci zaměstnanců. Zatímco podnikatelé vidí nejúčinnější stimul ve hmotné odměně, zástupci manažerů preferují vytvoření optimálních pracovních podmínek, což přispívá k zajištění příznivého prostředí pro lepší a kvalitnější výkony podřízených.

Ve spokojenosti s úrovní příjmů se většina manažerů vyjadřuje, že je v tomto směru celkem spokojena, ale pouze necelá desetina z nich pociťuje naprosté uspokojení s platovým ohodnocením (tabulka 22).

Úroveň řízení a organizace podniku je viděním manažerů poněkud nižší než mezi podnikateli. Za vynikající ji označila ani ne desetina respondentů (tabulka 23); manažer sice jako vedoucí pracovník s významnými pravomocemi, ale stále jako zaměstnanec, projevuje vyšší míru kritičnosti.

Ve zvládnání emocí si stojí kategorie tázaných manažerů lépe; na rozdíl od zástupců podnikatelské sféry nekontroluje své emoce v pracovním prostředí nízké procento manažerů, tedy pouhých 6 procent, zatímco podnikatelé se dostatečně neovládají ve čtvrtinovém zastoupení (tabulka 28).

4.2.3. Společné rysy podnikatelů a manažerů

Úspěšný vedoucí pracovník se může vypracovat do své pozice díky celé řadě osobních vlastností. Měl by být vyrovnanou osobností, rozpoznat, jak vést ostatní, kdy prosazovat tvrdost, nekompromisnost a důslednost či kdy je třeba chválit a povzbuzovat. Vždy má být schopen rozhodování a jednání, a to i v případě nedostatku informací. Důležité je umění komunikace s lidmi a schopnost nadhledu v každé situaci. Tyto

vlastnosti jsou potřebné pro kteréhokoli řídicího pracovníka, ať již podnikatele či manažera.

Třebaže každý vedoucí pracovník je individualitou, lze konstatovat, že pro kvalitu a úspěšnost jeho činnosti, pro aktivní řízení procesů, je nutná přítomnost určitých dispozic, jež jsou společným znakem těchto subjektů, zástupců obou sledovaných kategorií.

Nárokům vedoucí pozice odpovídá typ člověka otevřeného a přístupného, proto je v obou sledovaných skupinách jednoznačně převažujícím typem extrovert; při porovnání míry introverze a extroverze se obě kategorie shodují na přibližně 80procentním zastoupení typu extroverta (tabulka 9).

Každý člověk je jedinečnou osobností, přesto osobnostní charakteristiky sledovaných subjektů vykazují rovněž jisté shody; v zastoupení některých vlastností lze pozorovat mezi podnikateli a manažery častou podobnost. Společné rysy představuje například spolehlivost, komunikativnost a společenskost (tabulka 7).

V rámci organizace byly zjištěny stejné hodnoty týkající se spokojenosti s pracovníky, tedy s kolektivem, týmovou prací a vzděláním zaměstnanců (tabulka 21). Rovněž v uspokojení s podmínkami na pracovišti nabývají výsledky šetření podobných hodnot; shoda nastává ve vyjádření spokojenosti s pracovním prostředím při 80procentním zastoupení z celkového počtu dotazovaných podnikatelů i manažerů (tabulka 20).

Vzhledem k mocenské pozici v rozhodovacím procesu musí pracovníci na vedoucích místech rychle a pružně reagovat na konkrétní problém v dané situaci; míra rychlosti řešení a zvládnutí neočekávaných problémů je dalším společným znakem podnikatelů a manažerů. Maximální rychlost reakce je vlastní zhruba třem čtvrtinám podnikatelů i manažerů, zatímco podprůměrnou schopnost pružně reagovat neudává žádný z respondentů.

Typickou schopností charakteristickou pro obě sledované kategorie se jeví umění sebezprosažení, jež napomáhá upevnění mocenského postavení řídicího pracovníka. Devadesát procent zástupců podnikatelů i manažerů vypovídá o vlastní velké schopnosti prosadit se (tabulka 31).

4.2.4. Návrh na praktické využití zjištěných skutečností

Zjištěná fakta lze označit za výsledky základního průzkumu, na něž by bylo vhodné navázat podrobným šetřením nejen v rámci regionu, aby úplnost dat, objektivita a všeobecná platnost umožnila jejich praktické uplatnění.

Celková ekonomická prosperita společnosti se odvíjí v návaznosti na jednotlivé hospodářské subjekty, proto je všeobecným zájmem angažovat se pro podporování úspěšných a efektivních firem. Odpovídající úroveň a způsobilost řídicích pracovníků se jeví nezbytnou pro optimální fungování organizace, tudíž musí být jejímu vedení věnována náležitá pozornost.

Skutečností, které vycházejí z tohoto šetření, lze využít kromě jiných oblastí například v rámci manažerského poradenství. Poradce v procesní roli vychází z lidského rozměru daného problému, musí brát v úvahu sociální aspekty. Při řešení problému, ať již korektivního, progresivního či tvůrčího, je nutno brát v úvahu i změny v lidech, neboť lidský faktor lze považovat za základní rozměr, na němž závisí styl řízení, rozhodovací postupy, formální i neformální vztahy, vztah organizace k prostředí, realizace změn a využití nových příležitostí. Lze konstatovat, že lidský činitel působí znalostní úrovní, schopnostmi, přístupy, postoji a chováním rozhodující měrou na efektivitu organizace; proto se nabízí vhodná možnost zúročení poznatků a informací, které byly získány v rámci tohoto výzkumu.

Podchycená fakta mohou dále využít společnosti, které se orientují na podporu odborné veřejnosti a potenciálních vedoucích pracovníků (například systém ADK). Je možné tak nabídnout kvalitní nástroj podpory práce, osobního řízení a přístup k řešení každodenních problémů i dlouhodobých cílů.

MLádí je fází vývoje, v níž jsou jedinci nejvnímavější na vliv kultury podnikání. Naše formální vzdělávání bohužel dosud není na rozvoj podnikavosti a podnikání dostatečně zaměřeno. Pro cílevědomou a intenzivní podporu tohoto směru jsou skutečnosti a poznatky z tohoto výzkumu příležitostí jejich využití.

Podnikavost má velký vliv na vývoj celé společnosti ve všech jejích rovinách, působí na ekonomické, sociální i politické podmínky prostředí; tento průzkum s následným rozšířením a upřesněním může být pomocným nástrojem její podpory.

5. Závěr

Cílem této práce je porovnání kompetencí a motivací manažerů a podnikatelů různých profesí ve vztahu k výkonu řídicí činnosti a zaměření se na osobnost těchto dvou kategorií vedoucích pracovníků z psychologického hlediska. Provedený výzkum lze charakterizovat jako pilotáž; závěry, k nimž jsem dospěla, považuji za základ k následným navazujícím podrobným výzkumům této tematiky, umožňujícím objektivní upřesnění a specifikaci sledovaného cíle.

Existuje celá řada faktorů ovlivňujících jednání, postoje a chování vedoucích pracovníků, jejich způsob řízení, motivaci i přístup k podniku a zaměstnancům. Některé z těchto určujících elementů jsou zde na základě výpovědí respondentů blíže specifikovány a analyzovány.

Provedeným šetřením ve sledovaných skupinách bylo zjištěno, že podnikavost jako taková je vlastní jak kategorii podnikatelů, tak kategorii manažerů. Dá se pěstovat, kultivovat a rozvíjet od raného dětství; ve všech fázích života existují motivační faktory, jimiž lze vědomě ovlivňovat rozvoj aktivity, podnikavosti a podnikatelských záměrů. K tomu, aby se stal člověk podnikavým, nestačí pouhé přání; je nutno osmělit se k pokusům tuto touhu realizovat a dokázat svou podnikavost prosadit.

Podnikatel musí být iniciativní a tuto svou iniciativu použít k dosažení toho, co si předsevzal, tedy prosadit se a vydat se svou vlastní cestou. Na to navazuje přijetí odvážných rozhodnutí a zásadních kroků provázených odhodláním a rozhodností k dosažení vlastní nezávislosti a svobody a převzetí veškeré zodpovědnosti za sebe, podnik, zaměstnance i aktivity. Záleží na samostatném uvážení podnikatele, co, kde a jak bude vyrábět, kolik peněz vloží do firmy, jak je použije, jakou zvolí právní formu podnikání; musí brát v úvahu fakt, že jeho činnost je spojena s hospodářským rizikem. Jedná se v podstatě o proces zajišťování změn z vlastní iniciativy. Předpokladem úspěchu je ovšem skutečnost, že subjekt musí mít potřebné vlastnosti a dispozice k této činnosti, tedy buď je již má nebo si musí vlastním snažením alespoň některé z nich vypěstovat a následně je prosadit a realizovat v praxi. Jejich praktická aplikace ovšem vyžaduje také odpovídající podmínky a zdroje, zejména finance, prostor, materiál a čas a podniknutí kroků k jejich zajištění.

Manažer je při výkonu své funkce zodpovědný nejen za svou práci, profesionální rozhodování a aktivity, ale i za činnost a efektivní výkony podřízených. V každé organizaci existují určité podmínky, parametry vnější situace, determinující způsob vedení podniku, určující faktory, na nichž závisí konkrétní aktivity manažera. Individuální koncept řízení je ovlivňován vnitřními činiteli, charakterovými vlastnostmi, znalostmi a dovednostmi, manažerovými názory a přístupy. V otázkách řízení, plánování, organizace a rozhodování ve firemních záležitostech hraje nezaměnitelnou roli ztotožnění se s podnikem, zájem o jeho prosperitu a hospodářské výsledky dané organizace. Manažer jako řídicí pracovník je nositelem velké odpovědnosti a pravomocí, od jeho rozhodnutí se odvíjí dynamika rozvoje organizace, efektivnost a prosperita firmy. Úspěšná činnost v podniku otevírá tomuto vedoucímu pracovníkovi cestu k budování profesionální kariéry a plynulý společenský i ekonomický vzestup.

Ze všeobecného hlediska je cílem podnikání zhodnocení vloženého kapitálu, tedy dosažení zisku. Podnikatelé v rámci snahy o prosperitu firmy hledí do budoucnosti a objevují náznaky možností představující výzvu pro vlastní firmu; ve své činnosti pružně reagují na šance, které poskytují změny a inovace, zavádějí do výroby nové produkty, používají nové technologie, nové technické prostředky i nové směry, nakolik to umožňuje druh a rozsah jejich podnikání. Úspěšný podnikatel je vždy inovátor. Ve změnách a inovacích nevidí hrozbu, nýbrž atraktivní možnost, jak rychle a efektivně reagovat na požadavky trhu a zákazníků; k novým aktivitám přistupuje pozitivně a pružně. Úspěšný podnikatel má ctizádost a silnou potřebu úspěchu, proto je neustále ve střehu, proto pátrá po nových příležitostech a možnostech něčeho dosáhnout, tedy prosadit se. Projevuje přitom vysokou akceschopnost, adaptibilitu a reaktivitu; v rámci dosažení cíle je ochoten podniknout odvážné kroky a zásadní rozhodnutí. Dosáhne-li podnikatel něčeho, co považuje za cenné, podnítlí jej zvýšené sebevědomí k dalším náročným aktivitám. Ve snaze dosáhnout podnikatelského zisku přijímá riziko, že se při své činnosti setká s neúspěchem, že dokonce ztratí vynaložený kapitál, neboť nahlíží problém v širokých souvislostech a uvědomuje si možnosti nabízené šance. Nevyužitím skýtaných příležitostí by bylo jeho podnikání omezováno.

Manažer si je vědom, že změnám a inovacím se nelze vyhnout z důvodu vlivu a tlaku vnějšího ekonomického a společenského prostředí. Má-li podnik být konkurenceschopný, nelze setrvávat v dlouhých obdobích stability, ale je nutno přizpůsobit se aktuálním podmínkám trhu, přáním zákazníků a zároveň reagovat na aktivity konkurentů. Management je hlavním aktérem při rozhodování o změně, jejím rozsahu,

volbě vhodné alternativy a následné realizaci. Manažerův zájem se dotýká nejen snahy po prosperitě organizace, ale velkou měrou i udržení stability podniku, který mu poskytuje existenční zázemí. Potřeba trvalé jistoty do jisté míry snižuje pozitivní přístup k radikálním změnám, neboť se zvyšující se rychlostí a komplexností dané změny stoupá zároveň také nejistota s ní spojená. Ze strany manažerů je patrná snaha o redukci rizika a volba jistější alternativy, třebaže ne tolik výnosné; přístupnost zásadním změnám a inovacím i přijímání rizika s tím spojeného je nižší než mezi podnikateli. Rozdílné přístupy sledovaných kategorií k této problematice jsou dány vlastnickým vztahem subjektu k firmě, jeho majetnickým přístupem.

Míra ztotožnění se s podnikem ovlivňuje ochotu a připravenost angažovat se pro firmu a její hodnoty. V řadách podnikatelů je patrná silnější emocionální vazba a vyšší hodnotové spojení s podnikem, neboť tento vznikl na základě vlastního úsilí a snah vlastníka firmy, je prezentací jeho osobního úspěchu a podnikatelských kvalit. Maximální míra hrdosti podnikatele na vybudování podniku je úzce spjata s majetnickým vztahem k němu, s veřejným prezentováním úspěšnosti firmy, což znamená i úspěšnosti své vlastní.

Hodnotové spojení manažera s podnikem tvoří základnu kvalitního profesionálního výkonu, maximálního zapojení snah o prosperitu organizace a přínos pro dosažení stanovených cílů. Sjednocení se s vizí firmy a pocit loajality vůči ní představuje ovšem rovněž osobní přínos pro pracovníka, neboť potom pracovní úspěch je zároveň i jeho vlastním, prezentujícím kvalitu vedení řídicího pracovníka; zvyšuje jeho sebedůvěru a poskytuje další motivaci k ještě lepším výkonům. Je-li podnik dostatečně úspěšný a má-li v očích veřejnosti dobré jméno, manažerovi jako jeho reprezentantovi poskytuje zvýšení společenského statutu a mocenského postavení jak uvnitř podniku, tak i mimo něj.

Na údaje a závěry, získané šetřením v souvislosti s touto prací, by bylo vhodné navázat následným podrobnějším zkoumáním, dalším pozorováním a zhodnocením dané problematiky, což by umožnilo ověřit platnost zjištěných fakt a skutečností nejen v regionálním měřítku. Provedený průzkum je v podstatě prvním krokem k uchopení široké základny, skýtající možnost získat další významné informace a aspekty predikující kompetence a motivace vedoucích subjektů, které se vztahují k výkonu jejich řídicí funkce. Pokračováním a hlubším záběrem v rámci sledované oblasti by bylo umožněno potvrdit a umocnit všeobecnou platnost poznatků, k nimž jsem dospěla tímto výzkumem.

6. Summary

The objective of this thesis is the comparison of competences and motivations of managers and entrepreneurs of various professions in relation to performance of managerial activity, and the focus on personality of executives of these two categories in psychological terms.

There is a whole range of factors influencing actions, attitudes and behaviour of executives, their method of management, motivation and attitude to the company and the employees. In this thesis some of the elements are specified and analysed in detail on the basis of statements of respondents.

The investigation performed in the monitored groups revealed that adventurousness as such is inherent both to the category of entrepreneurs and to the category of managers. It can be prosecuted, cultivated and developed; all the life stages incorporate motivation factors that can be used to develop activities and adventurousness deliberately.

An entrepreneur must be enterprising and use their initiative to attain what they resolved, i.e. to win recognition and follow their own way. This is connected with taking brave decisions and making radical steps accompanied with determination leading to attainment of independency and freedom, and acceptance of all the responsibility for themselves, the company, the employees and the activities. It depends on the entrepreneur's discretion what, where and how they will manufacture, how much they will invest in the company, how they will use the funds and what form of business they will select. They must take into account the fact that their activities involve an economic risk.

A successful entrepreneur is always an innovator and must flexibly respond to the opportunities provided by changes and innovations, in which they do not see a threat but a challenge bringing new chances. This entity shows a high fighting power, adaptability and reactivity. Their main motivation is a strong drive for success and self-fulfilment, and getting a firm grip on their life, which leads to freedom and independency.

Discharging their office, managers are responsible not only for their work, professional decision-making and activities but also for the activities and the effective performance of their subordinates; they bear large responsibilities and powers since the

dynamics of the organization development, as well as effectiveness and prosperity of the company are based on their decisions. Their successful activity in a company opens the way of development of their professional carrier and continuous social and economical rise.

Management is the main participant in decision-making on changes, their extent, selection of suitable alternatives and their implementation. The manager's interest covers not only endeavour after the company prosperity but also maintenance of stability of the company which provides him with the existential background. The need of permanent certainty somehow reduces their accessibility to radical changes; they also assume risks to a smaller extent than entrepreneurs. This difference in attitudes is based on the proprietary relation of the entity to the company.

The degree of identification with the company influences willingness and preparedness to commit oneself to the company and its values. The entrepreneurs have a stronger emotional relationship and greater value connection with the company since the company development is based on the efforts of the company's owner, and the company itself is presentation of the entrepreneur's personal success.

Identification with the company vision and loyalty to the company are personal benefits also for the manager since then the success at work is also the manager's personal success and brings the manager the rise in the social status and the position of power both inside and outside the company.

It would be useful to follow the data and the conclusions resulting from the investigation performed in connection with this thesis with subsequent more detailed examination, further monitoring and evaluation of the given issue. The conducted survey is the first step on the way leading to assumption of a broad baseline providing the opportunity to obtain further important information and aspects predicting competences and motivations of the entities.

Key words:

competences
motivations
managers
entrepreneurs

7. Přehled použité literatury

1. Balcar, K.: Úvod do studia psychologie osobnosti.
Nakladatelství Mach, Chrudim, 1991, 210 s.
2. Bedrnová, E. – Nový, I.: Moc, vliv, autorita.
Management Press, Praha, 2001, 126 s.
3. Bedrnová, E. – Nový I.: Psychologie a sociologie řízení.
Management Press, Praha, 2004, 586 s.
4. Bedrnová, E. – Nový I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy.
Prospektrum, Praha, 1994, 411 s.
5. Bedrnová, E. Provozník V.: Psychologické aspekty rozhodování.
VŠE, Praha, 1991, 78 s.
6. Bělohlávek, F.: Jak řídit a vést lidi.
Computer Press, Praha 2005, 100 s.
7. Bělohlávek, F.: Organizační chování.
Rubico, Praha, 1996, 343 s.
8. Covey, S. R.: 7 návyků skutečně efektivních lidí.
Management Press, Praha, 2006, 344 s.
9. Covey, S. R.: 8. návyk.
Management Press, Praha, 2005, 376 s.
10. Čákr, M.: Typologie osobnosti pro manažery.
Management Press, Praha, 258 s.
11. Dlouhá, D. – Pavlíčková H.: Základy psychologie.
VŠ Zem., Brno, 1998, 82 s.
12. Hagemanová, G.: Motivace.
Viktoria Publishing, Praha, 1995, 211 s.
13. Irmiš, F.: Nauč se zvládat stres.
Alternativa, Praha, 1996, 190 s.
14. Janoušek, J. a kol.: Sociální psychologie.
SPN, Praha, 1988, 185 s.
15. Jarošová, E. – Komárková, R. – Pauknerová, D. – Pavlica, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností.
Management Press, Praha, 2005, 248 s.

16. Klimeš, L.: Slovník cizích slov.
SPN, Praha, 1987, 791 s.
17. Lukeš, M. – Nový I.: Psychologie podnikání.
Management Press, Praha, 2005, 264 s.
18. Matoušek, O. – Růžička J.: Psychologie práce a organizace.
Nakladatelství politické literatury, Praha, 1996, 286 s.
19. Mayerová, M.: Stres, motivace a výkonnost.
Grada Publishing, Praha, 1997, 132 s.
20. Míček, L.: Duševní hygiena.
SPN, Praha, 1986, 207 s.
21. Nakonečný, M.: Motivace lidského chování.
Academia, Praha, 1997, 270 s.
22. Nakonečný, M.: Obecná psychologie.
Karolinum, Praha, 1992, 174 s.
23. Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti.
Academia, Praha, 1995, 336 s.
24. Nový, I.: Psychologie a sociologie v personálním managementu.
VŠE, Praha, 1993, 189 s.
25. Pacovský, P.: Člověk a čas - Time management IV. Generace.
Grada Publishing, Praha, 2006, 260 s.
26. Pavlova, K. + kol.: Sociální výzkum, podnik a management.
Ekopress, Praha, 1999, 160 s.
27. Provozník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery.
Grada Publishing, Praha, 2002, 228 s.
28. Stýblo, J.: Personální management.
Grada Publishing, Praha, 1993, 336 s.
29. Štikar, J. – Rymeš, M.- Riegel, K. – Voskovec, J.: Psychologie ve světě práce.
Karolinum, Praha, 2003, 462 s.
30. Truneček, J. a kol.: Management I..
VŠE, Praha, 1995, 221 s.
31. Werther, W. B. – Davis K.: Lidský faktor a personální management.
Victoria Publishing, Praha 1992, 611 s.

8. Přílohy

8.1. Dotazník 1

8.2. Dotazník 2

DOTAZNÍK 1

1. Jméno:

2. Věk:

3. Pohlaví:

4. Pracovní pozice, kolik let:

5. Podnik, obor:

6. Rodinný stav:

7. Dosažené vzdělání:

8. Chcete se dál vzdělávat?

9. Znalost jazyků:

10. Který jazyk preferujete?

11. Jste: melancholik

sangvinik

cholerik

flegmatik

12. Jste: introvert

extrovert

13. Vaše nejtypičtější vlastnosti (3):

14. Jaké vlastnosti postrádáte (3):

15. Označte povahové rysy Vám vlastní:

společenská, přístupnost, hovornost, nenucenost, bezstarostnost, vyrovnanost, sebekontrola, hloubavost, trpělivost, vytrvalost, komunikativnost, soutěživost, kreativita, spolehlivost, impulsivnost, aktivita, optimismus, vrtkavost, dráždivost, útočnost, nedůtklivost, náladovost, úzkostlivost, pesimismus, rezervovanost, nespolečenská, pasivita, starostlivost, hloubavost, sebeovládání, spolehlivost, vyrovnanost.

16. Pokud byste se přirovnal ke zvířeti, k jakému?

17. Dokážete se v soukromí oprostít od pracovních záležitostí?

Minimálně

Částečně

Zřídka

Vůbec

18. Prosazujete řídicí pozici i v soukromém životě?

Jednoznačně

Částečně

Zřídka

Vůbec

19. Respektujete jinou autoritu v osobním životě?

respektuji

respektuji částečně

nerespektuji

20. Kolik hodin týdně věnujete:

práci

rodině

spánku

sportu (jakému)

jiným koníčkům

21. Je Váš zdravotní stav dobrý?

22. Dodržujete zdravý způsob stravování?

23. Udržujete v rovnováze rytmus práce a odpočinku?

24. Chodíte na pravidelné lékařské prohlídky?

25. Trpíte depresemi, stresem?

26. Kouříte, požíváte alkohol či drogy?

27. Spíte dobře?

28. Dodržujete celkově zdravý životní styl?

DOTAZNÍK 2

1. Co Vás nejvíce motivovalo k Vaší profesi?:

- a) Potřeba úspěchu
 - b) Potřeba nezávislosti
 - c) Potřeba seberealizace
 - d) Zaujetí prací
 - e) Dosažení zisku
 - f) Jiný motiv (jaký)
-

2. Vaším hlavním cílem je:

- a) Vydělání peněz
 - b) Vytvoření něčeho nového, smysluplného
-

3. Jste spokojen s vlastní prací?

4. Jste spokojen s pracovními podmínkami?

5. Jste spokojen s pracovním prostředím?

6. Jste spokojen s pracovním kolektivem?

7. Jste spokojen s úrovní vzdělání zaměstnanců?

8. Jste spokojen s týmovou prací?

9. Váš přístup k zaměstnancům:

- a) autokratický
- b) demokratický
- c) liberální

10. Obtížný úkol považujete za:

- výzvu
- hrozbu

11. Změny považujete za:

- atraktivní
- ohrožující

12. Spokojenost s příjmy:

- a) naprosto spokojen
 - b) celkem spokojen
 - c) spíše nespokojen
 - d) naprosto nespokojen
-

13. Úroveň organizace a řízení podniku:

- a) vynikající
- b) dobrá
- c) průměrná
- d) poměrně špatná
- e) nevyhovující

14. Vztah vůči firmě:

- a) jsem velmi hrdý
- b) jsem celkem rád
- c) je mi lhostejná

15. Respektujete jinou autoritu v zaměstnání?

- a) respektuji
- b) respektuji částečně
- c) nerespektuji

16. Otevřenost změnám a inovacím:

- a) maximální
 - b) dostačující
 - c) nízká
 - d) minimální
-

17. Přijímání míry rizika:

- a) maximálně
- b) dostatečně
- c) průměrně
- d) v menší míře
- e) minimálně

18. Rychlost řešení a zvládnání nečekaných situací:

- a) maximální
- b) dostatečná
- c) průměrná
- d) podprůměrná

19. Zvládnání vlastních emocí na pracovišti:

- a) maximálně
- b) částečně
- c) minimálně

20. Míra empatie:

- a) maximální
 - b) průměrná
 - c) minimální
-

