

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Helena Jenčová

**Vztah podnikové kultury a řízení lidských zdrojů – uplatnění
na pracovišti**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Vladimír Ušák

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Helena Jenčová

**The relationship of corporate culture and human resource
management - application in the workplace**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PaedDr. Vladimír Ušák

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. března 2013

Helena Jenčová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu PaedDr. Vladimíru Ušákovi za ochotu a vstřícnost, cenné rady, odborné vedení a pomoc, které mi poskytl při zpracování této práce. Současně děkuji také všem pracovníkům společnosti RE/MAX za součinnost při získávání informací, materiálů a dokumentů z interního systému.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá vztahem podnikové kultury a řízení lidských zdrojů franchisingové společnosti zaměřené na poskytování služeb. Objasňuje vznik a vývoj podnikové kultury, její význam, způsob vytváření, složky kultury, její klasifikaci a funkci kultury. Zabývá se objasněním problematiky řízení lidských zdrojů, jejich systémy, modely, cíly, charakteristikami i souvislostmi řízení lidských zdrojů. Praktická část je zaměřena na zjištění, jaký typ podnikové kultury se nachází v konkrétní společnosti a ověřuje, zda tato podniková kultura je stejně přijímána v oslovených franchisingových jednotkách, jakým způsobem ovlivňuje řízení lidských zdrojů v této společnosti a posuzuje také rozdíly v řízení lidských zdrojů v jednotlivých franchisingových jednotkách.

Klíčové pojmy

Dotazníková šetření, funkce podnikové kultury, charakteristiky řízení lidských zdrojů, klasifikace kultury podniku, podniková kultura, politika řízení lidských zdrojů, řízení lidí, řízení lidských zdrojů, složky kultury podniku, systém řízení lidských zdrojů, výzkumy.

Annotation

This thesis deals with the relationship of corporate culture and human resource management franchise company focused on providing services. It clarifies the origin and evolution of corporate culture, its importance, how to create, folders culture, its classification and the culture. It deals with the explanation of human resource management issues, their systems, models, objectives, characteristics and context of human resources management. The practical part is focused on finding out what type of corporate culture is in a particular society and whether such a corporate culture is well accepted in addressed franchise units, which affects the management of human resources in the company and assesses the differences in the management of human resources in each franchise units.

Key words

Classification of company culture, corporate culture, enterprise culture components, function of corporate culture, human resources management, human resources management policy, human resources management system, characteristics of human resource management, people management, questionnaire surveys, research.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 9 |
| 1 PODNIKOVÁ KULTURA..... | 11 |
| 1.1 Vznik a vývoj podnikové kultury | 11 |
| 2.1 Definice podnikové kultura | 12 |
| 1.3 Složky kultury podniku..... | 14 |
| 1.4 Klasifikace kultury organizace | 18 |
| 1.5 Funkce podnikové kultury | 21 |
| 2 ŘÍZENÍ LIDÍ..... | 23 |
| 2.1 Řízení lidských zdrojů | 23 |
| 2.2 Definice řízení lidských zdrojů..... | 24 |
| 2.3 Systém řízení lidských zdrojů..... | 25 |
| 2.4 Oblasti cílů řízení lidských zdrojů | 25 |
| 2.4.1 Překlenování oblasti mezi rétorikou a realitou | 27 |
| 2.5 Cíle politiky řízení lidských zdrojů | 27 |
| 2.6 Charakteristiky řízení lidských zdrojů..... | 28 |
| 2.6.1 Rozmanitost řízení lidských zdrojů | 28 |
| 2.6.2 Řízení lidských zdrojů jako aktivita prováděná manažery | 29 |
| 2.6.3 Zaměření na podnikové hodnoty | 29 |
| 3 PODNIKOVÁ KULTURA SPOLEČNOSTI RE/MAX..... | 30 |
| 3.1 Franchisingová společnost RE/MAX | 30 |
| 3.2 Franchising – vysvětlení dle RE/MAX..... | 31 |
| 3.3 Model strategie řízení zdrojů ve společnosti RE/MAX..... | 32 |
| 3.4 Podniková kultura společnosti RE/MAX | 32 |
| 4 VÝZKUMNÁ ČÁST..... | 35 |
| 4.1 Cíl a hypotézy výzkumu | 35 |
| 4.2 Metody sběru dat | 36 |
| 4.3 Sběr a zpracování údajů..... | 36 |
| 4.4 Vyhodnocení získaných údajů | 36 |
| 4.5 Shrnutí..... | 52 |
| ZÁVĚR | 55 |

| | |
|--|-----------|
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | 58 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK | 60 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 62 |

ÚVOD

Každá organizace, firma, či podnik usiluje o úspěch ve své činnosti, o prosperitu, o vyšší podíl na trhu. Změny tržního prostředí vyvolané procesem globalizace, rozvojem nových technologií zvyšují konkurenční tlaky a přináší nové způsoby podnikání. Přestože jsou hledány nové způsoby podnikání, míru úspěšnosti vždy významně ovlivňuje podniková kultura. Svým charakterem, obsahem a kvalitou odlišuje jednotlivé podniky, stává se jejich osobitým znakem, konkurenční výhodou, určuje její funkčnost a životaschopnost z hlediska dlouhodobé perspektivy. V době neustále se zvyšujícího tlaku spotřebitelů na kvalitu poskytovaných služeb a proměnlivých podmínek trhu je flexibilita a pružnost podniků nezbytností. Vhodná podniková kultura vytváří prostředí pro požadované reakce na tržní změny, umožňuje zvyšovat výkonnost lidí a vede k lepší konkurenceschopnosti. Rozhodnutí podnikat v prostředí franchisingové společnosti se zaměřením na poskytování služeb nabízí možnost pozorovat podnikovou kulturu a její vliv na řízení lidských zdrojů v analyzované společnosti a jejich jednotkách, což sleduje téma předkládané bakalářské práce.

Hlavním cílem této práce je podat ucelený náhled na problematiku podnikové kultury ve vztahu k řízení lidských zdrojů s možným uplatněním v pracovním prostředí. Teoretická část práce osahuje základní terminologii týkající se tematiky podnikové kultury i oblasti řízení lidských zdrojů. Z faktorů ovlivňujících strategii, politiku a praxi lidských zdrojů se teoretická část zabývá vymezením pojmů a zákonitostí kultury podniku, jejích složek, klasifikací a také funkcemi podnikové kultury, které se v podniku nachází. Z oblasti řízení lidských zdrojů je v teoretické části věnována pozornost samotnému pojmu řízení lidských zdrojů, systémům řízení lidských zdrojů, stylům řízení lidských zdrojů, oblastem cílů řízení lidských zdrojů, cílům politiky řízení lidských zdrojů a charakteristikám řízení lidských zdrojů.

Úkolem výzkumné části práce je pak ověřit, zda je podniková kultura v konkrétní společnosti stejně přijímána v oslovených franchisingových jednotkách, jakým způsobem se v nich uplatňuje řízení lidských zdrojů a posuzuje také rozdíly v řízení lidských zdrojů v jednotlivých franchisingových jednotkách. Zjištění, jak dalece si management franchisingových jednotek uvědomuje důležitost podnikové kultury, zda využívá dobře stanovenou strategii řízení lidských zdrojů, má objasnit, jestli

dochází k propojení politiky v oblasti řízení lidských zdrojů s podnikovou strategií a politikou podnikání. Při ověřování této problematiky bylo využito poznatků z teoretické části a vlastního sběru dat metodou všeobecného dotazníku. Zjištěné výsledky mohou být případně využity pro zlepšení činnosti, zvýšení kvality práce i podílu na trhu ve sledovaných franchisingových jednotkách.

1 PODNIKOVÁ KULTURA

1.1 Vznik a vývoj podnikové kultury

Všeobecně se dá říct, že kultura je jakýmsi pomyslným konceptem, který si lidé zavedli. Kulturu je možno vymezit jako souhrnný systém významů, hodnot a společenských norem, kterými se daná společnost řídí. Jako taková je předávána z generace na generaci. Pojem organizační kultura (podniková, firemní) se v manažerské praxi a v teorii organizace používá od začátku 80. let 20. století. Autoři Lukášová a Nový (2004, s. 19) uvádí, že „kultura je konstruktem existujícím v každém jednotlivci v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků, a které více či méně sdílí s jinými členy těchto celků. Každý jednatel je jak tvůrcem, tak produktem kultury.“

I když kultura existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, je na druhé straně sociálním jevem, který má nadindividuální povahu. Je zjednodušeně řečeno nahromaděnou zkušeností sociálního celku. Kultura je společným jevem, je spojena s jednotlivými sociálními celky a podle toho máme různé druhy kultury. Všechny výše uvedené znaky kultury jsou charakteristické jak pro velká společenství, tak pro menší sociální celky. Důležité je tak rozeznat kulturu národní a kulturu organizační (podnikovou, firemní). (Lukášová, Nový, 2004, s. 18-19).

Co tedy tvoří základ podnikové kultury? Armstrong (2007, s. 257) uvádí, že jsou to hodnoty a normy, které tvoří základnu kultury a formují se čtyřmi způsoby:

- Kulturu formují „vůdci“ v organizaci, zejména pak ti, kteří ji formovali v minulosti. Schein (In: Armstrong, 2007, s. 262) dodává, že lidé si jako vzor berou vůdce, všímají si, čemu vůdci věnují pozornost, jak se chovají a co očekávají.
- Schein (Tamtéž, s. 262) také objasňuje druhý způsob formování kultury, a to, že „kulturu formují tzv. kritické případy - významné události, v nichž lidé nacházejí poučení o žádoucím nebo nežádoucím chování“.
- Kultura se vytváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace, a to vytváří a upevňuje hodnoty a očekávání (Furnham a Gunter In: Armstrong, 2007, s. 258).
- Kulturu ovlivňuje prostředí organizace.

„Kultuře se lidé učí v průběhu času.“ (Armstrong, 2007, s. 259) Jak uvádí autor Schein (Tamtéž, s. 259), existují dva způsoby tohoto učení: 1. traumatický model, kdy se členové organizace učí čelit hrozbě tím, že si vytvoří obranný mechanismus; 2. model pozitivního upevňování vědomí, kdy dochází k zakořenění a pevnému usazení postupů, které se zdají fungovat. K učení dochází, když se lidé přizpůsobí vnějším tlakům a dokážou úspěšně vytvářet metody pro zvládnání problémů, procesů a technologií ve své organizaci.

Většina manažerů si uvědomuje, že podniková kultura je důležitým činitelem pro úspěch podniku a využívají ji pro vypracování koncepcí růstu efektivity v podniku. Cílem podnikové kultury je dosažení takového stavu, kdy se pracovníci ztotožní s takovou činností podniku, která směřuje k prosperitě a šíření dobrého jména. Podnik je tedy místem, kde se při vzájemném sociálním ovlivňování jedinců specifická kultura vytváří. Jiným způsobem řečeno, podniková kultura se začíná formovat vznikem podniku, kdy vlivem osobních a manažerských schopností ji vytvářejí zakladatelé, vrcholoví manažeři i zaměstnanci.

Společně s podnikovou strategií a organizační strukturou vytváří podniková kultura základ pro formování strategie řízení rozvoje lidských zdrojů. Jak uvádí autorka Kachaňáková et al. (2011, s. 211), podniková kultura se stává neoddelitelnou součástí moderního řízení organizace. Pro utváření podnikové kultury je však nutné ji nejdříve poznat a pochopit jaký má vliv na chod podniku.

2.1 Definice podnikové kultury

Všeobecně rozumíme významu podnikové kultury, je však obtížně ji přesně definovat. Vyplývá to zejména z obecného pojetí kultur. Aniž jsme si vědomi kultury, ve které žijeme, jsme jí prostoupeni a usměřňuje naše jednání a chování. V odborné literatuře se můžeme setkat s různými označeními, např. firemní kultura, podniková kultura nebo organizační kultura. Obvykle je chápána jako systém sdílených hodnot a norem, které se v organizacích přijaly a ovlivňují zaměstnance při jejich konání a vystupování.

Obecně je definice podnikové kultury shodná, její konkrétní definice se však podle jednotlivých odborníků liší. „Kultura organizace nebo-li podniková kultura, představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice

asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“ (Armstrong, 2007, s. 257) Podle Šiguta (2004, s. 9) „podniková kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, které ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“. Furnham a Gunter (In: Armstrong, 2007, s. 238) zase říkají, že „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“. „Pod pojmem podniková kultura je chápáno typické jednání, uvažování a vystupování členů podniku. Tvoří jednotu společenských hodnotových představ, ve styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (Brose, Henze In: Bedrnová, Nový et al., 2002, s. 22) Podniková kultura dle dalších autorů představuje:

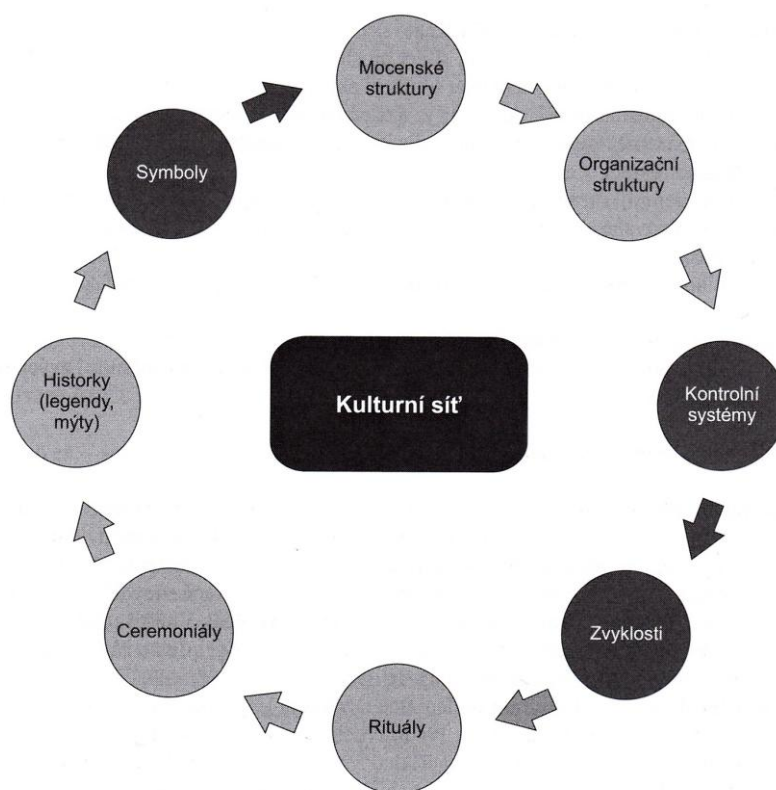
- „... základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.“ (Denison, 1990 In: Armstrong, 2007, s. 27)
- „... pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování.“ (Gordon, 1991 In: Armstrong, 2007, s. 397);
- „... vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“ (Schein, 1992 In: Armstrong, 2007, s. 12)
- „... systém sdílených hodnot a přesvědčení o tom, co je důležité, a o pocitech a vztazích uvnitř i navenek“. (Purcell et al. 2003 In: Armstrong, 2007, s. 257).

Výstižně definuje firemní kulturu také autorka bakalářské práce Sokolová (2012, s. 3): „Firemní kultura se vytváří v myslích zakladatelů, kteří kromě své představy o budoucím podniku (vize), účelu jeho fungování (mise) a způsobech, jak dosáhnout

podnikatelského úspěchu (strategie a cíle), přinášejí své základní představy a očekávání o tom, jak bude firma fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi.“

Kultura každé jednotlivé organizace je charakteristická jiným obsahem, jinými hodnotami, základními přesvědčeními a jinými normami chování a artefakty. (Purcell et al. 2005) Kulturu organizace lze tedy charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů a základních předpokladů. Lze si ji představit jako síť, která zahrnuje různé prvky a jejich vzájemné vztahy.

Obrázek 1: Kulturní síť



Zdroj: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010, s. 256.

1.3 Složky kultury podniku

Jak je uvedeno v závěru první podkapitoly, kulturu organizace lze tedy charakterizovat z hlediska hodnot, norem, artefaktů a stylu vedení nebo řízení. Z hlediska organizačního rozvoje složky kultury podniku vnímáme jako systém rituálů, komunikačních vzorců, neformálních skupin, očekávané vzorce chování a dodržování

určitých psychologických úmluv, které kulturu posilují. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 254). Podle Scheina (1992) tvoří tyto složky logický, vnitřně uspořádaný celek.

Hodnoty vyjadřují co je v organizaci důležité, co by měli uznávat a sdílet všichni zaměstnanci. Zpravidla se formují a vznikají s určitým časovým odstupem na základě přirozeného vývoje organizace, nebo jsou cílevědomě vytvářeny vedením podniku do určitých zásad, pravidel, postojů, např. trvalý růst a rozvoj organizace, péče o zákazníky péče o zaměstnance a jejich kvalifikační rozvoj, orientace na kvalitu, nepřetržité zdokonalování apod. Naproti tomu Schiffman a Kanuk (1994 In: Armstrong, 2007, s. 259) tvrdí, že „hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí“. Soustava hodnot organizace může být uznávána jen na úrovni vrcholového vedení nebo ji mohou sdílet všichni lidé ve firmě, takže lze takový podnik charakterizovat jako „řídící se hodnotami“. (Armstrong, 2007, s. 260) Typickými oblastmi, kde mohou být hodnoty vyjádřeny, jsou výkon, schopnost a způsobilost, konkurenceschopnost, inovace, kvalita, služba zákazníkovi, týmová práce a péče o lidi a ohledy na ně. Hodnoty a přesvědčení jsou přejímány do koncepčního řešení a členové skupiny se podle něho chovají a jednají. Autoři Cejthamr a Dědina (2010, s. 254) tvrdí, že hodnoty jsou realizovány v organizaci prostřednictvím norem a artefaktů.

Individuální hodnoty se odráží v přijímání kultury. V případě přijetí fungujícího řešení úkolu nebo problému, je možné změnit danou hodnotu ve víru, v přesvědčení. Mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka (podnikový žargon), rituálů, historek a mýtů. (Armstrong, 2007, s. 260).

V rámci firmy je vhodnější použít spíše termín sdílené hodnoty, jež představují hodnoty a nastavené cíle firmy většiny pracovníků. Tyto hodnoty mají tendenci vytvářet chování pracovníků, které přetrvává i v případě změny lidí ve firmě. V případě, že firmy definují hodnoty žádoucí chování, je však nutné rozlišovat a zkoumat dvě podoby hodnot firmy, skutečné a deklarované. Skutečné hodnoty jsou proječovány činy zaměstnanců i členů vedení, představují je každodenní chování všech lidí v dané organizaci. Deklarované hodnoty bývají vesměs formulovány vedením a písemně např. v etickém kodexu prezentovány jak zaměstnancům, tak vně podniku. Skutečné a deklarované hodnoty by měly být v souladu se stanovenými cíly podniku, resp. aby skutečné hodnoty podporovaly deklarované podnikové cíle a strategie.

Normy vznikají jako psaná i nepsaná pravidla chování lidí v organizaci, jak pracovního tak společenského, jsou dlouhodobě vytvářena a prosazovaná managementem. Týkají se takových oblastí chování a jednání jako jsou např. chování manažerů k členům svých týmů a naopak, etiky práce v souvislosti s dodržováním pracovní doby, s kvalitou pracovního výkonu, postavení, ambice, výkonu, moci, politiky, loajality, hněvu, přístupnosti, formality. Normy tvoří počáteční základnu pro nejvyšší úroveň podnikové kultury a jejich systém musí být přenosný na vnitropodnikové části organizace a přijímán nově příchozími pracovníky. Zaměstnanci je spoluvytvářejí a ovlivňují.

Normy chování mohou být z části nevědomé, ale jsou relativně dobře ovlivnitelné právě prostřednictvím nátlaku skupiny. Na rozdíl od hodnot je jednodušší jejich změna např. za pomoci nařízení. Vnější pozorovatel může rozpoznat, které normy chování ve skupině převažují.

Artefakty – symboly, definované jako určité lidské výtvořiny, jsou součástí prostředí organizace, jsou jejími viditelnými a hmatatelnými stránkami. Vytváří povědomí o organizaci u zaměstnanců, ale také u veřejnosti. Mezi tyto symboly můžeme zařadit například název firmy a její logo, různá hesla, obřady a rituály, oblečení zaměstnanců, vybavení pracovišť a další. Armstrong (2007, s. 261) zahrnuje mezi artefakty takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí (vřelé nebo chladné), jakého se dostává návštěvám, a způsob, jakým telefonisté jednájí s hovorci z vnějšku. Autoři Cejthamr a Dědina (2010, str. 254) vnímají artefakty jako tvořené fyzickým a sociálním prostředím, které vidíme nejzřetelněji. Vnímáme je jako pracovní prostor a jeho uspořádání, typické chování členů ve skupině, technologickou oporu, jazyk, ať již mluvený či psaný.

Jedná se tedy o projevy podnikové kultury materiální nebo nemateriální povahy. Dají se snadno měnit a pro vnějšího pozorovatele jsou snadno rozpoznatelné. Při jejich interpretaci ale může dojít ke zkreslení, proto je lépe nepoužívat jen artefakty jako hlavní zdroj poznání podnikové kultury.

Vedle artefaktů a hodnot zmiňují Cejthamr a Dědina (2010, s. 254) jako třetí úroveň (složku) - **základní předpoklady** jako „implicitně vyjádřené předpoklady, které řídí chování a určují, jak skupina myslí, vnímá a přijímá věci. Základním předpokladem

jsou naučené podvědomé reakce. Pokud řešení funguje opakovaně, je považováno za zaručené.“

Styly vedení jako jednu ze složek kultury organizace je možno popsat mnoha způsoby. Koncem 40. let 20. století nastupuje nový přístup – úspěšný vedoucí má správný styl řízení. Převládá názor, že pro úspěšného vedoucího jsou důležité určité osobnostní rysy. Jak uvádí Mikuláščík (2007, s. 194), tento přístup rozvádí teorie Stogdilla a Manna, Brymana, Kirkpatricka a Lockeho a Ghiselliho. V podstatě teorie všech zmíněných se shodují, že nejdůležitějšími rysy úspěšného vedoucího jsou schopnosti, osobnostní a motivační rysy.

Kontingenční nebo situationalistický přístup se objevuje v 60. letech 20. století a zdůrazňuje situaci. Žádný styl vedení není nejlepší a vždy záleží na situaci. Efektivní vedení v jedné situaci nemusí být nutně efektivní v druhé. Podstatným se tedy stává, jak chování vedoucího odpovídá konkrétní situaci. Nejznámějšími teoriemi jsou Fiedlerův kontingenční model, rozhodovací model Vrooma a Yettona, teorie efektivnosti vedoucího Herseyho a Blancharda a Housova teorie cesta-cíl. Začátkem 80. let 20. století se prosazují nové teorie vedení lidí, souhrnně nazývané nové vedení (New Leadership Approach). Zdůrazňovány jsou emoce při vedení lidí.

Autoři Cejthamr a Dědina (2010, s. 113) uvádí, že je mnoho rozměrů vedení a také mnoho možných způsobů, jak styly vedení popsat, jako například diktátorský, jednotný, byrokratický, benevolentní, charismatický, participativní a abdikační. Styl vedení, jako způsob typického chování vedoucího vůči skupině, je podle zaměření síly klasifikován pomocí tří širších kategorií:

- „Autoritářský styl (autoritativní) se vyskytuje tam, kde je zaměření síly na straně manažera a všechno působení na skupinu od manažera vychází. Sám rozhoduje a užívá autoritu k určení politiky, postupů dosažení cílů, pracovních úkolů a vztahů kontroly, odměn a trestů. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 113) Výhodou je stálost pracovní výkonnosti, přehled systému odpovědnosti a plnění úkolů.
- Demokratický styl (participativní) je tam, kde manažer úkoly i postupy práce rozděluje ve spolupráci s podřízenými, jen neformálně je koordinuje a kontroluje. Lidé jsou více iniciativní, motivovaní. Nevýhodou stylu je časová náročnost.

- Styl laissez-faire (liberální) nabízí velkou volnost ve způsobu práce. Manažer vědomě přenáší sílu na členy a dává jim tak svobodu jednání a nezasahuje, je však připraven pomoci, je-li to potřeba. Nechává členy skupiny provádět aktuální práci, ale také je nechává čelit rozhodnutím, která náležejí jemu. Výhodou stylu je možnost tvořivého rozvoje, nevýhodou možnost dezorganizace v případě nepřítomnosti manažera.“ (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 113)

Styl vedení, často nazývaný jako styl řízení, charakterizuje Armstrong (2007) jako přístup, který manažeři používají při jednání s lidmi ze svých týmů. Oproti stylům vedení uváděnými autory Cejthamr a Dědina (2010), klasifikuje lídry jako:

- Charizmatické/ necharizmatické. „Charizmatičtí lídři spoléhají na svou osobnost, své schopnosti inspirovat a svou „auru“. Necharizmatičtí lídři spoléhají hlavně na svou know-how (autoritu má osoba, která zná), svou pokojnou sebedůvěru a svůj chladný analytický přístup k zacházení s problémy.“ (Armstrong, 2007, s. 261)
- Autokratické/demokratické. „Autokratičtí lídři vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení, aby nutili lidi dělat, co se jim řekne. Demokratičtí lídři povzbuzují lidi k participaci a zapojování do rozhodování.“ (Armstrong, 2007, s. 261)
- Umožňovatele/kontrolory. „Umožňovatelé inspirovaní lidmi svou vizí budoucnosti, povzbuzují je a poskytují jim určitý prostor k plnění týmových cílů. Kontroloři manipulují lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět.“ (Armstrong, 2007, s. 261)
- Transakční/transformační. „Transakční lídři poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět. Transformační lídři motivují lidi, aby usilovali o cíle vyšší úrovně.“ (Armstrong, 2007, s. 261)

1.4 Klasifikace kultury organizace

Klasifikace či kategorizace má vytvořit východisko pro rozbor kultury v organizaci, pro uskutečnění kroků, směřujících k jejímu posílení nebo ke změně. „Za základ úvah o typech firemní kultury, a tím i analýzy konkrétní firemní kultury, je možné považovat členění firemní kultury podle míry (rozsahu a intenzity) její vliv na jednání členů organizace (managementu a zaměstnanců firmy) – v tomto případě

rozlišujeme firemní kulturu silnou nebo slabou. O silné kultuře můžeme mluvit tehdy, jestliže jsou klíčové (základní) hodnoty skutečně sdílené, dále posilované a rozvíjené napříč organizací. Kritéria silné kultury jsou:

- „Jasnost – srozumitelnost nepsaných pravidel (norem) jednání zaměstnanců firmy, včetně vymezení jednání, které je ve firmě nepřijatelné.
- Rozšířenost projevů firemní kultury – aby se s nimi pracovníci setkávali doslova na každém kroku (v tomto smyslu je potom firma to, co je její firemní kultura).
- Zakotvenost projevující se vysokou mírou přijetí (integrace) firemní kultury do hodnotového a normativního systému jednotlivých zaměstnanců a projevující se v každodenním jednání a činnostech.“

(Tureckiová, 2004, s. 138)

Nabízí se rovnice úspěšná organizace = silná organizační kultura. Kachaňáková et al. (2011, str. 213-214) rozšiřuje kritéria o následující přednosti:

- zvyšuje se spolupatičnost zaměstnanců a jejich identifikace s organizací,
- urychluje se rozhodování a implementace plánů a projektů,
- zvyšuje se participativní vnitřní řízení organizace,
- zlepšuje se komunikace, redukuje se konfliktní situace,
- snižují se nároky na kontrolu,
- zvyšuje se motivace a loajalita,
- zvyšuje se efektivnost činnosti, stabilita a spolehlivost organizace.

Kachaňáková et al. (2011, s. 214) však současně upozorňuje, že i silná organizační kultura má své nedostatky a má-li využít svých předností, „musí tato kultura vycházet z poslání a funkce organizace, zároveň však musí být otevřená a připravená reagovat na změny svého vnějšího i vnitřního prostředí“. V této souvislosti je dobré vyzdvihnout spíše názor profesorů Hesketa a Kottera (Harvard), kteří uvádí: „nezáleží ani tak na silné, jako na zdravé organizační kultuře, tzn. je potřebná kultura, která dává jasnou představu o postavení organizace, rozlišuje hlavní hodnoty od méně důležitých a podporuje přizpůsobivost“. Obdobný názor vyjádřil také Armstrong (2007, s. 265). Domnívá se, že „kultury, které jsou „dobré“ za jedné okolnosti nebo v jednom časovém období, mohou být disfunkční za jiných okolností nebo v jiné době“.

Kultura by tedy měla být v první řadě vhodná, přiměřená. Armstrong (2007, s. 262) uvádí kategorie firemní kultury podle Harrisona (1972), který ji nazval „ideologií organizace“, jako:

- Orientované na moc - soutěživé, kladně reagující spíše na osobnost než na odbornost.
- Orientované na lidi - konsensuální, kontrola managementem je odmítána.
- Orientované na úkol- zaměřeni na schopnost, dynamické.
- Orientované na roli - zaměřeni na legálnost, legitimitu a byrokracii.

Kategorizaci podle Harrisona (1972) dále rozvinul ve svých typologiích autor Handy (1981) a následně předefinovali další Williams, Dobson a Walters (1989).

Jiným způsobem klasifikace je typologie, kterou Kachaňáková et al. (2011, s. 212 - 213) rozděluje organizační kulturu v návaznosti na úroveň poznávání:

- Subjektivní organizační kultura představuje vlastní historii organizace a jejich vůdce, vlastní přístupy k problémům a řízení aktivit, vlastní manažerské styly, vlastní atmosféru. Je základem manažerské kultury, tj. manažerských stylů a řešení problémů, celkového jednání manažerů. Konečný výsledek různých aktivit bude záviset od jejich řízení.
- Objektivní organizační kultura se obvykle spojuje s fyzickým prostředím v organizaci. Myslí se jí budova a jej design, její umístění, zařízení, nábytek, barvy, velikost prostorů, komfort, přijímací místnosti, parkovací místa i samotná motorová vozidla. Všechno více nebo méně odráží preferované hodnoty organizace.

Schein (1985 In: Armstrong, 2007, str. 262), identifikoval následující čtyřikategorie kultury:

- Kultura moci je kulturou, kde vedení je v rukou několika málo lidí a opírá se o jejich schopnosti a kde se projevuje tendence k podnikavosti.
- Kultura role je kulturou, v níž moc je vyváženě rozdělena mezi „vůdce“ a byrokratickou strukturu. Prostředí je pravděpodobně stabilní a role a pravidla jsou jasně definovány.
- Kultura úspěchu je kulturou, v níž je zdůrazňována osobní motivace a oddanost a vysoce hodnoceny aktivita, nadšení a účinek.

- Kultura podpory je kulturou, v níž lidé přispívají k úspěšnosti organizace ve smyslu oddanosti a solidarity. Vztahy jsou charakteristické vzájemností a důvěrou.

V rámci praktické části bakalářské práce bude využito kategorizace kultur podle autora Scheina (1985), která dle mého názoru velmi přesně umožní vypořádat, jaká kultura v dotazované franchisingové jednotce převládá, a zda se ztotožňuje s typem kultury franchisora.

1.5 Funkce podnikové kultury

Z hlediska vlivu podnikové kultury rozlišujeme dvě funkce, a to:

- Vnější - způsob, jakým se podnik přizpůsobil na vnější okolí
 - image podniku, tvář podniku
- Vnitřní - způsob, jakým se podnik sjednotil uvnitř podniku
 - důraznost strategie firmy

Z pohledu Kreitnera a Kinickieho (2004 In: Mallya, 2007, s. 158) má podniková kultura naplňovat čtyři funkce, které získávají, motivují, usměrňují a formují chování svých členů. A sice:

- Dává členům organizační identitu, to znamená, že přitahuje a udržuje talentované lidi. Někdy působí jako magnet a zaměstnanci cítí, že patří do firmy mezi kolegy.
- Umožňuje kolektivní přejímání závazků, lidé s pocitem, že vlastní organizaci jsou připraveni vzdát se sami sebe. Pak jsou vysoké platy, dividendy i produktivita.
- Podporuje stabilitu sociálního systému a striktní standardy, to znamená, že pevná kontrola je více než jen disciplína, vášnivé přijímání závazku pracovat tvrdě znamená silnou identifikaci s firmou.
- Formuluje chování tím, že pomáhá členům vytvořit smysluplné okolní prostředí.

Kreitner a Kinicki (2004) vyzdvihují z dalších vlastností například, že podniková kultura by měla být oceněna vedením organizace, řízena, být v souladu s cíli a strategií vedení a nasměrována ke konstruktivnímu a efektivnímu fungování organizace.

Podniková kultura „je také rozhodujícím faktorem, zda zaměstnanec zůstane ve firmě nebo odejde někam jinam“ (Mallya, 2007, s. 158).

Autoři Salzbrunn a Pobořil (2005, s. 35) se shodují, že pro náležité plnění funkcí podnikové kultury, je žádoucí využít další faktory podporující zdravé působení kultury firmy, jako jsou:

- jasná formulace záměrů strategie a poslání firmy,
- podpora chápání cílů,
- vhodná volba prostředků k dosažení cílů,
- ujasnění měřítek úspěchů,
- vhodný způsob korekce při neúspěchu,
- užívání „společného“ jazyka,
- ujasnění kritérií pro přijetí jedince skupinou, získání vlivu, důvěry a přátelství.

2 ŘÍZENÍ LIDÍ

Práce je zdrojem společenských hodnot, utváří osobnost a je základní podmínkou existence člověka. Stejně tak je lidská práce základní podmínkou fungování organizace. Lidská práce bez organizace a opačně nemůže dobře fungovat, jsou na sobě závislé. Lidské zdroje jsou základním prvkem každé organizace, mají přímý vliv na plnění cílů, rozvíjení se organizace a konkurenceschopnosti. Lze říci, že lidský kapitál je největším bohatstvím organizace, které je možné a žádoucí zvyšovat promyšleným a systematickým řízením.

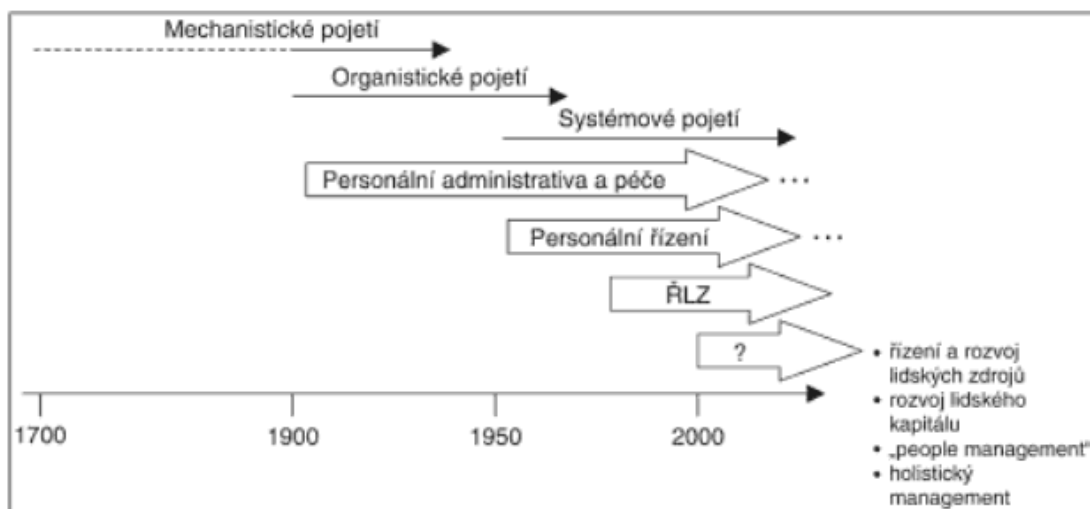
2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidí je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Lidské zdroje lze vnímat jako jedinou a jedinečnou, živou a oživující, dynamickou a dynamizující sílu podniku. Potenciál lidí představuje obrovský záběr vědomostí, schopností, předvídatelných i nečekaných reakcí a způsobů vnímání, chování, atd. Lidské zdroje a jejich pozitivní i negativní schopnosti, které se v podnikovém prostředí projevují, jsou nenahraditelným konstruktivním (a někdy i destruktivním) tvůrcem nových hodnot a nového poznání. (Blašková, 2003 In: Lošťáková, 2009, s. 234)

Lošťáková (2009, s. 226) uvádí, že motivace, nadšení, schopnosti, zkušenosti, dovednosti a vzdělání lidí představují největší bohatství podniků. Právě řízení a rozvoj potenciálu lidí rozhodují o úspěchu či neúspěchu podniku.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let 20. století. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí (Koubek, 2007, str. 15). Podstatnou podmínkou fungování každé firmy je nashromáždění a funkční propojení materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Neustálé využívání tohoto funkčního systému je stěžejním úkolem podnikového řízení.

Obrázek 2: Historický vývoj pojetí personální práce a řízení v organizacích



Zdroj: Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004, s. 43.

2.2 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku (Krninská, 2002 In: Zrůstová, 2008, s. 26).

Zatímco Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace, Storey (1989 In: Armstrong, 2007, s. 27) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí,
- ústřední role liniových manažerů,
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

První definice řízení lidských zdrojů konstatují, že jeho hlavním úkolem je zabezpečit, aby lidé v organizaci byli využíváni způsobem, přinášejícím zaměstnavateli co největší prospěch z jejich schopností a v návaznosti na to zaměstnanci dostali materiální i psychologickou odměnu za svou práci. Význam a hlavní účel řízení lidských zdrojů je v realizaci potenciálu zaměstnanců a v konstataci skutečnosti, že zaměstnanci zde ne- představují jen nutné výdaje a náklady v podnikání, ale jsou nejdůležitějším jměním, zdrojem konkurenční výhody a tedy investicí produkující významnou přidanou hodnotu. (Salzbrunn, Pobořil, 2005, s. 5).

2.3 Systém řízení lidských zdrojů

Jako každá činnost i řízení lidských zdrojů je vykonávána na základě daných pravidel. Autor Armstrong (2007, s. 27) uvádí: „Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

- filosofii lidských zdrojů popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí,
- strategie lidských zdrojů definují směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít,
- politiky lidských zdrojů, což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů,
- procesy v oblasti lidských zdrojů obsahují formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů,
- praxe v oblasti lidských zdrojů zahrnující neformální přístupy používané pro při řízení lidí,
- programy v oblasti lidských zdrojů umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu.“

2.4 Oblasti cílů řízení lidských zdrojů

Obecně lze říci, že cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení úspěšného plnění cílů organizace prostřednictvím lidí, a to v oblastech efektivity organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnaneckých vztahů,

uspokojováním rozdílných potřeb a překlenováním propastí mezi rétorikou a realitou. Armstrong (2007, s. 30-32):

- **Efektivnost organizace** - „Charakteristické, zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné.“ (Cappelli, Crocker-Hefter, 1996) Strategie řízení lidských zdrojů podporuje programy na zlepšení efektivity v oblastech řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vytváření „skvělého pracoviště“.
- **Řízení lidského kapitálu** - jak je popsáno v kapitole 2.1. Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Je to bohatství, do kterého podniky musí investovat, aby zajistily své přežití a růst. Řízení lidského kapitálu se více zaměřuje na využívání kvantitativních nástrojů (měření lidských zdrojů a výkonů lidí) pro účely strategie a praxe řízení lidí.
- **Řízení znalostí** - Armstrong (2007, s. 31) cituje Scarborough et al. (1999), že jde o „jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoli, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích“.
- **Řízení odměňování** - zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností.
- **Zaměstnanecké vztahy** - důležité je vytvoření klimatu, které udržuje produktivní a harmonické vztahy mezi managementem, pracovníky a jejich odbory.
- **Uspokojování rozdílných potřeb** - cílem je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran.
- **Překlenování propastí mezi rétorikou a realitou** - cílem je v tomto případě překlenovat tuto propast tím, že se bude dělat všechno možné pro to, aby se aspirace (nároky, úsilí, snaha) přeměnily na soustavné a efektivní akce. Je nutné zabezpečit, aby nové, inovativní postupy byly zabezpečeny a fungovaly. Podle Purcella et al. (2003 In: Armstrong, 2007, s. 32) si musejí

uvědomovat, že jsou to linioví manažeři, kdo uvádějí politiku lidských zdrojů do života a řídí se jí.

2.4.1 Překlenování oblasti mezi rétorikou a realitou

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, jedním z cílů řízení lidských zdrojů je překlenování propasti mezi rétorikou a realitou. V situaci, kdy používané postupy nezohledňují priority podniku, chybí koordinovanost aktivit, podpora ze strany liniových manažerů, prostředky, pracovníci nedůvěřují manažerům, je cílem řízení lidských zdrojů najít řešení pro to, aby se, jak uvádí Armstrong (2007, s. 32), „aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce“. Především linioví manažeři by měli pochopit podnikovou kulturu a znát její základní hodnoty, zjistit názory na to, jestli je správná a spravedlivá a zda je uplatňována spravedlivě a přiměřeně. (Purcell et al., 2003 In: Armstrong, 2007, s. 32).

2.5 Cíle politiky řízení lidských zdrojů

Z cílů a modelů řízení lidských zdrojů uvádí Caldwell (2004 In: Armstrong, 2007, s. 32) dvanáct cílů politiky, na které by se měla organizace zaměřit:

- řízení lidí jako bohatství, které má fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace,
- propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a s podnikovou strategií,
- vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů,
- vytváření plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny,
- podporování týmové práce a spolupráce mezi organizačními jednotkami organizace,
- vytváření důsledné filozofie upřednostňování zákazníka, a to v celé organizaci,
- podpora a posilování pravomocí pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělávání,
- vytváření strategií odměňování tak, aby podporovaly kulturu orientovanou na výkon,

- zlepšování zapojení pracovníků pomocí lepší vnitropodnikové komunikace,
- budování větší oddanosti pracovníků organizaci,
- zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů,
- vytváření takové role manažerů, aby se z nich stali skuteční facilitátoři, usnadňovatelé práce a pracovního života pracovníků.

2.6 Charakteristiky řízení lidských zdrojů

Charakteristiky řízení lidských zdrojů vychází z různých modelů řízení lidských zdrojů tak, jak je pojali různí autoři. Konstatují, že řízení lidských zdrojů je:

- „rozmanité,
- strategické s důrazem na integraci,
- orientované na oddanost a angažovanost,
- založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být nahlíženo jako s bohatstvím, jako s aktivy (lidský kapitál),
- ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické a spíše individualistické než kolektivistické,
- aktivita prováděná manažery – praktické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů,
- zaměřené na podnikové hodnoty.“ (Armstrong, 2007, s. 32-33).

2.6.1 Rozmanitost řízení lidských zdrojů

Storey (1989 In: Armstrong, 2007, s. 33) rozlišuje „tvrdou“ a „měkkou“ podobu řízení. Tvrdá podoba zdůrazňuje, že „lidé jsou významnými zdroji, jejichž prostřednictvím organizace získává konkurenční výhodu. Tyto zdroje tedy musejí být získávány, rozvíjeny a rozmisťovány tak, aby z toho organizace měla prospěch“. Častorál (2009, s. 92) stručně zmiňuje, že řízení lidí je obdobné jako jiných kapitálových hodnot. Jak poznamenává Guest (1999 In: Armstrong, 2007, s. 34), „je to filosofie oslovující manažery, kteří kladou důraz na získávání dalších a dalších konkurenčních výhod a uvědomují si, že za tím účelem musejí investovat do lidských zdrojů stejně, jako investují do nové techniky a technologie“. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 33), „důraz se tedy klade na zájmy managementu, propojení s podnikovou

strategií, získání přidané hodnoty od lidí pomocí procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu a potřebu silné podnikové kultury vyjádřené v dokumentech o poslání a o hodnotách organizace a podporované pomocí procesů komunikace, vzdělávání a řízení pracovního výkonu.“

Měkká podoba zdůrazňuje komunikaci, motivování a vedení. Storey (1989 In: Armstrong, 2007, s. 33) uvádí, že tato podoba řízení znamená „jednání s pracovníky jako s vysoce ceněným aktivem organizace, zdrojem konkurenční výhody, plynoucím z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality (dovedností, výkonu atd.)“. Výstižná je Kantova rada: „Zacházejte s lidmi spíše jako s cíli všeho snažení než jako s prostředky k dosažení cílů“. (Armstrong, 2007, s. 33)

2.6.2 Řízení lidských zdrojů jako aktivita prováděná manažery

Řízení lidských zdrojů je hlavní strategickou činností vyššího managementu, kterou neustále rozvíjí a uplatňuje v praxi, tak aby podporovala a prosazovala zájmy organizace, kterou řídí a které slouží. Sisson (1990 In: Armstrong, 2007, s. 35) říká, že „odpovědnost za personální řízení už nemají specializovaní manažeři (neboli už na ně není přesunuta)“. Purcell et al. (2003 In: Armstrong, 2007, s. 35) potvrzují význam oddanosti a schopnosti liniových manažerů jako nástrojů, jejichž prostřednictvím se politika lidských zdrojů uvádí do života.

2.6.3 Zaměření na podnikové hodnoty

Řízení lidských zdrojů se přizpůsobuje podnikovým hodnotám. Podle Leggeové (1995 In: Armstrong, 2007, s. 36) se politika řízení lidských zdrojů přizpůsobuje tomu, aby prosazovala podnikové hodnoty, a modifikuje se v souladu s měnícími se podnikovými cíli a podmínkami, v nichž podnik funguje. Tento proces popisuje jako „myšlenkový pragmatismus“ a uvádí, že existující informace ukazují na větší oblíbenost a podporu tvrdé podoby řízení lidských zdrojů před měkkou. Tvrzení, že přizpůsobení se podnikovým hodnotám prioritou v řízení lidských zdrojů v prostředí franchisingových jednotek pravdou, je rovněž předmětem průzkumu. Tvrzení, že přizpůsobení se podnikovým hodnotám prioritou v řízení lidských zdrojů v prostředí franchisingových jednotek pravdou, je rovněž předmětem průzkumu.

3 PODNIKOVÁ KULTURA SPOLEČNOSTI RE/MAX

V teoretické části bakalářské práce je zdůrazněn vliv podnikové kultury na chování lidí v podniku, podnikové kultury jako faktoru ovlivňujícího řízení lidských zdrojů. V praktické části je proveden průzkum podnikové kultury společnosti RE/MAX a zkoumáno její uplatnění a vliv na řízení jednotlivých franchisových jednotek. Pro porovnání je uvedena podniková kultura a charakteristický model řízení společnosti RE/MAX Česká republika.

3.1 Franchisingová společnost RE/MAX

Založení společnosti RE/MAX se datuje rokem 1973 v americkém Denveru. Vznik globální značky v oblasti obchodu s realitami se svým posláním „Everybody wins with RE/MAX – Každý se stává vítězem se značkou RE/MAX“, je spojen s vizí zakladatelů RE/MAX Internacional, manželů Gail a Dave Linigerových. Návrh převratného a inovativního business modelu, který klade lidi na první místo a umožňuje uspět jak makléřům, tak majitelům realitních kanceláří, dodavatelům, ale především zákazníkům, se stal koncepcí, kterou nazval RE/MAX, akronym pro „real estate maximums“. Úspěch této unikátní koncepce se brzy dostavil získáním vedoucího postavení na trhu v oblasti obchodu s realitami ve Spojených státech a v Kanadě. V 90. letech společnost expanduje mezinárodně a otevírá pobočky v Africe, na Blízkém východě, v Austrálii a v Jižní Americe. V roce 1995 se značka dostává do Evropy. V současné době je značka RE/MAX silnou mezinárodní sítí finančních a právních nezávislých kanceláří, které jsou předními poskytovateli rezidenčních, komerčních, přehledových a relokačních realitních služeb a služeb správy majetku.

V České republice působí společnost RE/MAX od roku 2005. Masterfranchisingová práva pro český i slovenský trh získal pan David Krajný, kterého oslovila, inspirovala a motivovala příležitost spojit budování své vlastní firmy s úspěšným know-how, profesionalitou a známostí globální firmy. Zakládá společnost Prague Top Estates, s. r. o., která pod označením RE/MAX Czech Republic prodává franchisové licence majitelům realitních kanceláří. Na českém trhu představil značku RE/MAX s jasnou vizí – zásadně a pozitivně ovlivnit způsob, jakým se obchoduje na trhu s nemovitostmi. Svě poslání naplňuje budováním silného a úspěšného týmu

s cílem naplnit myšlenku zakladatelů, že každý se stává vítězem se značkou RE/MAX a současně se stát absolutní jedničkou na trhu. Díky obchodní a marketingové strategii zaměřené na poskytování profesionálních a komplexních služeb nejvyšší kvality v oblasti realitního byznysu, široké prodejní síti, obrovské sdílené nabídce a známosti značky, firma rychle zaznamenala obrovský boom. V současné době pracuje v České republice 115 kanceláří a 1139 makléřů nabízející své služby pod značkou RE/MAX.

3.2 Franchising – vysvětlení dle RE/MAX

Franchising je způsob expanze úspěšné firmy s ověřenou koncepcí podnikání. V rámci franchisingu nabízí majitel úspěšné koncepce (franchisor) zájemcům o podnikání (franchisantům) příležitost samostatně podnikat pod jeho obchodní značkou a v souladu s jeho koncepcí. Obvykle výměnou za vstupní poplatek a podíly na budoucím zisku franchisanta.

Franchising ale může fungovat pouze za předpokladu, že si vyberete dobrou značku a úspěšný koncept. Otázkou je, jak takový koncept poznat. Obecně platí, že úspěšný koncept dosahuje neustálého růstu a povědomí o značce se v čase zvětšuje. Franchising přináší franchisantům možnost se samostatně podnikatelsky realizovat a zároveň využívat podporu, know-how a zázemí silného a zkušeného partnera.

Franchisanti přinášejí do franchisingového partnerství kromě kapitálu hlavně znalost lokálního trhu a místní situace, zatímco franchisor přináší ověřené produkty a úspěšnou koncepci podnikání. Franchising je založený na principu opakování již ověřeného úspěchu. Míra neúspěchu franchisantů je proto, na rozdíl od vlastního původního podnikání, velmi nízká. Franchisant má jistější a rychlejší vstup na trh a od samého začátku podnikání získává know-how, kvalitní značku a trhem léty prověřené produkty a služby. Franchisa tedy dává velkou šanci vyvarovat se počátečních chyb a ztrát, které často vedou ke krachu mladé firmy. V celospolečenském měřítku je kvalitní franchising vítaným ekonomickým nástrojem, který umožňuje začít podnikat i lidem bez vlastního know-how a zároveň poskytuje franchisorům možnost rychlejšího rozvoje a růstu pomocí vnějšího kapitálu, který franchisat do podnikání přináší. RE/MAX patří k franchisingovým společnostem s nejlepší podporou, školením a komunikačními službami, které poskytuje svým franchisantům.

3.3 Model strategie řízení zdrojů ve společnosti RE/MAX

V případě společnosti RE/MAX Česká republika lze říci, že se jedná o model decentralizovaný, kdy z hlediska personální činnosti větší část zabezpečuje franchisant a franchisor poskytuje a zabezpečuje nejnütnější činnosti. Franchisor věnuje maximum budování sítě, marketingové podpoře a vzdělání. Výhodou modelu je možnost přizpůsobení všech činností na místní úrovni, tedy na dané podmínky, ve kterých se franchisingová jednotka nachází a dle potřeb spolupracovníků, makléřů. Naopak nevýhodou je, že každý franchisant vytváří svůj vlastní systém (řízení lidských zdrojů) a nevyužívá se synergický efekt, který by mohl ušetřit čas i náklady franchisantům. Pro franchisora je nesnadné kontrolovat tento nejednotný systém, přinejmenším co se řízení lidských zdrojů týká. V této oblasti je obtížné zajistit jednotnost celého franchisingového systému jako celku.

3.4 Podniková kultura společnosti RE/MAX

Jak je uvedeno v profilu společnosti RE/MAX, působí na trhu již 40 let. Svým pojetím se řadí ke kulturám úspěchu, kdy je zdůrazňována osobní motivace a oddanost a vysoce hodnoceny aktivita, nadšení a účinek. (Schein, 1985) Kulturu společnosti lze zařadit mezi ty, které „usilují o maximální dynamičnost a soustředují se hlavně na zákazníka a jeho potřeby“ (Work-hard/play-hard- kultura tvrdé práce a zábavy) (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 255.) Představy a očekávání zakladatelé společnosti promítli do souhrnu zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvořily podmínky jednání a myšlení ve společnosti. V RE/MAX Česká republika se řídí:

Mise

- Stavíme na celosvětovém úspěchu společnosti RE/MAX v obchodu s nemovitostmi. Strategicky a dlouhodobě budujeme silnou pozici této společnosti v České republice.
- Vysokou profesionalitou a etikou našich makléřů a kancelářů překonáváme očekávání zákazníků a pozitivně ovlivňujeme způsob obchodování na českém realitním trhu.

- Spolu s našimi partnery, dodavateli a akcionáři tvoříme silný tým, který má společný zájem maximálně uspokojovat potřeby zákazníků v obchodu s nemovitostmi.
- Budujeme dlouhodobé a korektní vztahy s našimi zákazníky, místní komunitou, obchodními partnery a kolegy, protože lidé a mezilidské vztahy jsou pro nás v obchodě mimořádně důležité.

Vize

- Docílíme maximální spokojenosti a věrnosti zákazníků koncentrací na jejich skutečné potřeby. Jsme lepší než konkurence a dosáhneme 50% tržního podílu.

Hodnoty

- Dbáme na to, aby každý profitoval: zákazníci, makléři, majitelé i akcionáři – to je jediná cesta k trvalému a úspěšnému růstu.
- Víme, že lidé jsou to nejdůležitější – každý problém se dá vyřešit, jestliže existuje tým těch správných lidí a přátel.
- Zaměřujeme se na jednoduchost, jasnou zodpovědnost a rychlost realizace prostřednictvím sdílení a replikace informací a zkušeností, protože dlouhodobě mohou na trhu obstát a vítězit jen ti rychlí.
- S našimi kolegy a partnery jednáme vždy s důvěrou, úctou a respektem a budujeme vztahy založené na otevřené komunikaci, oddanosti a loajalitě.
- Zaměřujeme se na perfektní realizaci těch správných věcí, protože víme, že někdy méně znamená více. Dbáme proto o podstatu věci, ne o prázdnou formu.
- Míříme na Měsíc, protože i kdybychom minuli, dostaneme se mezi hvězdy.

Normy

- Garantujeme našim zákazníkům vysoce etické chování tím, že jednáme v souladu s RE/MAX Etickým kodexem a RE/MAX Reklamačním řádem.
- Zaměřujeme se na potřeby našich zákazníků a řídíme se principy RE/MAX Zaručené spokojenosti zákazníků.

- Dbáme na to, aby byl růst generován znalostmi a profesionalitou, proto se v obchodování řídíme RE/MAX Profesionálními prodejními standardy.

Artefakty

- Logo – horkovzdušný balon
- Grafický design manuál
- Reklamní předměty
- Způsob vytváření kanceláří

4 VÝZKUMNÁ ČÁST

4.1 Cíl a hypotézy výzkumu

Cílem výzkumné práce je ověřit, zda je podniková kultura společnosti přijímána v oslovených franchisingových jednotkách. Současně také zjišťujeme, zda management těchto franchisingových jednotek chápe podstatu podnikové kultury a promítá ji do řízení lidských zdrojů. Cílem výzkumu je posouzení stavu řízení lidských zdrojů v cca 27 % kancelářích společnosti a zjištění rozdílů ve způsobu řízení, zda je řízení lidských zdrojů propojeno s politikou v oblasti řízení lidských zdrojů a s politikou podnikání. V tomto smyslu klademe otázky, na základě kterých je možno stanovit hypotézy.

1. Je přijata a uplatňována podniková kultura společnosti RE/MAX franchisingovými jednotkami?
2. Jsou dotazované franchisingové jednotky stejně jako společnost RE/MAX kulturou úspěchu?
3. Je politika v oblasti řízení lidských zdrojů propojena s politikou podnikání?
4. Jaké jsou rozdíly ve způsobu řízení lidských zdrojů ve franchisingových jednotkách?

Hypotéza č. 1

Předpokládáme, že podniková kultura je franchisingovými jednotkami přijata a uplatňována v řízení lidských zdrojů.

Hypotéza č. 2

Předpokládáme, že podniková kultura společnosti RE/MAX je kulturou úspěchu stejně jako dotazované franchisingové jednotky.

Hypotéza č. 3

Předpokládáme, že politika v oblasti řízení lidských zdrojů je propjena s politikou podnikání.

Hypotéza č. 4

Způsob řízení lidských zdrojů v oslovených franchisingových jednotkách je totožný.

4.2 Metody sběru dat

Pro výzkum vybraných franchisingových jednotek bylo použito informací získaných od majitelů a manažerů těchto jednotek. Vlastní sběr byl uskutečněn metodou všeobecného dotazníku.

Dotazník umožňuje efektivně zkrátit časovou náročnost rozhovoru, standardizovat použitou metodu ve smyslu uplatnění stejných otázek pro všechny dotazované, ale rovněž srovnávat jednotlivce podle norem a podle průměrných hodnot. Data se tak dají jednoduše zpracovávat a hodnotit. Je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé výzkumy. Jde o metodu písemného kladení otázek respondentům, prostřednictvím které zjišťujeme základní osobní údaje, jejich názory a postoje vůči firmě, spolupracovníkům, jejímu vedení v souvislosti se sledovaným cílem práce. Lze konstatovat, že výběr metody ovlivnil její výhody, již zmíněná jednoduchost zpracování a hodnocení, je snadná i pro respondenty, kterým nabízí volbu. Výhody získávají nad nevýhodami. Nevýhodou je však možnost uvádění subjektivní i nepravdivé odpovědi. (Mikuláščík, 2007)

4.3 Sběr a zpracování údajů

Dotazník byl elektronicky odeslán v průběhu února 2013. Byl anonymní, z 95 respondentů jej vyplněný odeslalo zpět 66 dotázaných.

4.4 Vyhodnocení získaných údajů

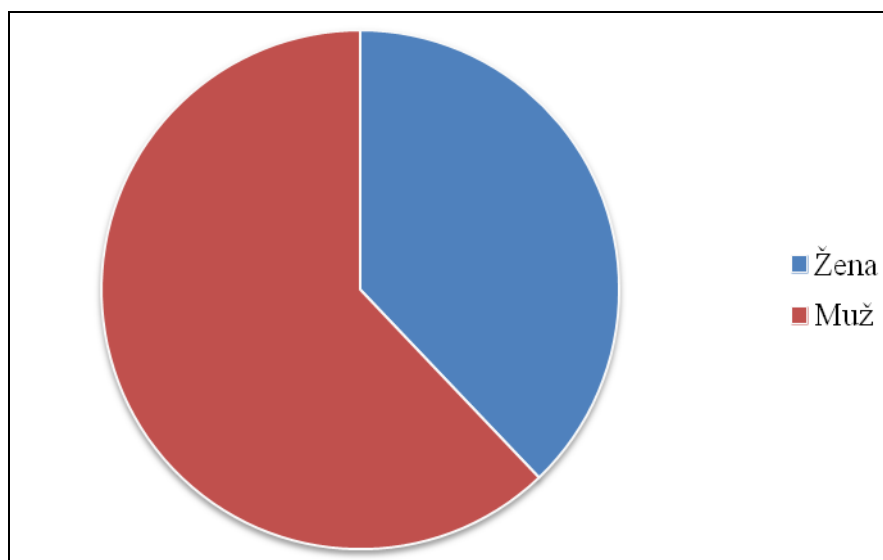
Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?

Tabulka 1: Statistika respondentů podle pohlaví

| Odpověď | Počet | % zastoupení |
|---------|-------|--------------|
| Žena | 25 | 38 % |
| Muž | 41 | 62 % |

Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Graf 1: Statistika respondentů podle pohlaví



Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Průzkumu se zúčastnilo celkově 66 respondentů, přičemž 38 % dotázaných tvořily ženy a ve větším poměru 62 % byli mezi dotázanými zastoupeni muži.

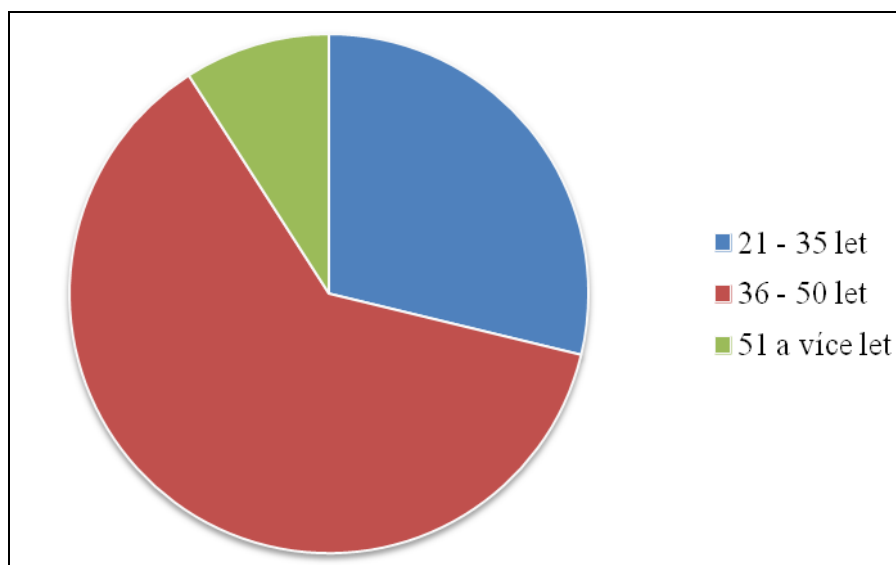
Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Tabulka 2: Věkové složení respondentů

| Odpověď | Počet | % zastoupení |
|---------------|-------|--------------|
| 21 - 35 let | 19 | 29 % |
| 36 - 50 let | 41 | 62 % |
| 51 a více let | 6 | 9 % |

Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Graf 2: Věkové složení respondentů



Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Z přehledu vyplývá převažující podíl 62 % respondentů ve věku 36 – 50 let. Dá se tedy usuzovat, že řídicí funkci ve zkoumaných franchisingových jednotkách zastávají spíše lidé s profesními a životními zkušenostmi.

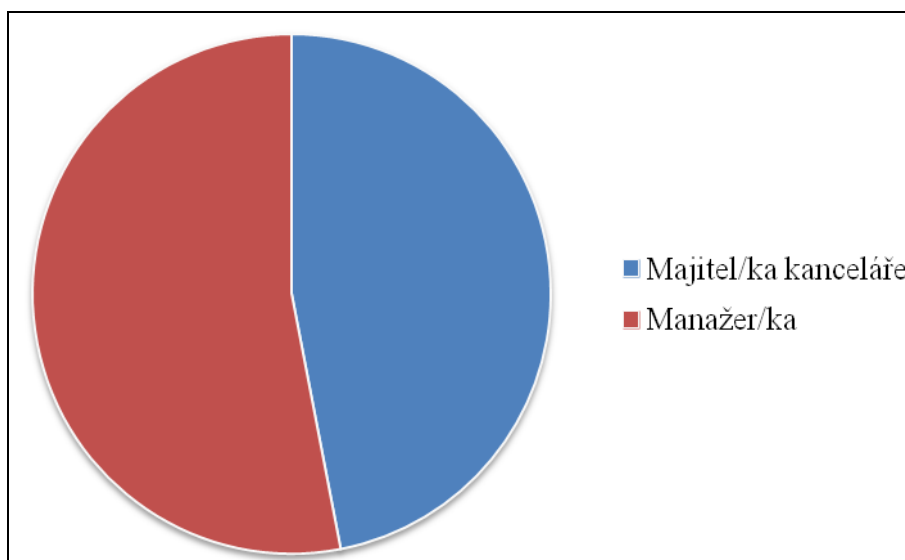
Otázka č. 3: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Tabulka 3: Statistika respondentů podle pracovní pozice

| Odpověď | Počet | % zastoupení |
|----------------------|-------|--------------|
| Majitel/ka kanceláře | 31 | 47 % |
| Manažer/ka | 35 | 53 % |

Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Graf 3: Statistika respondentů podle pracovní pozice



Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Do průzkumu se zapojilo 31 majitelů a 35 manažerů kanceláří (franchisingových jednotek). Převážil zájem ze strany manažerů 53 % dotázaných. Zatímco z celkového počtu 31 majitelů je zastoupeno pouze 23 % žen, u manažerů je poměr radikálně odlišný. Manažerskou činností se zabývá 51 % žen. Zaměření společnosti RE/MAX na lidi, ať již se jedná o zákazníky nebo zaměstnance a makléře, vyhovuje právě ženskému manažerskému stylu, který je za mnoha okolností úspěšnější v komunikaci než mužský manažerský styl. V tomto obchodním prostředí se dobře uplatňuje ženská sociální citlivost, intuitivnost a praktická orientace. U žen se objevuje v manažerské roli chování, které vychází z její přirozené role matky (v rodině také musí řídit, organizovat, naslouchat, chápat, řešit konflikty). Tento specifický způsob řízení může přinášet jiný pohled. (Mikuláščík, 2007 s. 132) U žen manažerek lze očekávat ve větší míře schopnost uplatňovat motivační, měkké metody řízení, bez autoritativního sklonu. Nabízí se tedy vysvětlení zájmu takového podílu žen o manažerskou pozici i zájmu majitelů pro schopnost efektivního řízení týmů i obchodních aktivit manažerkami.

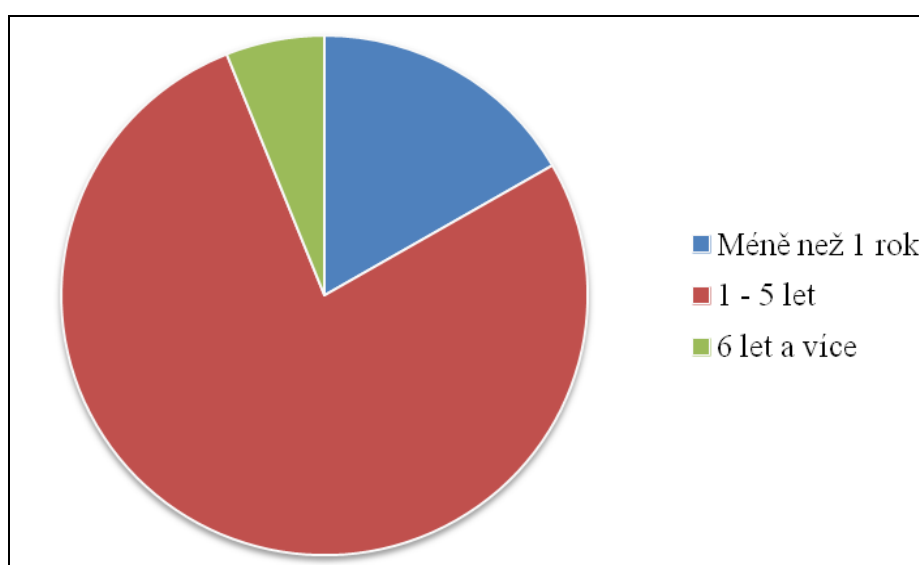
Otázka č. 4: Jak dlouho působíte v řídicí funkci u RE/MAX?

Tabulka 4: Statistika respondentů dle délky působení v řídicí funkci

| Odpověď | Počet | % zastoupení |
|----------------|-------|--------------|
| Méně než 1 rok | 11 | 17 % |
| 1 - 5 let | 51 | 77 % |
| 6 let a více | 4 | 6 % |

Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Graf 4: Statistika respondentů dle délky působení v řídicí funkci



Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Profesionální praxí a dobrou získanými zkušenostmi lze pozitivně ovlivnit řízení lidských zdrojů a zlepšit jejich výkonnost. Ve zkoumané skupině respondentů se potvrzuje fakt, že franchisingové jednotky jsou řízeny lidmi s délkou praxe, která je přínosem pro obě strany. Jednoznačně převažuje délka působení v řídicí funkci od jednoho do pěti let, v zastoupení 77 %. Méně než 1 rok pracuje ve franchisingové jednotce jeden majitel a deset manažerů z celkového počtu respondentů, tedy 17 %.

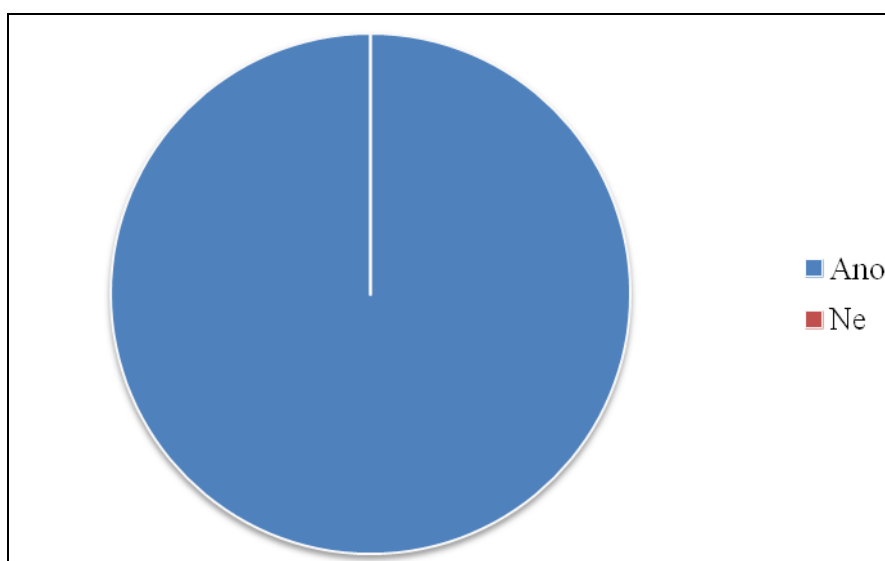
Otázka č. 5: Je Vám známa vize společnosti RE/MAX?

Tabulka 5: Znalost vize společnosti RE/MAX

| Odpověď | Počet | % zastoupení |
|---------|-------|--------------|
| Ano | 66 | 100 % |
| Ne | 0 | 0 % |

Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Graf 5: Znalost vize společnosti RE/MAX



Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Vize společnosti RE/MAX je ze strany respondentů 100 % známá. Majitelé i manažeři se zaměřují na dosahování maximální spokojenosti zákazníků naplněním jejich potřeb. Při řízení lidských zdrojů usměrňují a koordinují činnost tak, aby makléři byli schopni naplnit očekávání, požadavky a potřeby zákazníků. Je tady předpoklad, že se podniková kultura ve franchisingových jednotkách promítá do činnosti managementu i pracovníků.

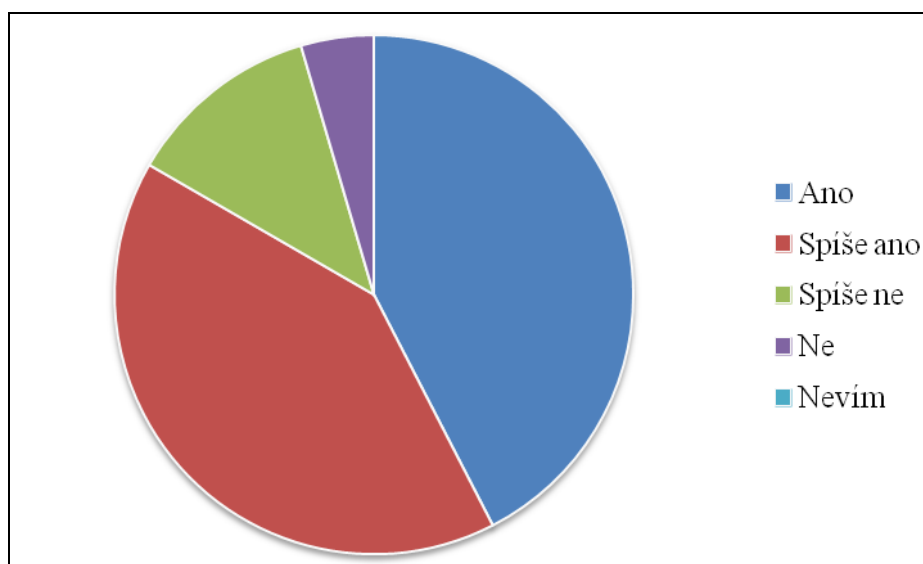
Otázka č. 6: Je podle Vás zázemí silné obchodní značky důležité pro řízení lidských zdrojů?

Tabulka 6: Důležitost silné obchodní značky pro ŘLZ

| Odpoověď | Poččet | % zastoupení |
|-----------|--------|--------------|
| Ano | 28 | 42 % |
| Spíše ano | 27 | 41 % |
| Spíše ne | 8 | 12 % |
| Ne | 3 | 5 % |
| Nevím | 0 | 0 % |

Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Graf 6: Důležitost silné obchodní značky pro ŘLZ



Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Pro řízení lidí je silná obchodní značka důležitá pro 83 % z celkového počtu dotázaných. Silná obchodní značka je součástí podnikové kultury, je fungující hodnotou, kterou tito respondenti chápou jako podporu pro řízení lidí. Součástí práce managementu je také podpora a posilování podnikové kultury. Děje se tak, mimo jiné, soustavným zdůrazňováním existujících hodnot a zdůrazňováním, že se od lidí očekává, že budou tyto hodnoty zastávat. Pouze 17 % majitelů a manažerů je v tomto případě odlišného názoru.

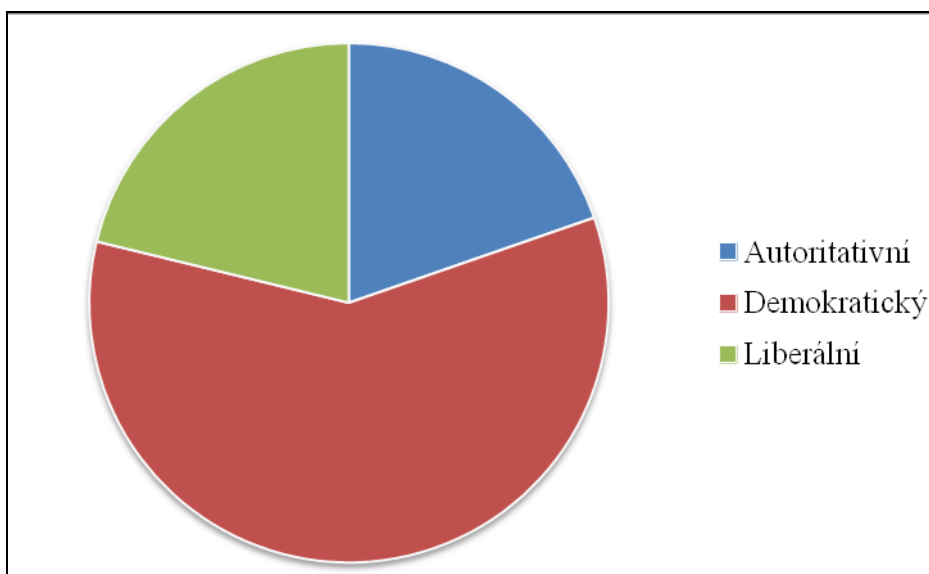
Otázka č. 7: Který styl řízení uplatňujete ve Vaší kanceláři?

Tabulka 7: Uplatnění stylu řízení v kanceláři

| Styl řízení | Počet | % zastoupení |
|---------------|-------|--------------|
| Autoritativní | 13 | 20 % |
| Demokratický | 39 | 59 % |
| Liberální | 14 | 21 % |

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf 7: Uplatnění stylu řízení v kanceláři



Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Autoritativní styl řízení uplatňuje 20 % dotázaných. Tento styl řízení motivuje silou, spíše potlačuje individuální iniciativu. Management těchto franchisingových jednotek se plně neztotožňuje s podnikovými hodnotami. Je zřejmé, že právě tito respondenti vytváří ve své kanceláři vysoce strukturovanou skupinu lidí, jejichž výkony jsou usměřňovány, koordinovány a kontrolovány. Z pohledu pracovní pozice tento způsob řízení preferuje jedenáct majitelů a dva manažeři. K demokratickému stylu řízení se přiklání 59 % respondentů. Ukazuje se, že tento styl více koresponduje s podnikovou kulturou, zaměření síly je spíše na straně skupiny, je žádoucí iniciativa, nadšení, pracovníci jsou silně motivovaní, vztahy jsou založené na otevřené komunikaci. Liberální styl, který je z ověřovaných stylů řízení nejméně direktivní,

vyhovuje šesti majitelům a osmi manažerům, kteří se podílí 21 % z celkového počtu respondentů. Lidé v kanceláři spíše sami rozhodují o pracovním úsilí a kvalitě práce. Příliš velká volnost ve způsobu práce je náročnější na řízení lidí. V případě, že management plně nezabezpečuje podporu, nepomáhá překonávat překážky, nepodává informace o podstatných věcech a zejména nezprostředkovává komunikaci mezi pracovníky, pak je možné, že cíle franchisingové jednotky nejsou naplňovány v souladu s podnikovou kulturou. Schopný management však může těžit z výkonů vysoce motivovaných, kreativních lidí.

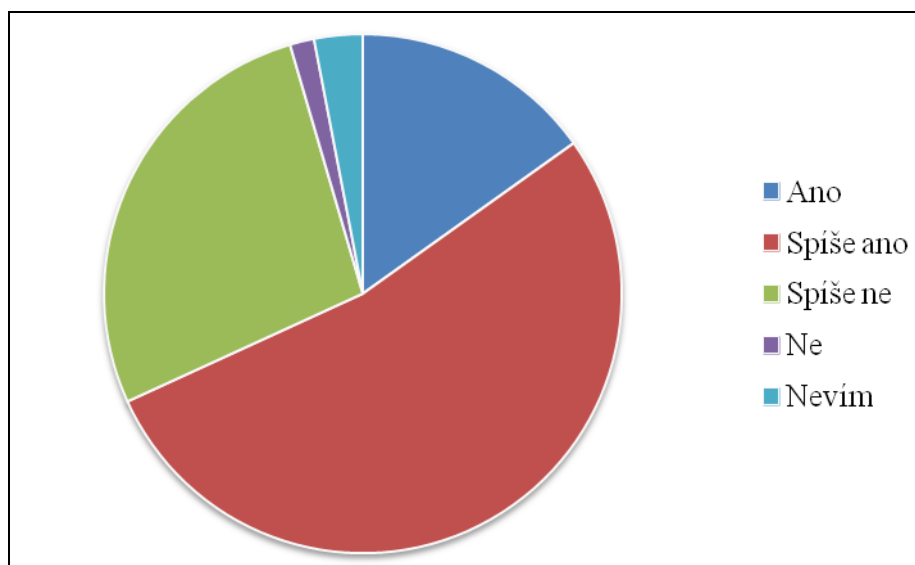
Otázka č. 8: Myslíte si, že Vámi nastavený styl řízení vychází z podnikové kultury RE/MAX?

Tabulka 8: Nastavený styl řízení vychází z podnikové kultury RE/MAX

| Odpověď | Počet | % zastoupení |
|-----------|-------|--------------|
| Ano | 10 | 15 % |
| Spíše ano | 35 | 53 % |
| Spíše ne | 18 | 27 % |
| Ne | 1 | 2 % |
| Nevím | 2 | 3 % |

Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Graf 8: Nastavený styl řízení vychází z podnikové kultury RE/MAX



Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Na otázku, zda nastavený styl řízení ve franchisingové jednotce odpovídá podnikové kultuře, odpovědělo kladně 68 % dotázaných respondentů, záporně 29 % dotázaných. Téměř 70 % managementu je přesvědčeno, že ve svém stylu řízení vychází z podnikové kultury společnosti RE/MAX. Vezmeme-li v úvahu, jakým způsobem lidi řídí (výsledky k otázce č. 7), pak je možno konstatovat, že uvedená čísla k otázce č. 8 odpovídají. Překvapivá je odpověď 3% respondentů, kteří na otázku neznají odpověď.

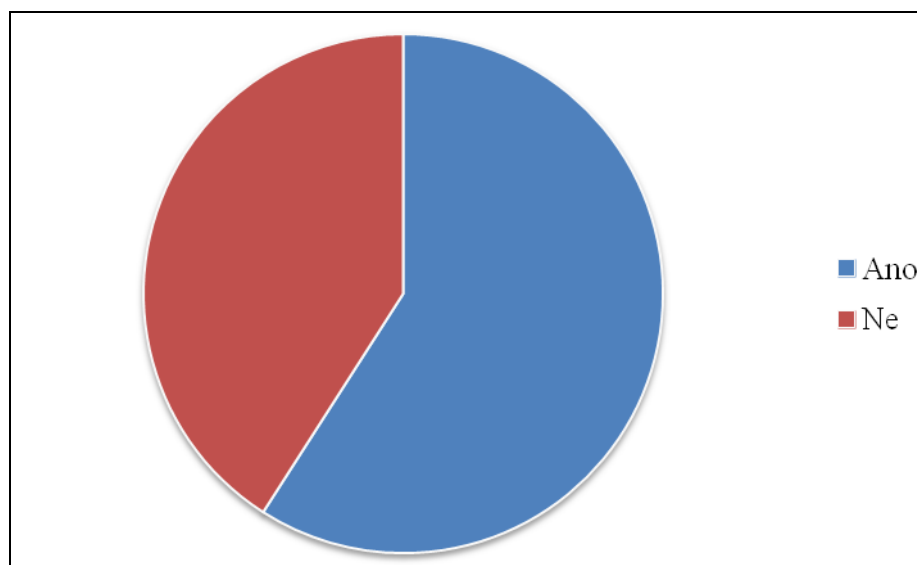
Otázka č. 9: Je soustava hodnot podnikové kultury RE/MAX je sdílána všemi lidmi v kanceláři?

Tabulka 9: Sdílení soustavy hodnot všemi lidmi v kanceláři

| Odpověď | Počet | % zastoupení |
|---------|-------|--------------|
| Ano | 39 | 59 % |
| Ne | 27 | 41 % |

Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Graf 9: Sdílení soustavy hodnot všemi lidmi v kanceláři



Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Souhlas s položenou otázkou vyjádřilo 59 % dotázaných. 41 % respondentů přiznává, že tomu tak není. Z výsledku se dá usuzovat, že více než třetina managementu přiznává, že dostatečně nepodporuje hodnoty podnikové kultury, nezná cíl podnikové kultury (identifikace lidí s takovou činností kanceláře, která směřuje k prosperitě a šíření dobrého jména), neřídí lidi v souladu s podnikovou kulturou a v kanceláři není pozitivní propojení lidí a managementu, lidé nemají pocit sounáležitosti s kanceláří, chybí důvěra v management

Otázka č. 10: Které hodnoty podnikové kultury jsou ve Vaší kanceláři nejdůležitější? Seřad'te odpovědi 1 do 5, kdy 1 je nejdůležitější.

Tabulka 10: Nejdůležitější hodnoty podnikové kultury v kanceláři

| Odpověď | Pořadí důležitosti |
|---|--------------------|
| Profesionální chování | 1 |
| Každý je vítěz | 2 |
| Vzájemná podpora lidí | 3 |
| Vztahy založené na otevřené komunikaci | 4 |
| Sdílení a reaplikace informací a zkušeností | 5 |

Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Z průzkumu vyplývá, že na prvním místě je ve franchisingových jednotkách preferováno profesionální chování, jinak řečeno je prosazována vysoká odbornost, efektivita, kreativita, odpovědnost, důslednost, plné nasazením, je uplatňováno etické chování. Na druhém místě je vnímána možnost spravedlivého profitování všech, jako cesta k trvalému růstu. Pozitivní klima v kancelářích vznikající na základě vzájemné podpory a vztahů založených na otevřené komunikaci jsou respondenty zmiňovány na třetím a čtvrtém místě. Sdílení a reaplikace informací a zkušeností je uváděna na pátém, posledním místě. Managementem je, zdá se, vnímáno jako samozřejmost díky dostupnosti na intranetu, kde jsou všem pracovníkům společnosti RE/MAX k dispozici vzdělávací programy založené na dlouholetých zkušenostech a zaměřené na odborné znalosti a prodejní dovednosti. Současně je využíván funkční systému sdílení informací (zejména nabídek a poptávek, tzv. referenční systém). Otázkou je, zda si uvědomuje, že zejména pro rozvoj nových pracovníků je sdílení informací a zkušeností v prostředí franchisingové jednotky velmi důležité.

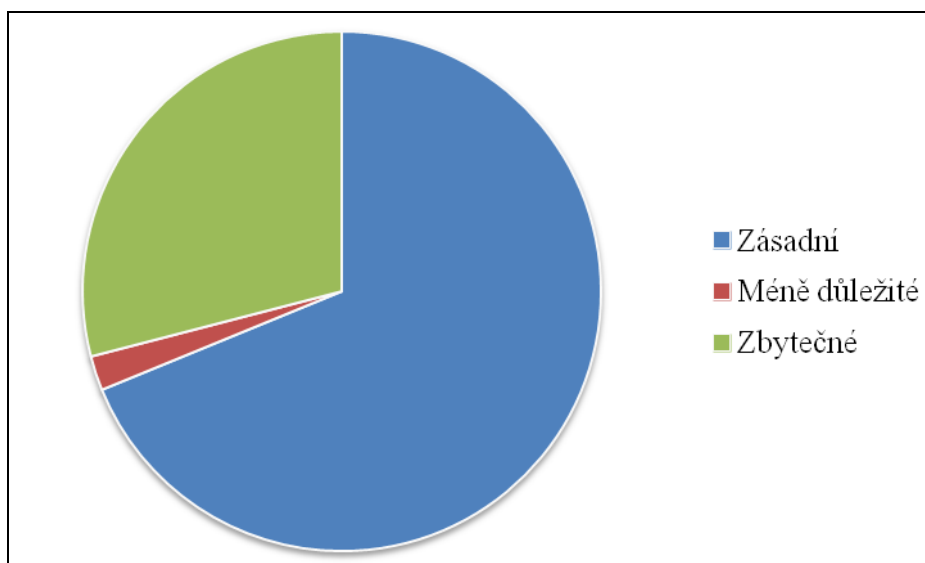
Otázka č. 11: Dodržování zásad Etického kodexu RE/MAX považují za:

Tabulka 11: Dodržování zásad Etického kodexu RE/MAX

| Odpověď | Počet | % zastoupení |
|---------------|-------|--------------|
| Zásadní | 64 | 97 % |
| Méně důležité | 2 | 3 % |
| Zbytečné | 27 | 0 % |

Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Graf 10: Dodržování zásad Etického kodexu RE/MAX



Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Lze konstatovat, že pro 64 respondentů je dodržování Etického kodexu zásadní a řídí se jím 97 % dotázaných. I zbylí 2 respondenti Etický kodex dodržují, i když jej nevidí jako nejdůležitější prvek podnikové kultury. Etické chování nevnímají jen jako dodržování pravidel a regulací. Uvědomují si, že zejména v obchodování, které je mnoha lidmi viděno jako nemorální až korupční, musí být etické chování na vyšší úrovni a je jedním z momentů, které je odlišují od konkurence. V podnikové kultuře společnosti RE/MAX je tento způsob chování prezentován v misích a hodnotách. Cílem je prosazování etického chování vůči zákazníkům, ale i mezi franchisorem, franchisingovými jednotkami i prodejními partnery navzájem. Výsledkem je dlouhodobé budování korektních vztahů, loajalita zákazníků a s tím spojený trvalý růst společnosti, franchisingových jednotek i prodejních partnerů. Díky prosazování etického chování všech lidí v RE/MAXU je proto reálně naplňovaná mise, a to pozitivně ovlivnit způsob obchodování na českém trhu.

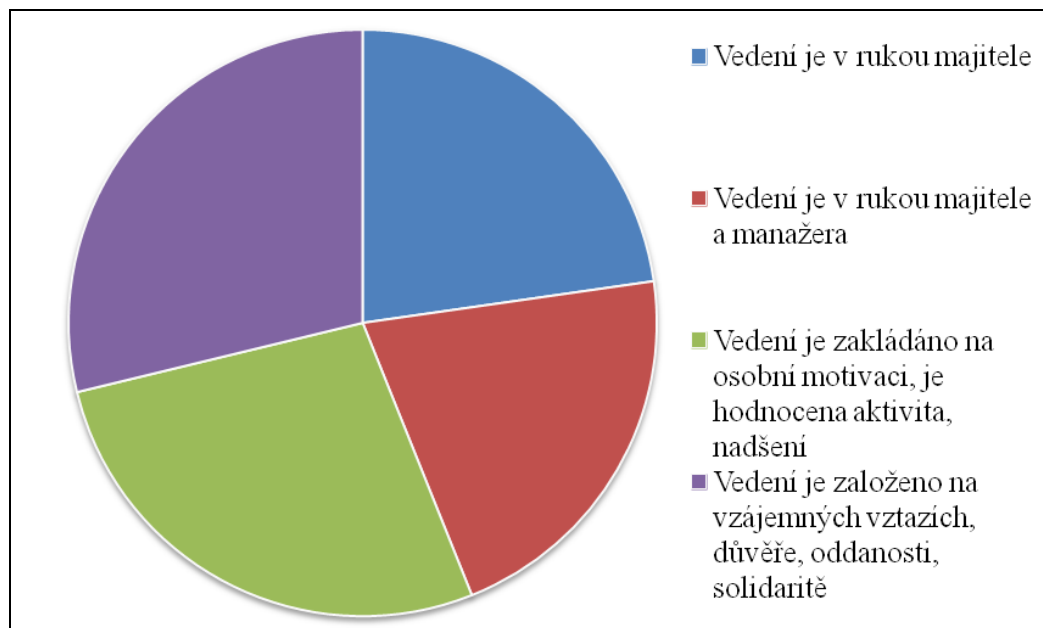
Otázka č. 12: Vyberte dle Vašeho názoru nejvíce odpovídající stav vedení lidí v kanceláři:

Tabulka 12: Stav vedení lidí v kanceláři

| Odpořď | Počet | % zastoupení |
|--|-------|--------------|
| Vedení je v rukou majitele | 15 | 23 % |
| Vedení je v rukou majitele a manažera | 14 | 21 % |
| Vedení je zakládáno na osobní motivaci, je hodnocena aktivita, nadšení | 18 | 27 % |
| Vedení je založeno na vzájemných vztazích, důvěře, oddanosti, solidaritě | 19 | 29 % |

Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Graf 11: Stav vedení lidí v kanceláři



Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Z výsledků je zřejmé velmi rozdílné uspořádaní kultury franchisingových jednotek. Vyhodnocení je možné podle identifikace kultur dle Scheina (1985 In: Armstrong, 2007). Průzkumem bylo zjištěno, že nejvíce respondentů (29 %) uplatňuje ve své franchisingové jednotce vedení lidí odpovídající kultuře podpory, kdy k úspěchu podniku přispívají lidé zejména oddaností a solidaritou. Vedení lidí

v další skupině dotázaných (27 %) je zaměřeno na úspěch, podporuje osobní motivaci, hodnotí aktivitu, je orientováno na úspěch všech pracovníků a nejvíce se dle tohoto hlediska přibližuje vizi společnosti – „Každý se stává vítězem se značkou RE/MAX.“ Další styl vedení je možno vysledovat u 23 % dotázaných respondentů, jehož identifikace odpovídá kultuře moci. Management této skupiny evidentně uplatňuje autoritativní styl řízení, viz tabulka č. 7. Kulturu role uplatňuje při svém vedení lidí 21 % respondentů. Je možno se domnívat, že moc je vyváženě rozdělena mezi majitele a manažery a jsou jasně stanovená pravidla a role.

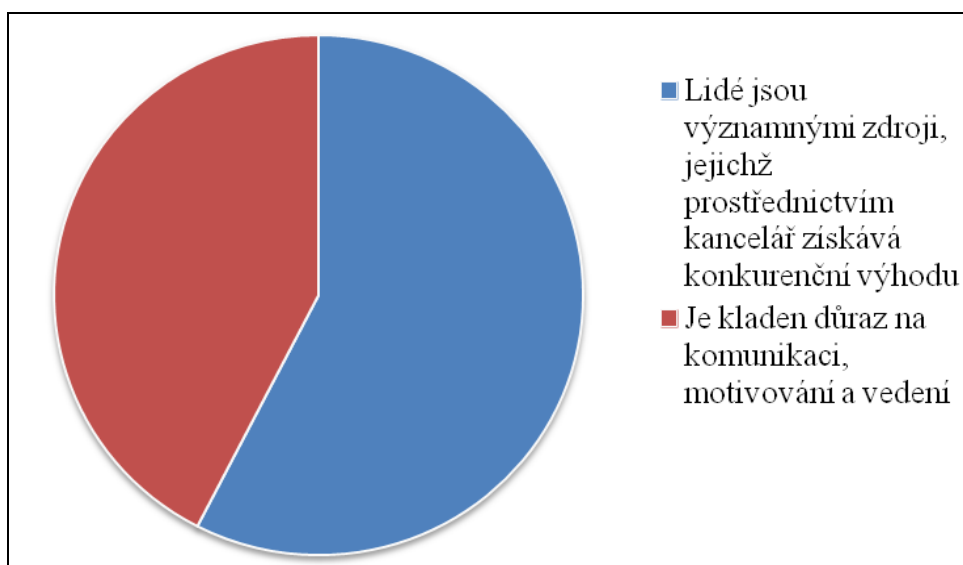
Otázka č. 13: Co je charakteristické pro způsob řízení lidí v kanceláři?

Tabulka 13: Charakteristika způsobu řízení lidí v kanceláři

| Odpoověď | Poččet | % zastoupení |
|--|--------|--------------|
| Lidé jsou významnými zdroji, jejichž prostřednictvím kancelář získává konkurenční výhodu | 38 | 58 % |
| Je kladen důraz na komunikaci, motivování a vedení | 28 | 42 % |

Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Graf 12: Charakteristika způsobu řízení lidí v kanceláři



Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Cílem otázky je zjištění, zda management uplatňuje spíše tvrdou či měkkou podobu řízení. Většina respondentů (58 %) si uvědomuje, že spolupracující partnery je třeba řídit jako jiné kapitálové hodnoty, včetně získávání, rozvíjení a zařazování lidí tak, aby přinášeli franchisingové jednotce prospěch. Managementem je uplatňována tvrdá podoba řízení, důraz je kladen na rozvoj lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Uvědomují si, že je třeba investovat do těchto lidí jako například do nových technologií. Druhá část respondentů (42 %) chápe své spolupracující partnery rovněž jako zdroj konkurenční výhody, ale upřednostňuje měkkou podobu řízení. Toto řízení je zaměřeno na komunikaci, motivaci a vedení. Snahou managementu je získání oddaných a adaptabilních pracovníků s vysokou úrovní dovedností a výkonu.

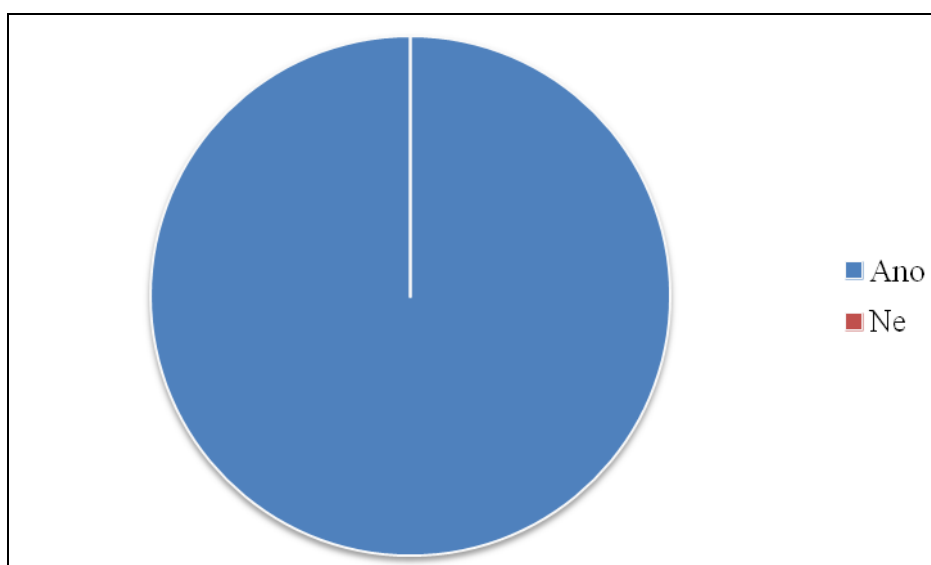
Otázka č. 14: Jsou dle Vašeho názoru v kanceláři propojeny cíle politiky v oblasti řízení lidských zdrojů s politikou podnikání?

Tabulka 14: Propojení cílů politiky v oblasti ŘLZ s politikou podnikání

| Odpověď | Počet | % zastoupení |
|---------|-------|--------------|
| Ano | 66 | 100 % |
| Ne | 0 | 0 % |

Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Graf 13: Propojení cílů politiky v oblasti ŘLZ s politikou podnikání



Zdroj: autor práce (vlastní průzkum)

Podle názoru 100 % dotázaných jsou propojeny cíle politiky v oblasti řízení lidských zdrojů s politikou podnikání ve franchisingových jednotkách Lze konstatovat, že všech 66 respondentů si uvědomuje, že propojení politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikou podnikání je jedním ze základních cílů.

4.5 Shrnutí

V předchozí kapitole jsou vyhodnoceny otázky z dotazníkového šetření. V této části práce se zaměřím na zhodnocení výsledků a ověření platnosti hypotéz nastavených v souvislosti s cílem výzkumné práce. Otázky v dotazníku jsou stanoveny tak, aby umožnily prostřednictvím teoretických znalostí uvedených v první kapitole této práce porovnat a pojmenovat skutečný stav věcí a zodpovědět tak na dané hypotézy.

Hypotéza č. 1

Předpokládáme, že podniková kultura je franchisingovými jednotkami přijata a uplatňována v řízení lidských zdrojů.

Ze znalosti teorie vztahující se k podnikové kultuře a zjištěné podnikové kultury společnosti RE/MAX lze konstatovat, že management zkoumaných franchisingových jednotek chápe podnikovou kulturu společnosti jako nezbytnou podmínku pro růst výkonnosti lidí a lepší konkurenceschopnosti. Podniková kultura je tedy přijata managementem, je vůle ji uplatňovat při řízení lidských zdrojů, ale současně je dotazníkovým šetřením potvrzeno, že docela podstatná část respondentů není přesvědčena o sdílení soustavy hodnot podnikové kultury všemi lidmi v kanceláři. Je zde důvod se domnívat, že management plně nevyužívá funkci vlivu podnikové kultury, uvnitř franchisingových jednotek nejsou lidi sjednoceni, chybí v nich důraznost na strategii. V takto řízených jednotkách zřejmě není dostatečné získávání ani motivování lidí. Chybí zde silná identifikace s firmou. Hypotézu tedy lze potvrdit pouze částečně.

Hypotéza č. 2

Předpokládáme, že podniková kultura společnosti RE/MAX je kulturou úspěchu stejně jako dotazované franchisingové jednotky.

Svým pojetím se podniková kultura společnosti RE/MAX řadí ke kulturám úspěchu. Je kladen důraz na osobní motivaci, oddanost, vysoce je hodnocena aktivita, nadšení a účinek. Usiluje o dynamičnost a zaměřuje se zejména na zákazníka a uspokojení jeho potřeb. S odvoláním na dotazníkové šetření v tabulce se management franchisingových jednotek vyjádřil k vedení lidí odpovídající hodnotám, které se vyznačují v kultuře podpory (oddanost, solidarita) a úspěchu (osobní motivace, aktivita, nadšení). Hypotézu lze tedy potvrdit jen částečně.

Hypotéza č. 3

Předpokládáme, že politika v oblasti řízení lidských zdrojů je propojena s politikou podnikání.

Společnost RE/MAX nastavuje pro všechny franchisanty a jejich kanceláře společné cíle a strategie, tyto jsou odpovědný za jejich dodržování, uznávání hodnot a dodržování stanovených předpisů a směrnic. S odvoláním na teoretickou část této práce a dotazníkové šetření je možno potvrdit znalost politiky cílů v oblasti řízení lidských zdrojů a její propojení s politikou podnikání. Tato hypotéza tedy byla výzkumem potvrzena.

Hypotéza č. 4

Způsob řízení lidských zdrojů v oslovených franchisingových jednotkách je totožný.

Tuto hypotézu umožnilo ověřit rozpoznání stylu manažerského vedení se zaměřením na sílu ve franchisingových jednotkách. Z tohoto pohledu je uplatňován managementem ve většině kanceláří demokratický styl (viz tabulka č. 12). Jiný způsob ověření hypotézy nabízí zjištění, jaký model řízení, respektive jaká podoba řízení lidských zdrojů, je v kancelářích managementem upřednostňována. Šetřením (viz tabulka č. 14) bylo ověřeno, že management uplatňuje v 58 % tvrdou podobu

řízení. Přestože 42 % managementu chápe řízení lidí jako zdroj konkurenční výhody, upřednostňuje měkkou podobu řízení. Způsob řízení v jednotlivých franchisingových jednotkách je rozdílný. Hypotéza č. 4 se nepotvrdila.

ZÁVĚR

Funkční podnik se neobejde bez materiálních, finančních a lidských zdrojů, jež jsou propojeny informačními technologiemi. Úspěšný podnik se neobejde bez lidí s tvůrčím potencionálem a chápe jejich hodnotu a význam jako největší bohatství, které má. Způsob jejich řízení ovlivňuje, zda bude podnik dosahovat cílů a úspěšně růst či nikoliv. Proto se v dnešní době v podnikání jeví znalost problematiky řízení lidských zdrojů jako stěžejní. Promyšlené řízení lidských zdrojů zaměřené na plnění cílů podniku je vědou a uměním současně. Aby bylo pro podnik trvalým přínosem, vyžaduje soulad s podnikovou kulturou jako takovou. Přiměřená (vhodná) podniková kultura pozitivně ovlivňuje chování lidí v podniku, prostřednictvím řízení lidských zdrojů umožňuje zvyšovat výkonnost, vede k lepší konkurenceschopnosti a úspěšnému plnění cílů podniku. Podniky si uvědomují, že v době nestabilních, proměnlivých podmínek trhu je získání a udržení si konkurenčních výhod pro přežití zásadní.

Hlavním cílem předkládané bakalářské práce je osvětlení problematiky podnikové kultury ve vztahu k řízení lidských zdrojů s možným uplatněním na pracovišti. Problematika podnikové kultury a řízení lidských zdrojů je rozsáhlá, proto je obsahově zaměřeni jednotlivých kapitol a podkapitol určeno okruhu informací, které jsou z mého pohledu pro tuto práci podstatné. Východiskem pro zpracování je tedy teoretická část práce, kde použité informace z odborné literatury umožňují nastavit otázky pro výzkumnou část práce. Jejich vyhodnocení identifikuje a následně usnadňuje posouzení skutečného stavu uplatňování podnikové kultury v řízení lidských zdrojů na pracovišti.

Teoretická část je obsahově zaměřena na objasnění definic a pojmů, jež se váží k problematice podnikové kultury a řízení lidských zdrojů. První kapitola se zabývá podnikovou kulturou z hlediska jejího vzniku a vývoje, objasňuje pojem podnikové kultury, její složky, klasifikace a funkce. Druhá kapitola objasňuje v hlavních bodech pojetí řízení lidských zdrojů, jejich systém, oblasti cílů řízení lidských zdrojů, cílů politiky lidských zdrojů a jejich charakteristiky. Je využito českých i zahraničních literárních zdrojů.

V praktické části práce je v třetí kapitole představena společnost RE/MAX, její podniková kultura, uplatňovaný způsob podnikání a model strategie řízení zdrojů v této společnosti. Navazuje na ni čtvrtá kapitola zaměřená na výzkumnou část práce, jejímž

úkolem je ověření, zda je podniková kultura společnosti RE/MAX stejně přijímána v jejich franchisingových jednotkách, jakým způsobem je v těchto jednotkách uplatňováno řízení lidských zdrojů a současně posuzuje rozdíly v řízení lidských zdrojů v oslovených franchisingových jednotkách. Výsledkem výzkumu je zjištění, že management dotazovaných franchisingových kanceláří sice přijímá podnikovou kulturu společnosti RE/MAX, je i vůle ji uplatňovat v řízení lidských zdrojů, souběžně však přiznává nedostatečné sdílení hodnot podnikové kultury lidmi. Management plně nevyužívá funkci vlivu podnikové kultury, uvnitř kanceláří chybí sjednocení lidí, důraz na strategii, získávání a motivování lidí. Chybí zde silná identifikace se společností.

Předmětem výzkumu je rovněž ověření, zda franchisingové jednotky uplatňují shodnou podnikovou kulturu společnosti RE/MAX, zaměřenou na úspěch. I v tomto případě zjišťujeme disproporce a hypotézu tak lze potvrdit jen částečně. Kulturu zaměřenou na úspěch uplatňuje jen 56 % kanceláří a svědčí to o nejednotném přístupu k řízení lidí. Přestože se další hypotéza, týkající se ověření, zda franchisingové jednotky propojují cíle politiky řízení lidských zdrojů s politikou podnikání, potvrdila, je to tvrzení managementu kanceláří. S ohledem na další výsledky dotazníkového řízení stav neodpovídá zcela skutečnosti. Hypotéza, zda je způsob řízení lidských zdrojů totožný ve všech dotázaných franchisingových jednotkách, není rovněž potvrzena. V kancelářích je uplatňován jak autoritativní, tak liberální styl vedení, převažuje však demokratický styl vedení. Managementem je současně více uplatňována tvrdá podoba řízení lidských zdrojů.

Výstupem práce je pak konstatování, že franchising jako forma podnikání se společností RE/MAX, nabízí výhodné podmínky pro začínající podnikatele, know-how, silnou značku, dlouhodobě utvářenou podnikovou kulturu, preferuje společné cíle a strategie, uznává jednotné hodnoty a požaduje dodržování stanovených předpisů a směrnic, pravidelně vzdělává své partnery v systému společnosti RE/MAX, koordinuje marketingové aktivity. Na druhou stranu společnost RE/MAX jako franchisor, nemá dostatek vlivu k jednotnému řízení franchisantů, potažmo k řízení lidských zdrojů v jejich franchisingových pobočkách. Ze strany franchisora je kontrola prostřednictvím area managera zaměřena na dodržování podnikové kultury, kvality vzdělávání a získávání obchodních dovedností lidí s cílem uspokojit potřeby zákazníků. Setkávání franchisantů vede snad ke sdílení nových informací, ale již méně

k uplatňování jednotného způsobů řízení lidí v kancelářích a využívání funkce a síly podnikové kultury. Cílem práce není posuzovat souvislost uplatňovaného způsobu řízení v kancelářích s ekonomickými výsledky. Nabízí se však otázka, zda právě toto hledisko by nemohlo být určující pro uplatnění v praxi a případnou změnu. Každá organizace usiluje o úspěch ve své činnosti. Společnost RE/MAX Česká republika se přes výzkumem zjištěné skutečnosti každoročně přibližuje ke svému cíli, stává se nejnámější ve svém oboru, získává stále větší podíl na trhu. Domnívám se, že z dlouhodobého hlediska bude stav udržitelný v případě, kdy dojde k celkovému a plošnému uplatňování podnikové kultury v řízení lidských zdrojů ve franchisingových jednotkách. Z mého pohledu je důležitá i změna postoje franchisora k nastavení podmínek ovlivňujících prodej dalších licencí ve smyslu kladení požadavků na manažerské znalosti nových franchisantů a požadavek získání těchto manažerských znalostí stávajících manažerů. Lidské zdroje ve franchisingových jednotkách tak budou skutečně největším bohatstvím, které promyšleným řízením naplní jejich cíle.

Je možné, že výsledky této práce budou východiskem pro zpracování další, navazující práce, která bude analyzovat nové poznatky problematiky podnikové kultury a řízení lidských zdrojů a jejíž závěry se promítnou do praktického řešení v konkrétním podniku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

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

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

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

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

SALZBRUNN, R., POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Union, 2005. ISBN 80-86764-32.

SOKOLOVÁ, A. *Úspěch firmy a jeho komponenty*. Praha, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Podnikohospodářská fakulta. Vedoucí bakalářské práce: Dr. Ing. Jan Campbell, Ph.D.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

ZRŮSTOVÁ, M. *Podniková kultura a její role v řízení lidských zdrojů*. České Budějovice, 2008. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta. Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

KACHAŇÁKOVÁ, A. et al. *Personální manažment*. 2. vyd. Bratislava: Lura Edition, 2011. ISBN 978-80-8078-391-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

RE/MAX [online]. 2013 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: www.remax-czech.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Kulturní síť | 14 |
| Obrázek 2: Historický vývoj pojetí personální práce a řízení v organizacích | 24 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Statistika respondentů podle pohlaví..... | 37 |
| Graf 2: Věkové složení respondentů..... | 38 |
| Graf 3: Statistika respondentů podle pracovní pozice | 39 |
| Graf 4: Statistika respondentů dle délky působení v řídicí funkci..... | 40 |
| Graf 5: Znalost vize společnosti RE/MAX..... | 41 |
| Graf 6: Důležitost silné obchodní značky pro ŘLZ | 42 |
| Graf 7: Uplatnění stylu řízení v kanceláři..... | 43 |
| Graf 8: Nastavený styl řízení vychází z podnikové kultury RE/MAX | 45 |
| Graf 9: Sdílení soustavy hodnot všemi lidmi v kanceláři | 46 |
| Graf 10: Dodržování zásad Etického kodexu RE/MAX..... | 48 |
| Graf 11: Stav vedení lidí v kanceláři | 49 |
| Graf 12: Charakteristika způsobu řízení lidí v kanceláři | 50 |
| Graf 13: Propojení cílů politiky v oblasti ŘLZ s politikou podnikání..... | 51 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Statistika respondentů podle pohlaví | 36 |
| Tabulka 2: Věkové složení respondentů | 37 |
| Tabulka 3: Statistika respondentů podle pracovní pozice..... | 38 |
| Tabulka 4: Statistika respondentů dle délky působení v řídicí funkci | 40 |
| Tabulka 5: Znalost vize společnosti RE/MAX | 41 |
| Tabulka 6: Důležitost silné obchodní značky pro ŘLZ | 42 |
| Tabulka 7: Uplatnění stylu řízení v kanceláři | 43 |
| Tabulka 8: Nastavený styl řízení vychází z podnikové kultury RE/MAX | 44 |
| Tabulka 9: Sdílení soustavy hodnot všemi lidmi v kanceláři | 45 |
| Tabulka 10: Nejdůležitější hodnoty podnikové kultury v kanceláři..... | 46 |

| | |
|---|----|
| Tabulka 11: Dodržování zásad Etického kodexu RE/MAX..... | 47 |
| Tabulka 12: Stav vedení lidí v kanceláři | 49 |
| Tabulka 13: Charakteristika způsobu řízení lidí v kanceláři | 50 |
| Tabulka 14: Propojení cílů politiky v oblasti ŘLZ s politikou podnikání | 51 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--|------------|
| Příloha A – Dotazník | I |
| Příloha B – Etický kodex RE/MAX..... | III |
| Příloha C – Vize společnosti RE/MAX | IV |

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

- 1. Jakého jste pohlaví?**
 - a) muž
 - b) žena

- 2. Jaký je Váš věk?**
 - a) 21 – 35 let
 - b) 36 – 50 let
 - c) 51 a více let

- 3. Jaká je Vaše pracovní pozice?**
 - a) majitel kanceláře
 - b) manažer

- 4. Jak dlouho působíte v řídicí funkci u RE/MAX?**
 - a) méně než 1 rok
 - b) 1 – 5 let
 - c) 6 a více let


- 5. Je Vám známa vize společnosti RE/MAX?**
 - a) ano
 - b) ne

- 6. Je podle Vás zázemí silné obchodní značky důležité pro řízení lidí v kanceláři?**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
 - e) nevím

- 7. Který styl řízení uplatňujete ve vaší kanceláři?**
 - a) autoritativní
 - b) demokratický
 - c) liberální

- 8. Myslíte si, že Vámi nastavený styl řízení vychází z podnikové kultury RE/MAX?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
 - e) nevím
- 9. Je soustava hodnot podnikové kultury RE/MAX je sdílena všemi lidmi v kanceláři?**
- a) ano
 - b) ne
- 10. Které hodnoty podnikové kultury jsou ve Vaší kanceláři nejdůležitější? Seřad'te odpovědi 1 do 5, kdy 1 je nejdůležitější.**
- „každý je vítěz“
 - vzájemná podpora lidí
 - sdílení a reaplikace informací a zkušeností
 - vztahy založené na otevřené komunikaci
 - profesionální chování
- 11. Dodržování zásad Etického kodexu společnosti RE/MAX považují za:**
- a) zásadní
 - b) méně důležité
 - c) zbytečné
- 12. Vyberte dle Vašeho názoru nejvíce odpovídající stav vedení lidí ve Vaší kanceláři:**
- a) vedení je v rukou majitele
 - b) vedení je v rukou majitele a manažera
 - c) vedení je zakládáno na osobní motivaci, je hodnocena aktivita a nadšení
 - d) vedení je založeno na vzájemných vztazích, důvěře, oddanosti, solidaritě
- 13. Co je charakteristické pro způsob řízení lidí v kanceláři?**
- a) lidé jsou významnými zdroji, jejichž prostřednictvím kancelář získává konkurenční výhodu
 - b) je kladen důraz na komunikaci, motivování a vedení
- 14. Jsou dle Vašeho názoru v kanceláři propojeny cíle politiky v oblasti řízení lidských zdrojů s politikou podnikání?**
- a) ano
 - b) ne


Příloha C – Vize společnosti RE/MAX



Vize
RE/MAX Česká republika

*Docílíme maximální spokojenosti a věrnosti zákazníků
koncentrací na jejich skutečné potřeby.
Jsme lepší než konkurence a dosáhneme 50% tržního podílu.*

| <i>Nejširší distribuční síť</i> | <i>Nejznámější značka</i> | <i>Nejkvalitnější servis</i> | <i>Nejvyšší hodnota pro zákazníka</i> |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Největší dostupnost služeb pro zákazníka• Největší nabídka a poplácka nemovitostí• Největší počet certifikovaných makléřů• Největší počet poboček | <ul style="list-style-type: none">• Největší důvěra a povědomí o značce• Nejlepší prezentace nemovitostí• Nejrychlejší prodej a největší počet oslovených zákazníků• Největší konkurenční výhoda pro zákazníka | <ul style="list-style-type: none">• Nejvyšší garance kvality služeb na trhu• Největší spokojenost a loajalita zákazníků• Největší míra spolupráce zajišťující rychlost prodeje• Nejlepší certifikování makléřů na trhu | <ul style="list-style-type: none">• Největší rozsah a hodnota služeb na trhu• Největší úspora práce a času pro klienta• Nejvyšší stavy a úspora peněz u našich dodavatelů• Nejvyšší spokojenost zákazníka garantována |



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Helena Jenčová

Obor: Manažerské studium – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Vztah podnikové kultury a řízení lidských zdrojů – uplatnění na pracovišti

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 49

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: PaedDr. Vladimír Ušák