

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

**Analýza firemní kultury realitní kanceláře TALANDA Invest
s.r.o.**

Bakalářská práce

Autor: Jan Jírek

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Mgr. Robert Čapek, Ph.D.

Odborný konzultant: Vlastimil Talanda
Jednatel

Hradec Králové

Duben 2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 30.4.2015

Jan Jírek

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce, panu Mgr. Robertu Čapkovi, Ph.D., za jeho metodické vedení práce, odborné rady a vřelý přístup. Dále bych rád poděkoval celému institutu za možnost vzdělávat se na perfektní úrovni. Rád bych poděkoval jednatele firmy, Vlastimilovi Talandovi, za to, že mi věnoval jeho drahocenný čas, rady a materiály v době mého výzkumu. Patří mu můj vděk i za to, že je pro mě velkým vzorem v oblasti realitního podnikání a leadershipu. Dále bych chtěl poděkovat všem makléřům pardubické pobočky za jejich čas. V poslední řadě bych chtěl poděkovat mé rodině za to, že mohu psát tuto práci.

Anotace

Cílem bakalářské práce je analýza firemní kultury realitní kanceláře TALANDA Invest, s.r.o. Jedná se o malou firmu s třiceti realitními makléři působícími na čtyřech pobočkách. V prvním oddílu teoretické části je rozebrán a popsán samotný pojem firemní kultura, vlivy, které na kulturu působí a prvky, kterými je kultura utvářena. Dále je popsána typologie a síla firemní kultury. V druhém oddílu teoretické části se již práce zabývá jednotlivými prvky firemní kultury, které jedince ve firmě ovlivňují. V analytické části práce je zkoumána a charakterizována firemní kultura pardubické pobočky realitní kanceláře na základě kvalitativního výzkumu. Díky dvouleté pracovní zkušenosti autora v této firmě, je možné proniknout do hloubky této problematiky. V závěru celé práce je uvedena interpretace fungování firemní kultury, a následné doporučení pro její zlepšení.

Annotation

Title: The analysis of organizational culture of real estate agency TALANDA Invest Ltd.

The aim of this bachelor's thesis is the analysis of organizational culture of real estate agency TALANDA Invest Ltd. This small agency consists of thirty brokers who are working in five branch offices. The analyzation and description of the idea of organizational culture itself, its determinants, elements and the typology itself are described in the first part of theoretical part of the bachelor's thesis. Next is described the typology and power of organizational culture. The second part of theoretical part deals with individual elements of organizational culture which are influencing individuals in the agency. The analytical part of the thesis is focused on the analyzing and characterizing the organizational culture of Pardubice's branch office. The analysis is based on the qualitative research. Thanks to the two year's work experience of author in this agency, is possible to appropriately explore the essence of this issue. At the end of the whole work is indicated the interpretation of the functioning of organizational culture and the subsequent recommendations for its improvement.

Obsah

Úvod	1
Cíl a metodologie	2
Teoretická část	3
1 Firemní kultura	3
1.1 Determinanty firemní kultury.....	4
1.2 Prvky firemní kultury.....	5
1.3 Typologie firemní kultury podle Charlese Handyho.....	6
1.4 Síla podnikové kultury.....	8
2 Vliv firemní kultury na jedince	9
2.1 Historie a filozofie firmy.....	10
2.2 Struktura firmy.....	10
2.3 Vedení lidí.....	12
2.3.1 Delegování.....	13
2.3.2 Vedení porad.....	14
2.4 Motivace zaměstnanců.....	16
2.5 Odměňování zaměstnanců.....	16
2.6 Vzdělávání zaměstnanců.....	17
2.7 Interní komunikace firmy.....	17
2.7.1 Elektronická komunikace.....	18
2.7.2 Pracovní vztahy.....	19
2.8 Noví pracovníci.....	20
2.8.1 Vyhledávání a získávání pracovníků.....	20
2.8.2 Zdroje získávání pracovníků.....	21

2.8.3	Prostředky k získávání pracovníků	21
2.9	Etika firmy.....	22
2.9.1	Dress code firmy	23
2.10	Pracovní prostředí.....	26
2.10.1	Fyzikální faktory	27
2.10.2	Fyziologické faktory.....	29
2.10.3	Psychologické faktory	29
2.11	Firemní akce a oslavy	30
	Analytická část	31
3	Kultura firmy TALANDA Invest s.r.o.	34
3.1	O firmě	34
3.2	Základní informace	34
3.3	Logo a slogan firmy	35
3.4	Historie a filozofie firmy	36
3.5	Struktura firmy	37
3.6	Vedení lidí	39
3.6.1	Delegování.....	40
3.6.2	Vedení porad	42
3.7	Motivování makléřů	43
3.7.1	Základní fyziologické potřeby	45
3.7.2	Uznání	45
3.7.3	Seberealizace.....	46
3.7.4	Jistoty.....	46
3.7.5	Potřeba sounáležitosti	46
3.8	Odměňování makléřů	47

3.9	Vzdělávání makléřů.....	47
3.9.1	Základní školení	48
3.9.2	Školení pro manažery poboček.....	48
3.9.3	Školení v oblasti osobního rozvoje	48
3.9.4	Vzdělání v oblasti financí.....	49
3.9.5	Vzdělávání v praxi	49
3.10	Interní komunikace firmy.....	50
3.10.1	Intranet firmy	51
3.11	Pracovní vztahy	53
3.12	Noví makléři.....	54
3.13	Vnitřní etika firmy	56
3.13.1	Oblékání a vzhled makléřů.....	57
3.14	Pracovní prostředí pardubické pobočky	58
3.14.1	Fyzikální faktory prostředí	59
3.14.2	Fyziologické faktory.....	63
3.14.3	Psychologické faktory	64
3.15	Akce a oslavy.....	65
3.16	Dobročinná činnost.....	67
	Závěr a doporučení.....	70
	Seznam použité literatury.....	75
	Seznam obrázků	82
	Seznam tabulek.....	83

Úvod

Ptáme-li se na otázku, jak fungují dlouhodobě prosperující firmy, jaké hodnoty uznávají, jakými pravidly se řídí, jaké normy respektují, vždy dojdeme k odpovědi, že každá firma je úspěšná po svém. Každá firma vyznává jinou filozofii, jiný přístup k zaměstnancům i svým zákazníkům. V čem ale tkví její úspěšnost? Lze konstatovat, že existuje provázanost mezi úspěšností firmy a jejím vnitřní atmosférou neboli vnitřní kulturou. Proto je v dnešní době nezbytné se tématem firemní kultury zabývat.

V literatuře existuje desítky definic a různých přístupů pohledu na tento soudobý fenomén. V těchto pramenech je možné najít společné znaky, které firemní kultura reprezentuje. Je možné tvrdit, že vyjadřuje charakter firmy, jejího ducha a atmosféru, která ve firmě panuje a významně ovlivňuje její chování. Právě vnitřní atmosférou, duchem firmy neboli firemní kulturou se zabývá tato práce.

V úvodu bakalářské práce je zkoumán samotný vznik a význam pojmu firemní kultury. Následně je tento pojem charakterizován pomocí definic a vědních oborů, mezi které patří zejména sociologie, řízení, marketing a filozofie. Z těchto definic jsou formulovány hlavní znaky firemní kultury. Poté je odpovězeno na otázku, jaké prvky utváří firemní kultura a jakými vlivy je firemní kultura ovlivňována. V kapitole typologie firemní kultury je přiblížena nejstarší typologie podle Charlese Handyho, který kulturu firmy charakterizuje podle znaků antických bohů. Vliv na vnitřní organizaci určuje rozdělení firemní kultury na silnou a slabou.

V následujících kapitolách se práce zaměřuje na vlivy působící na jedince ve firemním prostředí, které vedou k utváření firemní kultury.

Cíl a metodologie

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza firemní kultury realitní kanceláře TALANDA Invest s.r.o. a následné navržení doporučení, která povedou k jejímu kulturnímu zlepšení. V této práci je zaměřena pozornost na firemní kulturu ve vztahu k jednotlivým realitním makléřům. Firma TLANADA Invest s.r.o., byla vybrána z důvodu toho, že zde autor pracuje více než dva roky na pozici realitního makléře. V této práci jsou nejdříve zpracovávána teoretická východiska, která jsou důležitá pro následnou praktickou část. K teoretické části byly čerpány informace z odborné literatury a internetových zdrojů, které autorovi poskytly plnohodnotné informace k danému tématu.

V praktické části práce je analyzována firemní kultura dané firmy pomocí kvalitativního výzkumu. Tento typ výzkumu byl zvolen, aby zachytil sociální situace, prožívání pocitů a názory zkoumané skupiny. Aby byl dodržen žádoucí objektivní přístup výzkumu, byly využity rozhovory k doplnění charakteristik kultury.

Závěrem této práce jsou shrnuty vyzkoumané poznatky firemní kultury a následná doporučení, které vedou ke kulturnímu zlepšení.

Teoretická část

1 Firemní kultura

Pojem kultura pochází z latinského slova „colo“, což znamená pěstovat nebo obdělávat. Tímto termínem se označovalo pěstování plodin. První, kdo označil kulturu v novém smyslu, byl Marcus Tullius Cicero, který filozofii označil kulturou ducha (Linhart, Petrušek, Vodáková a Maříková, 1996). V odborné literatuře se pojem „firemní kultura“ začal objevovat počátkem 70. let s rostoucím zájmem o firemní kulturu japonských podniků, které v této době ekonomicky rostly. Je podstatné říci, že v odborné literatuře se firemní kultura může objevit pod pojmy, jako např. podniková kultura či organizační kultura (Lukášková, Nový, 2004).

Definice firemní (podnikové či organizační) kultury existuje desítky, proto by bylo vhodné se s vybranými blíže seznámit. Pfeiefer a Umlaufová (1993, s. 19) uvádí, že *„firemní kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“*

Armstrong (1999, s. 257) definuje firemní kulturu jako *„soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsoby, chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“*

Z pohledu vědních disciplín lze firemní kulturu pojmut dle Vláčila (1997, s. 20) jako sociologický pojem, kdy *„organizační kultura se prvotně ustanovuje jako určitá kultura práce – sociálně ustanovený způsob kolektivního vykonávání výrobních činností ve vymezeném prostoru podniku, založený na dlouhodobé, většinou mnohgenerační akumulaci jejich zkušeností a umožňující jistotu seberegulaci pracovních skupin.“*

Z pohledu teorie řízení je firemní kultura vnímána jako nezbytná součást řídicího procesu. Marques a Jirásek (2000) ji charakterizují jako produkt managementu, který ovlivňuje postoje zaměstnanců podniku. Firemní kultura

závisí na tom, jak podnik určuje, rozšiřuje a kontroluje chování a denní normy svých zaměstnanců, které považuje za nezbytné.

Dle Kulhaveho (1993) lze na firemní kulturu pohlížet z hlediska marketingu jako na manifestaci firemní kultury následovně:

- **nemateriální manifestace navenek** – kam zahrnuje vztahy s veřejností (public relations), sponzoring, reklamu a další aktivity;
- **nemateriální manifestace dovnitř** – kam zahrnuje podnikové klima, sociální programy, vnitřní komunikaci apod.;
- **nemateriální manifestací navenek** – kde hraje velkou úlohu produkt, výkladní prostory, stánky na veletrzích apod.;
- **materiální manifestace dovnitř** – sem řadí architekturu budov, kancelářské prostory apod.

Z filozofického hlediska je firemní kultura vnímána jako součást širší kultury, kdy je možné posuzovat vztah firmy a etiky podnikání. Z ekonomického hlediska je firemní kultura vnímána, jako součást konkurenceschopnosti firmy. Andragogika popisuje firemní kulturu jako vztahový systém firmy, jimž firma řeší své problémy a který lze ovlivnit vzděláním zaměstnanců (Šigut, 2004).

Z výše uvedených definic je patrné, že vymezení pojmu firemní kultury je složité zachytit. Avšak je možné tvrdit, že v definicích existuje shoda autorů v tom, že firemní kultura je definována jako soustava hodnot, společných přístupů, norem a představ sdílených ve firemním prostředí.

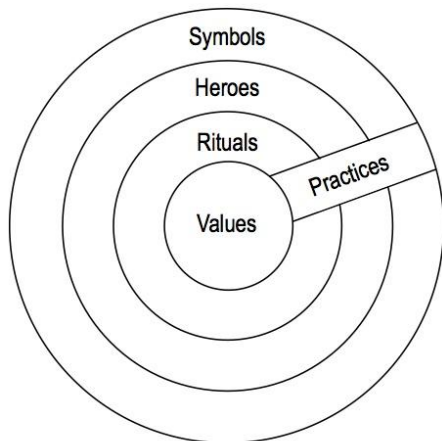
1.1 Determinanty firemní kultury

Determinantem firemní kultury jsou označovány faktory, které na firemní kulturu mají vliv. Podle Pfeifera a Umlaufové (1993) lze vlivy rozdělit na vnitřní a vnější. Do vnitřních vlivů řadí např. historii firmy, velikost, strategii, technologie, majetek, vzdělávání, styl řízení apod. Do vnějších vlivů řadí pozici na trhu, konkurenci, společenské a kulturní podmínky apod. Tyto vlivy je možné dále rozdělit na ovlivnitelné a méně ovlivnitelné. Lépe ovlivnitelné jsou vnitřní faktory,

které se dají korigovat pomocí managementu, za to vnější jsou ovlivnitelné jen obtížně (Šigut, 2004).

1.2 Prvky firemní kultury

Hofstede (2007) popisuje prvky firemní kultury podle cibulového diagramu.



Obrázek 1 - Hofstedeho cibulový diagram¹

Symbols (symboly) – utváří nejsvrchnější slupku diagramu, Vysekalová a Mikeš (2009) definují symboly jako různé zkratky, způsoby oblékání, postavení, které jsou známé členům firmy.

Heroes (hrdinové) – představují skutečné nebo imaginární lidi, kteří jsou nositelé tradice, jako vzor ideálního zaměstnance ve firmě.

Rituals (rituály) – reprezentují společenské události, schůze, porady, oslavy, informační a kontrolní systémy.



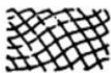

Values (hodnoty) – představují nejhlubší úroveň kultury. Jedná se o obecná vědomí o tom, co je dobré, co špatné a co žádoucí. Měly by být sdíleny všemi zaměstnanci, nebo alespoň těmi ve vedoucí pozici. Hofstede (2007, s. 17) označuje symboly, hrdiny a rituály, jako „*projevy praxe*” neboli praktiky. Tímto pojmenováním naznačuje, že je lze spatřit vnějším pozorovatelem, ale jejich kulturní význam je skryt a porozumí mu jen člen dané firmy.

¹ (Hofstede, 2007, s. 17)

1.3 Typologie firemní kultury podle Charlese Handyho

V dnešní době existuje velké množství typologií firemních kultur. Každá firma je svojí kulturou specifická a lze ji zařadit do více typologií. Pro jednoduchost a výstižnost byla pro tuto práci vybrána typologie podle Charlese Handyho (1995).

Zřejmě se jedná o nejstarší typologii firemní kultury, kde její autor přirovnává jednotlivé typologie firemní kultury k antickým bohům. Každý z těchto bohů reprezentuje filozofii managementu a celé firemní kultury. Dále zdůrazňuje, že každá kultura je pro něco dobrá. Nelze obecně říci, že nějaký typ kultury nebo mix kultur je špatný (Handy, 1995).

Kultura	Obrázek	Bůh
Moc		Zeus
Role		Apollón
Úkol		Athéna
Jedinec		Dionýsos

Obrázek 2 - Typologie Charlese Handyho²

Moc – Bohem kultury moci je Zeus, který je typický pro svou moc. Tento typ kultury je dle Handyho (1995) kulturou menších organizací, kde je soustředěna moc celé firmy uprostřed pavučiny. Jednotlivé čáry pavučiny reprezentují moc, čím dále jsou od středu, tím jsou slabší. Tato kultura je významná pro svoji rychlost

² (Autor, podle Handy, 1995, s. 13)

rozhodnutí, ale jejím nebezpečím je kvalita Dia a jeho středu pavučiny. Pokud bude Zeus neschopný, může zničit celou síť.

Role – Bohem kultury role je Appolón, bůh pořádku a pravidel. Tato kultura je stavena na spojování článku řetězu. Jedinec svou práci vykonává podle manuálu práce a očekává se od něho, že se bude držet norem. Symbolem kultury je chrám, kde sloupy reprezentují kariéru a střecha vedení firmy, které řídí nižší stupně. K tomu, aby se zaměstnanec přiblížil ke střeše chrámu, je nutné „vyšplhat“ po sloupu. Tato kultura se vyznačuje pořádkem a jistotou. V podnikatelském prostředí ji lze spatřit u velkých firem s dlouhou historií. Typickým zaměstnancem je člověk, který nemá rád změny. Hrozbou tohoto typu kultury je dirigování života zaměstnanců.

Úkol – Bohem kultury úkolu je Athéna, bohyně moudrosti a války. Cílem managementu je plnění úkolů pomocí alokace zdrojů (lidé, stroje). Znakem úkolové kultury je síť reprezentující využívané zdroje. Výkon firmy se odvíjí od počtu splněných úkolů. Tato kultura není hierarchická, jako u předešlých kultur a je vhodná pro energetické kreativisty a talenty. Tento typ kultury je často viděn u projektových a poradenských firem.

Jednotlivec – Bohem kultury jednotlivce je Dionýsos, bůh vína a zpěvu. Hlavním znakem této kultury je, že každý její člen je zodpovědný sám za sebe, funguje zde volné seskupení. Jednotlivci pomáhají organizaci v dosahování cílů. Tuto kulturu preferují profesionálové, kvůli zachování jejich identity. Výhodou této kultury je slabá kontrola a vlastní zodpovědnost. Hrozbou je však velké, nebo příliš volné, seskupení jednotlivců (Handy, 1995)

V dnešní době se lze nejčastěji setkat s kulturou rolí a kulturou úkolovou. Kulturu rolí si vybírají ti zaměstnanci, kteří se bojí změn a vyžadují jistoty. Tento typ kultury je rozšířený ve státních institucích a velkých firmách. Problémem je byrokracie, která se může projevit do personální činnosti, a zaměstnanci ji mohou vnímat, jako zbytečně formální. Zaměstnanec vykonává práci dle manuálu stále dokola, což může vést k psychickým problémům, jako např. syndrom vyhoření.

O kultuře úkolové lze říci, že se zaměstnanec podílí na konkrétním cíli firmy, za který může být patřičně odměněn. Pozitivum je, že zde neplatí byrokratický režim. Problémem někdy může být s nefunkčností zdroje, ať už stroje, nebo člověka. To může vést k nesplnění úkolu a následným ztrátám firmy.

1.4 Síla podnikové kultury

Předpokladem firemní kultury je vliv na vnitrofiremní organizaci a řízení. Vedení firmy by si mělo položit otázku, jakou intenzitu a jaký rozsah tento vliv má na jejich pracovníky. V této souvislosti je vhodné rozlišit sílu firemní kultury na silnou a slabou. Urban (2008) tvrdí, že silná kultura má velký dopad na myšlení a chování osob ve firmě a může pro ni být značnou výhodou. Ztotožnění zaměstnanců s firemní kulturou vede k vyšší soudružnosti kolektivu, k aktivitám a jednání v prospěch firmy. Podle Johnové (2008) by měla silná kultura procházet změnami a musí reagovat na nové trendy a změny přicházející z vnějšího prostředí. Aby bylo možné hovořit o silné kultuře, musí dle Srpové a Řehoře (2010), splňovat následující podmínky:

- **Pregnantnost** – jednotlivé oblasti firemní kultury musí jasně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, akceptovatelné a nepřijatelné.
- **Rozšířenost** – firemní kultura musí pokrývat celý systém fungování firmy.
- **Zakotvenost** – míra identifikace hodnot, norem a vzorů. Teprve tehdy, když se firemní kultura stane nedílnou součástí každého dne, tak lze hovořit o silné kultuře.

Problém silné kultury lze spatřit v její tendenci k uzavřenosti. Často se stává, že se firma řídí jen dle vlastních norem a hodnot a nereaguje na vnější okolí. Lze dále konstatovat, že firma blokuje nové myšlenky a orientace. Firmy se silnou kulturou jsou hluboce přesvědčeni o vhodnosti, efektivnosti a účinnosti jejich kultury, což někdy vede ke snaze vyhnout se její kritice. Opakem silné kultury je kultura slabá, o které lze říci, že je otevřena vůči vnějšímu prostředí. Firma s tímto typem kultury podporuje inovace, individuální myšlení a zapojení do práce,

flexibilitu a nezávislost. Problémy mohou nastat v komunikaci. Často se zde projevují konflikty a zmatky.

Odborná literatura uvádí, že v souvislosti s diferenciací firmy vznikají subkultury. Takto lze pojmenovat relativně samotné kultury, které vznikají v oblastech firemní struktury. Nejčastěji mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie a mezi jednotlivými funkčními oblastmi (Srpová, Řehoř, 2010).

Subkultury mohou pro firmu znamenat hrozbu v podobě odchodu pracovníků. To se může stát, pokud se ve firmě objeví silný leader, který bude zastávat jiné hodnoty a normy, než které zastává firma. Odchod leadera mohou následovat další pracovníci, kteří jsou na něho upjati.

2 Vliv firemní kultury na jedince

Ještě před tím než se pracovník začne ucházet o pozici ve firmě, měl by se informovat o její firemní kultuře. Projevy firemní kultury může spatřit například v etickém kodexu, nebo na webových stránkách dané firmy. Podstatné informace o kultuře dané firmy se pracovník dozví již při pracovním pohovoru ve firemním prostředí. Může zde vidět projevy kultury například jaký dress code zaměstnanci užívají, jak vypadá prostředí firmy nebo jak se zaměstnanci oslovují apod. To vše lze zařadit do kultury firmy.

Někdy se může stát, že se pracovník ihned ztotožňuje s hodnotami, které firma vyznává. Tento jev označuje Lukášková a Nový (2004, s. 38) jako „*předvolba*“ či „*anticipační socializace*“. Nastoupí-li nový pracovník do firmy, začlení se do socializačních procesů, během kterých se učí jaké hodnoty, normy, pravidla a vzorce chování firma očekává a uznává. U velkých firem je často podmínkou absolvování několika vzdělávacích školení. U menších organizací je spíše preferováno vzdělávání praxí. Doba sžití s kulturou dané firmy je odlišná a závisí na síle kultury. Pokud vstupu do firmy předcházela předvolba, je adaptační proces rychlý. Někdy se může stát, že se pracovník s kulturou firmy neztotožní, nebo se s ní ztotožní pouze navenek. To v člověku vyvolává pocit nesouladu, který z většiny případů končí odchodem z firmy.

Brown (1995) identifikuje čtyři varianty vztahu k firemní kultuře:

- **Jednoznačné dodržování** – chování jedince zcela koresponduje s normami odpovídajícími dominantní kultuře. Jednotlivci jsou zcela přesvědčeni o účinnosti kultury.
- **Napjaté dodržování** – chování pracovníků je ve shodě s direktivami kultury a může působit dojmem věrnosti, avšak zaměstnanci mají výhrady vůči přiměřenosti hodnot, norem chování a vůči směřování kultury firmy.
- **Utajené nedodržování** – jedinec souhlasí s normami a hodnotami, avšak skrytě je neakceptuje a nedodržuje.
- **Otevřené nedodržování** – jednotlivci nedodržují normy a hodnoty firmy. Chovají se tak tehdy, mají-li pocit dostatečného bezpečí, že je za toto chování nepostihnou sankce.

2.1 Historie a filozofie firmy

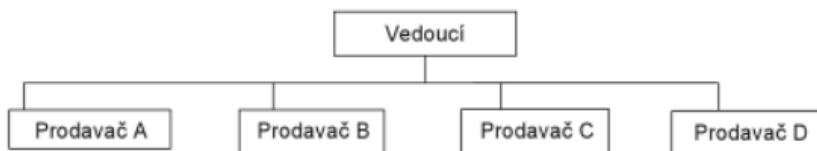
Historie firmy se odvíjí od doby, kterou je firma na trhu. V podvědomí lidí je zakotvena myšlenka, že firma s delší historií je zárukou kvality a jistoty dobrého produktu či služby. Dlouhodobá historie a prosperita má vliv na své zaměstnance, může vytvořit pocit sounáležitosti a hrdosti. Filozofie firmy by měla vycházet z dlouhodobých hodnot, misí, poslání a vizí. Firma, která je postavena pouze na krátkodobých (např. orientace na rychlý zisk), je postavena riziku. Vlček (2002) tvrdí, že filosofií každého podniku by mělo být uspokojení zákazníka a všech složek firmy, které se na tomto uspokojení podílejí (Vlček, 2002).

Lze konstatovat, že filozofie firmy ovlivňuje, ale je i ovlivňována chováním svých zaměstnanců.

2.2 Struktura firmy

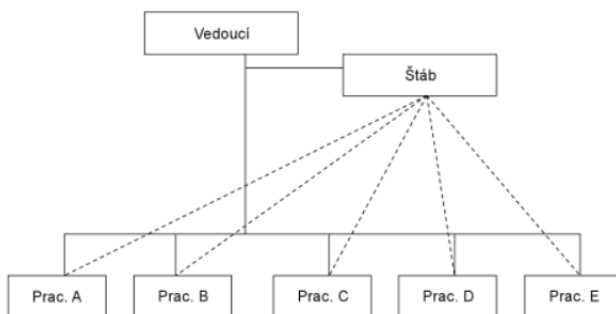
Typ organizační struktury je v dnešní době evoluce těžké určit. Každá firma se vyvíjí a svoji strukturu firmy mění. Struktura firmy je základní nástroj k usměrňování činností v podniku. Dle Mulačové a Mulače (2013) lze strukturu firmy rozdělit dle rozhodovacích pravomocí na liniovou, štábní a kombinovanou z předchozích (liniově-štábní).

Liniová – Zaměstnanci firmy jsou podřízeni jednomu vedoucímu a plní jeho příkazy. Vedoucí nese odpovědnost za jejich práci. Tato struktura je typická pro malé obchodní jednotky s malým počtem zaměstnanců. Předností tohoto typu struktury je jednoduchá komunikace a přehlednost. Nevýhodou je přetížení vedoucího pracovníka při rozrůstání firmy.



Obrázek 3 - Liniová struktura³

Štábní – Tato struktura navazuje na strukturu liniovou, která je doplněna o organizační strukturu – štáby. Jejich úkolem je poskytovat vedení poradenské, odborné a kontrolní činnosti. Nemají rozhodovací právo. Štáby odlehčují zatížení struktury.

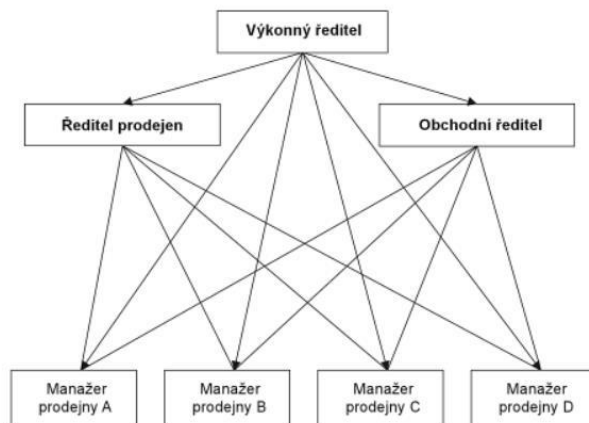


Obrázek 4 - Štábní struktura⁴

Kombinovaná – Vzniká tehdy, pokud se ze štábů vyvinou samostatné jednotky s vlastní liniovou strukturou. Tento typ je používán u velkých podniků.

³ (Mulačová, Mulač, 2015 s. 125)

⁴ (Mulačová, Mulač, 2015 s. 126)



Obrázek 5 - Kombinovaná struktura⁵

Se strukturou společnosti je spojeno vedení lidí ve firmě.

2.3 Vedení lidí

Práce s lidmi je nezbytná k tomu, aby firma plnila svůj úkol – generovala zisk. Firma dosahuje cílů pouze za účasti svých zaměstnanců. Proto práce s lidmi není jen o tom, aby firma vydělala peníze, ale i o plnění potřeb a požadavků svých zaměstnanců. Dříve bylo možné, aby „šéf“ shromáždil veškeré informace a poté správně rozhodl. Dnešní doba se vyznačuje specializací a vedení jednotlivcem již není možné, proto je vedení delegováno na vedoucí pracovníky (Daigeler, 2008).

Podle Daigeler (2008) by měl vedoucí pracovník splňovat určité podmínky:



Obrázek 6 - Podmínky na vedoucího pracovníka⁶

⁵ (Mulačová, Mulač, 2015 s. 126)

⁶ (Daigeler, 2009, s. 17)

- **Odborné schopnosti** – vedoucím pracovníkem se stává zaměstnanec, který vynikal ve svém oboru, proto se u něho předpokládá jeho znalost.
- **Metodické a procesní znalosti** – jedná se o ústřední úkol vedení, který nasměřuje aktivity jednotlivých pracovníků k cíli.
- **Sociálně-komunikační schopnosti** – znalost povahových typů, empatie, umění komunikace.
- **Schopnost integrace** – vytvoření spojení mezi jednotlivými částmi firmy (např. propojení techniků, produktových manažerů apod.).
- **Schopnost sebeřízení** – schopnost ovládnutí metod organizace práce a time managementu.

2.3.1 Delegování

Cipro (2009) ve své knize uvádí, že delegování znamená dosahování výsledků a cílů prostřednictvím druhých lidí. Cílem delegování je růst efektivnosti práce, zisk, stabilita a konkurenceschopnost podniku a lze realizovat především tam, kde management preferuje týmovou práci a vedoucí má pod sebou dostatečný potenciál kvalitních zaměstnanců. Delegování zahrnuje tři kroky – zplnomocnění, poselství a spolupráci. Prvním krokem delegování je přenesení moci manažera na podřízeného pracovníka, se kterou má právo disponovat. Druhým krokem je delegování poselství, na základě něhož pověřený pracovník ovlivňuje činnosti, informuje a řídí své kolegy. Třetím krokem je spolupráce s manažery i s kolegy, tak aby se dosáhlo plánovaného výsledku. Úkolem manažera je definovat cíl, motivovat a průběžně kontrolovat pracovníky. Manažer musí chápat delegování, jako investici do pracovníků, která je postavena na důvěře. Dle Meiera (2009) přináší delegování pro firmu určité výhody:

- využívá odborných znalostí členů týmu;
- rozvíjí znalosti, dovednosti a práci v týmu;
- motivuje zaměstnance k výkonu.

Zvláštní formou delegování je outsourcing, jehož cílem je přenesení činností (např. účetnictví, logistiky, stravování apod.) na externí dodavatele a externí pracovníky z finančních či organizačních důvodů.

Cipro (2009) a Meier (2009) se shodují, že delegování je možnost, jak objevit skryté talenty ve firmě. Těm by firma měla umožnit osobní růst a následně je dosadit do volných pracovních pozic. Mezi firmami je hojně využíván zmíněný outsourcing. Firma se tak může věnovat více svému podnikatelskému záměru, což zpravidla přináší větší zisk. Dále může pomocí outsourcingu nahradit lidské zdroje, což firmě může přinést úsporu peněz.

2.3.2 Vedení porad

Porada je odvozena od slovesa „poradit se“ a její témata by měla být řešitelská, rozhodovací a informativní. Téma porady musí dle Plamínka (2007) splnit tři podmínky, aby mohlo být zařazeno na poradu:

- musí být důležité;
- musí být zajímavé pro všechny účastníky;
- nesmí otvírat další témata k řešení.

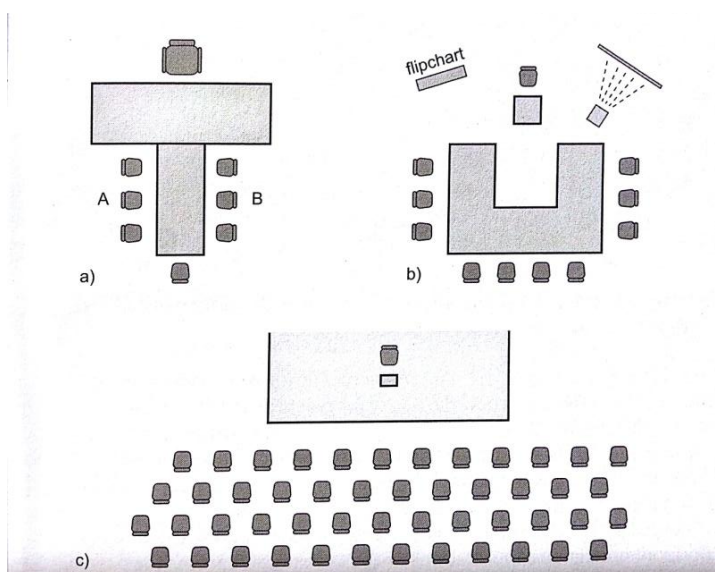
Informativní porada slouží k efektivnímu šíření informací. Je zapotřebí kontrolovat jejich kvalitu i kvantitu.

Řešitelská porada slouží společnosti k řešení nějakého problému. Úloha, která se za jeho vyřešení skrývá, může být konvergentní (předem daný postup řešení), nebo divergentní (postup řešení není dán). Proto na řešitelskou poradu patří divergentní úlohy, které vyžadují nápady a působení více lidí. Postupem času si firma osvojí postupy a úlohy divergentní se stávají konvergentními. Řešitelských porad by se měli zúčastnit nositelé „relativního know-how“, tedy nositelé kvalitního řešení.

Rozhodovací porada je vedena podle rozhodovacího stylu. Manažer tak může zvolit mezi stylem autoritativním (samostatné rozhodnutí odpovědného člověka), delegativním (přesune právo rozhodnutí na jinou osobu) a participativní (společné, skupinové). Mezi stylem autoritativním a participativním leží styl konzultativní, kdy rozhodovat bude vedoucí s přihlédnutím k názorům skupiny. Rozhodovací porady by se měli zúčastnit především nositelé vlivu. Nemělo by se stát, že na poradě tohoto typu bude chybět někdo, kdo bude mít přímý vliv na realizaci.

2.3.2.1 Uspořádání prostoru

Uspořádání a) je příkladem direktivního vedení společnosti. Velký „šéf“ sedí za ochrannou bariérou a jeho podřízení se choulí na malých židlích. Tomuto typu je i podobné uspořádání b), kde je vidět mnoho podpůrných prostředků, které symbolizují moc. U uspořádání c) je přednášející opevněn za řečnickým pultem a shlíží dolů na účastníky (viz obrázek 7).

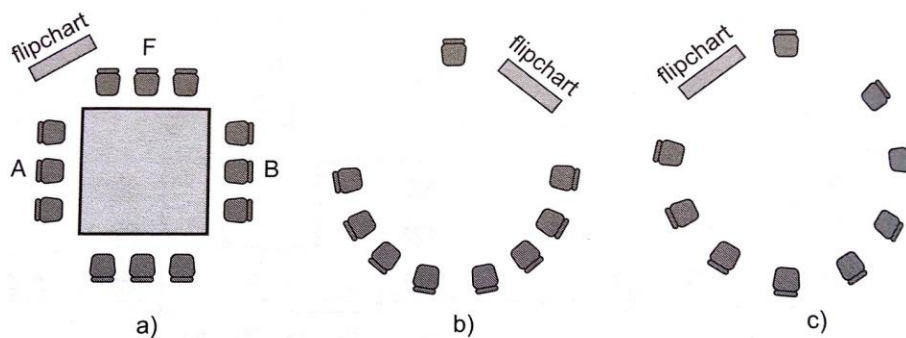


Obrázek 7 - Nerovné uspořádání porady⁷

Tento obrázek poukazuje na typy porad, kdy vedoucí chce nebo musí držet oště porady pevně v rukách.

Na obrázku č. 8, Plamínek (2007) poukazuje na volné uspořádání porady. Kde uspořádání a) reprezentuje rovnost mezi účastníky, b) reprezentuje symbol otevřené komunikace a poslední uspořádání symbolizuje volnost účastníků v prostoru.

⁷ (Plamínek, 2007, s. 85)



Obrázek 8 - Volné uspořádání porady posilující pocit rovnosti⁸

Délka porady je závislá na jejím typu a počtu účastníků. U informativních porad Plamínek (2007) stanovil časový interval od 30 do 45 minut a pro řešitelské a rozhodovací od 60 do 75 minut.

2.4 Motivace zaměstnanců

Motivování zaměstnanců je odpovědí na důležitou otázku zaměstnavatelů – jak dosáhnout většího zisku a jak si udržet zaměstnance. Proto ve firmě hraje velmi důležitou roli. Firmy by měly motivovat své zaměstnance spíše pozitivně (např. odměnou, uznáním, pochvalou apod.). Zaměstnanci potřebují slyšet, že svou práci dělají dobře. Avšak v dnešní době se do firem dostává i negativní motivace, kterou nejčastěji reprezentuje strach. Mezi největším motivačním faktorem jsou pro většinu zaměstnanců peníze, ale firma by se měla zaměřit i na jiné motivy jako např. uznání, seberealizace apod. Proto by mělo být cílem firmy tyto jednotlivé faktory zjistit. Vedení firem by si mělo být vědomo toho, že každý zaměstnanec by se měl motivovat sám. Protože sebemotivace je důležitější, než motivace vnější, která je krátkodobá (Franěk, 2012).

2.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňovací systém je jedinečný u každé firmy a měl by odpovídat firemním potřebám i potřebám zaměstnanců. Měl by být spravedlivý a motivující. Odměňování (označované také jako kompenzace za práci) je realizováno ve formě

⁸ (Plamínek, 2007, s. 86)

peněžní či nepeněžní odměny, která ovlivňuje množství a kvalitu budoucí práce. Jedná se o jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace (Kociánová, 2010).

Armstrong (2009, s. 20) tvrdí, že: *„obecným cílem odměňování je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro firmu, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.“*

Jak tvrdí Kociánová (2010), ne vždy musí jít o odměnu finanční. Mnoho zaměstnanců více uspokojí pochvala, nebo veřejné uznání.

2.6 Vzdělávání zaměstnanců

Podporou rozvoje a osobního růstu pracovníků přispívají podniky ke zkvalitňování produkce, zefektivnění interních procesů a celkovém rozvoji podniku. Tím se vzdělání stává rozhodujícím faktorem v konkurenceschopnosti. Samotné vzdělávání vychází z vize, poslání, cílů, strategie a kultury podniku. Podniky si jsou dnes vědomi toho, že není snadné získat „hotové“ zaměstnance a pokud chtějí dosahovat vynikajících výsledků, potřebují kvalifikované zaměstnance, u kterých musí cíleně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti (Vodák, Kucharčíková, 2011). Koubek (2007) tvrdí, že vzdělání a formování schopností, je celoživotním procesem, kde hraje stále větší roli organizace a její organizované vzdělávací aktivity. Dále udává, že podnik by měl být flexibilní a připraven na změny. Flexibilní podnik tvoří flexibilní lidé a cílem takového podniku je zajištění rozvojových aktivit, které flexibilitu pracovníků zaručují.

Autoři se shodují, že vzdělání pracovníků by mělo být celoživotní a neustále prohlubované a nemělo by pouze rozšiřovat odborné znalosti pracovníka, ale i jeho osobní rozvoj. (Vodák, Kucharčíková, 2011); (Koubek, 2007)

2.7 Interní komunikace firmy

Úspěch firmy závisí do značné míry na tom, jak jsou její zaměstnanci informováni o záměrech, cílech a opatřeních. Každý zaměstnanec by měl vědět, jakým směrem se firma ubírá a jaký cíl svou prací naplňuje (Dytrt, 2006). Holá (2006) označila dobře fungující komunikaci uvnitř firmy, takovou komunikací,

která probíhá všemi směry, všemi oficiálními a neoficiálními kanály. Obsah interní komunikace se skládá z:

- zajištění informačních potřeb pro výkon práce a koordinace s cílem fungování firmy;
- komunikace v oblasti Interní Public Relations s cílem motivace a sdílení vizí;
- posilování stability a loajality.

Podle autorů odborné literatury je nejdůležitějším cílem interní komunikace zpětná vazba, která pomáhá vedení firmy se dozvědět, co potřebují zaměstnanci vědět, vyjasnit a o čem si potřebují s vedením promluvit (Dytrt, 2006); (Holá, 2006).

2.7.1 Elektronická komunikace

Firmy využívají pro svou elektronickou komunikaci celosvětový internet a své vlastní intranety. Internet je volně dostupný a firmám slouží jako informační zdroj aktuálních dat. Internet je velkou masou lidí využíván ke komunikaci, díky různým sociálním sítím či programům umožňujících internetovou telefonii. Ve firmách je stále populární e-mail, který je využíván k formální i neformální komunikaci.

2.7.1.1 Intranet firmy

Intranet je uzavřený systém, který firma využívá k interní komunikaci, zejména k šíření dokumentů a toku informací mezi zaměstnanci. U velkých firem, které řeší složité procesy, jsou systémy přímo implementovány expertem. U menších firem si firma kupuje hotový systém, který následně za účasti experta upravuje. Mezi nejpoužívanější systémy ve firmách se používají tyto:

- **Enterprise content management (ECM)** – systém pro správu obsahu;
- **Enterprise resource planning (ERP)** – správa firemních procesů;
- **Customer relationship management (CRM)** – řízení vztahů se zákazníky;
- **Business intelligence (BI)** – statistické a analytické výpočty.

ECM systém je určen firmám pro správu jejich podnikového obsahu. Tím se myslí nejen papírové dokumenty, ale i elektronické dokumenty a informace, které tvoří nehmotný majetek firmy. Správu informací lze chápat jako komplexní proces sdílení informací všemi zaměstnanci firmy. Za hlavní části ECM lze dle Popovičové (2015) považovat:

- **Document imaging (DI)** – skenování dokumentů;
- **Document management (DMS)** – správa dokumentů v elektronické podobě;
- **Web content management (WCM)** – správa webových prezentací a aplikací;
- **Digital asset management (DAM)** – správa multimediálních dat;
- **Records management (RM)** – správa dokumentu, které již nelze změnit;
- **Team collaboration (TCM)** – podpora rozhodování.

Tento systém je vhodný pro firmy spravující velké množství dokumentů a dat, jako jsou například pojišťovny, realitní kanceláře a advokátní kanceláře (Popovičová, 2015).

2.7.2 Pracovní vztahy

Vztahy mezi zaměstnanci vznikají při jakékoliv činnosti a kontaktu. Mohou nabývat různých kvalit od vztahů velmi pozitivních až po vyloženě negativní. Koubek (2007) dělí vztahy na formální, které jsou upravovány pravidly, a neformální, odrážející charakteristiku osobnosti.

2.7.2.1 Vztah nadřízený – podřízený

Nadřízený je člověk, který má pravomoc udělovat příkazy podřízenému, od kterého se očekává jejich dodržování. Tento vztah musí být všemi plně respektován a nesmí docházet ke zneužívání pravomocí nadřízeného. Hlavním cílem tohoto kontaktu je jeho hladká funkce vždy a všude. V případě dobrých vztahů a důvěry mezi „šéfem“ a podřízeným se může vyvinout vztah, kdy podřízený může vést na základě své specializace (Fuller, 2004).

2.7.2.2 Vztah kolegiality

Vztah mezi kolegy je rovnocenný, neexistuje zde nadřazenost, ani podřazenost. Cílem kolegiality je vzájemná spolupráce. Té se dá docílit, pouze pochopením oboustranných potřeb. Vztahy mezi kolegy by měly být řízeny pomocí formálních plánů, které určí zodpovědnost jednotlivých úseků (Fuller, 2004).

2.8 Noví pracovníci

2.8.1 Vyhledávání a získávání pracovníků

Firma potřebuje k dosažení svých podnikatelských cílů zaměstnance s odpovídajícími schopnostmi, znalostmi a motivací. Jejich získávání by se mělo uskutečnit v součinnosti s vedením za minimálních nákladů v odpovídajícím časovém rozmezí. Tyto požadavky by neměly být prioritní oproti kvalitě nových zaměstnanců. Stýblo (2003, s. 49) získávání zaměstnanců definuje jako „*nepřetržitý proces, při kterém se vyhledávají ti nejvhodnější uchazeči o zaměstnání.*“ Úkolem personálního řízení je vytvoření metodických postupů získávání a výběru zaměstnanců. Dále má zabezpečovat informovanost manažerů o průběhu výběru. Základním předpokladem úspěšného získávání nových pracovníků je objektivní a podrobná analýza pracovního místa, na jejímž základě se formuluje profil pracovního místa a profil zaměstnance. Stýblo (2003) profilem pracovního místa rozumí soubor podstatných pracovních činností, operací, úkonů, které je třeba vykonat, aby dané místo mělo svoje opodstatnění ve struktuře firmy.

Se zpracováním profilu pracovního místa se současně vytváří profil pracovníka. Profil pracovníka utváří kvalifikační a osobnostní charakteristiky, které jsou pro zastávání daného místa žádoucí. Mezi základní předpoklady je možné zařadit předpoklady fyzické (např. vzhled, zručnost, sílu apod.) a předpoklady duševní (např. řešení stresových situací, odborné a jazykové znalosti apod.). Dále následuje kvalifikace, vzdělání, pracovní zkušenosti a schopnost vést (Stýblo, 2003).

V dnešní době je u většiny pracovních míst nejdůležitější schopnost pracovního nasazení a stabilita, motivace, pozitivní postoj, odpovědnost a loajalita.

2.8.2 Zdroje získávání pracovníků

Stýblo (2003) rozděluje zdroje pracovníků na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní zdroje zařazuje:

- vlastní pracovní síly, které mají zájem o uvolněné, či nové místo;
- zaměstnanci, jejichž místo se ruší;
- pracovníci, kteří jsou schopni zastávat náročnější místo.

Pro firmu jsou vnitřní zdroje výhodou toho, že zaměstnanec již zná organizaci a to platí i naopak. Dále firma nemusí vynakládat tak velké časové a finanční investice na zaškolení zaměstnance. V samotných zaměstnancích přijetí vnitřního zdroje znamená motivaci k profesnímu růstu.

Mezi negativa patří přeceňování zaměstnance a soutěživost mezi zaměstnanci, která může ovlivňovat mezilidské vztahy.

Mezi vnější zdroje patří:

- uchazeči o zaměstnání na trhu práce;
- absolventi škol;
- zaměstnanci cizích firem;

Výhodou vnějších zdrojů patří širší možnost výběru nových pracovníků, kteří firmě mohou přinést nové poznatky či pohledy.

Nevýhodou je časová náročnost (např. příprava, školení, rozhovory apod.). Velmi často dochází k negativnímu ovlivnění vnitřních zaměstnanců, kteří jsou výběrem vnějšího zaměstnance demotivováni. Přijetí vnějšího zaměstnance s sebou nese rizika. Špatně zažitá kultura a strojená odbornost při pohovoru, mohou ovlivnit budoucí chování zaměstnance (Stýblo, 2003).

2.8.3 Prostředky k získávání pracovníků

Arthur (2006) tvrdí, že ještě před tím, než firma začne shánět nové pracovníky, musí si uvědomit, kolik chce do kampaně investovat, jak rychle musí být volné místo obsazeno a koho chce firma kampaní oslovit. Podle toho firma

vybere prostředky, kterými osloví potenciální pracovníky. Mezi prostředky k získávání pracovníků patří:

- **Inzeráty** – jedná se o nejběžnější prostředek. Nejčastěji se objevuje se v tiskopisech.
- **Oslovení internetovou komunikací** – často se jedná o přímé zaslání nabídky pomocí e-mailu, nebo sociální sítě.
- **Partnerství se školami** – firma může pořádat na školách různé workshopy a tím může získat nadané studenty do své firmy.
- **Doporučení od zaměstnance** – zaměstnanec je motivován nabízet volnou pozici svému okolí. Za doporučení a obsazení volné pozice často dostávají bonusy.
- **Pracovní agentury** – firma může využít služeb pracovní agentury pro rychlejší obsazení volné pozice. Často tato služba bývá spojena s poplatkem.
- **Oslovení zákazníků firmy** – tato technika je vhodná pro malé a střední podniky (Arthur, 2006).

Trend sociálních sítí nabízí firmám možnost bezplatně inzerovat nabídky volných pracovních pozic. Díky největším sociálním sítím je firma schopna zjistit o uživateli soukromé informace, které ji pomohou k rozhodnutí, jestli pozvat daného člověka na pohovor, či nikoliv. Mnoho lidí si neuvědomuje, co vše na svém sociálním profilu publikují.

Tento fakt potvrzuje výzkum Social Recruiting z roku 2013, kterého se zúčastnilo 1 600 náborových pracovníků, jehož výsledkem je, že 95 % pracovníků používá sociální sítě v náboru zaměstnanců. Nejpoužívanější jsou sítě Facebook, LinkedIn a Twitter (Hovorka, 2013).

2.9 Etika firmy

Etiku lze pochopit jako nauku o lidských záměrech, normách, jednáních a vztazích z hlediska jejich zlých či dobrých důsledků. Etika je chápána jako součást vnitřního systému firmy, který ovlivňuje celý její systém. Z vnitropodnikového hlediska lze konstatovat, že pozitivní morální klima vytváří dobré pracovní vztahy, stimuluje výkonnost zaměstnanců a znamená i úsporu nákladů spojených

s kontrolou a řešením etických konfliktů. K tomu, aby ve firmě k etickým konfliktům a rozporům nedocházelo, vytvářejí firmy etické kodexy. Tím mohou stanovit psané principy a zásady jednání a chování. Kodex by měl být dodržován všemi členy firmy a měl by být volně přístupný veřejnosti. Nad kontrolou jeho dodržování by měl dohlížet management firmy. Z etiky firmy vychází i pravidla pro oblékání jednotlivých zaměstnanců firmy (Putnová, Seknička, 2007).

2.9.1 Dress code firmy

Dress code je nezbytný pro společnosti, které mají veřejný styk se zákazníky. Manažeři i zaměstnanci mají proto zvýšenou odpovědnost za reprezentaci firmy. Dress code by měl pomoci zaměstnancům orientovat se ve všech úrovních stylu business dress. Firemní dress code nabízí zaměstnancům oblečení pro různá prostředí, situace a pozice. Je v zájmu pracovníků tuto normu dodržovat. Oblečením dává pracovník najevo, jak si svého obchodního partnera váží, jak si cení prostředí a jak reprezentuje firemní kulturu. Pravidla oblékání by měly být obsaženy v interních směrnicích firmy, ale většina tuzemských firem má zavedeny nepsaná pravidla oblékání. Styl oblékání se odvíjí od postavení zaměstnance.

Špaček (2013) rozlišuje čtyři styly oblékání (high business styl, business styl, business casual styl a casual styl). Pro zjednodušení budou styly rozděleny jen na business a casual styl, které lze spatřit v tuzemském firemním prostředí nejčastěji. Špaček (2013) jednotlivé styly charakterizuje následujícími tabulkami, kde je možné vidět znaky a odlišnosti daných stylů.

2.9.1.1 Business styl

Business styl je určen pro vedení firmy a administrativní pracovníky, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, nebo vystupují v médiích.

Tabulka 1 - Vhodné oblečení pro business styl⁹

Muži	Ženy
<p>Oblek</p> <p>Černý, nebo v létě světle šedý, v zimě tmavší šedá, bez vzoru (nebo jemný vzor), sako a kalhoty mohou být z jiného materiálu</p>	<p>Kostým</p> <p>Tmavší barvy, se sukní i kalhotový, sukně ke kolenům, decentní rozparek, pouze vzadu.</p>
<p>Košile</p> <p>Bílá, nebo jemně pastelová, bez vzoru (nebo jemný proužek)</p>	<p>Šaty</p> <p>Pouzdrový střih, ke kolenům, zakrytá ramena, decentní výstřih, tmavší barva i se vzorem</p>
<p>Kravata</p> <p>Barva a vzor podle osobního vkusu, délka po přezku opasku, šířka podle klop saka, uzal dle límce</p>	<p>Sukně</p> <p>Tmavá, úzký střih, délka ke kolenům (nebo nad ně) krátký rozparek</p>
<p>Pásek</p> <p>Barva podle bot, spona podle hodinek</p>	<p>Kalhoty</p> <p>Tmavé, jednobarevné, ke kotníkům</p>
<p>Boty</p> <p>K šedému obleku hnědé a béžové, jinak černé, bez lesku, bez protažené špičky, šněrovací, na tenké kožené podrážce</p>	<p>Košile a halenka</p> <p>Bílá (nebo jemně pastelová), neprůsvitná, bez výstřihu</p>
<p>Ponožky</p> <p>V barvě bot, do poloviny lýtek</p>	<p>Sako</p> <p>Černé (tmavomodré, šedé) jednobarevné</p>
<p>Hodinky</p> <p>Tenké, ploché, kožený nebo i kovový</p>	<p>Punčochy</p> <p>Tělové barvy, bez vzoru, tenké</p> <p>Boty</p>

⁹ (Autor podle Špačka, 2013, s. 109 - 110)

<p>řemínek</p> <p>Kabát</p> <p>Crombie coat, žádné bundy</p>	<p>Kožené, jen lodičky, uzavřená špička, podpatek 2 – 6 cm, tmavší</p> <p>jednobarevné, bez ozdob</p> <p>Šperky a doplňky</p> <p>Decentní, maximálně dva prsteny, sladěné s oblečením</p> <p>Make-up</p> <p>Decentní, nevyzývavý</p> <p>Vůně</p> <p>Lehké, neobtěžující</p>
---	--

2.9.1.2 Casual styl

Nejméně formální styl oblékání. Podle Špačka (2013) je vhodný pro práci v kanceláři bez kontaktu se zákazníky a vycházení ven.

Tabulka 2 - Vhodné oblečení pro casual styl¹⁰

Muži	Ženy
<p>Oblek</p> <p>Šedý, sako a kalhoty, sako a kalhoty sportovního střihu i materiálu (tvíd, manšestr, se vzorem), do terénu svetr i džíny</p> <p>Košile</p> <p>Dlouhý rukáv, libovolné barvy, bez</p>	<p>Šaty</p> <p>Pouzdrové i letní volnějšího střihu, ale zakrytá ramena, délka mírně nad kolena</p> <p>Sukně</p> <p>Úzká i širší, jednobarevná i vícebarevná, i se vzorem, mírně nad kolena</p>

¹⁰ (Autor podle Špačka, 2013. s. 112 - 113)

<p>kravaty</p> <p>Boty</p> <p>K šedému obleku hnědé a béžové, jinak černé, vždy šněrovací, k saku a tričku mokasíny, kromě otevřených bot</p> <p>Ponožky</p> <p>V barvě bot i se vzorem, do poloviny lýtek</p> <p>Hodinky</p> <p>Tenké, ploché, kožený nebo i kovový řemínek, sportovní ke sportovnímu saku</p> <p>Kabát</p> <p>Trenčkot, duffle coat, parka</p>	<p>Kalhoty</p> <p>Dlouhé i carpi, šortky ke kolenům s puky, ke kalhotám blejzr</p> <p>Košile a halenka</p> <p>Bílá (nebo jemně pastelová), neprůsvitná, bez výstřihu, společenská trička, svetříky</p> <p>Boty</p> <p>S uzavřenou i otevřenou špičkou, i s volnou patou, páskové lodičky, baleríny, kozačky. Vyloučeny jsou sportovní boty, martensky, letní sandály.</p>
--	--

2.10 Pracovní prostředí

Důležitým prvkem firemní kultury je pracovní prostředí, kterému je v dnešní době přisuzován čím dál větší vliv na výkon zaměstnanců. Interiér a exteriér firmy vypovídá o její kultuře a vytváří dojem na zákazníky i samotné pracovníky firmy. Podle Koubka (2007) je pracovní prostředí tvořeno souhrnem všech materiálních a sociálně psychologických podmínek a významně ovlivňuje pracovníka během pracovního procesu i jeho vztah k vykonávané práci i k zaměstnavateli.

Podstatou jakékoliv firmy jsou produktivní zaměstnanci, a pokud po nich firma požaduje určitou činnost, musí k tomu vytvořit odpovídající podmínky, které budou přispívat k jejich spokojenosti, činnosti a nebudou příčinou zdravotních problémů.

Státní zdravotní ústav (2015) poukazuje na to, že pracovní prostředí patří k významným determinantám zdravotního stavu jednotlivce a může na něho mít pozitivní i negativní vliv. Mezi faktory, které ovlivňují pracoviště, řadí:

- fyzikální;
- chemické;
- biologické;
- fyziologické;
- psychologické;
- prašnost na pracovišti.

Vhledem k tomu, že praktická část této bakalářské práce se zabývá firemní kulturou realitní kanceláře, budou podrobněji popsány fyzikální, fyziologické a psychologické faktory, které ovlivňují administrativní práci v kanceláři.

2.10.1 Fyzikální faktory

Do této oblasti spadá hluk na pracovišti, mikroklima, osvětlení, barvy a různé firemní doplňky.

2.10.1.1 Hluk na pracovišti

Nejčastěji se setkáváme se špatnou akustikou v open space kancelářích, kde největší ruch způsobují mobilní telefony, kopírky a mluvící kolegové. Ke snížení akustického hluku je zapotřebí použít více akusticky absorpčních materiálů jako například absorpční stropní pohledy, stěnové obklady a paravany (Jandák, 2007).

Krátký (2010) tvrdí, že sluch člověka funguje, jako senzor nebezpečí, a proto při expozici hluku se v těle aktivují fyziologické pochody pro boj o život. Púchlo (2012) doplňuje Krátkého (2010) o ekonomiku hluku, kde poukazuje na to, že práce v hlučném prostředí vede k prokazatelným ztrátám firmy.

2.10.1.2 Mikroklima

Mikroklimatické parametry (teplota, proudění vzduchu a vlhkost) spolu s teplotou okolních ploch se navzájem ovlivňují a utváří tepelnou pohodu člověka. Teplotním komfortem (pohodou) se rozumí, že osoba, která má běžné oblečení

nepocituje teplo, ani chlad. Tento jev lze zaručit v případě, že teplota, vlhkost a proudění vzduchu jsou v komfortní zóně. Obecně je doporučeno, aby se v kanceláři dodržovaly pokojové teploty v rozmezí 21–23 °C. V létě teploty mohou být vyšší, aby se snížil teplotní rozdíl oproti venkovním teplotám (Moje klima, 2010).

Proudění vzduchu by nemělo na pracovníky působit rušivě. V zimních obdobích by měl cirkulovat vzduch v kanceláři intervalově, aby se vzduch pročistil a nedocházelo k tepelným ztrátám. V letních obdobích, kdy firmy používají klimatizační a chladicí systémy, se doporučuje používat zvlhčovače vzduchu, aby nedocházelo k úbytku vlhkosti a možným zdravotním problémům (Moje klima, 2010). Úkolem vedení firmy by mělo pohodlné prostředí vytvořit.

2.10.1.3 Osvětlení

Dle zákoníku práce se konstrukce a uspořádání pracovišť řeší tak, aby bylo zajištěno denní osvětlení. Osvětlovací otvory musí být upraveny tak, aby neoslňovaly pracovníky a nevystavovaly je tepelné zátěži a záření. Osvětlení pracoviště denním, nebo umělým světlem, nebo kombinací obou musí odpovídat nárokům na zrakovou činnost (Právní předpisy, 2001)

Podle Chundely (2001) je optimální intenzita osvětlení pro administrativní činnost okolo 500 luxů a je důležité, aby při jeho dopadu nevytvářel stín. Správné osvětlení je předpokladem pracovní pohody a produktivity.

2.10.1.4 Barvy pracovního prostředí

Barevná úprava příznivě ovlivňuje nejen psychiku člověka, ale i příznivě působí na produktivitu práce a spoluutváří celkový dojem z pracovního prostoru. Člověk rozlišuje teplé barvy (červená, oranžová, žlutá) a studené barvy (modrá, zelená). Teplé barvy působí na pracovníky povzbudivě a jejich použitelnost je ideální v méně prosvětlených prostorách. Studené barvy působí uklidňujícím dojmem a opticky zvětšují prostor, jsou vhodné do administrativních budov.

2.10.2 Fyziologické faktory

Administrativní práce je spojena s častým sezením u počítače. Nesprávné sezení vede ke zdravotním problémům. Firma by tak pro své zaměstnance měla zajistit ergonomické pracoviště, které by mělo, dle Hlávkové (2006) splnit tyto úpravy:

- vhodné umístění monitoru;
- výška stolu;
- kvalitní sedadlo;
- uplatňování dynamického sezení (střídání poloh);
- dodržování pauz.

Nynějším trendem je používání notebooků a dalších mobilních zařízení, které byly navrženy pro užití na cestách, nikoliv jako náhrada běžného počítače. Nevýhodou notebooku je blízké umístění klávesnice a monitoru, což v podstatě zamezuje práci ve vzpřímené poloze (Hlávková, 2006).

2.10.3 Psychologické faktory

Dle Blažkové (2008) se řadí mezi psychologické faktory psychická pracovní zátěž, která v pracovním prostředí patří mezi sledované a hodnocené faktory. Richter a Ucilowska (2010) hovoří o psychické zátěži jako o „*souhrnu všech vlivů, které doléhají na člověka z vnějšku a působí na jeho psychiku a organismus.*“ Neadekvátní pracovní požadavky, ať už nepřiměřeně náročné, nebo nepřiměřeně jednoduché způsobují vznik krátkodobých problémů (stres, únava, monotonie a zátěž). Pokud však tyto problémy trvají delší dobu, mohou přerůst do závažnějších onemocnění, jak psychického, tak psychosomatického charakteru.

Podle Galgóczyho (2004) dnešní flexibilní modely práce poskytují zaměstnancům nové atraktivní možnosti, avšak i nadměrnou psychickou zátěž. Největší problém Galgóczy (2004) shledává v odbourávání hranic mezi volným časem a prací, což vede k nedostatečnému odreagování. Tím narůstají krátkodobé i dlouhodobé psychické problémy.

Koubek (2007) popisuje sociálně psychologické faktory jako souvislost s tím, zda člověk pracuje v kontaktu s dalšími pracovníky, nebo pracuje izolovaně. Všeobecně platí, že duševní práce vyžaduje takové prostředí, kdy není rušen ostatními pracovníky. Na druhé straně je třeba si uvědomit, že přílišná izolace pracovníka může vyvolat jeho nepohodu a odpor k práci. Koubek bere v potaz i působení mezilidských vztahů ve firemním prostředí. Jejich kvalita vytváří pozitivní, nebo negativní náladu pracovníka i jeho pracovní výkon.

2.11 Firemní akce a oslavy

Firemní akce reprezentuje teambuildingy, výjezdní zasedání a firemní večírky, které firma pořádá k seznámení a utužení vztahů mezi zaměstnanci, nebo spolupracovníky firmy (Špaček, 2014). Velikost akcí se odvíjí od velikosti firmy a nejdůležitější osobou je organizátor. Ten má za úkol zvolit prostředí, dobu konání, výběr hostů a rozeslání pozvánek (Smejkal, Schelová Bachrachová, 2011).

Firma tímto gestem dává svým zaměstnancům a partnerům najevo, že si jich váží a že si takovou akci může z hlediska profitu dovolit. Firemní akce působí na pracovníky motivačně a zvyšuje jejich loajalitu.

Manažeři by si měli uvědomit, jak pozitivní úlohu hraje, když si manažer pamatuje například životní jubileum, úspěchy či výročí zaměstnance a zašle mu osobní gratulaci, případně předá dar. Zaměstnanec se cítí jako důležitá součást firmy (Dytrt, 2006). Firma může svými prostředky pomáhat potřebným.

Výrost a Slaměník (2008, s. 285) tento čin označují jako „*akt chování vykonaný ve prospěch druhého člověka nebo skupiny osob, jako pomáhající chování, jehož cílem je přinést užitek jiným.*“ Tento akt tyto autoři pojmenovali pod pojmem „*prosociální chování*“.

Charitativní akce může být pro firmu nejen dobrou reklamou, ale pokud tento čin vychází z hodnot firmy, může se jednat i o vnitřní uspokojení zaměstnanců, který posiluje kulturu firmy.

Analytická část

V analytické části je zvolena metoda kvalitativního výzkumu, kde je vycházeno z teoretických poznatků. Výzkum je zaměřen na vliv firemní kultury realitní kanceláře TALANDA Invest s.r.o., na jednotlivé makléře. Výzkum je proveden v pardubické pobočce této firmy, protože zde autor této práce pracuje.

Jako technika sběru dat bylo zvolené zúčastněné pozorování se stupněm úplného participanta. Protože je autor této práce s cílovou skupinou ztotožněn, používá při kladení otázek tykání. To potvrzuje Dismanovo (2000, s. 300) tvrzení, že *„v kvalitativním výzkumu mizí hranice mezi rolí výzkumníka a rolí zkoumané osoby, oba jsou rovnocennými partnery.“*

Aby nedocházelo ke ztrátě objektivity pozorovatele, který uvádí Disman (s. 300) pod pojmem *„going native“*, jsou zvoleny tyto postupy sběru dat:

- pozorování a zachycení fotografií;
- dotazování informátora;
- vlastní zkušenost;
- nestrukturované interview;
- analýza dokumentů.

Pro detailní přiblížení je citováno z interview a frází, které jsou získány od respondentů a informátorů. Dále jsou uvedeny fotografie, které zachycují místo výzkumu, které čtenáři pomohou danou skutečnost přiblížit. K dosažení úplné teoretické saturace bylo čerpáno i z vlastních zkušeností autora. Vychází tak z Dismanova (2000, s. 303) tvrzení, že *„zajímavý aspekt kvalitativního výzkumu je, že výzkumník může popsat svoji metodologii jako výsledek kvalitativního výzkumu o této metodě. Nejaktivnější z výzkumníků mohou napsat metodologický článek „z hlavy“, bez jakéhokoliv sběru dat a jejich kódování, protože jednoduše tento výzkumník ví, co ví; prožil zkušenost výzkumu a byl úspěšný. Lidé mu budou věřit, protože prošel touto zkušeností. Když výzkumník píše takový článek, provádí prostě terénní výzkum sám na sobě.“*

Pomocí těchto kombinovaných postupů je objektivně analyzována a následně charakterizována firemní kultura ve vztahu k realitním makléřům. Výsledná charakteristika je kombinována s poznatky z teoretické části a kritikou autora.

Respondenti

Ve firmě TALANDA Invest s.r.o. je standardní tykání. Proto jsou respondenti při rozhovorech oslovení křestními jmény. Rozhovory s respondenty jsou upraveny do spisovné češtiny.

Tabulka 3 - Výčet respondentů¹¹

Jméno	Pohlaví	Věk	Pozice	Praxe ve firmě
Vlastimil	muž	33	jednatel	2 roky
Lenka	žena	39	makléřka	2 roky
Kamila	žena	43	manažerka	2 roky
Simona	žena	28	makléřka	1 rok
Michal	muž	26	makléř	3 měsíce
Ondra	muž	31	makléř	1 rok
Lucka	žena	35	makléřka	6 měsíců
Daniela	žena	23	asistentka	2 měsíce
Jirka	muž	47	manažer	2 roky

Analýza dokumentů

Při výzkumu měl autor možnost nahlédnout do těchto firemních materiálů:

¹¹ (Archiv autora)

- etický kodex;
- manuál provozu;
- intranet;
- facebookové stránky firmy;
- webové stránky firmy.

Prostředí

Rozhovory se konaly v prostředí pardubické pobočky v dopoledních hodinách dne: 20. 4. a 21. 4. 2015. Pozorování probíhalo v průběhu pracovního působení autora v realitní kanceláři od data jejího vzniku.

3 Kultura firmy TALANDA Invest s.r.o.

3.1 O firmě

TALANDA Invest s.r.o. (dále jen firma) je firma působící na trhu s nemovitostmi od února roku 2013. Její podnikatelský záměr je zprostředkování pronájmu, prodeje, výkupu a oddlužení nemovitostí a zprostředkování prodeje montovaných domů RD Rýmařov s.r.o. Firma je členem Realitní komory a Asociace realitních kanceláří. V této době společnost čítá pět poboček o třiceti realitních makléřích.

3.2 Základní informace

Z internetových stránek rejstrik.penize.cz autor zjistil podstatné informace o firmě.

Datum zápisu	5. 2. 2013
Obchodní firma	TALANDA Invest s.r.o.
Sídlo	Kočí, 151/, PSČ 538 61
IČO	28831331
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Spisová značka	31732 C, Krajský soud v Hradci Králové
Předmět podnikání	- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Ostatní skutečnosti	- Počet členů statutárního orgánu: 1 - Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.
Kapitál	Základní kapitál 200 000 Kč
Statutární orgán	VLASTIMIL TALANDA - jednatel Kočí, , PSČ 538 61 den vzniku funkce: 5. 2. 2013 <i>Jednatel jedná jménem společnosti samostatně.</i>
Společníci s vkladem	VLASTIMIL TALANDA Kočí, , PSČ 538 61 Vklad: 200 000 Kč, splaceno 100 %. Obchodní podíl 100%

Obrázek 9 - Základní informace o firmě¹²

¹² (Penize.cz, 2015)

3.3 Logo a slogan firmy

Při pozorování exteriéru budovy je možné vidět logo firmy.



Obrázek 10 - Logo firmy¹³

Následně byl veden rozhovor s jednatelem, aby došlo k zjištění významu loga a sloganu pro firmu.

„Vlastimile, co by mělo toto logo reprezentovat a proč?“

Vlastimil: *„Podle barevné typologie působí dynamicky, sebevědomě, agresivně a vystihuje moji povahu.“*

„Jaký slogan firma používá?“

Vlastimil: *„Jsme Vaším partnerem, nikoliv zprostředkovatelem.“*

„Co má slogan reprezentovat?“

Vlastimil: *„Slogan je směřován hlavně k makléřům, ale i zákazníkům. Po makléřích chci, aby dbali na vytvoření partnerských vztahů se zákazníky.“*

Proč je to tak důležité?

Vlastimil: *„Aby se zákazníci vždy v dobrém na své makléře obraceli a makléři si tak vytvořili dobrý referenční byznys do budoucna.“*

Z rozhovoru je patrné, že firemní slogan i logo vychází z firemních hodnot. Slogan vnitřně ovlivňuje makléře samotné a lze říci, že pro ně nese poučení navázání vztahu.

¹³ (Interní materiály firmy)

3.4 Historie a filozofie firmy

Při návštěvě webových stránek firmy je možné zjistit potřebné informace o její historii.

Firma byla založena Vlastimilem Talandou na základě osmileté praxe v realitách. Jeho kariéra začala v roce 2007, kdy působil, jako řadový makléř u realitní sítě Bydlíte.cz. V roce 2010 přijal nabídku od silné světové realitní společnosti Century 21. Prvně zde působil, jako řadový makléř, následně jako obchodní ředitel pobočky Century 21 – Bonus Pardubice. V průběhu let na pozici ředitele pobočky nabyt mnoho zkušeností z oblasti managementu. Na základě toho se v roce 2013 rozhodl založit svoji vlastní firmu TALANDA Invest s.r.o. V dubnu 2013 byla slavnostně otevřena první pobočka v Pardubicích, dále v Praze, Hradci Králové, Čáslavi a Kolíně.

Následně byla zjištěna filozofie firmy z rozhovoru s jednatelem.

„Vlastimile, jaká je filozofie tvé firmy?“

Vlastimil: *„Filozofie naší firmy je hlavně postavena na pomoci zákazníkovi, ale všechno to jde ruku v ruce s makléři. Pomoc lidem najít nové bydlení je spojená s provedenými obchody. Chci, aby firma hodně prodávala, a tím tak hodně pomáhala.“*

„Jak pohlížíš na filozofii firmy do budoucna a jak se projevuje ve vztahu k makléřům?“

Vlastimil: *„Mým cílem je do dvou let mít 80 až 100 makléřů, kteří zobchodují v průměru 800 až 1000 obchodů za rok. To pro firmu znamená možnost pomoci tisíci rodinám najít nové bydlení a pro firmu to znamená obrat okolo 50 000 000 Kč.“*

„Mým posláním je pomoci alespoň deseti makléřům k výdělku většímu než milion korun za rok, a proto se snažím učit makléře, aby jejich služba byla kvalitní, ale ne levná. Protože slovo „levný“ je pro mě sprosté slovo.“

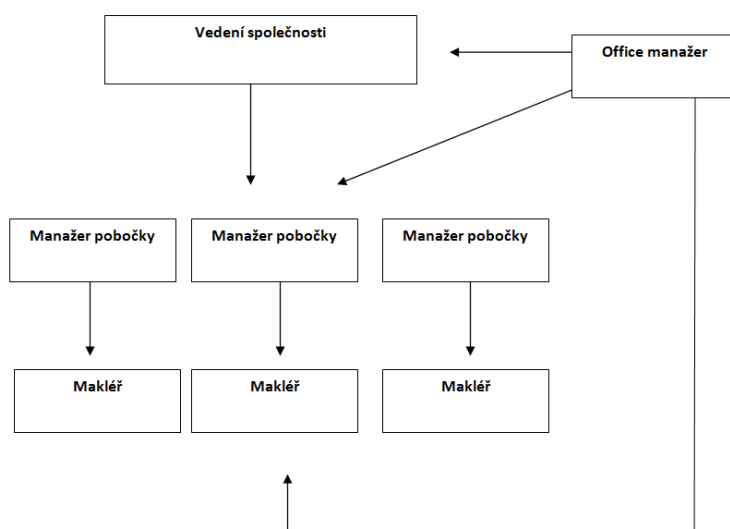
Z filozofie firmy je patrné, že je orientována jak na zákazníka, tak i na své makléře. Orientace na zákazníka a na makléře je propojena poskytováním kvalitní

služby. Makléři jsou uspokojeni a odměněni tím, že pomohli zákazníkovi. Dle Vlčka (2002) by měla filozofie firmy vycházet z dlouhodobých hodnot, misí, poslání a vizí. Podle názoru autora toho firma dosahuje hlavně posláním jednatele.

Je ale patrné, že se tvrzením „do dvou let“ firma orientuje na krátkodobý zisk, což může být podle Vlčka (2002) rizikem pro firmu. Firma by měla své cíle plánovat i z dlouhodobého hlediska. Na tvorbě plánu by se měli podílet všichni zaměstnanci firmy, aby celkový plán vycházel z hodnot firmy, ale i všech zaměstnanců.

3.5 Struktura firmy

Z manuálu provozu firmy (2015) bylo zjištěno, že firma má následující strukturu.



Obrázek 11 - Struktura firmy¹⁴

Z obrázku lze zpozorovat, že firma je postavena na jednoduché liniové struktuře se štábním prvkem. Vedení firmy představuje Vlastimil Talanda, který funguje jako realitní makléř, dohlíží a koordinuje manažery jednotlivých poboček. Manažeři poboček koordinují jejich chod. Makléři působí ve svém okolí, ve kterém

¹⁴ (Autor, dle manuálu provozu, 2015)

operují. Jednatel je vždy nápomocen makléřům při řešení komplikovanějších obchodů.

Štábním orgánem je asistentka a její práce vychází z odpovědi na položenou otázku.

„Danielo, co je náplní tvé práce?“

Daniela: *„Moji prací je tady téměř vše, co se týká administrativy. Hlavně kontroluji zakázky makléřů. A dnes jsem například byla fotit za Vlastimila byt až v Teplicích.“*

Štábní orgán je ve firmě teprve dva měsíce. Je možné konstatovat, že zavedení štábního prvku do firmy je hlavně z důvodu kontroly makléřů. O tom vypovídá tento e-mail.

Ahojda,

bohužel do dneška není u zakázky N01331 doplněn souhlas od klientů s inzercí, zakázka je tedy prozatím sundána z exportu. Až bude doplněna u zakázky, tak mi to prosím zašli a já to hned hodím zpátky.

Děkuji

S pozdravem

Daniela Huclová
Office manager

Mobil: +420 776 176 024

E-mail: huclova@talanda-invest.cz

TALANDA Invest s.r.o.

Kancelář Pardubice

17. listopadu, 530 02 Pardubice

Web: www.talanda-invest.cz

Facebook: www.facebook.com/TALANDAinvest

Obrázek 12 - Kontrola inzerce od štábního orgánu¹⁵

Z e-mailu je patrné, že makléři musí mít souhlas majitele s inzercí nemovitosti. S tím autor souhlasí, neboť se dnes často stává, že jsou nemovitosti inzerovány bez vědomí majitele. Otázkou je, proč by měl makléř inzerovat nemovitost, když majitel nemovitosti nechce jeho službu využít? Má to pro makléře nějaký význam? Na druhou stranu je možné říci, že si firma chce udržet dobré jméno a nechce, aby docházelo k problémům. Makléř nemá právo inzerovat nemovitost, ani se souhlasem telefonickým. To je možné považovat za akt nedůvěry vůči makléřům, což může vést k jejich demotivaci.

¹⁵ (Archiv autora)

Z pozorování bylo dále zjištěno, že manažeři poboček nemají téměř žádnou rozhodovací pravomoc, vše podléhá rozhodnutí jednatele. Jednatel prozatím zvládá dávat pokyny makléřům jednotlivě. Otázkou však je, jak se tato situace bude vyvíjet s rostoucí strukturou do budoucna.

3.6 Vedení lidí

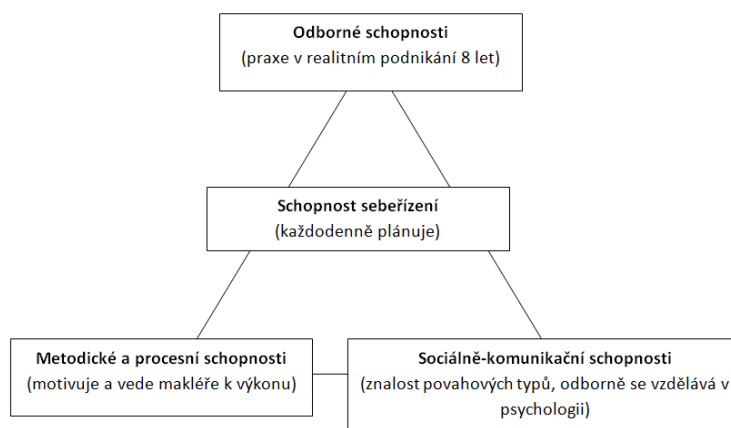
Ze struktury firmy je zřejmé, že vedoucí pozici ve firmě zaujímá jednatel a manažeři poboček. Z pozorování a vlastní zkušenosti autora je možné konstatovat, že manažeři poboček vedou makléře na svých pobočkách a jejich vedení zahrnuje zejména nábor nových makléřů a jejich zaškolení v terénu, plánování schůzek, stanovování cílů a motivaci jednotlivých makléřů. Jednoduše lze říci, že se starají o celkový chod pobočky a dohlíží na její ziskovost. Manažeři i jednotliví makléři jsou vedeni jednatelem.

Jednatel dohlíží na chod jednotlivých poboček a sám je manažerem pobočky v Pardubicích. Jeho pracovní náplní z hlediska vedení firmy je vedení porad a školení, individuální plánování cílů a času makléřů.

„Vlastimile, jak na sobě pracuješ, jako vedoucí pracovník?“

Vlastimil: *„Hlavně navštěvuji různá školení a kurzy. Čtu knihy o osobním rozvoji a leadershipu. Nejvíce se však stále učím praxí ve firmě.“*

Dle Daigelera (2008) by měl vedoucí splňovat podmínky, které jsou uvedeny v kapitole 2.3 této práce. Charakteristika dle Deigelerova (2008) trojúhelníku označuje jednatele za vedoucího pracovníka.



Obrázek 13 - Vlastnosti vedoucího pracovníka - Vlastimila Talandy¹⁶

Slabinu jednatele autor spatřuje v jeho časté vznětlivosti a agresivním chování vůči makléřům firmy. Z hlediska Jungovy typologie je možné jeho osobu zařadit do povahy silného cholera. V případě, že makléř způsobí nějaký problém, který nějak ovlivní jméno firmy, je na poradě ponížen. To může negativně zapůsobit na psychiku makléře. Avšak v případě, že jednatelem přijde e-mail s pochvalou makléře od zákazníka, je makléř na poradě taktéž před všemi pochválen. Dle doporučení autora by měl jednatel řešit spory s makléři osobně a neponižovat je na veřejnosti. Za to veřejná pochvala působí motivačně jak na samotného makléře, tak i celou firmu.

3.6.1 Delegování

Je možné tvrdit, že jednatel často deleguje své úkoly na ostatní členy firmy. Nejčastěji se jedná o delegování úkolů v oblasti prodeje a pronájmu nemovitostí. Důvody, které k tomu jednatele vedou, vyplývají z tohoto rozhovoru.

„Vlastimile, proč deleguješ svoje obchody na makléře?“

Vlastimil: *„Často se stává, že mi volá někdo, kdo chce pomoci s obchodem mimo moji lokalitu působnosti. Proto obchod raději předám schopnému makléři od nás. Z obchodu poté mám polovinu provize.“*

¹⁶ (Autor dle Daigeler, 2008, s. 17)

„Deleguješ na makléře ještě jiné úkoly, které se netýkají nemovitostí? ”

Vlastimil: *„Třeba zaškolení nových makléřů. Služebně starší makléři se je učí vychovat a tak rozvíjejí svoje schopnosti vést.”*

Firma hojně využívá outsourcing a to zejména pro účetnictví, právní služby, oceňování majetku a hypoteční poradenství. Jednatel firmy o outsourcingu řekl: *„Outsourcing je pro mě i pro makléře ulehčení práce, nehledě na to, že z nás odpadá zodpovědnost za smlouvy, účetnictví apod.”*

Účetnictví firmy spravuje externí účetní, a pro jeho správu využívá ekonomický software POHODA. Pro poskytování právních služeb využívá firma advokátní kanceláře, které jsou členy advokátní komory. Firma nemá své hypoteční centrum, ani svého hypotečního specialistu. Financování a poradenství v oblasti hypoték zaštiťuje externí hypoteční specialista.

Dle Cipra (2009) a Meiera (2009) je delegování možnost, jak v pracovnících objevit skryté talenty. To lze spatřit v přístupu jednatele k zaučení nových makléřů, těmi schopnějšími. Jednatel přenechává obchody z jiné lokality na schopné makléře, což potvrzuje teorii Meiera (2009), že delegování motivuje zaměstnance k výkonu. S tímto tvrzením autor souhlasí, avšak se ve firmě se stává, že jednatel deleguje na jiné makléře obchody i ze své lokality. Makléř nafotí nemovitost, chodí na prohlídky, ale nakonec si jednatel nemovitost prodá sám a makléře zapomene odměnit. Často tento čin vzbuzuje negativní emoce a narůstá nedůvěra vůči firmě.

Další negativum, které je možné ve firmě spatřit je přílišné delegování makléřů úkoly, které nesouvisí s jejich prací. Například jednatel deleguje makléře umytím jeho osobního vozu, kdy odměnou pro makléře je, že se může vozem svézt. Autor je ve firmě delegován v oblasti informatiky (např. instalace tiskárny, kontrola počítačů jednotlivých makléřů apod.), což není jeho pracovní náplní. Makléři tyto činy nejčastěji dělají z důvodu dobrých vztahů mezi makléři. Je však možné se setkat s určitým pocitem nedocení. Firma by tak měla své makléře odměňovat za jejich služby navíc ve prospěch firmy.

3.6.2 Vedení porad

Z pozorování bylo zjištěno, že se ve firmě konají dva typy porad, malé týdenní porady a velké měsíční porady.

Týdenní porady se konají každé pondělí ráno od 8.30 hodin. Jednatel nejprve probírá s manažery poboček celkovou režii týkající se vedení pobočky. Nejčastěji se jedná o marketing v lokalitě pobočky, nábor nových nemovitostí a makléřů. Porada mezi manažery se odehrává mimo dění kanceláře.

Následně jednatel vede radu se všemi makléři poboček. Na začátku porady se řeší organizační věci chodu firmy. Následně je prostor pro diskuzi. Jednatel s makléři rozebírá jejich uplynulý týden a odpovídá na jejich dotazy. Nejčastěji se jedná o postupy v prodejní činnosti, akvizici a zefektivnění práce.

Měsíční porady se konají každé první pondělí v měsíci. Této porady se účastní všichni makléři a zaměstnanci firmy. Jednatel prezentuje výsledky za uplynulý měsíc a další nové informace týkajících se chodu firmy.

Dle Plamínka (2008) firma nejčastěji praktikuje informativní a řešitelskou radu. Informativní porady jsou především zaměřeny na informování makléřů o změnách či nových informacích ve firmě, legislativě apod. Řešitelské porady se nejčastěji zabývají řešením komplikovaných obchodů ze strany makléřů.

3.6.2.1 Uspořádání prostoru

Všechny porady se konají v prostorách pardubické pobočky. Jednatel ke své poradě používá podpůrných prostředků jako např. projektor a flipchart.



Obrázek 14 - Uspořádání porady ve firmě¹⁷

Podle teorie Plamínka (2007), je z fotografie patrné, že firma vede direktivní porady a jednatel používá ke své prezentaci podpůrné prostředky, které symbolizují moc. Doporučením autora je vést porady v přátelském kruhu. Není potřebné vést porady direktivním stylem, když se jednatel pohybuje v kruhu přátel.

3.7 Motivování makléřů

Dle Daigelera (2008) je nejdůležitější zjistit, co motivuje zaměstnance firmy. Z následujícího kolektivního rozhovoru je možné určit motivy makléřů.

„Co vás motivuje k práci?“

Michal: *„Největší motivace je pro mě, že jsem něco dosáhl a že to každý může vidět. Tohle mě „nakopne“ nejvíce. Jelikož čekáme s přítelkyní dvě děti, tak i to je pro mě hnací motor, abych se o ně postaral.“*

Lenka: *„Pro mě je osobní motivací spokojený zákazník. Protože vím, že jsem dobře odvedla službu.“*

¹⁷ (Archiv autora)

Lucka: „Mě nejvíce motivují peníze. Mám nějaké finanční problémy, které bych tady přede všemi nerada rozebírala.“

Kamila: „Určitě peníze. A potom když o mně zákazník řekne, že jsem šikovná a doporučí mě dál.“

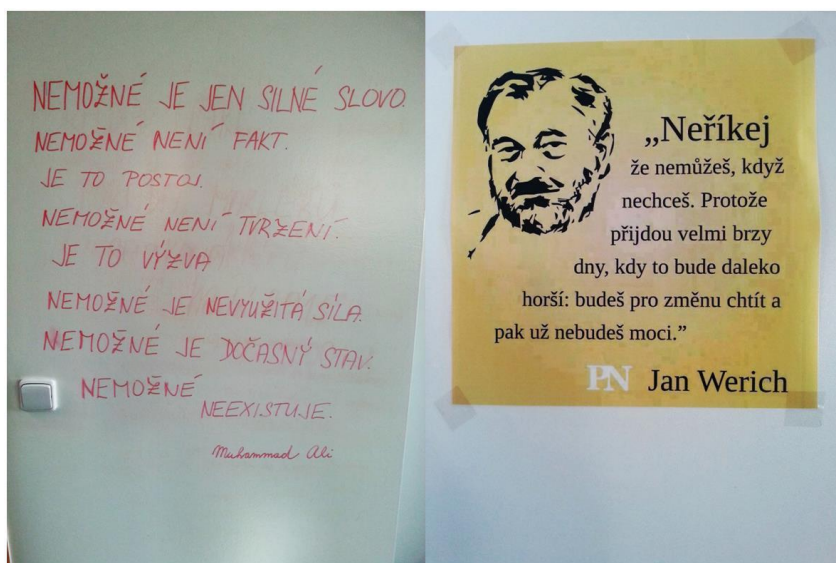
Na základě kolektivního rozhovoru je možné posoudit, že nejvíce makléřů je motivováno penězi a uznáním. Peníze lze, dle Maslowovy pyramidy, zařadit do základních fyziologických potřeb, protože slouží k jejich pořízení. Spokojený zákazník a dosažení úspěchu lze zařadit do nejvyšších pater pyramidy (potřeb seberealizace a potřeb uznání).

Podle Wernerové (2010) jsou makléři motivováni spíše pozitivní motivací, která je založena na odměně. Lucka je motivována negativní motivací strachu.

Dle Freye a Osterloha (2002) jsou makléři motivováni, jak vnějšími faktory (penězi), tak vnitřními (uspokojením z práce a uznáním).

Z dlouhodobého pozorování je možné určit motivy, kterými firma působí na makléře. Tyto motivy je vhodné aplikovat na Maslowovou pyramidu potřeb, z které můžeme zjistit, zdali firma efektivně motivuje makléře na základě dodržování hierarchické struktury.

Z pozorování okolí kanceláře bylo zjištěno, že firma motivuje makléře pomocí různých citátů a obrazů.



Obrázek 15 - Motivační citáty v kanceláři

3.7.1 Základní fyziologické potřeby

Z filozofie firmy bylo zjištěno, že firma je orientována na výdělek svých makléřů a peníze lze chápat jako motiv k uspokojení základních fyziologických potřeb. Proto motivace penězi je ve firmě nejčastější a je úzce spjata s provizním systémem firmy, který bude popsán v kapitole 3.8 této práce.

3.7.2 Uznání

Začátkem každého měsíce je vyhodnocen nejlepší makléř firmy za minulý měsíc. Makléř měsíce je vyhlášen na základě nejvyšší dosažené hrubé produkce za minulý měsíc. Za odměnu obdrží finanční obnos a plaketu se svým jménem.

Společně s makléřem měsíce je vyhlašován i nováček měsíce. Jedná se o makléře s nejvyšším obratem, který je ve firmě méně než půl roku.

V lednu je vyhlašována kategorie makléř roku. Vítězem se stává makléř s nejvyšším dosaženým hrubým obratem za daný kalendářní rok bez ohledu na jeho provizní systém. Makléře roku dostane plaketu se svým jménem a dovolenou dle výběru za cenu, která se počítá z obratu. Makléř měsíce a roku jsou vyhlašováni před všemi makléři a následně jim je veřejně poděkováno na facebookovém profilu firmy.



Obrázek 16 - Plaketa za nejlepšího makléře měsíce¹⁸

¹⁸ (Archiv autora)

3.7.3 Seberealizace

Každý makléř firmy může vychovávat své vlastní makléře. Firma nabízí makléři, procentuální zisk z jeho obratu. Pokud bude makléř schopný ve výchově svých makléřů, firma mu nabízí možnost vést vlastní pobočku. Makléř je tak motivován financemi, ale i možnostmi seberealizace.

3.7.4 Jistoty

Makléři ve firmě jsou osoby samostatně výdělečně činné, to znamená, že jsou sami odpovědní za svůj zisk a stabilitu příjmu. Firma se snaží makléře učít systematické práci, aby nedocházelo ke kolísání příjmu. Vzhledem k tomu, že makléři nejsou placeni jako zaměstnanci, nemohou být pozitivně motivováni jistotami zaměstnání a trvalého příjmu. Pro většinu makléřů je to motivace negativní ve formě strachu z toho, že nebudou mít finanční zajištění.

3.7.5 Potřeba sounáležitosti

Firma motivuje makléře tím, že mohou pracovat v přátelském prostředí, kde mohou být pány svého času. Mezi motiv potřeby sounáležitosti lze určit i víkendové wellness pobyty pro nejlepší makléře. To může motivovat ty makléře, kteří touží po dobrém kolektivu a zábavě. Blíže se jim autor věnuje v kapitole 3.15.

Z výše uvedených příkladů je patrné, že se firma snaží motivovat makléře všemi prvky Maslowovy pyramidy. Problém, s kterým se firma potýká, je krátkodobá motivace makléřů. Často se stává, že makléři mají v určitém měsíci vysoký obrat, a v dalších měsících upadá jejich aktivita. S tím je spojený pokles celkového obratu firmy. Za tímto problémem je možné vidět rychlé uspokojení základních potřeb jednotlivých makléřů. Aktivita makléře se na jeho výdělků projevuje vždy po 2 až 3 měsících. Z toho důvodu jsou výdělky makléřů nepravidelné, což může způsobovat fluktuaci makléřů ve firmě. Řešením tohoto problému je správné plánování a time management. Firma by tak měla z hlediska plánování ke každému makléři přistupovat individuálně. Dalším možným řešením je zjištění, motivů makléřů v době jejich úspěšných měsíců. Těmito motivy by pak firma měla motivovat makléře k další aktivitě.

3.8 Odměňování makléřů

Finanční odměňování makléřů je postaveno na provizním systému. Systémy jsou porovnány s konkurenčními firmami z hlediska jejich ceny. Cena určuje, kolik makléř musí zaplatit za využití systému. Zbytek procent z provize získává realitní kancelář.

Tabulka 4 - Srovnání cen provizních systémů¹⁹

TALANDA Invest s.r.o.	M&M reality holding a.s.	RE/MAX
30% = bez poplatku	30% = bez poplatku	/
50% = 2 500 + DPH	30%+ = bez poplatku	50% = 5 000 + DPH
85% = 7 000 + DPH		85% = 15 000 +DPH

Z tabulky je patrné, že z hlediska cen provizních systémů, je firma levnější než konkurence. M&M reality holding a.s. mají provizní systém bez poplatku. Tato společnost má odměňování postavené hierarchicky. Čím vyšší má makléř postavení, tím vyšší má provizní systém. Hranice odměny makléře však nepřeroste hranici 50 %.

Veliké odměny pro makléře vychází z filozofie firmy a tím utváří firemní kulturu. Velké odměny lze považovat jako velkou „zbraň“ v získávání nových makléřů od konkurence. Jediné negativum v odměňování považuje autor odpočet DPH v hodnotě 21 % z celé provize makléře. Tím si firma usnadní daňový odpočet, ale makléři přichází o část možného zisku, protože nejsou plátcí DPH.

3.9 Vzdělávání makléřů

Realitní makléř, který chce vykonávat profesionální služby, se musí neustále vzdělávat nejen v oboru, ale i po osobní stránce. Firma výrazně dbá na vzdělání svých makléřů a manažerů poboček, protože vzdělání je klíčové k poskytnutí kvalitní služby, což je možnost, jak se odlišit od konkurence.

¹⁹ (Archiv autora)

3.9.1 Základní školení

V oblasti školení makléřů spolupracuje firma s realitní společností RE/MAX, spolupráce probíhá ve formě jednodenních školení. Makléř, který absolvuje toto školení, získá základní znalosti z oblasti plánování, náboru nemovitostí, vedení schůzek apod. Smyslem tohoto školení nejsou jen pestré znalosti, ale makléř by si měl umět odpovědět na základní otázku: „*PROČ podnikat?*“ Tato školení jsou velkým přínosem nejen pro začínající makléře, ale i jako zdroj aktuálních informací z oblasti realitního trhu. Školení je celodenní a probíhá v prostorách pardubické pobočky. Cena školení je 500 Kč.

3.9.2 Školení pro manažery poboček

Vzhledem k tomu, že autor není manažerem pobočky, nemá přístup na tato školení. Proto byl veden kolektivní rozhovor s manažery o tom, co se na školeních probírá.

„Jirko, co ti přináší školení pro manažery?“

Jirka: *„Tak pro mě, jako pro manažera, je hlavně přínosem, že nejčastěji probíráme nábor makléřů. Pak nás Vlastimil učí, jak s nováčky pracovat apod.“*

„Petře, jak pohlížíš na školení ty?“

Petr: *„No pro mě, jako pro manažera začátečníka, je hlavně přínosem režie a marketing pobočky, protože jsem v předchozí „realitce“ působil jako řadový makléř, tak to jsou pro mě všechno nové věci.“*

3.9.3 Školení v oblasti osobního rozvoje

V oblasti osobního rozvoje využívá firma školení od GROW UP Academy. Tato společnost nabízí širokou škálu školení od tématu komunikace až po dovednosti manažera. Hlavní výhodou této společnosti je, že si u ní může zákazník objednat školení přímo na míru. Školení je pro skupinu deseti lidí, tak aby se v průběhu ke každému přistupovalo individuálně. Téma školení se vybírá na základě návrhu makléřů. Počátkem roku 2015 byla školení zaměřena na barevnou typologii osobnosti zákazníka. GROW UP Academy poskytne každému účastníkovi

kurzu své školící materiály. Školení se koná jednou za měsíc v prostorách pardubické pobočky a cena školícího dne pro skupinu je 25 000 Kč.

3.9.4 Vzdělání v oblasti financí

Makléři firmy se mohou dobrovolně zúčastnit školení z oblasti finanční gramotnosti od společnosti ZFP Akademie a.s., která získala akreditaci od Ministerstva školství a tělovýchovy České republiky k provádění rekvalifikací v oblasti financí. Tato společnost se řadí mezi největší vzdělávací a zprostředkovatelské společnosti v oblasti financí na našem trhu. Makléři se mohou vzdělávat v oblasti hypoték, životních pojištění, investic, ale i leadershipu a stanovování cílů apod. ZFP akademie a.s. umožňuje absolvování zkoušek ze zákona č. 38/2004 pro poskytování finančních služeb.

I když je vzdělání ve firmě ZFP a.s. dobrovolné, je na něj autorem pohlíženo kriticky. Tato firma sice vzdělává v oblasti financí, ale nezabývá se finanční problematikou týkající se nemovitostí.

3.9.5 Vzdělávání v praxi

„Nejlepším vzděláním je praxe.“ Takto by se dal charakterizovat postoj jednatele firmy ke vzdělání v realitním odvětví.

Velmi účinnou vzdělávací metodou firmy je pozorování zkušenějších makléřů. Proto se začínající makléři účastní schůzek zkušenějších makléřů, aby mohli pozorovat, jak se mají schůzky vést.

Lze tvrdit, že firma velmi dbá na vzdělání svých makléřů, což dle Vodáka a Kuchařikové (2011) vede k dosahování vynikajících výsledků a konkurenceschopnosti.

Firma RE/MAX staví svoji kulturu firmy na vzdělávání, oproti firmě se makléři společnosti RE/MAX mohou pyšnit certifikacemi, které vychází ze vzdělání. U zákazníků vzbuzují určitou kvalitu spojenou s normou ISO.



Obrázek 17 - Certifikace RE/MAX²⁰

Pro výkon povolání realitního makléře není v České republice potřebné prokázat odborné znalosti, protože se jedná o volnou živnost. Přitom se ale jedná o činnost společensky závažnou, která se dotýká vlastnických práv. A neodborné služby realitního makléře vedou ke způsobení peněžní či majetkové újmy. Z toho důvodu jsou lidé velmi opatrní při výběru zprostředkovatele.

Pro firmu by bylo vhodné zažádat Certifikovaný ústav VŠE Praha o přezkoušení makléřů z jejich odborných znalostí týkajících se realitního trhu. Následně by makléři firmy mohli získat certifikáty, které by jim pomohly upevnit důvěru mezi zákazníky.

3.10 Interní komunikace firmy

Nejvyšší tok informací probíhá na poradě a firma zde komunikuje o důležitých věcech s makléři. Vzhledem k velikosti firmy a kolegiálním vztahům je nejvíce informací předáváno u stolu při kávě, nebo pomocí zpráv na sociálních sítích. Pro připomenutí, či rychlé komunikaci je hojně makléři používán e-mail.

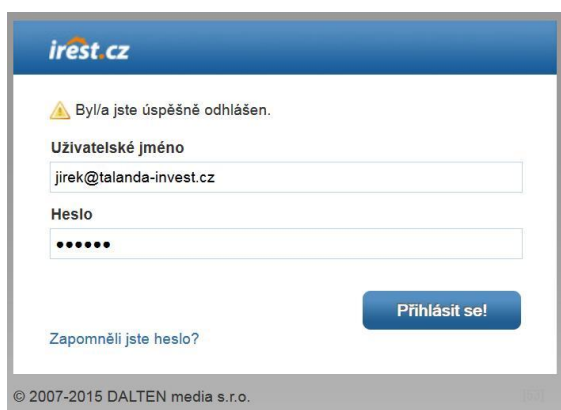
Ve firmě jsou velmi často pořádány „kávové dýchánky“, při kterých se sejdou všichni makléři z kanceláře, kteří následně diskutují o tématech, které se netýkají jejich podnikání. Nejčastějšími tématy jsou vtipy, gastronomie a ženy. Někteří makléři jsou schopni strávit několik hodin denně pouhým „klábosením“ a nevěnují svůj čas aktivitám, které vedou k výdělku peněz. Tito makléři to

²⁰ (Brožíková, Hájek, Hassman a kol., 2013)

komentují tím, že si potřebují odpočinout. Tento přístup vůbec neprospívá firmě z hlediska možného zisku.

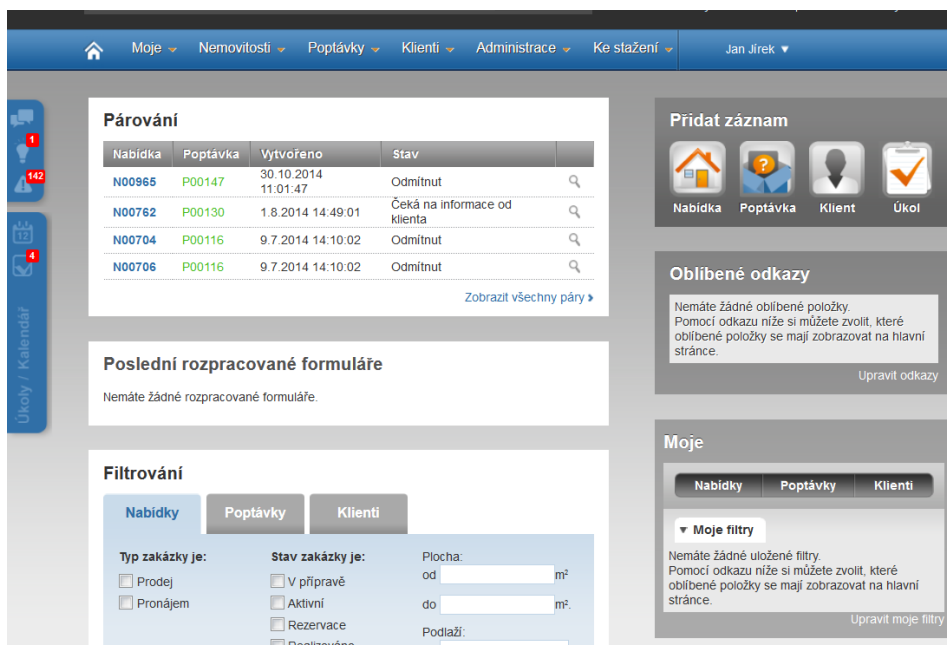
3.10.1 Intranet firmy

Firma používá svůj vnitřní intranetový systém s názvem irest.cz. Přístup do systému je pomocí webové stránky irest2.irest.cz. Každý člen firmy má svůj uživatelský profil, na který se přihlásí pomocí e-mailu a hesla.



Obrázek 18 - Přístup do intranetu²¹

Při vstupu do systému se uživateli zobrazí prostředí.



Obrázek 19 - Prostředí intranetu²²

²¹ (Archiv autora)

Horní modrá lišta nabízí uživateli následující funkce:

- **Moje** – Tato záložka umožňuje makléři správu jeho obchodů (nabídky, poptávky, schůzky, databázi zákazníků, kalendář apod.)
- **Nemovitosti** – Umožňuje přidat nemovitost do systému a následně ji exportovat. Zároveň makléřům slouží jako výpis všech nabídek, které jsou aktivní, realizovány, nebo zrušeny.
- **Poptávky** – Systém umožňuje párování mezi nemovitostmi a poptávkami mezi makléři. Výhodou systému je, že umožňuje párovat i jinými realitními kanceláři, které využívají tento systém.
- **Klienti** – Tato záložka slouží k evidenci všech zákazníků, jejichž nemovitost je, nebo byla u nás nabízena.
- **Administrace** – Slouží pro individuální správu zakázek makléře.
- **Ke stažení** – Tato záložka slouží jako databáze všech dokumentů potřebných k obchodu a chodu kanceláře.

Systém je možné zařadit do kategorie ECM. Za jeho hlavní části jsou autorem považovány DMS (pro správu dokumentů), DAM (pro správu fotografií), RM (pro správu a archivaci dokumentů k uzavřenému obchodu) a TCM (zdroj dat o nemovitostech sloužící k podpoře rozhodování v určení ceny nemovitosti).

Výhodou systému je jeho jednoduchost a přístup přes webové rozhraní. Jako hlavní nevýhodu lze spatřit v tom, že si makléř nemůže znovu stáhnout již nahrané fotografie v systému a musí si je sám uchovávat externě. Další nevýhodou je, že systém nepodporuje webový prohlížeč Opera. Pro plné využití systému na dotykových zařízeních je potřeba stylus, který makléř potřebuje k rozbalení nabídky u jednotlivých záložek.

²² (Archiv autora)

3.11 Pracovní vztahy

Již z pozorování celého kolektivu lze usoudit, že zde panují přátelské vztahy. Všichni si mezi sebou tykají a oslovují se jménem. Nechybí ani vtípkování. Dle Fullerova (2004) rozdělení rozhodně převažuje vztah kolegiality nad vztahem nadřízený – podřízený. Protože makléři se snaží spolupracovat na svých obchodech, odpadá z nich možný rozdíl v postavení. Jednatel vztahy komentuje následovně: „Vztahy jsou pro nás velmi důležité, jsme jeden tým a táhneme za jeden provaz.“ Makléři svůj vztah prohlubují i mimo pracoviště, například na firemních akcích, o kterých je zmíněno v kapitole 3.15.

Vztahy ve firmě se i občas naruší. Za hlavní zdroj rozbrojů ve firmě lze považovat firemní systém ADOL.

N Pronajmu 1+kk s velkou lodžii	nezadana	27. 4. 2015 08:30
v Polabinách. Byt po rekonstrukci, internet, el. sporák, komora na patře. Pouze jedné pracující osobě. RK nevolat. Cena: 6700 Kč měsíčně včetně energií plus kauce ve výši 1 nájmu.		
url:http://pit.cz/inzerce/nemovitosti/byty/pronajmu/pronajmu-1kk-s-velkou-lodzii-v-polabinach-byt-174861/-inzerat/		
NTyp:pronajem		
pardubický		nezadan 775383434 Prověř
Telefon je uveden u dalších 12 inzeratů. Ukázat inzeraty		
<input type="radio"/> Nabrán <input type="radio"/> RK <input checked="" type="radio"/> On Hold <input checked="" type="radio"/> Nechce RK <input type="radio"/> Ostatni <input type="radio"/> Jiná Lokalita		
Pozn.: <input type="text"/>		
Uživatel: Vrabcova Talanda, 27. 4. 2015 08:51:17, On Hold		
Uživatel: Bednářová Talanda, 27. 4. 2015 10:30:07, zatím nechce, sama, budu volat později		
		Přidat úkol

Obrázek 20 - Systém ADOL²³

Makléři firmy kontaktují potenciální zákazníky na internetu za pomoci systému ADOL. Makléř označí, že na daný inzerát bude volat a následně by měl napsat poznámku o výsledku telefonátu. Pokud tak neučiní, může jiný makléř, do jedné hodiny od zaškrtnutí, inzerát provolat znovu. Z toho se odvíjí spory v kanceláři o to, kdo volal zákazníkovi první, a kterému makléři bude zákazník přidělen. Často se stane, že se dva makléři domluví se zákazníkem na schůzce najednou. To je velmi častá příčina hádek v kanceláři.

²³ (Archiv autora)

3.12 Noví makléři

Firma je třetím rokem na trhu a neustále roste. Růst je spojen i s náborem nových makléřů. O tom jak firma nabírá nové makléře, byl veden rozhovor s jednatelem.

„Vlastimile, odkud firma nabírá nové makléře?“

Vlastimil: *„Makléře si snažím vybírat. Nejlepší kontakty jsou samozřejmě na doporučení. Protože ty lidi známe. Ale těch je bohužel málo. S nabídkou se snažíme oslovit i makléře od konkurence, protože oproti velkým kancelářím nabízíme lepší podmínky. Inzerujeme i klasicky na internetových stránkách s nabídkou práce.“*

„Na facebookové stránce firmy jsem viděl marketingovou kampaň s nabídkou stáže, jak to funguje?“

Vlastimil: *„Ano, co tak poslouchám, tak by hodně lidí zajímalo, jak podnikání v realitách funguje. Proto se jim to jako firma snažíme umožnit. Je to možnost se něčemu přiučit. Člověka to může zaujmout a může pak dále fungovat jako makléř.“*



Obrázek 21 - Náborový leták²⁴

Autor v začátcích firmy pohovorem neprošel, proto z rozhovoru zjišťuje jeho podstatu.

„Je zájemce o práci makléře podroben pohovoru? Co při něm řešíte?“

Vlastimil: „Ano, ale jen velice krátce. Pro mě jsou velmi důležité sny a cíle a velký důvod PROČ. To je důležitější než životopis, je to předpoklad k úspěchu. Pokud mi zájemce na to odpoví, tak ho potom ho seznámím s tím, jak firma funguje.“

Z analýzy firemního inzerátu plynou podmínky na práci makléře. Mezi ně patří profesionální vystupování, komunikační a organizační schopnosti, časová flexibilita, řidičský průkaz, základní znalost práce na počítači a živnostenský list.

O tom, jak firma pracuje s novými makléři, byl veden rozhovor s jednatelem.

²⁴ (Interní materiály firmy)

„Jak firma pracuje s novými makléři?“

Vlastimil: „Na začátku to trvá, než se nový makléř ztotožní s prostředím. Dám mu vzdělávací materiály, které studuje doma i v kanceláři. Potom požádám nějaké zkušenější makléře, ať mu objasní práci v systému. Nejdůležitější je, aby viděl práci v praxi, aby se zúčastnil schůzek s makléři. Pak mu třeba já, nebo makléři pomáhají s kontaktováním.“

Díky dlouhodobému pozorování dospěl autor k závěru, že firma s vidinou zisku potlačuje nároky na nové makléře. To firmě může z dlouhodobého hlediska poškodit její dobré jméno. Chyby spojené s obchodem s nemovitostmi mohou znamenat i velké ztráty peněz. Z druhého pohledu, však lze pochopit postoj firmy, že chce dát šanci všem, kteří o ni mají zájem. Tím tak firma může získat zajímavé talenty mezi své makléře.

3.13 Vnitřní etika firmy

Etika firmy vychází z filosofie firmy a všech makléřů. Jednatel chce, aby se makléři na její tvorbě podíleli. Etická pravidla a normy firmy je možné rozlišit na psané a nepsané. Psané jsou zakotveny v etickém kodexu firmy (2015). Nepsanou etiku firmy lze reprezentovat pořekadlem: „*Nečiňte jiným, co nechcete, aby oni činili vám.*“ Tím chce firma říct, že by se makléři měli chovat, tak aby nikomu neškodili. Z vnitřní etiky firmy vychází, že makléř by se měl neustále vzdělávat, aby mohl poskytovat kvalitní služby. Dalším nepsaným pravidlem je včasný příchod na porady a školení. Vedení se společně s makléři domluvili na standardech oblékání, které jsou součástí etiky firmy. Etický kodex je možné dohledat na stránkách firmy.

Z vlastní zkušenosti autora lze konstatovat, že etický kodex je dodržován všemi makléři. Firma počátkem roku 2015 zavedla kontrolní prvek i pro své zákazníky. Jedná se o reklamační řád (2015). Tím firma nabádá, aby se zákazníci v případě nespokojenosti, obrátili na jednatele. Jednatel nejčastěji řeší spory s makléři na poradě přede všemi.

Častými problémy z hlediska porušení etického kodexu je obchodování s nemovitostmi mimo kancelář. To se hlavně týká obchodů s pronájmy. Makléře

k tomu vede vidina většího zisku, protože se nemusí dělit o provizi s firmou. Tyto činy makléřů lze označit za nežádoucí z hlediska toho, že k tomuto úkonu mohou „stahovat“ ostatní makléře. Tím by firmě hrozil vznik tajných nežádoucích subkultur, což potvrzuje teorii Srpové a Řehoře (2010).

3.13.1 Oblékání a vzhled makléřů

Ve firmě existují pouze obecná etická pravidla oblékání, která vycházejí z manuálu provozu společnosti (2015), kde je uvedeno: *„Je vyžadováno, aby se všichni makléři oblékali elegantně a přiměřeně své pracovní náplni.“* Makléř by měl klást důraz na reprezentativní vzhled, a to hlavně při styku se zákazníkem. Jednatel společnosti uvedl, že makléři se řídí obecnými nepsanými pravidly oblékání, které si mezi sebou odsouhlasili.

„Vlastimile, vím, že nevyžaduješ po svých makléřích oblek, proč tomu tak je?“

Vlastimil: *„Nejsem jeho zastáncem, ale makléřům ho nezakazuji. Dle mého názoru zvyšuje oblek propast důvěry mezi obchodníkem a zákazníkem.“*

3.13.1.1 Nepsané standardy oblékání

Makléři mohou být oblečeni volnočasově, ale musí splňovat minimálně tyto podmínky:

U mužů – jsou to dlouhé plátěné kalhoty, nebo tmavé džíny, alespoň tričko s límečkem tmavé barvy, nebo svetr a elegantní boty. Nepřípustné je oblečení a obuv sportovního typu, krátké kalhoty, otevřená obuv, oblečení a doplňky konkurenčních firem. V případě schůzky se zákazníkem je doporučeno elegantní oblečení v kombinaci kalhot, košile, nebo polo trika.

U žen – jsou to dlouhé plátěné kalhoty, džíny nebo sukeň, triko zakrývající ramena, halenka, nebo sako. Nepřípustné je oblečení a obuv sportovního typu, minisukně, průsvitné oblečení, nebo oblečení s výstřihem a oblečení odhalující části těla. V případě schůzky se zákazníkem je doporučen kostým, sukně, kalhoty s košilí, sako, uzavřená, nebo polo uzavřená obuv.

Makléři i zaměstnanci jsou povinni pečovat o svůj zevnějšek (upravené nehty, vlasy), muži musí být oholeni. Nepřípustné je špinavé prádlo, velké množství šperků. Všichni makléři firmy nosí na svých oděvech odznak s logem firmy.



Obrázek 22 - Odznak s logem firmy²⁵

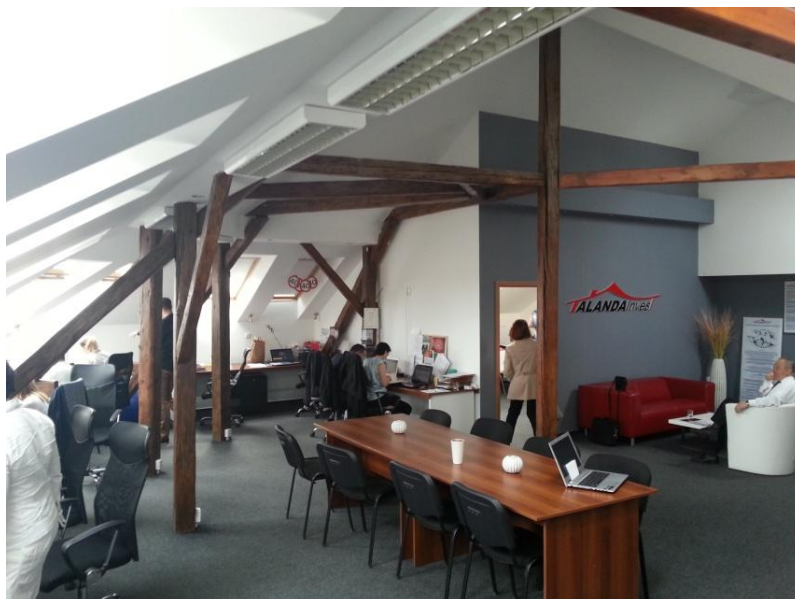
Oblékání ve firmě je na dobré úrovni. Móda je velkým koníčkem téměř všech makléřů. Avšak přístup oblékání jednatele je v rozporu s tvrzením Špačka (2013). Ten uvádí oblek jako nutnost při styku se zákazníkem.

Dle názoru autora by se měl makléř oblékat v závislosti na typu obchodu. U obchodu s pronájemy postačí obyčejné polo tričko a džíny, u prodeje by měl mít makléř tmavé kalhoty a košili. Není žádoucí nosit vázanku.

3.14 Pracovní prostředí pardubické pobočky

Firma si uvědomuje, že prostředí všech poboček musí mít reprezentativní charakter. Protože se jedná o realitní kancelář a lidé zde investují své životní částky, musí prostory vzbuzovat ve svých zákaznících i makléřích důvěru, respekt a bezpečí. Pardubická pobočka sídlí v ulici 17. listopadu 342 v podkroví třípatrové komerční budovy.

²⁵ (Archiv autora)



Obrázek 23 - Pracovní prostředí pardubické pobočky²⁶

3.14.1 Fyzikální faktory prostředí

3.14.1.1 Hluk na pracovišti

Jak je uvedeno výše, pardubická pobočka je situována v přímém centru města na frekventované třídě, kde je hustá doprava. Z pozorování a zkušenosti autora bylo zjištěno, že pokud jsou otevřena okna, tak jsou makléři často ovlivněni hlukem projíždějících osobních automobilů a vozidly veřejné hromadné dopravy.

Z výše uvedeného obrázku lze zjistit, že uspořádání pobočky je typu open space a makléři sedí vždy po dvou u jednoho stolu. Pocity makléřů byly zjišťovány z rozhovoru.

„Simono, jak se ti pracuje v kanceláři z hlediska hluku?“

Simona: *„Špatně se mi tu kontaktuje.“*

²⁶ (Archiv autora)

„Jak to myslíš?”

Simona: *„Vždy, když někdo kontaktuje, tak je slyšet moc nahlas a pak se rušíme navzájem. Raději chodím volat mimo kancelář.”*

„A týká se ten hluk jen volání?”

Simona: *„Ne, třeba když si Ondra pustí písničky. Nebo třeba, když někdo skartuje.”*

Z uvedeného rozhovoru je patrné, že dochází často k vzájemnému rušení makléřů. Rušení nezpůsobuje jen telefonování kolegů, či puštěné rádio, ale i skartovací přístroj. K vzájemnému rušení nejvíce dochází při práci více makléřů vedle sebe. Pokud makléři volají najednou, nelze se slyšet. *„Raději chodím volat mimo kancelář.”* potvrzuje Krátkého (2010) teorii, kdy člověk při velkém hluku volí útěk.

S hlukem se potýká mnoho kanceláří typu open space. Firma však má k dispozici jednoduché řešení – může využít druhou kancelář, která je momentálně nevyužita. Tím by firma mohla zredukovat počet makléřů v hlavní kanceláři, což by mělo za následek snížení hluku.

3.14.1.2 Mikroklima

Pobočka firmy je umístěna v podkroví domu, přímo pod střechou. Jaké klimatické podmínky panují v kanceláři, bylo zjišťováno z rozhovoru.

„Lenko, jak se ti pracuje v kanceláři z hlediska teploty?”

Lenka: *„Teď je to dobré, ale jak začíná léto, tak je tu na „padnutí”.”*

„Na celý tento prostor tu je jen jedno chladicí zařízení, zvládá to dle tebe uchladit?”

Lenka: *„Zvládá, ale trvá to dlouho, a musí být puštěný celý den i přes noc.”*

„Pomáhá ti klimatizace, zvládnout vysoké teploty?”

Lenka: *„Pomáhá, ale stejně musíme větrat, protože tady je takový divný suchý vzduch.”*

„A proč si myslíš, že je potřeba větrat?“

Lenka: *„Abychom trochu srovnali teploty, často se stává, že má hodně lidí rýmu. Ale Vlastimil nadává.“*

„Proč nadává?“

Lenka: *„Protože prý větráme jeho peníze.“*

„A jak jsou pro tebe snesitelné teploty v zimních obdobích?“

Lenka: *„Zima je v pořádku, ale máme problém, že plynový kotel se zapne až dlouho a je tu potom zima.“*

Z rozhovoru je patrné, že jsou letní teploty nesnesitelné a vedení pobočky se snaží využívat k ochlazení vzduchu dvě klimatizace. Z nichž jedna je v otevřeném prostoru a druhá v uzavřené kanceláři jednatele. V teplých letních dnech je problém kancelář makléřů vychladit. Každý makléř má nad sebou střešní okno, které si může libovolně otevřít, aby zajistil příjemné proudění vzduchu. To však má za následky problémy s vedením, které ve větrání vidí ztrátu peněz.

Firma by měla zařídit snesitelné teploty v kanceláři pro svoje makléře. Jediným způsobem by byla investice do dalšího chladícího zařízení, které umožní rychlejší výměnu teplého vzduchu.

Vzhledem k tomu, že firma působí v pronajatých prostorách, měla by kontaktovat správce nemovitosti, aby zajistil funkční topení.

3.14.1.3 Osvětlení

Z pozorování prostoru je patrné, že kancelář je prosvětlena střešními okny, která zajišťují denní světlo. Každý makléř má nad sebou střešní okno, které mu zajišťuje ventilaci vzduchu, ale i osvětlení. O tom jak jsou makléři kryti před svitem, byl veden rozhovor s makléři.

„Kamilo, vidím, že máš na okně roletu, z jakého důvodu?“

Kamila: *„Aby mi nesvítilo do obličeje.“*

„Jirko, ty roletu na okně nemáš, z jakého důvodu?“

Jirka: *„Protože sem svítí sluníčko jen ráno, proto ji tolik nepotřebuji.“*

Z pozorování bylo dále zjištěno, že prostor kanceláře je ve večerních hodinách osvětlen led osvětlením.

Vlastimile, proč jsi zvolil ve firmě zrovna led osvětlení?

Vlastimil: *„Protože jsme tu měli do konce roku 2014 klasické zářivky, které blikaly, a makléři si na to stěžovali. Musím říct, že to nevypadalo dobře. Vybral jsem led osvětlení, protože svítí pěkně a je úspornější.“*

Z rozhovoru plyne, že z hlediska osvětlení, firma vyhověla požadavkům makléřům na nové osvětlení. Z výpovědi Jirky je ale patrné, že v případě ranní práce by byl sluncem ozářen. Autor spatřuje negativum v nekrytých střešních oknech, která jsou zdrojem ostrého slunce dopadajícího do kanceláře. Firma by mohla investovat do elektrických žaluzií na dálkové ovládání, které by zajistily příjemné pracovní prostředí.

3.14.1.4 Barvy a doplňky pracovního prostředí

Z pozorování bylo zjištěno, že prostory kanceláře jsou vymalovány šedou a bílou barvou, které působí klidně. Při vchodu do kanceláře se na pravé straně nachází firemní černo červené logo. Pracovní stoly jsou sladěny do tmavě hnědé barvy, které ladí v kombinaci černých židlí. Firma používá různé doplňky v barvě loga i v podobě květin a firemních předmětů. Ke zjištění dojmu z prostoru, byli dotazováni makléři.

„Jak na vás působí barvy a vybavení pracovního prostředí?“

Simona: *„Černá a šedá na mě působí férově, ale zároveň díky přírodním doplňkům, které tu máme, mi přijde prostředí, ve kterém trávím čas i přátelsky. Červená barva ve mně vzbuzuje aktivitu a chuť něco dělat.“*

Michal: *„Na mě jako na muže působí barvy klidně a elegantně. Kombinace bílých stropů na mě působí vzdušně. Doplňků tu máme málo, chtělo by prostor něčím oživit.“*

Z rozhovorů je patrné, že firma zvolila vhodné barvy, které působí elegantně a vzdušně, zároveň červená barva doplňků vzbuzuje touhu makléřů pracovat. Přírodní doplňky působí přátelsky. To potvrzuje teorii Michalíka (2009).

3.14.2 Fyziologické faktory

Na základě pozorování lze tvrdit, že makléři mají stejné pracovní podmínky – stejné židle a stejné stoly. Jejich výška i typ sedáku je pro všechny makléře stejná. Všichni makléři používají pro práci notebooky. Pro zjištění informací o ergonomii pracoviště byli dotazováni makléři.

„Jak se vám sedí u pracovního stolu?“

Simona: *„Mně se sedí dobře, ale když si sundám boty, tak nedosáhnu na zem, musím mít opřené nohy o konstrukci židle.“*

Ondra: *„Mně to z hlediska výšky vyhovuje, ale jelikož jsem těžší, tak mám problémy s opěradlem, asi prasklo. Ale nechce se mi kvůli tomu kupovat nová židle a Vlastimil by mi vynadal.“*

Lenka: *„Já trpím na bolesti zad, a tato židle mi nijak nepřispívá, proto jsem si koupila balanční polštář, abych trochu zpevnila zádové svaly.“*

„Vidím, že všichni pracujete na vašich noteboocích, projevuje se to nějak na vašem zdraví?“

Simona: *„Ani ne, já se celkem snažím dost hýbat a protahovat.“*

Ondra: *„Já se rád na židli houpu, takže často sedím v záklonu.“*

Lenka: *„Mě teda po delší době sezení bolí mezi lopatkami a v oblasti šíje.“*

Kvalita židlí není valná, mnoho makléřů těžší váhy se potýká s prasklými opěráky. Podle Státního zdravotního ústavu nelze hovořit o ergonomickém pracovišti. To nepodpoří, ani fakt, že všichni makléři pracují na svých noteboocích bez podložek, což vede k neergonomickému prostředí.

3.14.3 Psychologické faktory

„Chtěl bych se vás zeptat, jaké psychologické faktory (stres, strach apod.) na vás působí při práci?“

Lenka: „Hodně lidem připadá, že práce makléřky je založena jen na tom, že přijdu, ukážu byt a zkasíruji, ale není tomu tak. Práce realitního makléře je spojena s neustálým stresem a vlivem mnoha faktorů, kde nejsilnější, je právě ten lidský. Makléř většinou při prodeji zastupuje obě strany najednou, které na něho tlačí. Strana prodávající chce, aby se nemovitost co nejrychleji prodala za nejvyšší možnou částku, ale na straně druhé je kupující, který požaduje částku co nejnižší. Tlak z obou stran působí na makléře. Je jenom na něm, kolik už toho má za sebou. Časem se člověk hodně obrní a už to hodí za hlavu. Hodně záleží na povahových typech lidí. Vzhledem k tomu, že jako makléřka, pracuji s mnoha externími složkami, jako je katastr nemovitostí, právníci, hypoteční poradci apod., tak záleží i na nich. V případě, že se vyskytne v obchodu nějaká chyba, ať už je to překlep ve smlouvě, nebo i chyba, o které obchodní strany nevěděly, ve většině případů je vina svalována na makléře.“

Kamila: „Souhlasím s Lenkou, je potřeba si dávat pozor na chyby a vše pečlivě zjistiť. V našem obchodu platí pravidlo: „dvakrát měř a jednou řež“, dvojnásobně.“

Michal: „Mívám strach volat, než zvednu telefon, tak se musím hodně přemlouvat. Pak si raději jdu zakouřit, abych se uklidnil. Často jsem odmítán, což mě trochu frustruje.“

„Vlastimile, jaké psychologické faktory nejvíce působí na začínající makléře?“

Vlastimil: „Začínající makléři mají tendenci brát telefon i v době jejich volna, nebo i při jídle apod. Každé zvonění telefonu pro ně znamená možnost výdělku a v jejich hlavě je představa, že pokud makléř zákazníkovi nezvedne ihned telefon, zavolá jinam a „kšeft“ jim uteče. Ale není tomu tak. Makléř by měl být člověk, který vede obchod a neměl by se nechávat organizovat. Vše je jen o nastavení priorit. Pokud makléř chce o víkendu vypnout, vypne i telefon, schůzky počkají, protože sám makléř a jeho rodina jsou přednější. Ale pokud chce pracovat, je to jeho volba. Na druhou stranu nejvíce chtějí zákazníci dělat schůzky o víkendu, protože mají nejvíce času.“

„Projevují se tyto faktory ve firemním prostředí?“

Vlastimil: *„Ano nejčastěji mají makléři špatnou náladu, ale hlavním problémem je, že se makléři soustředí jen na daný problém, který jim ale peníze nepřinese. Přestanou se soustředit na nové obchody. Následně jim vypadne příjem. Často psychologické faktory označují jako největší příčinu fluktuace.“*

Jak vyplývá z rozhovorů, začátky realitního makléře jsou těžké, někdy makléř v prvních měsících nevydělá žádné peníze, z důvodu toho, že nevyvíjí potřebnou aktivitu. Postupem času, ale makléři tuto bariéru strachu překonají. Pak jsou často ovlivněny stresem z obchodu. Dle Lenky se snaží lidé makléře urgovat. K tomu by však, dle jednatele, nemělo docházet. Podle něho hrají psychologické faktory nejvyšší podíl na fluktuaci makléřů ve firmě. Z psychologického hlediska je potvrzeno Glagóczyho (2004) tvrzení, že dnešní pracovní modely odbourávají hranice mezi domovem a prací.

3.15 Akce a oslavy

Z pozorování lze odvodit, že firma pořádá pro makléře a všechny zaměstnance firmy.

Každé tři měsíce se vyhlašuje speciální motivační akce pro nejlepší makléře. Dva nejlepší makléři na 85% provizním systému, tři nejlepší na 50% systému a tři nejlepší na 30% systému jezdí za své výsledky pro firmu na wellness pobyt. Jak daná akce probíhá a co je její náplní vyplývá z dotazu autora.

„Lenka, jako nejlepší makléřka, jsi již byla několikrát na wellness pobytu. Co je jeho náplní?“

Lenka: *„Je to perfektní odpočinek s partou lidí, které mám ráda. Od firmy máme zaplacené procedury, takže spíš relaxujeme. „Kluci“ chodí sportovat, ale já si tam jedu odpočinout. Občas hrajeme nějaké kolektivní hry. Večer si dáme vždy dobrou „věču“ a něco dobrého k pití.“*

„Petře, ty jsi taky několikrát vyhrál, makléře měsíce, jaké máš názory na wellness pobyty?“

Petr: „Je to hlavně o tom, že vypnu telefon. A odpočinu si, protože ten tlak je v průběhu týdne šílený.“

„Vlastimile, přináší wellness pobyty něco firmě? “

„Wellness pobyty pro nejlepší makléře jsou hlavně perfektním odpočinkem od denního shonu. Snažíme se pěstovat ve svých makléřích týmového ducha, abychom zefektivnili jejich spolupráci v oblasti prodeje. Proto se snažíme trávit hodně času spolu.“

Wellness pobyt je makléřům určen k relaxaci, ale i k teambuildingu. Makléři zde mají pestrý program v oblasti týmových sportů a procedur.

Firma každoročně pořádá pro své makléře a zaměstnance zabijačku na soukromém statku v Uhersku. Při příjezdu jsou účastníci akce provedeni po statku a pohoštění vepřovými pochutinami a výrobky z domácí pekárny. Následně se každý zúčastní sportovního troj-boje, který se skládá z hodu pytlem do dálky, chůzí po chůdách a hodem vidlemi na cíl. Vítěz je následně obdarován malým dárkem od majitele statku. Celou akci provází živá kapela.



Obrázek 24 - Firemní akce (zabíjačka) v Uhersku²⁷

Každý rok v únoru slaví firma své narozeniny. Oslava se koná v prostorách pobočky v Pardubicích a je provázena vyhlášením nejlepších makléřů roku. Událost je spojena s proslovem jednatele a krájením narozeninového dortu.

Firma zasílá všem svým makléřům narozeninové blahopřání s poděkováním za odvedenou práci.

Podle Dyrtra (2006) si firma, která pořádá oslavy, váží svých zaměstnanců.

3.16 Dobročinná činnost

„Vlastimile, jak provádíte ve firmě dobročinné akce a co je jejich náplní?“

„Za prvé bych uvedl, že nejen peníze, ale i jiné podpůrné prostředky pramení od srdce naší firmy a hlavně makléřů samotných. „Ideální investice je do dětí, potom do nemovitostí“, tím se jako firma řídíme. Naším cílem pomoci jsou hlavně děti a dětská centra.“

Na internetových stránkách je možné najít, že firma v roce 2014 věnovala finanční prostředky pro centrum volného času v Měšicích, jejichž projekt se zaměřuje na poskytování volnočasových aktivit pro osoby všech věkových

²⁷ (Archiv autora)

kategorií. Centrum volného času provozuje hernu, kavárnu, pořádá kurzy plavání a pronajímá prostory dalším lektorům.

V září, roku 2014, makléři společně pomohli nákupem charitativních triček, Michaelovi Tereskovi, který od narození trpí dětskou mozkovou obrnou. Michael si plní svoje sny v podobě sportu, kvůli kterému se svým handicapem tvrdě bojuje.



Obrázek 25 - Dobročinná podpora pomocí koupě triček²⁸

Díky přehlídce oděvů a charitativní dražbě obrazů, kterou organizoval Boutique Koralline Leidro v rámci podpory nadace Vlad'ky Erbové, se firma rozhodla zakoupit dražený obraz, a tak pomoci občanskému sdružení Vlad'ka DĚTEM.

²⁸ (Archiv autora)



Obrázek 26 – Firemní podpora nadace²⁹

V poslední řadě firma podporuje sběrem víček od plastových lahví a dobročinnými běhy Rebečku Čihákovou, která trpí nemocí motýlích křídel.

Firmu lze dle Výrosta a Slaměníka (2008) označit za prosociálně vychovanou. Prozatím však firma nedokáže konkurovat v dobročinných akcích velkým firmám. Ale i přes svoji velikost by mohla být pomoc potřebným častější. Dle slov jednatele vychází charitativní pomoc ze srdcí makléřů. Avšak pokud by firma neviděla za touto pomocí určité zviditelnění, zůstala by v anonymitě.

²⁹ (Interní materiály firmy)

Závěr a doporučení

Firemní kulturu firmy TALANDA Invest s.r.o. je utvářena pomocí psaných a nepsaných pravidel. Psané pravidla vytváří jednatel firmy a nepsané pravidla jsou utvářena společně s jednotlivými makléři.

Z filozofie firmy plyne, že firma je orientována na zisk, ale také na pomoc rodinám řešící problém s hledajícím bydlením. Firma tímto přístupem neopomíná makléře, neboť zisk firmy a pomoc lidem jsou spojené s počty uzavřených obchodů. To vyplývá i z poslání jednatele, že chce z makléřů vychovávat milionáře. Jednatel stanovil cíl firmy na dobu dvou let. Firma by měla stanovit cíle v delším časovém horizontu, ale i cíle dílčí. Na stanovování cílů by se měli podílet všichni pracovníci firmy, aby se s nimi ztotožňovali. Z metodiky managementu by firma mohla využít metodu SMART.

Firma je postavena na liniové struktuře se štábním prvkem, kde ve vedení firmy stojí samotný jednatel, který vede své manažery a ti své makléře. Štábním prvkem je sekretářka, která má na starost zejména administrativu a kontrolu nad makléři. Dle názoru autora by firma měla zmírnit kontrolu, alespoň nad zkušenějšími makléři. Tím by prohlubovala důvěru a celkové vztahy mezi makléři. Jednatel firmy zastupuje roli makléře i roli manažera pardubické pobočky. Z pozorování bylo zjištěno, že makléři se na něho často obrací s žádostmi o pomoc s komplikovaným obchodem. To často vede k jeho časové vytíženosti. Doporučením autora je jmenování manažera pardubické pobočky, který by řešil tyto problémy za něho. Sám by tak měl více času, který by mohl investovat do rozvoje firmy. Kontrola inzerce je dle názoru autora spojena s nedůvěrou v makléře.

S vedením firmy je spojeno delegování, které firma hojně využívá. Jednatel deleguje své obchody na jednotlivé makléře, což vede k jeho časové úspoře. Dle autora by nikdy neměl zapomenout své makléře náležitě odměnit za práci, kterou pro jeho obchod i firmu vykonávají, ať už je to z hlediska obchodu či chodu firmy. Ve firmě dochází k občasným výlevům hněvu ze strany jednatele na makléře. To nemá příznivý vliv na chod firmy, ani na samotné makléře. Ti mohou pocítit

určitou psychickou újmu v podobě strachu. Doporučením pro firmu je řešit tyto spory s makléři v soukromí.

Vedení porad ve firmě má na starosti jednatel. Porady se konají každé pondělí ráno a jsou hlavně informativního a řešitelského typu. Dle autora by se spíše měly porady konat jednou za dva týdny, a to hlavně řešitelské. Firma by mohla informativní porady řešit pomocí internetové komunikace. Tím by jednatel ušetřil čas sobě, ale i makléřům, kteří by se mohli věnovat obchodu. Porady jsou uspořádány direktivně s podporou mocenských nástrojů. Doporučením autora je vést porady v přátelském kruhu, protože firma je postavena na přátelském kolektivu. Proto určitá přetvářka není na místě.

Motivačním faktorem makléřů jsou nejčastěji peníze a uznání. Firma se snaží motivovat makléře, jak vnitřní motivací, tak i vnější motivací v podobě různých citátů a obrazců. Dle mého názoru jsou uspokojovány všechny složky Maslowovy pyramidy ve vztahu k motivaci, až na jistoty. Nejvyšší důraz se klade právě na peníze a uznání, ale ostatní složky jsou mírně opomíjeny. Jistotu zaměstnání spojenou s jistotou výdělku, ale firma nemůže splnit, protože se jedná o podnikání, kde výdělek makléře je závislý jen na jeho aktivitě. Proto jsou často makléři motivováni negativním strachem z toho, že nebudou mít příjem. Častým problémem, s kterým se firma potýká, je přílišné uspokojení z rychlého výdělku. Makléři v jednom měsíci vydělají hodně peněz a následně jejich aktivita upadá, protože uspokojili své základní potřeby. Mým doporučením je stanovit jednotlivé motivační faktory všech makléřů v době úspěchu, ale i neúspěchu a motivaci zaměřit na makléře individuálně. Provizní systém je oproti konkurenci levnější a nabízí lepší ohodnocení. Jednatel by měl své makléře více chválit ústně.

Na vzdělávání se klade ve firmě velký důraz. Firma spolupracuje na základním vzdělání makléřů s realitní společností RE/MAX. V době základního školení, školí jednatel své manažery. Práce realitního makléře je úzce spjata s financemi, proto makléři jezdí dobrovolně na školení od společnosti ZFP a.s. Autor však na finanční vzdělávání od této společnosti pohlíží kriticky, neboť firma neprobírá finanční problematiku u nemovitostí do hloubky. Nejvíce se makléři učí

v praxi. Dle autora by makléři firmy mohli získat osvědčení normy ISO, která vzbuzuje v zákaznících pocit důvěry a kvality. Tím by mohli makléři i firma navýšit své obraty a získat nové zákazníky hledající značku kvality.

Informace ve firmě se nejvíce předávají ústně na poradě a u každodenní kávy, kdy se makléři potkají u jednoho stolu. Na tato setkání autor pohlíží kriticky, neboť se jedná o časovou ztrátu, kterou by mohli makléři věnovat svému podnikání. Firma by měla pěstovat v makléřích obecný zvyk, že „kávový dýchánek“ bude jako odměna za aktivitu. Ve firmě panují kolegiální vztahy a ruší se bariéra mezi vedením a makléři, každý si mezi sebou tyká. K inzerci a distribuci dokumentů využívá firma program irest, který funguje jako webový prohlížeč. Problémem je, že je špatně podporován internetovým prohlížečem Opera a dotykovými zařízeními. Jediným řešením tohoto problému je oslovit technickou podporu tohoto systému. Zdrojem sporů ve firmě je systém ADOL. Jediným řešením je propojení systému s databází zákazníků ze systému irest. Tím by nedocházelo ke kontaktování zákazníku, které má na starosti jiný makléř.

Noví makléři jsou nejčastěji získávání pomocí sféry vlivu, kampaně na sociální síti a webových stránek. Přijetí makléřů je podmíněno nároky na jejich osobu. Po přijetí jsou zaškoleni pomocí interních materiálů a vzdělávají se hlavně v praxi. Z pohledu autora však není věnováno nováčkům tolik času. Makléři nemají motivaci se o ně starat, protože z nich nemají zisk. To však neplatí, když makléř získá svého makléře sám. Za to mu náleží zisk v podobě procent z jeho provize. Jednatel by měl odměňovat makléře, kteří pomáhají k výchově nových makléřů, protože pomáhají firmě k budoucímu obratu.

Vnitřní etika firmy vychází z psaných interních dokumentů a nepsaných idejí od samotných makléřů. Makléři si sami odsouhlasili svoji nepsanou etiku oblékání. Ta je vzhledem k její uvolněnosti makléři dodržována. Jednatel nežádá po makléřích nošení obleku, který dle jeho názoru prohlubuje bariéru mezi makléřem a zákazníkem. Z důvodu toho, že ve firmě panují extrémní v oblékání, kdy skupina makléřů je oblečena elegantně, druhá skupina podporuje volný styl, by měla firma tyto standardy oblékání ukotvit do svého etického kodexu.

Pracovní prostředí pardubické pobočky je největší slabinou firmy. Kancelář je umístěna v podkroví třípatrové budovy bez výtahu vedle frekventované silnice. Typ kanceláře je open space, což vede k neustálému ruchu na pracovišti. Makléři kvůli němu odchází telefonovat do jiné kanceláře. Teplotu na pracovišti regulují dvě klimatizace. Jedna je v místnosti jednatele, takže nechladí prostor pro makléře. Na ně zbývá jen jedno zařízení, které často nestíhá uchladit rozsáhlý prostor. Proto se v létě nevypíná a běží nonstop. To následně vede k přechlazení a vysušení vzduchu. Jen někteří makléři jsou proti slunečnímu svitu kryti clonami na oknech, avšak stejně dochází k ozáření pracoviště skrz střešní okna, která jsou velmi vysoko a nejsou zakryta. Ve večerních hodinách osvětlují pracoviště umělé led diody, které nijak neosvětlují makléře. Prostor je vyplněn červenými doplňky v barvě loga firmy. Z fyziologického hlediska není možné označit pracoviště makléřů za ergonomické, neboť každý makléř má stejně vysoký stůl, stejnou židli a každý makléř pracuje na notebooku. To vede ke zdravotním problémům. Mezi psychologické faktory patří nepřetržitý stres a strach z neúspěchu, který v některých případech vede k fluktuaci makléřů.

Pro snížení hluku na pracovišti by mohla firma začlenit do prostoru více akusticky absorbujících materiálů, které by vedly ke snížení hluku, avšak to vyžaduje mnoho nákladů pro firmu. Nejvýhodnějším řešením by bylo, aby makléři seděli u svého stolu po jednom, protože vyšší vzdálenost mezi makléři by vedla k útlumu rušení. Firma k tomu má k dispozici druhou kancelář, která se nevyužívá. Z hlediska klimatu by bylo vhodné začlenit do prostoru pro makléře ještě jedno chladicí zařízení, aby docházelo k rychlejšímu ochlazení vzduchu. K odstínění slunečního svitu by měla firma nechat namontovat dálkově ovládané žaluzie na horní okna. Ke zlepšení ergonomiky pracoviště by měli makléři, nebo firma investovat do zdravotních židlí na míru. K tomu by mohli využít služeb firmy FLX s.r.o., která tuto službu v Pardubicích nabízí. K řešení psychologických problémů bych doporučil makléřům, aby se o ně podělili s ostatními zkušenými makléři, kteří jim dokážou pomoci. Dalším řešením je četba motivačních knih, které autorovi v jeho začátcích pomohly.

Firma pořádá pro své makléře akce a oslavy, ať už se jedná o oslavy firmy v podobě zabíjačky nebo jejího výročí, tak i oslavy narozenin makléřů. Úspěšní makléři jezdí za odměnu na wellness pobyty, kde prohlubují své vztahy a učí se týmové práci. Dle autora by neměla firma zapomínat i na své méně úspěšné makléře, s kterými je z hlediska budování týmu, také potřeba počítat. Firma nezapomíná finančně pomáhat potřebným, hlavně dětem. Pomoc by mohla být častější i pravidelná. Například by mohla firma věnovat z každé provize nějaké procento na charitativní účely.

Z výše uvedených znaků firemní kultury lze firmu zařadit dle Handyho typologie do mocenské kultury a kultury jednotlivce. Mocenskou kulturu reprezentuje moc soustředěná uprostřed pavučiny, kterou ve firmě autor spatřuje v moci jednatele. Vzhledem k jeho schopnostem a přístupu lze tvrdit, že se není obávat kvality této pavučiny. Každý makléř je zodpovědný sám za sebe. Nikdo mu neorganizuje čas a jeho výsledky jsou přímo úměrné jeho aktivitě. Všichni společně pomáhají k dosažení cílů firmy.

Firemní kulturu firmy autor označuje za kulturu silnou, neboť splňuje podmínky pregnantnosti, zakotvenosti a rozšířenosti. Pregnantnost lze spatřit v tom, že makléři ví, jak se mají chovat vůči firmě, zákazníkovi i konkurenci. To plyne ze zakotvených kodexů a manuálů firmy, na kterých se sami makléři podílejí, proto je všichni dodržují, což splňuje podmínku zakotvenosti i rozšířenosti. Vztah makléřů k firemní kultuře lze označit za jednoznačně dodržovaný, protože normy a hodnoty vychází ze samotných makléřů. Firma by si měla hlídat vznik nežádoucích subkultur, které by vedly utajenému nedodržování kultury, které lze spatřit v obchodování mimo kancelář.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARTHUR, Diane. *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees*. 4th ed. New York: AMACOM, c2006, xii, 354 p. ISBN 0814408613
- [3] BROWN, A. D.: *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing, 1995. ISBN 0-273-60454-6.
- [4] BROŽÍKOVÁ, Eva, Pavel HÁJEK, Pavel HASSMAN, Jiří JENIKOVSKÝ, Radmila KAZDOVÁ, Jana VESELÁ a Milan VRŠECKÝ. *RE/MAX. Příručka makléře: Edice 2013*. Praha, 10. 1. 2013.
- [5] CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.
- [6] DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
- [7] DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- [8] DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [9] FREY, Bruno S a Margit OSTERLOH. *Successful management by motivation: balancing intrinsic and extrinsic incentives*. New York: Springer, c2002, xvi, 299 p. ISBN 3540424016

- [10] FULLER, Don. *Vést nebo být veden*. 2. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 200 s. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-03-6.
- [11] HANDY, Charles B. *Gods of management: the changing work of organizations*. New York: Oxford University Press, 1995, vii, 254 p. ISBN 0195096169.
- [12] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.
- [13] HOFSTEDE, Geert H. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, c1991, xii, 279 p. ISBN 0077074742.
- [14] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0
- [15] CHUNDELA, Lubor. *Ergonomie*. Vyd. 1. Praha: ČVUT, Strojní fakulta, 2001, 171 s. ISBN 80-01-02301-x
- [16] JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: art marketing v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 284 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.
- [17] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [18] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [19] KULHAVY, Ernest. *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 140 s. ISBN 80-85605-61-9.

- [20] LINHART, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, Hana. 1996. Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-310-5. Praha: Karolinum.
- [21] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [22] MARQUES, Carlos. *Řízení lidských zdrojů*. Dot. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 2000, iv, 275 s. ISBN 80-7265-038-6.
- [23] MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 146 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2
- [24] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 9788024747804.
- [25] PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 807169018x.
- [26] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2073-9.
- [27] PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [28] RICHTER, G., GRUBER, H., UCILOWSKA, A.: *Psychická zátěž*, ISSA 2010, ISBN 978-3-941441-45-3]

- [29] SMEJKAL, Vladimír a Hana SCHELOVÁ BACHRACHOVÁ. *Velký lexikon společenského chování. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2011, 400 s. ISBN 978-80-247-3650-1
- [30] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [31] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.
- [32] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje.* Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 88 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.
- [33] ŠPAČEK, Ladislav. *Business etiketa a komunikace: jak být úspěšným manažerem, politikem, realitním makléřem, finančním poradcem, úředníkem veřejné správy.* Vyd. 1. Praha: L. Špaček, 2013, 343 s. ISBN 978-80-260-4347-8.
- [34] ŠPAČEK, Ladislav. *Úspěšný obchodní zástupce: etiketa, komunikace, prezentace, dress code.* 1. vyd. Praha: Fragment, 2014, 214 s. Kariéra (Fragment). ISBN 978-80-253-2196-6.
- [35] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi: cesta k úspěchu.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 152 s. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0530-3.
- [36] URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 200 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.
- [37] VLÁČIL, Jan. *Organizační kultura v českém průmyslu.* Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1997, 208 s. ISBN 80-85963-42-6.

- [38] VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- [39] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- [40] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
- [41] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 404 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.
- [42] WERNEROVÁ, Irena. *Komunikace pro každého: komunikace s 5 P: popularizovaný průvodce pomocí praktických příhod*. Vyd. 1. Praha: Computer Media, 2010, 240 s. ISBN 978-80-740-2064-3

Internetové zdroje

- [43] BLAŽKOVÁ, V. Psychická pracovní zátěž. *Státní zdravotní ústav* [online]. 19. 3. 2008 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/psychicka-pracovni-zatez>
- [44] Faktory pracovního prostředí. *Státní zdravotní ústav* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/faktory-pracovniho-prostredi>
- [45] FRANĚK, Petr. Jak motivovat zaměstnance?. *Filozofie úspěchu* [online]. 3. 8. 2012 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

- [46] GLAGÓCZY, Ernest. Pracovní zátěž v kancelárii. *BOZP info* [online]. 2 .8. 2004 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/win/knihovnabozp/citarna/clanky/lidsky_cinitel/zatez_kancelar040721.html
- [47] HLÁVKOVÁ, Jana. Zdraví a počítače. *Státní zdravotní ústav* [online]. 1. 11. 2006 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/zdravi-a-pocitace>
- [48] HOVORKA, Petr. Brand Bakers: Jak použít sociální sítě v náboru?. [online]. 7. 10. 2013. [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/78
- [49] JANDÁK, Zdeněk. Státní zdravotní ústav. *Hluk v pracovním prostředí* [online]. 13. 11. 2007. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/hluk-v-pracovnim-prostredi>
- [50] KRÁTKÝ, Ondřej. Pracujete v hlučné kanceláři?: Akustika v moderních kancelářích. *TZB-info* [online]. 29. 4. 2010 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://stavba.tzb-info.cz/akustika-a-hluk/6440-pracujete-v-hlucne-kancelari>
- [51] MICHALÍK, D.; Oddělení psychologie Ministerstva Vnitřní ČR. Příručka pro kancelářská pracoviště, Praha, 2009; přístupné na: <http://www.mvcr.cz/clanek/personalni-psychologie.aspx>
- [52] Nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci. ČESKÁ REPUBLIKA. *Právní předpisy* [online]. 2001. vyd. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: http://www.pravnipredpisy.cz/predpisy/ZAKONY/2001/178001/Sb_178001_-----_.php
- [53] POPOVIČOVÁ, Věra. Co nabízí systémy ECM?. *SystemOnLine* [online]. 2001 - 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z:

<http://www.systemonline.cz/sprava-dokumentu/co-nabizi-systemy-ecm-1.htm>

- [54] PÚCHLO, Juraj. Hluk v kanceláři. *Kanceláře.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.kancelare.cz/poradna/hluk-v-kancelari>
- [55] Výpis z rejstříku firmy: TALANDA-Invest s.r.o. *Peníze.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/28831331-talanda-invest-s-r-o>
- [56] Zdraví a zvlhčování vzduchu. *Mojeklima.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: http://www.mojeklima.cz/index.php?route=cms/article&article_id=11

Firemní zdroje

- [57] TALANDA INVEST S.R.O. *Manuál provozu*. 2015. [cit. 2015-04-27]. Pardubice.
- [58] TALANDA INVEST S.R.O. *Etický kodex*. 2015. [cit. 2015-04-27]. Pardubice. Dostupné z: <http://www.talanda-invest.cz/eticky-kodex.php>
- [59] TALANDA INVEST S.R.O. *Reklamační řád*. 2015. [cit. 2015-04-27]. Pardubice. Dostupné z: <http://www.talanda-invest.cz/eticky-kodex.php>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Hofstedeho cibulový diagram	5
Obrázek 2 - Typologie Charlese Handyho.....	6
Obrázek 3 - Liniová struktura	11
Obrázek 4 - Štábní struktura.....	11
Obrázek 5 - Kombinovaná struktura	12
Obrázek 6 - Podmínky na vedoucího pracovníka	12
Obrázek 7 - Nerovné uspořádání porady.....	15
Obrázek 8 - Volné uspořádání porady posilující pocit rovnosti.....	16
Obrázek 9 - Základní informace o firmě.....	34
Obrázek 10 - Logo firmy	35
Obrázek 11 - Struktura firmy.....	37
Obrázek 12 - Kontrola inzerce od štábního orgánu	38
Obrázek 13 - Vlastnosti vedoucího pracovníka - Vlastimila Talandy	40
Obrázek 14 - Uspořádání porady ve firmě	43
Obrázek 15 - Motivační citáty v kanceláři	44
Obrázek 16 - Plaketa za nejlepšího makléře měsíce.....	45
Obrázek 17 - Certifikace RE/MAX.....	50
Obrázek 18 - Přístup do intranetu.....	51
Obrázek 19 - Prostředí intranetu	51
Obrázek 20 - Systém ADOL.....	53
Obrázek 21 - Náborový leták	55
Obrázek 22 - Odznak s logem firmy	58
Obrázek 23 - Pracovní prostředí pardubické pobočky.....	59
Obrázek 24 - Firemní akce (zabíjačka) v Uhersku.....	67

Obrázek 25 - Dobročinná podpora pomocí koupě triček68

Obrázek 26 – Firemní podpora nadace.....69

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vhodné oblečení pro business styl24

Tabulka 2 - Vhodné oblečení pro casual styl25

Tabulka 3 - Výčet respondentů32

Tabulka 4 - Srovnání cen provizních systémů47

Oskenované zadání práce

13.10.2014

Tisk zadání závěrečných prací



UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ

Fakulta informatiky a managementu

Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta:

Jan Jírek

Obor studia:

Informační management (3)

Jméno a příjmení vedoucího práce:

Robert Čapek

Název práce:

Analýza firemní kultury

Název práce v AJ:

The analysis of organizational culture

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je analýza firemní kultury realitní společnosti TALANDA Invest s.r.o. a následné doporučení proveditelných návrhů, které by efektivně pomohly společnosti k dosahování cílů.

Osnova práce:

- 1) Úvod
- 2) Metodologie práce
- 3) Teoretická část
- 4) Praktická část
- 5) Závěr a doporučení
- 6) Prameny

Projednáno dne: 13.10.2014

Podpis studenta

Podpis vedoucího práce