

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA
MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Alexandra Polejová

FIREMNÍ KULTURA A FIREMNÍ KOMUNIKACE

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Alexandra Polejová

**CORPORATE CULTURE AND CORPORATE
COMMUNICATIONS**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Mgr. Stanislav Termann,
Ph.D., MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10.01.2016

Alexandra Polejová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Mgr. Stanislavu Termannovi, Ph.D., MBA za ochotu a aktivní přístup konzultace diplomové práce na téma firemní kultura a komunikace, kde jsme měli možnost diskutovat o práci a na základě diskuze jsem postupně práci dovedla do konce. Dále děkuji Ing. Juraji Eislovi, Ph.D., za ochotu zapůjčení materiálu k danému tématu, které mi pomohli lépe uchopit analyzovaný subjekt.

Anotace

Teoretická část je zaměřena na charakteristiku a kvalitu úrovně firemní komunikace a kultury organizací, které působí na trhu. Téma diplomové práce se opírá o aktuální problematiku aktivní a pasivní firemní komunikaci, taktéž není v práci opomíjena úroveň firemní komunikace a konkurenceschopnost organizací.

Praktická část je zaměřena na dotazníkové šetření ve firmě MaM Reality, která ke zpracování praktické části práce poskytla interní informace, a v jejím rámci byly řešeny jednotlivé kapitoly praktické části práce. Cílem práce je ukázat jaký význam má firemní komunikace a úroveň firemní kultury a jaký vliv na ní mají procesy řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova

Cíle

Hesla

Hodnoty

Ideje

Identita

Jazyk

Komunikace

Management

Normy

Vize

Zvyky

Annotation

The theoretical part focuses on the characteristics and quality level of corporate communication and culture organizations that operate in the market. The theme of the thesis is based on the current issue of passive and active corporate communications, also is working sidelined level corporate communications and competitiveness of organizations.

The practical part is focused on the survey. The aim is to show the importance of corporate communication and corporate culture, and what impact it has on the processes of human resource management. The practical part of diploma thesis is in MaM Reality company.

Keywords

goals

passwords

values

identity

tongue

communications

management

norms

visions

habits

ideas

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
2 FIREMNÍ KULTURA	20
3 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY.....	27
4 FIREMNÍ KOMUNIKACE	32
5 VÝZNAM FIREMNÍ KOMUNIKACE	36
PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
6 PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE.....	40
6.1 HISTORIE FIRMY	40
6.2 CHARKTERISTIKA FIRMY	41
6.3 SLUŽBY FIRMY	41
6.4 STANOVENÍ PRŮZKUMNÝCH PŘEDPOKLADŮ.....	42
6.5 ODMĚŇOVÁNÍ A FIREMNÍ KULTURA FIRMY	45
6.7. MARKETING FIRMY – SOUHRN	47
6.8. ŠKOLENÍ A FIREMNÍ KULTURA FIRMY	47
6.9. POBOČKA FIRMY - OLOMOUC.....	48
6.10. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	50
7. VÝSLEDKY PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	51
7. VYHODNOCENÍ PRŮZKUMNÝCH PŘEDPOKLADŮ.....	77
8. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	80
ZÁVĚR	83
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	84
SEZNAM ZKRATEK.....	87
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	88
PŘÍLOHA – DOTAZNÍK.....	90
PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	90

ÚVOD

Všechny podnikatelské subjekty v České republice se v uplynulých letech musely vyrovnávat s důsledky ekonomické krize, která ještě vyostřila velmi náročné konkurenční prostředí. Jedním z průvodních jevů této krize byla a stále ještě je značně vysoká nezaměstnanost. I přes relativně vysoký podíl lidí bez práce však ekonomiku České republiky začíná trápit další závažný problém, a to nedostatek kvalifikovaných pracovníků v některých oborech. Konkurenční prostředí zostřené krizí v kombinaci s počínajícím nedostatkem kvalifikovaných pracovníků představují problémy, kterým musí čelit management firem v České republice.

Jeden z fenoménů, prostřednictvím kterého mohou české firmy usilovat o získání výhody nad konkurencí a také o přilákání požadovaných odborníků, představuje firemní kultura.

Problematika firemní kultury a firemní komunikace, která s tímto fenoménem úzce souvisí, představuje téma předložené práce. Úroveň a kvalita firemní komunikace se obvykle odvíjí od charakteristik firemní kultury příslušných organizací. Aktuálnost této problematiky vyplývá především ze skutečnosti, že kvalitní a pozitivní firemní kultura, která dokáže do organizace tzv. přitáhnout a následně udržet kvalifikované pracovníky, představuje velice významnou konkurenční výhodu, která se uplatňuje nejen na trhu práce, ale také ve vztahu k zákazníkům, klientům a obchodním partnerům příslušných organizací.

Pozitivní firemní kultura má ve vztahu k lidem také významný motivační potenciál a efektivní komunikace pak představuje základní nástroj v oblasti vedení lidí a řízení lidských zdrojů. Právě z tohoto důvodu byla problematika firemní kultury a firemní komunikace zvolena jako téma předložené práce. Základní otázky dotazníkového šetření této práce tedy zní, že kvalita firemní kultury v kombinaci s úrovní firemní komunikace představují významné aspekty konkurenceschopnosti organizací.

V úvodu této práce lze dále zmínit názor Martina Kůly, marketingového ředitele pro východní Evropu ve společnosti Esselte. Podle Martina Kůly je současná česká firemní kultura a z ní vyplývající firemní komunikace značně ovlivněná německou firemní kulturou, ovšem současně zůstává stále aktuální také dědictví komunismu, ostatně podobně jako v jiných východoevropských zemích.

Klasická česká firemní kultura podle názoru zmíněného odborníka spíše osciluje mezi dvěma extrémami. Jeden představuje téměř armádní, přísný styl, zatímco druhý pak odpor k pravidlům a zodpovědnosti, doháněný improvizací na straně druhé. Tento stav rozhodně nelze označit

jako optimální. V kontextu situace v celé východní Evropě však je možné konstatovat, že v České republice je „... přece jenom znát staletý vliv německé blízkosti, ve velmi pozitivním slova smyslu. Češi jsou poměrně metodičtí, organizovaní, přiměřeně důslední, trochu ekologicky zaměřeni, ale i byrokratičtí.“¹ Je tedy zřejmé, že v oblasti firemní kultury situace v České republice v žádném případě ještě není optimální a je tedy co zlepšovat. Také toto zjištění dokazuje, že tématem předložené práce je aktuální problematika.

Cílem předložené práce je analyzovat úroveň firemní kultury a firemní komunikace ve společnosti MaM Reality a zjistit, jaký význam má dobrá úroveň firemní kultury a komunikace pro získávání a udržování dobré zaměstnavatelské pověsti a tedy i pro konkurenceschopnost příslušné společnosti.

Základní stanovené dotazníkové otázky v této souvislosti, zní, že dobrá firemní kultura dokáže jednotlivým firmám nebo společnostem tzv. přitáhnout kvalifikované pracovníky, přičemž se významným způsobem podílí na udržování jejich výkonnosti a loajality. Dobrá firemní komunikace pak představuje základní nástroj vedení lidí a řízení lidských zdrojů.

V rámci předložené práce je tedy řešen problém vzájemného vztahu firemní kultury a firemní komunikace na jedné straně a konkurenceschopnosti firmy a jejího umění získat kvalifikované a loajální pracovníky na straně druhé. Společnost MaM Reality byla jako předmět analýzy zvolena právě z toho důvodu, že již dlouhodobě zaujímá přední místa v různých českých zaměstnavatelů. Lze tedy předpokládat, že případ společnosti MaM Reality může sloužit jako příklad dobré praxe.

Základní metodou teoretické části práce, která se zaměřuje na definice základních pojmů a vymezení významů firemní kultury a firemní komunikace a jejich přínosů pro zvyšování úrovně konkurenceschopnosti organizací, je sekundární analýza odborné literatury, případně i dalších relevantních odborných zdrojů. V praktické části pak bude primárně využita

V praktické části práce se zaměříme na provedení dotazníkového šetření a na analýzu interních dokumentů společnosti MaM Reality, která pro zpracování praktické části poskytla informace, jak od řadových pracovníků firmy, tak od vedoucích pracovníků firmy, kteří v této souvislosti poskytli dostatek informací k realizaci jednotlivých kapitol praktické části práce.

¹ MAXOVÁ, S. *Martin Kůla: Současná česká firemní kultura je značně ovlivněna tou německou.* (online) Podnikatel.cz. 01. 10. 2010. ISSN 1802-8012. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/kula-business-duo-promeny-firemni-kultura/>. Citováno dne 04. 01. 2015. společnosti ČEZ a jednak drobní akcionáři. Na základě zjištěných skutečností budou formulovány návrhy a doporučení.

Metodami, které jsou aplikovány v praktické části práce, jsou zejména metody související s analýzou dokumentů ve firmě MaM Reality, stejně jako je to kvantitativní výzkum spočívající s dotazníkovým šetřením, které je provedeno s vyhodnocením tohoto dotazníku a formulaci odpovídajících závěrů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V rámci této podkapitoly předložené práce je nutné především definovat termíny firemní kultura a firemní komunikace. Již na tomto místě je však nutné upozornit, že jako synonyma termíny firemní kultura bývají některými autory používány takové pojmy, jako je např. organizační kultura, kultura organizace, podnikatelská kultura atd. Jiní autoři pak zase mezi zmíněnými pojmy do určité míry obsahově rozlišují.

Na úvod této podkapitoly lze předeslat, že zmíněné pojmy opravdu mohou být používány jako synonyma, protože firmy představují pravděpodobně nejběžnější nebo nejčastější typ organizací. Ovšem pokud bychom chtěli být přesnější, lze pojem organizační kultura považovat za nadřazený pojmu firemní kultura. Mezi organizace je totiž nutné počítat také státní a samosprávné instituce, občanská sdružení, družstva, nestátní neziskové organizace, ale také církve, náboženské společnosti atd. Firmy tedy nejsou jediným typem organizací, nicméně tato práce je primárně zaměřená právě na firmy.

1.2 FIREMNÍ KULTURA

Růžena Lukášová, Ivan Nový a kol. zásadně pracují s termínem organizační kultura. Shrnují přitom, že rámcově je termín organizační kultura chápán v podstatě všemi současnými autory obdobným způsobem, ovšem konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu je značně různorodé. Organizační kultura je tedy zahraničními odborníky obvykle chápána jako způsob, jak lidé v organizacích jednají, nebo jako způsob, jakým v organizacích myslí, nebo jako kombinace obojího, což je patrně nejpřesnější a také nejbližší realitě. Na základě shrnutí definic termínu organizační kultura pak výše zmíněný český autorský kolektiv ve své práci nabízí vlastní definici, podle které lze termín organizační kultura chápat jako „... soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování všech členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy. Organizační

*kultura vzniká při řešení problémů interní integrace a externí adaptace a jako taková je produktem historie organizací, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času.*²

Je nutné klást velký důraz právě na poslední zmíněný aspekt organizační kultury, který představuje potenciál k její změně v průběhu času. Tato zmínka citovaných autorů přesvědčivě ukazuje, že organizační kulturu jednotlivých subjektů nesmíme vnímat jako něco daného, stálého či statického, nýbrž že ji naopak musíme vnímat jako velice dynamický fenomén, kterých prochází permanentním vývojem, na kterém se podílejí členové organizace.

Jiří Plamínek používá pouze termín firemní kultura, přičemž stručně konstatuje, že „... firemní kultura je systémem firemních vztahů. Tvoří ji vztahy uvnitř firmy i vztahy firmy (a jejích lidí) k jejímu okolí. Pro firmu jsou určující především dva typy vztahů, a to vztahy mezi lidmi a vztahy lidí k firemním myšlenkám. Tyto dva typy vztahů tvoří podstatu firemní kultury a při diagnostice a vitalizaci firem s nimi pracujeme nejintenzivněji.“³ Právě citovaná definice je sice v zásadě správná, nicméně je příliš stručná a navíc poněkud nejasná, takže je nutné ji dále rozvinout.

Renata Kocianová termíny organizační a firemní kultura považuje za synonyma, přičemž ve své práci shrnuje definice zahraničních odborníků. Sama pak na základě jejich reflexe formuluje vlastní závěr. Podle Renaty Kocianové organizační či firemní kulturu tvoří především „... sdílené názory, hodnoty a představy, které v organizaci existují. Tyto názory, hodnoty a představy determinují normy, jež jsou v organizaci nastaveny, a vzorce chování, které se z těchto norem odvíjejí. Termín sdílené přitom neznamená, že zcela všichni pracovníci jsou v absolutní shodě s těmito normami, ačkoliv se to očekává. Spíše to znamená, že organizace působí na jedince jednotně a jedinci tyto normy v určité míře chápou shodně. Kultura charakterizuje život v organizaci, má tendenci být v čase relativně stabilní, a pokud je již vytvořena, má tendenci „přežít“ personální změny a zajistit sociální kontinuitu. Organizační kultura zahrnuje takové interní záležitosti, jako je např. podpora inovací či přijímání rizika, a externí záležitosti, jako je např. orientace na zákazníka na prvním místě nebo neetické chování vůči konkurentům. Organizační kultura může mít silný dopad na chování lidí, na jejich spokojenost a výkon.“⁴ S výše citovanou definicí firemní či

² LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 str., s. 22. ISBN 978-80-247-0648-1.

³ PLAMÍNEK, J. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 184 str., s. 71. ISBN 978-80-247-5323-2.

⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 str., s. 18. ISBN 978-80-247-249-73.

organizační kultury se již můžeme spokojit. Nicméně v zájmu vyšší objektivity bude vhodné ji doplnit názory dalších odborníků.

Firemní kultura tedy vyjadřuje určitý charakter konkrétní firmy či společnosti, její celkovou atmosféru, ovzduší, které v ní panuje, ale také vnitřní život, který významným způsobem ovlivňuje myšlení a chování jednotlivých pracovníků firmy. V souvislosti s definicí firemní kultury můžeme hovořit rovněž o zvyklostech nebo dokonce rituálech využívaných v určité firmě, o firemních hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Pokud se toto chování opakuje, pak se relativně rychle vytvoří takový obecný vzorec chování, který nemusí být vědomý, ovšem při vytváření či přijímání pravidel firemní kultury ze strany jednotlivých pracovníků či zaměstnanců hraje velice důležitou roli.⁵

Podle Michaely Tureckiové lze firemní kulturu definovat jako ucelený a komplexní soubor základních názorů, představ a očekávání, která mají jednotliví pracovníci o svém profesním uplatnění v rámci určité firmy, společnosti či organizace. Jedná se přitom o představy, které vyplývají z motivace, schopností, očekávání a také z předchozích zkušeností, kterými se jednotliví pracovníci vyznačují. Významnou roli však v tomto ohledu hrají rovněž dojmy, které vyplývají z informací pracovníků o určité firmě. Ovšem současně jde také o „... systém vztahů k významným skutečnostem (jevům a lidem) v pracovní činnosti, respektive spojeným s pracovním uplatněním, tedy vztahů k práci (jejímu obsahu a významu pro podnik i pro nositele pracovní pozice) a dále vztahů ke kolegům i ostatním zaměstnancům firmy v nadřazeném a podřazeném postavení (včetně přístupu k naplňování manažerských rolí), k cílům a hodnotám firmy a ke způsobům řešení případných konfliktů, které vznikají v důsledku nenaplnění určitých představ na úrovni jednotlivců, pracovních skupin i firmy jako celku.“⁶ Všechny výše citované definice termínu organizační a firemní kultura lze považovat za dostačující a plně vyhovující potřebám předložené práce.

1.3 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Dále je nutné věnovat pozornost termínu firemní komunikace. Pojem firemní komunikace neboli corporate communication podle Jitky Vysekalové a Jiřího Mikeše „...

⁵ VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 str., s. 67. ISBN 978-80-247-2790-5.

⁶ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 str., s. 133. ISBN 978-80-247-040-50.

*představuje všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje, komunikaci s vnějším i vnitřním prostředím. Firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury. Jejím prostřednictvím je ovlivňován rovněž image, a to způsobem, jak firma komunikuje s různými cílovými skupinami.*⁷ Firemní komunikace bývá někdy velmi zjednodušeně považována pouze za způsob, jakým spolu komunikují pracovníci či zaměstnanci určité firmy. Tento způsob je sice důležitou součástí firemní komunikace, nicméně ta představuje mnohem širší, strukturovanější a složitější fenomén, jehož jádrem je vždy určitá firma jako intenzivně komunikující subjekt.

Podle Michaely Tureckiové pak pojem firemní komunikace můžeme zcela jednoduše definovat jako „... *specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím nebo jako systém propojující (informačně a vztahově) organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.*“⁸ Je tedy zřejmé, že Michaela Tureckiová podobně jako Jitka Vysekalová a Jiří Mikeš zdůrazňují vnitřní i vnější zaměření fenoménu firemní komunikace. Jiří Urban pak zdůrazňuje, že firemní komunikace obsahuje všechny komunikační prostředky, komunikaci s vnějším, ale také s vnitřním prostředím firmy a všechny formy chování, prostřednictvím kterých firma okolí o sobě něco sděluje. Firemní komunikace si klade za cíl adekvátní oslovení všech cílových skupin, a to takovým způsobem, aby byly vytvořeny pozitivní postoje k firmě a aby se firemní komunikace stala důležitou a nedělitelnou součástí firemní identity. Právě proto je velmi důležitá analýza firemní komunikace.⁹

Patrick De Pelsmacker, Maggie Geuens a Joeri Van den Bergh zase firemní komunikaci definují jako celkový integrovaný postoj managementu ke komunikačním aktivitám příslušného subjektu, prováděným obvykle všemi částmi firmy. Primárním cílem takto chápané firemní komunikace je podle zmíněných autorů budovat, udržovat a rozvíjet vztahy mezi jejími strategickými cíli, firemní image a firemní identitou. Firemní komunikace sleduje, či měla by sledovat, tři základní cíle:¹⁰

⁷ VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 str., s. 63. ISBN 978-80-247-2790-5.

⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 str., s. 111. ISBN 978-80-247-040-50.

⁹ PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 str., s. 19 – 20. ISBN 978-80-247-3622-8.

¹⁰ DE PELSMACKER, P. GEUENS, M. a VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 str., s. 32. ISBN 978-80-247-0254-4.

- Vytvořit společné východisko, tedy startovací čáru pro konzistentní komunikaci čili definovat firemní identitu, která je v souladu s její celkovou strategií;
- Zmenšit existující rozdíly mezi žádoucí podobou firemní identity a firemní image a tou podobou, kterou aktuálně vnímají jednotlivé cílové skupiny dané firmy;
- Řídit a organizovat realizaci všech komunikačních aktivit příslušné firmy, a to primárně v souladu se základními principy firemní komunikace.

Specifický aspekt firemní komunikace pak představuje komunikace interní, která se primárně obrací k tzv. vnitřní veřejnosti, tedy k zaměstnancům a pracovníkům určité firmy. Je označována jako employee relations. Cílem interní komunikace je podle Olgy Juráškové a Pavla Horňáka podporovat identitu zaměstnanců s organizací či firmou, dále pak podporovat firemní kulturu, pozitivní firemní image a pracovní výkonnost zaměstnanců, na což by se nemělo zapomínat. Základními nástroji interní firemní komunikace jsou např. firemní noviny, intranet, newsletter, ale také firemní nástěnka, porada, osobní komunikace, event a další.¹¹

Pokud bychom přece jen firemní komunikaci zjednodušeně považovali pouze za způsob, jakým spolu komunikují pracovníci či zaměstnanci určité firmy, pak se můžeme alespoň rámcově věnovat problematice jazyků firemní komunikace. Tato otázka snad vypadá nepatříčně, nicméně je nutné si uvědomit, že značná část firem v České republice funguje na bázi zahraničního vlastnictví.

Podle Jana Průchy je v České republice v současné době běžné, že v těch firmách a organizacích, které mají zahraniční vlastníky a ve kterých tedy pracuje zahraniční management, se zavádí pro vnitropodnikovou komunikaci určitý jazyk. Volba firemního jazyka má různé důsledky, protože může znevýhodňovat některé skupiny pracovníků a současně zvýhodňovat jiné. Pokud je např. v takových firmách zavedena angličtina, může to handicapovat české zaměstnance, kteří tímto světovým jazykem nevládnou na dostatečné úrovni. Zmíněný autor reflektuje výsledky šetření, podle kterého 52 % ze souboru německo-českých firem ustanovilo určitý firemní jazyk, z čehož v 55 % případů se tímto jazykem stala pouze němčina, v 16 % pouze angličtina, v 9 % pouze čeština a ve 20 % podniků byla zavedena kombinace dvou jazyků, přičemž obvykle se jednalo o kombinaci němčiny a angličtiny a v menším počtu pak o kombinaci němčiny a češtiny. Je tedy zřejmé, že v České republice ve firmách se zahraniční kapitálovou účastí se obvykle uplatňuje tzv. asymetrická komunikace, a to ve prospěch zahraničního managementu, případně zahraničních

¹¹ JURÁŠKOVÁ, O. HORŇÁK, P. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 271 str., s. 104. ISBN 978-80-247-4354-7.

specialistů. Čeští pracovníci se pak musí na tuto situaci adaptovat.¹² Tuto situaci je ovšem nutné považovat za důsledek kapitálové slabosti české ekonomiky, která představuje jeden z aspektů tíživého dědictví komunistické epochy.

1.2 KONKURENCESCHOPNOST FIREM

Na úvod této podkapitoly předložené práce lze společně s Milanem Viturkou a kol. předeslat, že „... ekonomický rozvoj je v tržní ekonomice neodmyslitelně spojen s pojmem konkurenceschopnosti jako základního měřítka dlouhodobé úspěšnosti firem a rovněž státu a jeho jednotlivých regionů. Narůstající význam konkurenceschopnosti logicky souvisí s prohlubováním globalizace světové ekonomiky, v jejímž rámci spolu jednotlivé firmy a rovněž země a jejich regiony soutěží v získávání, využívání a také udržování všech druhů základních výrobních zdrojů. Odstraňování obchodních a také dalších bariér rozvoje podnikatelských aktivit přitom podporuje jak jejich dekoncentraci (mobilní investice lokalizované v nově industrializovaných prostorech), tak také jejich koncentraci (shlukování společností např. v centrech mezinárodně obchodovatelných služeb).“¹³ Je zřejmé, že konkurenceschopnost má firemní, regionální i státní dimenzi, přičemž v rámci této práce je pozornost věnována firemní dimenzi.

Společně s Drahomírou Pavelkovou a kol. lze v této souvislosti v zájmu úplnosti a terminologické přesnosti dodat, že firemní konkurenceschopnost představuje fenomén rozvíjející se na mikroekonomické úrovni, zatímco úroveň určité národní ekonomiky jako celku je nutné označit jako úroveň makroekonomickou.¹⁴ Je přitom mimo jakoukoli pochybnost, že konkurenceschopnost jednotlivých firem, společností či podniků ovlivňuje konkurenceschopnost příslušné národní ekonomiky.

Již v úvodu této práce byla formulována základní teze, že kvalita firemní kultury v kombinaci s úrovní firemní komunikace představují velice významné či spíše zásadní aspekty konkurenceschopnosti organizací. Tuto tezi lze podepřít názorem odborníků. Tak např. Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková ve své práci upozorňují, že „... v současnosti je

¹² PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 199 str., s. 152. ISBN 978-80-247-6951-6.

¹³ VITURKA, Milan a kol. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 232 str., s. 132 – 133. ISBN 978-80-247-3638-9.

¹⁴ PAVELKOVÁ, D. a kol. *Klasy a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 str., s. 27 ISBN 978-80-247-2689-2.

*podniková kultura považována za jeden z nejvýznamnějších faktorů konkurenceschopnosti. Je tomu tak proto, že technologie je možné získat snadno, avšak vhodná podniková kultura, která se projevuje očekávaným chováním zaměstnanců k interním a externím zákazníkům, se tak snadno napodobit nedá.*¹⁵ Firemní kultura se také mnohem obtížněji buduje.

Pojem konkurence představuje soupeření či soutěžení, které se mohou odehrávat v nejrůznějších oblastech života člověka či společnosti. Vzhledem k tématu předložené práce je samozřejmě primární pozornost věnována problematice či otázce konkurence ve smyslu hospodářské soutěže na volném trhu. Aby určitá firma vůbec mohla vstoupit do konkurenčních vztahů, tedy aby se mohla pokoušet o úspěch na náročných trzích, musí splňovat dva základní předpoklady, na které upozorňuje např. Zdeněk Mikoláš. Jedná se o tyto předpoklady:¹⁶

- Firma musí být konkurenční, což znamená, že musí mít konkurenceschopnost, respektive musí disponovat odpovídajícím konkurenčním potenciálem;
- Firma musí mít konkurenční silný zájem, což znamená, že musí chtít vstoupit do konkurenčních vztahů, tedy musí disponovat specifickým potenciálem. Jinak tedy řečeno, příslušná firma se musí vyznačovat podnikavostí.

Pokud shrneme výše uvedené, je zřejmé, že je vhodné činit rozdíl mezi konkurencí, jako výsledkem či produktem ekonomické a tržní aktivity určité firmy na jedné straně, a konkurenceschopností, jako potenciálem firmy na straně druhé.

Je však nutné upozornit, že žádná jednotná a všeobecně platná či rozšířená definice pojmu konkurenceschopnost v podstatě neexistuje, protože jednotliví autoři se v tomto ohledu velmi různí. Firemní konkurenceschopnost podle Moniky Palatkové bývá v širším pojetí obvykle slučována především s finančními ukazateli příslušné firmy a se schopností firmy odměňovat nejen své zaměstnance, ale také své vlastníky a akcionáře. V užším pojetí se firemní konkurenceschopnost zaměřuje pouze na takové finanční ukazatele, jako je zejména firemní obrát, zisk a jeho různé podoby, dále pak na náklady, případně na výkonnost akcií a na další

¹⁵ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 str., s. 155. ISBN 978-80-247-3651-8.

¹⁶ MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 str., s. 65. ISBN 978-80-247-1277-6.

aspekty. Ovšem stejně tak mohou být jedním z kritérií konkurenceschopnosti firmy také její vnitřní zdroje, typicky např. firemní know-how, a potenciál v oblasti inovací.¹⁷

Pavel Marinič pak v této souvislosti ve své práci stručně konstatuje, že „... konkurenceschopnost na firemní úrovni lze chápat i jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopná firma musí být schopná v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. Toto tvrzení lze opřít o produkční teorii, podle níž snaha firmy maximalizovat zisk vyvolává tlak na její produkční schopnost, kterou je podmíněn objem prodeje a tedy konkurenceschopnost.“¹⁸

Milan Viturka a kol. ve své práci rozlišují mezi absolutním a relativním pojetím konkurenceschopnosti. V kontextu absolutního pojetí lze za konkurenceschopnou podle zmíněného autorského kolektivu považovat v podstatě každou firmu působící na trhu, která dosahuje ekonomicky pozitivních výsledků ve své činnosti. Ovšem v rámci relativního konceptu konkurenceschopnosti se úroveň konkurenceschopnosti určité firmy odvozuje od její pozice vůči dalším firmám, které působí v příslušném segmentu trhu. Z dlouhodobého pohledu pak lze za základní sjednocující kritérium považovat dobu působení firmy na trhu, protože nekonkurenceschopné firmy jsou z něj dříve nebo později vytlačovány úspěšnějšími subjekty. Konkurenceschopné jsou tedy pouze takové subjekty, které se dokážou trvale přizpůsobovat dynamicky se měnícímu tržnímu prostředí. Obecně pak platí, že firmy, které jsou vystavené intenzivnímu působení silné konkurence, jsou nejvíce inovativní, protože konkurence snižuje ceny. Firmy proto musí, pokud si chtějí udržet či zvyšovat zisk, přicházet s novými a také kvalitnějšími produkty, výrobky či službami.¹⁹ Je tedy zřejmé, že působení konkurence je ve vztahu k jednotlivým firmám, podnikům či společnostem blahodárné. Na tomto základě pak lze konstatovat, že omezování konkurenčního prostředí – např. dotováním určitých subjektů či celých odvětví – je medvědí službou pro společnost.

Konkurenceschopnost firem se obecně odvozuje od konkurenční výhody, kterou jednotlivé firmy získaly – nebo také nezískaly či ztratily – svým způsobem produkce a svým působením na trzích ve srovnání s konkurenčními subjekty, které svou činnost vyvíjejí v rámci stejného

¹⁷ PALATKOVÁ, M. *Mezinárodní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 224 str., s. 158. ISBN 978-80-247-3750-8.

¹⁸ MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 str., s. 15. ISBN 978-80-247-2432-4.

¹⁹ VITURKA, Milan a kol. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 232 str., s. 133. ISBN 978-80-247-3638-9.

segmentu. Drahomíra Pavelková a kol. v této souvislosti shrnujícím způsobem konstatují, že samotný pojem konkurenceschopnost je „... poměrně jasný a označuje schopnost firmy soutěžit, růst, být ziskovou, tedy produkovat se ziskem takové výrobky, které splňují požadavky otevřeného trhu, pokud jde o cenu, kvalitu apod. Každá firma, která se chce udržet v podnikání a uchovat si svůj podíl na trhu, musí tyto požadavky akceptovat a plnit. Nekonkurenceschopná firma, která začíná ztrácet svůj podíl na trhu, s podnikáním skončí (pokud nedostává nějakou „umělou“ podporu nebo ochranu).“²⁰

Na závěr této podkapitoly je nutné ještě upozornit, že kvalitativně založená konkurenceschopnost jednotlivých firem významným způsobem souvisí s celkovou kvalitou ekonomického prostředí v určité zemi. Situaci v České republice v tomto ohledu shrnují např. Eva Kislingerová a kol. Podle tohoto autorského kolektivu je vážným problémem České republiky především relativně nízká produkce znalostí a též nízká inovační výkonnost. Pozitivní je naopak vysoká míra otevřenosti vůči obchodním a investičním tokům, která umožňuje efektivní přejímání hlavně technologických, ale také jiných znalostí ze zahraničí a jejich přizpůsobování potřebám domácí ekonomiky, jejích jednotlivých subjektů. Slabinou České republiky z hlediska konkurenceschopnosti firem je také nedostatečná nabídka specifických vysokých kvalifikací, tedy relativně nízký počet výzkumníků i absolventů technických a přírodovědných oborů vysokých, ale také středních škol. Infrastruktura tvořená celkem informačních a komunikačních technologií je sice srovnatelná s průměrem Evropské unie v případě vybavenosti telefony, ovšem poněkud horší je již pozice České republiky v oblasti využití a aplikace náročnějších technologií tohoto druhu.²¹ Bude proto zajímavé zjišťovat, jak si na tom Česká republika a české firmy stojí v oblasti firemní kultury.

Na tuto skutečnost upozorňují také Dana Zadražilová a kol. Vzhledem k tomu, že podstatná část společenské odpovědnosti firem směřuje nejen ke spotřebitelům, ale také k zaměstnancům, vůči životnímu prostředí a obchodním partnerům, lze podle zmíněného autorského kolektivu konstatovat, že reálně prokazatelná společenská odpovědnost určité firmy představuje významnou vizitku její kvality, tedy jinými slovy představuje konkurenceschopnost prostřednictvím kvality.²²

²⁰ PAVELKOVÁ, D. a kol. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 str., s. 27. ISBN 978-80-247-2689-2.

²¹ KISLINGEROVÁ, E a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008. 293 str., s. 24. ISBN 978-80-7179-882-8.

²² ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010. 167 str., s. 27. ISBN 978-80-7400-192-5.

2 FIREMNÍ KULTURA

2.1 PODSTATA FIREMNÍ KULTURY

Firemní kultura podle Jitky Vysekalové a Jiřího Mikeše komplexně vyjadřuje sociálně-psychologickou dimenzi reality určité organizace, čímž podporuje, nebo naopak brání realizaci strategie příslušné firmy či organizace. Někdy se v této souvislosti hovoří o tzv. firemním chování neboli o corporate behavior, které je firemní kulturou určováno nebo alespoň významně ovlivněno. Podstatu firemní kultury tvoří vždy do značné míry originální a neopakovatelný souhrn představ, přístupů a hodnot, které jsou v určité firmě všeobecně sdílené a relativně dlouhodobě udržované. Důležité je, že se jedná o produkt myšlení lidí, který je spojený se specifickým charakterem určité profesní činnosti. Výše zmínění autoři v této souvislosti zdůrazňují, že firemní kultura představuje kvalitativní veličinu, kterou lze jen velmi obtížně kvantifikovat či měřit. Ovšem na základě vnějších projevů lze firemní kulturu nejen poznávat, ale také s ní dále pracovat a případně ji měnit.²³

Růžena Lukášová, Ivan Nový a kol. shrnují, že zahraniční autoři jako kulturní prvky obvykle označují ty nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní skladební komponenty kulturního systému, což samozřejmě platí i v případě organizační či firemní kultury. Prvky organizační kultury nejsou zahraničními autory vymezovány či kategorizovány žádným jednoznačným způsobem, nicméně přesto se obvykle alespoň rámcově shodují v tom, že za základní prvky firemní kultury lze považovat základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále pak vnější manifestace firemní kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální, ale také nemateriální (neboli behaviorální) povahy.²⁴

Výše sice bylo konstatováno, že ani zahraniční – natožpak čeští – odborníci se neshodují v otázce vymezení či kategorizace základních prvků firemní kultury, přesto se můžeme pokoušet alespoň o rámcová vymezení. Tak např. podle Václava Svobody tvoří firemní kulturu následující čtyři základní formy:²⁵

²³ VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 str., s. 67. ISBN 978-80-247-2790-5.

²⁴ LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 str., s. 22. ISBN 978-80-247-0648-1.

²⁵ SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 str., s. 42. ISBN 978-80-247-2866-7.

- **Kompetenční firemní kultura:** je typická především pro sféru, ve které převažuje vysoká investiční náročnost, ale naopak menší jistota úspěchu. Přiřazuje velký význam odbornosti, formální rozhovor proto stojí vždy v popředí. Tuto formu firemní kultury ovšem ohrožují krátkodobé konjunkturální výkyvy, protože se většinou uplatňuje v podnicích, které vyrábějí investiční zboží. Kompetenční forma firemní kultury je také značně riziková a má jen pomalou zpětnou vazbu;
- **Úderná firemní kultura:** spočívá ve vysoké míře rizikovosti, vyznačuje se však poměrně rychlou zpětnou vazbou. Schopností úderné firemní kultury je dodávat na trh rychle inovace. Ve srovnání s kompetenční kulturou je úderná kultura problematická v interpersonálních vztazích. Typická je především pro taková odvětví, jako jsou např. kosmetické služby, stavebnictví, různé poradenství atd.;
- **Hierarchicky uzavřená firemní kultura:** tuto kulturu charakterizuje sice nízká rizikovost, ale také pomalá zpětná vazba. Často se projevuje v bankovníctví, pojišťovnictví, ve farmaceutickém průmyslu, v zásobovacích podnicích, ale také v některých dalších odvětvích. Na hierarchicky uzavřené firemní kultuře je pozitivní, že jsou jí vlastní fungující postupy. Značně negativní je na ní naopak silná byrokracie, pevně zavedené hierarchické struktury s mnoha formalitami aj.
- **Firemní kultura aktivit:** v tomto případě se v popředí firemní kultury nachází aktivita. Vyznavači kultury aktivit jsou obvykle nejlepšími prodejci a obchodními zástupci. Zde se tedy kultura většinou odehrává v podstatě na místě prodeje. Proto je tato forma firemní kultury nejvíce zastoupena v oborech značkových spotřebních výrobků, v maloobchodě, v oblasti počítačů či ve výrobě vozidel.

Do firemní kultury jsou obvykle zařazovány jak subjektivní momenty cílevědomé povahy, tedy např. hodnoty, cíle, plány, zásady atd., tak subjektivní momenty charakterizující trvalý, v podstatě každodenní život firmy, tedy jakýsi duch podniku, jeho celkovou atmosféru či klima, ale také zvyklosti, ceremoniály, případně také formální či neformální rituály a další aspekty.²⁶

Kulturní antropologie podle Radky Johnové rozlišuje čtyři základní parametry firemní či organizační kultury, které lze nalézt v podstatě u všech subjektů²⁷

²⁶ VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 str., s. 67. ISBN 978-80-247-2790-5.

²⁷ JOHNNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 str., s. 53 – 54. ISBN 978-80-247-2724-0.

- **Symboly:** jsou obvykle odvozeny ze zvyků. Symbolem každé země je její jazyk a lidové zvyky, na úrovni podnikové kultury jsou především o profesní slang, zkratky, značky, ale také způsob oslovování, oblékání či vyjádření postavení v rámci hierarchie. Tyto symboly jsou ve většině případů srozumitelné jen členům příslušné organizace, kteří spolu nacházejí tzv. společnou řeč;

- **Hrdinové:** jsou to imaginární nebo skutečné postavy z firemní historie, které jsou považované za model ideálního chování pro daný obor. Jsou nositeli tradice, vzorem ideálního vedoucího, spravedlivého manažera, vzorného zaměstnance, usilovného pracovníka atd. Podle hrdinů jsou poměřováni všichni současní pracovníci i manažeři. Hrdiny jsou často zakladatelé firmy, v českých podmínkách např. Tomáš Baťa a další zakladatelé kdysi úspěšných firem;

- **Rituály:** jsou to formální i neformální, ale od lidí vždy očekávané, společensky nezbytné projevy nebo činnosti počínaje pracovními schůzemi a způsobem jejich vedení přes psaní zpráv, vedení agendy až po informační a kontrolní činnosti v podniku. Mezi rituály náleží také způsoby motivace pracovníků, ale také nejrůznější neformální aktivity na pracovišti, včetně oslav a výročí. To, co někde může být nutností absolvovat, je jinde jen trpěné nebo striktně zakázané;

- **Hodnoty:** představují nejvyšší formu podnikové kultury. Jde o obecné chápání toho, co je dobré nebo špatné, normální, tolerované či naopak nenormální nebo netolerované. Hodnoty by měly být sdíleny všemi pracovníky. Naprostou nutností je v tomto případě shoda u lidí na vedoucích pozicích. Hodnoty se odrážejí v sounáležitosti pracovníků s firmou, promítají se do pracovní morálky i do celkové orientace podniku. Hodnoty se pak v rámci každodenní firemní praxe realizují prostřednictvím norem, tedy nepsaných pravidel hry.

Poněkud jiný přístup ve své práci nabízejí Jiří Šubrt a kol., kteří se zabývají problematikou struktury organizační kultury. Tato struktura bývá nejčastěji sledována podle kritérií, jak jednotlivé strukturální jednotky vyjadřují organizační kulturu, jak jsou dostupné běžnému vnímání a jak je lze ovlivňovat prostřednictvím nástrojů řízení. Tato struktura pak podle zmíněných autorů sleduje obvykle tři základní vrstvy:²⁸

- **Hodnotová vrstva:** obsahuje hodnoty, ideje, mise, vize, filosofie a je tou vůbec nejstabilnější a nejméně proměnlivou vrstvou organizační či firemní kultury. Jednotlivé jevy, které tuto vrstvu tvoří, nejsou běžnému vnímání dostupné, což znamená, že ji není možné řídit. Je jen minimálně dostupná nástrojům řízení;

²⁸ ŠUBRT, J a kol. *Soudobá sociologie VI. Oblasti a specializace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2014. 402 str., s. 301. ISBN 978-80-246-2558-4.

- **Normativní vrstva:** obsahuje normy, cíle, vzory, zvyky, tradice a je relativně stabilní. Je také mnohem více spojována s konkrétními situacemi a událostmi, přičemž v dlouhodobém horizontu je měnitelná nebo lze aktualizovat jiné normy
- **Symbolická vrstva:** obsahuje jazyk, hesla, loga, rituály, mýty, ale také estetické prostředky a je pro vnějšího i vnitřního pozorovatele nejzřetelnější. Jednotlivé prostředky komunikace mají předávat poselství či sdělení. Symbolická vrstva však vyžaduje porozumění řeči specifických symbolů, je relativně stabilní a ve srovnání s předchozími dvěma vrstvami je nejvíce proměnlivá a instrumentální.

2.2 UTVÁŘENÍ A ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY

Text této podkapitoly teoreticky vychází z konstatování Václava Svobody, který zdůrazňuje, že firemní, podniková či organizační kultura nepředstavuje v žádném případě jednorázově produkovaný výsledek, nýbrž naopak obvykle po dlouhá léta se vyvíjející fenomén.²⁹ Již v rámci předchozí podkapitoly bylo společně s Jitkou Vysekalovou a Jiřím Mikešem zdůrazněno, že na základě vnějších projevů lze firemní kulturu nejen poznávat, ale také s ní dále pracovat a případně ji měnit.³⁰ Silná firemní kultura totiž v žádném případě nesmí být nehybná, nýbrž naopak musí neustále reagovat na aktuální trendy a změny ve vnějším prostředí.

Radka Johnová v této souvislosti konstatuje, že to, „... co bylo dobré ještě před několika lety, může, ale nemusí platit i dnes. Pozor musíme dát i na určité nebezpečí uniformity a závislost pracovníků na stávající kultuře, aby se nestala brzdou požadovaných změn. Příliš silná kultura může vytvářet bariéry bránící dosažení cílů nových podnikových strategií. Odpor ke změně, či alespoň určitou dávku skepse k ní známě všichni.“³¹

Je totiž nutné brát v úvahu, že každá stávající firemní či organizační kultura byla vytvořena a dále pak udržována, stabilizována nebo naopak rozvíjena za určitých podmínek, které v důsledku dynamického vývoje světového ekonomického prostředí jsou transformovány do jiných podob.

²⁹ SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 str., s. 42. ISBN 978-80-247-2866-7.

³⁰ VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 str., s. 67. ISBN 978-80-247-2790-5.

³¹ JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 str., s. 54. ISBN 978-80-247-2724-0.

Především vstup nových konkurentů do příslušných tržních segmentů s sebou nese reálné a potenciálně značné riziko nejen stagnace, ale dokonce zaostávání a ztráty konkurenceschopnosti. V tomto ohledu mají velkou výhodu ty komerční organizace, jejichž firemní kultura se vyznačuje velkou otevřeností vůči novinkám a které v sobě mají zabudované interní mechanismy, jež usnadňují aplikaci nejrůznějších novinek a změn. Rigidní organizace, vyznačující se příliš zkostnatělou firemní kulturou, jsou naopak náchylnější k zaostávání.

Záměrné formování firemní kultury představuje náročnou a dlouhodobou záležitost. Její zavedení je proto snazší v nově vznikajících firmách, nežli ve firmách tzv. zaběhnutých. Obtížnost utváření a případné změny organizační kultury pak podle Jana Urbana spočívá především v následujících aspektech:³²

- Vytyčení změn podnikové kultury vyžaduje schopnost určitého nadhledu nad stávajícími hodnotami a zvyklostmi organizace a jejím řídicím stylem. Získat tento nadhled však většinou není ani pro manažery jednotlivých organizací, společností a firem zcela jednoduché, protože jsou jejich nedílnou součástí;

- Tvorbu či změny podnikové kultury nelze založit jen na jejich formulaci či sepsání a na následné komunikaci. Hodnoty příslušné organizace či zásady firemní kultury vytváří především jednání podnikového managementu. S konstatováním, že tvorba i změna firemní kultury představuje dlouhodobý a obtížný proces, souhlasí také Jitka Vysekalová a Jiří Mikeš. K tomu, aby tento proces v jednotlivých firmách probíhal optimálně a efektivně, je nezbytné realizovat analýzu podmínek, určit jasné cíle i výhled do budoucnosti a v této souvislosti pak vymežit, co bude změna v případě úspěchu i neúspěchu zahrnovat.³³

Organizace, firmy či společnosti, které se pokoušejí svou firemní kulturu změnit na základě jednoduchých nebo dílčích – typicky např. komunikačních – opatření podle Jana Urbana obvykle po jisté době zjišťují, že změna firemní kultury, které nakonec dosáhly, byla jen okrajová a krátkodobá. Formování žádoucí firemní kultury proto vždy musí být úkolem vrcholového vedení příslušné organizace a obecněji pak celého týmu manažerů. Snaha delegovat tento úkol na specializované útvary příslušné organizace, tedy např. na útvar personálního řízení, se proto musí nutně míjet účinkem, a to hlavně z dlouhodobého hlediska. Nejvyšší vedení příslušné organizace i nižší management by se při tvorbě a

³² URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 str., s. 157. ISBN 978-80-247-3176-6.

³³ VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 str., s. 70. ISBN 978-80-247-2790-5.

případně změně organizační kultury měl opírat o několik základních zásad. Podle Jana Urbana by se mělo jednat o následující zásady:³⁴

Trvalé zdůrazňování firemních hodnot: hodnoty firemní kultury, ať se již týkají kvality produkce, vztahů se zákazníky či mezilidských vztahů mezi kolegy či spolupracovníky atd., je zapotřebí všem zaměstnancům nejen jasně sdělovat, ale také trvale zdůrazňovat a připomínat, a to i poté, kdy se již staly nedílnou a tzv. hmatatelnou součástí vnitřního prostředí příslušné organizace či firmy;

Osobní příklad: manažeři jsou pro zaměstnance tzv. nositeli modelových rolí. Vedoucí představitelé každé organizace by proto neměli o firemní kultuře pouze teoreticky hovořit, nýbrž také ji osobně prosazovat v rámci každodenního provozu organizace a sami osobně ji tak ztělesňovat. V zájmu důvěryhodnosti jejich snahy o změnu firemní kultury i vedení ostatních zaměstnanců má zcela rozhodující význam především dlouhodobý osobní příklad managementu firmy;

- **Zaměření manažerské kontroly:** zaměstnanci firmy si většinou relativně dobře uvědomují, čemu jejich nadřízení věnují zvýšenou pozornost, co pravidelně kontrolují a co naopak opomíjejí či zanedbávají. Na základě takových zjištění se pak zaměstnanci obvykle chovají. Věnují-li příslušníci managementu určitým oblastem fungování příslušné firmy zvýšenou kontrolu, vytvářejí tím firemní hodnoty, které se stávají významnými i pro jejich zaměstnance. Priority firemní kultury mohou manažeři vedle zvýšené či pravidelné kontroly dávat najevo také otázkami, které zaměstnancům kladou, obsahem jednotlivých porad atd.;

- **Okamžiky pravdy:** z hlediska tvorby firemní kultury jsou velice důležité také tzv. okamžiky pravdy. Podle Jana Urbana se jedná o situace, kdy je zapotřebí přijmout obtížné rozhodnutí. Jako typický příklad lze uvést takové situace, kdy vrcholový management prosazuje určitou firemní kulturu, přičemž zjistí, že určitá součást firemní produkce je kazová či přímo defektní. Rozhodnutí, zda v zájmu kvality přes značné náklady vadnou produkci nahradit nebo zda uspořit náklady i čas a produkci i s defektními díly expedovat, představuje rozhodnutí, které kulturu firmy orientovanou na kvalitu buď dlouhodobě posílí, nebo ji naopak může poškodit či oslabit, a to bohužel obvykle dlouhodobým způsobem;

- **Personální politika:** zásady nebo hodnoty firemní kultury je zapotřebí promítnout do všech dílčích rozhodnutí managementu, která se dotýkají zaměstnanců či personální politiky příslušné organizace, tedy do přijímání, hodnocení, motivace či odměňování, ale také

³⁴ URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 str., s. 157 – 158. ISBN 978-80-247-3176-6.

povyšování zaměstnanců atd. Formování úspěšné firemní kultury však vždy vyžaduje, aby ti pracovníci, kteří hodnoty firemní kultury ztělesňují a jejichž práci nebo jednání by měli ostatní napodobit, byli vedením firmy i ostatními manažery odpovídajícím způsobem oceněni.

- Na závěr této podkapitoly předložené práce lze společně s Filipem Šmídou zdůraznit, že při zakotvování nových přístupů do firemní kultury management musí všem zaměstnancům neustále zdůrazňovat, že dosažené výsledky mají jasnou souvislost s programem celkových změn v organizaci. Management proto musí vždy věnovat velmi mnoho času vysvětlování, odkud se vzala původní kultura, jak tato kultura firmě v minulosti posloužila, proč je nutné ji změnit atd. V této souvislosti je také nutné, aby management zajistil, zda nově přijímaní zaměstnanci nejsou posuzováni podle starých norem chování a sdílených hodnot a zda stále nejsou povyšováni jen tzv. zastánci starých pořádků, respektive lidé, kteří výrazně nepodporují nové postupy. Též je nutné zdůraznit, že skutečná a opravdu hluboká změna firemní kultury nastává až na závěr realizace všech dílčích procesů.³⁵

³⁵ ŠMÍDA, *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 str., s. 225. ISBN 978-80-247-1679-4.

3 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY

3.1 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY Z HLEDISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podle Michaely Tureckiové je firemní kultura jakýmsi software každé firmy či společnosti. Především na firemní kultuře a na jejím řízení záleží, jak bude příslušná firma fungovat z lidské stránky, jak využije a rozvine potenciál svých pracovníků, na ní také záleží, zda se zaměstnanci zaměří na prosté plnění pracovních povinností, na jejich sabotování či naopak na to, aby stabilně a s nadšením podávali vysoký výkon. Michaela Tureckiová však současně zdůrazňuje, že firemní kulturu jako takovou lze považovat jen za nepřímý nástroj řízení, což znamená, že prostřednictvím vytváření vzorů očekávaného chování lidí ve firmě potenciálně usnadňuje a zrychluje řídicí procesy. V tomto ohledu se firemní kultura projevuje především při rozhodování a dále pak při následné implementaci rozhodnutí, při koordinaci činností, při angažovaném dosahování cílů a konečně se uplatňuje v rámci výkonové motivace.³⁶

Pochopení významu firemní kultury z hlediska řízení lidských zdrojů by mělo vyplývat z uvědomění si cílů firemní kultury. Václav Svoboda, který s oblibou užívá původní anglickou podobu tohoto termínu – tedy corporate culture – shrnuje, že cíle firemní kultury jsou vícestranné. V této souvislosti pak zmíněný autor konstatuje, „... *realitou současného světa je bohužel také řada deficitů v životě jednotlivců i skupin. Lidé pocítují ztrátu identity, sociální orientace a orientace v oblasti hodnot. Corporate culture může tyto deficity napomáhat odstraňovat. K základním úkolům firemní kultury přistupují ještě úkoly další – např. umožňovat seberealizaci na pracovišti, rozšiřovat programy k vytváření nových druhů práce, poskytovat více informací o podnikovém dění, humanizovat pracovní život, brát ohledy na ekologické zásady při určování podnikových cílů.*“³⁷ Vzhledem k tomu, že jednou z oblastí, v rámci kterých se firemní kultura uplatňuje velmi významně, je oblast styku a komunikace managementu a firmy se zaměstnanci, je mimo jakoukoli pochybnost, že firemní kultura a její charakteristiky se také výrazně podílejí na úspěchu či neúspěchu při řízení lidských zdrojů.

Firemní kultura jako celek totiž musí podporovat celkovou strategii organizace a její základní cíle. Na tuto skutečnost upozorňuje také Radka Johnová, která pozitivní působení firemní kultury v tomto ohledu poněkud konkretizuje. Silná organizační či firemní kultura má

³⁶ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 str., s. 144. ISBN 978-80-247-040-50.

³⁷ SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 str., s. 43. ISBN 978-80-247-2866-7.

podle zmíněné autorky nesporná pozitiva. Identifikace pracovníků s příslušnou organizací totiž vede k vyšší míře soudržnosti zaměstnaneckých kolektivů, ale také k nejrůznějším aktivitám a jednání ve prospěch firmy. V této souvislosti je však nutné dávat pozor na vysokou kohezi těch skupin pracovníků, které příslušnou organizační kulturu nesdílejí, protože takové skupiny, pokud jsou stmelené, mohou dané organizaci uškodit více než izolovaní jedinci, byť by se jednalo o jedince s pověstí rebelů. Výhodu organizací se silnou firemní kulturou představují efektivně fungující samoregulační tendence, kdy relevantní firemní hodnoty ve vztahu k zaměstnancům nahrazují dozor ze strany managementu. Vysoká firemní kultura také dokáže tzv. prodávat příslušnou organizaci i na veřejnosti, a to především prostřednictvím dobrého image a účinného public relations.³⁸

Bylo by však chybou, kdybychom firemní kultuře přičítali pouze samá pozitiva. Firemní kultura je sice velice důležitým zdrojem jednotlivých organizací, což znamená, že má katalytický účinek na mnohé firemní procesy, a některé typy chování a vztahů by bez dobré firemní kultury pravděpodobně nenastaly nebo by vznikaly jen velmi obtížně a doslova navzdory podmínkám, ovšem na druhou stranu firemní kultura nemusí být jen příznivá pro vznik synergie v rámci organizací, tedy pro rozvoj pozitivních účinků vyplývajících ze vzájemné týmové spolupráce všech zaměstnanců. Na toto nebezpečí ve své práci upozorňuje např. Jiří Plamínek. Podle tohoto autora se velice často stává, že firemní kultura rozvoj synergie spíše tlumí a v extrémních případech jej dokonce vylučuje. Proto je zapotřebí ve firmách s celkovým charakterem vztahů systematicky pracovat. Tato práce pak musí začít diagnózou firemní kultury.³⁹

Jakým způsobem se tedy firemní kultura uplatňuje v rámci řízení lidských zdrojů jednotlivých organizací? Odpověď na tuto otázku již částečně vyplynula z předchozího textu. Podstata tohoto působení spočívá v motivačním a zavazujícím působení norem, hodnot a způsobů myšlení a jednání zprostředkovaných příslušnou firemní kulturou. Toto působení významně ulehčuje práci managementu jednotlivých firem. V případě pozitivní, dobře nastavené a efektivně fungující firemní či organizační kultury, se totiž management nemusí vyčerpávat nadměrnou pozorností věnovanou kontrolní činnosti ve vztahu k pracovníkům, nýbrž se může soustředit na tvorbu vize a z ní vyplývající strategie, ale také na motivaci pracovníků.

³⁸ JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 str., s. 54. ISBN 978-80-247-2724-0.

³⁹ PLAMÍNEK, J. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 184 str., s. 71. ISBN 978-80-247-5323-2.

Podrobnějším způsobem tuto tezi objasňují např. Jiří Šubrt a kol. Podle tohoto autorského kolektivu se totiž organizační kultura v konečném důsledku projevuje jako významná podobnost v jednání značného počtu jednotlivců v organizaci, což znamená, že je z jednání odvozena. Samozřejmě je nutné upozornit, že úplné podobnosti u všech pracovníků dané organizace dosáhnout nelze. Organizační kultura k mnohem efektivnějšímu řízení lidských zdrojů přispívá především tím, že tzv. nutí pracovníky přizpůsobit se požadavkům dané organizace, aniž by v tomto ohledu musel konkrétně zasahovat její management. Organizační kultura je tak určující skutečností ve vztahu k organizačnímu jednání. Vztah mezi kulturou a jednáním však podle Jiřího Šubrt a kol. není a nemůže být jednoznačný. Jednání jednotlivých pracovníků totiž může být ve shodě s požadovaným chováním, ale také nemusí. Jednání pracovníků a jeho důsledky také ovlivňují chápání toho, co je a co naopak není vhodné, prospěšné a žádoucí, přičemž v průběhu času může dojít k trvalé změně v pojetí.⁴⁰ Je tedy zřejmé, že možnosti organizační či firemní kultury, uplatňované jako specifický nástroj řízení lidských zdrojů, jsou přece jen limitované. Toto zjištění by však v žádném případě nás nemělo svádět ke zjednodušenému a ve svém důsledku nesprávnému závěru, že firemní kulturu není nutné v rámci řízení lidských zdrojů používat.

Na motivační význam firemní kultury pak upozorňuje např. Michela Tureckiová, když konstatuje, že akceptaci firemní kultury sice nelze nařídit, „... *Ize však pracovníky povzbuzovat (stimulovat) k určitému pracovnímu chování, a to pak prostředky firemní kultury dále ovlivňovat. V tomto smyslu působí firemní kultura jako významný vnější stimul. Má však i vlastní motivační náboj – pokud ji zaměstnanci přijmou za svou, usilují o její další posilování a rozvíjení, což se dále pozitivně odráží v postojích zaměstnanců k práci a k firmě, ve zvyšování jejich pracovní spokojenosti a ovšem také v rozvoji jejich pracovní výkonnosti.*“⁴¹

3.2 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY Z HLEDISKA FIREMNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Zásadní otázka, řešená v rámci předložené práce, zní, proč je dobré zabývat se problematikou firemní kultury. Na tuto otázku odpovídají např. Jitka Vysekalová a Jiří Mikeš

⁴⁰ ŠUBRT, J a kol. *Soudobá sociologie VI. Oblasti a specializace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2014. 402 str., s. 300. ISBN 978-80-246-2558-4.

⁴¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 str., s. 144. ISBN 978-80-247-040-50.

konstatováním, že firemní či organizační kultura představuje velice významný faktor konkurenceschopnosti jednotlivých organizací, přičemž dokáže pozitivně působit jak směrem dovnitř, tak i směrem navenek. Velmi důležitým důvodem pro vypracování, zavedení a udržování dobré firemní kultury je především skutečnost, že dokáže významným způsobem zvyšovat kvalitu soužití a též spolupráce všech zaměstnanců, zlepšuje jejich motivaci a tím i produktivitu práce, dále inovační potenciál firmy a potažmo pak její celkové výsledky.⁴²

Také Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková upozorňují, že „... v současnosti je podniková kultura jedním z významných faktorů konkurenceschopnosti. Je tomu tak proto, že technologie je možné získat snadno, avšak vhodná podniková kultura, která se projevuje očekávaným chováním zaměstnanců k interním a externím zákazníkům, se tak snadno napodobit nedá.“⁴³ A konečně lze citovat např. ještě Filipa Šmídu, který ve své práci zdůrazňuje, že význam firemní kultury je v současné době „... skutečně mimořádný a dá se dokonce vyjádřit číselně ... profesor Souček v této souvislosti hovoří o pozoruhodném výzkumu, provedeném v roce 2002 ve 207 velkých amerických korporacích. Studie ukázala, že cena akcií firem se správně řízenou organizační kulturou za posledních 11 let vzrostla o 901 %, zatímco cena akcií ostatních společností se ve stejném období zvýšila pouze o 74 %.“⁴⁴ Management organizace, který usiluje o vybudování, udržení a rozvíjení opravdu kvalitní firemní kultury, musí brát v úvahu také moderní fenomén společenské odpovědnosti firem. Koncept společenské odpovědnosti firem sestává ze tří základních pilířů, přičemž jedním z nich je pilíř sociální. Tato oblast souvisí především s péčí firmy o své zaměstnance a s pracovními podmínkami, které firma pro zaměstnance vytváří. Management firem by si měl podle Viléma Kunze uvědomit, že spokojení a motivovaní zaměstnanci v současné době a v kontextu znalostní ekonomiky představují klíčový faktor k úspěšnému fungování firem. Empirické výzkumy podle zmíněného autora ukazují, že odpovědný přístup firem k jejich pracovníkům jim může přinést celou řadu benefitů, např. v podobě přední pozice na trhu práce, v podobě získání pověsti dobrého zaměstnavatele, vyšší loajality zaměstnanců, jejich nižší fluktuace, ale také absence, v podobě jejich vyšší pracovní výkonnosti.⁴⁵ Lze tedy usuzovat, že realizace příslušných aktivit v rámci sociálního pilíře konceptu společenské odpovědnosti firem představuje jeden z faktorů konkurenceschopnosti firem.

⁴² VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 str., s. 69 – 70. ISBN 978-80-247-2790-5.

⁴³ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 str., s. 155. ISBN 978-80-247-3651-8.

⁴⁴ ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 str., s. 213. ISBN 978-80-247-1679-4.

⁴⁵ KUNZ V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 str., s. 22. ISBN 978-80-247-3983-0.

Určitou firemní kulturu má samozřejmě v podstatě každá organizace, firma či společnost. Michaela Tureckiová však zdůrazňuje, že ne každá firma svou kulturu „... využívá k rozvoji svého tržního potenciálu a k rozvoji svých zaměstnanců jako jediné dlouhodoběji udržitelné konkurenční výhody. Ovšem ani v těch firmách, které mají zájem o svůj další rozvoj, nedokáží vždy všichni manažeři rozpoznat a docenit význam firemní kultury, uvést ji v soulad se strategickými záměry, cíli a posláním firmy a účinně ji řídit (a také včas a úspěšně ji měnit.“⁴⁶ Tento postoj managementu může na míře konkurenceschopnosti jednotlivých firem zanechat negativní stopy, což je zbytečné vzhledem k tomu, že akceptování významu firemní kultury nevyžaduje od příslušníků managementu žádné specializované vzdělání. Na negativní skutečnost, kdy v některých případech mnozí manažeři dělají chybu v tom, že podceňují význam firemní kultury pro konkurenceschopnost své firmy či společnosti, upozorňuje např. také Jaroslav Charvát. Tento autor ve své práci zdůrazňuje, že ekonomicky orientovaným finančníkům nebo analyticky zaměřeným technikům se totiž otázka etických hodnot, sociálních norem a celkového klimatu organizace může zdát příliš abstraktní a tedy nedůležitou. Tento postoj je však značně kontraproduktivní. Otázkou pak podle výše zmíněného autora je, zda je to pouze chyba zmíněných finančníků, techniků či analytiků, nebo zda tento stav není zapříčiněn také tím, že ti, kteří význam firemní kultury docenit dokážou, nejsou schopni efektivně tuto věc a další související záležitosti srozumitelně vysvětlit i ostatním.⁴⁷

⁴⁶ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 str., s. 144. ISBN 978-80-247-040-50.

⁴⁷ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 str., s. 129. ISBN 978-80-247-6663-8.

4 FIREMNÍ KOMUNIKACE

4.1 CHARAKTERISTIKY FIREMNÍ KOMUNIKACE

Václav Svoboda ve své práci shrnuje názory zahraničních odborníků na to, co by mělo tvořit správnou a úplnou firemní komunikaci neboli corporate communications. Jedná se či mělo by se jednat především o následující druhy či aspekty komunikace:⁴⁸

- **Corporate design:** svými jednotlivými prvky, tedy značkou (logotypem), rastrem, písmem atd., působí firemní design v každém druhu corporate communications;
- **Public relations:** zprostředkují dialog společnosti s veřejností mnoha přímými či nepřímými komunikačními formami. Poskytují techniku a metody, jež se mohou uplatňovat v různých oblastech firemní komunikace. Jedná se o komunikační zastřešení organizace, společnosti, firmy při sdělování nejrůznějších informací;
- **Corporate advertising:** zahrnuje reklamu v médiích a další druhy marketingové komunikace, které inzerují potřebná sdělení zaměřená do cílových skupin. Její pojetí a styl sleduje konkrétní prodejní cíle podniku. Musí mít jednotný styl;
- **Propagace stanovisek:** jedná se o cílevědomé využívání příležitostí k formulaci názorů na společenské, politické a další veřejné problémy. V tomto ohledu se uplatňuje aktivní spolupráce organizace při tvorbě obecné politiky a legislativy;
- **Veřejná vystoupení:** představitelé firem jsou z titulu své funkce vázáni k celé povinnosti. Jejich osobní vystoupení na nejrůznějších akcích může znamenat zvýšení prestiže organizace, kterou zastupují, nebo také pravý opak toho;
- **Human relations:** jedná se o komunikaci, kterou organizace uskutečňuje pro podporu vzdělávání, propagaci podnikových hodnot nebo sdělování obecných informací, často prostřednictvím inzerce k získávání nových pracovních sil;
- **Investor relations:** jedná se o cílenou práci s akcionáři společnosti, pokud je ovšem daná firma akciovou společností. Uplatňuje se prostřednictvím výročních valných hromad akcionářů, obchodních zpráv, výročních zpráv organizace atd.;
- **Employee relations:** v tomto případě jde o komunikaci zaměřenou směrem ke všem zaměstnancům organizace. Lze ji chápat jako ucelený vnitřní informační systém či programy k informování zaměstnanců. V tomto ohledu lze využívat např. podnikové nástěnky a

⁴⁸ SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 str., s. 37 – 40. ISBN 978-80-247-2866-7.

časopisy, dopisy či apely vedoucích pracovníků podřízeným, firemní filmy, různá společná shromáždění všech zaměstnanců aj.;

- **Government relations:** zaměřuje se na rozhodující osoby ve vládě, ve státní správě, samosprávě atd. Jedná se převážně o různě realizovaný lobbying;
- **University relations:** soukromé firmy potřebují spolupracovat s těmi vysokými školami, které představují vědecko-výzkumnou kapacitu a vychovávají budoucí intelektuální elitu společnosti. Ve vyspělých zemích závisí ekonomický růst hlavně na schopnosti jednotlivých firem trvale inovovat produkty, výrobky či služby. Praktický způsob, jak komunikovat s akademickou sférou, představuje pro firmy např. sponzorování jednotlivých kateder, zadávání výzkumných zakázek, poskytování učebních podkladů, vysílání pracovníků firmy k účasti na vzdělávání na vysokých školách, nabízení praxe pro výborné studenty atd.;
- **Industry relations:** zahrnují vztahy s odvětvovými nebo oborovými partnery průmyslu, ovšem v případě průmyslových podniků a firem. Tak např. Český svaz průmyslu a dopravy poskytuje tuzemským průmyslovým podnikům dobrou platformu, na základě které mohou rozvíjet široce koncipovanou spolupráci mezi subjekty veřejné správy, samosprávy, státní moci a soukromého sektoru;
- **Minority relations:** zpracovávají významný společenský i politicko-ekonomický prostor života národnostních menšin či různých komunit.

Charakteristické rysy firemní komunikace, typické právě pro Českou republiku, ve své práci shrnuje např. Vladimíra Khelerová, když konstatuje, že české firmy často považují organizační strukturu – a tedy i oficiální komunikační toky – za něco, co je dlouhodobě neměnné, z čehož může vyplývat faktor neaktuálnosti firemní komunikace. Proto jednotlivým pracovníkům mnohdy ani nezbyvá nic jiného, než vyřizovat různé záležitosti po neformální linii, a to především z důvodu úspory času a energie. Ovšem pro zahraniční partnery, především pro partnery z německy mluvících zemí, se jedná o značně nepochopitelné záležitosti, ve kterých se lze vyznat jen s obtížemi.⁴⁹

4.2 VZTAH FIREMNÍ KOMUNIKACE A FIREMNÍ KULTURY

Na úvod této podkapitoly předložené práce lze společně s Monikou Palatkovou a kol. předeslat, že vytváření a případně změna vnitřní firemní kultury následně jistě významným způsobem ovlivňuje způsob komunikace nejen v rámci určité organizace, ale také způsob

⁴⁹ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 str., s. 141. ISBN 978-80-247-3566-5.

komunikace vůči externím cílovým skupinám. Zmíněný autorský kolektiv přitom kulturu primárně chápe jako „... systém hodnot a sociálních norem sdílených určitou skupinou lidí, který není vrozený, ale vzniká neustálým procesem učení a je sdílen a pomocí komunikace přenášen vůči dalším skupinám.“⁵⁰ Platnost právě citovaných slov lze vztáhnout jak na národní kulturu, tak na firemní kulturu jednotlivých organizací. Citovaný text přitom stručným, nicméně výstižným způsobem objasnil podstatu vztahu mezi firemní komunikací a firemní kulturou. Je tedy zřejmé, že komunikace představuje prostředek sdílení, tvorby a změny firemní kultury.

Vzhledem k tomu, že firemní kultura může působit jako významný stimulační faktor či motivátor a přispívat tak k efektivnímu řízení a rozvoji lidí v organizacích, a též k vytvoření pozitivního obraz příslušné firmy navenek, je podle Michaele Tureckiové zřejmé, že fenomén firemní kultury těsně souvisí s pojmy identita organizace či image firmy, nelze ji však s nimi zcela ztotožnit. Jako image firmy je totiž označován obraz, který o sobě určitá organizace navenek vytváří, a to zejména prostřednictvím uplatňování různých aspektů public relations. Ovšem významnou roli v tomto ohledu podle zmíněné autorky sehrává také každodenní činnost firmy, realizovaná právě na základě firemní kultury, respektive jejího naplňování v rámci pracovního chování zaměstnanců. Identita organizace neboli corporate identity pak představuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétní organizace v tržním prostředí. Identitu organizace tvoří nejen firemní komunikace, ale také firemní design a firemní jednání. Michale Tureckiová v této souvislosti ještě dodává, že v rámci vztahu firemní kultury a firemní komunikace hraje značnou roli také etika organizace, která je základem firemní kultury.⁵¹

Jitka Vysekalová a Jiří Mikeš v této souvislosti uvádějí, že firemní kultura představuje specifickou a velice významnou součást firemní identity, která je pak dále prezentována především prostřednictvím firemní komunikace, a to jak směrem k vnějším, tak i směrem k vnitřním cílovým skupinám. Firemní kultura a firemní komunikace tedy podle výše zmíněných autorů představují jakési spojené nádoby, které na sebe působí a navzájem se intenzivně ovlivňují.

Vhodnou komunikací lze např. posílit hrdost zaměstnanců na příslušnost k určité firmě a tím i sounáležitost s ní, což ve svých důsledcích může vést i k pozitivním posunům v oblasti

⁵⁰ PALATKOVÁ, M. a kol. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 224 str., s. 52. ISBN 978-80-247-3751-5.

⁵¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 str., s. 134. ISBN 978-80-247-040-50.

charakteristik firemní kultury. Za tímto účelem je podle Jitky Vysekalové a Jiřího Mikeše velice důležité, aby firemní kultura a firemní komunikace na sebe vzájemně pozitivně působily a odpovídaly celkové corporate identity příslušné firmy.

Pokud je ovšem organizační kultura určité firmy nejasná či dokonce roztržitá, každý zaměstnanec pak má jiné představy o společnosti, pro kterou pracuje, o její značce, ale také o jejích hodnotách. Tato situace s velkou pravděpodobností způsobí, že i komunikace takové firmy bude málo přesvědčivá. Cílové skupiny totiž nelze přesvědčit o něčem, co je postaveno na uměle vykonstruovaných hodnotách, které ve firmě nejsou skutečně sdíleny.⁵²

⁵² VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 str., s. 72. ISBN 978-80-247-2790-5.

5 VÝZNAM FIREMNÍ KOMUNIKACE

5.1 VÝZNAM FIREMNÍ KOMUNIKACE Z HLEDISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Je jistě mimo jakoukoli pochybnost, že to je právě kvalitní, pozitivní a efektivní komunikace, která představuje nezbytný základ pro fungování každé organizace, firmy či společnosti a tedy také nezbytný základ pro řízení lidských zdrojů. Kvalitní komunikace ve firmě by přitom měla být mimo jiné i komunikací obousměrnou. Toto konstatování, které není rozporováno v podstatě žádným autorem odborné literatury, představuje teoretické východisko aktuální podkapitoly předložené práce.

V této souvislosti lze citovat např. následující konstatování Michaela Armstronga, který zdůrazňuje, že „... obousměrná komunikace je nutná především k tomu, aby management mohl průběžně informovat pracovníky o jednotlivých oblastech podnikové politiky a podnikových plánech, které se jich týkají, a pracovníci aby mohli ihned reagovat svými názory na záměry a kroky managementu. Změna nemůže být náležitě řízena bez pochopení pocitů těch, na které dopadly její důsledky. K pochopení a ovlivnění těchto pocitů je zapotřebí účinný systém komunikace.“⁵³ Na základě citovaného konstatování je možné zobecnit, že v tomto smyslu se komunikace uplatňuje ve všech dílčích aspektech řízení lidských zdrojů.

Jana Příkrylová a Hana Jahodová předepisují, že kvalitní firemní komunikace, především pak komunikace interní, představuje jeden ze základních strategických momentů v oblasti řízení lidských zdrojů každé organizace. O způsobu interní komunikace v tomto ohledu rozhoduje celá řada faktorů, z nichž zmíněné autorky uvádějí především výrobní program a strukturu firmy, její historii, ale zejména pak její firemní vizi a firemní kulturu. U některých organizací je sepjetí interní firemní komunikace s oblastí řízení lidských zdrojů samozřejmě těsnější než u jiných. Jako optimální Jana Příkrylová a Hana Jahodová označují situaci, kdy se nástroje interní firemní komunikace alespoň zčásti překrývají s nástroji HRM neboli managementu lidských zdrojů (human resources management).⁵⁴

Dagmar Jakubíková pak shrnuje význam firemní komunikace z hlediska řízení lidských zdrojů prostřednictvím následujícího příkladu: „*Mnoho vedoucích pracovníků firem*

⁵³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 880 str., s. 661. ISBN 978-80-247-1407-3

⁵⁴ PŘÍKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 str., s. 115 – 116. ISBN 978-80-247-3622-8.

soustřeďuje svoji pozornost na to, aby jejich firmy komunikovaly s okolím. Zaměřují se prioritně na externí komunikaci a zcela nebo z velké části opomíjejí komunikaci interní. Tak se stává, že často lidé zvnějšku firmy vědí o „novinkách“ ve firmě dříve než její zaměstnanci, a to je chyba ... Interní komunikace zahrnuje stejně tak jako externí komunikace řadu efektivních nástrojů, které pomáhají vytvářet pozitivní vztahy, náladu a image firmy. Zaměstnanci pro svou práci potřebují informace, aby podávali dobrý výkon a byli odpovídajícím způsobem motivováni. Absence komunikace a špatně zvolená strategie komunikace má vždy negativní dopad, vytváří nepříjemnou a nervózní atmosféru. To se následně projeví na výkonnosti zaměstnanců, ztrátě důvěry a snížení jejich loajality k podniku ...⁵⁵ Právě citovaný text tedy současně upozorňuje na negativní důsledky, které nezvládnutá či podceněná interní firemní komunikace působí právě v oblasti řízení lidských zdrojů.

Podle Jany Přikrylové a Hany Jahodové bezpochyby nejčastěji bývá interní firemní komunikace v praxi využívána jako nástroj k informování zaměstnanců a také k ovlivňování jejich postojů, protože představují životně důležitou zájmovou skupinu každé organizace. Obecně platí, že základem tohoto aspektu řízení lidských zdrojů by měl být aktivní, otevřený a pravdivý přístup. Jakékoli zkreslování informací, neupřímnost ze strany managementu, bagatelizace problémů či dokonce zatajování negativních skutečností atd. povedou ve svých důsledcích ke ztrátě důvěry pracovníků v management, což se negativně projeví na efektivitě řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem komunikace vůči pracovníkům je proto posilování sounáležitosti s firmou.⁵⁶

⁵⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 str., s. 250. ISBN 978-80-247-3247-3.

⁵⁶ PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 str., s. 115 – 116. ISBN 978-80-247-3622-8.

5.2 VÝZNAM FIREMNÍ KOMUNIKACE Z HLEDISKA KONKURENCESCHOPNOSTI

Na úvod této podkapitoly předložené práce lze společně se Zdeňkem Mikolášem předeslat, že v současné době „... nepostačí hledat konkurenceschopnost firmy jen ve finančním zdraví, v síle marketingu, inovačního dynamismu atd., ale je nutno zkoumat konkurenceschopnost firmy i z pohledu dalších dimenzí – tzn. Z pohledu její identity, integrity, mobility a suverenity. Tyto nové dimenze se v konkurenční soutěži firem projevují na trhu v různých podobách, např.: celkový design firmy; kultura firmy a její vnitřní klima; celkové chování firmy nebo seskupení firem; komunikace firmy vně a uvnitř firmy; produkty firmy a dynamismus jejich inovací; image firmy atd.“⁵⁷ Je přitom mimo jakoukoli pochybnost, že jednotlivé firmy budou mít různou konkurenceschopnost, a to nejen na základě své velikosti a dalších tzv. tvrdých faktorů, ale také na základě kvality a efektivity své komunikace.

Také Jitka Vysekalová a Jiří Mikeš ve své práci firemní komunikaci výslovně označují jako jeden z významných faktorů konkurenceschopnosti jednotlivých firem, společností či organizací, přičemž zdůrazňují, že tento faktor nejen směřem do vnitřního prostředí firmy, ale také směřem do prostředí vnějšího.⁵⁸

Drahomíra Pavelková a kol. pak k výše uvedenému dodávají, že z hlediska konkurenceschopnosti je důležitá také spolupráce firem – což při povrchním pohledu může vypadat jako protimluv – přičemž pro efektivní spolupráci různých firem je zásadně důležitá právě otevřená a intenzivní komunikace, překonávající zažitou uzavřenost firem vůči sobě a jejich izolaci vůči okolnímu sociálnímu prostředí. Čím více se různé firmy navzájem poznávají, tím lépe dokážou formulovat společné problémy, nacházet jejich účinná řešení a využívat příležitosti.⁵⁹ S určitým zjednodušením, nicméně oprávněně, lze tedy konstatovat, že zatímco interní firemní komunikace se významným – či spíše zásadním – způsobem uplatňuje v rámci řízení lidských zdrojů v jednotlivých organizacích, externí firemní komunikace dokáže za jistých okolností posilovat konkurenceschopnost firem, a to především prostřednictvím spolupráce s dalšími subjekty. Je však mimo jakoukoli

⁵⁷ MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 str., s. 83. ISBN 978-80-247-1277-6.

⁵⁸ VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 str., s. 69. ISBN 978-80-247-2790-5.

⁵⁹ PAVELKOVÁ, D. a kol. *Klustry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 str., s. 41. ISBN 978-80-247-2689-2.

pochybnost, že na úrovni či míře konkurenceschopnosti jednotlivých organizací se podílí také interní komunikace, která posiluje efektivitu pracovních týmů.

Podle Zdeňka Mikoláše je mimo jakoukoli pochybnost, že jednotlivé firmy, organizace, podniky či společnosti budou mít na základě své velikosti různou míru konkurenceschopnosti. Podle zmíněného autora je však otázkou, zda lze pro současné firmy, kdy na jedné straně vymezené škály existuje podnikatel bez zaměstnanců – tedy např. kadeřnice – zatímco na opačné straně spektra se nachází globální virtuální podnik, který využívá všech dostupných prostředků komunikace, organizace, digitalizace atd. v celosvětovém rozsahu, vytvořit nějaký obecný či jednotící model konkurenceschopnosti a navíc takový model, který by zahrnoval specifické přihlídnutí k problematice firemní komunikace.⁶⁰ Obecný model samozřejmě vytvořit lze, přičemž bude jistě obsahovat teti, že jádro konkurenceschopnosti každé firmy, ať je již malá, střední či velká, představuje její podnikatelská vize a strategie. Tato vize a strategie pak musí být tzv. komunikována a v tomto ohledu již jistě budeme shledávat relativně značné rozdíly mezi jednotlivými firmami na základě jejich velikosti.

Nedílnou součástí výše uvedeného by podle Viléma Kunze měla představovat komunikace všech aktivit a aspektů fenoménu společenské zodpovědnosti firem, tedy corporate social responsibility neboli CSR. Vilém Kunz zdůrazňuje, že již v okamžiku vytváření strategie corporate social responsibility je potřebné zabývat se budoucí komunikací jednotlivých aktivit příslušné firmy, protože to může významně přispět k zefektivnění celkové firemní politiky. Komunikace tzv. CSR aktivit by měla být směřována nejen na zákazníky, obchodní partnery či investory, ale specifická pozornost by v této souvislosti měla být směřována také nejen např. na všechny zaměstnance firmy, ale také na místní komunitu, spotřebitelské organizace a obecně pak samozřejmě i na co nejširší veřejnost. Poněkud zjednodušeně lze totiž shrnout, že k tomu, aby mělo společensky odpovědné chování určité firmy pozitivní vliv na její image, je zapotřebí její CSR aktivity sdělovat pokud možno co nejširší veřejnosti, a to ovšem zejména klíčovými firemní stakeholderům.⁶¹

⁶⁰ MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 str., s. 84. ISBN 978-80-247-1277-6.

⁶¹ KUNZ V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 str., s. 124. ISBN 978-80-247-3983-0.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 ZAMĚŘENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Změření praktické části diplomové práce je analýza zvolené společnosti, kterou je společnost M&M Reality Holding a.s. (ve zkratce MaM Reality) Dále zmapování firemní kultury a následné návrhy a doporučení pro změnu.

V první fázi analyzujeme firemní kulturu, která se týká prezentace firemní kultury společnosti jako celku. Po analýze společnosti se zaměříme na pobočku v Olomouci a pomocí metody dotazníků, které vyplní většina zaměstnanců pobočky, prozkoumáme firemní kulturu přímo ve zvolené pobočce MaM Reality.

Po vyhodnocení průzkumu, který provedeme nejen dotazníky, ale taky rozhovory s klíčovými zaměstnanci pobočky, zjistíme, v jaké fázi se firemní kultura na pobočce nachází, a následně tak budeme moci formulovat odpovídající závěry a návrhy pro lepší chod pobočky M&M Reality Olomouc.

6.1 HISTORIE FIRMY

Společnost M&M REALITY HOLDING A.S byla založena 1. ledna roku 2005. Mezi strategické cíle společnosti patří zakládat dceřiné společnosti po celé střední a východní Evropě. První úspěchy byly odstartovány prvním prodaným bytem

16. ledna roku 2005, což rozpoutalo mezi zaměstnanci soutěživost a pracovní nasazení všech zaměstnanců a M&M REALITY HOLDING A.S se dostala do podvědomí na trhu.

Další významným krokem bylo založení dne 1 ledna roku 2006 M&M reality holding, kterou tvoří silná podpora, která nabízí nadstandardní služby jako například:

- oddělení podpory (call centrum, hypotéční centrum)
- účetní, právní oddělení
- zakládání a rozšiřování poboček
- nábor makléřů
- pojišťovací služby
- reklama

Později roku 2008, 1. května, bylo založeno hypotéční centrum, což společnost vnímala jako velký krok kupředu nejen z hlediska rozšíření služeb pro zákazníky, ale i upevnění svého postavení na trhu.

V současné době je společnost od roku 2014 spojena s M&M hypocentrem a M&M pojišťovacím centrem a vznikla jednotná společnost, vystupující pod firemní značkou M&M finance.

6.2 CHARKTERISTIKA FIRMY

M&M Reality Holding a.s. se věnuje zprostředkováním prodeje nemovitostí, pronájmům objektů a jejich správou a poskytuje i finanční a právní poradenství v oblasti realit. Protože M&M reality holding a.s. patří mezi největší realitní kanceláře v ČR, nabízí i výkup nemovitosti za okamžitou hotovostní platbu. Podle strategických cílů firmy má společnost v plánu založit dceřiné společnosti v celé střední a východní Evropě. Společnost M&M reality holding a.s. tvoří centrála společnosti, na které se nachází call centrum, hypoteční centrum, ekonomické, účetní, právní a vymáhací oddělení. Po ČR má společnost 156 poboček a kolem 2500 aktivních makléřů. Zde nejde uvést přesné číslo a to z důvodu toho celkové fluktuace lidských zdrojů ve firmě a procesů změn ve firmě v této souvislosti.

6.3 SLUŽBY FIRMY

Společnost je rozdělena na M&M finance a M&M reality. Mezi služby, které nabízí M&M finance patří vlastní finanční centrum v oblasti zajištění hypoték a pojištění. Vyškolení poradci zajišťují klientům zpracování hypotečních úvěrů a pojištění nemovitosti. Dále do úseku M&M finance patří také investiční centrum, které se zabývá vykoupení nemovitosti popřípadě dražbami. Úsek M&M reality spočívá v nabídce nemovitosti, posléze prodeji a koupě.

Vedení společnosti tvoří výkonný ředitel, dále dva ředitelé pobočkových sítí, přičemž jeden řídí pobočkovou síť na Moravě a druhý v Čechách. Do vedení společnosti patří také ředitel oddělení pro strategii a rozvoj.

Management je rozdělen pro M&M finance a M&M reality. Každý úsek společnosti (M&M finance, M&M reality) má svoje výkonné ředitele, kteří delegují regionální ředitele a ti dále delegují oblastní manažery. Práce regionálních ředitelů spočívá v řízení a kontrole oblastních manažerů, kteří jsou odpovědní za práci a produkci vedoucích poboček. Každá pobočka má svého vedoucího, který zodpovídá za chod kanceláře a produkci realitních a hypotečních makléřů.

Pouze malá skupina zaměstnanců pracuje na smluvní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Týká se to především zaměstnanců, kteří zajišťují administrativní a technický chod společnosti (Péče o klienty, provozní manažera centrály, oddělení interní komunikace, ekonomické oddělení, účetní oddělení, smluvní oddělení, IT oddělení, školicí oddělení, call centrum, tisková mluvčí). Tyhle pozice tvoří centrálu společnosti.

Společnost se snaží prezentovat jako oblíbená realitní kancelář. Prezentuje se jako největší realitní kancelář v ČR. Jako důkaz uvádí, že má nejvíc početnou síť poboček po celé republice. Dále jako další výhodu od konkurence uvádí, že zprostředkují největší množství inzerce na internetových serverech. Staví na hodnotě, že jejich makléři jsou vysoce proškoleni a v oblasti realit jsou jejich znalosti nadstandardní. Jako největší úspěch společnosti zaměstnanci považují vyhlášení firmou roku v roce 2011 a 2012, které bylo uděleno hospodářskou komorou České republiky. Také dávají najevo, že jsou členy realitní komory České republiky. Když všechny tyto informace vyhodnotíme, zjistíme, že společnost se chce prezentovat před veřejností a potenciálními klienty jako největší a nejsilnější realitní kancelář v České republice. Zaměstnanci a především makléři jsou s těmito hodnotami firmy obeznámeni hned při prvním setkáním na přijímacím pohovoru. Jestli se daří společnosti prezentace firemní kultury na venek, zjistím na konci bakalářské práce po vyhodnocení dotazníků, který směřuje široké veřejnosti, kde je tázána, zda ví, která realitní kancelář je v České republice největší.

6.4 STANOVENÍ HYPOTÉZ

Pro účely výzkumného šetření, byly stanoveny 3 předpoklady

- **Hypotéza č. 1:**
„Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni“
- **Hypotéza č. 2:**
„Zaměstnanci mají zájem o zvyšování kvalifikace“
- **Hypotéza č. 3:**
„Zaměstnanci se cítí ve společnosti velmi dobře“

6.5.. METODIKA PRŮZKUMENÉHO ŠETŘENÍ

Byla použita metoda kvantitativního výzkumu tedy anonymního dotazníkového šetření, která je rozšířená. Pro potvrzení nebo vyvrácení stanovených průzkumných předpokladů byla použita metoda dotazníku. Dotazník byl vytvořen v tištěné formě. Respondenti měli možnost výběru jedné odpovědi a k některým otázkám se mohli vyjádřit formou poznámky. Na konci dotazníkového šetření proběhl s respondenty krátký rozhovor formou diskuze na téma nejčastějších odpovědí.

Ty byly rovněž zahrnuty do dotazníkového šetření, kde je uvedeno vyjádření zaměstnanců, asistentky a vedoucího oddělení.

6.6. HARMONOGRAM POSTUPU

Aby byl dodržen řádný postup, je zapotřebí si stanovit plán (dále jen harmonogram), který navazuje na po sobě jdoucí jednotlivé fáze dotazníku.

Otázky byly sestaveny tak, aby potvrdili nebo vyvrátili zkoumaný subjekt.

Každý harmonogram sestává s časového harmonogramu, který byl stanoven na 6 měsíců a začátek byl stanoven 25.8.2015 do 22.01.2016 Časový plán vypadá následně.

- Zpracování – tři týdny tj. srpen a září 2015
- Distribuce dotazníků – 2 měsíce září a říjen
- Sběr dotazníků a rozhovory listopad a prosinec 2015
- Vyhodnocení dotazníku 1 měsíc leden

6.6.1 Přípravná fáze

Hlavním krokem pro přípravnou fázi, bylo stanovení otázek pro potvrzení nebo vyvrácení stanoveného výzkumného cíle. Tento cíl má za úkol zjistit jak jsou zaměstnanci motivováni, co jim motivace přináší, jaké mají možnosti seberealizace a firemního postupu.

Po stanovení cílů výzkumu v této společnosti, který zahrnuje zpracování dotazníku, jejich sběr a následné vyhodnocení v období

od 25. 08 2015 do 22 01 2016

6.6.2 Realizační fáze

Dotazník byl vyhotoven jak v elektronické, tak i v tištěné formě. Respondenti byli dotázáni, zda poskytnou na sebe e-mailové spojení a dotazník, by byl zaslán v elektronické podobě. Z důvodu toho, že dotazník byl anonymní, byl zvolen ve formě tištěné.

Po vytvoření dotazníku jsem seznámila vedoucího diplomové práce s otázkami a po jeho schválení, došlo k distribuci na pobočku společnosti. Respondenti byli seznámeni s vyplňováním dotazníku, který jim byl předán osobně na pobočce při velké poradě.

Respondenti měli 2 měsíce na vyplnění dotazníku za pomoci asistentky vedení a vedoucího pobočky, jsme stanovili reálný termín, kdy budou dotazníky vyplněny a připraveny k vyhodnocení.

6.6.3. Hodnotící fáze

V období srpen 2015 až leden 2016, byl zrealizován výzkum společnosti M&M REALITY HOLDING A.S, jehož cílem bylo zjištění motivace u pracovníků analyzované společnosti formou dotazníkového šetření.

Výzkumu se zúčastnilo 18 realitních makléřů, z toho byli 4 junioři a dvě studentky z celkového počtu oslovených 18 respondentů. Tento výzkum lze považovat za reprezentativní a dostačující z hlediska 100% účasti všech zaměstnanců pobočky.

Věk respondentů se pohyboval v tomto rozmezí:

- 18 až 22 let 1 respondent
- 23 až 35 let 7 respondentů
- 36 až 45 let 7 respondentů
- 46 až 65 let 3 respondenti

Z toho je zřejmé, že mezi 23 až 45 lety je respondentů více, kteří jsou aktivnějšími zaměstnanci zatímco respondentů ve věku 46 až 65 let působí ve společnosti méně, tento fakt je dán tím, že společnost je zaměřena na mladý kolektiv a možnost získat praxi přivádí více dravějších zaměstnanců, kteří jsou pro společnost nezbytní.

6.5 ODMĚŇOVÁNÍ A FIREMNÍ KULTURA FIRMY

Zaměřujeme se na odměňování zaměstnanců po úroveň regionálního ředitele. Makléři jsou rozděleni na juniory a seniory. Nastupující makléři jsou vedeni ve statusu junior. Po dobu tří měsíců (tj, 12 týdnů) po absolvování školení a podepsání smlouvy o obchodním zastoupení mají začínající makléři (junioři) možnost odměny 2000 Kč týdně, za určitých podmínek, které stanovila společnost.

Podmínkou je získání třech nemovitosti týdně (ať už pronájem či prodej) do svých nabídek v inzerci. Nezáleží, zda nemovitost bude nabrána bez smluvně nebo se smlouvou (pokud je se smlouvou, nemovitost musí být prodána jen M&M realitní kanceláři, když je bezesmluvní nabráná, klient má nárok si prodat nemovitost sám, nebo může oslovit i další realitní kanceláře). Takle možnost odměny platí pouze pro juniory po dobu 12 týdnů. Je to podpora společnosti pro nové začínající makléře.⁶²

Pokud se podaří juniorovi prodat nemovitost, má nárok na 30% ze stanovené provize. Provizi si makléř po dohodě s klientem stanovuje sám. V tabulce není uvedeno odměňování asistentky vedoucího, která řídí administrativu kanceláře. Veškeré dokumenty zakládá k zakázkám, vyřizuje telefonní požadavky apod. Její mzda je domluvena s vedoucím pobočky. Následující tabulka zobrazuje postup odměn od začínajícího makléře po regionálního ředitele.⁶³

PŘEHLED ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ⁶⁴

SKUPINA	NÁZEV POZICE	PRODUKCE	PROVIZE
MAKLÉŘ	Makléř junior 1	-----	30%
	Makléř junior 2	VP >=50 tisíc	33%
	Makléř senior 1	(VP+PS)>=150 tisíc	36%
	Makléř senior 2	VP>=400 tisíc	40%
	Makléř senior 3	(VP+PS)>=1,2 mil. VP>=800 tisíc	43%
	Makléř senior 4	(VP+PS)>=5 mil. VP>=10 mil.	45%
	Makléř senior 5	(VP+PS)>=20 mil. VP>=10 mil.	48%
VEDOUCÍ POBOČKY	Vedoucí 1	-----	48%
	Vedoucí 2	3 mil. OP	50%

⁶² MaM Reality aj. *Základy makléře*. [CD-ROM]. Olomouc., 2000. Dostupné z . [CD-ROM].

⁶³ MaM Reality aj. *Základy makléře*. [CD-ROM]. Olomouc., 2000. Dostupné z . [CD-ROM].

⁶⁴ MaM Reality aj. *Základy makléře*. [CD-ROM]. Olomouc., 2000. Dostupné z . [CD-ROM].

OBLASTNÍ MANAŽER	Oblastní manažer 1	-----	51%
	Oblastní manažer 2	-----	52%
	Oblastní manažer 3	-----	53%
REGIONÁLNÍ ŘEDITEL	Regionální manažer	-----	57%

Tabulka č. 1, autor: firma MaM Reality

VP – vlastní produkce znamená celková získána provize makléře z prodeje a pronájmu nemovitostí.⁶⁵

PS – produkce struktura znamená, že každý makléř senior má možnost si tvořit svoji strukturu a to tak, že si „vychovává“ nové začínající makléře juniory a při prodeji nemovitosti (juniora) se provize započte makléři seniorovi jako produkce struktury. Například makléř senior 2 má 40% z provize a makléř junior 1 má 30% z provize. Pokud junior 1 prodá nemovitost tak seniorovi náleží rozdíl 10% zisk, tzv. meziprovizí.⁶⁶

OP – Vedoucí pobočky získá 50% z provize za podmínky, když za dobu ve funkci vedoucího pobočky dosáhne celkového obrátu pobočky 3 miliony.⁶⁷

Odměňování manažerů (vedoucí pobočky, oblastní manažer, regionální ředitel) je závislé na měsíční produkci složené makléři dané kanceláře. Vedoucí pobočky má 6% z obrátu pobočky. Oblastní manažer je procentuálně zvýhodněn ke svému prodeji z produkce oblasti jeho působení. V poslední řadě regionální ředitel je zvýhodněn z produkce celého regionu.

Provize hypotečních makléřů spočívá ze sjednaných a vyřízených hypotečních úvěrů. Odměna hypotečních poradců je závislá na výši vyřízené hypotéky. Společnost má stanovený pro hypoteční makléře stejné procenta (nerozděluje se jak u realitních makléřů zda začíná nebo už je senior). Pokud realitní makléř prodá nemovitost klientovi, který

⁶⁵ MaM Reality aj. *Základy makléře*. [CD-ROM]. Olomouc., 2000. Dostupné z . [CD-ROM].

⁶⁶ MaM Reality aj. *Základy makléře*. [CD-ROM]. Olomouc., 2000. Dostupné z . [CD-ROM].

⁶⁷ MaM Reality aj. *Základy makléře*. [CD-ROM]. Olomouc., 2000. Dostupné z . [CD-ROM].

upřednostní vyřízení hypotéky u M&M společnosti, tak má nárok na 4% provize z výše dané hypotéky (klient si může vybrat jakoukoliv banku, kterou bude chtít).⁶⁸

6.7. MARKETING FIRMY – SOUHRN

Všichni zaměstnanci M&M společnosti mají možnost reklamního polepu svého auta v barvách společnosti. Za tento polep získává zaměstnanec ročně cca 20 tisíc. Každý rok se koná M&M fest na kterém se setkávají všechna polepená auta, které projíždějí městy a tím se zviditelňují. Společnost se dále angažuje i v oblasti veřejného a společenského života. Sponzoruje různé kulturní, společenské a charitativní akce.

Co se týče charitativních akcí, v roce 2007 navázala společnost spolupráci s dětským domovem. Dále se stala generálním partnerem florbalového týmu M&M reality Sokol Pardubice. Také je partnerem dostihu Velká pardubická. Součástí marketingu je několik billboardů po celé republice. Regionální ředitelé mají na starost marketing ve svém regionu. Je spousta akcí, které jsou zaštitovány M&M holding.⁶⁹

- **Benefity:**

Mezi benefity makléřů společnost nabízí příspěvek na auto, ale pouze za podmínky jak jsem zmínil v minulé kapitole. Pro nejlepší dva makléře za uplynulý měsíc je možnost vypůjčení luxusního automobilu na 30 dní. Dále jsou vypisovány soutěže na určité období. Odměnou za tyto soutěže většinou bývá firemní dovolená v zahraničí. Dalšími benefity je zvýhodněný tarif neomezeného volání a příspěvky na benzin.⁷⁰

6.8. ŠKOLENÍ A FIREMNÍ KULTURA FIRMY

Prvořadé školení začíná nastupujícím makléřům (juniorům) kde jsou seznámení se společností a s tím, co práce obnáší. Školení je zaměřeno především na náběr nemovitostí kde se jim příkladně předvádí, jakým způsobem mají možnost sehnat nemovitost k prodeji.

Také důležitou věcí je seznámení způsobu komunikace s klientem, který nemovitost prodává. Po tomhle školení následuje výuka obchodních dovedností, kterých se mohou zúčastňovat i senioři. Tohle školení je rozděleno na dvě části.

⁶⁸ MaM Reality aj. *Základy makléře*. [CD-ROM]. Olomouc., 2000. Dostupné z . [CD-ROM].

⁶⁹ MaM Reality aj. *Základy makléře*. [CD-ROM]. Olomouc., 2000. Dostupné z . [CD-ROM].

⁷⁰ MaM Reality aj. *Základy makléře*. [CD-ROM]. Olomouc., 2000. Dostupné z . [CD-ROM].

Pokud realitní makléř dosáhne status senior 1, musí podstoupit školení, které je zaměřeno již na právní oblast, co se týče nemovitostí (kupní smlouva, rezervační smlouva, zprostředkovatelská smlouva....). Dále senior 2 prochází školením o nemovitostech, které vážou na sebe zástavu jak bankovní tak například nařízení prodeje nemovitosti exekutorem.

Dalším důležitým školením je pro makléře nabídka klientovi výkup nemovitosti. Samozřejmě vedoucí pobočky prochází pravidelným školením, které je směřováno k motivaci realitních makléřů, k chodu pobočky a novinkách na realitním trhu.⁷¹

6.7 Firemní Semináře

Dvakrát za rok společnost pořádá firemní semináře. Jeden z nich je regionální a druhý celorepublikový. Regionální bývá v polovině roku a celorepublikový uzavírá výsledky společnosti za celý rok. Obsahem těchto seminářů je seznámit od vedení společnosti zaměstnance s výsledky a hospodařením.

Na těchto akcích se setkávají všichni zaměstnanci s vedením společnosti. Vyhláší se nejúspěšnější makléři za uplynulý rok, kteří jsou odměňováni různými věcnými dary. Dalším obsahem těchto seminářů je vyhlášení motivačních odměn a soutěží na další období.⁷²

6.9. POBOČKA FIRMY - OLOMOUC

Všechny výše uvedené kapitoly jsou řízeny z centrály společnosti a je nimi podřízen i vedoucí pobočky. Nadále se budu věnovat už pouze pobočce v Olomouci a její analýze, která se týká spokojenosti makléřů a dalšími prvky s firemní kulturou spojenými. Analýza bude provedena pomocí dotazníků, které vyplní všichni makléři pobočky a rozhovorů s klíčovými zaměstnanci. Kancelář (pobočka) je nyní složena z jednoho vedoucího, asistentky vedoucího a 16 makléřů. Počet makléřů je hodně proměnlivý. Důvodem proč tomu tak je se budu věnovat v další části bakalářské práce.

⁷¹ MaM Reality aj. *Základy makléře*. [CD-ROM].. Olomouc:, 2000. Dostupné z . [CD-ROM].

⁷² MaM Reality aj. *Základy makléře*. [CD-ROM].. Olomouc:, 2000. Dostupné z . [CD-ROM]..

- **Nábor:**

Vedoucí pobočky je odpovědný za její chod, produkci a hlavně za makléře, které si vedoucí sám nabírá. Po rozhovoru s vedoucím olomoucké pobočky jsem došel k závěru, že žádné výběrové kritéria nastavené nejsou. Náběr probíhá celoročně a počet realitních makléřů je neomezen. Každý zaměstnanec přispívá příspěvek na kancelář a náklad na jednoho makléře je minimální. Také čím více makléřů pobočka má, tím je vyšší pravděpodobnost větší produkce pobočky. Vstupní pohovor řídí vedoucí a asistentka vedoucího. Rozhovor s asistentkou jsem směřoval ke kritériím, podle jakých zájemce o práci makléře vybírá. Žádné striktní kritéria při pohovoru asistentka od vedení nemá.

Jedna z prvních otázek je, zda má uchazeč o práci řidičský průkaz, vlastní automobil a PC. Uchazečovi je vysvětleno, že bez těchto třech věcí je práce těžko vykonatelná. Dál je tázán klasickými otázkami proč zrovna se uchází o práci makléře zrovna ve společnosti M&M holding a co si myslí, že je náplní práce makléře. Asistentka ani vedoucí neprošli žádným školením, které by bylo zaměřeno na nábor nových zaměstnanců. Z rozhovoru s vedoucím mi bylo řečeno, že 98% uchazečů za poslední rok bylo přijato.⁷³

- **Porady:**

Porady na pobočce organizuje vedoucí pobočky. Makléři jsou kontaktováni e-mailem, ve který den v týdnu a v jakou hodinu se porada uskutečňuje. Porada se koná přímo v kanceláři (pobočce). Vedoucí klade důraz na povinnou účast všech makléřů. Dříve byly rozděleny porady pro juniory a seniory, nyní vedoucí dospěl k názoru, že společné porady jsou efektivnější a junioři tak získávají nové informace z praxe starších makléřů. Na poradě se probírají jak negativní tak pozitivní záležitosti. Na jedné z porad po žádosti k vedoucímu pobočky jsem měl možnost se účastnit. Z 16 makléřů se účastnilo 14, přičemž dva chybějící se z pracovních důvodů nemohli účastnit. Obsahem porady bylo vyhodnocení zadaného plánu z minulé porady. Plán se týkal především náběrů nemovitostí a jejich poptávky. Tyto témata se na poradě probírají každý týden. Dále se probíralo, že makléři špatně prezentují své inzerce na internetových serverech. Dalším častým tématem porady je komunikace mezi realitními makléři a makléři hypotečními. Poslední poradou v měsíci vedoucí vyhláší motivační odměny na následující měsíc.⁷⁴

⁷³ MaM Reality aj. *Základy makléře*. [CD-ROM]. Olomouc., 2000. Dostupné z . [CD-ROM].

⁷⁴ MaM Reality aj. *Základy makléře*. [CD-ROM]. Olomouc., 2000. Dostupné z . [CD-ROM].

První porada v měsíci je zaměřena na vyhodnocení uplynulého měsíce a vyhodnotí se nejlepší makléř pobočky, který dostane vyhlášenou odměnu. Bývá zvykem jednou za měsíc účast regionálního ředitele a oblastního manažera. Makléři mají možnost se vyjádřit k záležitostem, které se týkají negativních vlivů chodu pobočky či vedoucího.

Z dotazníků, které budu analyzovat na konci bakalářské práce vyplynulo, že při účasti vedení je porada obvykle o hodně delší a makléři se vyjadřují se svými problémy více, než při klasické poradě pouze s vedoucím pobočky. Dění na poradě zaznamenává asistentka, která následně zápis rozpošle všem makléřům. Dvakrát za měsíc se koná porada všech vedoucích z regionu, kde je vyhodnocení oblastním manažerem a regionálním ředitelem. Na těchto poradách se vedoucí dozvídají novinky od vedení a následně na poradách svých poboček předávají informace makléřům.⁷⁵

6.10. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového průzkumu je zjistit celkovou spokojenost makléřů, vedoucího a asistentky pobočky. Dotazníky vyplnilo všech 16 makléřů (z toho 4 junioři). Vedoucí a asistentka obdrželi stejný dotazník. S vedoucím byl proveden po vyplnění dotazníku krátký rozhovor, který jsem zaměřila na jeho spokojenost s vedením společnosti a také na rozdíl pracovní vytíženosti když byl ve funkci makléře a nyní vedoucího pobočky.

Věk zaměstnanců pobočky:

18 – 22	1
23 – 35	7
36 – 45	7
46 – 65	3

⁷⁵MaM Reality aj. *Základy makléře*. [CD-ROM]. Olomouc:, 2000. Dostupné z . [CD-ROM].

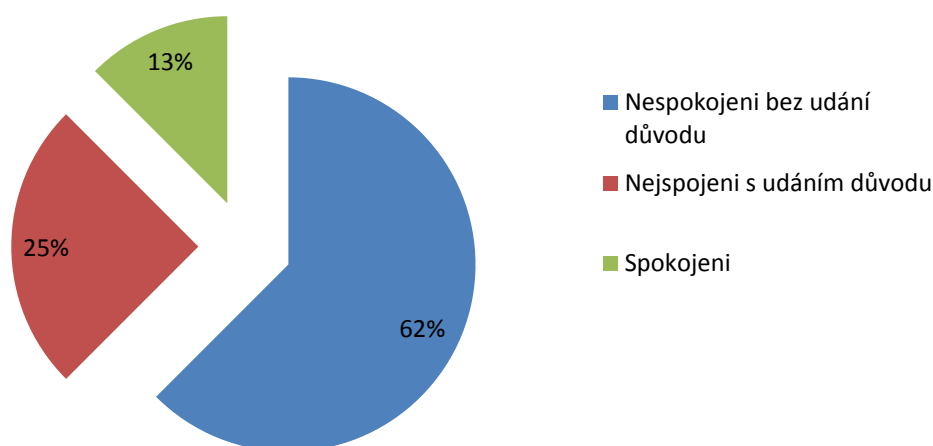
7 VÝSLEDKY PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Pro průzkum byl aplikovaný dvou faktorový model spokojenosti (spokojen-nespokojen)., případně vybírali z uzavřeného počtu variant odpovědí, kdy odpověď u každé otázky byla povinná a mohli vybrat pouze jedinou odpověď. U některých otázek, pokud byla zvolena negativní odpověď, byl respondenty stručně objasněn důvod jejich výběru. U otázek byly použity grafy s odpovídajícím komentářem.

Výsledky jsou vypočítány z celkového počtu 18 kompletních dotazníků, tj.100%

1. otázka – Jak jste se svoji práci spokojen? Nejenom s přímo vykonávanou prací, ale celkově i s prostředím a podmínkami?

Graf 1: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 1



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Výsledek průzkumu – 12 makléřů odpovědělo, že se svojí prací nejsou spokojeni. Tázající měli možnost do poznámek napsat důvod, proč jsou či nejsou spokojeni. Této možnosti využili 4 makléři.

Důvody:

- Veškerá školení, která mají za povinnost makléři podstoupit, si musí zaplatit sami
- Nespokojenost s fungování kanceláře – vysoké příspěvky
- Malý zájem vedoucího o juniory, nedostatečná péče, vše musejí dělat sami
- Nespokojenost se strukturou odměňování

Asistentka vedoucího je se svoji práci spokojená.

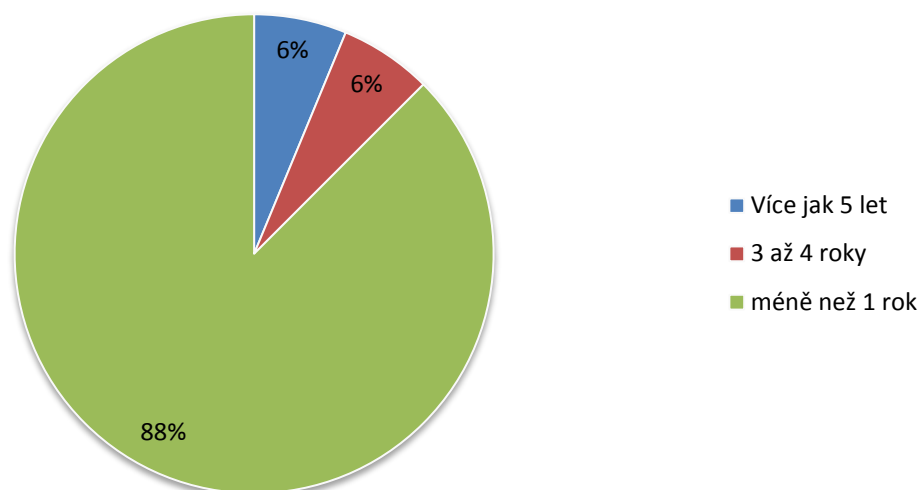
Z odpovědí vyplývá, že pracovní spokojenost na oddělení v Olomouci je více jak podprůměrná. Nejvíce v důvodech makléři naráželi na poplatky kanceláře a poplatky za školení. Je zřejmé, že pracovníci necítí jistotu pravidelného měsíčního příjmu a to díky nastavené struktuře odměňování makléřů. Vedoucí pobočky uvedl možnost – spokojen bez dalšího vyjadřování

2. otázka – Jak dlouho působíte ve firmě?

3. Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4. Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Graf 2: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 2



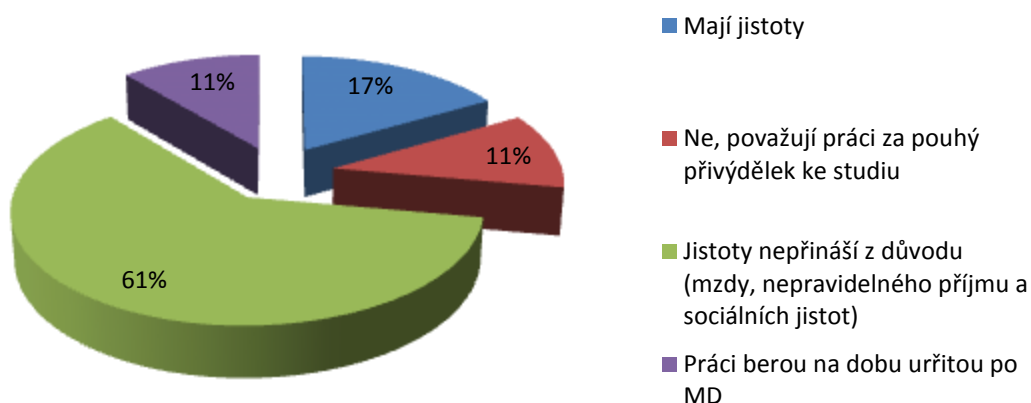
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z průzkumu vyplynulo, že 88% zaměstnanců pracuje pro společnost méně, jak jeden rok při čemž do této skupiny spadá i asistentka vedení. Naopak 6% tvoří makléři, kteří mají za sebou 3 až 4 roky a do této skupiny spadá i vedoucí, který působil ve společnosti nejprve ve funkci makléře a postupně se vypracoval až na pozici vedoucího pobočky, kterou vykonává nyní dva roky.

Důvodem krátké délky působení makléřů ve společnosti je způsobena pracovními podmínkami Pokud se makléřům za určitou dobu (2 – 3 měsíce) nepovede žádný výdělek, jeho motivace se výrazně sníží a ztratí zájem o tuto práci.

3. otázka – Cítíte díky této práci životní jistotu? Proč ano, proč ne?

Graf 3: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 3



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Na tázanou otázku byly možné dvě odpovědi a to ano, ne. Dále jestli tázaný chtěl dát důvod svoji odpovědi, měl možnost do kolonky poznámky se vyjádřit.

Výsledky průzkumu:

- 11 makléřů odpovědělo, že životní jistotu práce makléře nepřináší
- 3 makléři uvedli, že ano
- Z 16 tázaných makléřů jsou dvě studentky. Studentky odpověděly, že považují tuto práci jako přivýdělek.

Nejčastěji se vyskytující důvody, proč ne:

- Mzda za měsíc je podmíněna prodejem nemovitosti, kterou si musí makléř sám najít.
- Pokud nemovitost není zajímavá, těžko se prodává.
- Mít pravidelný měsíční příjem je velmi těžké.
- Dvě paní uvedli, že práci berou jako přechodnou, protože jsou po mateřské dovolené.
- Nejsou sociální jistoty (dovolená, nemocenská....)

Důvody, proč ano:

- Jeden, ze tři makléřů, kteří cítí životní jistotu s prací makléře, uvedl do poznámek, že práce makléře ho baví, díky časové flexibilitě a finančnímu ohodnocení.

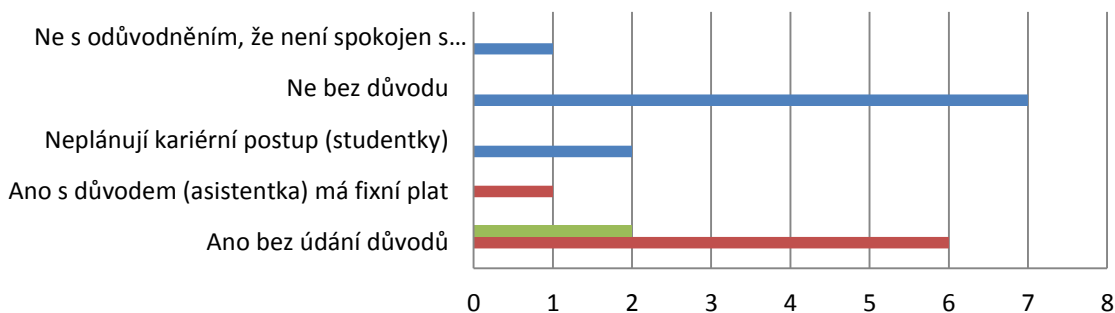
Asistentka vedoucího na otázku jestli cítí životní jistotu v práci, kterou vykonává, odpověděla, že ne. Důvod: její mzda závisí na prodeji makléřů.

Vedoucí odpověděl ano bez udání důvodu.

Otázka tak trochu navazuje na předchozí. Nově nastupující makléř, když zjistí, kolik může vydělat z prodané nemovitosti, má velkou motivaci, ale když zjistí, že za dva měsíce nic neprodal, jeho motivace se naopak rychle zmenší. V rozhovoru s vedoucím oddělení, který ve společnosti pracuje už přes pět let, uvedl, že práci se musí věnovat velmi intenzivně a pokud tomu tak není, těžko se docílí životní jistoty. Dalšími prvky, které makléře ovlivňují, je, že pracují jako OSVČ.

4. otázka – Jste spokojeni s finanční strukturou odměňování? (Struktura odměňování – způsob vašeho výdělku)

Graf 4: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 4



	Ano bez údajů důvodů	Ano s důvodem (asistentka) má fixní plat	Neplánují kariérní postup (studentky)	Ne bez důvodu	Ne s odůvodněním, že není spokojen s produkcí
Zelený pruh	2				
Červený pruh	6	1			
Modrý pruh			2	7	1

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

- 6 makléřů odpovědělo ano, bez udání důvodu

- 2 makléři (studentky) neodpověděli ano ani ne, do poznámek uvedli, že neplánují kariérní postup a berou tuto práci pouze jako přivýdělek.
- 8 makléřů odpovědělo ne, z toho 1 uvedl důvod.

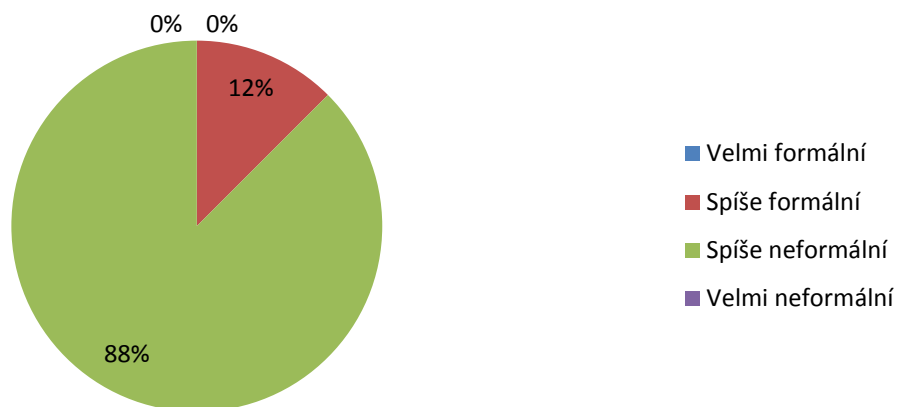
Důvod:

- Důvod uvedl makléř junior. Není spokojen s produkcí, kterou musí dosáhnout, aby měl vyšší procento z provize (mzda).
- Asistentka vedoucího má fixní mzdu + 1% z obrátu pobočky – je spokojena s odměňováním
- Vedoucí pobočky odpověděl ano bez udání důvodu.

I když otázka s firemní kulturou je spojená pouze okrajově, tak jsem si ji zde dovolila zařadit. Struktura odměňování je velmi úzce spjata s výše uvedenou životní jistotou. Budu se tímto krátce zmiňovat v návrzích na efektivnější firemní kulturu. Makléřům, kterým se v nějakém větším období daří, tak jim jistě tento způsob odměňování nevadí. Naopak začínající makléři nejsou s tímto způsobem odměňování spokojeni.

5. otázka – Komunikaci ve Vašem oddělení byste označil(a) jako:

Graf 5: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 5



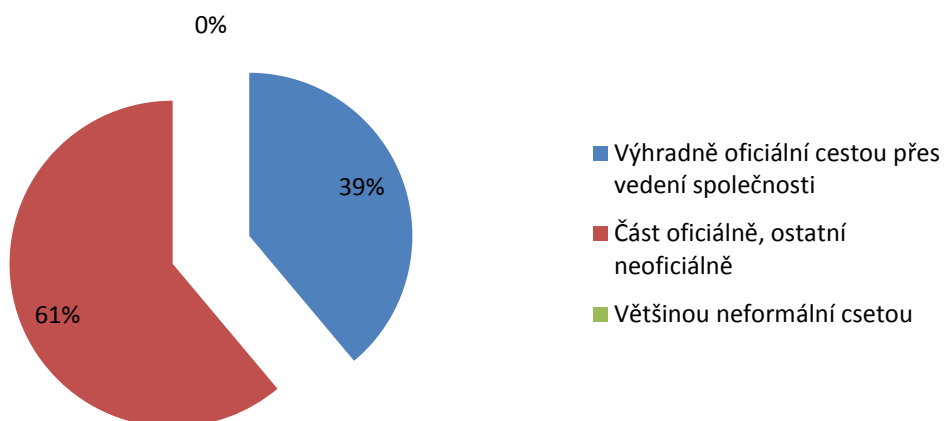
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z výzkumu vyplynulo, že 88% zaměstnanců označují komunikaci spíše za neformální a tyto odpovědi potvrdil i vedoucí pobočky, který v rozhovoru uvedl, že většina pracovníků na jeho oddělení si tyká. Sám vedoucí trvá na tom, aby mu samotnému makléři tykali. Z toho

vyplývá, že na pracovišti panuje uvolněná atmosféra. Na otázku, zda si dokáže udržet i v takových podmínkách svůj respekt, uvedl, že rozhodně ano.

6. otázka – Informace, které potřebuji pro svou práci mám k dispozici:

Graf 5: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 5



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

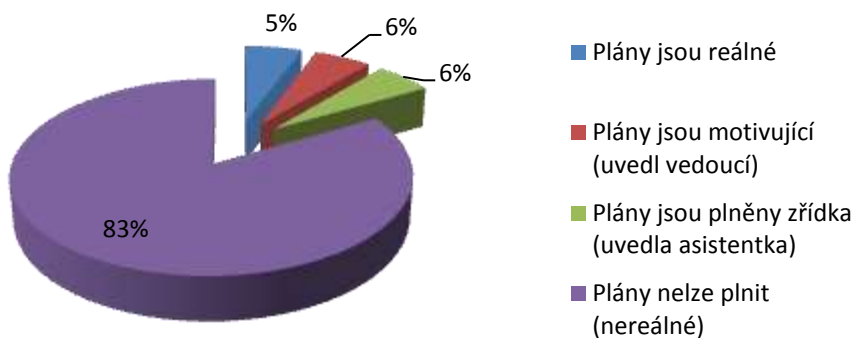
61% odpovědí se přiklání k možnosti druhé – část oficiální, část neformální, zbývající odpověděli a 39% že informace získávají výhradně oficiální cestou. Naopak možnost třetí nebyla zvolena ani jednou. Od vedoucího oddělení mi bylo sděleno, že pro získání informací používají internetový systém.

Každý pracovník má svůj účet, na kterém se zobrazují veškeré důležité informace. Dále pokud jde o informace týkající se pouze oddělení, je vše sděleno na poradách.

Co se týče informací, které jsou sdělovány vedoucímu z vrchních řád managementu, též je využíván internetový informační systém STORM.

7. otázka – Myslíte si, že plán, který je probírán na poradě na následující týden je vždy reálný?

Graf 7: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 7



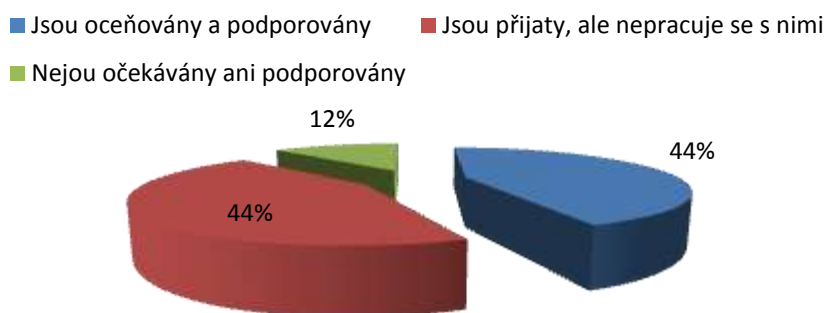
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

- 83% makléřů uvedlo, že plány na následující týden reálné nejsou
- 12% tvoří část vedení, kde vedoucí pobočky uvedl, že plány se dají plnit, pokud zaměstnanec je dostatečně motivován a asistentka toto tvrzení však vyvrátila, když uvedla, že plány se plní zřídka.

Vedoucí pobočky se snaží makléře každý týden motivovat, ale podle vyjádření makléřů s tím jaké plány na následující týden vedoucí pobočky zadává, spokojeni nejsou a motivace nemá dlouhodobý účinek, což vede k neuspokojení zaměstnanců společnosti.

8. otázka – Nové nápady, podněty a myšlenky v celé Vašem oddělení:

Graf 8: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 8

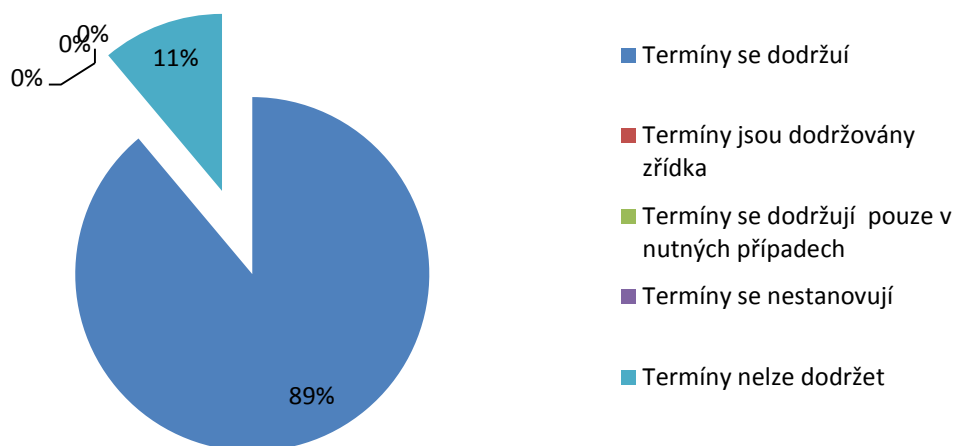


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

44% zaměstnanců uvedlo, že návrhy přijaty jsou, ale dále se neaplikují, 12% zaměstnanců má zkušenosti s tím, že nápady nejsou očekávány ani podporovány. Z rozhovoru s vedoucím bylo upřesněno, že za dobu jeho výkonu bylo nových nápadů, podnětů a myšlenek od makléřů navrženo minimálně. Ale pokud by někdo s něčím přišel, určitě by ji formálně přijal a promyslel. To potvrzuje tvrzení zaměstnanců, že se s nápady dále nepracuje.

9. otázka – Jak jsou dodržovány termíny pracovních úkolů ve Vašem oddělení?

Graf 9: Výsledek průzkumného šetření u otázky č.9



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

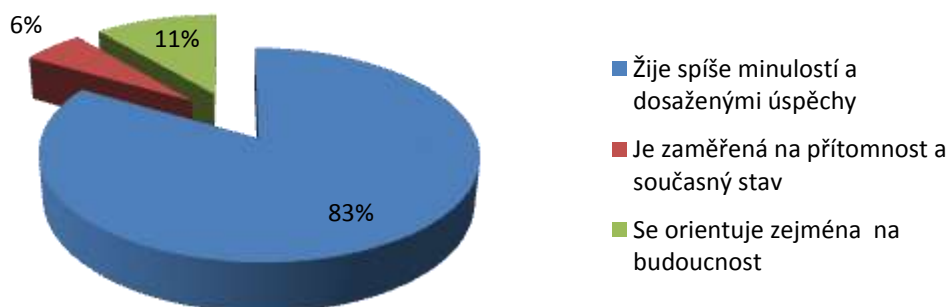
89% odpovědí směřovala k možnosti, že se termíny dodržují. 11% respondentů uvedla, že se dodržují jen v nezbytně nutných případech.

V kolonce poznámky si makléři stěžovali na asistentku vedoucího, která má na starost veškerou administrativu, že občas nestíhá plnit své povinnosti.

Také se objevilo pár poznámek na adresu vedoucího oddělení, že se mu hodně musí připomínat se svými žádostmi. Vedoucí si naopak stěžoval na některé makléře ohledně jejich neplnění termínů týkající se příspěvků na kancelář.

10. otázka – Celá Vaše společnost:

Graf 10: Výsledek průzkumného šetření u otázky č.10

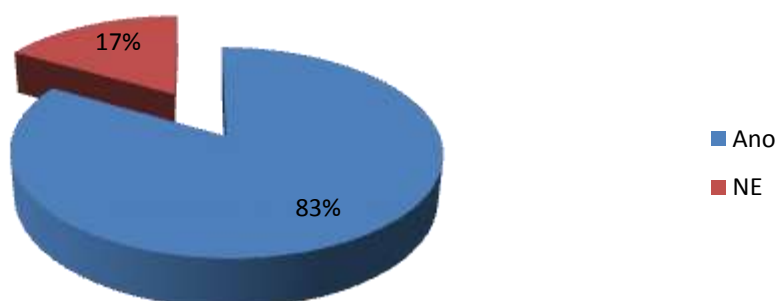


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

83% odpovědí byly zaznamenány u odpovědi, ze kterých vyplývá, že společnost žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy. Podle analyzované firemní kultury celé společnosti to dává smysl. Společnost ve svých marketingových kampaních se odkazuje na minulé úspěchy jako firma roku v roce 2011, 2012, nebo že se společnost stala členem realitní komory. Pouhých 11% respondentů se orientuje na budoucnost a snaží se dosáhnout dalších úspěchu, avšak zbylých 6% respondentů se zaměřuje na současný stav společnosti.

11. otázka – Vyhovovalo by vám více, kdyby byla stanovená fixní měsíční mzda + procenta z provize.

Graf 11: Výsledek průzkumného šetření u otázky č.11



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z rozhovoru s vedením pobočky vyplynulo, že práci vykonává díky vysokému odměňování z provize. Dále vedoucí pobočky uvedl, že práce makléře není jednoduchá a nemůže ji vykonávat každý, 17% respondentů odměňovací systém vyhovuje o proti

83% respondentům, kteří by ocenilo fixní mzdu a provizní systém za odvedené obchodní výsledky.

Důvody odpovědi:

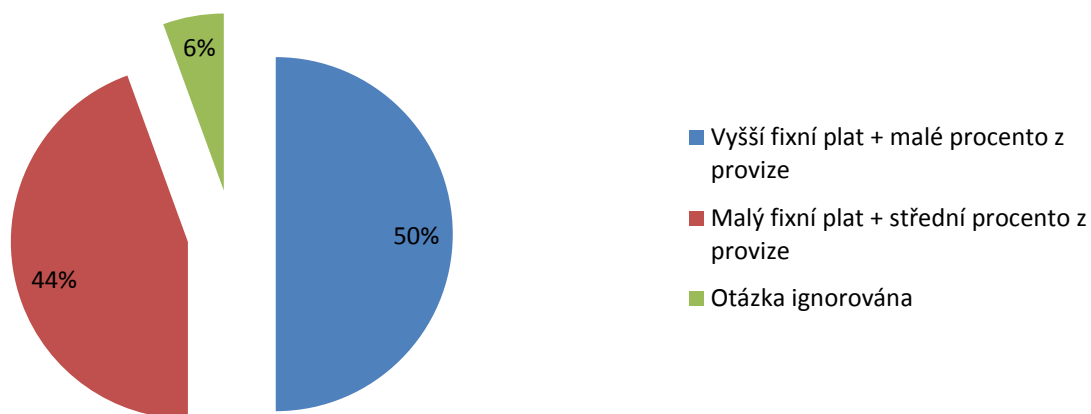
Nejčastější a snad jediný důvod odpovědi, proč by souhlasili s tímhle systémem odměňování, byl uveden důvod, že by cítili větší jistotu pravidelného měsíčního příjmu.

12. otázka – Jak byste představovali systém odměňování? Pokud Vám vyhovuje stávající, otázku ignorujte.

Výsledky průzkumu:

▪ 3 makléři otázku ignorovali, jeden z nich udal, že stávající odměňování je naprosto vyhovující a rozhodně by ho neměnil.

Graf 12: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 12



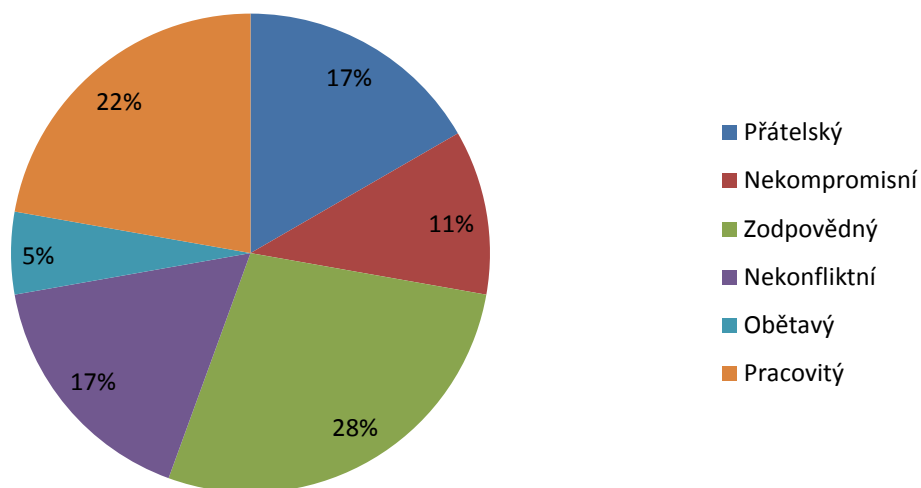
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

50% respondentů si představuje vyšší základ a nižší procenta z provize naopak 44% by raději mělo nižší základ fixní mzdy a vysoké procent z obchodního aktu. Dále se

objevovali stížnosti juniorů, že musí dosáhnout vysoké produkce, aby se jim zvýšila procenta (zisk) z provize a stali se seniory.

13. otázka – Jakými vlastnostmi byste charakterizovali vedoucího pobočky? (nadřízeného)

Graf 13: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 13



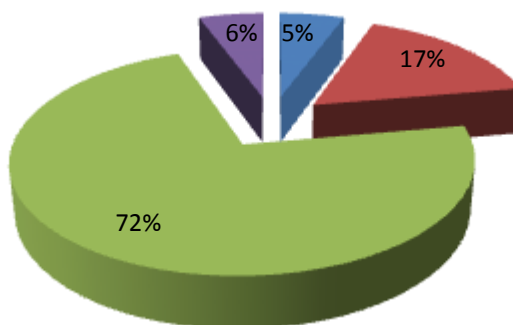
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

28% respondentů charakterizují svého nadřízeného, jako zodpovědného dále 17% respondentů se shoduje současně, že nadřízený je bezkonfliktní a přátelský, což potvrzuje tvrzení, že na pobočce panuje přátelská atmosféra.

14. otázka – Jak často dochází ke konfliktům?

Graf 14: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 14

■ Konflikty na denním pořádku ■ Konflikty s asistentkou ■ Občasné konflikty ■ Bez konfliktů



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Většina respondentů tj 72% odpověděla, že ke konfliktům nedochází na pracovišti tak často. Z toho 17% respondentů uvedlo, že konflikty mají převážně asistentkou vedoucího, která odmítá vykonat práci, kterou mají makléři zvládat sami, a není to v kompetenci asistentky. Vedoucí pobočky se v rozhovoru vyjádřil, že asistentka má v kompetenci vykonávat všechny administrativní úkony. Tato otázka potvrzuje uvolněnou atmosféru na pracovišti s občasnými konflikty.

15. otázka – Máte mezi kolegy dobré přátele?

Graf 15: Výsledek průzkumného šetření otázky 15

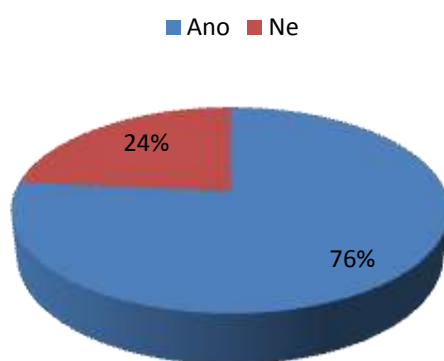


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Nikdo z respondentů nevedl, že by mezi kolegy měl dobrého přítele
Z odpovědí ale vyplynulo, že nikdo s nikým nemá žádný větší problém a na pobočce panuje přátelská pracovní atmosféra.

16. otázka – Motivovala by Vás možnost kariérního růstu?

Graf 16: Výsledek průzkumného šetření u otázky 16



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

- Jeden z makléřů do poznámek uvedl, že práce makléře nemá možnost kariérního růstu. Jediná jejich motivace co se týče kariérního postupu je dosáhnout největšího zisku z provize.

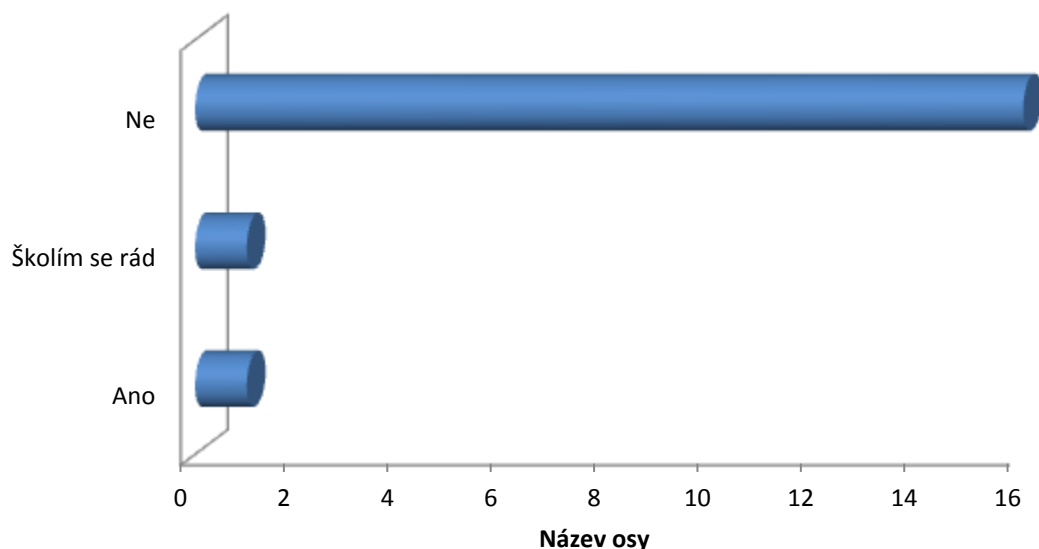
Z rozhovoru vyplynulo, že asistentka nemá zájem o postup z důvodu toho, že má nyní fixní mzdu a určité procento z provize všech makléřů a takto nastavené pracovní podmínky jí vyhovují.

Vedoucí pobočky naznačil, že nad touto pozicí nikdy nepřemýšlel, ale když se pozice vedoucího naskytla, hned byla jeho motivace o hodně větší a nyní je motivovaný dále na pozici oblastního manažera.

Je to jeden z prvků, které ubírají makléřů motivaci. Jejich možnost kariérního růstu je pouze v procentech z provizí. Je to sice okrajová část firemní kultury a také proto, se ji budu jen okrajově věnovat v návrzích pro efektivnější chod organizace.

17. otázka – Máte zájem o zvyšování odborné kvalifikace?

Graf 17: Výsledek průzkumného šetření u otázky č. 17



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

- 15 respondentů odpovědělo jednoznačně ne. Většina z nich uvedla jako důvod, že všechna školení si musejí hradit sami.
- 2 respondenti odpověděli ano. V rozhovoru vyplynulo, že školení se zúčastňuje rád vedoucí pobočky.
- Asistentka vedoucího odpověděla shodně se 15 makléři a shodla se i důvodem, že školení je placené.

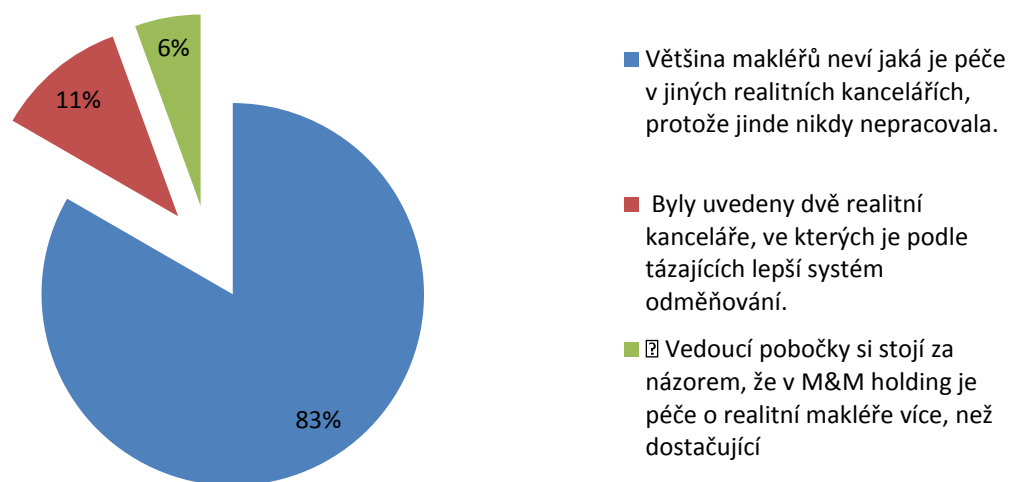
Noví makléři jsou znepokojeni díky placenému školení. Makléři, kteří už ve společnosti působí déle, se též zúčastňují školení neradi.

V poznámkách se objevovalo vysvětlení, že školení jim nic nepřináší a ještě si ho musejí hradit sami. Je to prvek, který určitě ke spokojenosti pracovníků není pozitivní.

Samozřejmě školení je velmi důležité, ale jenom v případě, že pracovník cítí, že mu něco nového přinese.

18. otázka – Myslíte si (nebo víte), že v jiných realitních kancelářích je o realitní makléře větší péče?

Graf 18 Výsledek průzkumu šetření otázky č. 18



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

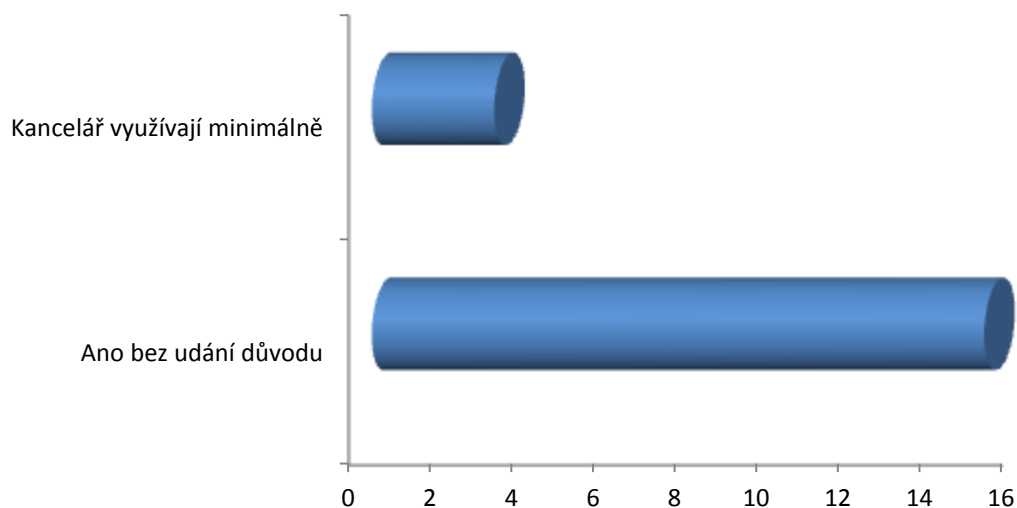
83% respondentů nedokáže porovnat podmínky v jiných realitních kancelářích z důvodu toho, že práci makléře před tím neměli možnost provádět, pouze si myslí, že se mohou mít jinde lépe. Z rozhovoru vyplynulo, že se respondenti bojí změnit práci.

Pouze 11% respondentů uvedlo, že znají realitní kanceláře, kde mají lepší systém odměňování, ale z důvodu již dosažených výsledků nechtějí měnit zaměstnavatele a začínat opět od začátku.

Pouze vedoucí pobočky uvedl, že péče o realitní makléře je více než dostačující.

19. otázka – Vyhovují Vám podmínky v kanceláři? (na pobočce)

Graf 19: Výsledek průzkumného šetření u otázky č. 19



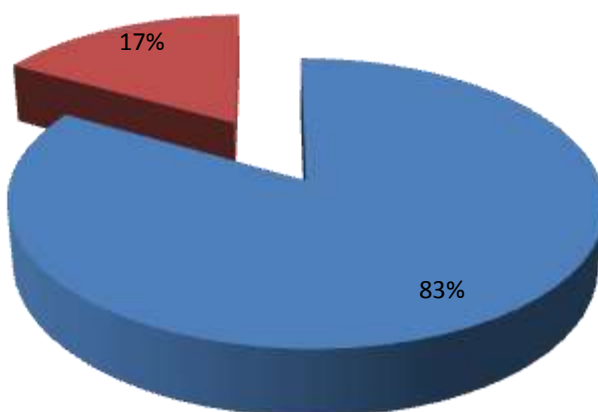
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z průzkumu vyplívá, že pro makléře jsou v kanceláři podle makléřů dostatečné a nikdo si nijak nestěžuje. Po rozhovoru s jedním z makléřů, mi bylo sděleno, že vedoucí pobočky zbytečně přestěhoval kancelář více do centra a platí teďka díky tomu větší příspěvky na kancelář. Placené školení, příspěvky na kancelář, tyto prvky, které si makléři musejí platit ze svých peněz, hodně ubírají na spokojenosti pracovníků olomoucké pobočky.

20. otázka - Pracovní problémy ve Vaší společnosti jsou většinou řešeny formou:

Graf 20: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 20

■ Pracovní problémy vyřizuje vedoucí pobočky ■ Pracovní problémy si řeší výhradně sami

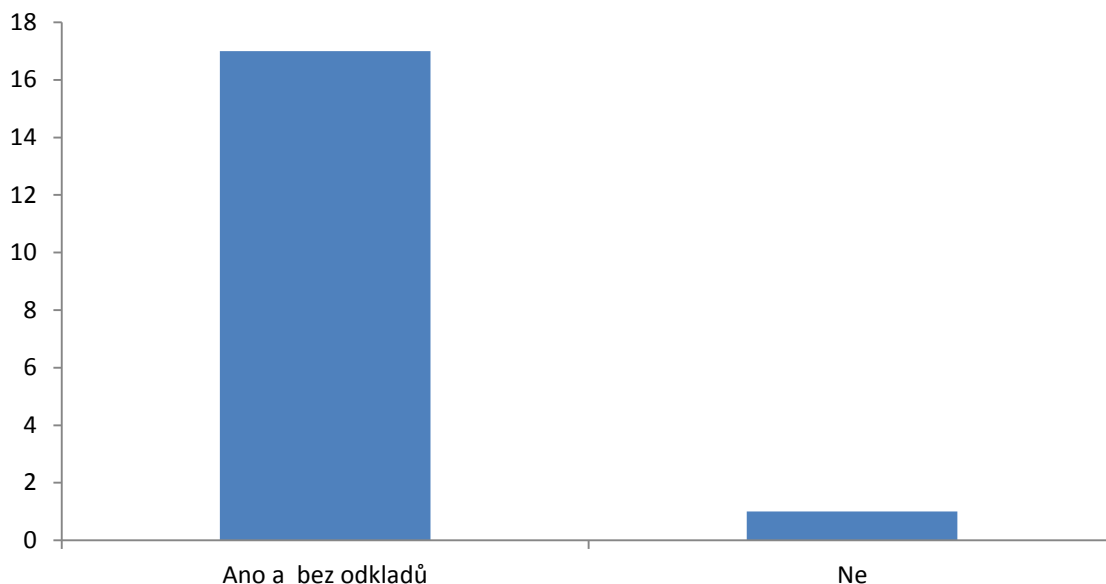


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

83% respondentů uvedla, že jsou raději, když pracovní problémy vyřizuje nadřízený. Pouze 17% respondentů si své pracovní neshody řeší sama. Z rozhovoru s vedoucím vyplynulo, že makléři mají větší jistotu, když za ně rozhodne nadřízený. Při velkých obchodech je na makléře kladena velká zodpovědnost a proto je i sám vedoucí oddělení raději, když při důležitých rozhodnutích se na něj obrátí.

21. otázka – Pomůže vám, pokud nastane nějaký problém, vedoucí pobočky?

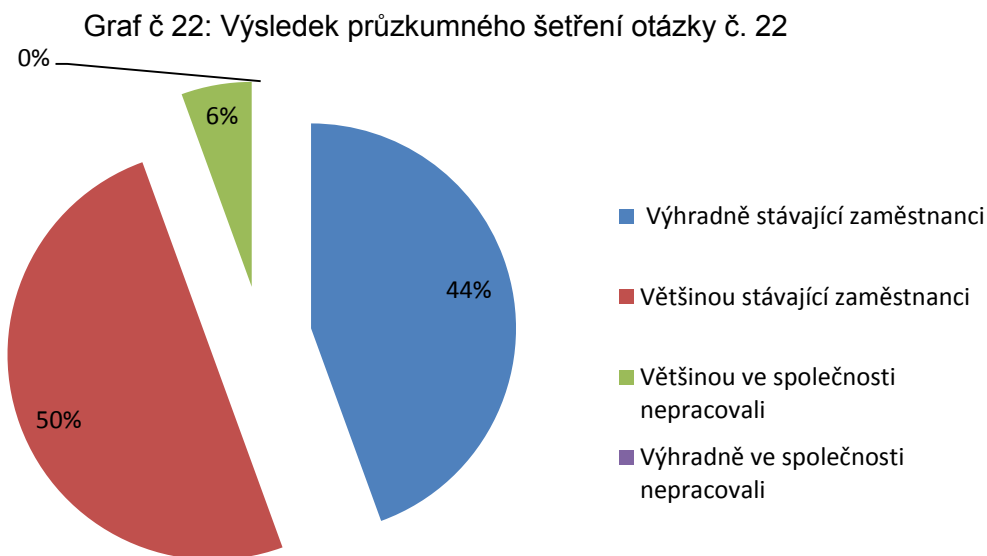
Graf 1: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 21



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Jak už vyplynulo z předešlých otázek týkající se ochoty vedoucího oddělení, tak i tato otázka jasně znázorňuje, že pracovníci olomouckého oddělení nemusejí mít strach, pokud nastane nějaký problém, se svěřit svému nadřízenému. Většina respondentů uvedla, že nadřízený řeší náhlé problémy hned a bez odkladů oproti 1 respondentovi, který uvedl, že nikoliv.

22. otázka – Na uvolněné manažerské posty ve Vaší společnosti jsou přijímáni?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

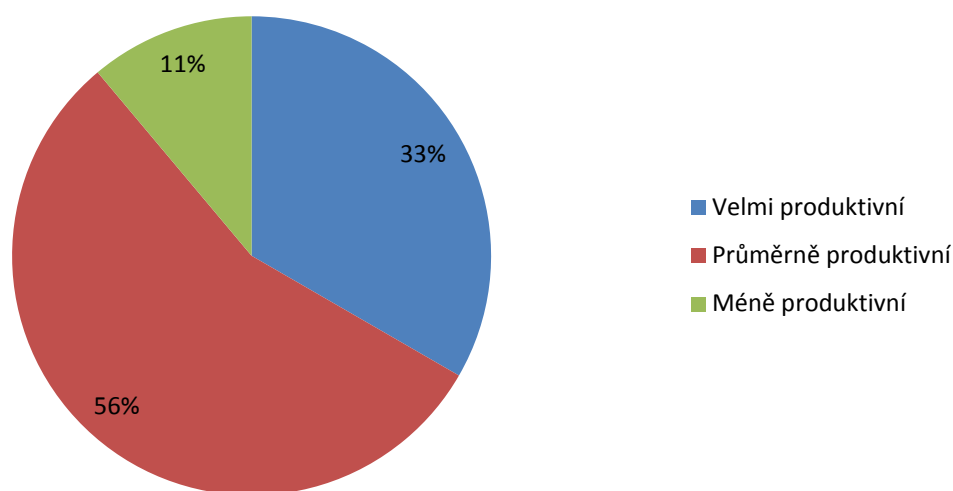
Podle 50% respondentů jsou na uvolněné manažerská místa vybírání výhradně zaměstnanci, kteří ve společnosti už nějakou dobu působí a mají dosažitelné výsledky. Vedoucí pobočky mne tuhle informaci potvrdil.

Manažerské pozice v tomhle oboru potřebují velkou dávku zkušeností a hlavně odbornosti, které získávají školením, což následně potvrzuje 44% respondentů, kteří uvedli, že do vedoucích pozic se dostávají stávající zaměstnanci. Pouze 6% respondentů měli zkušenost s tím, že do vedoucích pozic se dostali zaměstnanci, kteří byli vybráni rovnou na manažerské místo bez toho, aby měli ucelenou představu běžného makléře.

Je nesmyslem přijímat na manažerské pozice osoby, které neví, jak společnost funguje. Stávající zaměstnanec, který ve společnosti působí už nějakou dobu, má velký přehled o tom, jaká je náplň práce jeho nadřízeného. Tyto informace jsem získala po rozhovoru s vedoucím pobočky, který byl též v minulosti makléřem. Co se týče charakteru firemní kultury, tak volba externího uchazeče posiluje diverzitu organizace a její kulturní změnu. Naopak volba interního uchazeče je nástrojem pro posílení současné kultury a oceněním loajality vůči organizaci.

23. otázka – Je vaše oddělení ve srovnání s jinými produktivní?

Graf 23: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 23



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

56% respondentů odpovědělo, že jsou v průměru. 33% respondentů označilo možnost velmi produktivní. V rozhovoru s vedoucím pobočky mi bylo sděleno, že pobočka je v kraji jedna z nejproduktivnějších. Je to zapříčiněno tím, že Olomouc je největším městem v kraji a tím pádem je zde nejvíce nemovitostí Pouhých 11% respondentů se řadí mezi méně produktivní.

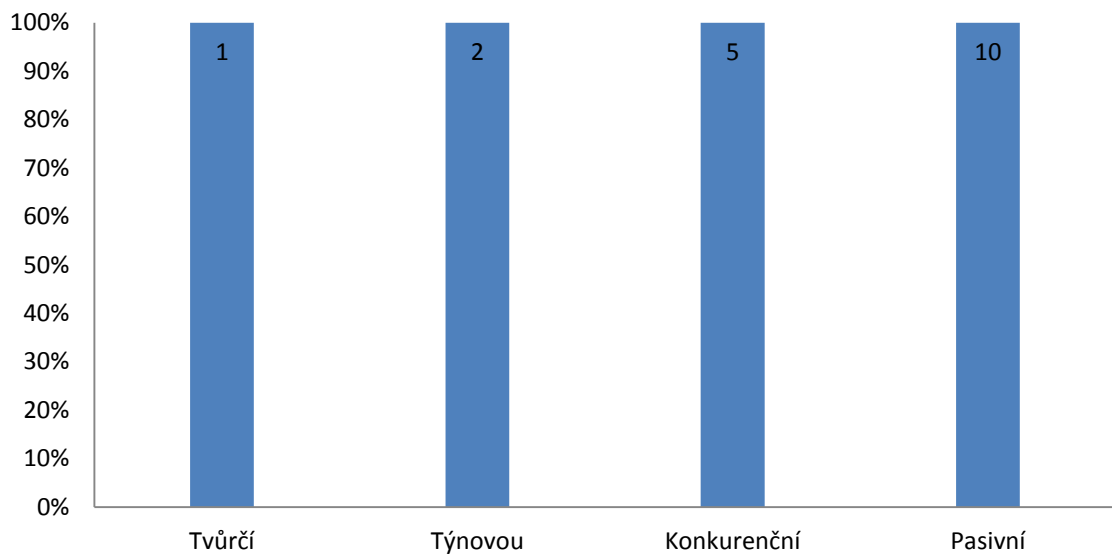
24. otázka – Jsou zaměstnanci Vašeho oddělení loajální k vaší společnosti?

Tato otázka směřuje pouze k vedoucímu pobočky. Ptát se samotných makléřů zda jsou vůči organizaci loajální není tak efektivní, jako zeptat se přímo jejich nadřízeného. Loajálnost obecně znamená věrnost, plnit závazky vůči organizaci, praktickou ochotu jednotlivce apod. Z dotazníků vedoucího pobočky vyplynulo, že jeho makléři nejsou ve vysoké míře loajální.

Jedním z hlavních důvodů je neochota zúčastňovat se formálních či neformálních firemních setkání. Dále pouze sám vedoucí pobočky z celého oddělení využívá firemního polepu osobního auta.

25. otázka – Pracovní atmosféru ve vašem oddělení byste označili jako?

Graf 25: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 25



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

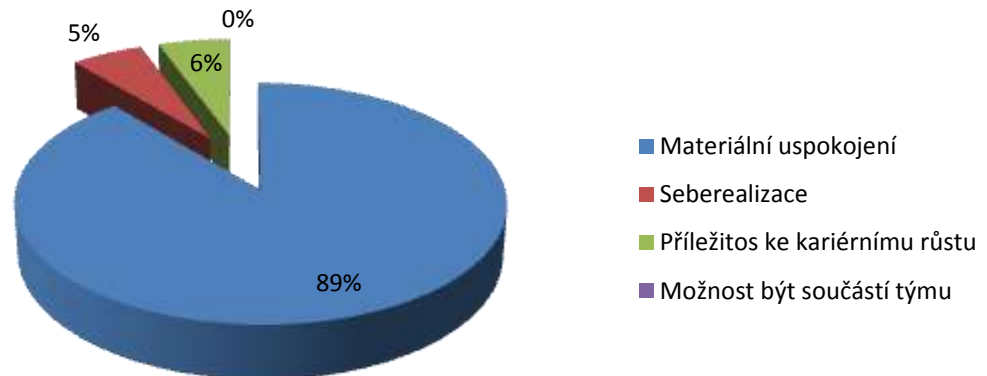
Respondenti měli na výběr ze čtyř možností. Více než polovina dotázaných odpověděla, že pracovní atmosféra je pasivní. Dva odpověděli, že práci berou jako týmovou a zbývající považují pracovní atmosféru za konkurenční. Práce makléře určitě není tvůrčí a z odpovědí to také vyplynulo.

Zaujala mě odpověď týmové práce. Z rozhovoru s vedoucím pobočky jsem se dozvěděla, že dva makléři dělají spolu jako tým. Jejich výdělek si dělí 50:50. Více než polovina zvolila možnost pasivní atmosféry.

Myslím, že z hlediska jejich motivace to určitě není dobrá volba a vedoucí pobočky by se měl zamyslet nad větší motivací v jeho oddělení, aby více makléřů bralo práci jako konkurenční a to za účelem větší produktivity oddělení.

26. otázka – Co pro vás znamená práce pro vaši organizaci?

Graf 26: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 26



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

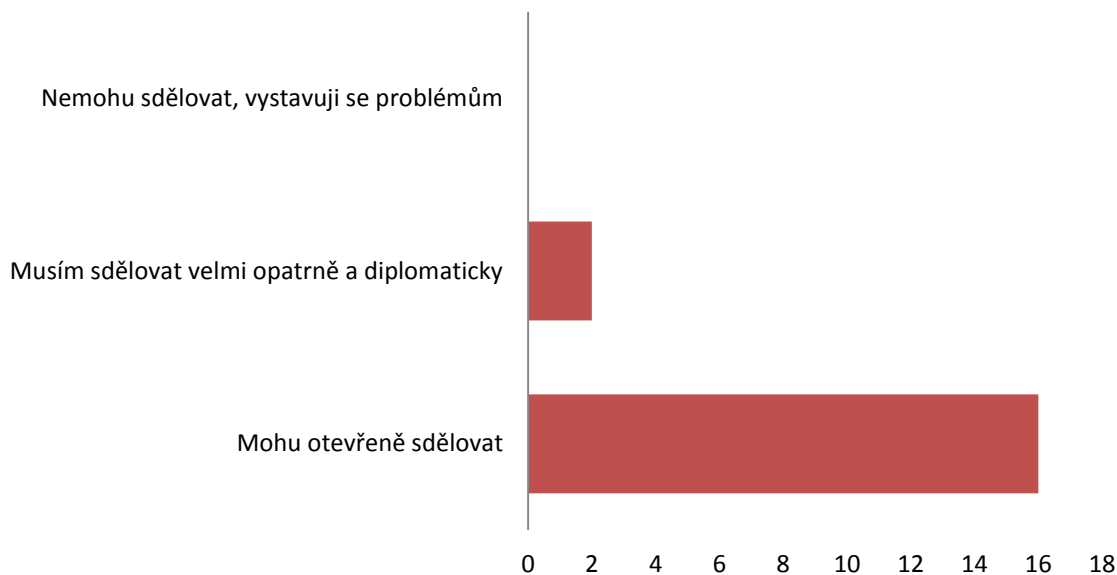
89% respondentů zvolilo první odpověď, že práce znamená materiální uspokojení, tedy vidinu vysokého výdělku. Zase zde narážíme na problém malé možnosti kariéreního růstu a tím pádem větší motivaci a seberealizaci.

V rozhovoru s vedoucím pobočky, který by zvolil tři odpovědi a to materiální uspokojení, seberealizaci i příležitost ke kariérenímu růstu. Z jeho vyjadřování o společnosti a všech odpovědí je vidět, že vedoucí pobočky je ke společnosti velmi loajální a jeho práce ho velmi baví.

Pouhých 6% pracuje ve společnosti s cílem příležitosti kariéreního postupu., Být součástí týmu, není pro respondenty tolik důležité jako materiální uspokojení.

27. otázka – Své názory na pracovní problémy a situaci ve vašem oddělení:

Graf 27: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 27



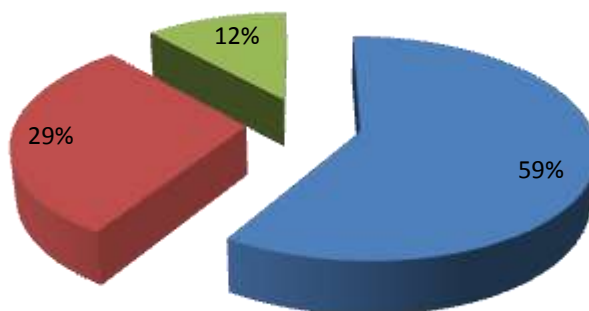
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Většina z tazajících odpověděla, že své názory mohou otevřeně sdělovat. Naopak nikdo z tazajících nezvolil možnost, že se vystavují problémům, pokud si dovolit otevřeně mluvit o problémech a situaci na oddělení.. Vedoucí pobočky potvrdil odpovědi respondentů a je rád, že na pobočce je nastavené takové klima. Z toho vyplývá, že makléři cítí důvěru v nadřízeného a nebojí se s ním řešit problémové situace, své názory na pracovní situace.

28. otázka – Jak kontroluje váš nadřízený vaši práci?

Graf 28: Výsledky průzkumného šetření otázky č. 28

- Nadřízený kontroluje pouze výsledky
- Nadřízený kontroluje výsledky a důležitá rozhodnutí
- Nadřízený kontroluje výsledky a všechna rozhodnutí



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

59% respondentů se shodlo, že nadřízený kontroluje pouze výsledky. Vedoucí pobočky (nadřízený) na tuto otázku v rozhovoru odpověděl shodně s makléři.

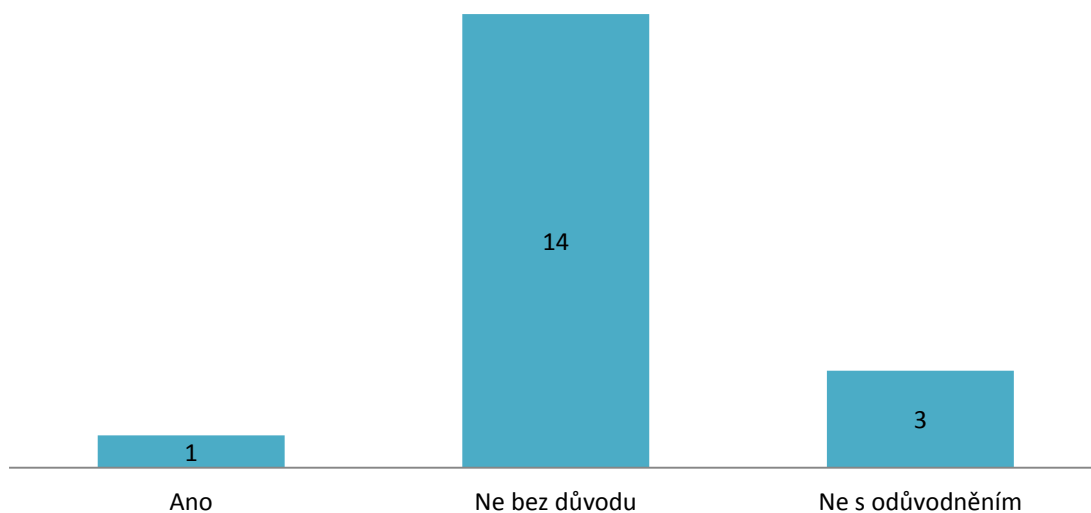
Na poradách, které jsou na programu každý týden, se zhodnotí cíle z předchozí porady a také se rozebírají nejbližší důležitá rozhodnutí.

Vedoucí pobočky má svého nadřízeného oblastního manažera, který kontroluje pouze výsledky oddělení. Pokud nastane důležité rozhodnutí, vedoucí oddělení nemá kompetenci rozhodovat v důležitých rozhodnutích, a proto v takové situaci kontaktuje oblastního manažera.

Ostatní respondenti si myslí, že nadřízený má možnost určitým způsobem kontrolovat všechna rozhodnutí nebo alespoň důležitá rozhodnutí týkající se obchodních případů, ale v rozhovoru uvedli, že je nadřízený raději, když rozhodnutí může ovlivňovat a nejlépe rozhodovat oblastní manažer a to z toho důvodu, že pro vedoucího pobočky je tato možnost pohodlnější.

**29. otázka - Zúčastňujete se rádi formálních setkání všech pracovníků firmy?
Pokud ne, prosím napište důvod.**

Graf 29: Výsledek průzkumného šetření otázky č. 29



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Většina z tazajících odpověděla nesouhlasně. Toto téma už vedoucí pobočky zmínil v otázce, zda jsou makléři vůči společnosti loajální. Makléři olomouckého oddělení se formálních setkání firmy zúčastňují minimálně.

Mezi nejčastější důvody patří:

- „Nikoho tam neznám“
- „Většinou je to přes noc“
- „Nic se tam nedozvím“

Vedoucí pobočky dodává, že na těchto setkání se většinou sejde celé vedení a neúspěšnější makléři za uplynulé období.

30. otázka – Uveďte co nejvíce důvodů, proč zvolna MM Holding a.s.

Tato otázka zjišťuje, v jaké míře jsou makléři olomoucké pobočky seznámeni s nastavenou firemní kulturou společnosti. Mezi základní důvody proč k MM holding patří:

- Nejvíce poptávajících se klientů v databázi
- Maximální množství inzerce
- Největší realitní kancelář v ČR
- Nejmodernější informační technologie

Po vyhodnocení této otázky, se ukázalo, že makléři olomoucké pobočky jsou dobře seznámeni s hlavními důvody, proč zvolit zrovna MM Holding a.s. Mezi nejčastější odpovědi patřilo, že realitní kancelář patří mezi největší. V rozhovoru s vedoucím oddělení mi byly sděleny všechny uvedené důvody. Z toho vyplývá, pracovníci olomoucké pobočky jsou seznámeni s hlavními hodnotami, na kterých společnost staví, velmi dobře.

7. VYHODNOCENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ

V úvodu pro účely výzkumného šetření, byly stanoveny tři základní předpoklady, jejímž cílem bylo jejich potvrzení nebo vyvrácení.

7.1.HYPOTÉZA Č. 1 „ Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni“

U většiny dotazovaných respondentů se ukázalo, že nejvíce motivačním ukazatelem jsou peníze. Celých 89% dotázaných uvedlo, že motivačním nástrojem je mít vysoký fixní plat spolu s vysokým procentuálním ziskem. Respondenti chtějí být oceněni dle pracovního výkonu tj, základní plat, odměny, prémie, bonusy a provize.

Paradoxem je fakt, že v praxi se stále management zaměřuje na plat a opomíjí i další motivační nástroje coby podmínky práce a vůbec práci samotnou.

Neplatí tedy vždy, že pracovník, který má vysoké platové ohodnocení je dostatečně motivován. Příkladem je asistentka vedení společnosti, která v rozhovoru uvedla, že je spokojena s fixním platovým ohodnocením, čímž do jisté míry pociťuje dostatečné jistoty pravidelného měsíčního platu, avšak je spíše demotivovaná vedením pobočky, protože její práce zaujímá veškerý její volný čas, kdy v podstatě tato práce ačkoliv je kompenzována vyšším platem má své nevýhody, kdy musí sjednávat schůzky vedení společnosti, ale také zajišťovat různé firemní setkání a to vše nad rámec svých povinností. Na motivaci makléřů pro lepší výkony ji nezbyvá síla, ačkoliv má určité procento ze splněného plánu.

Většina dotazovaných uvedla, že podmínky pro práci jim nevyhovují z hlediska vysokých příspěvků na chod kanceláře, rozumí se tím, nájem za pronajaté místo, které se odráží na ceně, kde se pobočka nachází. 11% dotazovaných uvedlo, že nemají dostatečné finance, aby si mohli dovolit pracovat v kancelářích a tím výrazně snižují dosažené výsledky a plnění cíle pobočky. Celý fakt podtrhuje zjištění, že veškeré školící materiály a školení je zpoplatněno. Z uvedených skutečností vyplývá, že zaměstnanci skutečně dávají přednost materiálnímu uspokojení a mohou tedy konstatovat, že **hypotéza č. 1 nebyla potvrzena.**

7.2. HYPOTÉZA Č. 2 „ Zaměstnanci mají zájem o zvyšování kvalifikace“

Jedním z problémů jsou faktory, které působí na lidskou vrozenou motivaci, která může vést v návaznosti na soudobý nátlak konkurence ke snížení efektivity, výkonu, zájmu apod.. Například jedním faktorem může být čas, který mnohdy pokud zaměstnanci neplní své plány vedou k otupování nejen duševní pohody a angažovanosti zaměstnanců, ale také na potřeby, zájmy či hodnoty a ideály.

Odstrašujícím příkladem je, že 89% respondentů v dotazníku uvedlo, že si nechtějí zvyšovat kvalifikaci.

Z rozhovoru jsem zjistila, že zájem o zvyšování kvalifikace a profesní růst je, což potvrzuje více jak 50% respondentů, kteří uvedli, že obsazování do vedoucích pozic je výhradně z řad stálých zaměstnanců.

Většina respondentů nepocituje pracovní jistoty, a v dnešní době lidé neradi riskují a řídí se určitými pravidly. Jako je fakt, že tato pozice je na OSVČ, kde jsou s tímto spojené určité náklady.

Na přímou otázku, zda pocítují pracovní jistoty, respondenti téměř souhlasně odpověděli, že jistoty nemají. V rozhovoru také vyplynulo, že veškerá školení, které vedoucí pracovníci mohou absolvovat jsou nezbytné pro budoucí profesní růst, ačkoliv je nutné uvést, že mnozí si nemohou dovolit takové školení z vlastních zdrojů.

Někteří zaměstnanci mi sdělili, že taková školení, která jsou k dispozici, nemají žádnou přidanou hodnotu a jsou to vyhozené peníze. Vedoucí pobočky uvedl, že se vždy rád těší na školící srazy, protože je možné se setkávat i s jinými kolegy z různých oblastí a je to příležitostí pro výměnu názorů. Z výše uvedených skutečností je nutné konstatovat, že **hypotéza č. 2 nebyla potvrzena.**

7.3. STANOVENÍ HYPOTÉZY Č. 3 „ Zaměstnanci se cítí ve společnosti velmi dobře“

Co se týče komunikace se zaměstnanci vedení společnosti konstatuje, že cílem je v rámci interní komunikace zajistit a zprostředkovat a tak zajistit zaměstnancům jasné a srozumitelné informace, které potřebují k výkonu své práce, což potvrzuje celých 89% respondentů, kteří získávají materiální formální cestou, další cílem společnosti je také vytvářet příjemnou atmosféru pracoviště a umístění kanceláře v dostupném a za cenu přijatelném místě. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců využívá prostory kanceláře za poplatek z toho jsou pouze 2, kteří využívají kancelář minimálně.

Vedení společnosti se snaží zajistit otevřenou a upřímnou komunikaci, což téměř více jak 80% respondentů potvrdilo v dotazníkovém šetření.

Velice významný aspekt firemní kultury a celé společnosti potvrzuje vztah managementu, kde pravidelně vedoucí pracovníci se účastní porad na kterých řeší úspěchy a neúspěchy a mají možnost se svobodně bez předsudků vyjadřovat k daným problémům, což potvrdil i vedoucí pobočky, který v rozhovoru uvedl, že stále je co zlepšovat a je si vědom, že zaměstnanci si spoustu nápadů nechávají pro sebe.

Soulad chování zaměstnanců s firemními pravidly potvrzuje pravidlo že více jak 85% respondentů je raději, když vzniklé problémy řeší vedení společnosti a rozhodování je v rukou více oblastního manažera. Z rozhovoru vyplynulo, že zaměstnanci pracují v přátelském prostředí, kde se problémy vyskytují zřídka a termíny se dodržují, což potvrdilo 89% respondentů

Z vyplývajících skutečností byl **hypotéza č. 3 byla potvrzena.**

8. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Zde spatřuji nezbytnost doporučení, aby management společnosti MaM Reality prováděl mezi zaměstnanci každý rok průzkum názorů na různé směry a problémy, především týkající se struktury osobního ohodnocení zaměstnanců za vykonanou práci.

Dále péče o nové makléře (juniori) je nedostačující, z toho plyne velká fluktuace pracovníků.

Dalšími nevyhovujícími prvky firemní kultury je životní jistota, kterou průměrní makléři díky této práci necítí a to z důvodu nepravidelného měsíčního příjmu.

Změna firemní kultury aby se více vedla ke změně ve struktuře odměňování (výdělek makléřů). Tato změna s firemní kulturou souvisí i ve smyslu, že by měla přinést větší životní jistotu, která se týče pravidelného měsíčního příjmu.

Na základě takových zjištění konfrontovaných zaměstnanců se zjištěnými a učiněnými rozhovory, by mohl management realizovat příslušné změny vedoucí k spokojenosti zaměstnanců.

8.1. ZMĚNA STRUKTURY ODMĚŇOVÁNÍ PRO MAKLÉŘE (ODMĚNA MAKLÉŘŮ)

Aby tato struktura byla efektivní a realizovatelná, musela by přijít změna i v náběru makléřů a to ve smyslu toho, že by nesměli přijímat každého, ale museli by mít přesně definovaná přijímací kritéria. Pokud by makléř měl možnost mít zaručeného pravidelného příjmu, nemohla by společnost přijímat každého.

Samozřejmě každý vedoucí pobočky si určuje sám, koho přijme a koho ne, ale společnost by v tomhle případě musela omezit počet makléřů na jednu pobočku. Snížila by se tím i fluktuace zaměstnanců. Makléři by měli při nástupu do společnosti na výběr ze dvou možností odměňování (mzdy). Jedna možnost je struktura odměňování, která ve společnosti platí teď.

Druhá, navrhovaná, by se týkala pravidelné měsíční složky (zhruba od 7-10 tisíc) +procenta z provize, které by byly podstatně menší, než v případě dosavadním. Také by musela platit podmínka, že pokud makléř v průběhu tři měsíců nebude mít určitou produkci, ztrácí nárok na pravidelný měsíční příjem a automaticky pro něj bude platit dosavadní struktura odměňování.

8.2. PÉČE O JUNIORY VE VZTAHU K FIREMNÍ KULTUŘE A KOMUNIKACI VE FIRMĚ

Nový makléř projde pouze dvěma vstupními školeními a poté je odkázán na seniora, který ho k práci přivedl. Senioři většinou nemají čas se větším zájmu o juniora „starat“. Z toho důvodu by na každé pobočce měl být určen tzv. trenér juniorů, který má zájem práci vykonávat.

Trenér juniorů by normálně vykonával svoji práci seniorského makléře, ale také by se ve větší míře staral o juniory, kteří jsou na pobočce. Popřípadě, kdyby nikdo neměl na pobočce zájem o tuto pozici, připadalo by to do kompetence vedoucího pobočky.

Jak struktura odměňování, tak péče o juniory přispěje k menší míře fluktuace pracovníků. Nový makléř, který dva měsíce nic neprodá, přijde o svoji motivaci k dalšímu výkonu práce.

8.2.1 PORADY NA ODDĚLENÍ V OLOMOUCI V RÁMCI FIREMNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

Z průzkumu vyplynulo, že makléřů na oddělení v Olomouci přijde zbytečné mít každý týden poradou. Po rozhovoru s vedoucím mi ale bylo sděleno, že každý týden minimálně jeden makléř přijde s nějakým problémem. Proto bych navrhoval mít povinnou poradou jednou za 14 dní a každý týden by byla poradou dobrovolná. Tímhle odkazuji i na stanovování cílů. Přijde mi zbytečné u práce makléře stanovovat cíle na tak krátkou dobu jako je týden. Také proto si makléři stěžují na nereálnost cílů. Podle mě jsou cíle reálné, ale ne v časovém období jednoho týdne. Cíle by se stanovovali a vyhodnocovaly na povinné poradě jednou za 14 dní.

8.3. DALŠÍ NÁVRHY A OPATŘENÍ NA ODDĚLENÍ V OBLASTI FIREMNÍ KULTURY A KOMUNIKACE

Další hrozbou pro firemní kulturu na oddělení v Olomouci je příliš neformální komunikace. I když vedoucí cítí, že většina jeho pracovníků na oddělení je v jeho letech, měl by si pořád udržovat určitý respekt. Volné sdělování svých názorů také nevede k upevnění si respektu. Jelikož společnost staví na hodnotě hodnotit své služby z pohledu spokojenosti zákazníka, bylo by vhodné každému zákazníkovi, který využije služeb společnosti dát vyplnit dotazník, který se týká s přístupem společnosti, jejich službami a s makléřem, který měl jeho nemovitost na starosti.

Také by se v dotazníku mělo objevit, jaké potřeby zákazníkovi chyběli a naopak s kterými byl spokojen. Dalším negativním prvkem firemní kultury společnosti jsou poplatky za školení, které si musí každý makléř hradit ze svých peněz. Nastupující makléř musí zaplatit hned dvě vstupní školení, která nejsou nejlacinější. Také senioři si platí své školení sami. Tenhle prvek kultury se odráží v loajálnosti pracovníků, které se ukázalo z dotazníkového šetření na oddělení v Olomouci v malé míře.

Dalším poplatkem je poplatek za kancelář. Každý vedoucí se stará o svoji pobočku sám a záleží pouze na něm, zda bude vybírat od makléřů poplatky či ne. Olomoucké oddělení má sice dobré postavení přímo v centru, i vybavenost kanceláře je dostačující, ale makléři by raději ocenili, kdyby poplatky byly minimální či žádné. Navíc každý vedoucí dostává od společnosti příspěvky na kancelář. Větší loajalitu pracovníků vůči společnosti mohou potlačit různé bonusy, ať již ze strany vedoucího oddělení, nebo celé společnosti. Například bonusy pro nejlepší pobočku v kraji za určité období podpoří týmovou spolupráci.

Také bych doporučoval každý měsíc vypisovat prémie na pobočce pro nejlepšího makléře. Prémie jsou sice vypisovány, ale každý měsíc stejné. Jedná se o 1000 Kč v hotovosti. Pracovníka, který vydělá za měsíc více jak 20 – 30 tisíc není tato hotovost pro zvýšení jeho motivace na místě. Každý měsíc by měla být prémie jiného typu. Například různé poukazy apod. Alespoň minimálně by se určitě změnila atmosféra na oddělení z pasivní na konkurenční.

ZÁVĚR

Práce se zabývá firemní kulturou a firemní komunikací. V teoretické části bylo definováno, co firemní kultura obnáší, jak se projevuje, jaký má vliv na výkonnost organizace a také jaké jsou potřebné kroky k její změně.

Teoretická část splňuje cíle stanovené na začátku práce, kterými byly definovat firemní kulturu, firemní komunikaci naznačit, proč se firemní kultura a firemní komunikace v poslední době stává čím dál tím více důležitou složkou řízení organizace a také poukázat na základní funkce firemní kultury a firemní komunikace.

Praktická část se nejprve podle cílů a zadání diplomové práce věnuje analýze zvolené společnosti, která poukazuje na hierarchii zaměstnanců, prezentaci společnosti na venek a také hlavně jaké služby společnost nabízí. "

Praktická část, po analýze společnosti jako celku, je zaměřena na olomoucké oddělení, které se nejprve také věnuje základní analýze, co se týče způsobu porad, komunikace, přístupu vedoucího atd. Jako hlavní nedostatek firemní kultury na oddělení v Olomouci je minimální loajálnost pracovníků. Také motivace, která ovlivňuje chování pracovníků, tím pádem ovlivňuje i celou firemní kulturu, je na oddělení v Olomouci nedostačujícím prvkem firemní kultury.

Jako hlavním návrhem na změnu firemní kulturu, kterou už nemá v moci pouze vedoucí pobočky, ale týkala by se kompetencí, dá se říct hlavního vedení, je způsob odměňování makléřů.

Odměňování zaměstnanců je velmi důležitým prvkem firemní kultury. Tak jako motivace, tak odměňování ovlivňuje způsob chování.

Dalším negativním prvkem firemní kultury oddělení v Olomouci je náběr nových makléřů, který není nijak omezen. Je těžké neustále měnícímu se pracovnímu obsazení nastavit stálou firemní kulturu.

Cíle, kterými byly doporučení na změnu firemní kultury, návrhová opatření a analýza zvolené společnosti, se staly splněnými a tímhle ukončuji bakalářskou práci věnující se firemní kultuře.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 880 str. ISBN 978-80-247-1407-3.

DE PELSMACKER, P. GEUENS, M. a VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 str. ISBN 978-80-247-0254-4.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 str. ISBN 978-80-247-6663-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 str. ISBN 978-80-247-3247-3.

JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 str. ISBN 978-80-247-2724-0.

JURÁŠKOVÁ, O. HORŇÁK, P. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 271 str. ISBN 978-80-247-4354-7.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 str., s. 141. ISBN 978-80-247-3566-5.

KISLINGEROVÁ, E a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008. 293 str. ISBN 978-80-7179-882-8.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 str. ISBN 978-80-247-249-73.

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 str. ISBN 978-80-247-3983-0.

LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 str. ISBN 978-80-247-0648-1.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 str. ISBN 978-80-247-2432-4.

MaM Reality aj. *Základy makléře*. [CD-ROM]. Olomouc, 2000. Dostupné z . [CD-ROM].

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 str. ISBN 978-80-247-1277-6.

PALATKOVÁ, M. a kol. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 224 str., s. 52. ISBN 978-80-247-3751-5.

PALATKOVÁ, M. *Mezinárodní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 224 str. ISBN 978-80-247-3750-8.

PAVELKOVÁ, D. a kol. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 str. ISBN 978-80-247-2689-2.

PLAMÍNEK, J. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 184 str. ISBN 978-80-247-5323-2.

PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 199 str. ISBN 978-80-247-6951-6.

PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 str. ISBN 978-80-247-3622-8.

SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 str. ISBN 978-80-247-2866-7.

ŠMÍDA, *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 str. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠUBRT, J a kol. *Soudobá sociologie VI. Oblasti a specializace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2014. 402 str. ISBN 978-80-246-2558-4.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 str. ISBN 978-80-247-040-50.

URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 str., s. 157. ISBN 978-80-247-3176-6.

VITURKA, M. a kol. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 232 str. ISBN 978-80-247-3638-9.

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 str. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 str. ISBN 978-80-247-2790-5.

ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*.

1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010.

167 str. ISBN 978-80-7400-192-5.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

Žádné

Seznam použitých internetových zdrojů

MANDAUSOVÁ, Klára. *Proč chybějí firemní školky*. (online) iDNES.cz. 25. 06. 2009. Dostupné

z WWW: <http://finance.idnes.cz/proc-chybeji-firemni-skolky-dps->

[/podnikani.aspx?c=A090604_1201862_zamestnani_fib](http://podnikani.aspx?c=A090604_1201862_zamestnani_fib). Citováno dne 30. 06. 2015.

MAXOVÁ, S. *Martin Kůla: Současná česká firemní kultura je značně ovlivněna tou německou*. (online) Podnikatel.cz. 01. 10. 2010. ISSN 1802-8012.

Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/kula-business-duo-promeny-firemni-kultura/>. Citováno dne 04. 01. 2015.

SEZNAM ZKRATEK

MAM REALITY - M&M Reality Holding a.s

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

0

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Přehled odměňování ve společnosti 46-47

Seznam grafů

Graf č. 1 Výsledek průzkumného šetření otázky č.1.	52
Graf č. 2 Výsledek průzkumného šetření otázky č.2	53
Graf č. 3 Výsledek průzkumného šetření otázky č.3	54
Graf č. 4 Výsledek průzkumného šetření otázky č.4	55
Graf č. 5 Výsledek průzkumného šetření otázky č.5	56
Graf č. 6 Výsledek průzkumného šetření otázky č.6	57
Graf č. 7 Výsledek průzkumného šetření otázky č.7	58
Graf č. 8 Výsledek průzkumného šetření otázky č.8	58 - 59
Graf č. 9 Výsledek průzkumného šetření otázky č.9	59
Graf č. 10 Výsledek průzkumného šetření otázky č.10	60 - 61
Graf č. 11 Výsledek průzkumného šetření otázky č.11	60 - 61
Graf č. 12 Výsledek průzkumného šetření otázky č.12	61
Graf č. 13 Výsledek průzkumného šetření otázky č.13	62
Graf č. 14 Výsledek průzkumného šetření otázky č.14	63

Graf č. 15 Výsledek průzkumného šetření otázky č.15	64
Graf č. 16 Výsledek průzkumného šetření otázky č.16	64 - 65
Graf č. 17 Výsledek průzkumného šetření otázky č. 17	65
Graf č. 18 Výsledek průzkumného šetření otázky č.18	66
Graf č. 19 Výsledek průzkumného šetření otázky č. 19	67
Graf č. 20 Výsledek průzkumného šetření otázky č. 20	68
Graf č. 21 Výsledek průzkumného šetření otázky č. 21	69
Graf č. 22 Výsledek průzkumného šetření otázky č. 22	70
Graf č. 23 Výsledek průzkumného šetření otázky č. 23	71
Graf č. 25 Výsledek průzkumného šetření otázky č. 25	72
Graf č. 26 Výsledek průzkumného šetření otázky č. 26	73
Graf č. 27 Výsledek průzkumného šetření otázky č. 27	74
Graf č. 28 Výsledek průzkumného šetření otázky č. 28	75
Graf č. 29 Výsledek průzkumného šetření otázky č. 29	76

PŘÍLOHA – DOTAZNÍK

PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Dotazník Vám zabere 10 minut vašeho času.

Pomůžete s analýzou k diplomové práci, jejích hlavním cílem je zjistit celkovou spokojenost

zaměstnanců společnosti M&M REALITY HOLDING a.s.

Děkuji za vyplnění dotazníku

Zařazení: (např. makléř/asistent/vedoucí)
Pohlaví:

Věkové rozmezí:

18 – 22

23 – 35

36 – 45

46 – 65

1. Jak jste se svoji práci spokojen? Nejenom s přímo vykonávanou prací, ale celkově i s prostředím a podmínkami?

Povinná odpověď

- Spokojen
 - Nespokojen
 - Pokud jste nespojeni napište stručně důvod
-

2. Jak dlouho působíte ve firmě?

Povinná odpověď

- Méně jak 1 rok
- 1 - 2,5 roku
- 3 - 4 roky
- více jak 5 let

3. Cítíte díky této práci životní jistotu? Proč ano, proč ne?

Povinná odpověď

- Ano, jistoty pociťuji
 - Pocit jistot nemám
 - Další možnost
 - Podle své odpovědi uveďte krátký důvod
-

4. Jste spokojeni s finanční strukturou odměňování? (Struktura odměňování – způsob vašeho výdělku)

Povinná odpověď

- Ano
 - Nevím
 - Ne
 - Ke své odpovědi napište důvod
-

5. Komunikaci ve Vašem oddělení byste označil(a) jako:

Povinná odpověď

- Velmi formální
- Spíše formální
- Spíše neformální
- Velmi neformální

6. Informace, které potřebují pro svou práci mám k dispozici

Povinná odpověď

- Výhradně oficiální cestou
- Část informací je oficiální, ostatní získávám neformální cestou
- Většinu informací získávám neformálně

7. Myslíte si, že plán, který je probírán na poradě na následující týden je vždy reálný?

Povinná odpověď

- Ano
 - Plán je nereálný
 - Ne
 - K vybrané odpovědi, můžete napsat blíže specifikaci své odpovědi
-

8. Nové nápady, podněty a myšlenky v celé Vašem oddělení

Povinná odpověď

- Jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
- Nejsou očekávány ani podporovány

9. Jak jsou dodržovány termíny pracovních úkolů ve Vašem oddělení?

Povinná odpověď

- Termíny se dodržují za všech okolností
- Ve většině případů jsou termíny dodržovány
- Termíny se dodržují jen v nezbytně nutných případech
- Termíny není možné dodržet, jsou určeny příliš optimisticky
- V našem oddělení se termíny nestanovují

10. Celá Vaše společnost:

Povinná odpověď

- žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy
- je zaměřená na přítomnost a současný stav
- se orientuje zejména na budoucnost

11. Vyhovovalo by vám více, kdyby byla stanovená fixní měsíční mzda + procenta z provize

Povinná odpověď

- Ano
- Ne
- K vašemu výběru otázky můžete uvést stručně důvod

12. Jak byste představovali systém odměňování? Pokud Vám vyhovuje stávající, otázku ignorujte

Povinná odpověď

- Vyhovující
- Nevyhovující
- Ignoruji odpověď
- K vašemu výběru otázky uveďte stručně váš návrh

**13. Jakými vlastnostmi byste charakterizovali vedoucího pobočky?
(nadřízeného)**

Povinná odpověď

- Přátelský
 - Zodpovědný
 - Pracovitý
 - Obětavý
 - Nekonfliktní
 - Nekompromisní
 - Pokud chcete odpovědět jinak, jedním stručně odovězte
-

14. Jak často dochází ke konfliktům?

Povinná odpověď

- Každý den
 - Skoro vůbec
 - Konflikty s asistentkou
 - Konflikty s nadřízeným
 - K vybrané otázce se stručně můžete vyjádřit
-

15. Máte mezi kolegy dobré přátele?

Povinná odpověď

- Ano
- Ne
- K vybrané odpovědi se vyjádřete jednou větou

.....

16. Motivovala by Vás možnost kariérního růstu

Povinná odpověď

- Ano
- Ne
- Poznámka k otázce.....

17. Máte zájem o zvyšování odborné kvalifikace?

Povinná odpověď

- Ano
- Ne
- Pokud jste označili odpověď ne, prosím uveďte do poznámek stručný důvod

.....

18. Myslíte si (nebo víte), že v jiných realitních kancelářích je o realitní makléře větší péče?

Povinná odpověď

- Ano, péče je více než dostačující
- Ne
- Nevím, jestli v jiných realitách je stejná nebo lepší péče

- Vím, že péče o zaměstnance v jiných realitách je na jiné úrovni než u nás
 - K vybrané otázce se můžete stručně vyjádřit
-

19. Vyhovují Vám podmínky v kanceláři? (na pobočce)

Povinná odpověď

- Ano
- Ne
- Nestěžuji si, v kanceláři trávím čas minimálně

20. Pracovní problémy ve Vaší společnosti jsou většinou řešeny formou:

Povinná odpověď

- Nechávám problémy řešit a rozhodovat vedoucího pobočky
- Problémy řeším dohodou

21. Pomůže vám, pokud nastane nějaký problém, vedoucí pobočky?

Povinná odpověď

- Ano
 - Ne
 - K vybrané otázce se můžete stručně vyjádřit
-

22. Na uvolněné manažerské posty ve Vaší společnosti jsou přijímáni?

Povinná odpověď

- Výhradně stávající zaměstnanci
- Většinou stávající zaměstnanci
- Většinou ve společnosti nepracovali
- Výhradně ve společnosti nepracovali

23. Je vaše oddělení ve srovnání s jinými produktivní?

Povinná odpověď

- velmi produktivní
- průměrně produktivní
- méně produktivní

24. Jsou zaměstnanci Vašeho oddělení loajální k vaší společnosti? (odpovídá pouze nadřízený pobočky)

Povinná odpověď

- Ano
- Ne
- Prosím k vybrané otázce se stručně vyjádřete

.....
25. Pracovní atmosféru ve vašem oddělení byste označili jako?

Povinná odpověď

- Tvůrčí
- Týmovou
- Konkurenční
- Pasivní

26. Co pro vás znamená práce pro vaši organizaci?

Povinná odpověď

- Materiální uspokojení
- Seberealizaci
- Příležitost ke kariérnímu růstu
- Možnost být součástí týmu

27. Své názory na pracovní problémy a situaci ve vašem oddělení:

Povinná odpověď

- Mohu otevřeně sdělovat
- Příležitost ke kariérnímu růstu
- Možnost být součástí týmu

28. Jak kontroluje váš nadřízený vaši práci?

Povinná odpověď

- Nadřízený kontroluje pouze výsledky
- Nadřízený kontroluje výsledky a důležitá rozhodnutí
- Nadřízený kontroluje výsledky a všechna rozhodnutí
- Nadřízený kontroluje nejen výsledky, rozhodnutí, ale kontroluje i všechny detaily mé práce

29. Zúčastňujete se rádi formálních setkání všech pracovníků firmy?

Pokud ne, prosím napište důvod

Povinná odpověď

- Nikoho tam neznám
- Většinou je to přes noc
- Nic se tam nedozvím

30. Uveďte co nejvíce důvodů, proč zrovna MM Holding a.s

Povinná odpověď

- Maximální množství inzerce
- Největší realitní kancelář v ČR
- Nejmodernější informační technologie

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Alexandra Polejová
Obor: 7501t001 - Andragogika
Forma studia: Kombinované studium
Název práce: Firemní kultura a firemní komunikace
Rok: 2016
Počet stran textu bez příloh: 76
Celkový počet stran příloh: 10
Počet titulů českých použitých zdrojů: 29
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0
Počet internetových zdrojů: 2
Vedoucí práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA