

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ



diplomová práce

INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL

Zpracovala: Bc. Veronika Krejčí

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

© Praha 2011

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Veronika Krejčí

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název tématu: **Intelektuální kapitál**

Struktura diplomové práce:

1. Úvod
2. Literární rešerše
3. Cíl práce a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Seznam literatury
7. Přílohy

Rozsah původní zprávy: 50 - 60 stran

Seznam odborné literatury:

Bounfour, A, and Edvinsson, L (2005), IC For Communities, Nations, Regions, and Cities, Butterworth-Heinemann, Boston.

Edvinsson,L., Malone,M. (1997): Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, Harper Business, New York,

METI (2005), Ministry of Economy, Trade and Industry, Guidelines for Disclosure Intellectual Assets Based Management. Available at:

http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/GuidelineforIAM.pdf

PIP Project - Putting IC into Practice (2004 version 2), The selected indicators, Nordisk Innovations Centre.


RICARDIS (2006): Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS

Society for Knowledge Economics (2005), Australian Guiding Principles on Extended Performance Management; A Guide to Better Managing, Measuring and Reporting Knowledge Intensive Organisational Resources.

Sveiby, K.E. (1997), The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, Berrett-Koehler, San Francisco.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2010


.....
Vedoucí katedry

L.S.




.....
Děkan

V Praze dne: 15.12.2008

Čestné prohlášení

Tímto prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Intelektuální kapitál vypracovala samostatně s použitím odborné literatury a uvedla jsem veškeré použité zdroje.

V Praze, dne 21. 3. 2011



Veronika Krejčí

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za věcné rady a připomínky, které mi pomohly při vypracování této práce. Stejně tak bych ráda poděkovala za trpělivý přístup.

Intelektuální kapitál

Souhrn

Diplomová práce se zabývá tématem intelektuálního kapitálu. Tato problematika je zde zachycena jak v teoretické, tak i v praktické rovině. Z toho důvodu je práce rozdělena na dvě hlavní části.

V první části jsou uvedena teoretická východiska, která jsou nezbytná pro pochopení dané problematiky. Vysvětleny jsou zde tři základní složky intelektuálního kapitálu. Jedná se o lidský kapitál, organizační kapitál a zákaznický kapitál.

Druhá část diplomové práce je zaměřena praktickým směrem. V této části je zachycen hlavní cíl práce, kterým je analyzovat využití intelektuálního kapitálu v realitní společnosti AAA BYTY.CZ.

Na závěr jsou zmíněny návrhy na zlepšení, jak by firma mohla lépe využít práci se svým intelektuálním kapitálem.

Klíčová slova:

Intelektuální kapitál, lidské zdroje, organizační kapitál, zákaznický kapitál, znalosti, know-how, zaměstnanci, konkurenční výhoda, realitní kancelář.

Intellectual capital

Summary

The thesis deals with the subject of intellectual capital. In this work the topic is represented both theoretically and practically. That is also the reason, why the thesis is divided into two main parts.

There are mentioned theoretical statements in the first part, which are necessary to understand the topic. Three basic parts of intellectual capital are described in this part. These are human capital, organizational capital and customer capital.

The second part of the thesis is mostly practical and includes the main aim of the thesis, which is an analysis of usage of intellectual capital in real-estate agency, called AAA BYTY.CZ.

At the conclusion there are mentioned suggestions, how to take use of intellectual capital better.

Keywords:

Intellectual capital, human resources, organisational capital, customer capital, knowledge, know-how, employees, competitive advantage, real-estate agency.

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika.....	11
2.1. Cíl práce	11
2.2. Metodika.....	11
3. Teoretická východiska.....	14
3.1. Intelektuální hodnota organizace	14
3.2. Intelektuální kapitál.....	14
3.2.1. Složky intelektuálního kapitálu	15
3.2.2. Využití intelektuálního kapitálu	16
3.3. Historie pojmu <i>INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL</i>	17
3.3.1. Vývoj pojmu <i>Intelektuální kapitál</i> v čase	18
3.3.2. Nejvýznamnější osobnosti související s vývojem pojmu IK	19
3.2. Lidský kapitál	23
3.2.1. Znalosti.....	23
3.2.2. Schopnosti a dovednosti.....	27
3.2.3. Řízení lidských zdrojů.....	27
3.3. Organizační kapitál	35
3.3.1. Organizační systém	36
3.3.2. Firemní kultura	37
3.4. Zákaznický kapitál	39
3.4.1. Customer Relationship Management	39
3.4.2. Customer Value Management.....	40
3.4.3. Leading Customer Relationship	40
3.5. Měření nehmotného majetku.....	41
3.5.1. Proč měřit intelektuální kapitál?	41
3.5.2. Jak měřit intelektuální kapitál?	42
4. Vlastní řešení.....	44
4.1. Základní údaje o společnosti	44
4.1.1. Charakteristika firmy.....	44
4.2. Know-how firmy	45
4.3. Lidský kapitál firmy.....	47

4.3.1. Personální změny zlínské pobočky firmy	47
4.3.2. Charakteristika pracovních pozic	49
4.3.3. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců	51
4.3.4. Hodnocení zaměstnanců a odměňování	52
4.3.5. Řízení pracovního výkonu, motivace	54
4.3.6. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	56
4.3.7. Péče o zaměstnance	58
4.4. Organizační kapitál	60
4.4.2. Počítačové systémy a databáze	60
4.4.1. Firemní kultura	63
4.5. Zákaznický kapitál	66
4.5.1. Komunikační strategie	67
4.6. Úspěšnost pobočky	71
5. Zhodnocení výsledků výzkumu a doporučení	73
5.1. Lidský kapitál – vyhodnocení a doporučení	73
5.2. Organizační kapitál – vyhodnocení a doporučení	75
5.3. Zákaznický kapitál – vyhodnocení a doporučení	77
6. Závěr	78
7. Seznam použitých zdrojů	80
8. Přílohy	83

1. Úvod

V dnešní hektické době, kdy konkurence je stále silnější, je třeba se neustále zdokonalovat. Obstat na trhu je čím dál obtížnější, a proto podniky, které chtějí v tomto prostředí uspět, si nemohou dovolit polevovat ve svém úsilí o zvyšování konkurenceschopnosti. Neustálé inovace a zdokonalování firemních procesů jsou doslova nezbytnou součástí každodenního fungování současných firem.

Na cestě k úspěchu je třeba vzít v úvahu několik faktorů, které úspěšnost podniku ovlivňují. Za jeden z nejdůležitějších je považována práce s informacemi a schopnost tyto informace sdílet. V této souvislosti je třeba zmínit také technologie, inovace podnikových procesů a know-how podniku, které dohromady tvoří organizační kapitál. Nepostradatelnou součástí podniků jsou ovšem také lidé. Bez lidských zdrojů by samotné informace byli naprosto bezvýznamné. Jedině člověk je ten, kdo dokáže informace efektivně využít a přeměnit ve znalosti sdílené ve firemním kolektivu. Proto další nepostradatelnou součástí podniku je lidský kapitál. Poslední, ne však méně významnou, součástí podniku je kapitál vztahový. Jedná se o vztahy se zákazníky, interní vztahy uvnitř podniku nebo vztahy s podnikovým okolím. Pokud tyto tři faktory spojíme v jeden celek, dostáváme se k pojmu intelektuální kapitál.

Intelektuální kapitál je pojem, který se ve světě objevil již ve druhé polovině minulého století. V České republice však zatím příliš známý není. Nicméně, v posledních letech k nám již začíná postupně pronikat. Děje se tomu tak především díky působení zahraničních organizací v České republice a zřizování jejich sesterských společností u nás.

Není žádnou novinkou, že každý podnik se snaží uspět ve svém oboru. V případě této diplomové práce se ocitáme na poli trhu s realitami, kde tomu není jinak. Vysoce konkurenční prostředí zde vytváří obrovský tlak na rozvoj konkurenceschopnosti a zvyšování tržní hodnoty podniku. Právě v této souvislosti se znovu dostáváme k pojmu intelektuální kapitál. Díky jeho správnému pochopení a adekvátnímu využití může podnik zaujmout místo silného hráče na trhu a tuto pozici si udržet.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Tato diplomová práce se zabývá tématem intelektuálního kapitálu. Cílem práce je shrnout tuto problematiku jak v teoretické, tak také v praktické rovině. Hlavním cílem je však **analyzovat využití intelektuálního kapitálu ve vybrané organizaci a na základě kritického zhodnocení výsledků této analýzy navrhnout případná zlepšení**, jakým způsobem pracovat, popř. zdokonalovat dosavadní práci s intelektuálním kapitálem firmy.

Pro teoretickou část je základem literární rešerše zpracovaná s použitím několika odborných zdrojů, která se stává výchozím bodem pro následující prakticky zaměřenou část diplomové práce. Úkolem první části práce bylo teoreticky shrnout problematiku intelektuálního kapitálu zahrnující tři základní složky, kterými jsou lidský kapitál, organizační kapitál a zákaznický kapitál.

Pro praktickou část práce, která zahrnuje analýzu využití intelektuálního kapitálu v organizaci, byla vybrána společnost AAA BYTY.CZ, a.s. Jedná se realitní kancelář, která působí na českém trhu s realitami již sedmým rokem.

2.2. Metodika

První část diplomové práce tvoří teoretická východiska. Jedná se o literární rešerši, která shrnuje doposud získané poznatky na téma intelektuální kapitál. Pro vypracování byla použita sekundární data. Konkrétně se jednalo o odbornou literaturu v tištěné formě a odborné články získané z internetových zdrojů. Studium odborné literatury bylo nezbytným krokem k pochopení daného tématu a zároveň se stalo výchozím bodem pro tvorbu praktické části práce.

Druhou částí diplomové práce je vlastní řešení, které představuje praktickou část práce. Tato část se zaměřuje na analýzu využití intelektuálního kapitálu ve společnosti AAA BYTY.CZ a kritické zhodnocení výsledků, na jejichž základě jsou navržena případná zlepšení. Vzhledem k tomu, že se jedná o významnou firmu s celorepublikovou sítí poboček, není možné v rámci této práce pokrýt všechny tyto pobočky. Proto je práce převážně zaměřena na zlínskou pobočku firmy. Jsou zde však zahrnuty i obecně platné principy a postupy, které se týkají všech poboček firmy, tedy celé společnosti AAA BYTY.CZ.

V praktické části byly využity dva typy zdrojů dat, a to zdroje primární a sekundární. Sekundární data byla tvořena zejména interními zdroji zlínské pobočky firmy, vnitropodnikovými dokumenty a doplněna byla o informace uveřejněné na internetu. Primární data byla sesbírána na základě kvalitativního výzkumu. Metodami tohoto výzkumu bylo vlastní pozorování během dvouměsíční praxe a řízené rozhovory. Řízené rozhovory byly prováděny jak se současnými zaměstnanci firmy, tak také se zaměstnanci, kteří již ve firmě nepracují. Bývalí zaměstnanci byli do výzkumu zahrnuti z důvodu nízkého počtu současných zaměstnanců ve zlínské pobočce. Celkový počet dotazovaných byl 10 osob, z toho 4 současní zaměstnanci a 6 bývalých zaměstnanců firmy.

Kvantitativní výzkum v této situaci nebyl možný kvůli již zmíněnému nízkému počtu dotazovaných, který znemožnil statistické vyhodnocení případných dotazníků. Z toho důvodu byl zvolen výzkum kvalitativní, který je k povaze tématu adekvátnější. Kvalitativní výzkum je často využíván k popisu procesů, vztahů, systémů či lidí, proto byl také využit v této práci. Osobní pozorování přineslo mnoho informací, které by ze strukturovaného dotazníku nebylo možno získat. A také řízené rozhovory byly velkým přínosem, neboť přinesly možnost získat od zaměstnanců i informace, které okruh otázek nezahrnoval.

Okruhy otázek řízených rozhovorů se zaměřovaly především na tato témata:

- Vzdělání zaměstnanců, odborná kvalifikace, znalosti z praxe
- Psychologické předpoklady a osobní charakteristiky
- Systém odměňování, zaměstnanecké výhody
- Možnosti dalšího vzdělávání

- Pracovní doba, pracovní prostředí
- Vztahy na pracovišti, vztahy se zákazníky

Konečná část práce obsahuje interpretaci výsledků získaných výzkumem a jejich kritické zhodnocení. Na základě těchto poznatků jsou následně vyvozena konkrétní doporučení pro efektivnější využití intelektuálního kapitálu ve zlínské pobočce firmy AAA BYTY.CZ.

3. Teoretická východiska

3.1. Intelektuální hodnota organizace

Každá organizace má svou specifickou hodnotu, která vyjadřuje potenciál firmy, její prosperitu a konkurenceschopnost. Tato hodnota vystihuje, zda je firma úspěšná ve svém oboru, popřípadě umožňuje srovnání s konkurenčními podniky.

Někdy bývá intelektuální hodnota označována jako tržní hodnota firmy (TH), která je tvořena intelektuálním kapitálem (IK) a finanční hodnotou organizace (FK). Tento vztah lze vyjádřit jednoduchou rovnicí [1]:

$$\mathbf{TH = FH + IK}$$

Znamená to tedy, že intelektuální hodnota organizace v sobě nese nejen hodnotu finanční, ale také další, mnohdy i významnější část, tvořenou intelektuálním kapitálem.

Intelektuální kapitál často tvoří většinovou část tržní hodnoty organizace. Jako příklad je možno uvést společnost Coca Cola, u níž intelektuální kapitál tvoří až 96% tržní hodnoty firmy, nebo např. společnosti ABB (Asie Brown Boveri) a GE (General Electric), kde intelektuální kapitál dosahuje až 80% tržní hodnoty společnosti. [3]

3.2. Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál lze definovat jako soubor znalostí a schopností, kterými organizace disponuje a způsob, jakým jich dokáže využít ve svůj prospěch. [6]

Potenciál intelektuálního kapitálu ovšem nespočívá pouze v lidech nebo v zaměstnancích, kteří v dané firmě pracují. Je nutno doplnit, že intelektuální kapitál zahrnuje i další složky, a to kapitál organizační a sociální. Sem spadají především patenty, podnikové manuály nebo databáze z oblasti organizačního kapitálu a vzájemné vztahy z oblasti sociálního kapitálu.

3.2.1. Složky intelektuálního kapitálu

Intelektuální kapitál je tvořen třemi základními složkami. Pro zjednodušení můžeme složky intelektuálního kapitálu rozdělit na:

- Lidský kapitál
- Organizační (strukturální) kapitál
- Sociální (relační či zákaznický) kapitál [18]

Rozdělení složek intelektuálního kapitálu může být různé. Podle Bureše je možné rozdělit intelektuální kapitál také na interní a externí. [2]

Interní intelektuální kapitál

Do interní složky intelektuálního kapitálu spadá vše, co je součástí vnitřního systému organizace. Jedná se především o datový, informační a znalostní obsah, obchodní procesy či pravidla stanovená pro danou organizaci. [3]

Mimo jiné sem patří i lidé se svými schopnostmi a dovednostmi, kteří jsou často označováni za nejvýznamnější složku intelektuálního kapitálu.

Externí intelektuální kapitál

Externí část intelektuálního kapitálu představují vnější subjekty, které jsou určitým způsobem spojeny s danou organizací. Mohou to být např. zákazníci, dodavatelé, média, atd.

Podle Bureše externí kapitál tvoří tři základní složky [3]:

- Zákaznická síť
- Dodavatelská síť
- Partnerská síť

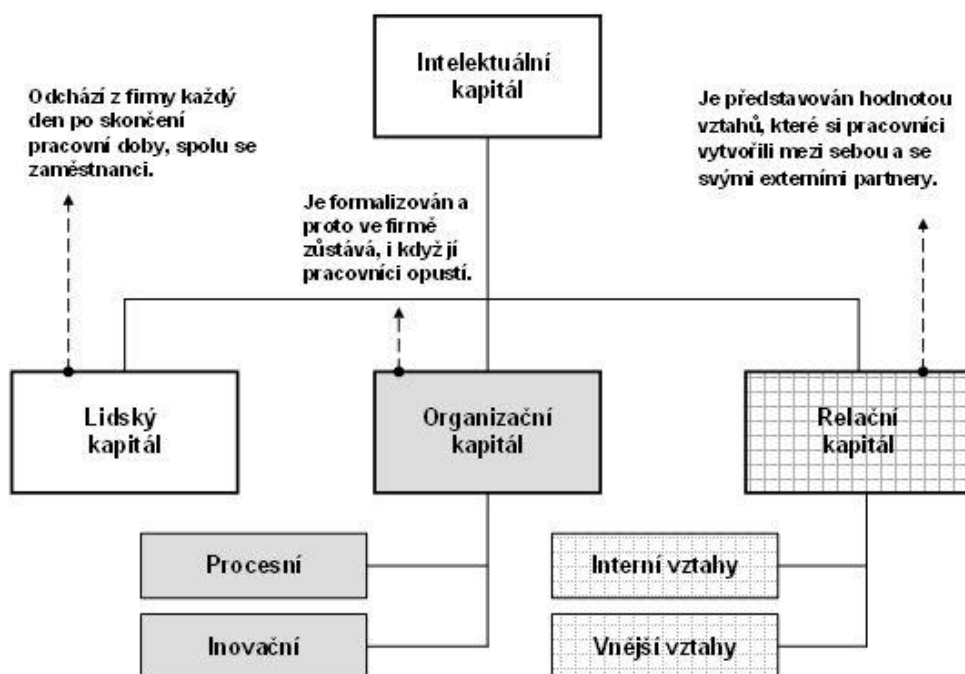
3.2.2. Využití intelektuálního kapitálu

Intelektuální kapitál není jen teoretický pojem, na který narazíme v odborné literatuře. Jedná se o způsob využití potencialů organizace či strategii, která je využitelná v managementu jednotlivých firem a přispívá ke zvyšování tržní hodnoty těchto firem.

Co je ale nejdůležitější při snaze využít intelektuální kapitál ve prospěch firmy, je propojenost mezi jednotlivými částmi, jejich ovlivňování se navzájem a snaha o dosažení určitého stupně harmonie mezi těmito částmi.

Při důkladnějším zkoumání jednotlivých složek intelektuálního kapitálu je možné nejen rozlišit tři základní složky, které intelektuální kapitál tvoří, ale také identifikovat vazby mezi nimi (viz obr.č.1).

Obr. č.1: Skladba intelektuálního kapitálu organizace



Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/intelektualni-kapital-organizace-aktivit/1001663/52283/>

3.3. Historie pojmu *INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL*

Pojmy *Intelektuální kapitál* a *Řízení intelektuálního kapitálu* se poprvé objevují v 80. letech minulého století. Co se týče původu, existují tři různé teorie, odkud tyto pojmy pocházejí.

Jako první použil termín *Intelektuální kapitál* Japonec Hiroyuki Itami ve své práci z roku 1980, kde se zabývá vlivem nehmotných aktiv na management japonských společností. [20]

Dalším obdobím, které lze považovat za významný mezník v souvislosti se vznikem pojmu *Intelektuální kapitál*, je rok 1986, kdy David Teece sloučil názory několika ekonomů (Penrose, Rumelt, Wemerfelt, a další) a vydal článek na téma získávání hodnot z inovací. [20]

V neposlední řadě je tu dílo profesora Karla-Erika Sveibyho, vydané původně ve švédštině, zabývající se intelektuálním kapitálem a kapitálem lidským. [20]

Přestože pojem *Intelektuální kapitál* jako takový vznikl až v 80. letech, problematika intelektuálního kapitálu a jeho řízení je otázkou, kterou se lidé zabývali již dříve, pouze ještě nebyla pevně stanovena terminologie pojmů.

V období 1959-1997 skupina vědců a ekonomů vytvořila nový pohled na obchodní strategii, která klade důraz především na efektivní využívání zdrojů. Tato strategie je založena na rozšiřování již existujících aktiv podniku a tvorbě aktiv nových. Když vezmeme v úvahu, že některá z aktiv podniku jsou aktiva intelektuální, pak získávání schopností a dovedností, management znalostí, know-how nebo vzdělávání zaměstnanců se stávají základními otázkami, na kterých stojí prosperita podniku. [20]

V této souvislosti práce Itamiho nebo Sveibyho, zabývající se nehmotnými aktivy a lidským kapitálem, přinášejí obrovský potenciál a mohou tak přispět k tvorbě efektivní obchodní strategie nově vznikajícího podniku nebo vylepšit strategii již existujících společností.

3.3.1. Vývoj pojmu *Intelektuální kapitál* v čase

Následuje stručná časová osa zachycující nejdůležitější události spojené s vývojem pojmu intelektuální kapitál. Detailnější popis jednotlivých událostí včetně charakteristiky autorů je zachycen v další podkapitole.

Rok	Autor	Aktivita (související s vývojem pojmu IK)
1980	Itami	vydává „ <i>Mobilizing Invisible Assets</i> “ v japonštině
1981	Hall	zakládá společnost k výzkumu lidských hodnot
1986	Sveiby	vydává „ <i>The Know-How Company</i> “, kde se zabývá řízením nehmotných aktiv
1986	Teece	vydává seminární práci na téma získávání hodnot z inovací
1988	Sveiby	vydává „ <i>The New Annual Report</i> “, kde představuje pojem <i>Znalostní kapitál</i>
1989	Sveiby	vydává „ <i>The Invisible Balance Sheet</i> “
1989	Sullivan	zkoumá obchodně využitelné inovace
1990	Sveiby	vydává „ <i>Knowledge Management</i> “
1990	Stewart	používá pojmu IK ve své prezentaci
1991	Stewart	vydává první článek pod záštitou „ <i>Brainpower</i> “ v ekonomickém magazínu Fortuna
1992	Stewart	vydává další článek pod záštitou „ <i>Brainpower</i> “
1993	St.Onge	vytváří koncept zákaznického kapitálu
1994	Stewart	článek „ <i>Intellectual Capital</i> “ ve Fortuně

1994	Sullivan	
	Petrash	shromáždění manažerů z oblasti IK
	Edvinsson	
1995		první veřejná zpráva na téma IK
1996	Sullivan	vydávají knihu „ <i>Licensing Strategies</i> “
	Parr	
1996	Lev	výzkum nehmotných aktiv na univerzitě v New Yorku
1997	Sveiby	vydává „ <i>The New Organizational Wealth</i> “
1997	Edvinsson	vydávají knihu „ <i>Intellectual Cupital</i> “
	Malone	
1997		Hoover Institution – konference na téma měření IK
1998	Sullivan	knih „ <i>Profiting from Intellectual Cupital</i> “ [20]

3.3.2. Nejvýznamnější osobnosti související s vývojem pojmu IK

V této kapitole bych ráda představila několik nejvýznamnějších osobností, které se zabývaly pojmem intelektuální kapitál či jeho výzkumem. Mnozí z nich přispěli k vývoji pojmu IK jak teoreticky, tak také svým praktickým přístupem.

Hiroyuki Itami

První významnou osobností, která se podílela již na vzniku pojmu intelektuální kapitál v osmdesátých letech je Hiroyuki Itami.

Hiroyuki Itami se proslavil především svou prací zabývající se významem nehmotných aktiv, která byla původně vydána v japonštině v roce 1980. Teprve po čase

byla tato práce shledána jako přínos k tématu intelektuálního kapitálu a v angličtině vyšla v roce 1987. [20]

David Teece

David Teece se zajímal o hospodářskou politiku již od mládí. V tomto oboru dosáhl také výborného hodnocení na univerzitě na Novém Zélandu a titul Ph.D. si doplnil na univerzitě v Pensylvánii. V roce 2002 byl zařazen mezi 50 nejvýznamnějších obchodních teoretiků („*Top 50 Business Intellectuals*”). Nyní se Teece zabývá výzkumem obchodních strategií a inovací. [23]

K vývoji intelektuálního kapitálu přispěl Teece především svým článkem „*Profiting from Technological Innovation*“, ve kterém spojil názory několika odborníků a ekonomů a vytvořil tak teorii založenou především na efektivním využívání zdrojů. Tento článek obsahoval několik klíčových myšlenek, které nasměrovaly management k získávání hodnot z inovací. Jako hlavní zdroje, které by měly organizace využívat, zde Teece uvádí technologické inovace, přeměnu hodnot na profit a nutné kroky ke komerčním inovacím. [20]

Brian Hall

Brian Hall studoval lidské hodnoty více než 25 let. Ve spolupráci s Benjaminem Tonnem vytvořil posloupnost lidských hodnot a také nástroje ke stanovení intelektuální hodnoty jednotlivce i organizace jako celku. Hall založil firmu, která pomáhá ostatním podnikům identifikovat jejich hodnoty, analyzovat je, popřípadě změnit k lepšímu a tím efektivněji dosahovat jejich obchodních cílů. [20]

Karl-Erik Sveiby

Další osobností, kterou ve spojitosti s vývojem intelektuálního kapitálu nelze opomenout, je Švéd Karl-Erik Sveiby.

Sveiby, v současnosti profesor na škole managementu v Sydney, je zakladatelem myšlenky znalostního managementu a intelektuálního kapitálu ve Švédsku. V roce 1986 vydal svou první knihu, psanou ve švédštině, ve které zkoumá, jak nejlépe vést podnik založený na znalostech a kreativitě svých zaměstnanců spíše než na tradiční výrobě. V roce 1990 vydává první knihu na světě zabývající se problematikou znalostního managementu. [20]

Sveiby by první, kdo viděl potřebu měřit lidský kapitál a nehmotná aktiva, což otestoval ve své vlastní společnosti. Ve své knize „*The Invisible Balance Sheet*“ zveřejnil výsledky měření znalostního kapitálu a rozdělil je do tří kategorií: zákaznický kapitál, individuální kapitál a strukturální kapitál. Tímto postupem se inspirovalo mnoho dalších švédských společností, které jej převzaly jako vzor pro psaní výročních zpráv. Jedním z mnoha lidí inspirovaných Sveibyho konceptem byl i Leif Edvinsson, který jeho myšlenky použil v první výroční zprávě společnosti Skandia. [20]

Hubert St. Onge

Hubert St. Onge je zakladatelem konceptu zákaznického kapitálu a je považován za jednoho z nejvýznamnějších teoretiků v oblasti vzdělávání a znalostního managementu. Začal zkoumáním vzájemných vztahů mezi lidským, strukturálním a finančním kapitálem podniku a zjistil, že pokud chce být podnik dlouhodobě úspěšný, pak lidský a strukturální kapitál musí být zaměřen především na potřeby zákazníka, což St. Onge označil termínem *zákaznický kapitál*. Podle něj receptem na dlouhodobou prosperitu podniku je souhra mezi lidským, strukturálním a zákaznickým kapitálem. [20]

Thomas Stewart

Thomase Stewarta můžeme spojit s vývojem pojmu intelektuální kapitál díky jeho článku z roku 1991 pro magazín Fortuna, ve kterém popisuje nové myšlenky v podnikání. To odstartovalo sérii článků pod záštitou „*Brainpower*“, které se zabývaly problematikou znalostního managementu, což ho nakonec inspirovalo k napsání knihy „*Intellectual Capital, The New Organizational Wealth*“ vydané v roce 1997. [20]

Toto byl přehled ekonomů a spisovatelů, kteří k vývoji pojmu intelektuální kapitál přispěli především teoreticky, a to prostřednictvím svých knih, článků nebo výukou studentů na univerzitách.

Následuje několik významných osobností, které přinášejí spíše praktické využití intelektuálního kapitálu, a to výzkumem intelektuálního kapitálu v organizaci nebo vytvořením nových funkcí pro řízení IK v podniku.

Gordon Petrash

Prvním z osobností přinášejících praktický význam pojmu intelektuální kapitál je Gordon Petrash.

Petrash, původně architekt, byl první, kdo vytvořil oficiální funkci pro řízení intelektuálních aktiv podniku za účelem identifikace inovací a maximalizace zisků podniku. Jeho vize obsahovala postupy a nástroje, jak dosáhnout co největší hodnoty intelektuálního kapitálu. [20]

Leif Edvinsson

Leif Edvinsson, ředitel intelektuálního kapitálu ve švédské pojišťovací společnosti Skandia AFS, vytvořil model intelektuálního kapitálu, který Skandia nazývala *skryté hodnoty (the hidden values)*. [20]

Baruch Lev

Baruch Lev je dnes profesorem na katedře managementu na universitě v New Yorku. Svůj výzkum v oblasti intelektuálního kapitálu začal v devadesátých letech společně s Davidem Teecem a zaměřoval se především na stanovení hodnoty nehmotných aktiv a harmonizaci těchto hodnot s finančními aktivy podniku. [20]

3.2. Lidský kapitál

Lidský kapitál je nedílnou součástí intelektuálního kapitálu firmy. Jedná se o potenciál, který v sobě skrývají lidé, kteří jsou s organizací nějakým způsobem spojeni.

Lidský kapitál tedy vytváří zaměstnanci organizace svými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, stejně tak motivací a přístupem ke své práci. Znalosti jednotlivých zaměstnanců, třeba že na první pohled s danou profesí nemají nic společného, mohou velkým dílem přispět k rozvoji společnosti a zaměstnanci se tak díky svým znalostem mohou podílet na zvyšování hodnoty organizace. [6]

Je ovšem podstatné si uvědomit, že žádná organizace nemůže vlastnit své zaměstnance ani jejich znalosti. S odchodem pracovníka z organizace, tato firma ztrácí i znalosti, které mohly být dále využity. Proto je velmi důležité vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí dobře, mají potřebnou motivaci k práci a nemají důvod odcházet.

Pojem lidský kapitál ovšem nezahrnuje pouze lidi, kteří jsou přímo zaměstnáni v dané organizaci. Lidský kapitál firmy se neustále rozšiřuje a v dnešní době do něj zahrnujeme i externí pracovníky, od kterých daná firma využívá určitý produkt či službu. [6]

3.2.1. Znalosti

Znalosti jsou nedílnou součástí lidské podstaty a představují lidský potenciál, který je možno využít v dané organizaci.

Pro definování pojmu znalost je nutné nejprve vymežit pozici znalostí ve znalostním řetězci, který určuje hierarchii pojmů data, informace a znalosti.



Za data lze považovat vše, co můžeme vnímat jedním z pěti smyslů (zrak, chuť, čich, sluch a hmat). Data jsou základním stavebním kamenem pro vznik informací a objevují se v podobě fakt, textu, obrázků, zvuků, symbolů, atd. [6]

Dalším stupněm v hierarchii znalostního řetězce jsou informace. Informace jsou v podstatě data, která již byla zpracována uživatelem a byla jim přidělena důležitost a význam. [6]

Informace lze také charakterizovat, jako data, které poskytují odpovědi na otázky: Kdo?, Co?, Kde?, Kdy?. [3]

A nyní se dostáváme ke znalosti, která je posledním stupněm ve znalostním řetězci. Znalost tedy můžeme vyjádřit jako informaci a schopnost tuto informaci zpracovat nebo dále využít. [6]

Znalosti je možné rozdělit na dvě základní formy, podle způsobu jejich vyjádření [6]:

- Znalosti tacitní
- Znalosti explicitní

Explicitní znalost je znalost, která může být snadno vyjádřena. Vyjádřit ji můžeme psaným nebo mluveným slovem, obrázkem či jiným symbolem. Explicitní znalost je většinou vyjádřena pomocí dat a je možné ji přenášet, ukládat nebo skladovat. V určitém zjednodušení lze říci, že explicitní znalost je v podstatě informace. [9]

Naproti tomu znalost tacitní je velmi obtížné vyjádřit, neboť jsou skryty v našem podvědomí a jsou z převážné části subjektivní. Jsou tvořeny interakcí znalostí explicitních a osobními zkušenostmi, dovednostmi či intuicí. Jsou také velmi silně spjaty s lidskými emocemi a hodnotami. Proto se tento druh znalostí nazývá tzv. tiché znalosti. [9]

Tento druh znalostí může být spojen jak s jednotlivcem, tak s celou skupinou lidí či s celou organizací. Pro organizace mají tacitní znalosti obrovský význam, neboť předurčují její budoucí úspěch či neúspěch. Z tohoto důvodu se často setkáváme se snahou manažerů tyto znalosti zobecnit nebo tzv. přepsat do explicitní podoby. Tato snaha se ale ne vždy

shledá s úspěchem, neboť při takové transformaci znalostí mohou být tacitní znalosti poškozeny nebo zcela zničeny. [6]

Znalostní pracovník

V dnešní době je pojem znalostní pracovník stále častěji spojován se zaváděním znalostního managementu v organizacích. Za autora tohoto pojmu je považován P. Drucker, který jako první představil koncept znalostního pracovníka. [3]

Znalostní pracovník je tedy zaměstnanec, který má specifickou znalost nebo soubor znalostí a dokáže je prakticky využít. Zajímavé je, že o těchto znalostech firma ani pracovník sám nemusí vědět nebo je nemusí považovat za podstatné. Přesto dokáže pracovník tyto znalosti vědomě či podvědomě využívat ve své profesi, a tím se pro danou organizaci stává velmi důležitým článkem. Pro ostatní zaměstnance může být problém tuto konkrétní znalost získat nebo se jí naučit využívat. Důvodem často bývá původ této specifické znalosti, která může být vázána na určitý certifikát nebo vyžaduje soubor dalších znalostí a dovedností, které umožní její plné využití. [6]

Jak uvádí Bureš (2007) ve své knize, produktivitu znalostního pracovníka určuje šest základních faktorů [3]:

- Stanovení cíle
- Autonomie a sebeřízení
- Stálé inovace
- Nepřetržité učení
- Kvalita práce
- Schopnost vnímat znalostní pracovníky jako aktiva, nikoliv náklady

Co se týče řízení znalostních pracovníků, není vždy snadné nalézt ten nejlepší způsob. Problémem může být přesné definování úkolů, a tak nelze znalostní pracovníky řídit příkazy. Stejně tak je nelze kontrolovat, protože své práci rozumí lépe než manažer,

který by na jejich práci měl dohlížet. Nezbyvá tedy nic než důvěra manažera ve znalostního pracovníka a víra, že odvádí nejlepší možnou práci. [6]

Přesto existují určité postupy, jak správně řídit znalostní pracovníky a ty nám poskytuje znalostní management.

Management znalostí

Management znalostí je jedním ze způsobů řízení, jehož cílem je zabezpečit, aby zaměstnanci měli v danou chvíli znalosti potřebné k výkonu své profese a uměli těchto znalostí maximálně využít. Je třeba podotknout, že management znalostí nelze chápat jako informační systém či informační technologie, přesto že mohou být jeho součástí. Management znalostí je praktická disciplína, která pracuje především s lidmi a využívá týmové práce. [6]

Management znalostí je pro manažery obrovským přínosem. Pomáhá jim pochopit, jakou formu znalostí firma potřebuje a vyhnout se tak investicím do nevhodných systémů. Stejně tak pomůže identifikovat klíčové znalostní pracovníky a lépe využívat jejich znalosti a dovednosti, což bezpochyby vede ke zvyšování kvality. V důsledku toho roste konkurenceschopnost firmy, zlepšuje se orientace na zákazníka i efektivita dodavatelských sítí. [6]

Je tedy bezesporu, že investovat do managementu znalostí se vyplatí. Co nás možná překvapí je fakt, že není potřeba vynakládat přehnané finanční prostředky. Často stačí optimalizovat tzv. trh znalostí, ve kterém probíhá veškerá výměna znalostí v dané firmě. [6]

3.2.2. Schopnosti a dovednosti

V praxi, např. v oborech jako jsou personalistika či psychologie, často dochází k záměně pojmů *schopnost* a *dovednost*. Z laického hlediska je možné tyto termíny považovat za totožné, přesto mezi nimi existuje jistá hranice.

Schopnosti jsou předpoklady k určitému druhu činnosti, ať už se jedná o činnosti fyzického či psychického rázu. Jedná se určitý skrytý potenciál v každém z nás, který můžeme v závislosti na okolních podmínkách rozvinout například učením. [18]

Na druhé straně dovednosti můžeme chápat jako určitý celek, soubor jednotlivých schopností, který je možné využít k rozvoji lidského potenciálu. Stejně jako schopnosti i dovednosti je možné získat či rozvíjet učením.

3.2.3. Řízení lidských zdrojů

Jak je patrné z již dříve zmiňovaného, lidé jsou pro organizace nepostradatelným zdrojem budoucích hodnot. Proto je nezbytné tuto část intelektuálního kapitálu řádně spravovat a využívat jejího potenciálu ke zvyšování intelektuální hodnoty organizace.

Řízení lidských zdrojů většinou zabezpečují manažeři či vlastníci u menších podniků, nebo personální oddělení v případě větších firem.

Práce s lidmi v jednotlivých podnicích nezahrnuje ovšem jen personální činnosti, ale i další podstatné aktivity. Systém řízení lidských zdrojů můžeme tedy rozdělit na tři základní činnosti [3]:

- Personální práce
- Sociální práce
- Vedení lidí

Personální práce zahrnuje péči o lidi v organizaci, na které pohlížíme jako na pracovníky. Spadají sem činnosti jako zabezpečování potřebného počtu zaměstnanců s ohledem na sociální, demografickou a kvalifikační strukturu. Cílem této činnosti je najmout takové pracovníky v potřebném počtu, kteří budou pro organizaci přínosem. [2]

Sociální práce naopak nahlíží na pracovníky více jako na lidské bytosti než jako na zaměstnance podniku. [2]

V rámci této oblasti personalistiky se management podniku snaží vytvářet takové podmínky, které budou podporovat intelektuální růst zaměstnanců, jejich kreativitu a motivaci k práci. Cílem této činnosti je vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou cítit dobře.

Vedení lidí je pro práci s lidmi v organizaci nutností. Do této oblasti spadají činnosti jako rozdělování úkolů, motivování zaměstnanců k určitému výkonu nebo řešení problémů v týmu či sporů na pracovišti. [2]

Práce s lidmi v jednotlivých organizacích se většinou rozlišuje jako personální činnost a vlastní personální řízení, které se zaměřuje na základní oblasti formování lidských zdrojů. [9]

Do těchto oblastí zahrnujeme základní činnosti personálního managementu [4]:

- Tvorba a analýza pracovního místa
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců
- Rozmíst'ování pracovníků
- Řízení pracovního výkonu
- Hodnocení zaměstnanců a odměňování
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Péče o zaměstnance

Tvorba a analýza pracovního místa

Vytváření a analýza pracovního místa jsou základní činnosti personálního oddělení, které musí být splněny jako první v řadě, neboť na ně navazují další personální činnosti, které by bez nich nemohly vůbec existovat. Jak tvorba pracovního místa, tak jeho následná analýza spolu velmi úzce souvisejí.

Tvorba pracovního místa je proces, při němž dochází k přesnému definování jednotlivých úkolů a činností zaměstnance. Soubor těchto činností pak tvoří jednotlivé pracovní pozice v dané organizaci. [4]

Na tento proces navazuje analýza pracovního místa, jejímž výsledkem je popis pracovní pozice. Analýza pracovního místa zpětně získává ucelený obrázek o pracovní pozici a na základě získaných informací přesně definuje požadavky na pracovníky, jejich náplň práce a odpovědnost. Dalším přínosem analýzy pracovního místa je možnost zefektivnění vykonávané práce na základě zjištěných nedostatků. [4]

Personální plánování

Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů je proces, který přímo navazuje na tvorbu pracovního místa a jeho analýzu. Personální plánování zabezpečuje obsazenost jednotlivých pracovních míst a tím přispívá k dosažení určitých cílů organizace.

V tomto procesu je nutné předvídat, kolik zaměstnanců bude firma potřebovat, jaké znalosti, schopnosti a dovednosti by měli mít a v jakém časovém horizontu je nutno tyto síly najmout. Také je nutné naplánovat, z jakých zdrojů bude personální oddělení čerpat, zda z vnějších nebo vnitřních. [4]

Plánování lidských zdrojů ovšem neřeší jen problematiku příchodů či odchodů zaměstnanců, ale také pohyb zaměstnanců uvnitř organizace, tzn. povýšení, přeložení na

jinou práci či degradaci. Do této oblasti spadá i vhodné rozmístění lidských zdrojů do jednotlivých pracovních pozic.

Dalším z podstatných úkolů spadajících do této oblasti je kromě plánování pokrytí jednotlivých pracovních pozic také plánování potřeb zaměstnanců a jejich personálního rozvoje. [4]

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců jsou činnosti, které na sebe vzájemně navazují s jednotným cílem, a to obsadit volná pracovní místa efektivními a spolehlivými zaměstnanci.

První fází tohoto zdlouhavého procesu formování pracovních sil je získávání zaměstnanců., neboli staffing. Získávání pracovníků se odvíjí od konkrétní pozice a specifických požadavků na ni. Na základě toho je také možno čerpat ze dvou druhů zdrojů:

- Vnitřní zdroje pracovních sil
- Vnější zdroje pracovních sil

Vnitřní zdroje pracovních sil jsou tvořeny pracovníky, kteří již v organizaci působí. Mohou to být zaměstnanci uvolnění z důvodu ukončení nějaké činnosti, zaměstnanci, kteří dosáhli vyšší profesní úrovně a mohou tak vykonávat náročnější práci, nebo zaměstnanci, kteří sice mají odpovídající pracovní pozici, ale z vlastní iniciativy si přejí být přeloženi na právě uvolněné či nově vytvořené pracovní místo. [4]

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů přináší mnohé výhody. Jednou z nich je fakt, že firma již dobře zná daného pracovníka a dokáže tak lépe posoudit, zda se na danou pozici hodí či ne. A naopak zaměstnanec zná danou organizaci, ví, co se od něj očekává a co, může naopak očekávat on. Stejně tak čerpání z vnitřních zdrojů organizace zvyšuje motivaci ostatních zaměstnanců, kteří získají vidinu lepšího pracovního místa či lepšího platu.

Vnější zdroje pracovních sil jsou naopak zaměstnanci, kteří s danou organizací nemají dosud žádnou profesní spojitost. Jedná se o čerstvé absolventy, nezaměstnané registrované na úřadu práce či hledající zaměstnání, nebo pracovní síly z jiných firem, kteří jsou ochotni změnit zaměstnavatele. Doplňkové vnější zdroje pracovních sil pak tvoří např. ženy v domácnosti, důchodci či studenti. [4]

I tato oblast získávání pracovníků přináší jisté výhody. Těmi jsou především široká nabídka pracovních sil a možnost, že do organizace spolu s novými zaměstnanci přibudou i nové poznatky a zkušenosti, které mohou být později využity. Na druhou stranu získávání pracovníků z vnějších zdrojů s sebou nese i nevýhody, jako např. vyšší náklady, větší časová náročnost a v neposlední řadě delší adaptace nových pracovníků. [4]

Další fází procesu formování budoucích pracovních sil je výběr zaměstnanců. Tady už konkrétní personální vyběrák vybírá možné uchazeče, kteří by na danou pozici byli vhodní. Nejprve provede tzv. první kolo, kdy na základě životopisu, referencí či dalších dokumentů rozřadí uchazeče na ty, kteří budou pozváni do dalšího kola výběrového řízení a ostatní vyřadí.

V dalším kole jsou kandidáti testováni mnohem podrobněji, a to např. formou dotazníků nebo pomocí psychologických, osobnostních či znalostních testů. Poslední fází zpravidla bývá osobní pohovor mezi uchazečem a personálistou, na jehož základě je následně vybrán konečný kandidát na danou pozici. Zbývá už jen kontaktovat vybraného uchazeče a dohodnout s ním přesné podmínky pracovního vztahu.

Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků je další z klíčových činností personálního oddělení. Je potřeba obsadit jednotlivé pracovní pozice vhodnými zaměstnanci. To znamená

zaměstnanci s odpovídající kvalifikací a vzděláním, s dostatečnými zkušenostmi a v neposlední řadě s vhodnými povahovými vlastnostmi k dané pozici.

V případě, že na základě výběru pracovníka byla určitá pozice obsazena pracovníkem, který se později ukázal jako ne příliš vhodný pro danou pozici, je třeba tuto pozici znovu obsadit vhodnějším kandidátem a nevyhovujícího pracovníka přeložit na jinou pozici, pokud taková bude volná, nebo jej z firmy propustit.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců je nedílnou součástí personální práce. Cílem organizace je vždy dosáhnout maximálního možného výkonu daného zaměstnance. Toho organizace dosahuje právě pomocí řízení pracovního výkonu, které lze definovat jako přístup založený na principu řízení lidských zdrojů na základě písemné smlouvy nebo ústní dohody mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Oblast řízení pracovního výkonu zahrnuje nejen zlepšení pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců či celé organizace, ale i rozvoj samotných pracovníků a jejich schopností. [4]

Nepostradatelným nástrojem managementu k dosahování vyšších výkonů svých podřízených je motivace. Motivace je vždy založena na principu uspokojování potřeb. Ať už mluvíme o základních existenčních potřebách, potřebách sociálních či potřebě seberealizace, každá z nich může být hnacím motorem zaměstnance k dosažení lepšího výkonu. Z toho důvodu je pro manažera nezbytností, aby se dobře vyznal v lidech a dokázal odhadnout, jaký typ motivace bude pro daného pracovníka nejúčinnější.

Motivaci lze rozdělit na dva základní typy [5]:

- **Primární motivace** – motivací je sama aktivita. Tento typ motivace je založen na uspokojení ze splněného úkolu. Primární motivace má trvalý a intenzivní efekt.
- **Sekundární motivace** – motivací je cíl. Zadaná práce či aktivita je v tomto případě pouze prostředkem k dosažení jiného, často osobního cíle. Tímto cílem mám na

mysli plat, prémie nebo jiné hmotné stimuly. Sekundární motivace tedy není tolik intenzivní jako motivace primární a její účinek trvá kratší dobu.

Hodnocení zaměstnanců a odměňování

Na řízení pracovního výkonu zaměstnanců dále navazuje jejich hodnocení a následné odměňování.

Hodnocení zaměstnanců provádí zpravidla jejich přímý nadřízený. Hodnotí se jak kvalita, tak kvantita odvedené práce, také ale zařazení pracovníka do kolektivu, jeho vztahy ke svým kolegům či zákazníkům nebo míra zainteresovanosti.

Hodnocení může mít buď formální, nebo neformální podobu. Formální hodnocení bývá předem očekáváno, protože se provádí v pravidelných intervalech. Jeho výsledky se uchovávají ve formě dokumentů jako součást databáze personálního oddělení. Na druhou stranu neformální hodnocení nemá oficiální formu. Jedná se o průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným a záznamy o něm se neukládají. V obou případech ale musí být výsledky sděleny dotyčnému pracovníkovi. [4]

Úkolem nadřízeného, který hodnocení provádí je, aby zaměstnanci hodnocení akceptovali. Při hodnocení dochází často i hodnocení lidských vlastností a chování jednotlivce, což může pro některé zaměstnance představovat problém. Cílem hodnotitele je dosáhnout toho, aby hodnocení uchazeči pochopili, že hodnocení není jen negativní kritika, ale že jim může přinést nové podněty a doporučení pro rozvoj jejich kariéry. [5]

Na základě hodnocení bývají zaměstnanci často motivováni k lepším výsledkům, zvyšuje se efektivita jejich práce nebo vztahy na pracovišti, což je také jedním z cílů hodnocení pracovníků. Výsledky formálního hodnocení pracovníků mohou být také využity k přeřazení zaměstnance na jinou pozici, k jeho povýšení, nebo k případné výpovědi. Stejně tak mohou vyvstat další možnosti, co se týče vzdělávání nebo kariérního růstu.

Z hodnocení pracovníků vyplývá i systém odměňování. Odměňování není pouze mzda nebo plat. Existují i nepeněžní formy odměny za vykonanou práci, které mohou

zaměstnance motivovat více než pouhý plat. Jedná se o povýšení, uznání, či zaměstnanecké výhody jako např. zařízení kanceláře, flexibilní pracovní doba nebo prodloužená dovolená. [5]

System odměňování musí mít ovšem pevně stanovená pravidla, která jsou zaměstnancům předem známa a nemohou se v průběhu změnit, aniž by byl zaměstnanec na tuto změnu upozorněn.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání se v dnešní době stalo celoživotním procesem. Neboť na pracovníky jsou kladeny stále vyšší nároky a požadavky na jejich znalosti, schopnosti a dovednosti se neustále zvyšují.

Důvodem mohou být nové technologie a nová technika, které se v organizaci začaly zavádět, změna nabízeného zboží na základě změny lidských potřeb, vyšší orientace na kvalitu a služby zákazníkům nebo např. změna pracovního prostředí či povahy práce samotné. [4]

Vzdělávání je v podstatě formování pracovních schopností zaměstnanců, které můžeme rozčlenit do tří kategorií [4]:

- Všeobecné vzdělávání
- Odborné vzdělávání
- Rozvoj lidských zdrojů

Oblast všeobecného vzdělávání zahrnuje formování základních, všeobecných znalostí a dovedností jedince. Tuto oblast řídí stát a také na ni dohlíží. [4]

Odborné vzdělávání už je podstatně konkrétnější oblast. Dochází zde k formování kvalifikace či odborné přípravy na určité povolání. Je to oblast, která se přímo zaměřuje na požadavky konkrétního pracovního místa. Spadá sem doškolení, přeškolení či rekvalifikace. [4]

Rozvojem lidských zdrojů pak mám na mysli formování znalostí a dovedností, které přímo nesouvisí s vykonávanou pozicí. Tato oblast se zaměřuje také na osobnostní vlastnosti člověka a tím zvyšuje jeho pracovní potenciál. [4]

Péče o zaměstnance

Lidé jsou pro organizaci jedním z nejdůležitějších zdrojů, a proto je třeba jim poskytnout náležitou péči. Tuto péči lze rozdělit do tří základních skupin [4]:

- **Povinná péče o zaměstnance** – je daná ze zákona.
- **Smluvní péče o zaměstnance** – je dané pracovní nebo kolektivní smlouvou.
- **Dobrovolná péče o zaměstnance** – je daná pouze dobrou vůlí zaměstnavatele a jeho zájmem o své pracovníky.

Hlavním cílem péče o pracovníky je, aby se zaměstnanci v práci cítili příjemně, a tím pádem neměli důvod odcházet.

Oblast péče o zaměstnance zahrnuje mnoho podstatných náležitostí. Spadá sem úprava pracovní doby, pracovního režimu a pracovního prostředí, bezpečnost práce, služby poskytované pracovníkům a jejich personální rozvoj a v neposlední řadě péče o životní prostředí. [4]

3.3. Organizační kapitál

Organizační kapitál, někdy nazývaný také strukturální kapitál, je další součástí intelektuálního kapitálu jako celku. Jedná se vesměs o explicitní znalosti, tedy informace a znalosti již předem zpracované a uložené v informačních systémech či databázích.

Dá se říci, že organizační kapitál je soubor zkušeností, které organizace získala v průběhu svého fungování, nadále si je uchovává a využívá je při běžném provozu nebo rozvoji organizace. [18]

Jak uvádí Mládková (2004), organizační kapitál zahrnuje dvě základní složky [6]:

- Procesní kapitál – znalosti týkající se procesů používaných v organizaci.
- Inovační kapitál – prostředky na obnovu a inovace.

Do oblasti organizačního kapitálu spadá intelektuální vlastnictví organizace ve formě patentů, databází, informačních technologií či know-how. V neposlední řadě musím zmínit také firemní kulturu, která ovlivňuje sdílení znalostí zahrnutých v organizačním kapitálu. [6]

3.3.1. Organizační systém

Firma může být chápána jako organizační systém, který se skládá z jednotlivých prvků, které se vzájemně ovlivňují. Těmito prvky rozumíme jak lidské zdroje působící v organizace, tak služby, které firma poskytuje, či výrobky, které produkuje. Žádný z těchto prvků nemůže existovat sám o sobě, tedy bez systému a stejně tak systém nemůže existovat bez jednotlivých prvků. Tím vzniká vzájemná interakce prvků, která je pro fungování systému jako celku nezbytná. [7]

Podstatou fungování systému ovšem není pouze interakce jednotlivých částí, ale také jejich vzájemná rovnováha, která vytváří stabilitu podniku. Rovnovážný stav je ideální situace, za které může systém dlouhodobě fungovat. [7]

3.3.2. Firemní kultura

Jelikož organizace může být chápána také jako systém sociálních sítí a mezilidských vztahů, firemní kultura tvoří velmi významnou součást organizačního kapitálu.

Podle Šiguta (2004) je firemní kultura definována jako „...označení určitých společenských přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení). [8]

Jinými slovy firemní kultura utváří image firmy a stanovuje pravidla, která musí každý zaměstnanec dodržovat.

Firemní kultura může být klíčem k využití potenciálu jednotlivých zaměstnanců. Projevuje se především v otevřenosti změnám a ochotě hledat nové přístupy, v iniciativě zaměstnanců a týmové spolupráci, ale také v neustálém zdokonalování se, což vede ke zvyšování výkonů a zisku. [1]

Varianty firemní kultury

Následuje stručný výčet několika příkladů firemní kultury doplněný o jejich pozitivní i negativní stránky, jak je uvádí Barták (2006) ve své knize.

Mocenská kultura – je typická spíše pro menší či rodinné firmy. Charakteristickým prvkem je autoritativní vedení a řízení jedincem nebo úzkou skupinou lidí.

Výhodou je bezpochyby absence složité hierarchie či přehnané byrokracie, nevýhodou naopak je možnost nekompetentnosti nebo zneužití moci. [1]

Kultura rolí – je příkladem hierarchického a vysoce byrokratického uspořádání organizace, kde řízení i rozhodování je vedeno vertikálním směrem. Toto přináší výhody ve formě stabilizace pracovníků, ale také nevýhody, které naprosto brání rozvoji kreativity a flexibility zaměstnanců a znemožňují zpětnou vazbu. [1]

Kultura úkolů – je ukázkou procesně-maticového řízení, které je založeno především na spolupráci samostatných, víceúčelových týmů, což podporuje kreativitu a flexibilitu zaměstnanců. [1]

Osobnostní kultura – je systém založený na využívání odborných znalostí každého zaměstnance, který nese plnou odpovědnost za splnění úkolu. [1]

Druh aplikované firemní kultury samozřejmě závisí na povaze a velikosti podniku a je vždy nutné zvážit možnosti dané organizace a na jejich základě vybrat strukturu, která bude pro podnik nejvhodnější.

3.4. Zákaznický kapitál

Třetí a poslední složkou intelektuálního kapitálu je kapitál zákaznický, který je naprosto nepostradatelný pro danou organizaci s ohledem na vývoj vztahu mezi organizací a jejími zákazníky. Dá se říci, že zákaznický kapitál je soubor znalostí organizace týkajících se potřeb zákazníků. Zahrnuje např. preference zákazníků, jejich nákupní zvyklosti, kvalitativní hodnoty nebo specifické požadavky. [6]

Někdy bývá třetí složka intelektuálního kapitálu nazývána kapitálem relačním či vztahovým. V tomto případě by ovšem do této oblasti musely být zahrnuty kromě vztahu organizace se zákazníkem i vztahy zaměstnanců navzájem, což již bylo zmíněno v rámci firemní kultury v minulé kapitole, nebo vztahy s dodavateli, atd.

Problematikou zákaznického kapitálu se v dnešní době zabývá několik oblastí managementu, které budou v následujících podkapitolách stručně charakterizovány. Jsou to např. [6]:

- CRM – Customer Relationship Management
- CVM – Customer Value Management
- LCR – Leading Customer Relationship

3.4.1. Customer Relationship Management

Customer Relationship Management, nazývaný také zkratkou CRM, je soubor metod a nástrojů, které organizace využívají k vybudování a následnému řízení vztahů se zákazníky.

CRM pomáhá organizaci správně identifikovat a zacílit nejvhodnější skupinu zákazníků. Dále vytváří konkrétní marketingové strategie, určuje cíle a snaží se jich dosáhnout. [21]

CRM staví na tom, že poskytuje firemním zákazníkům nejvyšší kvalitu zákaznického servisu, a tím zvyšuje spokojenost jednotlivých zákazníků. K tomu je využívána databáze zákazníků, která na základě informací o potřebách či přáních jednotlivých zákazníků pomáhá vytvořit strategii zaměřenou na konkrétní cílovou skupinu. [21]

3.4.2. Customer Value Management

Customer Value Management, jak už vyplývá z názvu, staví především na hodnotách jednotlivých zákazníků a snaže organizace se těmto hodnotám přiblížit svou nabídkou.

CVM se snaží získat z každého zákazníka co největší možný profit. Ovšem ne každý zákazník může být pro organizaci ziskový, proto je nutné umět takového zákazníka rozpoznat a zaměřit se na něj. [19]

Správné aplikování CVM do praxe umožňuje organizacím využívat maximální výhody z ekonomické loajality v podobě snižování rizika, snižování nákladů a následného dlouhodobého zisku. [19]

3.4.3. Leading Customer Relationship

Leading Customer relationship souvisí s již zmiňovaným CRM, ale na rozdíl od něj se více zaměřuje na proces řízení vztahu mezi zákazníkem a organizací.

LCR spočívá v každodenním motivování skupiny lidí, aby dosahovali co nejlepších výsledků, v tomto případě co nejlepších vztahů se zákazníkem. [22]

3.5. Měření nehmotného majetku

Nehmotný majetek je také možné měřit a vykazovat stejně jako se tomu děje u majetku hmotného. Vzhledem k tomu, že nehmotný majetek se pro firmy stává stále podstatnějším faktorem ke zvyšování konkurenceschopnosti, je jeho měření často nutností. [9]

Nevýhodou je, že měření intelektuálního kapitálu organizace rozhodně není jednoduché a výsledky nemusí být vždy naprosto jednoznačné.

Pro lepší přehlednost je dobré si nehmotný majetek rozčlenit do tří dimenzí [9]:

- **Způsobilost zaměstnanců** (znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců, jejich přístup k práci a motivace)
- **Vnitřní struktura** (patenty, databáze, informační technologie a firemní kultura)
- **Vnější struktura** (vztahy se zákazníky a dodavateli)

3.5.1. Proč měřit intelektuální kapitál?

Jak již bylo řečeno dříve, do rozvoje intelektuálního kapitálu jdou nemalé investice z firemní pokladny. Proto je nutné intelektuální kapitál měřit a na základě tohoto měření vyhodnotit, zda byly investice do této oblasti vynaloženy efektivně.

Existují ale i další důvody pro měření intelektuálního kapitálu. Prvním z těchto důvodů je formulace strategie. Každá organizace potřebuje nejprve rozpoznat a následně efektivně rozvíjet svůj intelektuální kapitál. Na to přímo navazuje provádění a hodnocení této strategie, ale také strategický rozvoj, diverzifikace a expanze. [16]

Dalším důvodem pro měření intelektuálního kapitálu může být způsob odměňování jednotlivých pracovníků založený spíše na nefinančních benefitech než na těch finančních.

A posledním, ne však méně důležitým, důvodem pro měření intelektuálního kapitálu je určitá image podniku a jeho dobré jméno ve světě, které může získat právě na základě měření a vykazování intelektuálního kapitálu. [16]

3.5.2. Jak měřit intelektuální kapitál?

Cílem měření nehmotného majetku má být snaha o vyjádření efektů vynaložených investic. Základem pro taková měření jsou právě tyto efekty vyjádřené ve třech dimenzích [9]:

- **Měření podle výsledků** – měření důsledků na určité projekty.
- **Měření pomocí činností** – jedná se o vyhodnocení způsobu, jakým zaměstnanci vyhledávají, využívají a ukládají informace a jakým způsobem je sdílejí s kolektivem.
- **Skutečné výdaje a příjmy**

V současné době se již k měření intelektuálního kapitálu používají metody, které k tomu byly přímo vytvořeny. V následujícím výčtu uvádím příklady těch nejnámějších.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je systém založený na měření podnikové výkonnosti a strategie podniku. Výkonnost podniku se zde sleduje ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů, učení se a růstu. [9]

Scandia Navigator

Scandia Navigator je metoda vycházející ze stejného principu jako metody předešlá s tím rozdílem, že se snaží vyhodnotit také, jakým způsobem jsou části intelektuálního

kapitálu využity v konkrétních procesech. Tato metoda sleduje výkonnost podniku v oblasti finanční, zákaznické, dále v oblasti pracovníků, procesů, obnovy a rozvoje. [9]

Value Chain Scorecard

Tato metoda se zaměřuje především na ekonomické procesy, které přispívají k vytváření finanční hodnoty organizace. Tyto procesy jsou rozděleny do tří základních skupin: výzkum a učení, implementace, a komerční využití. [9]

TVC (Total Value Creation)

TVC je metodou spíše doplňkovou k finančně orientovaným zprávám. Výsledky prováděné touto metodou poskytují organizaci jak finanční, tak i nefinanční informace a zachycují činnosti, které tvoří v organizaci přidanou hodnotu. [9]

AFF (Accounting for Future)

Metoda AFF rozděluje aktiva na hmotná a nehmotná, a vnitřní a vnější. Vychází z očekávané současné hodnoty budoucího cash flow a poskytuje pouze informace finančního rázu. [9]

Monitorování nehmotných aktiv – WM DATA

WM DATA je jednou z nejúspěšnějších švédských softwarových a konzultačních společností, která provádí monitorování nehmotných aktiv na základě systému několika nefinančních ukazatelů, jako např. příjem na osobu, fluktuace zaměstnanců, atd. [9]

4. Vlastní řešení

Tato část diplomové práce se zabývá problematikou intelektuálního kapitálu v praxi. Účelem je vyhodnotit využití intelektuálního kapitálu ve firmě AAA BYTY.CZ a na základě kritického zhodnocení výsledků navrhnout případná zlepšení.

4.1. Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: AAA BYTY.CZ, a. s.

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání

- Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur
- Ostatní velkoobchod
- Kempy a jiná zařízení pro krátkodobé ubytování
- Správa nemovitostí na základě honoráře nebo smlouvy
- Pronájem výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost
- Publikování, dodávky a poradenství v oblasti softwaru

Registrovaný kapitál: 40 milionů Kč

Kategorie podle tržeb: 100 000 000 – 199 999 999 Kč

Kategorie podle počtu zaměstnanců: 100 – 199 [17]

4.1.1. Charakteristika firmy

Firma AAA BYTY.CZ je jednou z nejvýznamnějších realitních kanceláří na Českém trhu. V současné době se firma nachází pod záštitou společnosti SPGroup, která jí

svým kapitálovým zázemím umožnila rozšířit svou pobočkovou síť po celém území České republiky a stala se tak majoritním akcionářem s majetkem v hodnotě 4,5 mld. Kč. [10]

Základní činností firmy je prodej a pronájem veškerých druhů nemovitostí, pozemků a práce s developerskými projekty. Realitní kancelář AAA BYTY.CZ poskytuje svým klientům kompletní servis zahrnující služby v oblastech práva, financí, daní i pojištění. [10]

Společnost působí na českém trhu od roku 2005 a v současné době spolupracuje s více než 130 makléři. Nabídka realitní kanceláře činí bezmála 4000 nemovitostí měsíčně, zatímco poptávka se dá odhadovat na 6000 nových klientů měsíčně. V roce 2009 dosáhl měsíční objem prodaných nemovitostí téměř 300 milionů Kč. [14]

V rámci rozšiřování pobočkové sítě vznikla na jaře roku 2006 i pobočka pro Zlínský kraj, na kterou je práce převážně zaměřena. Kromě toho společnost již stihla pokrýt celé území České republiky. V současné době firma disponuje třinácti pobočkami, přičemž každá z nich poskytuje kompletní servis klientovi v dané lokalitě.

4.2. Know-how firmy

AAA BYTY.CZ je realitní kancelář, která nabízí svým klientům kromě zprostředkování prodeje či pronájmu všech druhů nemovitostí i řadu dalších služeb. Za účelem poskytnutí kompletního servisu bylo nutné do své nabídky zahrnout i služby v oblasti práva, financí, daní a pojištění.

V oblasti práva se jedná o profesionální sestavení smlouvy převodcem na základě požadavků obou stran (kupujícího i prodávajícího), popř. přizpůsobení předložené smlouvy dle konkrétního případu. Bezplatně je poskytováno právní poradenství a řešení právních problémů spojených s případem, např. exekucí, věcného břemene, atd. Samozřejmostí je také zavkládání nemovitosti na katastrálním úřadě.

Finanční služby zahrnují kromě zprostředkování hypotečních úvěrů i využití služeb stavebního spoření či refinancování v případě potřeby přizpůsobit nový úvěr potřebám klienta. Tyto služby poskytuje realitní kancelář ve spolupráci s dalšími společnostmi jako

např. Raiffeisen Bank, LBBW, ČSOB, Komerční banka, Hypoteční banka, atd. Do této kategorie služeb spadá i bezplatná úschova peněz poskytovaná přímo realitní kanceláří. Jedná se o případy, kdy klient kupuje nemovitost, ale prepis této nemovitosti trvá delší dobu a klient nechce uhradit peněžní obnos přímo na účet prodejce, dokud nebude nemovitost zcela přepsána na něj. Peníze jsou v takových případech uloženy na svěřeneckém účtu společnosti a následně odeslány na účet prodejce.

S finančními službami úzce souvisí problematika daní. Firma klientovi poskytne základní informace o daňové problematice, která se jej přímo týká. Upozorní jej na daň z převodu nemovitosti ve výši 3% z prodejní či odhadní ceny nemovitosti. Záloha na tuto daň je uložena na svěřeneckém účtu realitní kanceláře pro případ, že klient tuto daň nezaplatí. V takovém případě platbu daně uhradí realitní kancelář z této zálohy. V opačném případě je záloha okamžitě vrácena klientovi.

V neposlední řadě nabídka služeb realitní kanceláře zahrnuje i služby v oblasti pojištění. Jedná se především o pojištění nemovitosti či pojištění domácnosti poskytované ve spolupráci s externími firmami, které již byly zmíněny výše.

Co se týče hlavní činnosti realitní kanceláře, tedy prodeje a pronájmu nemovitostí, i v této oblasti zaznamenala firma určitou inovaci. Během posledních pár let vzniklo několik nových projektů:

- AAA Realitní fond
- AAA Projekty
- AAA Industry

AAA Realitní fond byl zřízen jako sesterská společnost firmy AAA BYTY.CZ za účelem výkupu nemovitostí v osobním vlastnictví, jejich následného zhodnocení a prodeje či pronájmu v neposlední řadě. Realitní fond disponuje silným finančním zázemím a je schopen pokrýt výkup nemovitostí v celkovém objemu 2 miliardy Kč. [15]

AAA Projekty je přehledný portál zobrazující nabídku novostaveb v portfoliu realitní kanceláře. Nabídka je určena jak potenciálním klientům, tak také developerům a investorům. [14]

AAA Industry je projekt představující specializovanou obchodní síť, která se zaměřuje na prodej či pronájem komerčních a průmyslových prostor. Do této kategorie spadají např. prodeje a pronájmy výrobních a skaldových prostor, kancelářských objektů, hotelů, restaurací nebo činžovních domů. Speciální službou je pak v této oblasti poskytování poradenství při akvizicích či prodejkách obchodních společností. [13]

AAA BYTY.CZ je však společnost, která nezakládá své know-how pouze na nabídce služeb, ale klade nemalý důraz na firemní postupy. Samozřejmostí jsou proškolení certifikovaní makléři, kteří absolvují povinné školení hned při vstupu do firmy. Dalším kritériem, které staví tuto společnost do dobrého světla, je zaměření makléřů na konkrétního klienta, osobní přístup a ochota klientovi maximálně vyhovět.

4.3. Lidský kapitál firmy

Realitní společnost AAA BYTY.CZ v současnosti disponuje třinácti pobočkami po celém území České republiky a spolupracuje s více než 130 realitními makléři. V každé z těchto poboček pracuje cca. 3-5 realitních makléřů, 1-2 asistentky a zpravidla jeden převodce. Ve zlínské pobočce firmy jsou v současné době zaměstnáni čtyři zaměstnanci (dva realitní makléři, jedna asistentka a jeden převodce).

4.3.1. Personální změny zlínské pobočky firmy

Pobočka firmy AAA BYTY.CZ vznikla ve Zlíně v roce 2006 v rámci rozšiřování pobočkové sítě na celé území České republiky. Výběrem personálu byl pověřen tehdejší manažer pobočky. Při vzniku pobočky veškerou agendu pobočky zastávali tři zaměstnanci: manažer pobočky, realitní makléř a asistentka realitního makléře.

Vzhledem k úspěšnosti pobočky v té době a příznivým podmínkám na trhu s nemovitostmi ve zlínském kraji firma po dvou měsících provozu přijala dalšího makléře a další asistentku, čímž se počet zaměstnanců zvýšil na pět.

V roce 2007 nastala změna manažera pobočky z důvodu jeho neprofesionálního chování a špatných vztahů se zaměstnanci. Za nového manažera zaznamenala pobočka největší rozmach. V této době zde pracovalo osm realitních makléřů, dvě asistentky makléře, manažer pobočky a převodce.

Ke konci roku 2007 však manažer odešel a byl nahrazen dalším. Ten byl po čase také odvolán z důvodů snižování stavů ve všech pobočkách firmy AAA BYTY.CZ. Od roku 2008 již zlínská pobočka funguje bez vlastního manažera a veškeré jeho kompetence se přesunuly na pobočkového manažera v Olomouci.

V dnešní době se počet zaměstnanců velmi podobá situaci, kdy pobočka vznikala. Chod pobočky zastávají pouze dva realitní makléři, asistentka a převodce. Důvodem tohoto stavu je pravděpodobně nepříznivá situace na trhu s realitami ve zlínském kraji a nabídky mnoha jiných realitních kanceláří, které slibují příznivější podmínky pro náběr nových zaměstnanců.

Podíl nových zaměstnanců

Celkový počet zaměstnanců zlínské pobočky za celou dobu její existence, tady od roku 2006, byl 20 osob (konkrétně se jednalo o 3 manažery, 2 asistentky, jednoho převodce a 14 makléřů). Z tohoto počtu však pouze 6 zaměstnanců pracovalo ve firmě déle než rok. Za rok 2010 byl celkový počet zaměstnanců zlínské pobočky 7, z toho nově příchozí zaměstnanci byly 4. Momentálně z těchto sedmi ve firmě stále pracují tři zaměstnanci a na začátku roku 2011 se pracovní kolektiv zvýšil o jednoho nováčka.

Z předchozích údajů se dá usuzovat, že fluktuace zaměstnanců ve zlínské pobočce firmy AAA BYTY.CZ je poměrně vysoká a naopak stálost zaměstnanců nízká. Tato charakteristika platí především pro pozice realitního makléře a manažery pobočky. Naopak u pozice asistentky a převodce tyto jevy pozorovány nebyly.

4.3.2. Charakteristika pracovních pozic

Celkově je ve firmě AAA BYTY.CZ zastoupeno několik pracovních pozic. Jedná se např. o pozice asistentů, realitních makléřů, manažerů, pobočkových či oblastních ředitelů, právníků, HR pracovníků, IT specialistů a v neposlední řadě je nutno zmínit nejvyšší pozici ve společnosti, což je generální ředitel. Ve zlínské pobočce jsou však zastoupeny pouze tři typy pracovních pozic:

- Realitní makléř
- Asistentka realitního makléře
- Převodce

Realitní makléř

Pozice realitního makléře obnáší několik základních povinností. V prvé řadě je to přehled o poptávaných a nabízených realitách a kontakt s klienty za účelem uskutečnění obchodu. Dále má makléř povinnost pravidelně aktualizovat nabídky a poptávky v systému ABIS a min. jednou za 14 dní obvolávat portfolio svých zakázek a kontrolovat případné změny.

Realitní makléř je pozice vyžadující především komunikační schopnosti a obchodního ducha. Další vlastnosti nezbytné pro makléře uváděné v požadavcích pro nové uchazeče jsou spolehlivost, časová flexibilita a samostatnost. To potvrzují i sami zaměstnanci pobočky, kteří však jako tři nejdůležitější vlastnosti makléře označili soutěživost, kreativitu a flexibilitu. Jako další, neméně podstatné, byly označeny takt, profesionální přístup, férové jednání a schopnost empatie.

Při dotazu na osobní psychologický profil se čtyři ze sedmi dotazovaných makléřů označili za sangvinika. Flegmatik, cholerik, a melancholik byli zastoupeni 1x.

Co se týče vzdělání, nejsou stanoveny žádné konkrétní požadavky, předpokládá se však minimálně dokončené středoškolské vzdělání. Z mého průzkumu vyplynulo, že vysokoškolský titul mají pouze dva ze sedmi dotazovaných makléřů, ostatní uvádí nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské. Odbornou kvalifikaci z těchto dotazovaných absolvovaly

také pouze dva zaměstnanci a to až po nástupu do firmy. Odborná praxe také není požadavkem pro přijetí, neboť firma poskytuje zaškolení všem přijatým uchazečům. Proto také předchozí praxi v oboru realit uvádí pouze jeden ze sedmi dotazovaných makléřů.

Z řízených rozhovorů bylo zjištěno, že nejpodstatnější znalosti získané z praxe byly znalost trhu s realitami, schopnost komunikace s klientem, schopnost vyjednávání a částečné psychologické znalosti, které makléři při kontaktu s klientem uplatňují.

Nevýhodou práce realitního makléře ve firmě AAA BYTY.CZ je, že firma neposkytuje pracovní úvazek na HPP, ale pouze na živnostenský list. S tímto bylo také šest ze sedmi dotazovaných makléřů nespokojeno.

Asistentka realitního makléře

Povinnosti asistentky zahrnují běžnou agendu pobočky. Asistentka má za úkol vyřizovat telefonáty klientů, odpovídat na případné dotazy a domlouvat klientům schůzky s realitními makléři. Stejně tak je každodenní povinností asistentky pracovat s programy ABIS a ADOL, a být neustále k dispozici makléřům.

Minimální ukončené vzdělání, které je vyžadováno pro tuto pozici, je středoškolské. To také splňují obě asistentky, které v pobočce pracovaly. Na předchozí praxi pro tuto pozici požadavky nejsou, je to však nespornou výhodou při přijímacím pohovoru. Podle rozhovorů se zaměstnanci jedna z asistentek předchozí praxi uvádí, druhá nikoliv.

Co se týče typických vlastností pro pozici asistentky, zde byly jako nejpodstatnější označeny komunikativnost, organizační schopnosti a spolehlivost. Při dotazu na psychologický profil byly odpovědi velmi podobné jako v kategorii makléřů a obě dotazované asistentky se označily jako sangvinik.

Pozice asistentky realitního makléře je ve firmě AAA BYTY.CZ práce na HPP. Ve zlínské pobočce je současná asistentka zaměstnána tímto způsobem a je s tím plně spokojena.

Převodce

Poslední pozicí zastoupenou ve zlínské pobočce realitní kanceláře AAA BYTY.CZ je převodce. Jedná se o externího pracovníka z právnického oboru, který spolupracuje s realitní kanceláří již šest let. Náplň práce pro tuto pozici zahrnuje přípravu smluv, jednání s bankami popř. exekutory, zavkládování smluv na katastru nemovitostí a kontakt s klientem do doby předání finanční částky a přepsání nemovitosti na nového majitele.

Vzdělání požadované pro výkon práce převodce je vysokoškolské, právnického směru. Stejně tak je vyžadována předchozí praxe. Povahově se tento člověk hodnotí jako sangvinik a pro výkon své práce považuje za nejdůležitější své znalosti v oboru, praxi, flexibilitu a kreativitu.

4.3.3. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců ve společnosti AAA BYTY.CZ probíhá jak z vnějších, tak také z vnitřních zdrojů firmy.

Vnitřní zdroje představují např. pracovníci na pozici asistenta makléře, kteří již získali potřebné zkušenosti díky úzké spolupráci s makléři a byl jim nabídnut profesní postup, tedy pozice realitního makléře. Další možností jsou profesní postupy z pozice makléře na pozici manažera pobočky, oblastního ředitele nebo dokonce ředitele pobočkové sítě. Jak bylo zjištěno z řízených rozhovorů, ve zlínské pobočce proběhl pouze jeden kariérní postup za celou dobu její existence. Asistentky, přesto že jim vyšší pozice nabídnuta byla, zůstaly na svých pozicích především z důvodů výhod práce na HPP, které by se v případě akceptování pozice makléře musely vzdát a vyměnit ji za živnostenský list. Z celkového počtu makléřů, kteří v pobočce pracují, či pracovali, měli pouze dva možnost stát se manažerem pobočky a zúčastnit se výběrového řízení. Zatímco první byl odmítnut pro nedostatek zkušeností s řízením, druhý tuto pozici získal.

Vnější zdroje představují pro tuto pobočku mnohem typičtější zdroj pro získávání zaměstnanců. Pro takovýto nábor využívá firma především inzerátů v místních novinách,

letáčeků a v neposlední řadě online inzerci na pracovních portálech pro zlínský kraj i na webových stránkách firmy.

Vybírání jsou pak zaměstnanci na základě zaslaných životopisů a pohovoru s manažerem pobočky. Vzhledem k tomu že zlínská pobočka v současné době manažera nemá, připadá tato povinnost na manažera pobočky v Olomouci.

4.3.4. Hodnocení zaměstnanců a odměňování

Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve firmě AAA BYTY.CZ se provádí na základě složených rezervací realizací, které se denně zaznamenávají do interního systému realitní kanceláře zvaného ABIS. Na základě tohoto programu jsou nejen vyhodnocovány motivační soutěže uvedené v následující kapitole, ale slouží především ke stanovení celkové provize realitních makléřů a jejich měsíční výplaty.

Měsíční příjem makléře je založen na provizním systému, tedy maximálně odpovídá odvedené práci jednotlivce. Makléři jsou rozděleni do osmi tzv. levelů na základě plnění pobočkové normy v minulém kalendářním roce. Nově příchozí makléři začínají v levelu 1, ale v případě dobrých výsledků mohou postoupit do vyšších levelů na základě rozhodnutí pobočkového manažera. Provize makléře je částka vypočítaná z provize bez DPH za zrealizovaný obchod. Výše provize makléře se také procentuálně odvíjí od skutečnosti, zda se jedná o prodej nemovitosti či její pronájem, jak je patrné z následující tabulky, která znázorňuje provizní systém pobočky:

Tabulka č. 1 – Provizní systém pobočky

Pozice	Plnění normy	Výše provize	
		prodej	pronájem
Level 1	do 14%	33%	35%
Level 2	15% - 44%	37%	39%
Level 3	45% - 69%	41%	43%

Level 4	70% - 99%	45%	47%
Level 5	100% - 129%	48%	50%
Level 6	130% - 159%	52%	54%
Level 7	160% - 189%	54%	56%
Level 8	nad 190%	56%	58%

Zdroj: Provizní řád – pobočková síť (interní dokument firmy)

Z celkové výše provize však makléř odvádí společnosti povinný měsíční paušál za poskytovaný servis. Jedná se o poplatky spojené s využíváním kanceláře, PC, služebního auta a služebního telefon. Tento paušál je stanoven na 5 900,- Kč nebo 7 900,- Kč dle výše normy pobočky. Pro zlínskou pobočku platí paušál 7 900,-Kč z důvodu měsíční normy pobočky stanovené na 110 000,- Kč.

Pro asistentky makléřů a převodce je systém odměňování odlišný, stále je však částečně založen na principu provizí za zrealizovaný obchod. Asistentka pobírá stálý měsíční plat, ke kterému se jí přičítají provize za realizace pobočky ve výši 2 – 10 tisíc Kč, provize za telefonický nábor nemovitosti ve výši 60 – 200,- Kč, nebo má možnost spolupracovat s realitním makléřem na obchodním případu ve svém volném čase a získat tak z jeho provize až 2%. Převodce je odměňován procentem z celkové provize z uzavřeného obchodu.

V rámci řízených rozhovorů bylo zjištěno, že se systémem odměňování jsou zcela spokojeni pouze dva z deseti dotazovaných zaměstnanců pobočky. Konkrétně se jedná o makléře a asistentku, kteří v pobočce stále pracují. Ostatní byli s platovými podmínkami nespokojeni a dokonce tři z nich uvedli finanční situaci jako důvod k odchodu ze zaměstnání. Všech osm nespokojených respondentů by uvítalo vyšší provize za zprostředkování obchodu a čtyři z nich uvedli, že zavedení základního platu pro makléře navýšeného o provize z prodeje či pronájmu by jim vyhovovalo lépe.

4.3.5. Řízení pracovního výkonu, motivace

Řízení pracovního výkonu je ve firmě AAA BYTY.CZ založeno především na principu hmotné motivace ve formě finančních prostředků. Jedním z motivačních nástrojů využívaných ve společnosti jsou soutěže a speciální odměny. Jedná se o finanční odměny udělované makléřům na základě odvedené práce v porovnání s ostatními makléři v rámci pobočky, popř. celé firmy. Nejlepší makléři pak mohou získat ocenění ve třech kategoriích:

- Měsíční soutěž makléřů
- Nejlepší makléř roku
- Nejlepší makléř pobočky

V rámci měsíční soutěže makléřů uděluje firma odměny třem makléřům s největším dosaženým objemem realizace v průběhu jednoho měsíce, v rámci celé firmy. Odměnou je makléři certifikát a finanční odměna. Podmínkou pro získání finanční odměny je však splnění měsíční normy makléře. Konkrétní odměny jsou znázorněny v následující tabulce:

Tabulka č. 2 – Měsíční soutěž makléřů

	nesplnění normy	splnění normy
1. místo	certifikát	certifikát + 3 000,- Kč
2. místo	certifikát	certifikát + 2 000,- Kč
3. místo	certifikát	certifikát + 1 000,- Kč

Zdroj: Provizní řád – pobočková síť (interní dokument firmy)

Nejlepším makléřem roku je vyhlášen makléř s největším objemem realizací za daný rok v případě, že zrealizoval obchody ve výši alespoň 1 mil. Kč bez DPH. Odměna v celkové výši 120 000,- Kč bývá vyplácena formou měsíčního paušálu v hodnotě 10 000,- Kč po dobu následujícího roku. Tento systém představuje bezpochyby výhodu pro realitní kancelář, která si tímto udrží svého nejvýkonnějšího makléře min. po dobu dalšího roku.

Každoročně jsou také vyhlášeni a oceněni nejlepší makléři jednotlivých poboček. Podmínkou v této kategorii je realizace částky alespoň 600 000,- Kč v daném roce.

Odměnou pro nejlepší makléře pobočky je finanční hotovost ve výši 10 000,- Kč, která je vyplácena jednorázově v únoru následujícího roku.

Akce „Broker“

Dalším způsobem, jak motivovat zaměstnance k lepším výkonům je tzv. akce „Broker“. Tento projekt je zaměřen především na rozšiřování řad pobočkových makléřů a jejich úspěšné zapracování.

Makléř, který přivede do pobočky makléře nováčka, popřípadě jej dostane na starost za účelem zapracování, se stává tzv. „Brokerem“. Broker je pak měsíčně odměňován poměrnou částkou odpovídající objemu obchodů realizovaných makléřem nováčkem v daném měsíci. Maximální částka odměny Brokera činí až 20 000,- Kč

Povinnosti Brokera se dají shrnout několika následujícími body:

- zapracování makléře nováčka
- kontrola plnění běžných povinností makléře nováčka
- zaučení makléře nováčka v praxi
- vysvětlení praktické části procesu obchodního případu
- zajištění maximální podpory a motivace k dosažení dobrých výsledků makléře nováčka

Bonusy a sankce

Dalším z motivačních prostředků využívaných ve společnosti jsou bonusy a sankce. V případě sankcí je již systém založen na zcela opačném principu než u předchozích motivačních nástrojů a bonusů. Základem je předpokládaná obava z těchto postihů, které vede zaměstnance k řádnému plnění svých povinností.

Do této kategorie spadá možnost zvýšení či naopak snížení procentuální provize za aktivitu makléře. Pokud makléř plní své standardní povinnosti, vztahuje se na něj klasický systém provizí uvedený v předchozí kapitole. Pokud však své povinnosti neplní, může mu

oblastní ředitel z provize strhnout až 5% za každé porušení standardních podmínek. Naopak v případě, kdy makléř své povinnosti plní velmi svědomitě, přispívá ke známosti značky společnosti, zajímá se o nadstandardní marketing, apod., může dosáhnout zvýšení provize až o 5%.

Další z motivačních nástrojů je zaměřen především na nováčky. Jedná se o bonus 5 000,- Kč, který může být makléři udělen první měsíc jeho působení ve firmě na základě jeho vysoké aktivity.

V neposlední řadě je třeba zmínit také jednorázové pokuty při stornech nebo hrubých pochybeních u obchodního případu, které mohou dosahovat až 5 000,- Kč.

Se systémem bonusů a sankcí byli všichni dotazovaní makléři, na něž se tento systém vztahuje, spokojeni. Pro asistentky a převodce tyto motivační nástroje neplatí, proto v řízených rozhovorech s nimi dotaz na bonusy a sankce zahrnut nebyl.

4.3.6. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Společnost AAA BYTY.CZ si velmi zakládá na tom, aby ji zastupovali pouze kvalifikovaní a proškolení makléři. Z toho důvodu je každý nově přijatý realitní makléř povinen absolvovat vstupní školení, kde získá základní vědomosti a dovednosti, které jsou pro výkon tohoto povolání nezbytné. Toto školení provádí školitel, který je přímo zaměstnancem firmy. Konkrétně jsou na školení probírány tyto oblasti studia:

- Prodejní dovednosti
- Psychologie prodeje
- Marketing služeb
- Právní minimum
- Úvěrové financování nemovitostí

Jedná se o týdenní školení v ceně 4000,- Kč, které si hradí každý makléř ze svých vlastních finančních prostředků. Za určitých podmínek má však nárok na zpětné proplacení. Tyto podmínky se vztahují na první tři měsíce, kdy makléř nesmí odejít z firmy

a jeho realizace obchodů musí dosahovat minimální částky 50 000,- Kč bez DPH.
V případě dodržení těchto podmínek je makléři částka vrácena v plné výši.

Další možnosti vzdělávání

Další možnosti vzdělávání jsou dobrovolné. Jedná se o 2-3 denní semináře rozšiřující základní znalosti získané na vstupním školení.

Každý makléř má také možnost získat tzv. Certifikát realitního makléře. K tomu je třeba absolvovat jednosemestrální kombinované studium ve formě víkendových seminářů, kde se podrobněji probírají základní znalosti makléře rozšířené o tyto oblasti studia:

- Jednání s klientem
- Etika makléře
- Oceňování nemovitostí
- Analýza realitního trhu
- Práva a povinnosti realitního makléře
- Řešení úvěrových postupů
- Zeměměřičství a katastr nemovitostí.

Po absolvování celého semestru je třeba úspěšně složit závěrečnou zkoušku, po které student obdrží osvědčení o absolvování studia a má možnost své studium rozšířit o oborovou certifikaci a získat Certifikát realitního makléře. K tomu je zapotřebí složit závěrečnou zkoušku do průměru 2,0 nebo úspěšně složit zkoušky v rámci certifikačního řízení.

Veškeré tyto možnosti vzdělávání poskytuje firma AAAA BYTY.CZ ve spolupráci s institutem celoživotního vzdělávání Bankovní Institut, vysoká škola a.s.

Na financování studia se podílí jak daný makléř tak také společnost AAA BYTY.CZ. Z toho důvodu je platnost certifikátu po dobu prvních dvou let omezena pouze pro využití v rámci společnosti AAA BYTY.CZ. Posléze může makléř absolvovat recertifikaci na vlastní náklady a využívat nadále svůj certifikát bez omezení.

Z řízených rozhovorů bylo zjištěno, že pět z deseti dotazovaných zaměstnanců byli s možnostmi vzdělávání poskytované firmou plně spokojeni, přesto však pouze dva z nich využili možnosti získat certifikát makléře. Dalších pět spokojeno nebylo. Základní školení označili jako neefektivní a preferovali by větší podporu individuálních postupů v rámci pracovního procesu. Je však třeba podotknout, že tři z pěti nespokojených zaměstnanců ve firmě žádné možnosti dalšího vzdělávání nemají. Jedná se o převodce, kterému možnost dalšího vzdělávání nechybí, a také o asistentky, které by uvítaly možnost jazykových kurzů.

4.3.7. Péče o zaměstnance

Co se týče péče o zaměstnance, společnost sama uvádí, že svým zaměstnancům nabízí skvělé zázemí, které může být využito při plánování a rozvíjení profesionální kariéry jednotlivců. Schopnosti svých zaměstnanců firma oceňuje nejen penězi, kariérním postupem či možnostmi sebevzdělávání, jak již bylo uvedeno výše, ale i dalšími službami a výhodami.

Pracovní doba

Pracovní doba není pevně stanovena pro všechny zaměstnance pobočky. Převodce a realitní makléři mají pracovní dobu flexibilní, aby ji mohly maximálně přizpůsobit požadavkům klienta. Povinností makléřů je však být denně na telefonu od 7:30 do 21:00 a v případě zmeškaného hovoru vždy volat zpět. Fixní pracovní dobu mají v pobočce pouze asistentky, a to osm hodin denně. I ty jsou však povinny být k zastizení každý den od 7:30 do 22:00.

Podle řízených rozhovorů tento systém vyhovuje všem dotazovaným zaměstnancům. Jediné, na co si makléři stěžují v této souvislosti, je přílišná administrativa. Ta jim zabírá zbytečně mnoho času, který by mohly věnovat dalším obchodním případům.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí představuje kancelář, kde pracují zároveň asistentky i makléři, v případě nutnosti tuto místnost využívá i převodce pro konzultace s klienty. Každý zaměstnanec má v kanceláři svůj pracovní stůl se židlí a PC. Osvětlení zde také není dostačující. Je zabezpečeno pouze stropní zářivkou, která nedostatečně osvětluje tmavou místnou umístěnou na severní straně budovy, kde tedy není možné příliš využívat výhod denního světla.

Podle dotazování je zřejmé, že sedm z deseti dotazovaných zaměstnanců bylo s pracovním prostředím spokojeno. Vzhledem k výše zmíněným údajům je tento výsledek poměrně překvapivý. Je však podstatné uvést, že pět z těchto spokojených zaměstnanců bylo zaměstnáno v pobočce v době, kdy byla kancelář umístěna v jiné budově, a podmínky byly odlišné. Navíc byla k dispozici zasedací místnost pro jednání s klienty, malá kuchyň pro možnost občerstvení zaměstnanců během pracovní doby a koupelna přímo v prostorách kanceláře. Stejně tak osvětlení bylo v předchozí budově kvalitnější.

Z odpovědí současných zaměstnanců pobočky je zřejmé, že největším problémem je chybějící místnost pro jednání makléřů s klienty, kterou by využíval i převodce pro konzultace a právní poradenství.

Služby poskytované zaměstnancům

Služby poskytované zaměstnancům pobočky zahrnují především technické zázemí potřebné pro vykonávání daného povolání. Jedná se především o tyto služby:

- Služební automobil
- Služební telefon
- Digitální fotoaparát

Tyto služby však makléřům nejsou poskytovány zcela zdarma. Makléři za tyto služby odvádí firmě paušální poplatek zmíněný výše v rámci systému odměňování.

Podle odpovědí dotazovaných respondentů by se mohlo zdát, že většina zaměstnanců byla s výhodami spokojena. Pouze dva uvedli, že ne, kdy jejich hlavním

důvodem nespokojenosti bylo pouze jedno služební auto. Je však třeba znovu uvést, že pět z osmi spokojených zaměstnanců ve firmě pracovalo v době, kdy byly veškeré výhody zcela zdarma.

Vezmeme-li v úvahu pouze odpovědi současných zaměstnanců, dobereme se ke zcela jinému výsledku. Asistentce a převodci tyto výhody vyhovují, neboť za ně nemusí platit paušální poplatek. Naopak makléři s tímto systémem spokojeni nejsou a považují ho za velkou překážku.

4.4. Organizační kapitál

Organizační kapitál firmy zahrnuje v praxi především informace a znalosti, které byly již předem zpracovány a uloženy v informačních systémech či databázích. Jedná se o informace explicitní. Ve firmě AAA BYTY.CZ jsou tyto informace reprezentovány především dvěma základními programy, které slouží k usnadnění práce realitních makléřů a jsou využívány při každodenním provozu realitní kanceláře.

Organizační kapitál bývá však někdy nazýván kapitálem strukturálním. Z toho je patrné, že do této oblasti spadá i struktura firmy, která je zároveň úzce spojena s firemní kulturou. Firemní kultura je v tomto případě zásadním faktorem, který ovlivňuje využití potenciálu jednotlivých zaměstnanců. Ovlivňuje týmovou práci, otevřenost ke změnám či ochotu se dále vzdělávat ve svém oboru. Toto vše v konečném výsledku má přímý dopad na zvyšování výkonnosti jednotlivých pracovníků a tím i úspěšnosti pobočky, resp. celé firmy.

4.4.2. Počítačové systémy a databáze

Pro jednodušší fungování pobočky i celé společnosti jsou nezbytné počítačové systémy a databáze, které jsou k dispozici všem pobočkám firmy a umožňují jim tak lépe spolupracovat a komunikovat mezi sebou.

Realitní společnost AAA BYTY.CZ využívá k usnadnění práce makléřů a asistentek výhod počítačových programů a databází. Nejdůležitější počítačové programy využívané makléři při práci jsou dva:

- ABIS
- ADOL II

ABIS je základním programem, se kterým každodenně pracují jak makléři, tak asistentky. Zjednodušeně řečeno se jedná o přehled nabízených a poptávaných nemovitostí v rámci pobočky s velmi podrobnými informacemi. Tyto informace zahrnují samozřejmě i jména klientů, proto se dá říci, že ABIS je zároveň databází zákazníků. Informace ohledně nemovitosti jsou zadávány do programu buď asistentkou, nebo realitním makléřem při náběru nemovitosti. Možný je také postup, kdy asistentka zadá pouze základní informace o nemovitosti získané z telefonického náběru a makléř tyto informace následně doplní po osobní prohlídce nemovitosti. Tyto informace jsou následně zpracovány a odesílány na cca 15 internetových serverů inzerujících nabídku a poptávku realit.

Další funkcí tohoto programu je sloužit jako přehled o činnosti jednotlivých makléřů. Toto poskytuje výhodu vedení podniku, které má tak neustálou kontrolu nad činností jednotlivých makléřů. Součástí programu jsou denní rozvrhy makléřů obsahující plánované prohlídky, uskutečněné prohlídky, využití služebního auta a volný prostor, který může využít asistentka a naplánovat makléři další prohlídku na základě telefonního rozhovoru s klientem. Plánování prohlídek ovšem v první řadě provádí sám makléř s přihlédnutím ke svému časovému harmonogramu a na základě domluvy s klientem.

Výhodou pro makléře při využívání tohoto programu je kromě přehledného plánování prohlídek také funkce tzv. „párování“. Jedná se o schopnost podle zadaných parametrů (cena, typ nemovitosti, lokalita, atd.) přiřadit k nabídce nemovitosti požadovanou poptávku a naopak, a přímo tuto nabídku odeslat klientovi.

Podle řízených rozhovorů jsou všichni zaměstnanci, kteří s tímto programem přicházejí do styku, spokojeni. Jediné, co by navrhovali doplnit je více parametrů u funkce „párování“, např. přesnější určení lokality, která je momentálně omezena pouze na město.

Další nevýhodou je nadměrné papírování. Makléři totiž při prohlídkách nemají k dispozici notebook, pokud si jej nepořídí na vlastní náklady. Z toho důvodu musí informace o nemovitosti nejprve zanést do formuláře, který se následně přepisuje do systému. Výhodou notebooku je také možnost ukázat klientovi další možnosti dle jeho požadavků a ušetřit tak čas při výběru dalších vhodných nemovtostí k prohlídce.

Dále byl během řízených rozhovorů zmíněn návrh na aktualizaci upozornění o nové poptávce či nabídce v systému. Toto upozornění trvá pouze po dobu 24 hodin. Makléři navrhují, aby toto upozornění bylo viditelné do té doby, než jej sami nezruší. Předešlo by se tím možnosti přehlédnutí nové nabídky či poptávky makléřem.

Doplňujícím, ne však méně významným, programem využívaným ve firmě je ADOL. Tento program slouží k monitorování realit na internetu. Konkrétně se jedná o stahování nových nabídek a poptávek z internetových serverů a jejich třídění podle krajů. Práce s tímto programem spadá do povinností asistentky, která tyto nabídky a poptávky dále třídí a podle oblastí je rozesílá jednotlivým makléřům, kteří v dané oblasti působí. V případě potřeby s tímto programem mohou pracovat i sami makléři.

Tento program má několik nesporných výhod, které asistentky či makléři využívají při jejich každodenní práci. Příkladem může být schopnost odkódování skrytých kontaktů z některých inzerčních serverů. Tato funkce zjistí telefonní kontakt a prověří, kolikrát se vyskytuje v databázi, čímž nahrazuje zdlouhavý způsob zjišťování telefonu pomocí zasílání SMS zpráv. Další nespornou výhodou je schopnost sledování historie inzerenta. Tato funkce usnadňuje komunikaci a vyjednávací pozici s inzerentem, protože poskytne makléři informace o tom, že např. inzeruje opakovaně, nemůže prodat, snižuje cenu, apod.

Na základě řízených rozhovorů bylo zjištěno, že všichni makléři jsou s tímto programem maximálně spokojeni. Jediné co by se dalo vylepšit a zároveň by usnadnilo práci asistentky, by byla funkce detailnějšího třídění. Pak by asistentka nemusela přiřazovat nabídky a poptávky jednotlivým makléřům podle rozdělených lokalit a mohla by se věnovat jiným pracovním aktivitám.

4.4.1. Firemní kultura

Firemní kultura této pobočky by se dala charakterizovat jako kombinace kultury rolí a osobnostní kultury. Firemní kultura rolí se vyznačuje vysoce hierarchickým a byrokratickým uspořádáním organizace, což firmě AAA BYTY.CZ naprosto odpovídá. Řízení i rozhodování je zde z větší části vedeno vertikálním směrem. Toto přináší své výhody i nevýhody. Hlavní výhoda pro firmu spočívá ve stabilizaci pracovníků, kteří jsou omezeni mnoha pravidly a předpisy stanovenými vedením firmy, a musí se tak řídit zavedenými postupy. Na druhé straně jsou tu však nevýhody, které brání rozvoji kreativity a flexibility jednotlivých zaměstnanců a komplikují zpětnou vazbu. Tyto nevýhody jsou kompenzovány právě prvky osobnostní kultury. Konkrétně můžeme mluvit o využívání odborných znalostí každého zaměstnance získaných při proškolení. Přičemž každý z těchto zaměstnanců nese plnou odpovědnost za své rozhodnutí a za splnění daného úkolu.

Strukturu firemní kultury formuje několik faktorů. Pro větší přehlednost je možno je rozdělit na faktory vnější a vnitřní. Vnitřní faktory zahrnují především firemní hodnoty, zásady a pravidla stanovené firmou, pracovní morálku či loajalitu zaměstnanců k podniku. V neposlední řadě sem spadají i vztahy mezi zaměstnanci, vztahy k zákazníkům či obchodním partnerům. Tyto vztahy by se daly souhrnně označit jako relační kapitál. Naopak vnější faktory firemní kultury zahrnují např. architekturu budov a vybavení pracovišť, firemní symboly, podnikový žargon, oblečení apod.

Vnější faktory firemní kultury

Typickým vnějším znakem firemní kultury je logo. Firemní logo se vyznačuje svou jednoduchostí, přesto však dokáže zaujmout potenciálního zákazníka. Skládá se z názvu firmy, pod kterým je vyznačeno, co firma nabízí, a doplněno jednoduchým obrázkem, který graficky znázorňuje zaměření firmy (viz obr. č.2).

Obr. č. 2: Firemní logo



Zdroj: http://www.n4c.cz/galerie/main.php?g2_itemId=101

Ve spojení s firemní kulturou a jejími vnějšími faktory nelze opomenout ani oblečení zaměstnanců. V tomto případě předepsané oblečení není striktně vyžadováno, ovšem v případě upozornění na nevhodný oděv, je zaměstnanec povinen okamžitě sjednat nápravu. Každý zaměstnanec by měl být oblečen tak, aby mohl řádně reprezentovat společnost. Za nevhodné jsou považovány především džínové, seprané či potřhané kalhoty, sukně či bundy, a sportovní obuv. U mužů se vyžaduje košile a společenské kalhoty. U žen se považují za nevhodné sukně výrazně nad kolena, hluboké výstřihy, apod. Oblečení by mělo být vždy čisté a řádně upravené, stejně jako zevnějšek zaměstnance.

Zaměstnanci pobočky jsou dle svých slov s těmito předpisy spokojeni. Na základě osobního pozorování, bylo však zjištěno, že nejčastějším přestupkem v této oblasti bývají džínové kalhoty, které zaměstnanci nosí poměrně často. V případě, že jsou čisté a nepotřhané, bývají vedením zpravidla tolerovány.

Co se týče architektury budov, nemá tato společnost žádný vyhraněný styl. Pobočky jsou zpravidla zřizovány v centru města, na frekventovaných místech se snadnou dostupností. Vybavení kanceláří již však jednotné je. Každá pobočka je vybavena v zásadě stejně, a to pracovními stoly s PC pro makléře a asistentky. U větších poboček jsou kanceláře větší s kuchyňkou a toaletami přímo v prostorách kanceláře, což zvyšuje komfort jak pro zaměstnance, tak pro klienty.

Vnitřní faktory firemní kultury

Základním vnitřním faktorem firemní kultury jsou hodnoty firmy zastupované jejími zaměstnanci. Tuto oblast upravuje tzv. Etický kodex realitního makléře. Tento kodex zavazuje makléře co nejlépe reprezentovat firmu AAA BYTY.CZ a dbát na ochranu jejího dobrého jména. Dále zavazuje makléře dodatečně se vzdělávat a prokazovat se odbornou certifikací a firemním identifikačním průkazem. V neposlední řadě jsou zde uvedeny požadavky zahrnující mlčenlivost ohledně obchodního případu a pravidla spolupráce s ostatními realitními kanceláři v případě nutnosti. Podstatnou součástí etického kodexu je také část upravující vztahy makléře s klientem, touto tematikou se však bude zabývat další kapitola v rámci zákaznického kapitálu.

Součástí vnitřních faktorů firemní kultury jsou však také vztahy na pracovišti. Jedná se o vzájemné vztahy mezi zaměstnanci pobočky, jejich případnou spolupráci nebo práci v týmu. Co se týče vztahů na pracovišti, osm z deseti dotazovaných bylo naprosto spokojeno a označilo tyto vztahy jako přátelské. Jako nevyhovující označili vztahy pouze dva makléři, kteří v tomto zaměstnání vydrželi nejdéle (více než rok). Důvodem byla přílišná fluktuace zaměstnanců, která s sebou přinášela časté změny pracovního kolektivu a přehnanou soutěživost. V současné době je možno v pobočce hodnotit vztahy pouze mezi čtyřmi zaměstnanci, kteří je označují za vyhovující.

V případě zlínské pobočky nelze hovořit o práci v týmu vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců v současné době. Dá se však mluvit o různých formách spolupráce. V první řadě je nezbytná spolupráce asistentky s makléřem na začátku obchodního případu, stejně tak spolupráce makléře s poradcem na jeho konci, při tvorbě a podpisu smluv. Další formy spolupráce jsou zcela na uvážení makléře. Jedná se o spolupráci dvou makléřů jedné pobočky mezi sebou, spolupráci makléřů dvou různých poboček jedné firmy nebo spolupráci makléře s makléřem jiné realitní kanceláře. Ve všech těchto případech je spolupráce přínosem pro realitní kancelář, však ne už tolik pro realitního makléře, který se musí rozdělit o svou provizi. Z toho důvodu jsou tyto případy využívány makléři pouze v případech nutnosti.

4.5. Zákaznický kapitál

Zákaznický kapitál je pro firmu nepostradatelnou součástí intelektuálního kapitálu. Někdy bývá třetí složka intelektuálního kapitálu označována jako kapitál relační či vztahový. V tom případě by zde však musely být kromě vztahů se zákazníky zahrnuty i vzájemné vztahy mezi zaměstnanci, které již byly zmíněny výše v rámci kapitoly o firemní kultuře. Z toho důvodu se tato kapitola bude zabývat pouze vztahy firmy se zákazníky.

Co se týče odborné terminologie, můžeme říci, že firma pro řízení vztahů se zákazníky využívá principů CRM (Customer Relationship Management), pomocí nichž se snaží poskytovat svým klientům servis v co možná nejvyšší kvalitě. K uspokojení potřeb zákazníků je využívána široká interní databáze klientů, kteří poptávají či nabízejí nemovitost. Tato databáze obsahuje podrobné informace o jednotlivých klientech a jejich konkrétní požadavky. Tyto požadavky jsou vždy při prvotním kontaktu s klientem zaznamenány makléřem do patřičného formuláře a následně přepsány asistentkou do systému ABIS, tedy do databáze klientů. Na základě těchto informací je pak ke konkrétní poptávce vyhledána nabídka a naopak.

Společnost AAA BYTY.CZ zakládá svůj zákaznický servis na dvou hlavních kritériích:

- Osobní a individuální přístup
- Komplexní servis

Osobní přístup ke každému klientovi je obrovskou výhodou, kterou zaměstnanci firmy běžně využívají k navození příjemné atmosféry při jednání s klientem, která je nezbytná k získání klientovi důvěry. Klient musí vždy odcházet s pocitem, že makléř je pro něj ochoten udělat maximum, a že se na něj může kdykoliv obrátit v případě dalších otázek či doplňujících požadavků.

Komplexní servis spočívá v nabídce tzv. balíčku služeb, který usnadní klientovi uskutečnit požadovaný obchod od začátku až do konce. Jedná se o služby v oblasti práva, daní, financování či pojištění. Klient tak získá informace ve všech oblastech, které s jeho požadavky souvisí. Dokonce může využít např. právního poradenství v případě exekucí,

převodu majetku či jiných situacích, které by mohly uskutečnění obchodu komplikovat. Podstatnou součástí tohoto servisu je také možnost využití tzv. Realitní poradny přímo na webových stránkách firmy, kde může kdokoliv odeslat svůj dotaz z oblasti realit a dostane na něj odpověď. Těto služby zpravidla využívají lidé v počáteční fázi, tedy dříve než se stanou klienty realitní kanceláře.

Dalšími faktory, které tato společnost považuje za svou silnou stránku, jsou profesionalita a zkušenosti realitních makléřů, široká interní databáze klientů, kteří poptávají či nabízejí nemovitost a v neposlední řadě celorepubliková síť a spolupráce s ostatními pobočkami firmy, která může klientovi usnadnit např. hledání nemovitosti v jiném městě.

Veškeré služby, které firma AAA BYTY.CZ nabízí svým klientům se dají stručně shrnout v tomto výčtu [10]:

- Zprostředkování prodeje nemovitostí
- Zprostředkování pronájmu nemovitostí
- Prodej a pronájem vlastních nemovitostí prostřednictvím AAA Realitního fondu
- Právní servis
- Zprostředkování výhodného financování nemovitostí
- Zprostředkování pojištění nemovitostí
- Správa nemovitostí
- Oceňování nemovitostí
- Převod vlastnictví nemovitostí

4.5.1. Komunikační strategie

Komunikace s klientem je jeden ze stěžejních bodů, na kterém stojí úspěšné uzavření obchodu. Pro komunikaci s klientem firma využívá jak přímou (osobní) formu komunikace, tak i formu nepřímou (neosobní).

Nepřímá forma komunikace je využívána především za účelem zaujmout a následně získat potenciálního klienta. Do této kategorie spadají veškeré formy reklamy, které společnost využívá:

- Outdoorová reklama (billboardy, letáčky, vitríny, polepy automobilů, atd.)
- Podnikový magazín
- Reklama v rádiu
- Internetová inzerce

Naopak přímá forma komunikace s klientem je využívána až v případě, kdy potenciální klient kontaktuje realitní kancelář a začíná jednat s asistentkou či realitním makléřem o uzavření obchodu. Nebo v případě, kdy makléř kontaktuje klienta na základě jeho inzerátu v tisku nebo na internetu a nabízí mu služby realitní kanceláře.

Zvláštní formou komunikace, která stojí za zmínku, jsou webové stránky společnosti. Jedná se velmi kvalitní web vytvořený tak, aby klienta na první pohled zaujal. Klient se na stránkách může velmi snadno zorientovat na základě čtyř základních odkazů (chci koupit, chci pronajmout, chci ocenit, chci prodat), které ho navedou k nabídce vztahující se k jeho aktuálním požadavkům.

Popis jednání s klientem při prodeji nemovitosti

Proces jednání s klientem je zcela specifickou záležitostí. Společnost AAA BYTY.CZ si zakládá na dodržování jednotného postupu, který je platný pro všechny makléře, kteří jsou ve firmě zaměstnáni. Celkový postup jednání s klientem při prodeji nemovitosti se dá shrnout následujícími osmi kroky:

- 1) Pro **učinění nabídky klientovi** je nejprve nutné vybrat vhodnou inzerci nemovitosti v programu ADOL. Potom asistentka, nebo přímo makléř kontaktuje klienta telefonicky a nabídne mu služby realitní kanceláře při prodeji jeho nemovitosti.

- 2) **Ověření majitele nemovitosti na katastru nemovitostí podle vlastnického listu.**
V případě, že je zde uvedeno více vlastníků, musí být následná zprostředkovatelská smlouva podepsána od všech těchto vlastníků, nebo jeden z vlastníků musí mít od ostatních notářsky ověřenou plnou moc k prodeji nemovitosti. Jinak by byla smlouva neplatná.

- 3) **Prohlídka nemovitosti makléřem a nábor nemovitosti.** Makléř si domluví termín návštěvy (náboru) nemovitosti a požádá majitele, aby si připravil nabývací listinu k nemovitosti, na jejímž základě nemovitost získal (kupní smlouva, darovací listina, dědické řízení, atd.). Nejprve si makléř nemovitost prohlédne, zjistí, v jakém je stavu a nafotí nemovitost. Fotodokumentace zahrnuje zpravidla všechny místnosti bytu či domu a slouží k následné inzerci, kam se přikládá virtuální foto nemovitosti. Na základě prohlídky a nabývací listiny makléř vyplní náborový list (popis nemovitosti) a zprostředkovatelskou smlouvu, v níž je stanovena cena nemovitosti požadovaná majitelem a výše provize realitní kanceláře. Pokud je cena vysoká, makléř je povinen na to majitele upozornit, ale pokud na ceně trvá, respektuje ji. Před podpisem si makléř ověří totožnost majitele nemovitosti dle občanského průkazu.

- 4) **Podpis zprostředkovatelské smlouvy.** S klientem je možno podepsat smlouvu exkluzivní či neexkluzivní. Exkluzivní smlouva zaručuje, že danou nemovitost nabízí pouze jedna realitní kancelář, která se prodeji věnuje přednostně. Výhodou pro tuto realitní kancelář pak je, že ostatní realitní kanceláře nemohou ovlivnit cenu nemovitosti požadovanou klientem. Klient může nemovitost nabízet sám, ale v případě, že najde zájemce, celý obchod se uskuteční prostřednictvím dané realitní kanceláře, která má nárok na provizi v plné výši. Neexkluzivní smlouva již pro realitní kancelář tolik výhodná není. Klient nemovitost může nabízet sám i prostřednictvím dalších realitních kanceláří, které mají také možnost ovlivnit cenu nabízené nemovitosti prostřednictvím zvýšení či snížení vlastní provize.

- 5) **Makléř informuje majitele nemovitosti,** na kterých serverech a ve kterých médiích či vitrínách bude inzerát umístěn a o postupu při vyhledávání klienta. Dále

makléř majiteli předá složku s podepsanou zprostředkovatelskou smlouvou, vizitkou, informacemi o realitní kanceláři a slevovou knížkou na produkty sponzorů.

- 6) V kanceláři makléř získané informace o nemovitosti a fotodokumentaci vloží do systému ABIS a odtud vytvoří inzerci na servery nabízející nemovitosti. Současně si z databáze "vypáruje" klienty poptávající podobnou nemovitost, kterým zašle nabídku nemovitosti emailem, případně nabídne telefonicky a v případě zájmu zašle podrobnější informace emailem.
- 7) **Prohlídky nemovitosti se zájemci.** Pokud se ozve zájemce, informuje o tom makléř majitele nemovitosti a domluví s ním pro zájemce termín prohlídky. Makléř se zájemcem nemovitost navštíví, majitel i zájemce podepíší makléři "protokol o prohlídce", v případě zájmu dohodnou podmínky prodeje (pokud se prodejní cena nemovitosti, na které se majitel se zájemcem domluvil, liší od ceny uvedené ve zprostředkovatelské smlouvě, makléř podepíše s majitelem dodatek, ve kterém je uvedena aktuální cena nemovitosti).
- 8) **Prodej nemovitosti.** Pokud zájemce má stále zájem nemovitost koupit, složí do daného termínu rezervační poplatek a podepíše rezervační smlouvu, v níž je uveden nejzazší termín podpisu kupní smlouvy nebo smlouvy o smlouvě budoucí kupní. Makléř následně informuje majitele o složení rezervace a doporučeným dopisem mu zašle oznámení o podpisu rezervační smlouvy. Makléř předá zprostředkovatelskou smlouvu, rezervační smlouvu, vlastnický list, nabývací listinu a telefonní i emailové kontakty klientů převodci, který připraví k podpisu kupní smlouvy. Nadále již s klienty komunikuje převážně převodce. Makléř vloží rezervační poplatek do banky na účet realitní kanceláře a doklady předá manažerovi pobočky. Naposledy se makléř setkává s klienty při podpisu kupní smlouvy a zajistí úřední ověření podpisů. Poté převodce ověřenou kupní smlouvu předá na katastr nemovitostí, kde je nemovitost do 10 dnů přepsána na nového majitele.

Zákaznická karta

Jednou z výhod, které společnost poskytuje svým klientům, je tzv. Zákaznická karta. S touto kartou má klient možnost čerpat slevy na produkty a služby obchodních partnerů firmy AAA BYTY.CZ. Zákaznická karta může být použita na neomezené množství zboží nebo rozsah služeb. Karta je přenosná, to znamená, může být využita nejen samotným klientem firmy, ale i jeho rodinou nebo partnerem. [12]

Seznam partnerů zahrnuje prodejce a poskytovatele služeb po celé České republice a je neustále rozšiřován. V současné době tvoří seznam partnerů 25 firem, které poskytují slevy v rozmezí 5 – 20% dle charakteru zboží či služeb. Jedná se o firmy poskytující služby nebo zboží úzce související s koupí nemovitosti. Jsou to např. firmy poskytující bytové vybavení či doplňky (kuchyně, podlahy, obklady, bezpečnostní dveře, plastová okna, atd.), firmy poskytující internetové a datové služby nebo stěhovací firmy. [11]

Zákaznická karta je přichystána zdarma pro každého klienta realitní kanceláře AAA BYTY.CZ, který uzavře smlouvu o prodeji nebo koupi bytu, domu či pozemku. [12]

4.6. Úspěšnost pobočky

Úspěšnost zlínské pobočky firmy AAA BYTY.CZ v roce 2010 lze zhodnotit jako průměrnou. Nicméně, vzhledem k velikosti pobočky, která se počtem zaměstnanců řadí k nejmenším pobočkám ve firmě, je tento výsledek poměrně uspokojivý. Toto tvrzení bylo vyvozeno ze srovnání zlínské pobočky s ostatními pobočkami firmy po celé České republice, kromě Prahy. Pražská pobočka nebyla do srovnání zahrnuta z toho důvodu, že se jedná o pobočku nesrovnatelně větší a úspěšnější než jsou firemní pobočky v ostatním městech. Dalším důvodem pro vynechání pražské pobočky jsou specifika trhu s realitami v Praze, který se výrazně odlišuje od českého trhu s realitami v oblastech mimo Prahu.

Pro vyhodnocení úspěšnosti byla použita dvě základní kritéria:

- Vývoj realizovaných obchodů dle poboček 2010

- Vývoj realizovaných obchodů dle makléřů 2010

Na základě tabulky zobrazující vývoj realizovaných obchodů dle poboček za rok 2010 (viz příloha č. 1) bylo zjištěno, že zlínská pobočka z celkového počtu dvanácti srovnávaných poboček obsadila 6. místo. Realizované obchody zlínské pobočky za tento rok byly vyčísleny na 1 232 708 Kč a z celkového součtu realizací všech dvanácti poboček tvoří 7,2%. Pro srovnání nejlepší pobočka dosáhla realizace v hodnotě 3 801 315 Kč.

Z tabulky zobrazující vývoj realizovaných obchodů dle makléřů 2010 (viz příloha č. 2) je možné vydedukovat, že největší podíl na úspěšnosti pobočky má makléř A, který z celkového počtu 71 makléřů, kteří dosáhli určité realizace a jsou tak v tabulce zahrnuti, obsadil 4. místo s realizací 1 020 708 Kč (pro srovnání nejlepší makléř dosáhl realizace 1 605 702 Kč). Jedná se o makléře, který je stálým zaměstnancem firmy již po dobu pěti let. Ostatní makléři, kteří v pobočce působili během roku 2010, dosahují velmi nízkých realizací. Důvodem je jejich krátké působení ve společnosti, které ve všech těchto případech netrvalo déle než 3 měsíce.

Tabulka č. 3 – Úspěšnost makléřů zlínské pobočky 2010

Realitní makléř	Pořadí	Realizace celkem
Makléř A	4. místo	1 020 708 Kč
Makléř B	34. místo	91 667 Kč
Makléř C	45. místo	54 167 Kč
Makléř D	50. místo	47 417 Kč
Makléř E	66. místo	18 750 Kč

Zdroj: Vývoj realizovaných obchodů dle makléřů 2010 (interní dokument firmy)

5. Zhodnocení výsledků výzkumu a doporučení

Společnost AAA BYTY má svůj intelektuální kapitál zvládnutý poměrně dobře a snaží se využívat jeho výhod v maximální možné míře. Nejlépe zvládnutou má firma oblast zákaznického a organizačního kapitálu především s ohledem na informační a počítačové systémy využívané ve firmě. Jedinou oblastí, ve které využívání intelektuálního kapitálu vážne, je oblast lidského kapitálu. V následujících podkapitolách jsou uvedeny konkrétní silné a slabé stránky podle jednotlivých oblastí a předloženy návrhy na zlepšení, jak by společnost mohla zefektivnit využívání svého intelektuálního kapitálu.

5.1. Lidský kapitál – vyhodnocení a doporučení

V oblasti lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů narazíme ve firmě AAA BYTY.CZ jak na silné, tak i na slabé stránky. Přestože firma tuto oblast považuje za zvládnutou, z pohledu zaměstnanců zlínské pobočky a na základě osobního pozorování však za zcela zvládnutou označena být nemůže.

Silné stránky:

- Provizí systém jako způsob motivace
- Další nástroje hmotné motivace (soutěže, finanční odměny)
- Způsob zapracování nováčků
- Možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců

Slabé stránky:

- Výběr a přijímání nových makléřů
- Platové podmínky pro makléře
- Motivace k dalšímu vzdělávání zaměstnanců
- Poplatky za služby (telefon, PC, fotoaparát, služební auto)

- Pracovní prostředí
- Chybějící zpětná vazba

Výběr a přijímání nových zaměstnanců lze považovat za slabou stránku z toho důvodu, že ve zlínské pobočce je přijat v podstatě každý uchazeč, který o pozici makléře projeví zájem. Není požadována praxe v oboru a kromě osobního pohovoru s pobočkovým manažerem není uchazeč nijak prověřen. Návrhem na zlepšení by bylo zhotovit psychologické a osobnostní testy, které by prokázaly vhodnost uchazeče na tuto pozici. Předěšlo by se tím také vysoké fluktuaci zaměstnanců, kteří často odcházejí z toho důvodu, že na takovou práci jednoduše nemají povahu a nejsou schopni ji zvládnout.

Další ze slabých stránek, které také často souvisí s odchodem zaměstnanců, jsou platové podmínky. Makléř není zaměstnán na HPP a nemá stálý příjem, ohodnocen je pouze na základě provizního systému. Tento způsob je výhodný pro firmu, ale pro zaměstnance již nikoliv. Z toho důvodu by návrhem na zlepšení byl určitý kompromis, kdy by firma poskytla pracovní úvazek na HPP a stálý plat těm makléřům, kteří pracují ve firmě min. 6 měsíců a využili možnosti dalšího vzdělávání, kde získali certifikát makléře. Taková nabídka by zároveň zvýšila motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, což je uvedeno jako další slabá stránka.

Ve výčtu slabých stránek je další v pořadí paušální poplatek za služby zaměstnancům, které jsou pro výkon povolání nezbytné. Jedná se o měsíční poplatek odváděný zaměstnancem za využívání kanceláře, PC, mobilního telefonu, fotoaparátu a služebního auta. Vzhledem k tomu, že makléř tato zařízení při práci využívat musí, návrhem na zlepšení by bylo alespoň snížení paušálního poplatku.

Neméně podstatným problémem zlínské pobočky je pracovní prostředí. Na základě připomínek současných zaměstnanců se nabízí myšlenka, že by bylo vhodné přestěhovat kancelář do reprezentativnějších prostor. Hlavní podmínkou by však byla místnost navíc, určena pro jednání s klientem.

Jedním z největších problémů ve společnosti je nedostatečná zpětná vazba od zaměstnanců. Přesto že ve zlínské pobočce probíhá porada s pobočkovým manažerem z

Olomouce 1x týdně, jeho nepřítomnost v ostatních pracovních dnech je znát. Porady jsou zpravidla časově omezeny a probíhají často jako monolog manažera místo diskuse se zaměstnanci. Z toho důvodu většinou připomínky či stížnosti zaměstnanců nejsou vyslyšeny. Řešením by bylo přijmout manažere speciálně pro zlínskou pobočku firmy AAA BYTY.CZ, což by však pro firmu bylo poměrně nákladné. Proto jednou z možností by bylo zavést osobní pohovory zaměstnance s manažerem min. 1x za měsíc, kde by měl zaměstnanec možnost vyjádřit své připomínky, manažer by je zaznamenal a následně prodiskutoval na poradě s vedením společnosti. Firma by tak mohla zdokonalovat svůj způsob vedení podniku na základě věcných připomínek svých zaměstnanců, které vycházejí přímo z praxe.

Pro přehlednost navrhovaná řešení v oblasti lidského kapitálu ve zlínské pobočce firmy je možno shrnout těmito body:

- Využívání psychologických a osobnostních testů při výběru zaměstnanců
- Nabídka práce na HPP a stálého příjmu navýšeného o provize certifikovaným makléřů
- Snížení paušálního poplatku za služby
- Přestěhování kanceláře pobočky do reprezentativnějších prostor
- Zpětná vazba formou osobních pohovorů

5.2. Organizační kapitál – vyhodnocení a doporučení

V oblasti organizačního kapitálu se zaměřením na počítačové systémy a databáze nebyly v rámci výzkumu zaznamenány žádné vážné nedostatky. Firma má tuto oblast velmi dobře zvládnutou. Zásadní výhody a nevýhody, které tato oblast přináší jak zaměstnancům, tak také vedení společnosti, jsou shrnuty v následujícím výčtu, který je doplněn i o návrhy na zlepšení.

Výhody pro zaměstnance:

- usnadnění každodenní práce

- úspora času
- možnost spolupráce s ostatními makléři a pobočkami (okamžitý přehled o jejich činnosti)

Nevýhody pro zaměstnance:

- příliš zbytečného papírování

Výhody pro vedení podniku:

- usnadnění kontroly
- neustálý přehled o činnosti zaměstnanců

Návrhy na zlepšení:

- notebooky pro makléře
- aktualizace funkce „upozornění“ v programu ABIS

Notebooky by usnadnili práci makléřů v terénu a zamezily by přílišnému papírování. Makléř by zadával informace do systému přímo v místě prohlídky a také by měl možnost okamžitě poskytnout klientovi další nabídky. Aktualizace funkce „upozornění“ v programu ABIS by taktéž ulehčila a urychlila práci makléřů. Makléř v případě, kdy nezaznamená upozornění z jakýchkoliv důvodů, by nemusel zdlouhavě procházet celý systém, ale upozornění by zůstalo viditelné do té doby, než jej sám makléř označí za nepotřebné.

V případě firemní kultury, která je také součástí organizačního kapitálu, již ovšem nelze mluvit o jednoznačně pozitivním hodnocení.

V oblasti vnějších faktorů lze považovat za dobře zvládnuté např. logo společnosti, které je jasné, jednoduché, přesto však dokáže zaujmout potenciálního klienta. Co se týče oblečení zaměstnanců, pravidla jsou stanovena adekvátně k povaze této profese. Mělo by se však více dbát na dodržování těchto pravidel, aby se předcházelo nevhodnému reprezentování společnosti. Vybavenost kanceláří je ve větších městech naprosto

vyhovující. Ve zlínské pobočce je však komfort pro zaměstnance i klienty poněkud omezen. Návrhem na zlepšení této situace by bylo přestěhovat kancelář pobočky do více reprezentativních prostor, jak již bylo zmíněno výše.

Co se týče vnitřních faktorů firemní kultury, za nejlépe zvládnuté lze považovat firemní hodnoty zpracované v etickém kodexu. Naopak nevyhovující jsou vztahy na pracovišti z důvodu velké fluktuace zaměstnanců, a týmové práce, pro kterou zde nejsou vhodné podmínky z důvodu nízkého počtu současných zaměstnanců zlínské pobočky. Tyto zásadní problémy by mohla vyřešit větší vstřícnost ze strany vedení, lepší podmínky jak platové, tak v oblasti pracovního zázemí, které by zaručily větší stálost zaměstnanců a zároveň větší počet zaměstnanců pobočky.

5.3. Zákaznický kapitál – vyhodnocení a doporučení

Oblast zákaznického kapitálu má společnost AAA BYTY.CZ zvládnutou velmi dobře. Management společnosti považuje zákaznický kapitál za nejcennější vlastnictví firmy a tímto krédem se také řídí.

Zákaznický kapitál je silnou stránkou společnosti sám o sobě. Mezi konkrétní silné stránky však spadá:

- Široká interní databáze klientů
- Osobní a individuální přístup ke klientům
- Poskytovaný komplexní servis
- Celorepubliková pobočková síť (možnost spolupráce různých poboček)
- Efektivně zvolené reklamní nástroje
- Zákaznická karta jako výhoda pro klienty

6. Závěr

Pojem intelektuální kapitál je poměrně novým odvětvím v oblasti managementu, které se stále rozvíjí. Pro mnohé české firmy je představa využívání intelektuálního kapitálu jako cesty k úspěchu stále velkou neznámou. Ve světě však tato praxe začíná být již zcela běžnou a podniky se stále více zajímají, jak tohoto aktiva co nejlépe využít. Postupem času ale i české podniky pochopí, že možnosti, které poskytuje správné využití intelektuálního kapitálu, jsou neocenitelné.

Intelektuální kapitál má svůj význam ve všech oblastech podnikání. A jinak tomu není ani v oblasti trhu s realitami, kterou se tato práce zabývá. Realitní kanceláře u nás musí čelit obrovskému tlaku konkurence a proto je pro ně schopnost efektivně využívat svá intelektuální aktiva téměř nutností.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit využívání intelektuálního kapitálu v realitní kanceláři AAA BYTY.CZ a navrhnout případná zlepšení. Vzhledem k rozsahu společnosti je práce zaměřena převážně na zlínskou pobočku této firmy, obecně platné postupy se však týkají celé firmy.

Na základě explorativního výzkumu, konkrétně tedy vlastního pozorování a řízených rozhovorů, bylo zjištěno, že firma AAA BYTY.CZ zvládá využívání svého intelektuálního kapitálu poměrně dobře. Velmi dobře podchycena je oblast zákaznického kapitálu, kterou sama společnost považuje za svou prioritu. Stejně tak oblast organizačního kapitálu, především se zaměřením na databáze a počítačové systémy, je zvládnuta také velmi dobře. Na co by se však firma měla momentálně zaměřit, jsou lidské zdroje, kde výsledky zcela pozitivní nejsou. Největší problém spočívá v přístupu firmy ke svým zaměstnancům. Společnost považuje své zaměstnance pouze za prostředek k vytvoření zisku. Měla by se však zaměřit na své zaměstnance jako na cenné aktivum, které je třeba podporovat. Z toho důvodu jsou zásadní slabé stránky a z toho vyplývající návrhy na zlepšení, které lze považovat za stěžejní, uvedeny v oblasti lidských zdrojů. V oblastech zákaznického a organizačního kapitálu jsou taktéž uvedeny slabé stránky, ty však často nepřímo souvisí s oblastí lidského kapitálu. Stejně tak návrhy na zlepšení, především

v oblasti zákaznického kapitálu, kde převažují naopak silné stránky, mohou být považovány za doplňující a jejich účelem je pouze zefektivnit využití intelektuálního kapitálu firmy na maximum.

7. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

[1] BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006.

ISBN 80-86851-17-6.

[2] BUREŠ, Vladimír. *Řízení intelektuálního kapitálu. E+M Ekonomie a Management*. Liberec: 2003, část 3. ISSN 1212-3609.

[3] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978.

[4] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

[5] LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.

[6] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.

[7] PORVAZNÍK, Ján a kol., *Celostný manažment. 3. vydanie*. Bratislava: IRIS, Vydavateľstvo a tlač, 2007. ISBN 978-80-88931-73-7.

[8] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

[9] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí. 1. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

Internetové zdroje:

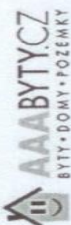
[10] AAA BYTY.CZ – Největší obchodní dům s byty, *O AAA BYTY.CZ* [online]. [cit. 21.2.2011]. Dostupné z URL: <http://www.aaabyty.cz/cs/o-aaabyty>

- [11] AAA BYTY.CZ – Největší obchodní dům s byty, *Seznam partnerských firem* [cit. 20.3.2011]. Dostupné z URL: http://www.aaabyty.cz/pdf/zakaznicka_karta-partneri.pdf
- [12] AAA BYTY.CZ – Největší obchodní dům s byty, *Zákaznická karta* [cit. 20.3.2011]. Dostupné z URL: <http://www.aaabyty.cz/cs/vyhody-zakaznicke-karty>
- [13] AAA Industry, *O nás* [cit. 14.3.2011]. Dostupné z URL: <http://www.aaaindustry.cz/oSpolecnosti.aspx>
- [14] AAA Projekty, *O společnosti* [cit. 14.3.2011]. Dostupné z URL: http://www.aaaprojekty.cz/o_spolecnosti
- [15] AAA Realitní fond a.s., *Úvod* [online]. [cit. 14.3.2011]. Dostupné z URL: <http://www.aaarealitnifond.cz/>
- [16] FRIEDEL, Libor. *A jaký je Váš důvod pro měření intelektuálního kapitálu?* [online]. [cit. 18.7.2009]. Dostupné z URL: http://www.daha.cz/friedel_cl_05_06.html
- [17] IPOINTE, *AAA BYTY.CT akciová společnost* [online]. [cit. 21.2.2011]. Dostupné z URL: <http://www.ipoint.cz/firmy/8781600-aaa-byty-cz-akciova-spolecnost/podnikatelske-aktivity/>
- [18] Metodický portál, *Metody řízení*. [online]. [cit. 14.7.2009]. Dostupné z URL: http://www.metodyrizeni.cz/intelektualni_kapital
- [19] PEASE, Jeffrey. *Customer Value Management*. [online]. [cit. 25.8.2009]. Dostupné z URL: http://www.businessobjects.com/pdf/solutions/white_paper_cvm_new_techniques.pdf
- [20] SULLIVAN, Patrick H. *A Brief History of ICM Movement*. [online]. 2000. [cit. 16.5.2009]. Dostupné z URL: <http://www.sveiby.com/articles/icmmovement.htm>
- [21] WARD, Susan. *CRM (Customer Relationship Management)*. [online]. Small Business: Canada. [cit. 25.8.2009]. Dostupné z URL: <http://sbinfocanada.about.com/cs/marketing/g/crm.htm>
- [22] WARD, Susan. *Leadership*. [online]. Small Business: Canada. [cit. 25.8.2009]. Dostupné z URL: <http://sbinfocanada.about.com/od/leadership/g/leadership.htm>

[23] Wikiedia, *The Free Encyklopedia*. [online]. [cit. 9.7.2009]. Dostupné z URL:
http://en.wikipedia.org/wiki/David_Teece

8. Přílohy

Příloha č. 1:



BYTY • DOMY • POZEMKY

2010 ▼

Zobrazit / skrýt úroveň

Pobočka	Plán	Případ	Celkem	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
	45 425 000 Kč		38%	1 880 000 Kč	2 450 000 Kč	2 980 000 Kč	3 420 000 Kč	3 770 000 Kč	4 075 000 Kč	4 250 000 Kč	4 420 000 Kč	4 540 000 Kč	4 710 000 Kč	4 830 000 Kč	4 100 000 Kč
				63%	62%	65%	44%	30%	37%	29%	30%	31%	42%	33%	19%
Plnění	17 111 831 Kč	1 181 241 Kč	1 514 411 Kč	1 520 988 Kč	1 520 988 Kč	1 520 988 Kč	1 520 988 Kč	1 126 425 Kč	1 516 773 Kč	1 216 324 Kč	1 340 023 Kč	1 413 013 Kč	1 974 769 Kč	1 591 396 Kč	773 170 Kč
Celkový součet	986 703 Kč	82 932 Kč	45 229 Kč	185 000 Kč	62 967 Kč	62 967 Kč	62 967 Kč	62 967 Kč	85 326 Kč	30 833 Kč	30 417 Kč	220 333 Kč	90 333 Kč	71 667 Kč	14 167 Kč
Celkem pobočka České Budějovice	1 831 342 Kč	221 333 Kč	69 886 Kč	69 929 Kč	311 742 Kč	125 700 Kč	334 212 Kč	92 230 Kč	113 943 Kč	227 800 Kč	0 Kč	0 Kč	59 556 Kč	148 610 Kč	56 700 Kč
Celkem pobočka Frýdek - Místek	401 199 Kč	66 866 Kč	36 250 Kč	52 500 Kč	86 833 Kč	47 500 Kč	0 Kč	67 500 Kč	43 750 Kč	29 167 Kč	36 333 Kč	77 500 Kč	31 667 Kč	108 333 Kč	75 000 Kč
Celkem pobočka Hradec Králové	1 016 329 Kč	114 844 Kč	198 070 Kč	314 866 Kč	11 780 Kč	47 563 Kč	187 500 Kč	47 563 Kč	94 667 Kč	107 142 Kč	116 667 Kč	41 667 Kč	75 000 Kč	50 000 Kč	0 Kč
Celkem pobočka Karlovy Vary	1 223 859 Kč	166 133 Kč	142 917 Kč	194 983 Kč	209 040 Kč	233 667 Kč	209 040 Kč	233 667 Kč	28 333 Kč	15 417 Kč	12 083 Kč	41 625 Kč	32 750 Kč	58 750 Kč	268 583 Kč
Celkem pobočka Liberec	943 333 Kč	123 833 Kč	45 417 Kč	190 958 Kč	31 333 Kč	94 250 Kč	31 333 Kč	94 250 Kč	28 333 Kč	15 417 Kč	12 083 Kč	41 625 Kč	32 750 Kč	58 750 Kč	268 583 Kč
Celkem pobočka Olomouc	3 801 315 Kč	104 397 Kč	438 032 Kč	264 007 Kč	264 007 Kč	264 007 Kč	264 007 Kč	264 007 Kč	359 991 Kč	194 917 Kč	317 647 Kč	257 500 Kč	785 122 Kč	460 610 Kč	176 386 Kč
Celkem pobočka Ostrava	2 705 965 Kč	151 670 Kč	265 998 Kč	145 500 Kč	166 667 Kč	166 667 Kč	166 667 Kč	166 667 Kč	118 250 Kč	428 792 Kč	428 667 Kč	148 417 Kč	381 250 Kč	467 084 Kč	49 750 Kč
Celkem pobočka Pardubice	845 461 Kč	5 833 Kč	94 167 Kč	23 942 Kč	68 108 Kč	123 244 Kč	68 108 Kč	123 244 Kč	82 827 Kč	199 494 Kč	44 167 Kč	115 671 Kč	25 000 Kč	63 008 Kč	0 Kč
Celkem pobočka Píseň	1 297 358 Kč	15 000 Kč	56 517 Kč	166 233 Kč	198 333 Kč	198 333 Kč	198 333 Kč	198 333 Kč	155 000 Kč	110 000 Kč	55 833 Kč	109 583 Kč	233 417 Kč	53 750 Kč	68 500 Kč
Celkem pobočka Ústí nad Labem	826 258 Kč	29 900 Kč	73 608 Kč	235 417 Kč	65 661 Kč	103 015 Kč	73 667 Kč	70 817 Kč	6 667 Kč	119 167 Kč	113 750 Kč	85 000 Kč	197 917 Kč	88 750 Kč	64 083 Kč
Celkem pobočka Zlín	1 232 708 Kč	102 500 Kč	48 333 Kč	100 333 Kč	116 500 Kč	74 375 Kč	116 500 Kč	74 375 Kč	122 000 Kč	119 167 Kč	113 750 Kč	85 000 Kč	197 917 Kč	88 750 Kč	64 083 Kč

