



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Kompetence realitních makléřů

Vypracovala: Monika Kolková  
Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph. D.

České Budějovice 2021

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

## Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

### ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Monika KOLKOVÁ**  
Osobní číslo: **E17361**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Téma práce: **Kompetence realitních makléřů**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

#### Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit činnost a kompetence realitních makléřů a navrhnout kompetenční model.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu u vybraných realitních makléřů, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Brodský, J. (2014). *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy.
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada.
- Kovács, J. (2015). *Manažerské dovednosti*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.
- Lussier, R. N. (2019). *Management fundamentals: concepts, applications, and skill development*. Los Angeles: SAGE.
- Paulík, K. (2017). *Psychologie lidské odolnosti: adaptace a co ji ovlivňuje, získávání stresu a řešení problémů, psychická odolnost a jak ji rozvíjet*. Praha: Grada.
- Tomalin, B. (2012). *Key business skills*. London: Harper Collins.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 8. ledna 2019  
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 8. ledna 2019

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studená 13 370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

## Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne .....

.....

Podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D., za jeho cenné rady, které mi vždy ochotně v průběhu zpracování této bakalářské práce poskytl, ochotu, skvělé vedení a také za jeho trpělivost. Poděkování patří i mé rodině a blízkým, kteří mě po celou dobu studia podporovali a motivovali. A v neposlední řadě patří můj dík všem realitním makléřům za to, že věnovali svůj čas vyplnění dotazníku a tím mi poskytli podklady pro zpracování mého výzkumu.

# Obsah

1	Úvod .....	3
2	Literární přehled .....	4
2.1	Identifikace kompetencí .....	4
2.1.1	Pojem kompetence .....	4
2.1.2	Definice pojmu kompetence .....	4
2.1.3	Kompetentnost .....	5
2.1.4	Charakteristické znaky kompetence .....	6
2.1.5	Hierarchický model struktury kompetence .....	6
2.1.6	Základní složky kompetence .....	6
2.1.7	Typy kompetencí .....	7
2.1.8	Popisy kompetencí .....	8
2.1.9	Shluky kompetencí .....	9
2.1.10	Peterův princip nekompetentnosti .....	9
2.1.11	Rozvoj kompetencí .....	9
2.1.12	Kompetenční modely .....	10
2.2	Klíčové kompetence .....	11
2.2.1	Definice klíčových kompetencí .....	11
2.2.2	Identifikace klíčových kompetencí .....	11
2.2.3	Tradiční přehled klíčových kompetencí .....	12
2.2.4	Význam klíčových kompetencí .....	13
2.2.5	Struktura klíčových kompetencí .....	13
2.2.6	Výstavba klíčových kompetencí a jejich stavební kameny .....	14
2.2.7	Klíčové kompetence pro výkon povolání realitních makléřů .....	15
2.3	Realitní makléř .....	18
2.3.1	Definování pojmu realitní makléř .....	18
2.3.2	Realitní činnost .....	18
2.3.3	Realitní kancelář .....	18
2.3.4	Znaky dobré realitní kanceláře .....	19
2.3.5	Typy realitních kanceláří .....	19
2.3.6	Asociace realitních kanceláří České republiky .....	20
2.3.7	Realitní komora České republiky .....	20
2.3.8	Etický kodex realitního makléře dle RK ČR a ACK ČR .....	21
3	Cíl a metodika .....	23
3.1	Cíl práce .....	23

3.2	Metodika .....	23
4	Vlastní práce .....	24
4.1	Analýza výzkumu pomocí T- testu .....	28
4.1.1	Rozdíl mezi muži a ženami ve vykonávaných službách .....	28
4.1.2	Výše příjmu.....	29
4.1.3	Rozvoj kompetencí.....	32
4.1.4	Vliv využívání kompetenčního modelu na realitní činnost.....	34
4.2	Analýza výzkumu pomocí Pearsonova chí-kvadrátu a Cramérova V.....	35
4.2.1	Závislost mezi odbornými kompetencemi a měkkými kompetencemi.....	35
4.2.2	Závislost výše příjmu .....	37
4.3	Analýza výzkumu pomocí kolerační tabulky .....	37
4.4	Shrnutí výsledků .....	38
4.5	Návrh kompetenčního modelu a možných zlepšení.....	40
4.5.1	Kompetenční modely .....	40
4.5.2	Návrhy možných zlepšení.....	42
5	Závěr.....	45
I.	Summary and keywords .....	47
II.	Seznam použitých zdrojů.....	48
III.	Seznam podpůrných materiálů .....	51
IV.	Seznam příloh .....	52
V.	Přílohy.....	53

# 1 Úvod

Ve své bakalářské práci se zaměřuji především na problematiku využívání odpovídajících kompetencí u realitních makléřů. Tomuto tématu jsem se rozhodla věnovat z důvodu stálého zvětšování realitního trhu a s tím i narůstání počtu realitních makléřů, kteří se snaží v tomto oboru uchytit, a tak je toto téma velmi aktuální. Dalším důvodem je také to, že činnost realitního makléře vykonává i spousta mých přátel.

Aby realitní makléř a s ním i celá realitní kancelář fungovala a byla úspěšná je nutné, aby každý realitní makléř věděl, které měkké a tvrdé kompetence má ovládat. Ke schopnosti prosadit a zviditelnit se je pro realitního makléře klíčem k úspěchu kompetenční model a jeho následné využívání. Kompetenční model ale není důležitý jen pro realitního makléře, nýbrž pro celou realitní kancelář. Využívání kompetenčního modelu se totiž promítá především v personalistice, jelikož popisuje konkrétní měkké a tvrdé kompetence, bez kterých se realitní makléř při vykonávání této činnosti neobejde. Také díky němu zjistíme, které kompetence realitní makléř má a které ne, případně je třeba zvážit, zda realitního makléře vůbec do realitní kanceláře přijímat. Rizikem pro realitního makléře je také nestálost příjmu, který se odvíjí především od výše provize z prodeje a pronájmu nemovitostí, popřípadě z dalších odborných kompetencí, které realitní makléř ovládá. Pokud tedy realitní makléř neovládá požadované kompetence, nemá při dnešní konkurenci šanci získat klientelu a jeho šance na prosazení se je opravdu mizivá, a tak je třeba chybějící kompetence maximálně a pohotovostně rozvíjet.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit činnost a kompetence realitních makléřů. Dalším cílem je porovnat poznatky o využívání kompetencí z literatury s poznatky z výzkumu a navrhnout kompetenční model a možná zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První částí je literární přehled, kde jsou definovány kompetence, klíčové kompetence, kompetenční model a činnost realitního makléře. Druhou částí je praktická část, zde je na základě dotazníkového šetření provedena analýza pomocí statistických metod v programu Statistica. Z těchto výsledků jsou dále navrženy kompetenční modely a možná doporučení pro realitní makléře.



## **2 Literární přehled**

### **2.1 Identifikace kompetencí**

#### **2.1.1 Pojem kompetence**

Dle Armstronga (1999) je kompetence schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.

Laická veřejnost zatím chápe pojem kompetence jako synonymum pro možnost vyjádřit se k nějakému problému nebo jako pravomoc či oprávnění o něčem rozhodovat. Z hlediska odborné terminologie bychom skutečně také kompetenci mohli a měli vykládat jako oprávnění jednotlivce činit rozhodnutí, v tomto smyslu užití pojmu kompetence vyjadřuje a potvrzuje sociální pozice jednotlivce, tedy nositele pravomoci jako osoby zmocněné k rozhodování a ovlivňování jednání druhých osob zvnějšku vyšší autoritou neboli vyšším či významnějším postavením ve společenské hierarchii. S oprávněním jednotlivce rozhodovat se pojí dále odpovědnost za výsledky rozhodovacích procesů a tím se dostáváme k dalšímu pojetí termínu kompetence, čímž se v odborné terminologii rozumí specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod, postupů a postojů, které jednatel využívá k úspěšnému řešení úkolů. Kompetence se zásadně projevuje v chování a je v ní obsažen rozvojový potenciál. Získávají se v průběhu celého života, stejně tak jsou i ztraceny (Veteška, Tureckiová, 2008).

Kompetence se vždy týkají konkrétní úlohy, říkají, jaké podmínky se týkají výkonu i potenciálu jedince. Proto by měl konkrétní jedinec dostat informace o tom, co má splnit, aby byl kompetentní (Plamínek, Fišer, 2005). Jednotliví lidé se budou od sebe svou kompetencí vždy lišit, a to kvůli svým individuálním vlastnostem a projevům (Bedrnová, Nový, 2002).

#### **2.1.2 Definice pojmu kompetence**

Definicí pojmů kompetence je opravdu mnoho. V dnešní době je pojem kompetence hojně využíván, ale každý autor popisuje kompetenci trochu jinak, a tak definici nejde jednoznačně vymezit. Bylo vybráno tedy více definic od několika autorů, které budou dále uvedeny.

Armstrong (1999) uvádí definic kompetencí hned několik. Například že kompetence je schopnost a ochota plnit úkoly či jakýkoliv osobní rys, vlastnost nebo dovednost, která

může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem. Další definice, kterou uvádí definuje kompetenci jako jakoukoliv individuální vlastnost, kterou můžeme měřit nebo spolehlivě spočítat a která může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem.

Pojem kompetence definuje (Veteška, Tureckiová, 2008) jako „jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“

Dle dalšího zdroje se kompetence v češtině používá ve dvou základních významech. Prvním významem je pravomoc, oprávnění nebo rozsah působnosti udělené nějakou autoritou či patřící k nějaké autoritě. Kompetence vymezuje rozsah působnosti, představuje souhrn oprávnění a povinností, svěřených právní normou určitému orgánu či osobě. Druhým významem je zdůrazňování schopnosti vykonávat nějakou činnost, um ji vykonávat a být v určité oblasti kvalifikovaný (Kubeš, Spillerová, 2004).

V Anglicko-českém výkladovém slovníku je pojem kompetence přeložen z anglického slova „competence“ jako odborná způsobilost, kvalifikace. Tyto pojmy se vztahují k pracovnímu místu, k oblasti práce, pro kterou je daná osoba způsobilá a kterou je oprávněna vykonávat. Je to tedy odvozená schopnost ze zaměstnání a týká se očekávaného výkonu na pracovišti a standardů a výsledků, které se očekávají od člověka zastávajícího konkrétní pracovní místo. Bývá také označována za „tvrdou“ schopnost či způsobilost (Koubek, 2003).

I když se tyto definice liší, všechny se týkají vlastností jedinců, které ovlivňují jejich výkonnost v pracovních rolích a požadavky na ně. Autoři se také shodují na tom, že roli ve vymezování kompetencí hrají především schopnost podat v daném prostředí efektivní výkon, kapacita aplikovat schopnosti a znalosti na nové úkoly a situace a motivace ke kvalitnímu výkonu (Bedrnová, Nový, 2002).

### **2.1.3 Kompetentnost**

Dalším pojmem, který se váže ke kompetenci je kompetentnost. Kompetentnost znamená zvládnutí kompetence v požadované míře (Veteška, Tureckiová, 2008). Kompetentní je jedinec, který splňuje všechny tři následující podmínky: musí být vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování potřebuje, dále být motivovaný takové chování využívat neboli vidět v takovém

chování hodnotu a musí mít možnost v daném prostředí takové chování použít (Kubeš, Spillerová, 2004).

#### 2.1.4 Charakteristické znaky kompetence

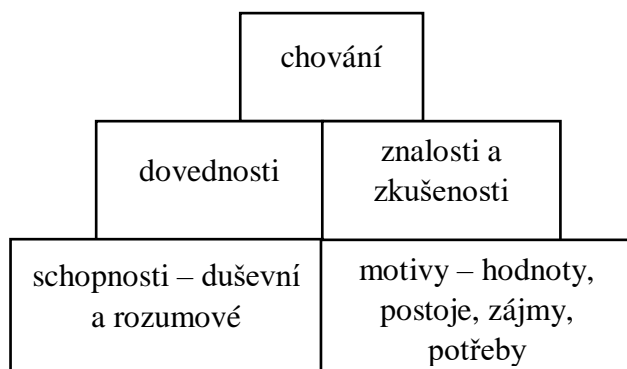
Kompetence je vždy zasazená do prostředí či situace neboli kontextualizovaná. Dalším znakem je multidimenzionalita, to znamená, že kompetence se skládá z rozličných zdrojů a předpokládá tak efektivní nakládání s nimi. Tyto zdroje jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. Kompetence je také definovaná standardem tj. předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem a zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií. Posledním znakem je potenciál pro akci a rozvoj (J. Veteška, M. Tureckiová, 2008).

Ve vykazování kompetencí hrají významnou roli především schopnost podat v daném prostředí efektivní výkon, kapacita aplikovat schopnosti a znalosti na nové úkoly a situace a motivace ke kvalitnímu výkonu (Bedrnová, Nový, 2001).

Kompetence jsou velmi rozmanité, dají se ztělesnit v jednotlivcích, organizacích nebo produktech (Mieg, 2009).

#### 2.1.5 Hierarchický model struktury kompetence

Obrázek č. 1: Hierarchický model struktury kompetence



Přepřacováno autorkou z: Kubeš, Spillerová (2004)

#### 2.1.6 Základní složky kompetence

„Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti“ (Kubeš, Spillerová, 2004). Z toho vyplývá, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, můžeme předvídat kvalitu chování člověka při řešení situací nebo při řešení pracovních úkolů. Kompetence nám tedy napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určité situaci.

Složky osobností, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do následujících pěti kategorií. První kategorií jsou motivy, mezi motivy patří vše, co jedince podněcuje k činnosti určitým směrem. Jsou to tedy vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu. Člověk se silnou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, ze kterých se může poučit a které pro něj představují výzvu. Další kategorií jsou rysy. Rysy jsou vlastností umožňující stabilní reakce na situaci, jsou to hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje intenzitu a průběh reakce člověka na podněty z okolí. Člověk s vysokou kontrolou umí ovládat své emoce i když nebyl plně spokojený s vývojem situace. Vnímání sebe samotného je další kategorií, tato kategorie má vliv na osobní přesvědčení, zda dokážeme nějaký úkol vykonat, je to tedy víra ve vlastní schopnosti a jistota, že úkol zvládneme. Mezi další kategorie řadíme vědomosti, ty zahrnují všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici. Poslední složkou jsou dovednosti, dovednosti zajišťují, že jsme schopni vykonat činnost související s určitým fyzickým nebo duševním úkolem (Kubeš, Spillerová, 2004).

### **2.1.7 Typy kompetencí**

Jeden z typů kompetencí je behaviorálně-personální. Behaviorální kompetence zahrnují interpersonální dovednost, vedení, analytické dovednosti a orientaci na úspěch. Tento typ kompetencí se používá v procesech řízení pracovních výkonů, výběru a rozvoje pracovníků a zahrnuje základní vlastnosti jedinců, které vnášejí do svých pracovních rolí. Tyto vlastnosti bývají někdy označovány jako „měkké dovednosti“ neboli „soft skills“ (Armstrong, 1999).

Měkké dovednosti jsou momentálně nejvyhledávanějšími na trhu práce, jelikož organizace hledají zaměstnance do všech pracovních odvětví i na všechny úrovně podnikové hierarchie, kteří umí jasně komunikovat, převzít iniciativu, řešit problémy a vycházet se spolupracovníky (Lussier, 2019). Měkké kompetence představují vypořádání se s lidmi a jejich způsoby chování a se sebou samým. U lidí, kteří mají rozvinuté měkké dovednosti předpokládáme také emocionální inteligenci, která vede ke schopnosti dobře pozorovat a vnímat sám sebe, vysoké motivaci, schopnosti vcítit se a k dobrým komunikačním dovednostem.

Z pohledů personalistů řadíme mezi jedenáct nejdůležitějších soft skills komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost,

disciplínu a sebeovládání, zvědavost, schopnost zvládat konflikty a schopnost prosadit se (Peters-Kühlinger, Friedel, 2007).

Kompetence založené na práci či povolání představují očekávání výkonu na pracovišti, normy a výstupy, které se očekávají od lidí vykonávajících určité role. Bývají označovány jako „tvrdé“ kompetence. Tvrdé kompetence neboli hard skills představují odborné know-how (Peters-Kühlinger, Friedel, 2007). Tyto kompetence se využívají v různých systémech přiznávání kvalifikace.

Hard skills jsou tedy odborné znalosti a dovednosti. Lze je zlepšit vzděláním a dají se snadno změřit. U odborných profesí bývají více ceněny než měkké dovednosti. Mezi tvrdé kompetence patří například jazykové dovednosti, počítačové dovednosti, práce s technologiemi, účetnictví nebo právní znalosti (Managementmania.com, 2016).

Tyto dva typy kompetencí mají společné to, že se týkají požadavků na výkon v reálném životě, to znamená, že se zaměřují na výsledky chování (Armstrong, 1999).

Dalším typem jsou druhové, základní a specifické kompetence, tyto kompetence mohou být univerzálně druhové a mohou je mít všichni lidé v konkrétním povolání nebo se mohou vztahovat k jejich určité roli. Další možností je, že mohou být druhové v rámci organizace, a to buď všeobecně týkající se celého osazenstva nebo zaměřené na skupinu pracovních míst nebo kategorii zaměstnanců. Mohou být definovány pro hierarchii skupin pracovních míst nebo mohou být specifické pro jednotlivé role.

Prahové kompetence jsou dalším typem základní kompetence, které jsou požadované k výkonu práce. Na rozdíl od výkonových kompetencí ale nerozlišují mezi vysoce a málo výkonnými pracovníky.

Posledním typem kompetencí jsou rozlišovací kompetence. Tyto kompetence definují charakteristiky chování, které projevují vysoce výkonní pracovníci a odlišují se tak od méně výkonných pracovníků (Armstrong, 1999).

### **2.1.8 Popisy kompetencí**

Popisy kompetencí jsou označovány jako soustavy kompetencí, mapy kompetencí a profily kompetencí (Armstrong, 1999).

Soustava kompetence je ve slovníku přeložená z anglického spojení „competency framework“ jako požadavky na schopnosti, které se týkají všech klíčových pracovních

míst nebo všech pracovních míst patřících do nějakého druhu pracovních míst. Soustava se nejčastěji skládá z druhových schopností (Koubek, 2003).

Mapy kompetencí popisují různé aspekty nebo kategorie kompetentního chování v zaměstnání z hlediska schopnosti strategického řízení, řízení zdrojů a kvality (Armstrong, 1999). Slovník překládá mapu schopností neboli kompetencí z anglického spojení „competency map“ jako popis různých stránek nebo kategorií odpovídajícího chování v zaměstnání z hlediska stránek schopností, jako je schopnost strategického řízení, řízení zdrojů a kvality (Koubek, 2003).

Profily kompetencí stanovují kompetence požadované pro efektivní výkon v konkrétní roli. Mohou být vypracované ve formě rozlišovacích, diferencujících schopností (Koubek, 2003).

*„Skupiny a seznamy kompetencí jednoduše popisují hlavní dimenzi kompetence pro jedince v soustavách, mapách nebo profilech. Seznamy kompetencí mohou být připraveny druhově nebo specificky jako základ pro soustavy, mapy nebo profily kompetencí.“* Seznamy mohou být připraveny jako soubory různých chování spojenými se základními kompetencemi (Armstrong, 1999).

### **2.1.9 Shluky kompetencí**

Shluky neboli sběhy kompetencí zahrnují 4 následující složky. První složkou je orientace na úspěch, kam řadíme osobní ambice, ambice týkající se organizace, působivost a komunikace. Další složkou je orientace na lidi, tato složka zahrnuje pochopení pro jiné, řízení týmu a přesvědčivost. Úsudek je další složkou, která zahrnuje analytické schopnosti, strategické myšlení a komerční úsudek. Poslední složkou je situační flexibilita, do které řadíme adaptivní orientaci (Armstrong, 1999).

### **2.1.10 Peterův princip nekompetentnosti**

Peterův princip nekompetentnosti uvádí, že lidé jsou povyšováni na svou úroveň nekompetentnosti (Lazear, 2004). Znamená to, že je nevhodně posouzena pracovní způsobilost a kvalifikace jedince, jelikož se posuzuje spíše aktuální výkon, nikoli však minulý a budoucí. Následkem je tak neschopnost dostat požadavkům dané funkce (Bedrnová, Nový, 2001).

### **2.1.11 Rozvoj kompetencí**

Rozvoj kompetencí úzce souvisí s vytvářením zkušeností (Wittorski, 2012). V současné době je důraz kladený na kompetence odůvodněn zvýšeným tempem změny v obsahu

pracovních míst, a tak jednotlivci potřebují rozvíjet nové kompetence po celý život, aby se přizpůsobili neustálým změnám (Kokosowski, 2012). Můžeme říci, že všechny kompetence se dají rozvíjet, některé obtížněji a některé snáze. Podle jedné z definic kompetence, je kompetence množina chování, kterou musí pracovník použít, aby úkol splnil kompetentně. Chování se dá naučit, odnaučit, měnit nebo ho můžeme ovlivňovat. Pozorovatelné chování je ovlivněno všemi vrozenými i získanými schopnostmi a aby mohly být kompetence rozvíjeny, musí být tyto postoje, dovednosti, schopnosti atd. vyjádřeny v kategoriích chování.

Ve fázi posuzování úrovně kompetence nám chování pomůže rozpoznat, zda pracovník danou kompetenci používá a je jí tedy vybaven, případně na jakém stupni, nebo ji nepoužívá, a tak jí pravděpodobně vybaven není. Ve fázi rozvoje kompetencí je spíše důležité umět popsat rozdíl v chování, například mezi nízkou a vysokou úrovní kompetence. Rozvoj vždy směřuje ke změně chování, a tak se chování stává měřitelnou veličinou a čím přesněji a jednoznačněji je chování popsáno, tím efektivnější je rozvoj (Kubeš, Spillerová, 2004).

### **2.1.12 Kompetenční modely**

Identifikace kompetencí tvoří základ pro vytvoření kompetenčního modelu, charakteristického pro určitou pozici (Veteška, Tureckiová, 2008). Kompetenční model popisuje konkrétní kombinace vědomostí, dovedností a charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k plnění úkolů na určité pracovní pozici. Pro snazší přehlednost a měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a charakteristiky seskupeny do homogenních celků neboli kompetencí. Kompetenční modely mohou pomoci sjednotit informace o tom, co je v budoucnu potřeba a jaké chování bychom měli rozvíjet a odměňovat (Kubeš, Spillerová, 2004). Stává se tak důležitým pro hodnocení pracovního výkonu a může být často vodítkem pro plánování kariéry (Veteška, Tureckiová, 2008). Odhaluje také rozdíly mezi tím, co firma uvádí, že od svých lidí požaduje a mezi tím, co od nich ve skutečnosti požaduje (Kubeš, Spillerová, 2004). Existuje celá řada kompetenčních modelů, závisí především na záměrech a požadavcích firmy (Veteška, Tureckiová, 2008).

Při tvorbě kompetenčního modelu je nejprve důležité vyjasnit si cíle projektu, které tvorbou kompetenčního modelu sledujeme. Po zjištění klíčového cíle projektu identifikujeme rozsah projektu a skupinu pracovníků, kterých se bude model týkat. Dalším krokem je výběr přístupu, nejjednodušší je, pokud použijeme již hotový model, podstatně náročnější je pak tvorba úplně nového modelu. Pokud budeme vytvářet zcela

nový kompetenční model, je potřeba sestavit projektový tým, který celý proces bude realizovat. V týmu musí být lidé odpovídající za uskutečnění a používání modelu. Dále musíme identifikovat různé úrovně výkonu v dané pozici, to nám slouží k tomu, abychom identifikovali pracovníky, kteří podávají nadprůměrný, průměrný a podprůměrný výkon. Následuje fáze, která představuje samotnou tvorbu modelu, a to sběr dat a analýza. Výsledkem tohoto kroku je předběžný kompetenční model. Po ukončení tvorby modelu je vhodné, abychom ověřili, zda se můžeme na model spolehnout, tento krok je nazván validizace kompetenčního modelu. Posledním krokem je příprava kompetenčního modelu k užívání (Kubeš, Spillerová, 2004).

## **2.2 Klíčové kompetence**

### **2.2.1 Definice klíčových kompetencí**

Myšlenka klíčových kompetencí je učebním krokem v rozvíjení osobnosti v rámci výchovy a dalšího vzdělávání, z toho plyne, že je konceptem kompetence. Klíčové kompetence jsou tedy takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které vyúsťují v kompetence. Představují schopnost chovat se přiměřeně situaci, vyrovnaně a kompetentně. Jsou samy o sobě obsahově neutrální a jsou použitelná na libovolný obsah. Pro nabytí klíčových kompetencí je důležitá zkušenost, reflexe a hodnoty a normy. Dá se říci, že získání klíčových kompetencí je rozhodujícím krokem pro rozvíjení osobnosti.

Zvládnutí klíčových kompetencí vede k tomu, že jedinec je schopen konkrétně podle situace flexibilně uplatňovat to, co se naučil, a navíc je schopen měnit podle svých potřeb to, co se naučil, začlenit do tohoto systému nové alternativní jednání, vybírat z více možností tak, aby se choval vhodně, nově nabyté schopnosti spojovat se svými dosavadními schopnostmi a rozšiřovat soubor svého jednání vytvořením vlastní synergie.

Klíčové kompetence jsou získávány především při vzdělávacím procesu, a tak jejich rozvíjení souvisí s dalším vzděláváním, celoživotním učením a rekvalifikacemi (Veteška, Tureckiová, 2008).

### **2.2.2 Identifikace klíčových kompetencí**

Kompetence identifikujeme na tři přístupy. Na přístup kognitivní, přístup založený na analýze činností a na přístup zaměřený na společnost (Belz, Siegrist, 2001).

Kognitivita znamená schopnost myslet a řešit problémy. Kognitivní přístup řeší otázku, jaké myšlenkové výkony musí člověk vykazovat, aby byl produktivní. Zaměření na jeden



specifický rámec činnosti člověka je sice při tomto přístupu omezené, ale pracovní činnost, rozšířená kognicí, se stává odbornou schopností, a to ve spojení s kompetencemi v oblasti metod a se sociálními kompetencemi. Kognice zde označuje schopnost pojmenovat jednotlivé fenomény a události, uspořádat je podle určitých hledisek, rozeznat jejich vzájemné souvislosti a postihnout zákonitosti jejich výskytu (dělat prognózy, předcházet chybám ve vlastním poznávacím procesu a umět je odstranit).

Druhý přístup je přístup založený na analýze činností. Tento přístup se snaží sledovat vzájemné souvislosti profesního jednání a ujasňovat, které základní schopnosti jsou potřebné k pružnému zvládnutí situací v zaměstnání.

Přístup zaměřený na společnost bývá ve většině podniků chápán jako „adaptační kompetence“ sloužící k přizpůsobování se vnitropodnikovým systémům, což bývá dosti kritizováno (Belz, Siegrist, 2001).

### 2.2.3 Tradiční přehled klíčových kompetencí

*VObrázek č. 2: Tradiční přehled klíčových kompetencí*



Přepřacováno autorkou z: Veteška, Tureckiová (2008)

## 2.2.4 Význam klíčových kompetencí

Tabulka č. 1: Význam klíčových kompetencí

Schopnost týmové práce	43 %
Zdatnost práce s informacemi	39 %
Ochota učit se a dále se vzdělávat	36 %
Znalost cizích jazyků	29 %
adaptabilita	27 %
Časová flexibilita, ochota cestovat	22 %
Komunikační schopnosti a dovednosti	21 %
Schopnost vést a motivovat druhé	21 %
Analytické a koncepční myšlení	19 %
Manažerské schopnosti a dovednosti	17 %
Nést zodpovědnost	12 %
Profesionální vystupování a chování	9 %
Tvůrčí myšlení	9 %
Vysoké pracovní nasazení	8 %
Schopnost řešit problémy	8 %
Zdatnost v používání výpočetní techniky	7 %
Schopnost rozhodovat se	4 %
Samostatnost	3 %

Přepracováno autorkou z: Veteška, Tureckiová (2008)

Tato tabulka uvádí seznam klíčových kompetencí, které mají největší význam a u kterých se předpokládá, že jejich význam do budoucna poroste (Veteška, Tureckiová, 2008).

## 2.2.5 Struktura klíčových kompetencí

Předpokladem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání, která se vyvíjí ze spolupůsobení sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod. Výraznost kompetenční oblasti je zcela individuální (Belz, Siegrist, 2001).

### Sociální kompetence

Sociální kompetence představuje přiměřené praktické osvojení sociální reality (Bedrnová, Nový, 2002). Podstatnou složkou sociální kompetence je především zvládnutí mocenské i sociálně psychologické stránky sociálních rolí (Bedrnová, Nový, 2001).

Sociální kompetence zahrnují aspekty mezilidských, intelektuálních, sociálních a občanských schopností (Schoon, 2010). Je to tedy schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím a komunikativnost. Umožňuje kompetentní kontakt s kolegy, zákazníky a obchodními partnery (Belz, Siegrist, 2001).

Dosažením této kompetence můžeme však také zvýšit individuální kvalitu života a prospěšnost jejího nositele pro sociální okolí a dosáhnout tak větších úspěchů nejen v rámci profesního uplatnění, ale i v dalších oblastech života (Bedrnová, Nový, 2002).

### **Kompetence ve vztahu k vlastní osobě**

Mezi tyto kompetence řadíme nakládání s vlastní hodnotou, být svým vlastním manažerem, schopnost reflexe vůči sobě samému, vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu a schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet (Veteška, Tureckiová, 2008).

### **Kompetence v oblasti metod**

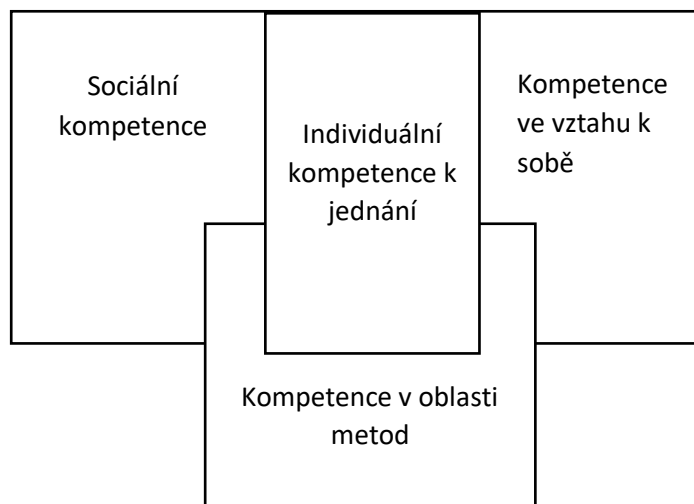
Těmito kompetencemi se rozumí plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti neboli postupovat systematicky, vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení, strukturovat a klasifikovat nové informace, dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti, kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení inovací a zvažovat šance a rizika (Veteška, Tureckiová, 2008).

## **2.2.6 Výstavba klíčových kompetencí a jejich stavební kameny**

Kompetence sestávají z rozličných schopností a schopnosti jsou dále rozděleny na jednotlivé dovednosti. Dovednosti jsou přehledné, dobře napodobitelné, pochopitelné a dají se jednoduše reprodukovat. Tyto dovednosti se většinou propojují jak mezi sebou, tak s dříve nabytými znalostmi, a tak se z různých dovednostní vytvářejí schopnosti. Tímto procesem vzniká vnitřně logická výstavba klíčových kompetencí.

Klíčové kompetence sestávají z roviny kompetencí, která zahrnuje sociální kompetence, kompetence ve vztahu k sobě, individuální kompetence k jednání a kompetence v oblasti metod. Dále se skládají z roviny schopností, která zahrnuje komunikaci a kooperaci, zodpovědnost, řešení problémů, tvořivost, samostatnost a výkonnost, přemýšlení, učení, výkon a hodnocení (Bedrnová, Nový, 2002).

*Obrázek č. 3: Rovina kompetencí*



Přepřacováno autorkou z: H. Belz, M. Siegrist (2001)

### **2.2.7 Klíčové kompetence pro výkon povolání realitních makléřů**

Pro výkon povolání realitního makléře jsou nezbytné jak tvrdé, tak i měkké kompetence. Co tvrdé i měkké kompetence znamenají a jejich příklady byly již uvedeny v předchozí kapitole s názvem Typy kompetencí. Nyní si uvedeme ty klíčové, které jsou právě potřebné pro výkon povolání realitního makléře.

Odborné kompetence popisují soubor požadavků potřebných pro výkon určité pracovní činnosti. Jedná se o schopnost aplikovat teoretické vědomosti v praxi. Mezi tzv. hard skills nezbytné pro výkon činnosti realitních makléřů patří především počítačová způsobilost, numerická způsobilost, ekonomické a právní povědomí a dále jazyková způsobilost v českém i anglickém jazyce.

Měkké kompetence, jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce, které jsou závislé na komplexních schopnostech člověka. Mezi tzv. soft skills, které potřebuje realitní makléř pro svůj výkon povolání patří zejména efektivní komunikace, vyjednávání s klientem a hospodaření s časem (Nsp.cz, 2017). Další zdroj dále uvádí samostatnost a výkonnost a schopnost prosadit se (Bydleninadoporuceni.cz, 2018).

#### **Efektivní komunikace**

Efektivní komunikace znamená správný přenos zprávy (Brandwayn, 2014). Je klíčem k plánování, vedení lidí, organizování, kontrolování a dosahování cílů (Střížová, 2001). Sedm bodů efektivní komunikace: ptejte se, soustřeďte se, snažte se pochopit hlavní myšlenky, snažte se pochopit princip nebo logický základ toho, co se za řečí lidí skrývá, poslouchajte významná slova, to, co jste vyslechli si seřadíte svým logickým způsobem ve své mysli, popřípadě si udělejte poznámky (Tepper, 1996). Komunikace je nezbytná

k efektivnímu sebevyjadřování (Mikuláščík, 2003). Kromě mluvených a psaných zpráv zahrnuje také zprávy zprostředkované gestem, signály, řečí těla a neverbálními zvuky (Bhasker, 2013). Mezi nejdůležitější komunikační dovednosti obchodníka patří aktivní naslouchání, technika kladení otázek, neverbální komunikace, empatie a odstraňování bariér (Khelerová, 2010).

### **Vyjednání s klientem**

Při vyjednávání se snaží jedna strana přesvědčit druhou. Cílem obchodního vyjednávání je dohoda a naplnění očekávání zákazníka. Při úspěšném vyjednávání je vhodné zvládat běžné formy komunikace, umět se ptát, odpovídat, využívat otevřené otázky, využívat mlčení, parafrázovat, respektovat pocity a vnímat je. Vyjednávání může mít ale i formu neobvyklou, například zveličování, záměrné neporozumění, sarkasmus nebo zahlcení informacemi (Mikuláščík, 2003). Při vyjednávání je důležité soustředit se na hlavní téma a argumenty, nechat si nějaké argumenty v záloze, připravit si možné ústupky, vytvořit si podmínky pro vytvoření návrhu, klást otázky, dělat průběžná shrnutí, být otevřený, stanovit si společné cíle s klientem, aktivně naslouchat a dávat to najevo a na závěr vyhodnotit závěry i celý průběh (Khelerová, 2010). Pro klienta je mnohem důležitější individuální realitní makléř než samotná realitní kancelář, klient na realitním makléři hodnotí především jeho vlastnosti, kompetence, integritu, znalost trhu a porozumění potřebám a obavám klienta (Johnson, Nourse, Day, 1988).

Každý produkt nebo službu, kterou bude realitní makléř poskytovat, je vhodné si analyzovat podle potřeb, které uspokojují, jelikož dostaneme další argumenty, které můžeme uplatnit při jednání s klientem. Existuje mnoho typů zákazníků a je na každém, aby si sám udělal úsudek a zvolil vhodný přístup (Khelerová, 1999).

Pět přístupů získávání klienta: Jestliže se nám podařilo získat klientovu pozornost k věci, o které se jedná, můžeme přistoupit ke druhé fázi. Jestliže klient správně pochopil to, pro co ho chceme získat a o čem ho chceme přesvědčit, můžeme přistoupit ke třetí fázi. Jestliže klient věří, že to, co se pro něj snažíme získat, je pro něj přínosem, můžeme přistoupit ke čtvrté fázi. Jestliže si klient pamatuje vše podstatné z jednání, přistoupíme k poslední fázi. Jestliže se klient rozhodl udělat to, o čem jsme ho přesvědčili, bylo jednání úspěšné (Mikuláščík, 2003).

### **Hospodaření s časem**

Jelikož realitní makléř nad sebou nemá viditelnou autoritu, je důležité udělat si analýzu využití svého času a zjistit tak rozložení a využívání pracovního času a vyhodnotit rušivé

faktory (Kodým, 2014). Nejobvyklejšími časovými ztrátami jsou: dlouhé telefonické rozhovory, nestanovení priorit, práce na více věcech současně, věnování pozornosti podrobnostem práce ostatních, velké množství porad, otálení, špatný časový rozvrh, nedokonalá komunikace, nepotřebné papírování (Tepper, 1996).

Existuje několik technik řízení času. Mezi nejznámější techniky patří Paretovo pravidlo. Paretovo pravidlo zdůrazňuje, že je důležitější dělat správné věci než dělat věci správně. Je založeno na principu 80/20, mezi všemi aktivitami a úkoly jen 20 % z nich má za následek 80 % výsledného efektu. Další technikou je vlastní časový snímek pracovního dne, ten je založený na měření a zapisování činností i prostojů chronologicky, jak šly za sebou v pracovní době. Jednotlivé činnosti pak hodnotí na základě dopředu stanovených kritérií. Metoda „worst first“ spočívá v tom, že se začne jako první s plněním nejobtížnějšího úkolu dne. ABC analýza je založena na rozdělení konkrétních úkolů do skupin, podle toho, jak jsou důležité pro dosažení určitého cíle. Nejdůležitější úkoly představují 15 % časové náročnosti, ale přinesou 65 % výsledků. Průměrně důležité úkoly představují 20 % časové náročnosti a přinesou 20 % výsledků. Nejméně důležité úkoly mají časovou náročnost 65 %, ale na výsledku práce se podílí jen 15 %. Velmi známou metodou je také Eisenhowerův princip. Tento princip pomáhá při rychlém rozhodování se o prioritách podle důležitosti a naléhavosti. V relaci důležitosti a naléhavosti má přednost důležitost (Kodým, 2014).

### **Samostatnost a výkonnost**

Samostatnost a výkonnost znamenají schopnost jedince vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na nějakém úkolu, znát své přednosti a slabé stránky a umět se produktivně vypořádat s kritikou. Hlavní charakteristikou těchto dovedností je snaha o samostatné získání informací a cesty k řešení, zastávání vlastních názorů, otevřenost ke kritice a schopnost převzetí odpovědnosti a využití daných možností (Belz, Siegrist, 2001).

### **Schopnost prosadit se**

Schopnost prosadit se je spojena se schopností přesvědčit ostatní. Přiměřeně se prosadit znamená přesvědčit, a ne nutit. Abychom se uměli lépe prosadit je důležité stanovit si cíl čeho přesně chceme dosáhnout, hájit své stanovisko věcně, posunout rozhovor kupředu, využít mimiky a gest a zachovat klid a trpělivost (Peters-Kühlinger, Friedel, 2007).

## **2.3 Realitní makléř**

### **2.3.1 Definování pojmu realitní makléř**

Definice slova makléř dle obecných encyklopedických příruček pochází z holandštiny a znamená dohodce nebo zprostředkovatel. Realitní makléř je fyzická osoba, která jedná jménem a na účet příkazce či více příkazců. Zprostředkovává tedy uzavření obchodu cizím jménem a na cizí účet (Mrkvička, 1995). Místem výkonu jeho práce je realitní kancelář (Bradáč, Fiala, 1998).

Primárním cílem realitního makléře by mělo být zajištění bydlení pro obyvatele (Bickers, 1958). Náplní práce je zprostředkování prodeje nebo pronájmu nemovitosti. Realitní makléř se může specializovat na určité segmenty rezidenčního trhu či na komerční nemovitosti<sup>1</sup>, nebo může působit zcela bez specializace na druh nemovitosti. Profese realitních makléřů spadá do volných živností a podle zákona zatím nemusí v České republice splňovat žádné certifikace ani odbornou či jinou způsobilost. Realitní makléři jsou profesně organizováni do uskupení Asociace realitních kanceláří a Realitní komory České republiky (Banky.cz, 2019).

### **2.3.2 Realitní činnost**

Realitní činnost je živnost ohlašovací volná. Živnostenský zákon definuje realitní činnost jako nákup nemovitostí za účelem jejich dalšího prodeje, prodej nemovitostí, zprostředkování nákupu, prodeje a pronájmu nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Správa a základní údržba nemovitostí pro třetí osoby, zejména administrativní zajištění řádného provozu nemovitostí, domovníká činnost, úklid bytů i nebytových prostor, čištění interiérů a exteriérů budov, čištění oken, úklid chodníků a podobně (Kameník, 2018).

Nejvhodnějším vzděláním pro vykovávání činnosti realitního makléře je střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru ekonomika a podnikání nebo obchodní akademie (Nsp.cz, 2017).

### **2.3.3 Realitní kancelář**

Realitní kanceláře jsou hlavním místem výkonu práce realitních makléřů. Zabývají se převážně realitními činnostmi, kterými jsou: zprostředkovatelská činnost pronájmu, prodej a koupě nemovitostí a správa nemovitostí. Ceny za realitní služby jsou smluvní

---

<sup>1</sup> Komerční nemovitosti jsou nemovité objekty jako jsou například nájemní domy, hotely, penziony, restaurace, sklady a obchodní prostory.

a jsou specifikovány zpravidla interními ceníky prací a služeb. Další činnosti, kterými se zabývají realitní kanceláře, jsou činnosti související. Mezi činnosti související řadíme oceňování nemovitostí, marketingové studie a prognózy, právní služby spojené s problematikou převodu nemovitostí, inženýrské činnosti, projektové činnosti, developerské činnosti, pojistné smlouvy a stavební spoření, jiné obchodní činnosti, likvidátorské činnosti, správu nemovitostí a zastavárenskou činnost pro nemovitosti. Ceny souvisejících činností si většinou realitní kanceláře stanovují stejně, jako mají firmy, které se na tyto činnosti specializují (Bradáč, Fiala, 1998).

#### **2.3.4 Znaký dobré realitní kanceláře**

Dobrá realitní kancelář je na trhu delší dobu a má dobré reference z předchozích realizovaných obchodních případů. Měla by být zpravidla členem asociací nebo sdružení realitních kanceláří. Dalším znakem dobré realitní kanceláře je kvalitní a profesionální a personál a kvalitní materiálové vybavení.

V Každé dobré realitní kanceláři realitní makléř uvede klientovi možnosti a způsob práce realitní kanceláře a nabídne klientovi materiál, kde je uveden rozsah a cena poskytovaných služeb. Cena musí být přiměřená a služby musí být komplexní. Dále jsou v materiálu uvedeny úplné, technicky a věcně správné informace o jednotlivých nemovitostech, s uvedením veškerých okolností, které mají vliv na cenu. Ke každému obchodnímu případu by měl realitní makléř také přiložit technickou dokumentaci, fotodokumentaci a identifikaci vlastnických vztahů. Každou nabízenou nemovitost musí realitní makléř znát věcně i z místního šetření a ověřit si umístění nemovitosti a vazby okolí na ni (Bradáč, Fiala, 1998).

#### **2.3.5 Typy realitních kanceláří**

Jeden z typů realitních kanceláří je tzv. „one man show.“ Jedná se pouze o jednoho realitního makléře, který má nebo nemá realitní kancelář či místnost, kde uzavírá obchody. Dalším typem je lokální realitní kancelář, tato realitní kancelář zná dobře lokální trh, má zde kontakty a poskytuje služby na vysoké úrovni. Síťová realitní kancelář je dalším typem a má pobočky po regionu nebo po celé republice a může mít až tisíce realitních makléřů. Typické jsou vysoké výdaje do propagace, spolehlivé služby a velmi kvalitní zázemí a podpora. Posledním typem jsou nadnárodní neboli franšízové sítě, které prodávají licence zájemcům a ti pak podnikají pod jejím jménem (Realitni-kancelare.com, 2019).



### **2.3.6 Asociace realitních kanceláří České republiky**

*„Asociace realitních kanceláří ČR je profesní sdružení realitních makléřů, správců nemovitostí, dražebníků a dalších profesionálů působících na trhu s nemovitostmi v České republice. Motto ACK ČR zní „Cokoliv, co nechceš, aby jiní činili tobě, nečiň ty jim.“* Asociace byla založena roku 1991 několika realitními kancelářemi a v dnešní době se skládá z více než 300 členských realitních kanceláří z celé ČR.

Dle Stanov ARK ČR je základním účelem asociace integrace realitních kanceláří z ČR v rámci trhu s nemovitostmi, jejich prosperita, prosazování jejich zájmů, vzájemná spolupráce členů ve všech oblastech obchodování s nemovitostmi, využívání nových poznatků v souvisejících oborech pro potřeby členů asociace a zvyšování kvality služeb jimi poskytované.

Hlavním cílem je přispívat ke zlepšování podmínek při uskutečňování realitních obchodů, a to zpravidla prostřednictvím zákonné úpravy. ARK ČR se podílí na přípravách zákona o realitním podnikání.

Každý člen musí dodržovat Stanovy ARK ČR a Etický kodex realitního makléře. Musí být povinně pojištěn na rizika vyplývající z realitní činnosti na částku minimálně 1 mil. Kč, doplňovat si profesní znalosti a jednou za 5 let podstoupit jejich ověření (Arkcr.cz, 2019).

### **2.3.7 Realitní komora České republiky**

*„Realitní komora České republiky je profesionální sdružení odborníků, obchodníků a dalších specialistů, kteří působí na Českém realitním trhu.“* (Realitní komora ČR, 2019). RK ČR byla založena v roce 2009 úspěšnými realitními kancelářemi a makléři z celé České republiky.

Posláním Realitní komory České republiky je prosazování a ochraňování zájmů realitních makléřů, čestné jednání a ochrana zájmu klienta, ochrana klientů před riziky nevýhodných smluv, zavedení právního rámce pro licencování realitních makléřů, sdružení profesionálně blízkých podnikatelů a průběžné vzdělávání a zvyšování kvalifikace u svých makléřů.

Cíle RK ČR jsou následující: rozšíření realitního softwaru, jmenování regionálních zástupců, rozšíření vzdělávacích kurzů do celé České republiky, tematické rozšíření vzdělávacích kurzů, analýza efektivit inzerce na inzertních serverech, zorganizování

meetingů v regionech, rozšiřování členských benefitů a MLS.<sup>2</sup> Realitní komora České republiky se také snaží o zprísňení právního rámce na realitním trhu (Realitníkomora.cz, 2019).

### **2.3.8 Etický kodex realitního makléře dle RK ČR a ACK ČR**

Etický kodex realitního makléře představuje soubor zásad, kterými by se měl realitní makléř při své činnosti řídit. Je to z toho důvodu, aby bylo zachováno dobré jméno realitní činnosti a nedocházelo k poškozování zájmů klienta nebo realitní kanceláře. Při porušení tohoto kodexu zpravidla následuje vyloučení z Realitní komory České republiky (Realitníkomora.cz, 2019).

Společné zásady etických kodexů realitního makléře Realitní komory České republiky a Asociace realitních kanceláří České republiky jsou následující:

- 1) Realitní makléř jedná při své činnosti vždy kvalifikovaným způsobem, čestně, v souladu s dobrými mravy, platnými právními normami České republiky a stanovami Realitní komory České republiky a stanovami Asociace realitních kanceláří České republiky.
- 2) Realitní makléř jedná vždy v zájmu klienta a svým jednáním nepoškodí jeho práva. Mezi svými klienty nečiní rozdílů z důvodů rasových, náboženských, národnostních, politických či jim podobných.
- 3) Realitní makléř nesmí bez souhlasu klienta zveřejnit důvěrné, běžně nedostupné informace nebo informace, které se při jednání s klientem dozví, a to ani po ukončení spolupráce.
- 4) Realitní makléř volí vždy takové postupy jednání, aby nezneužil svého postavení v neprospěch svého klienta.
- 5) Realitní makléř spolupracuje s ostatními realitními makléři, pokud je to v zájmu klienta. Při takové spolupráci realitní makléř realitního makléře úmyslně nepoškodí a vždy respektuje zásady profesní etiky, dobré spolupráce, zdvořilosti a kolegiality.
- 6) Realitní makléř svým jednáním vždy reprezentuje firmu, svoji osobnost a jedná tak, aby zůstalo zachováno dobré jméno Realitní komory České republiky a Asociace realitních kanceláří České republiky.

---

<sup>2</sup> MLS je systém spolupráce mezi realitními kancelářemi s garancí Realitní komory České republiky

7) Realitní makléř si je vědom své odpovědnosti v procesu obchodování s nemovitostmi, a proto se neustále vzdělává a zdokonaluje ve všech oblastech realitní činnosti (Realitnikomora.cz, 2019) a (Arkcr.cz, 2019).

Asociace realitních kanceláří České republiky má Etický kodex realitního makléře obsáhlejší než Realitní komora ČR, a tak obsahuje navíc ještě tyto dvě následující zásady:

1) Realitní makléř je povinen zachovat mlčenlivost vůči třetím osobám o obchodních případech, a to i po jejich ukončení.

2) Realitní makléř nerealizuje vlastní obchodní nabídky nebo obchodní nabídky členů rodiny, osob blízkých či vlastní firmy, pokud s touto skutečností klienta neseznámí (Arkcr.cz, 2019).

## **3 Cíl a metodika**

### **3.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit činnosti a kompetence realitních makléřů. Zároveň také porovnat teoreticky získané poznatky z literatury se získanými informacemi z dotazníků, které vyplní přímo realitními makléři z praxe.

Z výsledků této analýzy a ze srovnání těchto dat je dalším záměrem bakalářské práce navrhnout optimální pracovní náplň neboli kompetenční model realitních makléřů a uzpůsobit ho tak, aby se dal skutečně využít i v praxi a navrhnout možná zlepšení.

### **3.2 Metodika**

K dosažení hlavního cíle bakalářské práce bylo v první řadě nezbytné nastudovat odbornou tuzemskou i zahraniční literaturu zaměřenou na toto téma, v některých případech bylo třeba použít k nastudování i internetové zdroje. Toto studium bylo klíčové pro získání potřebných znalostí týkajících se dané problematiky.

V literárním přehledu byly dopodrobna definovány pojmy jako jsou kompetence, klíčové kompetence, realitní makléř a jeho činnost a následně byly spojeny tyto dvě oblasti, tj. přesně definovány klíčové kompetence potřebné pro činnost realitních makléřů.

V další fázi bakalářské práce je popsána praktická část, kde bylo nejprve nutno sestavit strukturovaný dotazník. Tento dotazník byl tvořen 15 otázkami a byly zde zastoupeny otevřené a uzavřené otázky, uzavřené otázky však markantně převažovaly z důvodu lepšího vyhodnocení dotazníků.

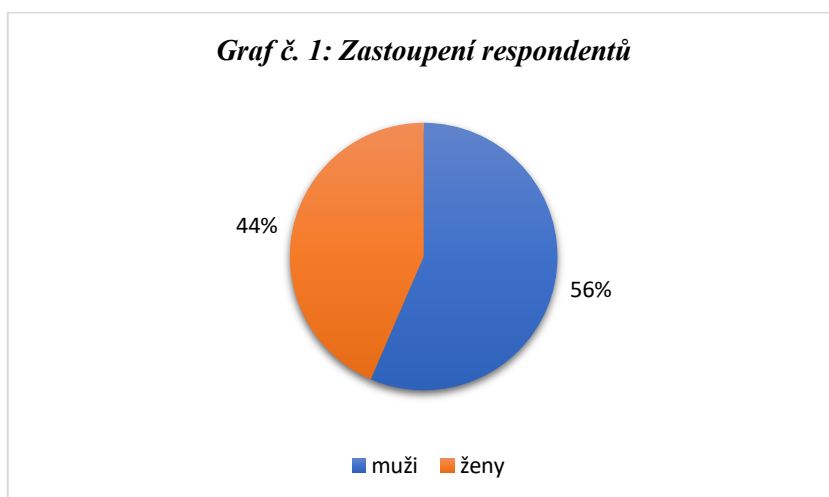
Před uskutečněním dotazníkového šetření bylo nutné provést pilotní výzkum na 5 respondentech. Pilotní výzkum ukázal, že všechny otázky a instrukce byly srozumitelné.

Následně mohlo tedy probíhat samotné dotazníkové šetření. Finální verze dotazníku byla rozeslána formou online dotazníku e-mailem realitním makléřům z různých realitních kanceláří po celé ČR. Celý dotazník je k dispozici v příloze č. 1.

Z těchto vyplněných dotazníků bylo nutné přepsat data do tabulky v Microsoft Excel. Aby byl výzkum objektivní, bylo několik dotazníků vyřazeno vzhledem k nesmyslným odpovědím v otevřených otázkách. Podrobně vyhodnocená data budou uvedena, v praktické části a k vyhodnocení dat bude využit program Statistica. Z této analýzy dat budou následně navržena možná zlepšení a kompetenční modely.

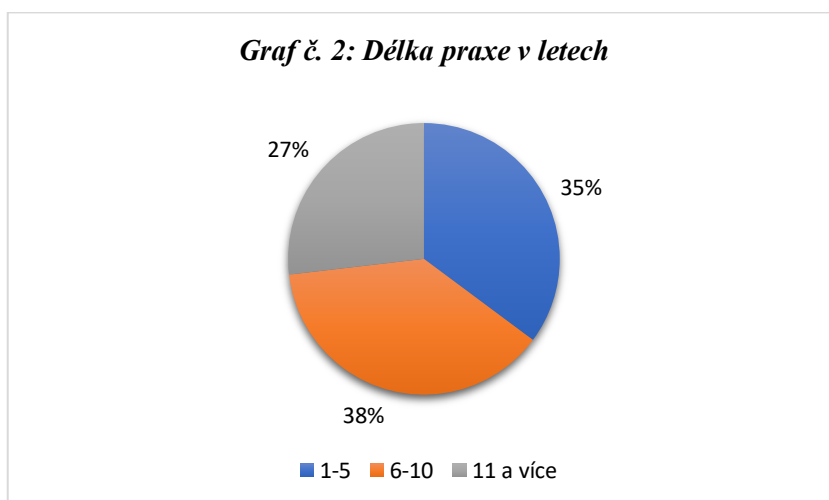
## 4 Vlastní práce

Celkem byl dotazník rozeslán 390 respondentům, zpět jich bylo získáno 126 vyplněných. Respondenti byli vybíráni z webu [www.realitakroku.cz](http://www.realitakroku.cz), kde byl seznam mnoha realitních makléřů z různých realitních kanceláří a zároveň zde byly uvedeny i kontaktní údaje. Návratnost dotazníků byla z mého pohledu celkem uspokojivá, bylo to přibližně 32,31 %. Vzhledem k vyřazeným dotazníkům byl dotazník použitelný pro výzkum od 108 respondentů.



Zdroj: tvorba autorky

Více než polovinu respondentů tvořili muži, bylo jich 61 a žen 47, ale dá se říct, že to není zas až takový rozdíl, jak by bylo třeba očekáváno. Ačkoliv povolání realitních makléřů vykonává více mužů, přitahuje toto povolání také spoustu žen. Podle realitních agentů ženy lépe vyberou lokalitu, organizují schůzky a mají lepší smysl pro detail. Muži jsou spíše od financování a vyhodnocení celkového stavu nemovitosti (Patriotreality.cz, 2015).



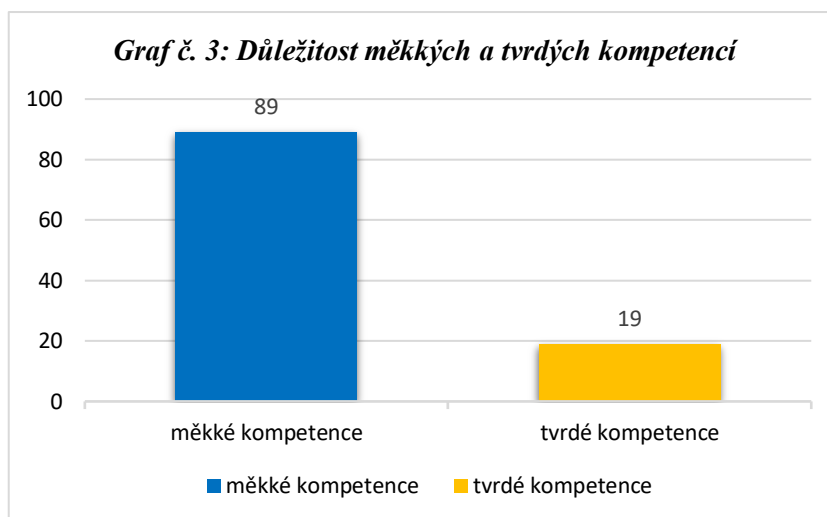
Zdroj: tvorba autorky

**Tabulka č. 2: Vypočítané statistické hodnoty**

průměr	medián	modus	minimum	maximum	dolní kvartil	horní kvartil
8,398	8,000	8,000	1,000	25,000	4,000	11,000

Zdroj: tvorba autorky

Ze zobrazeného grafu je vidět, že nejvíce respondentů má délku praxe 6-10 let. V tabulce bylo dále pomocí statistiky vypočítáno, že průměrná délka praxe dotazovaných realitních makléřů je přibližně 8 let. Díky vypočtenému modu a mediánu bylo zjištěno, že to tak opravdu je, jelikož modus i medián vyšel 8 a jsou tedy velmi blízko vypočtenému průměru. Dále nám tato tabulka ukazuje, že polovina všech respondentů má délku praxe mezi 4 a 11 lety. Nejkratší délka je praxe je 1 rok, a naopak nejdelší je 25 let.



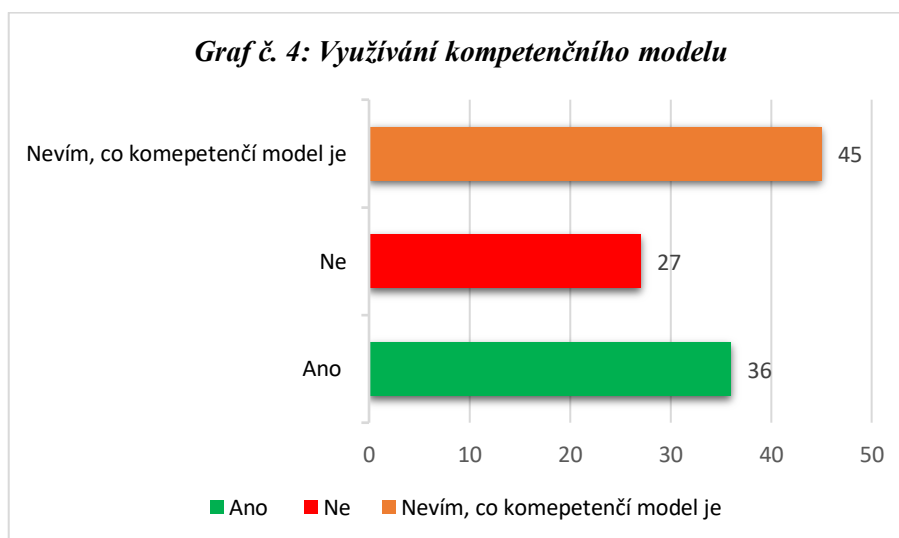
Zdroj: tvorba autorky

Téměř pro všechny respondenty jsou důležitější měkké než tvrdé kompetence při práci realitního makléře. Jak bylo již zmiňováno v literárním přehledu, měkké kompetence jsou důležité pro kvalitní výkon práce a uplatňují se více při styku s klientem než tvrdé kompetence. Je to například efektivní komunikace, vyjednání s klientem nebo schopnost prosadit se, a to je pro většinu realitních makléřů zřejmě více důležité než např. počítačová způsobilost nebo právní povědomí. Tyto činnosti totiž mohou v realitní kanceláři provádět jiní zaměstnanci na jiné pracovní pozici.

Z dotazníků bylo také zjištěno, které kompetence jsou pro realitní makléře nejdůležitější a které naopak nejméně důležité, přičemž každou kompetenci hodnotili na škále 1,2,3, kde 1 byla nejdůležitější a 3 nejméně důležitá.

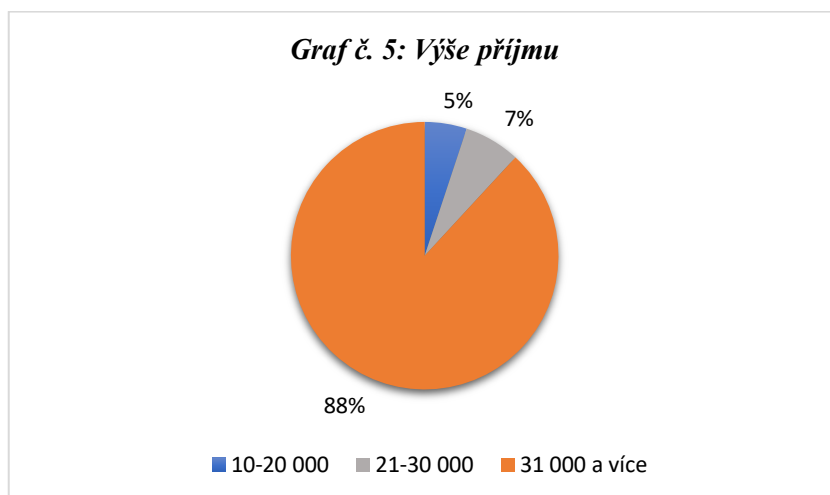
U měkkých kompetencí uvedlo jako nejdůležitější péči o klienta 99 respondentů, efektivní komunikaci 98 respondentů, vyjednávání s klientem 92 respondentů, samostatnost a výkonnost 86 respondentů, flexibilitu 76 respondentů, schopnost prosadit se 63 respondentů, hospodaření s časem 60 respondentů a asertivní jednání pouze 50 respondentů. Přičemž nejméně důležité uvedlo 9 respondentů asertivní jednání a 7 respondentů schopnost prosadit se. Ostatní kompetence uvedli jako nejméně důležité pouze 2 až 4 respondenti, což je z celkového počtu zanedbatelné.

Z tvrdých kompetencí uvedlo jako nejdůležitější 83 respondentů prodej a koupi nemovitostí, 71 respondentů ekonomické povědomí, 54 respondentů právní služby spojené s problematikou převodu nemovitostí, 54 respondentů počítačovou způsobilost, 51 respondentů zprostředkovatelskou činnost pronájmu, 48 respondentů numerickou způsobilost, 44 respondentů oceňování nemovitostí, méně než 40 respondentů pak jazykovou způsobilost v české i cizím jazyce, správu nemovitostí, developerské činnosti, projektové činnosti, pojistné smlouvy, zastavárenskou činnost pro nemovitost, stavební spoření a likvidátorskou činnost. Jako nejméně důležité uvedlo 100 respondentů likvidátorskou činnost, 94 respondentů zastavárenskou činnost pro nemovitost, 92 respondentů stavební spoření, 80 respondentů pojistné smlouvy, 65 respondentů správu nemovitostí, 64 respondentů projektové činnosti, 55 respondentů developerskou činnost, 32 respondentů právní služby spojené s problematikou převodu nemovitostí a méně než 20 respondentů jazykovou způsobilost v českém i cizím jazyce, oceňování nemovitostí, prodej a koupě nemovitostí, zprostředkovatelskou činnost pronájmu a numerickou způsobilost.



Zdroj: tvorba autorky

V grafu je vidět, že pouze jedna třetina respondentů využívá kompetenční model ve svých realitních kancelářích. Téměř polovina respondentů ani neví, co kompetenční model je, což může být způsobeno například nedostatečným vzděláním či rozvojem nebo nedostatečně dlouhou dobou praxe. Zároveň ale u realitních kanceláří, kde se kompetenční model nevyužívá to může snižovat efektivnost pracovního výkonu.



Zdroj: tvorba autorky

Tento graf popisuje rozložení výše příjmu. Názorně ukazuje, že realitní makléři, co se týče příjmů na tom nejsou vůbec špatně. Většina, tj. 88 % respondentů má příjem 31 000 a více, pohybují se tak kolem průměrné mzdy, která za rok 2020 byla 34 835 (VZP.cz, 2021). 12 % respondentů má pak příjem mezi 10 000 a 30 000, mezi nimiž ale mohou být i realitní makléři, kteří tuto činnost mají jako vedlejší výdělek.



Zdroj: tvorba autorky

Zde byl výzkum zaměřen přímo na výši příjmů respondentů, u nichž byla realitní činnost hlavním příjmem. Tady se počet respondentů s příjmem 31 000 a více zvýšil o 1 %.



Respondentů s příjmem mezi 10 000 a 30 000 se snížil na 11 %, přičemž konkrétně příjmem 10-20 000 se snížil o 3 % a je to v tomto případě pouze u jednoho respondenta.

## **4.1 Analýza výzkumu pomocí T- testu**

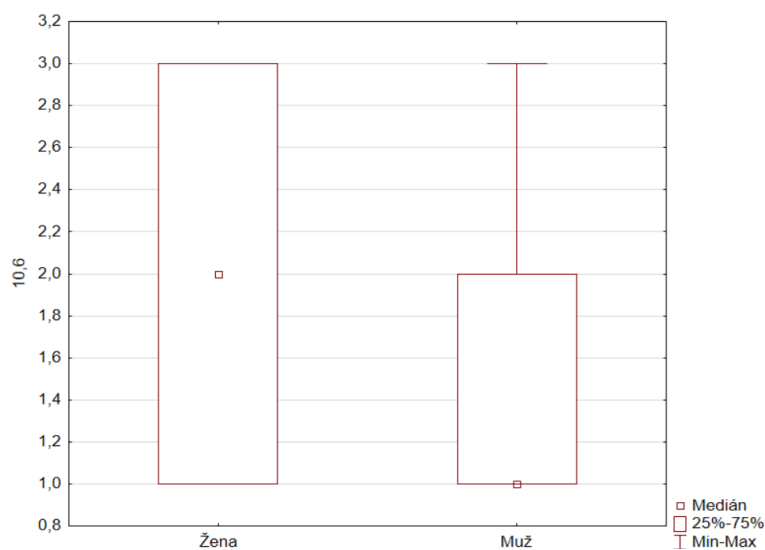
Cílem tohoto testu bylo ověřit, zda existuje rozdíl mezi muži a ženami, rozvojem kompetencí, využíváním kompetenčního modelu a výší příjmu. Aby byl rozdíl prokazatelný, bude testováno na hladině významnosti 5 %, čím je hladina nižší, tím je rozdíl větší.

### **4.1.1 Rozdíl mezi muži a ženami ve vykonávaných službách**

Ze statistiky bylo zjištěno, že mezi muži a ženami je signifikantní rozdíl, a to ve službách které vykonávají. První službou, kterou muži vykonávají častěji, než ženy jsou právní služby spojené s problematikou převodu nemovitostí. Tento rozdíl nám ukazuje hodnota  $p$ , která je nižší než 0,05, konkrétně v tomto případě vyšla 0,033. Jak vyobrazuje graf, ženy mají posunutý medián o jednotku výše než muži, ženy mají medián u hodnoty 2, tzn., že službu vykonávají pouze občas a muži mají medián u hodnoty 1, tzn., že službu vykonávají neustále.

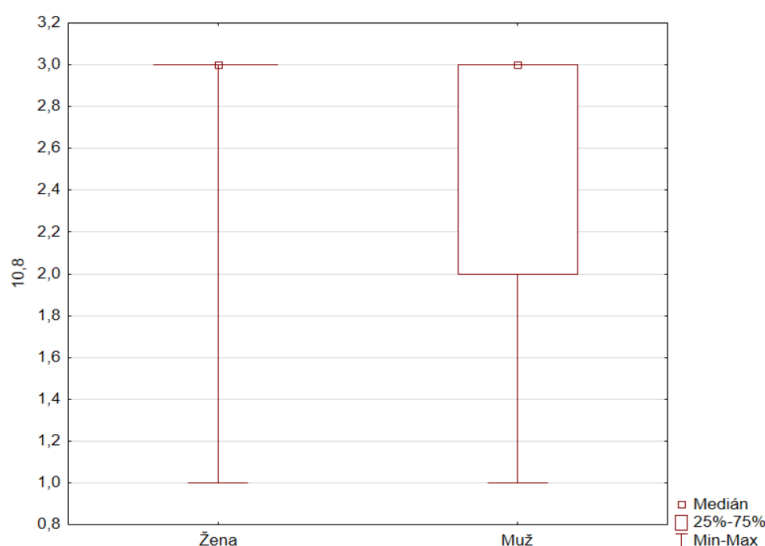
Stejný případ je to u pojistných smluv spojených s prodejem nemovitostí, kde je opět vidět statistický rozdíl a hodnota  $p$  je zde 0,028. I tuto činnost muži vykonávají častěji než ženy. Ženy mají v tomto případě většinu hodnot v maximu, tj. v hodnotě 3, tzn., že službu nevykonávají vůbec, zatímco u mužů se pohybuje většina hodnot mezi hodnotou 2 a 3, tzn., že službu občas vykonávají. Medián je u mužů v hodnotě 3 a stejně je tomu tak i u žen. Je názorně vidět, že tomu tak opravdu je i v praxi, jak uvádí zdroj, který byl již zmiňován v předchozím textu. *“Ženy spíše domlouvají termíny prohlídek, vyhledávají v nabídkách, předkládají partnerům návrhy a teprve když má padnout rozhodnutí, ujímá se jej muž. Ten je pak také zodpovědný za obstarání prostředků, vyřízení hypotéky a spojené papírování, právní služby“* (Realitymorava.cz, 2021).

**Graf č. 7: Rozdíl mezi muži a ženami u právních služeb spojených s problematikou převodu nemovitostí**



Zdroj: tvorba autorky

**Graf č. 8: Rozdíl mezi muži a ženami u pojistných smluv spojených s prodejem nemovitostí**



Zdroj: tvorba autorky

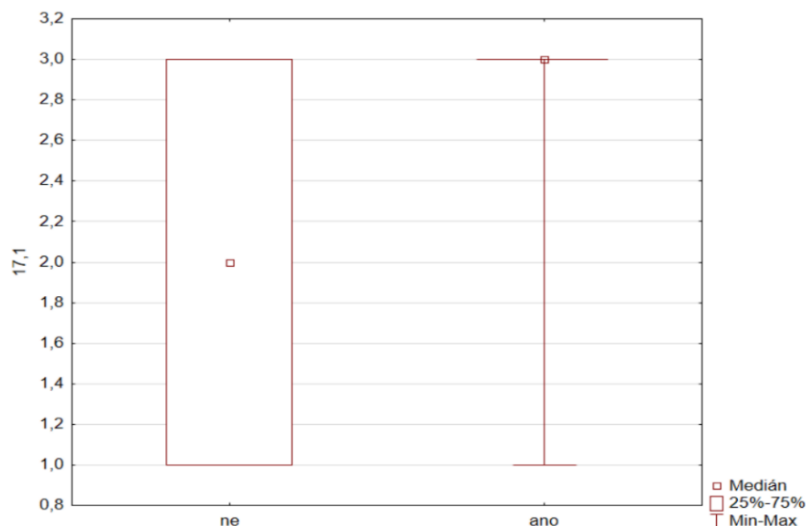
#### 4.1.2 Výše příjmu

Z výzkumu bylo zjištěno, že na výši příjmů realitních makléřů může působit hned několik faktorů.

Prvním faktorem, který ovlivňuje výši příjmu je typ příjmu. To znamená, zda se jedná o hlavní či vedlejší příjem. Respondenti, kteří mají realitní činnost jako hlavní příjem vykazují výrazně vyšší příjmy než ti, kteří vykonávají realitní činnost jako vedlejší. Rozdíl ukazuje hodnota p, která v tomto případě vyšla 0,000. Tato hodnota je opravdu velmi pod požadovanou hranicí 0,05 a tak je očividné, že je zde významný rozdíl.

Diferenciace je pozorována i v grafu, kde medián u realitních makléřů, kteří realitní činnost mají jako vedlejší je v hodnotě 2, tj. před překódování 21-30 000, a u těch kteří tuto činnost mají jako hlavní příjem, je medián v maximu, tedy v hodnotě 3 a to jest před překódování 31 000 a více.

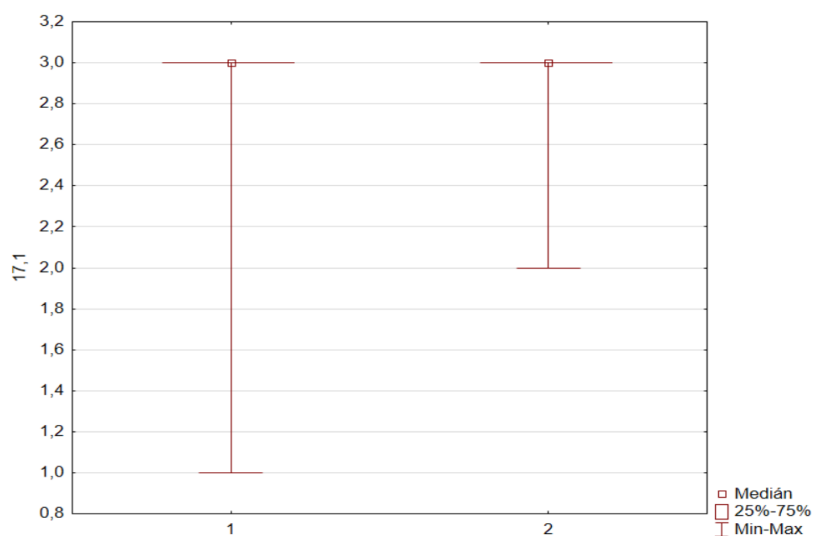
**Graf č. 9: Rozdíl u realitních makléřů s realitní činností jako hlavním a vedlejším příjmem**



Zdroj: tvorba autorky

Naopak je zajímavé, že realitní makléři s delší dobou praxe nemají větší příjmy než ti s kratší. Zde byla porovnávána skupina s nejkratší dobou praxe tj. 1 až 5 let a skupina s nejdelší dobou praxe tj. 11 let a více. Ti, kteří mají délku praxe 1 až 5 let, mají průměr 2,704, to po zaokrouhlení směřuje k hodnotě 3 a to je před překódováním 31 000 a více. Realitní makléři s praxí delší než 11 let mají průměr 2,889, tady je průměr sice nepatrně vyšší, ale směřuje také ke stejné hodnotě tedy k číslu 3, tj. před překódováním opět 31 000 a více. Z grafu ale malý rozdíl vidět je, a to mezi minimem a maximem hodnot dané skupiny. Realitní makléři s praxí 1 až 5 let mají hodnoty na celé škále, ale realitní makléři s praxí 11 let a více mají hodnoty pouze mezi 2 a 3, to znamená, že někteří realitní makléři s kratší praxí začínají i na příjmech 10 až 20 000, kdežto realitní makléři s praxí 11 let a více mají příjmy minimálně 21 000 a více.

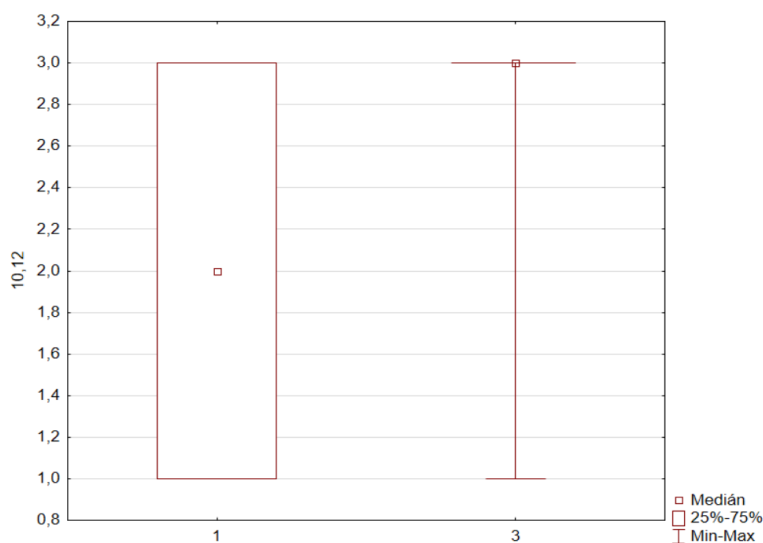
**Graf č. 10: Realitní makléři s praxí 5-10 let x realitní makléři s praxí 11 let a více**



Zdroj: tvorba autorky

Z výzkumu bylo odhaleno, že i vykonávané činnosti mohou ovlivňovat výši příjmu. Konkrétně jsou to v tomto případě právní služby spojené s problematikou převodu nemovitostí, které příjem zvyšují. Zde bylo zjištěno, že většina respondentů, která tuto činnost nevykoná vůbec nebo vykoná pouze občas má příjem 10-20 000, naopak realitní makléři, kteří tuto činnost vykonávají neustále mají příjem 31 000 a více. P má zde hodnotu 0,011, tudíž je tu významný statistický rozdíl. Jak je pozorováno i z grafu, tak realitní makléři s vyšším příjmem mají medián v hodnotě 3, to je před překódováním, že činnost vykonávají neustále a realitní makléři s nižším příjmem mají medián v hodnotě 2 tzn., že činnost vykonávají pouze občas.

**Graf č. 11: Výše příjmu u realitních makléřů vykonávajících x nevykonávajících právní služby**



Zdroj: tvorba autorky

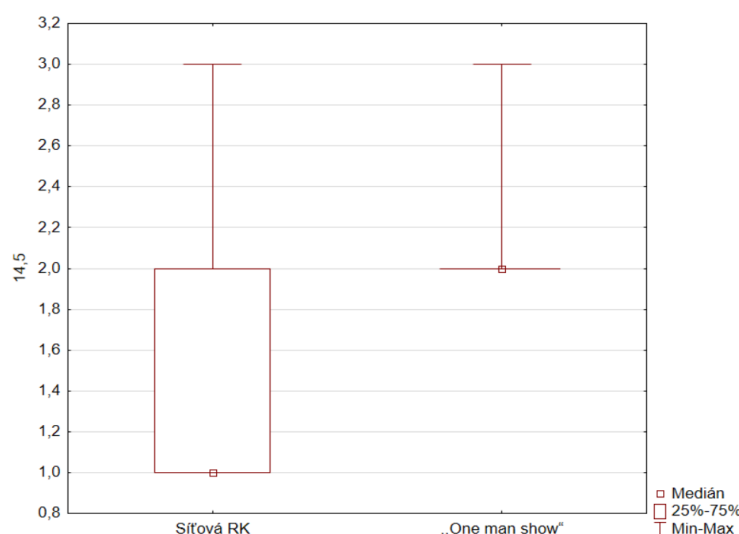
### 4.1.3 Rozvoj kompetencí

Nyní byl výzkum zaměřen na rozvoj kompetencí, jakým způsobem realitní makléři rozvíjí své kompetence a jaké vlivy na ně působí.

Výzkum ukazuje, že realitní makléři ze síťových realitních kanceláří u otázky, zda rozvíjí své kompetence pomocí vzdělávání se pomocí počítačů, měli většinu odpovědí mezi hodnotou 1 a 2, tzn. neustále a občas. Za to realitní makléři z lokálních realitních kanceláří měli většinu odpovědí mezi hodnotou 2 a 3, tzn. občas nebo, že tento způsob vůbec nevyužívají. Je to tím, že síťové realitní kanceláře jsou rozvinutější a mají více možných prostředků, či pracovišť k tomuto rozvoji kompetencí určených. Ukazatel  $p$  je zde 0,003, tato hodnota ukazuje, že statistický rozdíl je velký. Medián je zde stejný, ale je zde menší diferencovanost v průměrech. Realitní makléři ze síťových realitních kanceláří mají průměr odpovědí 1,800 a průměr u realitních makléřů z lokálních realitních kanceláří je 2,182.

V další analýze byl porovnáván typ realitní kanceláře „one man show“ a síťová realitní kancelář. Realitní makléři z realitních kanceláří typu „one man show“ na rozdíl od realitních makléřů ze síťových realitních kanceláří téměř nevyužívají rozvíjení svých kompetencí pomocí pracovních porad. Je to tím, že v realitních kancelářích typu „one man show“ je pouze jeden realitní makléř, který pracuje většinou sám, a tak ani nemá nikoho, s kým by porady uskutečnil. V síťových realitních kancelářích je naopak tento typ rozvíjení kompetencí nedílnou součástí.  $P$  hodnota opět vyjadřuje velký statistický rozdíl, konkrétně zde vyšla 0,003. Z grafu je názorně vidět, že medián u síťových realitních kanceláří je v hodnotě 1, která v tomto případě znamená, že tímto způsobem své kompetence rozvíjejí neustále a medián u realitních kanceláří typu „one man show“ je v hodnotě 2, která vyjadřuje, že tímto způsobem své kompetence rozvíjejí pouze občas. Velký rozdíl zde ukazují i průměry. Průměr u síťových realitních kanceláří je 1,509 zatímco průměr u realitních kanceláří typu „one man show“ je 2,222.

**Graf č. 12: Rozvoj kompetencí realitních makléřů ze síťové RK x z RK typu „one man show“**



Zdroj: tvorba autorky

Na základě tohoto bádání bylo také zjištěno, že na to, jakým způsobem realitní makléři rozvíjejí své kompetence může mít vliv i využívání kompetenčního modelu. Realitní makléři, kteří využívají kompetenční modely neustále, mnohem častěji rozvíjí své kompetence více možnými způsoby. U většiny odpovědí je velký signifikantní rozdíl, p hodnota se zde pohybuje od 0,017 do 0,004. Výsledky můžeme vidět v následující tabulce, kde první sloupec je průměr těch, kteří odpověděli, že kompetenční model vůbec nevyužívají a ve druhém sloupci je průměr těch, kteří kompetenční model využívají neustále. Odpovědi byly na škále 1,2,3, kde 1 znamenala neustále, 2 občas a 3, že model nevyužívají vůbec. Je tedy vidět, že v prvním sloupci jsou průměry výrazně vyšší než ve druhém a všechny průměry se pohybují kolem hodnoty 2. V pátém sloupci je pak hodnota p, která ukazuje statistický rozdíl. Realitní makléři, kteří využívají kompetenční modely neustále, také neustále rozvíjí své kompetence konkrétně pomocí přednášek, brainstormingu, koučování, mentoringu a odborné literatury. Tudíž z 9 možných variant využívají 5 variant mnohem více než ti, kteří nevyužívají kompetenční modely vůbec.

**Tabulka č. 3: Statistické hodnoty (průměr, p-hodnota)**

	Průměr A	Průměr B	P-hodnota
Přednášky	1,953	1,444	0,004
Brainstorming	2,188	1,611	0,004
Koučování	2,328	1,778	0,009
Mentoring	2,281	1,281	0,017
Odborná literatura	1,953	1,500	0,005

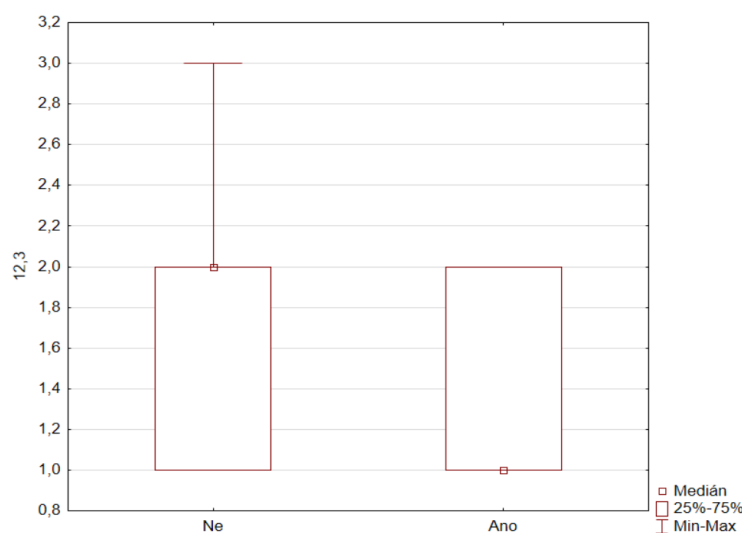
Zdroj: tvorba autorky

#### 4.1.4 Vliv využívání kompetenčního modelu na realitní činnost

Poslední část této analýzy byla zaměřena na to, jaký vliv má využívání kompetenčního modelu na realitní činnost.

Průzkum ukázal, že pro realitní makléře, kteří nevyužívají kompetenční modely je daleko méně důležité hospodaření s časem než pro ty, kteří kompetenční model využívají. Je zde opravdu velký statistický rozdíl, p hodnota je zde 0,008. Realitní makléři, kteří využívají kompetenční model mají medián v hodnotě 1 a průměr 1,278, což znamená, že většina v dotazníku odpověděla, že je pro ně hospodaření s časem nejdůležitější. Ti, kteří nevyužívají kompetenční model vůbec mají medián v hodnotě 2 a průměr 1,621, tudíž většina odpovídala v dotazníku, že je pro ně hospodaření s časem méně důležité. Jak bylo již zmíněno v literárním přehledu, kompetenční model popisuje vlastnosti, kvalifikace, znalosti, schopnosti, dovednosti a osobní charakteristiky potřebné k efektivnímu plnění úkolů (Managementmania.com, 2016), a tak ti co ho nevyužívají nemohou přesně vědět, které dovednosti jsou pro ně důležité.

*Graf č. 13: Realitní makléři, kteří využívají kompetenční model x ti, kteří ho nevyužívají*

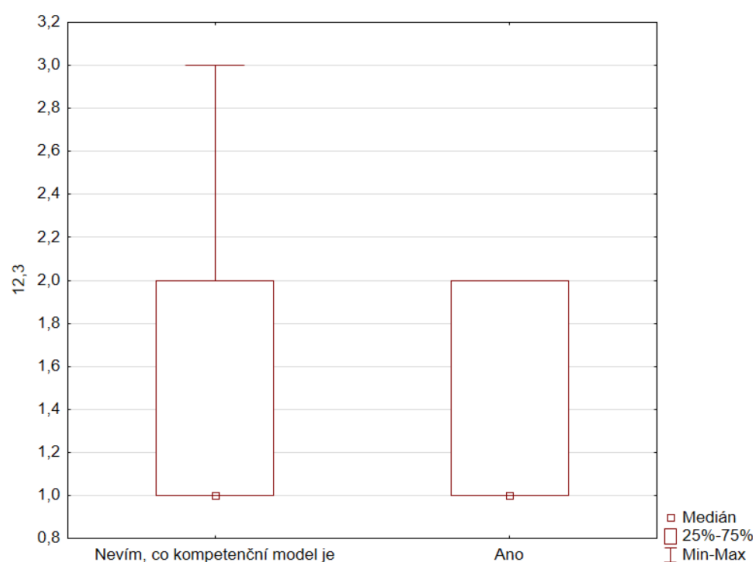


Zdroj: tvorba autorky

Zde byl výzkum zaměřen na rozdíl, mezi těmi, kteří kompetenční model využívají a těmi, kteří ani nevědí, co kompetenční model je. Tady je zajímavé, že je zde opět rozdíl v otázce, zda je pro realitní makléře důležité hospodaření s časem. Tento rozdíl ale už není tak velký, jako u předchozí analýzy. P hodnota zde vykazuje hodnotu 0,028, tudíž je vidět, že rozdíl tu sice je, ale je opravdu menší. Medián je zde stejný, liší se pouze průměry a maximálními hodnoty u jednotlivých skupin. U realitních makléřů, kteří používají kompetenční model se pohybují všechny hodnoty mezi 1 a 2 a u realitních makléřů, kteří

neví, co kompetenční model je se nachází všechny hodnoty na celé škále, tj. od 1 do 3. Odpovědí, proč to tak je, může být to, že tito realitní makléři kompetenční model využívají, ačkoliv o tom nevědí, nemusí ani vědět, že se tomu tak říká, nebo je k tomu může někdo bez jejich vědomí směřovat.

**Graf č. 14: Realitní makléři využívající kompetenční model x ti, kteří neví, co kompetenční model znamená**



Zdroj: tvorba autorky

## 4.2 Analýza výzkumu pomocí Pearsonova chí-kvadrátu a Cramérova V

V tomto testu bude rozebrána především závislost mezi službami a kompetencemi a doplněny závislosti výše příjmu. Aby mohla být tato závislost skutečně prokázána, musela být splněna podmínka, že  $p < 0,05$ . Síla závislosti je určena podle Cramérova koeficientu, který uvádí následující hodnoty: 0,000 - 0,100 zanedbatelná závislost, 0,100 - 0,300 slabá závislost, 0,300 - 0,700 střední závislost a 0,700 – 1,000 silná závislost (Is.muni.cz, 2012).

### 4.2.1 Závislost mezi odbornými kompetencemi a měkkými kompetencemi

Tento test ukázal, že závislost je mezi odbornými dovednostmi a měkkými kompetencemi. Je zde závislost téměř mezi všemi tvrdými a měkkými kompetencemi. Je tedy dokázáno, že aby realitní makléř mohl vykonávat různé činnosti, je nutné mít k tomu potřebné měkké kompetence. To nám popisuje i definice pojmu kompetence, která zní „Kompetence tedy znamená způsobilost zvládat určitou pracovní pozici, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti“



(Managementmania.com, 2016). Byly vypíchnuty tedy ty nejdůležitější dovednosti při výkonu profese realitního makléře, u kterých byla také vidět největší závislost.

Jedna ze závislostí vyšla mezi prodejem a koupí nemovitostí a několika měkkými kompetencemi. Slabá závislost vyšla konkrétně mezi vyjednáváním s klientem, samostatností, výkonností, a flexibilitou. Střední závislost vyšla mezi efektivní komunikací a péčí o klienta. Zde je důležité, aby realitní makléř při koupi a prodeji nemovitostí měl přesně tyto měkké kompetence.

Další dovedností, u které vyšla slabá závislost s měkkými kompetence je správa nemovitostí. Ta závisí na efektivní komunikace, vyjednávání s klientem, hospodaření s časem, samostatnosti a výkonnosti, péči o klienta a flexibilitě.

Závislost byla zjištěna i mezi oceňováním nemovitostí a následujícími měkkými kompetencemi. Slabá závislost vyšla u vyjednávání s klientem, samostatnosti a výkonnosti, schopnosti prosadit se, péče o klienta a u flexibility. Střední závislost vyšla u efektivní komunikace a hospodaření s časem.

Hodnoty p, Cramérovo V a Pearsonův chi-kvadrát všech služeb a kompetencí zmíněných v předchozích odstavcích, u kterých vyšla závislost, jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka č. 4: Statistické hodnoty (p-hodnota, Pearsonův chí-kvadrát, Cramérovo V)**

odborná dovednost x měkká kompetence	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
Prodej a koupě nemovitostí x efektivní komunikace	0,00003	26,01004	0,3470113
Prodej a koupě nemovitostí x vyjednávání s klientem	0,00142	17,69401	0,2862109
Prodej a koupě nemovitostí x samostatnost a výkonnost	0,00113	18,19818	0,2902599
Prodej a koupě nemovitostí x péče o klienta	0,00037	20,65967	0,3092679
Prodej a koupě nemovitostí x flexibilita	0,01611	12,17268	0,2373921
Prodej a koupě nemovitostí x numerická způsobilost	0,02204	11,44018	0,2301386
Prodej a koupě nemovitostí x ekonomické a právní povědomí	0,00002	27,33689	0,3557523
Správa nemovitostí x efektivní komunikace	0,04749	9,612266	0,2109531
Správa nemovitostí x vyjednávání s klientem	0,00369	15,54565	0,2682734
Správa nemovitostí x hospodaření s časem	0,0038	15,48405	0,2677413
Správa nemovitostí x samostatnost a výkonnost	0,00683	14,15018	0,2559494
Správa nemovitostí x péče o klienta	0,00377	15,4972	0,267855
Správa nemovitostí x flexibilita	0,00818	13,73675	0,2521826
Správa nemovitostí x ekonomické a právní povědomí	0,01316	12,64349	0,2419394
Oceňování nemovitostí x efektivní komunikace	0,00007	24,15543	0,3344109
Oceňování nemovitostí x vyjednávání s klientem	0,00345	15,70173	0,2696168
Oceňování nemovitostí x hospodaření s časem	0,00039	20,53752	0,3083523
Oceňování nemovitostí x samostatnost a výkonnost	0,00183	17,12246	0,2815504
Oceňování nemovitostí x schopnost prosadit se	0,00426	15,22089	0,2654564
Oceňování nemovitostí x péče o klienta	0,00086	18,79339	0,2949685
Oceňování nemovitostí x flexibilita	0,01762	11,96453	0,2353536
Oceňování nemovitostí x ekonomické a právní povědomí	0,00003	26,03967	0,3472089

Zdroj: tvorba autorky

#### 4.2.2 Závislost výše příjmu

Z tohoto testu je možné doplnit výzkum o další vlivy na výši příjmu, než které ukázal t-test.

Zajímavou závislost ukazuje bádání mezi měkkou kompetencí konkrétně asertivním jednáním a výši příjmu. Asertivita je důležitou komunikační schopností k prosazení názoru, stanoviska nebo zájmu (Alavia.cz, 2016). Z této definice je tedy zřejmé, že realitní makléř, který ovládá tuto kompetenci dokáže více prosadit svůj názor a následně tak přimět více lidí ke koupi nemovitostí a zvýšit si tak své příjmy. P-hodnota zde vyšla 0,038, Pearsonův chí-kvadrát 13,359 a Cramérovo V 0,249, je zde tedy slabá závislost.

Výzkum ukazuje že výše příjmů je slabě závislá i na prodeji a koupi nemovitostí. Je tedy zřejmé, že čím více realitní makléř prodá nemovitostí či koupí za účelem dalšího prodeje, tím vyšší příjmy bude mít. P-hodnota zde vyšla 0,020, Cramérovo V 0,263 a Pearsonův chí-kvadrát vyšel 14,987.

#### 4.3 Analýza výzkumu pomocí kolerační tabulky

V tomto testu zkoumáme korelaci, která ukazuje, že pokud se mění jedna veličina, mění se i druhá a naopak. Pro určení síly korelace použijeme Evansovu příručku, která je pro absolutní hodnotu  $r$  následující: 0,000 - 0,190 „velmi slabá“, 0,200 - 0,390 „slabá“, 0,400 - 0,590 „střední“, 0,600 - 0,790 „silná“ a 0,800 - 1,000 „velmi silná“. Korelace může být buď kladná, která ukazuje, že pokud druhá proměnná roste, první proměnná má také tendenci růst, nebo záporná, která ukazuje, že pokud druhá proměnná roste, první proměnná má tendenci klesat (Mathstat.econ.muni.cz, 2020).

Kladná korelace byla zjištěna mezi vykonávanými činnostmi. Konkrétně byla zjištěna střední korelace s hodnotou  $r$  0,503 mezi projektovými činnostmi a developerskými činnostmi. Tyto dvě činnosti spolu totiž souvisejí, takže většina realitních makléřů, která vykonává jednu činnost, také vykonává i druhou činnost. Projektovou činností se rozumí zpracování územně plánovací dokumentace, územní studie, dokumentace pro vydání územního rozhodnutí a dokumentace pro vydání stavebního povolení (Mobestyl.cz, 2021). Developerská činnost pak znamená konkrétně nákup pozemků pro určitý investiční záměr, následnou výstavbu a poté prodej či pronájem nemovitosti cílovému zákazníkovi (Apon.cz, 2021). Naopak záporná korelace byla zjištěna mezi likvidátorskou činností a prodejem a koupí nemovitostí. Zde vyšla střední korelace

s hodnotou  $r = -0,408$ . Zde je tedy očividné, že realitní makléři, kteří vykonávají prodej a koupi nemovitostí nevykonávají likvidátorskou činnost a naopak.

Další kladná korelace byla zjištěna mezi měkkými kompetencemi. Střední korelace s hodnotou  $r = 0,529$  vyšla mezi efektivní komunikací a vyjednáváním s klientem neboli obchodními dovednostmi. Při vyjednávání s klientem se realitní makléř bez vynikajících komunikačních dovedností zajisté neobejde, umění konverzace je totiž jednou z nedílných součástí základních obchodních dovedností.

#### **4.4 Shrnutí výsledků**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 126 respondentů. Po vyřazení 18 nesmyslných dotazníků, byly zkoumány odpovědi od celkem 108 respondentů. Více než polovinu respondentů tvořili muži, bylo jich 56 % a žen 44 %. Bylo zjištěno, že povolání realitního makléře vykonává více mužů než žen a je zde tedy vidět závislost pracovní pozice na pohlaví.

Pomocí výzkumu bylo zjištěno, že mezi muži a ženami je rozdíl také ve službách, které vykonávají. Muži vykonávají daleko více a častěji například právní služby spojené s problematikou převodu nemovitostí nebo uzavírání pojistných smluv a hypoték, ženy spíše jen domlouvají termíny, vyhledávají v nabídkách a předkládají návrhy partnerům.

Nejvíce respondentů mělo délku praxe 6 až 10 let a průměrná délka praxe všech respondentů byla 8 let. Nejdélejší délka praxe byla 25 let, a naopak nejkratší byla 1 rok.

Pro 89 respondentů byly důležitější měkké kompetence a pouze pro 19 respondentů byly důležitější tvrdé kompetence. Nejdůležitější měkké kompetence pro respondenty byly péče o klienta, efektivní komunikace a vyjednávání s klientem, naopak nejméně důležité bylo asertivní jednání a schopnost prosadit se. Z tvrdých kompetencí byly nejdůležitější prodej a koupě nemovitostí, ekonomické povědomí, právní služby spojené s problematikou převodu nemovitostí a zprostředkovatelská činnost pronájmu. Jako nejméně důležité respondenti uvedli likvidátorskou činnost, zastavárenskou činnost pro nemovitost a stavební spoření. Kompetenční modely využívá při práci realitního makléře pouze jedna čtvrtina respondentů. Téměř polovina respondentů ani neví, co pojem kompetenční model vůbec znamená. Výzkum ukazuje, že každý typ realitní kanceláře využívá jiný rozvoj kompetencí. Realitní makléři z lokálních realitních kanceláří rozvíjí své kompetence pomocí počítačů mnohem více než realitní makléři z realitních kanceláří typu „one man show“. V síťových realitních kancelářích zase rozvíjí své kompetence

především pomocí pracovních porad, v realitních kancelářích typu „one man show“ se tento druh rozvoje kompetencí téměř vůbec nevyužívá. Na rozvoj kompetencí má vliv i využívání kompetenčního modelu. Realitní makléři, kteří využívají neustále kompetenční modely, rozvíjí své kompetence více možnými způsoby než ti, kteří ho nevyužívají. Rozvíjí své kompetence mnohem více konkrétně pomocí přednášek, brainstormingu, koučování, mentoringu a odborné literatury. Výzkum také ukázal, že pro respondenty, kteří využívají kompetenční model je mnohem důležitější měkká dovednost hospodaření s časem.

Výše příjmu byla u 88 % respondentů 31 000 Kč a více, pouze 12 % respondentů mělo příjmy mezi 10 000 Kč a 30 000 Kč. Jak bylo zjištěno z výzkumu, na výši příjmu působí několik faktorů. Jedním z faktorů je typ příjmu, zda se jedná o hlavní či vedlejší. U realitních makléřů, kteří mají realitní činnost jako hlavní příjem je medián v hodnotě 31 000 Kč a více a u respondentů, kteří mají realitní činnost jako vedlejší příjem je medián v hodnotě 21 000 Kč až 30 000 Kč. Dalším faktorem jsou vykonávané činnosti. Bylo zjištěno, že právní služby spojené s problematikou převodu nemovitostí zvyšují příjmy. Většina respondentů, která tuto činnost vykonává neustále má příjem ve výši 31 000 Kč a více a respondenti, kteří tuto činnost vykonávají jen občas nebo vůbec, mají příjem 10 000 až 20 000 Kč. Další činností, na které je závislá výše příjmu je prodej a koupě nemovitostí. Poslední faktor, který ovlivňuje výši příjmu je měkká kompetence, konkrétně asertivní jednání, čím více respondent tuto kompetenci ovládá, tím vyšší příjmy má.

V poslední řadě bylo pomocí výzkumu zjištěno, že existuje závislost téměř mezi všemi odbornými kompetencemi a měkkými kompetencemi. Je tedy dokázáno, že k činnosti realitního makléře jsou potřebné odpovídající měkké a odborné kompetence. Největší závislost vyšla mezi prodejem a koupí nemovitostí a měkkými kompetencemi jako je samostatnost a výkonnost, vyjednávání s klientem, flexibilita, efektivní komunikace, péče o klienta, numerická způsobilost a ekonomické a právní povědomí. Dále mezi správou nemovitostí a měkkými kompetencemi jako je efektivní komunikace, vyjednávání s klientem, hospodaření s časem, samostatnost a výkonnost, péče o klienta, flexibilita a ekonomické a právní povědomí. Poslední odbornou kompetencí je oceňování nemovitostí. Tato odborná kompetence závisí na vyjednávání s klientem, samostatnosti a výkonnosti, schopnosti prosadit se, péči o klienta, flexibilitě, efektivní komunikaci, hospodaření s časem a ekonomickém a právním povědomí.

## **4.5 Návrh kompetenčního modelu a možných zlepšení**

Na základě výsledků získaných dat z výše provedených testů v rámci výzkumu je navržen kompetenční model a několik možných zlepšení pro realitní makléře.

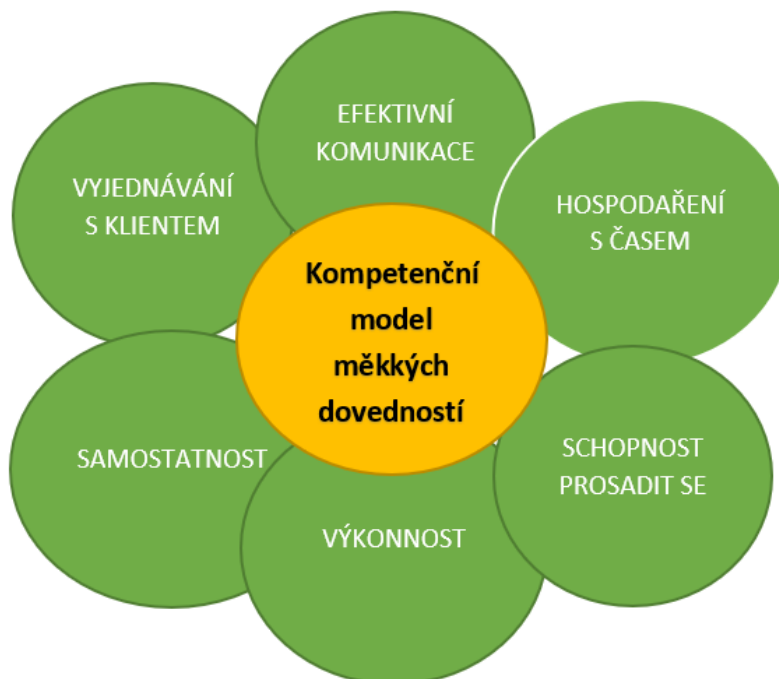
### **4.5.1 Kompetenční modely**

Navržené kompetenční modely představují konkrétní výčet klíčových dovedností pro žádoucí výkon realitních makléřů, který vede k úspěchu realitního makléře, a tak i k úspěchu celé realitní kanceláře. Kompetenční modely se využívají převážně v oblasti personalistiky. Prvním využitím kompetenčního modelu je při náboru nového realitního makléře do realitní kanceláře. Kompetenční model popisuje přesné kompetence, které by měl uchazeč mít, a tak zjednodušuje a zkvalitňuje výběrový proces. Dalším využitím je při vzdělávání a rozvoji. Pomocí kompetenčního modelu se zjistí, které dovednosti realitní makléř má a které nemá, nebo které potřebuje vylepšit a tyto kompetence se následně rozvíjejí pomocí vhodné metody. V tomto případě se kompetenční model využívá především u nově vybraných realitních makléřů, může se ale využít i u realitních makléřů, kteří jsou v realitní kanceláři déle, a to například pro získání nových informací z realitního trhu apod. Využití kompetenčního modelu je také přímo při výkonu činnosti, protože nastavuje konkrétní systém práce, a tak zefektivňuje činnost realitního makléře jako celek. Posledním využitím je při hodnocení pracovního výkonu. Kompetenční model ukazuje, zda si realitní makléř osvojil požadované dovednosti a zda tedy přispívá k úspěchu realitní kanceláře.

### **Kompetenční model měkkých dovedností realitního makléře**

Kompetenční model měkkých kompetencí ukazuje soubor požadavků odpovídajících náplni práce realitního makléře. Tyto dovednosti nezávisí na konkrétní odbornosti, ale spíše na komplexních schopnostech. Z teoretických znalostí je to u realitního makléře především efektivní komunikace, vyjednávání s klientem, hospodaření s časem, samostatnost, výkonnost a schopnost prosadit se. Na základě výzkumu bylo dále zjištěno, že pro respondenty byla nejdůležitější z těchto kompetencí efektivní komunikace, vyjednávání s klientem, samostatnost a výkonnost. Naopak nejméně důležité pro ně byla schopnost prosadit se a hospodaření s časem.

Obrázek č. 4: *Kompetenční model měkkých kompetencí realitního makléře*

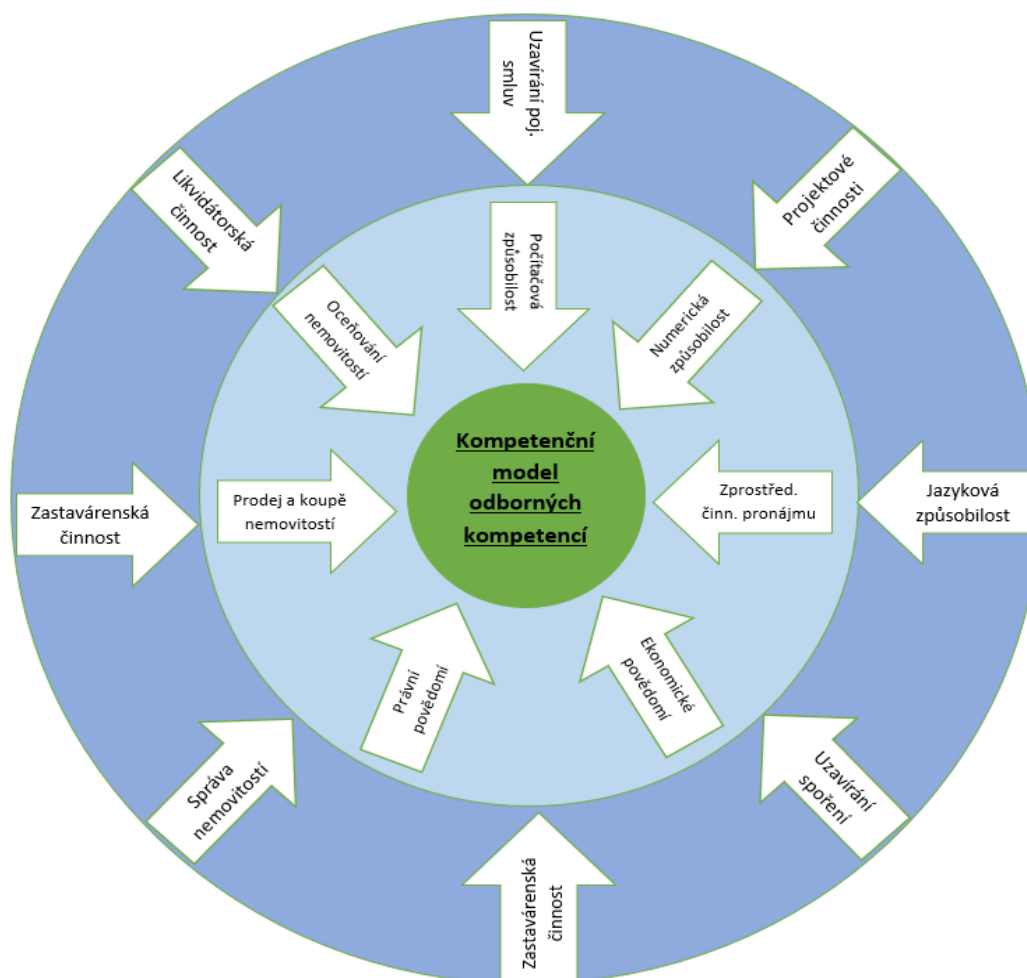


Zdroj: tvorba autorky

### **Kompetenční model odborných kompetencí realitního makléře**

Kompetenční model odborných dovedností představuje především praktické dovednosti, které realitní makléř nezbytně potřebuje přímo pro výkon realitní činnosti. Tyto kompetence jsou dle odborné literatury počítačová způsobilost, numerická způsobilost, ekonomické a právní povědomí a jazyková způsobilost v českém i anglickém jazyce. Z výzkumu pak byly doplněny další kompetence jako je zprostředkovatelská činnost pronájmu, prodej a koupě nemovitostí, správa nemovitostí, oceňování nemovitostí, zastavárenská činnost pro nemovitost, projektové činnosti, developerské činnosti, uzavírání pojistných smluv a stavebních spoření a likvidátorská činnost. Pro respondenty byly nejdůležitější následující tvrdé kompetence: prodej a koupě nemovitostí, ekonomické povědomí, právní povědomí, počítačová způsobilost, zprostředkovatelská činnost pronájmu, numerická způsobilost a oceňování nemovitostí. Méně důležitá je jazyková způsobilost v české i cizím jazyce, správa nemovitostí, developerské činnosti, projektové činnosti, uzavírání pojistných smluv, zastavárenská činnost pro nemovitost, stavební spoření a likvidátorská činnost. Kompetenční model těchto dovedností je zpracován v následujícím obrázku, kde v první vrstvě jsou zobrazeny nejdůležitější kompetence a ve druhé vrstvě ty méně důležité.

Obrázek č. 5: Kompetenční model odborných kompetencí realitního makléře



Zdroj: tvorba autorky

#### 4.5.2 Návrhy možných zlepšení

##### **Zvýšení povědomí realitních makléřů o kompetenčních modelech a zintenzivnění jejich využívání**

Z výzkumu bylo zjištěno, že pouze 36 ze 108 respondentů využívá kompetenční model, 45 ze 108 respondentů neví, co kompetenční model vůbec znamená, to je opravdu vysoké číslo, zbylých 27 respondentů kompetenční model zná, ale nevyužívá ho. Je tedy velmi důležité zvýšit povědomí o kompetenčním modelu mezi realitními makléři a zintenzivnit jeho využívání.

Nejlépeším způsobem, jak seznámit realitní makléře s využíváním a fungováním kompetenčního modelu je pomocí workshopů, workshopy je možné uskutečnit přímo v realitních kancelářích či jiných konferenčních prostorech nebo online. Workshop bude vést lektor znalý v problematice kompetencí. Délka workshopu by měla být přibližně 2 až 3 hodiny. Optimální je realitní makléře rozdělit do skupin maximálně po deseti, je

možné je rozčlenit například podle dosažené pozice, tj. realitní makléř junior, senior nebo vedoucí pobočky, zde se to odvíjí většinou od délky praxe, nebo je možné realitní makléře rozdělit podle činností, které vykonávají, tzn. někteří realitní makléři pouze prodávají nemovitostí a někteří navíc dělají různé doplňkové činnosti jako je například správa nemovitostí, oceňování nemovitostí, zastavárenské činnosti apod. V první řadě je důležité realitní makléře seznámit s kompetenčním modelem, kdy a jak ho využívat, jak s ním pracovat a jeho hlavní výhody, aby měli vůbec motivaci ho používat. V rámci každé realitní kanceláře budou navrženy univerzální kompetenční modely měkkých a odborných dovedností přesně podle její zaměření a vize, tyto kompetenční modely se budou používat například při náboru nových realitních makléřů. Dále budou navrženy kompetenční modely pro jednotlivé realitní makléře v rámci každé skupiny, ty se budou využívat například při vzdělávání a rozvoji, při výkonu činnosti a následném hodnocení pracovního výkonu. Další částí workshopu bude test, kde bude zjištěno, které z těchto konkrétních měkkých a odborných kompetencí realitní makléři ovládají a které je naopak třeba rozvíjet, součástí bude také doporučení, jakým způsobem chybějící kompetence rozvíjet. Realitní kancelář si pak sama rozhodne, kdy a jak je pro ni efektivní kompetenční model využívat, zda při náboru, při vzdělávání a rozvoji, při vykonávání činnosti nebo při hodnocení pracovního výkonu či ve všech případech.

### **Zvýšení příjmů pomocí rozvoje vybraných tvrdých a měkkých kompetencí**

Jak bylo zjištěno z výzkumu, na výši příjmů mají vliv určité tvrdé a měkké kompetence. Ačkoliv jsou důležité všechny kompetence a měly by se samozřejmě i všechny rozvíjet, tak aby měl realitní makléř vyšší příjmy, je nejdůležitější rozvíjet z tvrdých kompetencí prodej a koupi nemovitostí a právní služby spojené s problematikou převodu nemovitostí. Tyto kompetence se dají rozvíjet šesti následujícími způsoby.

Prvním ze způsobů je koučink, koučinku se účastní koučovaný a kouč, který ale nemusí být expertem na danou problematiku. Koučink je proces práce, při kterém kouč vede koučovaného k předem stanovenému cíli pomocí nasměrování a pokládání správných otázek, aby na řešení přišel koučovaný sám. Dalším způsobem rozvoje je mentoring, mentoringu se účastní mentee a mentor, který je většinou expertem na danou problematiku. Jedná se zde o předávání zkušeností, znalostí a dovedností týkajících se obchodování a právní problematiky, které se snaží mentor předat menteemu, otázky zde pokládá především mentee. Workshop je dalším způsobem rozvoje a má předem stanovený program, lektor zde předává zkušenosti či školí účastníky, workshop slouží



k prohlubování zkušeností v oblasti obchodování a oblasti právní. Následujícím způsobem je prostudování odborné literatury o problematice týkající se obchodování a právní problematiky, která vysvětluje převod nemovitostí, totéž lze provádět i vzděláváním na počítačích, kde si lze dohledat chybějící informace v odborné literatuře nebo je možno se přímo pomocí počítače zúčastnit online workshopů, mentoringu či koučinku. Posledním způsobem je samozřejmě praxe, tímto způsobem se rozvíjí tyto kompetence asi nejlépe, jelikož zde realitní makléř narazí na konkrétní problém a přesně ví na co se má pak více zaměřit.

Z měkkých kompetencí je to asertivní jednání, které zvyšuje příjmy. Asertivní jednání se opět rozvíjí stejnými způsoby jako předchozí tvrdé kompetence, a to pomocí workshopů, koučování, mentoringu, praxe ale také odbornou literaturou a vzděláváním na počítačích. Je ale důležité upozornit, že asertivní jednání je velmi silně provázáno s předchozí tvrdou kompetencí prodejem a koupí nemovitostí, je tedy velmi důležitým nástrojem především vyššího prodeje. Dají se naučit různé techniky asertivního jednání jako je přeskakující gramofonová deska, kde jde o opakování věci stále dokola dokud není cíl naplněn, ta lze například uplatnit při přesvědčování klienta o koupi či prodeji nemovitosti. Další technikou je technika otevřených dveří, kde je podstatou v klidu reagovat na kritiku a přiznání, že některé argumenty by mohly být pravdivé, tato technika lze využít u klientů, kteří rádi soupeří v komunikaci, a tak když je jim dán částečný pocit pravdy, je možné se s nimi následně lépe dohodnout. U techniky negativního dotazování jde o konkretizování kritiky oponenta, např. jak by danou věc udělal on, ta lze například využít při zpětné vazbě, aby realitní makléř věděl, co příště zlepšit. Metoda selektivní kompromis se používá v případě, kdy se strany nemohou dohodnout a je tedy třeba, aby každá strana udělala jakýsi kompromis a opustila tak od některých svých požadavků, této metody je možné využít například při domlouvání termínu schůzky, určování výše provize nebo při samotném uzavírání kupní smlouvy, kdy se stanovují konkrétní podmínky.

## 5 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá především problematikou správného využívání kompetencí u realitních makléřů. Záměrem této práce bylo porovnat poznatky z literatury se získanými poznatky z výzkumu a navrhnout optimální kompetenční model a možná doporučení pro realitní makléře. Tyto cíle byly naplněny v teoretické a praktické části, kdy v teoretické části je seznámení s důležitými pojmy souvisejícími s problematikou kompetencí a realitní činností a v praktické části je obsažen na základě dotazníkového šetření vlastní výzkum, z jehož výsledků jsou navrženy kompetenční modely a možná doporučení.

Z výzkumu lze vyhodnotit, že činnost realitního makléře vykonávají více muži než ženy, mužů bylo 61 a žen 47, můžeme vidět i v praxi, že opravdu tuto činnost dělají více muži, ačkoliv v poslední době tato práce přitahuje i čím dál více žen. Bylo odhaleno také to, že ženy vykonávají jiné činnosti než muži, muži daleko více vykonávají právní služby spojené s problematikou převodu nemovitostí a více uzavírají smlouvy spojené s prodejem nemovitostí, ženy spíše domlouvají termíny prohlídek, vyhledávají v nabídkách a předkládají partnerům návrhy. Zajímavé bylo i to, že muži a ženy nemají rozdíl ve výši příjmu.

Dá se říci, že tvrdé i měkké kompetence, které byly vybrány z literatury opravdu realitní makléři v praxi využívají. Jako nejvíce využívané a nejdůležitější tvrdé kompetence respondenti označili prodej a koupi nemovitostí, ekonomické povědomí, právní služby spojené s problematikou převodu nemovitostí a zprostředkovatelskou činností. Jako nejméně využívané a nejméně důležité tvrdé kompetence uvedli likvidátorskou činnost, zastavárenskou činnost a stavební spoření. Jako nejvíce využívané a nejdůležitější měkké kompetence respondenti uvedli péči o klienta, efektivní komunikaci a vyjednávání s klientem. Naopak nejméně využívané a nejméně důležité měkké kompetence byly pro respondenty asertivní jednání a schopnost prosadit se.

Jako největší problém bylo zjištěno, že jedna čtvrtina realitních makléřů nevyužívá kompetenční model a téměř jedna polovina ani neví, co kompetenční model znamená. Tato překážka má dále dopad na několik faktorů, například na nižší příjmy, nižší efektivitu práce, menší spokojenost klientů nebo velké množství realitních makléřů v realitní kanceláři, kteří nejsou dostatečně vzdělání, a tak se cíle realitní kanceláře nemohou nikdy naplnit.

Z těchto výsledků byly navrženy a graficky znázorněny odpovídající kompetenční modely měkkých a odborných dovedností a navržena možná zlepšení pro realitní makléře, především rozšíření povědomí o kompetenčním modelu a rozvoj kompetencí zvyšující jejich příjmy.

## **I. Summary and keywords**

The aim of this bachelor thesis is to analyze and evaluate activity and competencies of a real estate broker, suggest a competency model, and compare the use of competencies in practice. There are defined terms such as competencies, soft and hard skills, key competencies of a real estate broker, a competence model, and real estate activities. Furthermore, the current situation of selected real estate agents is analyzed, as well as the comparison of theoretically acquired knowledge with information obtained from practice, and lastly, proposed competence models and possible improvements are based on the analysis. The research is carried out on the basis of a questionnaire survey and subsequent analysis of the results from the questionnaires using statistical methods in the Statistica platform.

Key words: real estate broker, real estate agency, skill, competence, key competencies

## II. Seznam použitých zdrojů

- 1) Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- 2) Alavia.cz (2016). *Asertivní jednání*. Dostupné z: <http://alavia.cz/asertivni-jednani/>.
- 3) Apason.cz (2021). *Developerská činnost*. Dostupné z: <https://www.apason.cz/sluzby/apason/developerska-cinnost>.
- 4) Asociace realitních kanceláří České republiky; arkcr.cz. Dostupné z: <https://www.arkcr.cz/>.
- 5) Banky.cz (2019). *Realitní makléř*. Dostupné z: <https://www.banky.cz/realitni-slovník/realitni-makler/>.
- 6) Bedrnová, E., & Nový, I. (2001). *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press.
- 7) Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press.
- 8) Belz, H. & Siegrist, M. (2001). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál.
- 9) Bhasker, G. (2013). *GENERAL SEMANTICS AND EFFECTIVE COMMUNICATION. ETC: A Review of General Semantics*. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/42579253>.
- 10) Bickers, J. (1958). *The Real Estate Broker. The Phylon Quarterly*. Dostupné z: [www.jstor.org/stable/273018](http://www.jstor.org/stable/273018).
- 11) Bradáč, A., & Fiala, J. (1998). *Rádce majitele nemovitostí*. Praha: Linde.
- 12) Brandwayn, R. (2014). *10 Successful Colombian Executives Working Abroad: A Business English Book*. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1r69zp0>.
- 13) Bydleninadoporuceni.cz (2018). *Práce realitního makléře – jak začít a uspět*. Dostupné z: <https://bydleninadoporuceni.cz/prace-realitniho-maklere-jak-zacit-a-uspět/>.
- 14) Fiala, J. (1997). *Lexikon občanského práva*. Ostrava: Sagit.
- 15) Is.muni.cz (2012). *Analýza kontingenčních tabulek*. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1456/jaro2012/BKM\\_STA2/um/11896100/Kapitola7.pdf](https://is.muni.cz/el/1456/jaro2012/BKM_STA2/um/11896100/Kapitola7.pdf).

- 16) Johnson, J., Nourse, H., & Day, E. (1988). *Factors Related to the Selection of a Real Estate Agency or Agent. The Journal of Real Estate Research*. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/44095237>.
- 17) Kameník, P. (2018). *Živnostenský zákon: Zákon o živnostenských úřadech : komentář*. Vydání druhé. Praha: Wolters Kluwer.
- 18) Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada.
- 19) Khelerová, V. (1999). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada.
- 20) Kodým, M. (2014). *Metody rozvoje sociálních dovedností*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- 21) Kokosowski, A. (2012). *Changes in Work and Competences*. In Cohen-Scali V. (Ed.), *Competence and Competence Development*. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/j.ctvbkk2h9.5>
- 22) Koubek, J. (2003). *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press.
- 23) Kubeš, M., & Kurnický R., & Spillerová D. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.
- 24) Lazear, E. (2004). *The Peter Principle: A Theory of Decline. Journal of Political Economy*. Dostupné z: [www.jstor.org/stable/10.1086/379943](http://www.jstor.org/stable/10.1086/379943).
- 25) Lussier, R. N. (2019). *Management fundamentals: concepts, applications, and skill development*. Los Angeles: SAGE.
- 26) Managementmania.com (2016). *Kompetence*. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>.
- 27) Managementmania.com (2019). *Tvrdé, odborné dovednosti (Hard skills)*. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/tvrde-odborne-dovednosti-hard-skills>.
- 28) Mathstat.econ.muni.cz (2021). *Pearsonův korelační koeficient*. Dostupné z: [https://mathstat.econ.muni.cz/media/12657/pear\\_cor.pdf](https://mathstat.econ.muni.cz/media/12657/pear_cor.pdf).
- 29) Mieg, H. (2009). *Kompetenz. Governance der Kreativwirtschaft: Diagnosen und Handlungsoptionen*. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/j.ctv1fxkg2.12>.

- 30) Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.
- 31) Mobestyl.cz (2021). *Projektová činnost ve výstavbě*. Dostupné z: <http://www.mobestyl.cz/stavebni-slovník/projektova-cinnost-ve-vystavbe/>.
- 32) Mrkvička, J. (1995). *Makléř: příprava k makléřské zkoušce*. Praha: Bilance.
- 33) Nsp.cz (2017). *Realitní makléř*. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/realitni-makler>.
- 34) Patriotreality.cz (2013). *Muž, nebo žena? Kdo rozhoduje při nákupu nemovitosti?* Dostupné z: <http://www.patriotreality.cz/rss/muz-nebo-zena-kdo-rozhoduje-pri-nakupu-nemovitosti-420>.
- 35) Peters-Kühlinger, G., & John, F. (2007). *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada.
- 36) Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada.
- 37) Realitni-kancelare.com (2019). *Definice realitní kanceláře a makléře*. Dostupné z: <http://www.realitni-kancelare.com/definice-realitni-kancelare-a-maklere/>.
- 38) Realitní komora České republiky; realitnikomora.cz, (2019). Dostupné z: [https://www.realitnikomora.cz/1-173-84\\_O-Realitni-komore.htm](https://www.realitnikomora.cz/1-173-84_O-Realitni-komore.htm).
- 39) Schoon, I. (2010). *Measuring Social Competencies. Building on Progress: Expanding the Research Infrastructure for the Social, Economic, and Behavioral Sciences*. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/j.ctvbkk43d.50>.
- 40) Střížová, V. (2001). *Manažerská komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- 41) Tepper, Bruce B. (1996). *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada.
- 42) Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada.
- 43) Vzp.cz (2021). *OSVČ – průměrná mzda*. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/platci/informace/osvc/osvc-prumerna-mzda>.
- 44) Wittorski, R. (2012). *Professionalisation and the Development of Competences in Education and Training. Competence and Competence Development*. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/j.ctvbkk2h9.6>.
- 45) Realitymorava.cz (2021). *Muž, nebo žena? Kdo rozhoduje při nákupu nemovitosti?* Dostupné z: <https://www.realitymorava.cz/realitni-zpravodaj/1149-muz-nebo-zena-kdo-rozhoduje-pri-nakupu-nemovitosti>.

### **III. Seznam podpůrných materiálů**

#### **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Hierarchický model struktury kompetencí

Obrázek č. 2: Tradiční přehled klíčových kompetencí

Obrázek č. 3: Rovina kompetencí

Obrázek č. 4: Kompetenční model měkkých kompetencí realitního makléře

Obrázek č. 5: Kompetenční model odborných kompetencí realitního makléře

#### **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Význam klíčových kompetencí

Tabulka č. 2: Vypočítané statistické hodnoty

Tabulka č. 3: Statistické hodnoty (průměr, p-hodnota)

Tabulka č. 4: Statistické hodnoty (p-hodnota, Pearsonův chí-kvadrát, Cramérovo V)

#### **Seznam grafů**

Graf č. 1: Zastoupení respondentů

Graf č. 2: Délka praxe v letech

Graf č. 3: Důležitost měkkých a tvrdých kompetencí

Graf č. 4: Využívání kompetenčního modelu

Graf č. 5: Výše příjmu

Graf č. 6: Výše příjmu respondentů s realitní činností jako hlavním příjmem

Graf č. 7: Rozdíl mezi muži a ženami u právních služeb spojených s problematikou převodu nemovitostí

Graf č. 8: Rozdíl mezi muži a ženami u pojistných smluv spojených s prodejem nemovitostí

Graf č. 9: Rozdíl u realitních makléřů s realitní činností jako hlavním a vedlejším příjmem

Graf č. 10: Realitní makléři s praxí 5-10 let x realitní makléři s praxí 11 let a více

Graf č. 11: Výše příjmu u realitních makléřů vykonávajících x nevykonávajících právní služby

Graf č. 12: Rozvoj kompetencí realitních makléřů ze síťové RK x z RK typu „one man show“

Graf č. 13: Realitní makléři, kteří využívají kompetenční model x ti, kteří ho nevyužívají

Graf č. 14: Realitní makléři využívající kompetenční model x ti, kteří neví, co kompetenční model znamená



## **IV. Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

## V. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den, jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a tento dotazník slouží pro vypracování bakalářské práce s názvem Kompetence realitních makléřů. Informace z dotazníku budou zpracovány zcela anonymně.

Předem děkuji za Váš čas.

1. Jste?

- a) Žena
- b) Muž

2. Rodinný stav:

- a) Svobodná/ý
- b) Vdaná/ženatý
- c) Rozvedená/ý
- d) Vdova/vdovec

3. Kolik Vám je let?

- a) Méně než 25
- b) 25-35
- c) 36-45
- d) 46 a více

4. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské
- c) Vyšší odborné
- d) Vysokoškolské

5. Je činnost realitního makléře Vaším hlavním výdělkem?

- a) Ano
- b) Ne

6. Délka Vaší realitní praxe v letech?

...

7. Jaký je typ Vaší RK?

- a) „One man show“ (jeden realitní makléř)
- b) Lokální RK
- c) Síťová RK (pobočky po regionu/celé ČR)

8. Je RK, ve které působíte součástí ARK ČR či RK ČR?

- a) ARK ČR
- b) RK ČR
- c) ARK ČR i RK ČR
- d) Ani jedné

9. Jak často vykonáváte následující odborné dovednosti?

*(ohodnoťte pomocí stupnice 1,2,3; 1 neustále, 2 občas a 3 nevykonávám)*

	1	2	3
a) Zprostředkovatelská činnost pronájmu			
b) Prodej a koupě nemovitostí			
c) Správa nemovitostí			
d) Oceňování nemovitostí			
e) Marketingové studie a prognózy			
f) Právní služby spojené s problematikou převodu nemovitostí			
g) Projektové činnosti			
h) Pojistné smlouvy			
i) Developerské činnosti			
j) Stavební spoření			
k) Likvidátorské činnosti			
l) Zastavárenské činnosti			

10. Jsou pro Vás důležitější měkké nebo tvrdé kompetence?

- a) Měkké kompetence
- b) Tvrdé kompetence

11. Které z měkkých dovedností jsou pro vás nejdůležitější?

*(ohodnoťte pomocí stupnice 1,2,3; 1 nejdůležitější, 2 důležité a 3 nejméně důležité)*

	1	2	3
a) Efektivní komunikace			
b) Vyjednávání s klientem (obchodní dovednosti)			
c) Hospodaření s časem			
d) Samostatnost a výkonnost			
e) Schopnost prosadit se			
f) Péče o klienta			
g) Asertivní jednání			
h) Flexibilita			

12. Které z tvrdých dovedností jsou pro Vás nejdůležitější?

*(ohodnoťte pomocí stupnice 1,2,3; 1 nejdůležitější, 2 důležité a 3 nejméně důležité)*

	1	2	3
a) Počítačová způsobilost			
b) Numerická způsobilost			
c) Ekonomické a právní povědomí			
d) Jazyková způsobilost (v českém i cizím jazyce)			

13. Jakým způsobem a jak často rozvíjíte své kompetence?

*(ohodnoťte pomocí stupnice 1,2,3; 1 neustále, 2 občas a 3 tento způsob nevyužívám vůbec)*

	1	2	3
a) Přednášky			
b) Workshopy			
c) Brainstorming			
d) Vzdělávání pomocí počítačů			
e) Pracovní porady			
f) Koučování			
g) Mentoring			
h) Odborná literatury			
i) Praxe			

14. Využíváte v RK kompetenční modely?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím, co kompetenční model je

15. Váš měsíční příjem z realitní činnosti?

- a) 10-20 000
- b) 21-30 000
- c) 31 000 a více
- d) Nechci uvádět