

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Irena DĚDKOVÁ

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Etika v činnosti realitní společnosti

Bc. Irena Dědková

Diplomová práce

2013

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Irena Dědková**
Osobní číslo: **E100331**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Etika v činnosti realitní společnosti**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

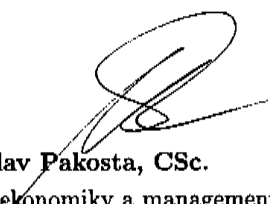
Práce se zabývá vymezením hlavních pojmů z oblasti etiky a kulturních zásad. Zaměřuje se zejména na činnost realitní společnosti. Součástí práce je zjistit využití podnikové etiky v praxi.

- Definování cíle práce
- Vymezení základních pojmů
- Etické a kulturní normy
- Praktická aplikace v realitní společnosti
- Formulování závěru a doporučení pro praxi

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

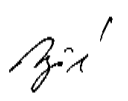
DYTRT Z. a kol. Efektivní inovace - odpovědnost v managementu. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
KOTLER, P. 10 smrtelných marketingových hříchů. Praha: Grada, 2004. 140 s. ISBN 80-247-0969-4.
MOOZ, H., FORSBERG, K. Communicating Projekt Management. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, 2003. 360 pp. ISBN 0-471-26924-7.
NEWTON, R. Úspěšný projektový manažer. Praha: Grada, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4.
SEKNIČKA, P., PUTNOVÁ A., UHLÁŘ P. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5.
TEMPLAR, R. 100 zlatých pravidel úspěšného manažera. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 230 s. ISBN 80-247-1387-X.

Vedoucí diplomové práce:

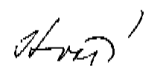

doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 18. ledna 2013

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 18. ledna 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 4. 2013

Irena Dědková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc. za cenné připomínky, rady, odborné vedení a především ochotu při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat generálnímu řediteli společnosti M&M reality holding a. s. panu Milanu Zavadilovi, MBA za poskytnutí informací a dat o společnosti, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Práce se zabývá problematikou etiky v podnikání se zaměřením na realitní trh. Teoretická část je zaměřena na vývoj obecné etiky a morálky, na obecné aspekty z oblasti podnikové etiky, stakeholders, odpovědnosti v podnikání, konzumního myšlení a závěrem jsou uvedeny etické a kulturní normy. Cílem praktické části je vytvoření návrhu etického kodexu pro vybranou realitní společnost.

KLÍČOVÁ SLOVA

Etika, morálka, etický kodex, realitní společnost, odpovědnost

TITLE

The ethics of real estate agency activities

ANNOTATION

The work deals with the issue of ethics in business with a focus on real estate market. The theoretical part is focused on the development of general ethics and morality, the general aspects in the field of business ethics, stakeholders, accountability in business, consumer thinking and conclusions are given ethical and cultural norms. The practical part is to create a draft code of conduct for the selected real estate agency.

KEYWORDS

Ethics, morality, ethics code, a real estate agency, responsible

OBSAH

ÚVOD	11
1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY	13
1.1 Obecná etika a morálka	13
1.1.1 Chápání etiky ve starověku	13
1.1.2 Středověk a jeho etické myšlení.....	14
1.1.3 Změny pohledu na etiku v období novověku.....	15
1.1.4 Etika v současné době	16
2 ZÁKLADNÍ POJMY	17
2.1 Manažerská etika	17
2.1.1 Pilíře manažerské etiky	17
2.1.2 Kvalitativní úrovně podnikové etiky.....	20
2.2 Stakeholders	21
2.2.1 Očekávání stakeholders.....	22
2.3 Odpovědnost.....	23
2.3.1 Společenská a sociální odpovědnost organizací	24
2.3.2 Výhody metody CSR	26
2.4 Konzumní myšlení	27
3 ETICKÉ A KULTURNÍ NORMY	30
3.1 Kultura a její úrovně	30
3.2 Podniková kultura.....	31
3.2.1 Hodnotový systém a normy podnikové kultury	33
3.2.2 Výhody a nevýhody podnikové kultury.....	33
3.3 Etický kodex	35
4 PRAKTICKÁ APLIKACE V REALITNÍ SPOLEČNOSTI.....	38
4.1 Charakteristika společnosti M&M reality holding a. s.....	38
4.1.1 Organizační struktura společnosti	39
4.2 SWOT analýza společnosti.....	41
4.3 Dotazníkové šetření - vedoucí poboček společnosti	43
4.3.1 Vyhodnocení dotazníku - otázky týkající se společnosti	43
4.3.2 Vyhodnocení dotazníku - obecné otázky týkající se podnikové etiky.....	50
4.3.3 Vyhodnocení dotazníku - tvrdá data	53
4.4 Doplnkové dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti	56

4.4.1	Vyhodnocení dotazníku - otázky zaměřující se na společnost dle názoru zaměstnanců.....	56
4.4.2	Vyhodnocení dotazníku - obecné otázky týkající se podnikové etiky (názor zaměstnanců)	61
4.4.3	Vyhodnocení dotazníku - tvrdá data - zaměstnanci společnosti M&M reality holding a. s.....	63
4.5	Rozhovor s generálním ředitelem společnosti M&M reality holding a. s.....	65
4.6	Návrh etického kodexu společnosti M&M reality holding a. s.....	69
ZÁVĚR		78
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		80
SEZNAM PŘÍLOH.....		83

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1- Vývoj poboček společnosti M&M reality holding a.s. od roku 2005	40
Tabulka 2 – SWOT analýza společnosti M&M reality holding a. s.	41
Tabulka 3 - Priority vlastností u spolupracujících makléřů	50
Tabulka 4 - Priority při výkonu práce makléře	53
Tabulka 5 - Priority vlastností u spolupracovníků na centrále společnosti.....	61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Popis systému manažerské etiky	18
Obrázek 2 - Stakeholder mapping.....	22
Obrázek 3 - Pyramida CSR.....	25
Obrázek 4 - Logo společnosti M&M reality holding a. s.	39

SEZNAM GRAFŮ

Graf 2 - Tvrzení vystihující charakter společnosti M &M reality holding a.s.....	44
Graf 3 - Ohodnocení souhlasu o firmě v souvislosti se zkušenostmi a praxí	45
Graf 4 - Pět nejvýstižnějších tvrzení, které se vztahují k charakteristice pracovního místa/pobočky	47
Graf 5 - Jakým způsobem se stávají spolupracující makléři ve společnosti úspěšní?	48
Graf 6 - Priority při obstarávání klientů	49
Graf 7 - Se kterými z následujících obecných tvrzení o společnostech se spíše ztotožňujete a naopak?	51
Graf 8 - Definice etického podnikání.....	52
Graf 9 - Krátkodobé či dlouhodobé podnikatelské cíle?.....	52
Graf 10 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	53
Graf 11 - Rozdělení respondentů dle věku.....	54
Graf 12 - Rozdělení respondentů dle působnosti ve společnosti M&M reality holding a.s.	55
Graf 13 - Rozdělení respondentů dle počtu hodin strávených denně v práci.....	55
Graf 14 - Tvrzení vystihující charakter společnosti M &M reality holding a.s. - zaměstnanci.....	56
Graf 15 - Tvrzení vystihující charakter společnosti M &M reality holding a.s. - vedoucí poboček	57
Graf 16 - Ohodnocení souhlasu o firmě v souvislosti se zkušenostmi a praxí - zaměstnanci.....	58
Graf 17 - Pět nejvýstižnějších tvrzení, které se vztahují k charakteristice Vašeho pracovního místa - zaměstnanci	60
Graf 18 - Se kterými z následujících obecných tvrzení o společnostech se spíše ztotožňujete a naopak?	61
Graf 19 - Co znamená etické podnikání?.....	63
Graf 20 - Rozdělení respondentů dle pohlaví	63

Graf 21 - Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání	64
Graf 22 - Rozdělení respondentů dle věku.....	64
Graf 23 - Rozdělení respondentů dle doby působnosti ve společnosti	65

ÚVOD

V současném podnikatelském světě by někdo mohl říci, že je těžké být úspěšným a zároveň dodržovat etické normy a pravidla. Dle mého názoru by se o to ale měl každý alespoň pokusit, snažit se být v tomto směru lepší než ostatní.

Cílem diplomové práce je vytvořit návrh etického kodexu pro jednu z nejúspěšnějších realitních společností v České republice. Realitní společnost ho do současné doby nemá, ale její prioritou je neustálé zvyšování kvality služeb poskytovaných svým zákazníkům, zvyšování prosperity a zlepšování dobrého jména firmy. Toto všechno jsou pádné důvody pro to, aby takto velká a úspěšná společnost takovýto etický kodex vlastnila a byla tak více transparentní ve svých činech a jednáních.

Teoretická východiska jsou uvedena na začátku mé práce. V první kapitole definuji pojmy etiky a morálky a uvádím jejich zásadní rozdíly. Dále popisuji vývoj názorů a pohledů na etiku od starověku do současnosti.

V druhé kapitole se věnuji popisu základních pojmů. Tématem je manažerská etika, její pilíře a kvalitativní úrovně, vysvětlení pojmu stakeholders, důležitost odpovědnosti za své činy v podnikání a také konzumní myšlení, které je v současné době jednou z velkých neřestí celého světa a zároveň důležitým pohonem celosvětové ekonomiky.

Ve třetí kapitole se zaměřuji na etické a kulturní normy. Definuji pojem kultury a podnikové kultury, její hodnotový systém, normy a také její výhody a nevýhody. Poslední podkapitola třetí kapitoly je zaměřena na etický kodex. V této části jej definuji, zjišťuji hlavní důvody, proč se kodexy sepisují a používají, rozdělují jej na jednotlivé typy, popíši jeho části, které většina etických kodexů obsahuje, a nakonec uvedu jeho výhody a nevýhody.

V poslední kapitole se zabývám samotnou realitní společností. V prvních odstavcích popisuji její vznik, vývoj, náplň činnosti, organizační strukturu a její hlavní představitelé. V následující podkapitole se věnuji SWOT analýze společnosti a vyhodnocuji její výsledky. Další kapitoly jsou věnovány dotazníkovému šetření, které bylo prováděno u vedoucích poboček společnosti a jejich zaměstnanců. Výsledky jsou zaznamenány na grafech a jsou podrobně popsány. Jako doplňkovou metodu pro zjištění co nejvíce informací o společnosti, jsem si vybrala rozhovor s jejím

generálním ředitelem. Ten je uveden v podkapitole předposlední. Poslední podkapitola je věnována samotné tvorbě návrhu etického kodexu, který bude předán vedení společnosti.

1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY

Pro bližší pochopení důležitosti etiky v současném podnikání vysvětlím nejprve rozdíl mezi etikou a morálkou. Dále zmíním jejich definice a popíši vývoj či odlišnosti v jejich přijímání od starověku po současnost.

1.1 Obecná etika a morálka

Pojem etika vznikl z řeckého slova „éthos“, což znamená místo pastvy zvířat, stáj. Pokud se nad tímto pojmem zamyslíme z pohledu lidí, vyjadřuje místo k bydlení, které je charakteristické určitému společenství, původu či kultuře. Jinými slovy je to typické jednání, postoj a smýšlení pro dané společenství lidí.

Morálka vznikla naopak z latiny, a to ze slova „mos“, což znamená „vůle“.¹ Někdy se pojem etika používá jako synonymum pro výraz morálka, to ale není správně. Dle knihy *Základy podnikové etiky* od H. Steinmanna a A. Löhra „*je morálka míněna jako stav fakticky panujících norem ohraničeného kulturního prostoru*“ a „*etika je pak oproti tomu označována jako metodicky ukázněné myšlení o této fakticky panující morálce.*“²

V následujících odstavcích přiblížím vývoj a chápání etiky od starověku do současnosti.

1.1.1 Chápání etiky ve starověku

Pojem etika znají lidé již několik tisíc let. Již Sokrates, který byl prohlášen za nejmoudřejšího myslitele, o sobě řekl, že od ostatních lidí se liší pouze tím, že si je vědom své neznalosti. Ostatní také nevědí, ale myslí si, že vědí. Sokrates chtěl tímto říci, že každý z lidí má právo poznat dobro a následně štěstí, ale toho dosáhne pouze tehdy, pokud pozná sám sebe a přijme základy etických pojmů. Sokrates popisuje, že největší zlo se skrývá v nevěděni. Pokud ale člověk již pozná, jedná již podle vnitřního hlasu, který mu říká, co je dobré a naopak co je nesprávné.³ Toto můžeme v dnešním světě popsat jako mravní zásady. Ty jsou základem pro etické chování.

¹ Upraveno dle: ETIKA A MORÁLKA – ÚVOD. *Etymologický vývoj a původ*. [online]. 2011. [cit. 2012-10-19]. Dostupné na www: <<http://www.eapraha.cz/beran/docs/kr3s/etikauvod.pdf>>.

² STEINMANN, H., LÖHR, A. *Základy podnikové etiky*. 1. vydání. Praha, Victoria Publishing, 1995. 133 s. ISBN 80-85865-56-4. str. 12

³ Upraveno dle: ETIKA. *Z dějin filozofické etiky našeho kulturního prostředí*. [online]. 2010. [cit. 2012-10-10]. Dostupné na www: <<http://jdubr.ic.cz/referaty/rlv/etika.sept.htm>>.

Dle Platóna a jeho teorie základních ctností, která se stala základem pro celou etiku, můžeme ctnosti rozdělit do čtyř základních skupin, a to prozíravost, spravedlnost, statečnost a uměřenost.

- **Prozíravost neboli rozumnost** = díky této vlastnosti bychom měli vždy dospět k mravně dobrému závěru. Abychom nabyli této charakterové vlastnosti, musíme mít určité zkušenosti, ochotu učit se od ostatních, naslouchat druhým, nebát se zpětné vazby. Nedostatek se projevuje jako krátkozrakost v jednání, unáhlenost, nedbalost, necílevědomost. Naopak přehnaná prozíravost se může lehce změnit na lstivost.
- **Spravedlnost** = charakterové vlastnosti spravedlivého člověka jsou přímost, nestrannost, poctivost, objektivnost. Jinak řečeno spravedlivý člověk přizná každému jeho právo, a to bez ohledu na svůj vlastní benefit.
- **Statečnost** = vlastnost, která pomáhá člověku se prosadit a bojovat proti těžkostem a jiným nástrahám. Statečný člověk pociťuje strach, ale snaží se mu nepodlehnout. Abychom o někom prohlásili, že je statečný, má i jiné vlastnosti jako trpělivost, věrnost, velkomyslnost a vytrvalost. Pokud se ale statečnost přeceňuje, můžeme se již pohybovat mezi tenkou hranicí mezi statečností a hazardérstvím.
- **Uměřenost** = tuto vlastnost Platón zmiňuje, neboť i morální věc, která je aplikována v přehnané formě, může způsobit negativní následky. Díky této vlastnosti jsme schopni nenechat si přerůst problémy či naopak úspěch přes hlavu. Je to tzv. střední cesta pro naše jednání.⁴

1.1.2 Středověk a jeho etické myšlení

Na rozdíl od starověku, kde tvůrcem a iniciátorem morálních a etických norem byl jedině člověk, je středověké myšlení poněkud archaické. V tomto období má vliv na myšlení lidí především křesťanství a jeho morálka. Hlavní křesťanské rysy a rozdíly od chápání etiky ve starověku jsou:

⁴ Upraveno dle: ETIKA. *Z dějin filozofické etiky našeho kulturního prostředí*. [online]. 2010. [cit. 2012-10-10]. Dostupné na www: < <http://jdubr.ic.cz/referaty/rlv/etika.sept.htm> >.

- Bůh ovlivňuje a tvoří morální vědomí, city a svědomí lidí
- Morálka má nadpřirozený charakter
- Jediným znalcem zákonů je Bůh
- Instituce, která se zabývá dodržováním stanovených etických křesťanských pravidel, je církev
- Vznik nových etických pojmů – vina, hřích, rozhřešení, atd.

V období středověku se tématem etiky zabývá Tomáš Akvinský (1225 - 1274), který rozlišuje mravnosti přirozené a teologické. Přirozené mravnosti jsou základní ctnosti na rozdíl od mravností teologických, které jsou založeny na vyšších ctnostech. Tyto mravnosti člověk získá od Boha. Etika v tomto období se řídí pouze pravidly křesťanské víry a naprosto postrádá parametry každodennosti.⁵

1.1.3 Změny pohledu na etiku v období novověku

V období novověku se etické myšlení začíná opět přiklánět k vlastní přirozenosti lidí. Základem pro etiku se stává pud sebezáchovy. Jedním z hlavních představitelů, který se zabýval problematikou etiky a morálky, je John Locke (1632 - 1704), anglický filozof, lékař, politik a teoretik státu a práva. Filozofie Locka je založena na prokázání neexistence vrozených idejí. Stejný postoj zaujímá i k vrozeným mravním pravidlům. *„Pro Locka je dobrem to, co v nás vyvolává nebo zvyšuje slast nebo zmenšuje bolest; dobrem je také to, co nám zajišťuje a uchovává držbu jakéhokoliv jiného dobra, či stav, kdy je nám zlo vzdáleno. Zlem je naopak to, co je způsobilé v nás vyvolat nebo zvýšit nějakou bolest nebo zmenšit nějakou naši radost; zlem je také to, co nám zajišťuje jakéhokoliv zlo nebo umenšuje naše dobro.“*⁶ Locke vyjadřuje svůj názor na vázání dobra a zla na zákon. Jednotlivé zákony dělí na božské, občanské a zákony veřejného mínění. *„Mravnost je fixována na pozemské blaho jedince a jeho užitečnost. Tím vzniká nové pojetí morálky, které je odlišné od křesťanské morálky.“*⁷

⁵ Upraveno dle: SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. 1. vydání. Praha, CODEX Bohemia, s.r.o., 1997. 192 s. ISBN 80-85963-40-X.

⁶ LOCKE, J. *Esej o lidském rozumu*. 1. vydání. Praha, Svoboda, 1984. 407 s. str. 152

⁷ SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. 1. vydání. Praha, CODEX Bohemia, s.r.o., 1997. 192 s. ISBN 80-85963-40-X.

1.1.4 Etika v současné době

V minulých kapitolách jsem nastínila vývoj etiky od starověku až po novověk. Během staletí se pohled na ni různě měnil. V současné době má etika velmi široké spektrum témat a problémů, které zkoumá a řeší. „*Etika má již v řadě zemí své institucionálně-organizační vybavení, dostává se více do povědomí veřejnosti.*“⁸ Jednou z nejznámějších skupin působících i na území České republiky a zabývajících se absencí etiky jak ve veřejné správě, tak i v soukromém sektoru, je nevládní nezisková organizace s názvem Transparency International – Česká republika. Matkou této organizace je mezinárodní skupina Transparency International, která byla založena v roce 1993. Její sídlo je v Berlíně a má více než 90 národních poboček po celém světě. Česká větev této instituce se zabývá konkrétními projekty - například problematikou veřejných zakázek, střetu zájmů nebo nakládáním s veřejnými prostředky. Její hlavní náplní ale je „*mapovat stav korupce v ČR a svou činností aktivně přispívat k jejímu omezování.*“⁹ O této organizaci lze říci, že je jednou ze subjektů, které se snaží zlepšit etické a morální prostředí v naší zemi v současné době.

V naší moderní společnosti je etika velmi důležitá a potřebná, a to jak v běžném životě, tak i v pracovním prostředí. „*Etika je chápána jako uvědomělé hledání dobra a morálka jako souhrn představ o dobru již nalezeném.*“¹⁰ O existenci a také o neexistenci etiky v ekonomickém a celkově obchodním světě se budu zmiňovat v následující kapitole.

⁸ SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. 1. vydání. Praha, CODEX Bohemia, s.r.o., 1997. 192 s. ISBN 80-85963-40-X. str. 48

⁹ TRANSPARENCY INTERNATIONAL – ČESKÁ REPUBLIKA. *O nás*. [online]. 2011. [cit. 2012-10-10]. Dostupné na www: <<http://www.transparency.cz/o-tic/>>.

¹⁰ ETIKA. *Etika – morálka – právo*. [online]. 2011. [cit. 2012-10-10]. Dostupné na www: <<http://www.lf2.cuni.cz/info2lf/ustavy/uzvle/text.htm#3>>.

2 ZÁKLADNÍ POJMY

Manažerská etika nebo jinými odborníky používaný název podniková etika, je jedním z nejdůležitějších pojmů, které budu definovat v této kapitole. Dále popíši, z jakých pilířů se manažerská etika skládá, a vysvětlím, jaký význam má pro organizace pojem stakeholders. Jeden z důležitých odstavců této kapitoly se věnuje odpovědnosti v podnikání a její propojenosti s etikou. Nakonec stručně vysvětlím důvody, proč by měla být pro nás všechny, i nepodnikatele, etika součástí každodenního života a naší práce. Poslední podkapitolou je téma podnikové kultury, která je s manažerskou etikou velmi úzce propojena.

2.1 Manažerská etika

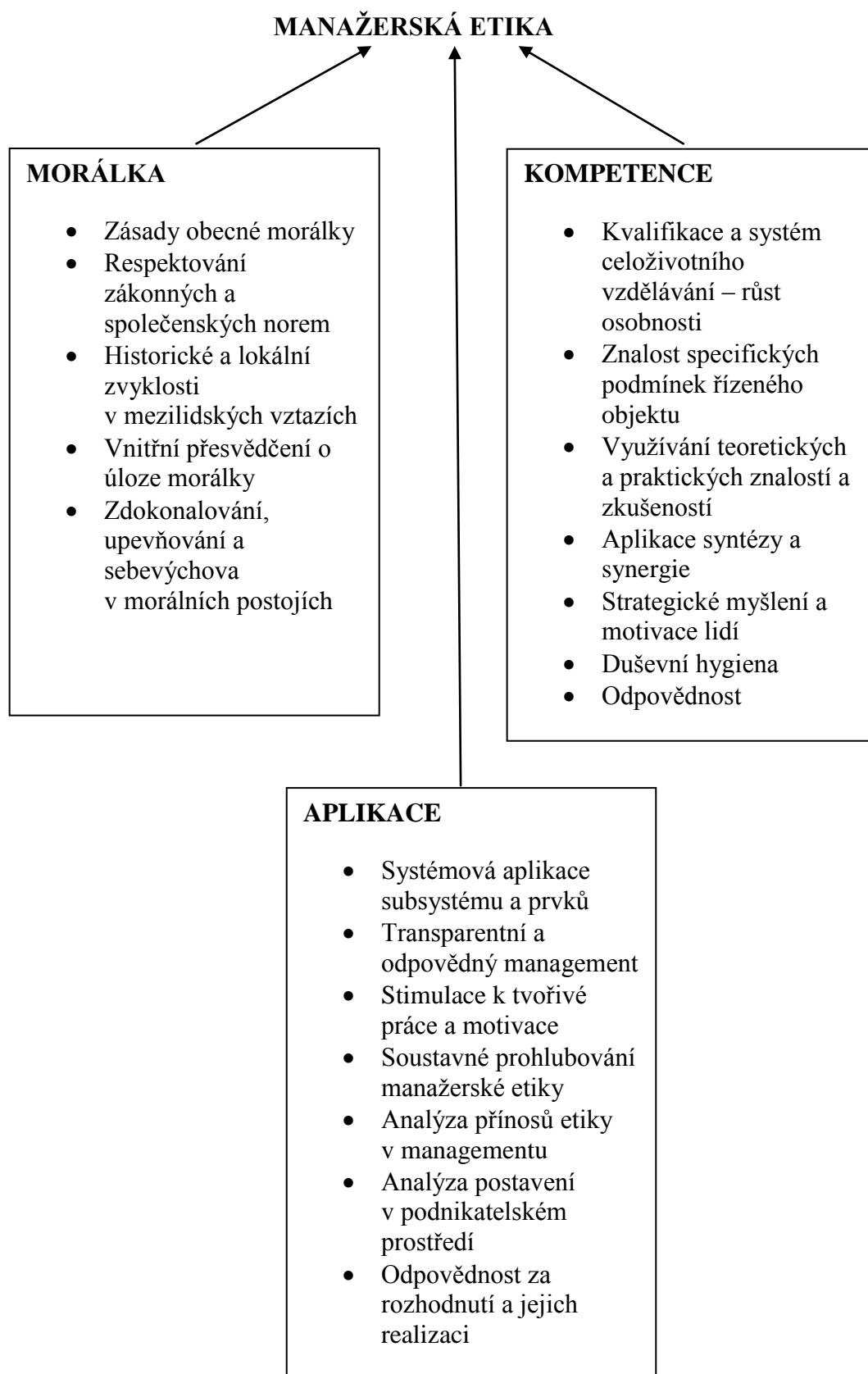
Pojem manažerská etika se začal používat až ve 20. století. Jedná se o poměrně nový vědní obor, jako samostatná vědní disciplína se začala podniková etika formovat až v 70. letech. Největší nárůst zájmu o tento obor zaznamenal západní svět v posledních letech. *„Etické chování můžeme definovat jako chování, které maximalizuje užitek a prospěch a minimalizuje škodu. Je to také chování motivované zásadami slušnosti a povinnosti. Neetické chování anebo nekalá konkurence může podniku přinést krátkodobé zisky a výhody, ale z dlouhodobého hlediska takové chování poškodí vzájemný soulad všech podnikových participantů,“*¹¹ takto popsala etické chování v podniku odbornice Ing. Irena Jindřichovská, CSc.

2.1.1 Pilíře manažerské etiky

Pro lepší vysvětlení významu manažerské etiky použiji obrázek z publikace Efektivní inovace od Z. Dyrtra a M. Strítěské, na kterém je rozdělena do tří pilířů – morálky, kompetence a aplikace. Tyto subsystemy jsou navzájem propojené a ovlivňují se.¹²

¹¹ JINDŘICHOVSKÁ, I. *Různé pohledy na podnikovou etiku*. [online]. 2011. [cit. 2012-11-11]. Dostupné na [www: <http://jindrichovska.blog.vsem.cz/2011/06/23/ruzne-pohledy-na-podnikovou-etiku/>](http://jindrichovska.blog.vsem.cz/2011/06/23/ruzne-pohledy-na-podnikovou-etiku/).

¹² Upraveno dle: DYTRT Z., STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace, odpovědnost v managementu*. 1. vydání. Brno, Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.



Obrázek 1 - Popis systému manažerské etiky

Zdroj: Upraveno dle [4]

Dle výše uvedeného nákresu je patrné, že pokud chce člověk nebo spíše manažer uplatňovat ve své činnosti etiku, nestačí být pouze morální. Morálka je jen jednou stránkou jeho osobnosti. Je zcela přirozené, že tato součást manažerské etiky se bude ve světovém měřítku na různých místech, v různých státech a kulturách, lišit. Morální zásady se odvíjí i ze zákonných a společenských norem. Pokud se tedy ve své praxi setkáme s obchodními partnery například z Iráku, musíme si nastudovat, co se dle jejich kulturních pravidel smí a co naopak ne. Jako příklad bych uvedla způsob sezení při obchodním jednání. V kulturních poměrech této země je neslušné sedět s nohou přes nohu. A to z toho důvodu, že největší pohoršení způsobíte druhému člověku tím, že na něj ukážete podrážku své boty. V Iráku tedy musíte vždy sedět s nohama na zemi.

Dalším pilířem manažerské etiky je kompetence neboli pravomoc či jinak řečeno rozsah způsobilosti. Určitého stupně kompetence může manažer nabýt například studiem, a to nejen vzděláváním na střední či vysoké škole, ale i celoživotním vzděláváním. Manažer by neměl stagnovat ve svém rozvoji, ale naopak by měl na sobě stále pracovat a své znalosti a vědomosti prohlubovat. Stále by se měl zajímat o vývoj ve svém oboru a snažit se učit novým věcem či přístupům, inovacím. Jedním z mnoha částí, které nám vytváří naše kompetence, je i duševní hygiena. Jinak se tento obor nazývá také *„psychohygiena a zabývá se rozvojem a podporou duševního zdraví. Cílem je chránit a upevňovat duševní zdraví a zvyšovat tak odolnost člověka vůči nejrůznějším škodlivým vlivům.“*¹³ Při prevenci o duševní zdraví bychom se měli zaměřit na čtyři body, a to životosprávu, pracovní prostředí, organizaci práce a systém vlastních hodnot. Při dodržování správné životosprávy dáváme důraz na dlouhý a kvalitní spánek, rozložení pracovní zátěže a odpočinku, pravidelnou a vyváženou stravu. Při sedavém zaměstnání je také důležitý pohyb nebo jiná fyzická práce. Pracovní prostředí by mělo na pracovníky působit pozitivně, jelikož zde tráví většinu svého dne. Kontrolováno by mělo být především světlo, teplota, hluk a vlhkost vzduchu. Organizace práce úzce koresponduje se životosprávou, a to rozložením práce a odpočinku. Pokud si dokážeme naplánovat svůj čas a vytvoříme si pravidelný denní rytmus, prospívá to nejen naší duševní harmonii, ale šetří také naši energii. Posledním bodem je systém vlastních hodnot. Pro každého člověka je velmi důležité, aby si sám stanovil, co je pro něho prioritou, kam bude soustřeďovat své úsilí. S tím souvisí i uvědomění si svých sociálních

¹³ MAKAROVÁ, A. *Duševní hygiena*. [online]. 2011. [cit. 2012-10-27]. Dostupné na [www:<http://hygiena.zdrave.cz/dusevni-hygiena/>](http://hygiena.zdrave.cz/dusevni-hygiena/).

a citových vztahů. Toto zjištění nám pomáhá vytvořit si duševní rovnováhu a být díky ní více odolní vůči okolním stresům a napětí.¹⁴

Aplikace je třetím pilířem ze systému manažerské etiky. Do této skupiny spadá transparentní a odpovědný management. Co si pod těmito pojmy představit? Hlavním cílem odpovědného managementu je zajistit překonání rozdílů mezi vývojem teorií a jejich aplikací v obchodní praxi. Technika je vždy o něco napřed než společenský vývoj. Nejvhodnější příklad je prezentace úspěšnosti firmy tím, že v krátkém časovém horizontu hodnotíme ekonomické a podnikatelské aktivity z hlediska kvantitativních výsledků. Tento přístup je naprosto nevyhovující a vede ke konzumnímu myšlení. Aby byl management společensky odpovědný, musí vycházet především z legislativních pilířů. Zároveň se jeho členové musí zaměřit na kvalitativní hodnoty společnosti a především plánovat vývoj a expanzi firmy na dlouhé období dopředu, nikoliv se zabývat krátkodobým ziskem.¹⁵

2.1.2 Kvalitativní úrovně podnikové etiky

V publikaci Úvod do hospodářské etiky od autora Pavla Sekničky se podnikatelská etika nazývá také jako etika hospodářská. Je zde uveden trochu jiný pohled na podnikatelskou etiku a to takový, že ji autor rozděluje do tří kvalitativních úrovní. Každá část má jiné cíle, zájmy a motivaci. Rozdělení hospodářské etiky je dle Sekničky následující:

- Mikroúroveň = zaměřuje se na chování jednotlivců v pracovním prostředí (vztahy mezi zaměstnanci, mezi zaměstnanci a jejich zaměstnavateli, spotřebiteli, dodavateli, atd.)
- Mezoúroveň = tato část se zabývá celými ekonomickými celky (společnosti, sdruženími, odbory, atd.), jednotlivé organizace se liší svými cíly, zájmy, vizemi, mají svoji vlastní autonomii, a to může způsobovat rozpory mezi nimi, tato část se tedy snaží najít vhodné řešení na etické úrovni

¹⁴ Upraveno dle: MAKAROVÁ, A. *Duševní hygiena*. [online]. 2011. [cit. 2012-10-27]. Dostupné na [www: <http://hygiena.zdrave.cz/dusevni-hygiena/>](http://hygiena.zdrave.cz/dusevni-hygiena/).

¹⁵ Upraveno dle: DYTRT Z., STRŽÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace, odpovědnost v managementu*. 1. vydání. Brno, Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.

- Makroúroveň = tento oddíl si všímá problematiky etických otázek z globálního hlediska, řeší ekonomický systém jako celek, do této úrovně spadají otázky z etické politiky či z oblasti mezinárodních ekonomických vztahů¹⁶

2.2 Stakeholders

Pojem „podniková participace“ se velice často nahrazuje jedním cizím slovem převzatým z angličtiny, a to označením stakeholders. V článku „Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat“ jsou to dle definice „*skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat.*“¹⁷ Jednotlivé stakeholders můžeme rozčlenit do šesti skupin.

1. Zákazníci
2. Zaměstnanci
3. Manažeři
4. Dodavatelé
5. Akcionáři
6. Komunita

V první kategorii jsou zákazníci společnosti, jejichž nejvyšším zájmem je kvalita produktu či služby. V druhé skupině jsou zaměstnanci, ti mají v první řadě pracovní úkoly, ale zároveň je jejich náplní i posuzování podmínek v podniku z hlediska pracovního a sociálního. Do třetí sekce spadají manažeři. Ti se zabývají spojováním a sladěním zájmů všech hlavních skupin organizace. Čtvrtá skupina jsou dodavatelé, v páté jsem uvedla akcionáře. Jejich hlavním cílem je ziskovost, pokrok a prosperita podniku. Poslední kategorií je komunita. Pod touto skupinou se skrývá například spolupráce se školami – vznik takových studijních oborů, které budou v praxi dobře využity v podniku. V neposlední řadě do této skupiny také patří dopad činnosti společnosti na sociální a životní prostředí.¹⁸

¹⁶ Upraveno dle: SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. 1. vydání. Praha, CODEX Bohemia, s.r.o., 1997. 192 s. ISBN 80-85963-40-X.

¹⁷ ZIKMUND, M. *Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat*. [online]. 2010. [cit. 2012-11-12]. Dostupné na www: <<http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>>.

¹⁸ Upraveno dle: DYTRT Z., STRŽÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace, odpovědnost v managementu*. 1. vydání. Brno, Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.

Jiné zdroje pak rozdělují stakeholders pouze na vnější a vnitřní. Mezi vnitřní se řadí zaměstnanci, manažeři a vlastníci či akcionáři. Vnějšími stakeholders jsou dodavatelé, zákazníci, obchodní partneři, věřitelé, místní samospráva, vláda a lidé působící na organizaci a žijící v jejím okolí.¹⁹ Autor publikace Úvod do hospodářské etiky, Pavel Seknička, rozděluje stakeholders ještě jiným způsobem, a to podle vztahů:

- Užší vztahy – zabývá se především vztahy v organizaci, mezi zaměstnanci, vlastníky, vedoucími pracovníky. A vztahy k okolnímu světu, např. vztahy se zákazníky, vládou, samosprávou, dodavateli, atd.
- Širší vztahy – vymezuje vztah mezi obchodem, státem a společností²⁰

Následující obrázek je ilustrační pro lepší představivost o složení stakeholders.



Obrázek 2 - Stakeholder mapping

Zdroj: Upraveno dle [29]

2.2.1 Očekávání stakeholders

Proč jsou tyto skupiny nazývané plošně stakeholders pro organizace tak důležité? Je to z toho důvodu, že jednotliví stakeholders očekávají odlišné chování neboli každá

¹⁹ Upraveno dle: *Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat*. [online]. 2010. [cit. 2012-11-12]. Dostupné na [www: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>](http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat).

²⁰ Upraveno dle: SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. 1. vydání. Praha, CODEX Bohemia, s.r.o., 1997. 192 s. ISBN 80-85963-40-X.

skupina má jiné priority. To, co je pro všechny stejné, je požadování slušného a etického jednání a dodržování zákonů a norem.

Pro zaměstnance je nejdůležitější několik základních bodů. Jsou to pracovní odměna, která bude stejná pro každého, porozumění, respektování a vytvoření příjemného pracovního prostředí, do kterého spadá i dobrý pracovní kolektiv. Do skupiny zaměstnanců patří také jejich rodinní příslušníci či partneři. Mezi jejich požadavky se řadí spokojenost svých nejbližších po pracovní stránce, ale i při odchodu domů. Ocení dovolenou navíc a samozřejmě volno o víkendech a státních svátcích. Pro skupinu manažerů je nejdůležitější prostor pro seberealizaci, co nejmenší zatížení administrativními požadavky, adekvátní odměna a dostatek důvěry od vedoucích pracovníků. Vlastníci požadují zachování dobrého jména společnosti, dlouhodobý zisk a tomu odpovídající riziko – čím menší, tím jsou spokojenější. Pro zákazníky je v současné době nejdůležitější kvalita, nezapomínají ale i na cenu. Tu požadují co nejnižší. Pokud ale mají jistotu, že je služba či zboží kvalitní, raději si připlatí. Při reklamacích oceňují příjemný a profesionální přístup. Dlouhodobý a férový obchodní vztah preferuje skupina dodavatelů, obchodních partnerů i věřitelů. Místní samospráva a vláda vyžaduje po organizacích včasné placení daní a také pracovní místa pro obyvatele. Poslední, ale pro organizace jednou z nejdůležitějších skupin, je okolí a s tím související lidé. Ti, chtějí především klid, čistý vzduch a pořádek pro své bydlení. Naopak ocení, pokud daná firma své okolí zvelebí a pomůže například s rozvojem či opravou dopravních komunikací.²¹

2.3 Odpovědnost

S etickým chováním velice blízce souvisí odpovědné chování. „*Člověk není odpovědný za všechno; to by pak neodpovídal za nic. Stupeň odpovědnosti souvisí s velikostí prostoru pro rozhodování a jednání. Důležité je i zohlednění omezujících podmínek.*“²² Na uvedené definici je vysvětleno, co je odpovědnost v lidském chování a zároveň i chování v podnikatelském prostředí.

Na následujícím příkladě naopak nastíním, co znamená jednat nezodpovědně a kdo tak jednat může. Pro názornost si představíme kasino, kde hazardní hráč vsadí celé své

²¹ Upraveno dle: *Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat*. [online]. 2010. [cit. 2012-11-12]. Dostupné na [www: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>](http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat).

²² SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. 1. vydání. Praha, CODEX Bohemia, s.r.o., 1997. 192 s. ISBN 80-85963-40-X. str. 79

jmění. V tomto případě řekneme o jeho chování, že jedná lehkomyšlně. Pokud tato sázka není jeho jměním, ale je to majetek jiného člověka, pak řekneme, že se dopouští trestuhodného provinění. Pokud je tento hazardér otcem od rodiny, nazveme jeho chování jako nezodpovědné, a to i když není sporu o jeho majetku, a i v případě, když vyhraje nebo prohraje. Na tomto příkladu jsem vysvětlila tvrzení, že „*jen ten, kdo má odpovědnost, může jednat nezodpovědně.*“²³

V podnikatelském prostředí si mnoho lidí mylně vysvětluje rčení ekonoma Miliona Friedmana, který řekl, že „*jediná společenská odpovědnost podnikání je zvyšování zisku*“²⁴. Autor touto větou nechtěl říci, že správná je jakákoliv akce, která vám přinese či zvýší zisk, ačkoliv by byla neetická. Naopak Friedman tvrdí, že činnosti vyvolávající zvýšení zisku musí být omezeny dle zákona, musí se držet etických zásad, vyvarovat se podvodu a musí spadat do volné a přístupné konkurence, což znamená „*zacházet se zaměstnanci s důstojností a respektem, nezcizovat obchodní tajemství konkurenci, nechodit za vládou a žádat o záruku nebo půjčku, v případě zlých časů.*“²⁵

2.3.1 Společenská a sociální odpovědnost organizací

Pokud hovoříme o odpovědnosti u organizací, tak se jí věnuje metoda zvaná CSR neboli společenská a sociální odpovědnost organizace. Definice této metody dle publikace Dobré jméno firmy zní: „*CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.*“²⁶ Tato definice pochází ze Zelené knihy zveřejněné v roce 2001 Evropskou unií. Z výše zmíněného tedy vyplývá, že metoda CSR spojuje tři oblasti zájmu společnosti, a to oblast ekonomickou, sociální a environmentální.

Archie B. Carroll uvedl, že pilíře CSR jsou čtyři, a to ekonomický, právní, etický a filantropický. Zobrazení metody společenské odpovědnosti pak může mít například tvar pyramidy, tak jak je uvedeno na obrázku níže.²⁷

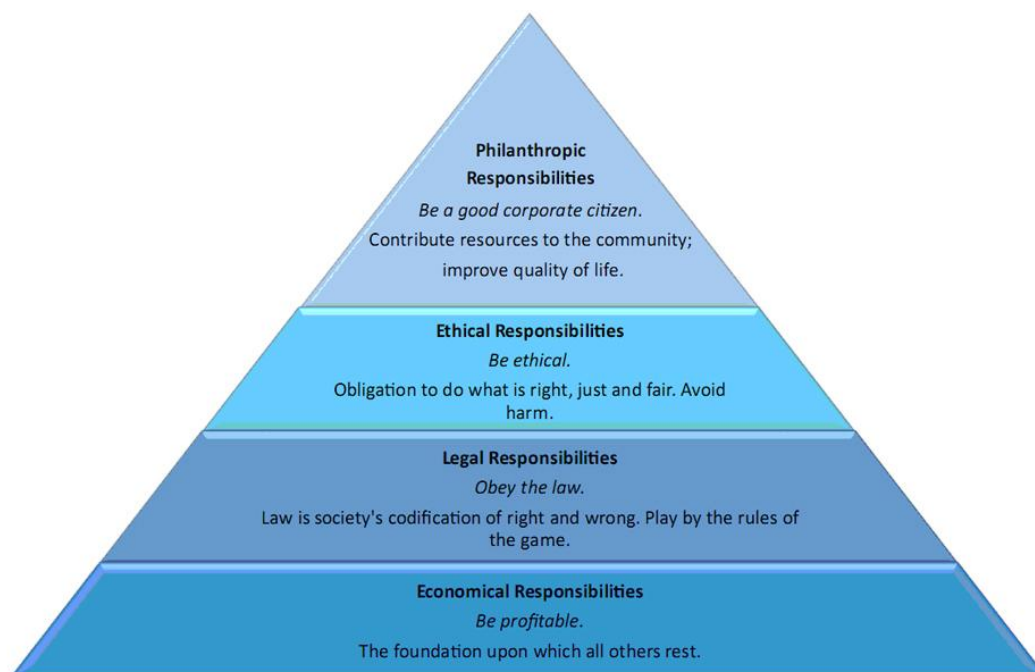
²³ JONAS, H. *Princip odpovědnosti*. 1. vydání. Praha, Oikoymenh, 1997. 318 s. ISBN 80-86005-06-2. str. 145

²⁴ DYTRT Z., STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace, odpovědnost v managementu*. 1. vydání. Brno, Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1. str. 124

²⁵ DYTRT Z., STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace, odpovědnost v managementu*. 1. vydání. Brno, Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1. str. 124

²⁶ DYTRT Z., *Dobré jméno firmy*. 1. vydání. Praha, Alfa Publishing, s. r. o., 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1. str. 109

²⁷ Upraveno dle: CARROLL ARCHIE, B. *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. [online]. 1991. [cit. 2012-12-28]. Dostupné na [www: <http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf>](http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf).



Obrázek 3 - Pyramida CSR

Zdroj: Upraveno dle [25]

Na vrcholu pyramidy je filantropický pilíř neboli filantropická odpovědnost. Ten říká, že by se měl každý v organizaci snažit být dobrým členem – přispívat komunitě, zlepšovat kvalitu života sobě i ostatním. Druhým článkem je etická odpovědnost. Ten navádí k etickému chování – měli bychom dělat jen to, co je správné a spravedlivé a vyvarovat se působení škody. Třetím pilířem je odpovědnost právní. Ta nám přikazuje řídit se zákony, normami a vyhláškami – jinak řečeno hrát podle pravidel. A poslední částí je odpovědnost ekonomická, ta je základem pyramidy CSR. Je to základ, o který se mohou ostatní opřít, jak je doslovně uvedeno na obrázku výše.

Vývojem ale došlo k selekci jednoho z pilířů a metoda je známa tak, jak uvádím níže, se třemi pilíři.

Do ekonomické oblasti patří:

- Transparentnost
- Odmítnutí korupce
- Kodex podnikatelského chování firmy (etický kodex organizace)
- Dobré vztahy s akcionáři, se zákazníky, dodavateli, investory

Do sociální oblasti patří:

- Dobré vztahy se všemi stakeholders organizace

- Bezpečné a zdraví prospěšné pracovní prostředí
- Rozvoj a vzdělávání lidského potenciálu
- Zákaz dětské práce
- Rovnocenné postavení muže a ženy na pracovišti
- Dodržování pracovních norem

Do environmentální oblasti patří:

- Ekologická výroba, produkty a služby
- Ekologické firemní myšlení (recyklace, využívání ekologických produktů)
- Ochrana přírodních zdrojů a životního prostředí²⁸

Zaměření na určitou oblast z metody CSR se liší podle několika sfér, například geografického uspořádání, kulturní úrovně či sociální úrovně.

Výhody, které organizacím plynou díky aplikaci metody CSR jsou zvýšení zisku, přístup k dodatečnému kapitálu, snížení nákladů, resp. zvýšení hospodárnosti, zlepšení image a dobrého jména, zvýšení obratu a loajality zákazníků, zvýšení produktivity a kvality, zvýšení schopnosti získat a udržet kvalitní zaměstnance, možné snížení zákonného dohledu a zákonných opatření, snížení rizika, snížení nákladů na řízení rizik a udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu.²⁹

2.3.2 Výhody metody CSR

Pokud se organizace řídí principy dle CSR, přináší jí to spoustu výhod a přidaných hodnot. Z dlouhodobého hlediska se na tyto aspekty nahlíží jako na klíčovější než na hmotná aktiva, která ale samozřejmě musí firma také vlastnit. Nehmotná aktiva jako lidský kapitál, hodnota značky, dobré jméno, vztahy mezi obchodními partnery či kapitál v přírodních zdrojích jsou pro společnosti velice důležitá. Díky společensky odpovědnému chování vzniká ve firmě prostor pro aplikaci inovací, to přitahuje investory, zvyšuje transparentnost managementu, posiluje důvěryhodnost, zvyšuje dlouhodobou udržitelnost firmy, zvyšuje loajalitu a produktivitu zaměstnanců, umožňuje růst pozice na trhu, zvyšuje konkurenceschopnost a spoustu dalšího. Pro jednodušší identifikaci společenské odpovědnosti u organizace pro veřejnost se začaly

²⁸ Upraveno dle: DYTRT Z., *Dobré jméno firmy*. 1. vydání. Praha, Alfa Publishing, s. r. o., 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.

²⁹ EMPRESS. *10 nejčastěji udávaných výhod CSR*. [online]. 2012. [cit. 2012-12-26]. Dostupné na [www: <http://vzdelavani.empress.cz/lekce/26/cast/123>](http://www.vzdelavani.empress.cz/lekce/26/cast/123).

sledovat čtyři zásadní předpoklady, a to osobitost, autentičnost, transparentnost a důslednost.³⁰

Ve vztahu s metodou CSR se začal používat nový pojem „politický spotřebitel“. Tím je pojmenován spotřebitel, který svým rozhodnutím koupit či nekoupit daný výrobek nebo službu hlasuje pro nebo proti chování dané obchodní společnosti. Označení zaznělo poprvé v Dánsku a rychle se rozšířilo do dalších zemí.³¹

2.4 Konzumní myšlení

V minulých kapitolách jsem se zmiňovala o nutnosti etiky, morálky a odpovědnosti v chování lidí a společností. Co se ale stane s firmou, podnikáním nebo myšlením lidí, pokud nastane jejich absence? *„Nedostatek přesvědčení o prospěšnosti etiky v managementu a podnikání, vytváří prostor pro nežádoucí rozvoj konzumního myšlení, které je protipólem etického myšlení a etického rozhodování. Pronikání konzumního myšlení do managementu a podnikání je důsledek ne-etiky, která vede k deformování tržního prostředí a přispívá k pronikání konzumu do myšlení lidí, podnikání a do chování společností.“*³²

Absence etiky tedy dává prostor ke vzniku konzumní společnosti a chování, které postupně vede k nesmyslné spotřebě statků a služeb nad rámec nutnosti. Člověk spotřebovává velké množství nad limit uspokojení svých základních lidských potřeb. Konzumní způsob myšlení dělíme obecně na chování, které vede ke zvyšování sociálního postavení, a nadměrnou spotřebu díky informacím z reklamy či médií.

Pokud hovoříme o zlepšování životní úrovně společnosti, tak většina lidí si pořizuje věci i najímá služby, které ve skutečnosti ani nepotřebuje, nevyužije. Kolikrát si věci typu exotická dovolená u moře, dražší auto, větší byt nebo drahé večere v restauracích dopřává jen prostřednictvím půjček.

Druhá část konzumního myšlení je zaměřena na nákup spotřebitele díky reklamě. Proč koupit český výrobek, který stojí méně, když na ten americký byla v televizi vtípná reklama a lidé v ní vypadali s užitím výrobku velmi spokojeně? Takto přemýšlí většina

³⁰ Upraveno dle: DYTRT Z., *Dobré jméno firmy*. 1. vydání. Praha, Alfa Publishing, s. r. o., 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.

³¹ Upraveno dle: DYTRT Z., *Dobré jméno firmy*. 1. vydání. Praha, Alfa Publishing, s. r. o., 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.

³² DYTRT Z., STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace, odpovědnost v managementu*. 1. vydání. Brno, Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1. str. 126

populace a kolikrát si to ani neuvědomujeme a automaticky kupujeme zboží, které nám je povědomé. Odkud nám je ale známé? Z reklamy. Tato část vlivu konzumní společnosti je dle mého názoru několikanásobně nebezpečnější než touha lidí po lepší kvalitě života.

V článku Konzumní společnost a životní styl přirovnal autor masové jednání lidí k chování sardinek v hejnu během nebezpečí. Popsal, že „každý jedince reaguje instinktivně na směr pohybové reakce souseda, takže jakákoliv změna v chování jednoho člena daného hejna může vyvolat reakci řádově desetitisíců jedinců – a to bez zjevného důvodu.“³³ Takovéto chování konzumní společnost od jedinců očekává. Pro spoustu lidí je pohodlnější přijmout názor někoho jiného než si vytvořit svůj vlastní. O tom reklamní průmysl ví a využívá toho.

Na druhou stranu ale není takovéto stmelování názorů a přesvědčení lidí nic nového. V minulosti k tomu vůdci využívali náboženství, nacionální či sociální ideologie. V současném světě je tedy možné konzumní myšlení a chování chápat jako novou strategii pro ovládnutí populace, když ty minulé selhaly. Jediné pozitivum, které na konzumní společnosti lze najít, je velký rozvoj technologií a internetu. Díky tomuto pokroku mohou subjekty, které mají zisk z konzumního chování jedinců, apelovat na své zákazníky, aby svou spotřebu stále zvyšovali. Dokud si tedy neuvědomí každý jedinec, že smyslem života nejsou jen materiální statky, bude konzumní společnost využívat jejich zájmu a nutnosti po neustálé spotřebě.³⁴ K útlumu konzumního myšlení vyzývají své stoupence zástupci církevních sdružení, duševních skupin či etických sdružení. Dokonce i papež Benedikt XVI. vyzval věřící při své tradičním nočním mši 25. prosince 2011 v chrámu svatého Petra ve Vatikánu, „aby se odpoutali od třpytu konzumní společnosti a pýchy liberálního myšlení.“³⁵

Absence etiky a odpovědnosti v chování lidí podporuje neetické prostředí, které se lehce mění na konzumní myšlení. Abychom předcházeli vzniku konzumního myšlení u lidí, musíme začínat již v dětství u dětí. Musíme je naučit a v jejich dalším vzdělávání u nich

³³ NAUCNASTEZKA.CZ. *Konzumní myšlení a životní styl*. [online]. 2010. [cit. 2012-11-26]. Dostupné na [www: <http://www.naucnastezka.cz/clanek.asp?id=172&clanek=Konzumn%ED+spole%ED+st%ED+styl>](http://www.naucnastezka.cz/clanek.asp?id=172&clanek=Konzumn%ED+spole%ED+st%ED+styl)

³⁴ Upraveno dle: NAUCNASTEZKA.CZ. *Konzumní myšlení a životní styl*. [online]. 2010. [cit. 2012-11-26]. Dostupné na [www: <http://www.naucnastezka.cz/clanek.asp?id=172&clanek=Konzumn%ED+spole%ED+st%ED+styl>](http://www.naucnastezka.cz/clanek.asp?id=172&clanek=Konzumn%ED+spole%ED+st%ED+styl)

³⁵ IDNES.CZ. *Odpoutejte se od třpytu konzumní společnosti, vyzval papež Benedikt XVI.* [online]. 2011. [cit. 2012-11-27]. Dostupné na [www: <http://zpravy.idnes.cz/odpoutejte-se-od-trpytu-konzumni-spolecnosti-vyzval-papez-benedikt-xvi-1qf-/zahranicni.aspx?c=A111224_235040_zahranicni_hro>](http://zpravy.idnes.cz/odpoutejte-se-od-trpytu-konzumni-spolecnosti-vyzval-papez-benedikt-xvi-1qf-/zahranicni.aspx?c=A111224_235040_zahranicni_hro).

prohlubovat rozlišování správného a špatného jednání a uvažování. Problémem v dnešní společnosti je fakt, že nezodpovědné a neetické chování je považováno za jednodušší a méně komplikované než jednání etické. Z dlouhodobého hlediska je ale prokazatelné, že se etické chování vícenásobně vyplatí, i když nás bude stát více námahy a síly. Je pravidlem, že krátkodobé uvažování a podceňování následků za neodpovědnost se vždy nakonec dostaví v negativním obraze pro autora.³⁶

³⁶ Upraveno dle: DYTRT Z., STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace, odpovědnost v managementu*. 1. vydání. Brno, Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.

3 ETICKÉ A KULTURNÍ NORMY

3.1 Kultura a její úrovně

Na začátek tohoto tématu bych použila definici kultury. „*Každá země a každý národ mají svou kulturu, sdílejí společné kulturní hodnoty ovlivněné rodinou, vzděláním, historií, legislativou, ekonomikou, geografii, náboženstvím, politickou situací, zvyklostmi. Kultura je souhrn znalostí, přesvědčení, zvyků, hodnot, a dalších vzorů chování, které sdílejí představitelé určité společnosti. Je to systém verbálních a neverbálních symbolů hodnot společných zástupcům určité společnosti.*“³⁷ Kultura má několik kulturních úrovní neboli jak je nazval Geert Hofstede, v současnosti jeden z nejznámějších autorů zabývajících se kulturou v kontextu managementu, několik vrstev „mentálního naprogramování“. Úrovně kultury jsou rozděleny následovně:

- *Úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří během života migrují)*
- *Úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem*
- *Úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (mužská a ženská kultura, manifestovaná zejména v chápání obsahu mužské a ženské role)*
- *Úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami)*
- *Úroveň kultury související s příslušností k určité třídě*
- *Úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží)³⁸*

Na jedince v jednotlivých úrovních kultury mají vliv tzv. kulturní vzorce. Jejich projevy jsou skrz normy chování a role, jejímž prostřednictvím se vyjadřuje očekávání okolí, jak by se měl člověk v dané situaci zachovat. Dále ovlivňují i postoje, vnímání a myšlení lidí. Kulturní vzorce a z nich vyplývající kulturní normy se liší v jednotlivých kulturách. Mezi vysoce formální normy projevu určité kultury jsou považovány zákony.

³⁷ KAISER, J. *Jiný kraj jiný mrav aneb Překlad jako mezikulturní transfer*. [online]. 2011. [cit. 2013-01-04]. Dostupné na [www: <http://www.ilts.cz/cz/preklad-jako-mezikulturni-transfer>](http://www.ilts.cz/cz/preklad-jako-mezikulturni-transfer).

³⁸ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*.

1. vydání. Praha, Grada Publishing, a. s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

Podle nich se musí řídit všichni jejich zástupci a ti, kteří je porušují, jsou následně potrestáni či sankcionováni. Mezi neformální normy patří zvyky či tradice a mravy.³⁹

Pro obchodní styky na mezinárodní úrovni je nutné, aby obchodník ovládal nejenom jazyk pro komunikaci a měl potřebné znalosti o výrobku či službě, se kterou obchoduje. Důležité také je, aby se seznámil s kulturními odlišnostmi daného státu. Často se ale stává, že obecná kultura země je odlišná od obchodní neboli podnikatelské kultury. Prvky, které kulturu ovlivňují, jsou například historie, jazyk, náboženství, právní řád a systém, úroveň přípravy na schůzku, humor, hierarchie, povýšenost a poníženost či fyzický kontakt. Témata, která jsou na obchodních jednáních zakázána, je třeba také dobře znát, aby nedošlo ke společenskému pochybení. Nikdy se nesmí se svým zahraničním obchodním partnerem probírat osobní majetek, finanční otázky, politická příslušnost, zdraví, náboženství. Téma rodiny je také sporné. Některé národní kultury mají toto téma ráda, jako například Italové nebo Španělé, jiné naopak.⁴⁰

3.2 Podniková kultura

Z hlediska managementu vnímáme kulturu národní a kulturu organizační neboli podnikovou. Pokud bychom chtěli jednotlivé kultury zkoumat podrobněji, můžeme se zaměřit i na regionální kulturu, kulturu jednotlivých oblastí průmyslu, kulturu povolání nebo i na kulturu globální.⁴¹

Každá literatura vykládá podnikovou kulturu trochu odlišně, například v knize E. Bedrnové se uvádí, že je to „*vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.*“⁴²

Základ pro tento pojem pochází z anglického slovního spojení *business ethics*, z něhož se vychází označení i v jiných jazycích. Francouzi jsou k přejímání anglických pojmů opatrní, ale tento výraz používají i oni, a to ve znění *business ethics* nebo *ethique des*

³⁹ Upraveno dle: VÝROST, J. *Sociální psychologie – 2., přepracované a rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha, Grada Publishing, a. s., 2008. 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

⁴⁰ Upraveno dle: ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. 212 s. ISBN 80-85603-94-2.

⁴¹ Upraveno dle: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing, a. s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

⁴² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání, Management Press. 2007. 798 s. ISBN 9788072611690. s. 467

affaires. V Německu se používají hned dva výrazy, a to *Wirtschaftsethik*, což znamená etika v ekonomice, nebo *Unternehmensethik*, to znamená etika v podnikání. U nás v České republice se výraz z angličtiny také jen přeložil a používáme pojem podnikatelská etika.⁴³

V článku na internetových stránkách se autorka zmiňuje o tom, že podniková kultura je tvořena třemi složkami, a to vnějším projevem kultury, nepsanými či psanými pravidly společenského styku a základními předpoklady.

Artefakty

Artefakty neboli vnější projevy kultury se rozdělují na materiální a nemateriální. Mezi projevy materiální spadá uniformní pracovní oblečení nebo architektura budov vlastněná danou společností. Firemní jazyk, zvyky, ceremoniály, logo nebo i historky z pracovního prostředí jsou znaky nemateriální povahy.⁴⁴

Nepsaná a psaná pravidla

Další úroveň podnikové kultury v organizaci jsou nepsaná pravidla, ale i psané normy společnosti. Jsou již méně viditelná na první pohled, ale vytvářejí tzv. vnitřního ducha firmy. Obecně sem řadíme zásady a pravidla pracovní morálky, hodnotové preference, nastavení vztahu k obchodním partnerům, zákazníkům a také akcionářům.⁴⁵

Základní předpoklady

Třetím pilířem jsou základní předpoklady. Ty jsou vytvářeny v průběhu fungování dané organizace na základě poznání způsobů řešení určitého problému. Nově vzniklé postupy zobecní a vytváří se dle nich šablona pro řešení pro příchozí i současné zaměstnance. Občas se stává, že pokud dochází ke změnám v zaběhlém systému,

⁴³ Upraveno dle: ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. 212 s. ISBN 80-85603-94-2.

⁴⁴ Upraveno dle: ODEHNALOVÁ, P. *Podniková kultura I.* [online]. 2007. [cit. 2012-11-26]. Dostupné na [www: <http://inovace.cz/novinky/743-podnikova-kultura-i>](http://inovace.cz/novinky/743-podnikova-kultura-i).

⁴⁵ Upraveno dle: ODEHNALOVÁ, P. *Podniková kultura I.* [online]. 2007. [cit. 2012-11-26]. Dostupné na [www: <http://inovace.cz/novinky/743-podnikova-kultura-i>](http://inovace.cz/novinky/743-podnikova-kultura-i).

nastává v kruhu zaměstnanců dezorientace a může nastat i destabilizace systému. Proto je důležité přicházet se změnami včas a s podrobným výkladem.⁴⁶

Podniková kultura je v dnešním světě jednou z přidaných hodnot společnosti a působí na dobrou konkurenceschopnost a prosperitu firmy na trhu.

3.2.1 Hodnotový systém a normy podnikové kultury

Podniková kultura také určuje, co je pro danou společnost prioritní a naopak. K tomuto určení se používá hodnotový systém, který „vyjadřuje, čemu je přikládán význam v podniku jako celku, co si členové podniku myslí, že by se mělo dělat, jak v rámci podniku, tak i mimo něj, protože to považují za správné a důležité.“⁴⁷ Mezi podnikové hodnoty se řadí péče o zaměstnance a ohledy na ně, péče o zákazníky, inovativní myšlení, podnikavost, orientace na trh či na zákazníka, stanovení priorit mezi potřebami lidí a potřebami společnosti, produktivita, efektivnost podnikové činnosti, sociální odpovědnost, kvalita či kvantita, týmová práce a mnoho dalšího. Každý podnik si své hodnoty stanoví sám a dle nich později upravuje svou činnost, rozhodování při změnách, při náběru nových spolupracovníků, atd.

Systém norem v organizaci také spadá do podnikové kultury a je jejím nepsaným pravidlem v chování. Tyto normy se týkají například rychlosti práce, kvality práce, způsobu jednání se zákazníky, s dodavateli, dále také komunikace na pracovišti, kultury oblékání a vystupování. Každá společnost si tyto normy stanovuje sama a to buď postupným vývojem, nebo již při svém vzniku. Od každého nového pracovníka se očekává, že se jimi bude řídit a přizpůsobí se. Občas je jejich dodržování i sankcionováno. Jejich význam je veliký, jelikož regulují každodenní chování pracovníků a snaží se stabilizovat pracovní prostředí.⁴⁸

3.2.2 Výhody a nevýhody podnikové kultury

Pokud se jedinec ve společnosti ztotožní s její podnikovou kulturou, přináší mu to značné výhody. Za prvé je více začleněn do pracovního kolektivu, což mu přináší

⁴⁶ Upraveno dle: ODEHNALOVÁ, P. *Podniková kultura I.* [online]. 2007. [cit. 2012-11-26]. Dostupné na [www: <http://inovace.cz/novinky/743-podnikova-kultura-i>](http://inovace.cz/novinky/743-podnikova-kultura-i).

⁴⁷ MAXOVÁ, S. Firemní kultura – II. díl. [online]. 2009. [cit. 2012-12-26]. Dostupné na [www: <http://www.asistentka.cz/node/9915>](http://www.asistentka.cz/node/9915).

⁴⁸ Upraveno dle: MAXOVÁ, S. Firemní kultura – III. díl. [online]. 2009. [cit. 2012-12-26]. Dostupné na [www: <http://www.asistentka.cz/node/9944>](http://www.asistentka.cz/node/9944).

uspokojení z hlediska sociálního vnímání. Dále má jeho pozice vliv i na odměňování, růst v podnikové hierarchii nebo na prosazování vlastního názoru při řešení firemních záležitostí. Podniková kultura působí na pracovní atmosféru, napomáhá rozvoji kolegiálnosti a určuje ty správné a vhodné vztahy na pracovišti.

Jestliže má společnost silnou podnikovou kulturu, je pro okolní prostředí jasně čitelná a pro své zaměstnance přehledná a lehce pochopitelná. Napomáhá tak v každodenní komunikaci mezi lidmi, urychluje pochopení formálních předpisů a vyhlášek a řešení v nestandardních situacích. „*Podniková kultura zvyšuje motivaci a týmový duch. Snaha přispět k dosažení podnikových cílů se neomezuje pouze na vlastní práci uvnitř podniku, ale je zřetelná i ve snaze dobře reprezentovat podnik při jakékoliv příležitosti. Být zaměstnancem v úspěšném podniku s dobrým image a projevit k němu loajalitu, zvyšuje společenské postavení, vlastní sebedůvěru a zpětně i další motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu.*“⁴⁹ Mezi další výhody silné firemní kultury patří i rychlé rozhodování, a to díky jednotné komunikaci, která lehčeji nachází shodu v názorech při řešení problémů, ale i běžných situací na různých místech v podniku. Snižuje nároky na kontrolu pracovní činnosti a kázně pracovníků, a to z důvodu vysoké sociální adaptace zaměstnanců k dané podnikové kultuře.

*„Podniková kultura se musí stát přirozenou součástí myšlení a chování všech pracovníků firmy nebo alespoň jejich většiny. Silná podniková kultura tj. společně sdílené hodnoty, normy a symboly, se projevuje ve shodném naladění většiny zaměstnanců na stejnou „vlnovou délku“ a ve spontánní týmové spolupráci zaměstnanců směřující k naplnění společných (tj. firemních) cílů.“*⁵⁰

Negativem silné podnikové kultury je uzavřenost. Pokud je daná společnost silná a stabilizovaná, má tendenci uzavírat se do sebe a nevnímat vnější okolí, které jí dává signály o nebezpečí, kritiku i varování. Tyto ukazatelé jsou ale velmi důležité pro další rozvoj. Pokud se o ně firma přestane zajímat, může se stát, že její vývoj bude opožděn oproti konkurenci a její silná pozice bude rychle slábnout. Dalším záporným následkem silné podnikové kultury může také být přehnaná fixace na tradiční současné a osvědčené

⁴⁹ MAXOVÁ, S. *Firemní kultura – II. díl*. [online]. 2009. [cit. 2012-12-26]. Dostupné na [www: <http://www.asistentka.cz/node/9915>](http://www.asistentka.cz/node/9915).

⁵⁰ ULRYCH, V. *Silná a slabá podniková kultura*. [online]. 2008. [cit. 2012-12-26]. Dostupné na [www: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/siln-slab-podnikov-kultura.html>](http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/siln-slab-podnikov-kultura.html).

hodnoty a normy. Díky tomu může opět ke stagnaci. Pro podnik je důležitý i inovativní myšlení a rozvoj, což může být někdy potlačováno.⁵¹

3.3 Etický kodex

Samotný výraz kodex se používá jak samostatně, tak i ve spojení s výrazem charakterizující činnost, již se týká. Kodex je substitutem pro slovo pravidlo nebo manifest. Kodexy mají také úzkou vazbu k zákonům. „*Zákon upravuje závazně určité činnosti nezbytné pro chod a rozvoj veřejného života a dává státu pravomoci k jejich dodržování. Kodexy obvykle navazují na zákony tam, kde zákonná úprava není nezbytná. Návaznost je zřejmá v tom, že kodexy obvykle zavazují ty, na něž se vztahují, že budou dodržovat příslušné zákony.*“⁵²

Pokud se již zaměřím na definici kodexu etického, použiji citaci z knihy zabývající se projektovým managementem. „*Etický kodex slouží k jasnému vymezení principů a pravidel chování a většinou vychází z definovaného poslání a hodnot. Jeho neopomenutelným cílem je i vytváření příznivého obrazu firmy na veřejnosti.*“⁵³ V knize Dobré jméno firmy od Z. Dyrtra je etický kodex definován následovně. „*Etický kodex specifikuje etická pravidla závazná pro všechny pracovníky organizace. Obsahuje jak vizi etiky konkrétní organizace, tak metody její postupné realizace v konkrétních podmínkách a její přínosy.*“⁵⁴ Všeobecně jsou etické kodexy rozdělovány do tří skupin, a to na etické kodexy zabývající se hospodářskými sdruženími, etické kodexy pro profesionální sdružení a jejich členy a kodexy etiky, které jsou určeny podnikatelským subjektům. Pro téma diplomové práce se budu zabývat pouze skupinou třetí.⁵⁵

Kodexy etiky jsou obecně sestavovány za účelem vymezení vztahu k vnějšímu okolí společnosti, k zaměstnavateli, zákazníkům, zaměstnancům, dále také k životnímu prostředí nebo jiným profesním skupinám. Pokaždé ale záleží na subjektivním pojetí a zpracování dané firmy, která také rozhoduje o pravidelnosti jeho revizí, o jeho

⁵¹ Upraveno dle: MAXOVÁ, S. *Firemní kultura – III. díl*. [online]. 2009. [cit. 2012-12-26]. Dostupné na [www: <http://www.asistentka.cz/node/9944>](http://www.asistentka.cz/node/9944).

⁵² ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. 212 s. ISBN 80-85603-94-2. Str. 191.

⁵³ DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. A KOL. *Projektový management podle IPMA*. 2. vydání. Praha, Grada Publishing, a. s., 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5. Str. 415

⁵⁴ DYTRT Z., *Dobré jméno firmy*. 1. vydání. Praha, Alfa Publishing, s. r. o., 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1. Str. 124

⁵⁵ Upraveno dle: SEKNIČKA, P., PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing, a. s., 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

specifikaci a také jak přísně ho mají zaměstnanci dodržovat a jestli jim při jeho porušení hrozí nějaké sankce.⁵⁶ V současném podnikatelském prostředí má již většina společností své firemní etické kodexy, které jsou většinou zveřejněny na jejich stránkách, aby byly přístupné širokému okolí.

Nejvíce firemních etických kodexů mají společnosti ve Spojených státech amerických. Jejich kodexy popisují celkovou firemní politiku, vztah k zákazníkům, ke konkurenčním firmám, vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, vztahy mezi zaměstnanci, pracovní bezpečnost atd. Společnosti ze západní Evropy mají ve svých kodexech podobné okruhy, ale mají jiný názor na zveřejňování. Jejich přesvědčením je, že tyto zásady společnosti jsou vnitropodnikovou záležitostí a nejsou tedy určeny veřejnému okolí.⁵⁷

V podnikatelském prostředí rozdělujeme etické kodexy do tří skupin:

1. **„Aspirační kodex** – představuje především stanovení základních idejí, zásad a principů, tyto typy kodexů mají formu deklarační hodnot.
2. **Výchovný kodex** – je zpracován jako metodické vodítko řešení etických problémů a dilemat, se kterými se uživatelé kodexu setkávají v praxi. Obsahuje velké množství normativních ustanovení, jež jsou většinou doplněna podrobným komentářem.
3. **Regulační kodex** – zahrnuje soubor podrobně rozpracovaných pravidel a principů etického řízení.⁵⁸

Dobře vypracovaný etický kodex by měl vycházet z určitých situací, z dobré znalosti problematiky a vizi budoucího posunu a rozvoje firmy. Hlavním cílem by nemělo být vytvořit dokument, který bude mít pro organizaci reklamní charakter. Nýbrž hlavním cílem by mělo být vyhotovení dokumentu, který společností a všem jejím pracovníkům určí taktické kroky, které povedou ke splnění strategických cílů. Měl by se zaměřit na slabiny firmy a doporučit předejití jejich prohloubení.⁵⁹

Každý etický kodex by měl být zaměřen na následující části:

⁵⁶ Upraveno dle: DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. A KOL. *Projektový management podle IPMA*. 2. vydání. Praha, Grada Publishing, a. s., 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

⁵⁷ Upraveno dle: ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. 212 s. ISBN 80-85603-94-2.

⁵⁸ SEKNIČKA, P., PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing, a. s., 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. Str. 78

⁵⁹ Upraveno dle: DYTŘ Z., *Dobré jméno firmy*. 1. vydání. Praha, Alfa Publishing, s. r. o., 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1. Str. 124

- „preambuli
- *vztahy se zákazníky*
- *vztahy k akcionářům a ostatním investorům*
- *vztahy k zaměstnancům*
- *vztahy k dodavatelům*
- *vztahy ke konkurenci*
- *vztahy k vládě a místním orgánům*“⁶⁰

Jako asi většina věcí mají i kodexy své klady a zápory. Mezi ty pozitivní vlastnosti řadíme užitečnost ve smyslu, že každý subjekt, kterého se daný kodex týká, ví, co se od něho očekává a jak by se měl v daných situacích chovat. Mnoho kodexů také definuje obecné zásady a hodnoty. Mezi omezující vlastnosti patří obecnost předpisů, minimální etický obsah, nevynutitelnost, jde většinou pouze o vyjádření úmyslu či seznamu hodnot a norem. Etické kodexy jsou účinné, pokud jsou jejich pravidla realistická a pokud je možné jejich neplnění sankcionovat či použít určitý mechanismus, který jejich plnění zajistí.⁶¹

⁶⁰ SEKNIČKA, P., PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing, a. s., 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. Str. 77

⁶¹ Upraveno dle: ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. 212 s. ISBN 80-85603-94-2.

4 PRAKTICKÁ APLIKACE V REALITNÍ SPOLEČNOSTI

V první podkapitole představím společnost M&M reality holding a. s., popíši její vznik a vývoj do současnosti. Také se zmíním o její organizační struktuře a současném počtu otevřených poboček v České republice. V další podkapitole vytvořím SWOT analýzu společnosti, která mi následně pomůže při tvorbě etického kodexu.

4.1 Charakteristika společnosti M&M reality holding a. s.

Historie firmy M&M reality holding a. s. není nikterak dlouhá, první společnost zaměřená na realty s názvem M&M reality s. r. o. byla založena na podzim roku 2004. Od roku 2005 začala působit aktivně na realitním trhu a po celém českém území začaly vznikat první pobočky. Od 28. 12. 2005 se ze společnosti s ručeným omezeným stává akciová společnost, a to hlavně z důvodu větší motivace hlavních představitelů firmy a pro zvýšení důvěryhodnosti společnosti ve vztahu k okolí.⁶² V roce 2010 se společnost M&M reality holding a. s. rozhodla pro spojení s konkurenční realitní společností House Building Capital, LTD. za účelem posílení pozice na realitním trhu. V současné době má společnost v České republice 135 poboček a více jak 2200 makléřů.⁶³

Hlavní činností společnosti M&M reality holding a. s. je zprostředkování prodeje nemovitostí, pronájmu objektů a jejich správa. Zároveň poskytuje pro své klienty široké právní a finanční poradenství v realitní oblasti. Její služby jsou široké, patří mezi ně například osobní návštěva nemovitostí, zpracování nabídky a zajištění potřebné dokumentace, bezplatné právní a finanční poradenství, M&M Hypoteční s. r. o. (hypotéka na klíč), uhrazení notářsky ověřených podpisů a kolků na návrh na vklad do katastru nemovitostí, zajištění znaleckého posudku či vypracování daňového přiznání k dani z převodu nemovitostí pro finanční úřad.⁶⁴

⁶² Upraveno dle: M&M REALITY HOLDING. *Historie firmy*. [online]. 2013. [cit. 2012-01-14]. Dostupné

na [www: <http://www.mmreality.cz/cs/historie-firmy/>](http://www.mmreality.cz/cs/historie-firmy/).

⁶³ Upraveno dle: M&M REALITY HOLDING. *Pobočky*. [online]. 2013. [cit. 2012-01-14]. Dostupné na [www: <http://www.mmreality.cz/cs/pobočky/>](http://www.mmreality.cz/cs/pobočky/).

⁶⁴ Upraveno dle: M&M REALITY HOLDING. *O nás*. [online]. 2013. [cit. 2012-01-14]. Dostupné na [www: <http://www.mmreality.cz/cs/o-nas/>](http://www.mmreality.cz/cs/o-nas/).

Základní údaje z obchodního rejstříku

Obchodní firma: M&M reality holding a.s.

Datum zápisu: 28. prosince 2005

Sídlo: Praha 1 – Nové Město, Krakovská 1675/2, PSČ 110 00

IČO: 274 87 768

Základní kapitál: 2.000.000,- Kč

Právní forma: Akciová společnost⁶⁵



Obrázek 4 - Logo společnosti M&M reality holding a. s.

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Hlavním motivem loga společnosti je její název, který se skládá ze začátečních písmen jejich zakladatelů (Milan Zavadil, MBA a Ing. Miroslav Jonáš).

4.1.1 Organizační struktura společnosti

Majoritní podíl akcií vlastní její zakladatelé, pan Ing. Miroslav Jonáš a Milan Zavadil, MBA, společně s panem Petrem Morcinkem. Zbytek akcií (25 %) vlastní někteří regionální ředitelé společnosti.⁶⁶

Základní organizační složkou společnosti je centrála, která se skládá z devíti oddělení. Pouze zaměstnanci centrály jsou přímými zaměstnanci společnosti. Lidé, kteří pracují

⁶⁵OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. 2013. [cit. 2012-01-14]. Dostupné na [www: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a600004987&typ=actual&klic=6qpg6r>](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a600004987&typ=actual&klic=6qpg6r).

⁶⁶ Interní dokumenty společnosti M&M reality holding a.s.

v jiných sekcích, např. jako makléři, spolupracují s firmou na základě Smlouvy o poskytování služeb.

Oddělení centrály

- Právní oddělení
- Oddělení pohledávek
- Public relations
- Platební oddělení
- Účetní oddělení
- Grafické oddělení
- Personální – komunikační oddělení
- IT oddělení
- Call centrum⁶⁷

Počet otevřených poboček společnosti

Společnost M&M reality holding a. s. má v současné době, jak jsem již uváděla, 135 poboček. V následující tabulce je znázorněn vývoj počtu poboček od jejího založení po současnost.

Tabulka 1- Vývoj poboček společnosti M&M reality holding a.s. od roku 2005

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet poboček	5	17	41	52	58	79	105	135

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Jak můžeme vyčíst z tabulky, počet poboček neustále roste. Na začátku rozvoje firmy byl nárůst velmi znatelný, za jediný rok vzniklo 12 poboček, což je pro začínající firmu obrovský úspěch. Další rok pokračoval vývoj ve stejném duchu, vzniklo dvojnásobně více kanceláří, tedy 24. V následujícím roce přibylo 11 poboček a jen rok 2009 nebyl na otevírání nových míst po ČR tak úspěšný, vzniklo pouze 6 nových poboček. Další roky byly ale opět velice plodné, v roce 2011 měla společnost M&M reality holding a. s. 105 poboček a v roce 2012 dokonce 135.

⁶⁷ Interní dokumenty společnosti M&M reality holding a.s.

4.2 SWOT analýza společnosti

Touto subjektivní metodou se pokusím zjistit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti M&M reality holding a. s. Dále nastíním určitá řešení pro dalším rozvoj a vývoj společnosti.

Tabulka 2 – SWOT analýza společnosti M&M reality holding a. s.

SILNÉ STRÁNKY

SLABÉ STRÁNKY

<ul style="list-style-type: none"> • široká síť poboček • vysoký počet proškolených makléřů, kteří si nekonkurují, ale spolupracují • pevné postavení na trhu s realitami – finančně silná společnost • spojení s britskou realitní a finanční společností HBC reality • celoplošné pokrytí území sítí poboček (ČR a SR) • vlastní systém vzdělávání • dobře promyšlený podnikatelský a marketingový plán • zavedení moderních technologií pro komunikaci mezi makléři a centrálou společnosti (systém STORMM) • multilevel jako pevná základna lidských zdrojů • motivace makléřů (motivační soutěže) • skvělá reklamní kampaň – plošná inzerce (sreality, reality.cz) • outsourcing reklamní činnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • absence etického kodexu • nedostatečná odpovědnost vůči svému okolí • problém návratnosti financí (provizí) při neúspěšném obchodě s klientem (u stávajících i u ex-makléřů) • nedostatečná kontrola plnění všech nastavených manuálů • vysoký odpad makléřů na začátku kariéry – nutnost stabilizace makléřů • nejasné kariérní vazby (slabina multilevelu) • chybí zpětná vazba při utváření koncepce a delegování úkolů shora dolů • příliš mnoho administrativy u makléřů – nevidí to jako svou hlavní náplň práce -> problémy
---	--

PŘÍLEŽITOSTI

HROZBY

<ul style="list-style-type: none"> • rozšíření společnosti do zahraničí -> vstup na nové trhy (Polsko, SR, ..) • spolupráce se zahraničními společnostmi působícími ve stejném odvětví (možnost učení se, inovativní metody) • nižší ceny nemovitostí (způsobeno ekonomickou krizí) -> vyšší poptávka po nemovitostech • vývoj nových metod (možnost prohlídky nemovitostí ve 3D na internetu) • v příhraničních oblastech možnost dávat inzerci do německých, rakouských či polských tiskovin • přímý nákup zemědělských pozemků poblíž intravilánů měst a obcí, rozdělit na dílčí pozemky k budoucí výstavě RD 	<ul style="list-style-type: none"> • příchod nové konkurence do odvětví (zahraniční firmy s dlouholetou tradicí – např. Engel & Völkers) • riziko sílící pozice stávající konkurence na trhu - Re/max, Sting,.. • vznik konkurenční firmy založené některým z akcionářů či bývalých makléřů M&M reality znajících dobře know-how společnosti • negativní reklama bývalých makléřů (museli zaplatit např. pokuty za nedodržení smlouvy) • odchod talentovaných makléřů ke konkurenci • snížení poptávky po nemovitostech -> menší dostupnost získání hypoték a jiných půjček, nezaměstnanost • nedorozumění a problémy mezi jednotlivými články podniku
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • vstup společnosti na akciový trh, emise akcií • nabídnout své služby krajům a obcím ve smyslu komplexního zajištění realitní činnosti • rozšířit distribuční kanály – oslovení nových potenciálních klientů 	<p>způsobené nedokonalou komunikací → oslabení stability podniku</p>
---	---

Zdroj: Vlastní zpracování

SO – „vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti“

Konkrétně u M&M reality holding a.s. bych zmínila jako velice silnou stránku spojení této společnosti s britskou realitní a finanční společností HBC, které podniku přineslo jednou takový počet makléřů, novou klientelu a spolupráci s nadnárodní společností, což je velkou výhodou na trhu. Firmě to otevřelo nové trhy pro rozvoj svého působení.

ST – „použití silných stránek pro zamezení hrozeb“

Zavedení interního systému STORMM, který zlepšil komunikaci mezi pobočkami, makléři, centrálou a vedením společnosti. Toto zlepšení komunikačního kanálu je velkou prioritou, která vede ke stabilizaci vztahů ve společnosti a tím se vytváří konkurenční výhoda mezi ostatními realitními kanceláři.

WO – „odstranění slabín pro vznik nových příležitostí“

Odstranění problémů s návratností provizí ze zrušených obchodů povede k efektivnějšímu způsobu hospodaření s financemi. Konkrétně se jedná o vytvoření „storno rezervního fondu“, který se bude vytvářet každý měsíc určitým procentem z provizí makléřů. Tento fond bude mít nastavený strop, do kterého se bude navyšovat. Po jeho navýšení se již žádná procenta z provizí strhávat nebudou. Použití „storno rezervního fondu“ nastane v případě odchodu makléře ze společnosti, kdy bude mít nesplacené určité pohledávky vůči společnosti, které by se z něho za současných okolností vymáhali telefonicky či prostřednictvím oddělení pohledávek. Tímto fondem se tedy pokryjí vzniklé „dluhy“ bývalého makléře, a tak společnosti nevzniknou žádné ztráty a sníží se jí náklady.

Dalším krokem pro odstranění slabín je vytvoření etického kodexu společnosti. V současné době by měla mít každá společnost tento dokument veřejně přístupný na

svých internetových stránkách, aby se jakýkoliv jejich návštěvník mohl seznámit s etickými a firemními zásadami, normami a pravidly. Etický kodex je také nezbytný pro efektivní práci zaměstnanců společnosti a v neposlední řadě také pro činnost spolupracujících makléřů. Odstranění této slabé stránky je hlavním cílem mé diplomové práce.

WT – „vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky“

Díky specifitějšímu výběru spolupracovníků – makléřů se zamezí vysokému odpadu makléřů na začátku jejich kariéry. Také se sníží počet odchodů makléřů a přechodů ke konkurenci během působení makléřů ve firmě. Navrhovala bych určité body, které by se měli při výběru makléřů dodržovat. Jsou jimi například: minimálně středoškolské vzdělání či odborné vzdělání s maturitou, komunikační schopnosti na vyšší úrovni a zápočtový list z předchozího zaměstnání – zamezí se přílivu nezodpovědných a nespolehlivých lidí do společnosti.

4.3 Dotazníkové šetření - vedoucí poboček společnosti

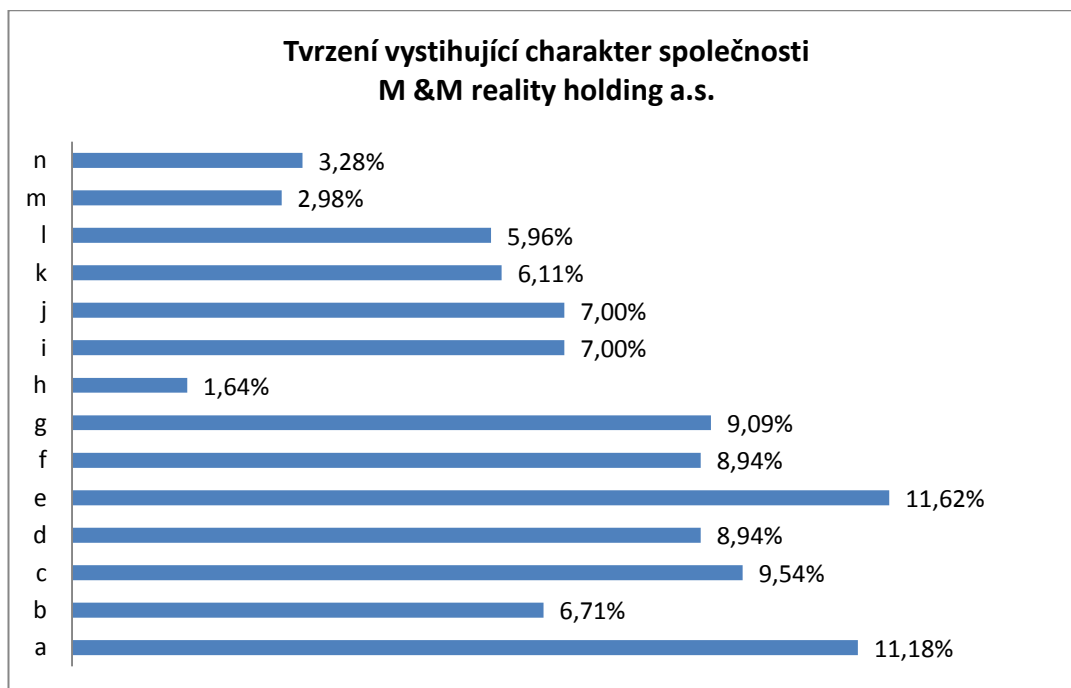
První dotazníkové šetření jsem provedla mezi vedoucími poboček společnosti M&M reality holding a. s. na školení managementu konaném 25. 02. 2013. Celkově bylo rozdáno 135 dotazníků, zpátky jsem jich obdržela 91 kusů.

Dotazník měl několik typů otázek, všechny byly uzavřené. Některé se zaměřovaly na názor respondentů na samotnou společnost (otázka č. 1, 2, 3, 4, 6 a 10), některé byly obecné směřující na jejich názory na etiku v podnikání (otázka č. 5, 7, 8 a 9). Na konec dotazníku jsem umístila otázky, které směřovaly k získání údajů o respondentech, tzv. tvrdá data.

V následujících podkapitolách stručně popíši výsledky jednotlivých otázek v dotazníku.

4.3.1 Vyhodnocení dotazníku - otázky týkající se společnosti

V první otázce jsem chtěla po respondentech určit dle jejich nejlepšího přesvědčení charakter společnosti M&M reality holding a. s. Z důvodu rozsáhlosti obsahu odpovědí jsem uvedla do grafu jen označení odpovědí, jejich vysvětlení se nachází pod grafem.



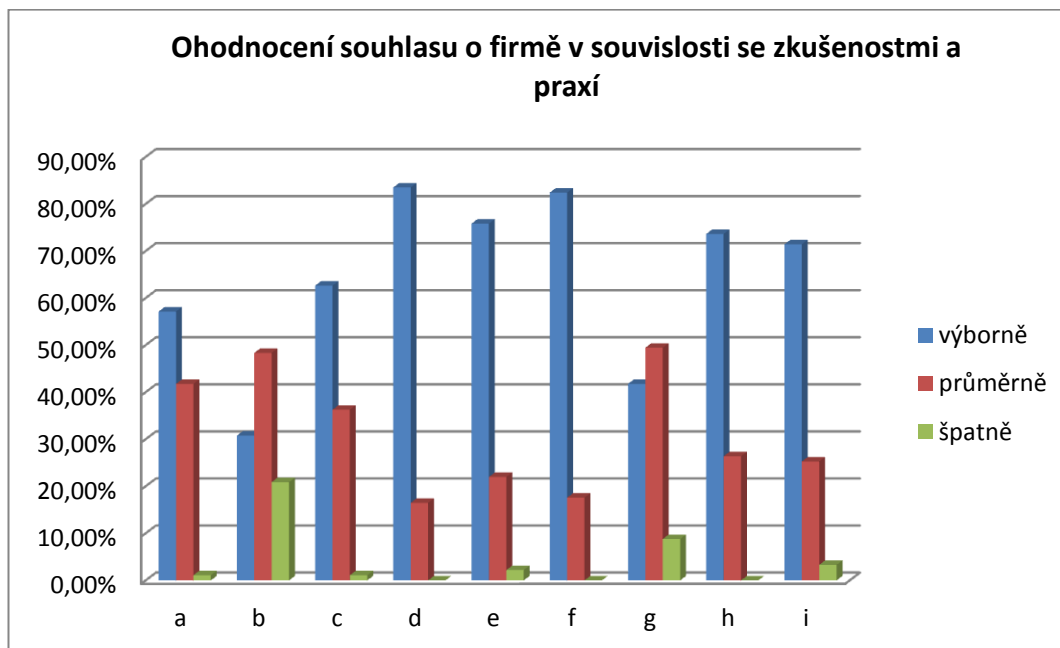
Graf 1 - Tvrzení vystihující charakter společnosti M &M reality holding a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

- a. V následujících letech bude růst (zvýší se počet poboček, spolupracujících makléřů, uzavřených obchodů, atd.)
- b. Její představitelé využívají moderních metod v řízení
- c. Je přístupná inovacím
- d. Dbá na dobré jméno firmy
- e. Je to prosperující společnost
- f. Je konkurenceschopná na současném realitním trhu
- g. Její prioritou jsou kvalitní služby poskytované k uspokojování svým zákazníkům
- h. Pečlivě si vybírá spolupracující makléře
- i. Dokáže ocenit dobře odvedenou práci (dostatečný motivační program)
- j. Cení si kvalitních spolupracovníků (benefity)
- k. Je otevřená pro názory ostatních (vedení firmy, motivace makléřů, jednání s klienty, atd.)
- l. Finanční ohodnocení odpovídá odvedené práci
- m. Pro spolupráci je důležité vzdělání
- n. Pro spolupráci je důležitá praxe

Na grafu výše je znatelné, že respondenti vnímají společnost M&M reality hlavně jako prosperující společnost, která bude v následujících letech dále růst. Většina respondentů si také myslí, že je otevřená inovativním myšlenkám a její prioritou je kvalitní služba pro své zákazníky. Nejméně procent měla charakteristika společnosti, která uváděla, že si pečlivě vybírá své spolupracující makléře. Nad touto odpovědí bych doporučila vedení společnosti se zamyslet. Dle mého názoru není dobré dávat při výběru makléřů přednost kvantitě před kvalitou. Toto se může negativně projevit na dobrém jménu firmy, a to z důvodu nedostatku profesionality v jednání s klienty a celkovým okolím společnosti. Malý počet respondentů také vybral odpověď, ve které společnost preferuje vzdělání a praxi. Pokud porovnáme tyto dvě odpovědi, větší procento dotázaných dalo důležitost praxi. V tomto s respondenty souhlasím, ale myslím si, že stupeň vzdělání je pro tuto práci také důležitý. Na konci dotazníku byla uvedena tvrdá data, kde bylo dotázáno na vzdělání respondentů. Na této otázce se ukáže, jak důležité je pro společnost vzdělání k dosažení pozice "vedoucí pobočky" společnosti M&M reality holding a. s.

V druhé otázce jsem požadovala po respondentech ohodnocení tvrzení o společnosti M&M reality holding a. s. Na následujícím grafu je znázorněn jejich souhlasný či naopak nesouhlasný názor s uvedenými tvrzeními. Legenda je opět vysvětlena pod grafem.



Graf 2 - Ohodnocení souhlasu o firmě v souvislosti se zkušenostmi a praxí

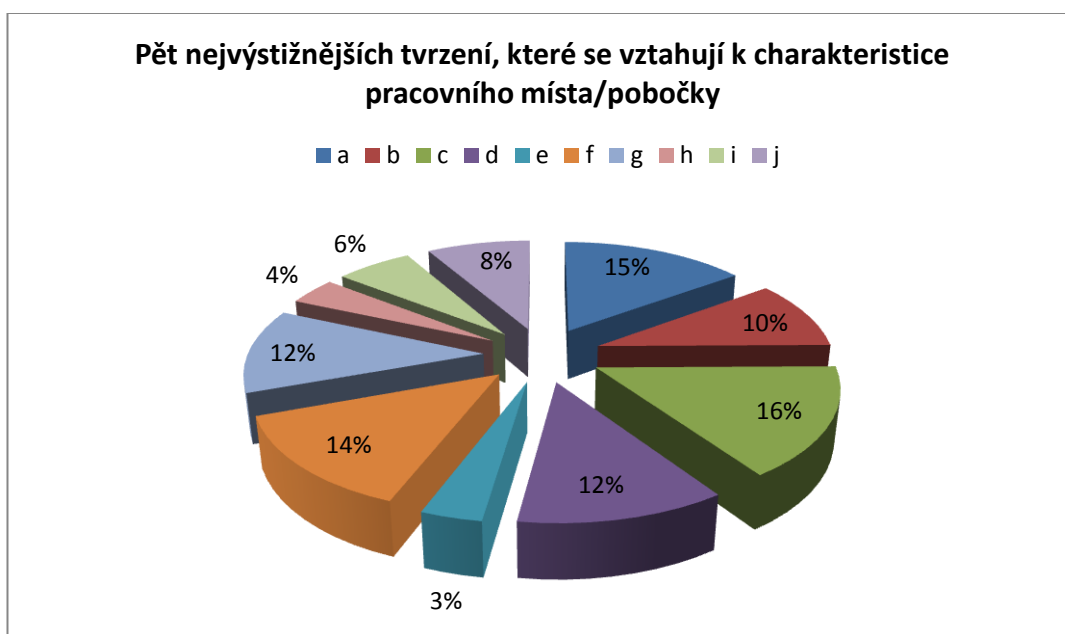
Zdroj: Vlastní zpracování

- a. Pro nové makléře připravuje vzdělávací program
- b. Podporuje vzdělávací kurzy i mimo společnost (kurzy managementu, marketingu, jednání s klientem, atd.)
- c. Při vzniku stížností na jednotlivce je problém řešen neprodleně (stížnost vznikne na straně zákazníka)
- d. Umožňuje profesní růst
- e. Pravidelně informuje o novinkách a dění ve společnosti
- f. Pro společnost je důležitý zisk
- g. Má postupy při řešení konfliktů mezi spolupracujícími makléři
- h. Má dobrou podnikovou kulturu
- i. Pro společnost je důležitá dobře odvedená práce (pozitivní ohlasy na práci z okolí firmy)

Nejvíce respondenti negovali podporu vzdělávacích kurzů mimo společnosti (celkem 20% dotázaných vybralo odpověď "špatně"). Naopak souhlasili s podporou vzdělávání uvnitř firmy. Vzdělávací program připravený zástupci společnosti je hodnocen velice kladně, takto odpovědělo více jak 57% vedoucích. Respondenti hodnotili velmi kladně řešení stížností, profesní růst, informování o novinkách a dění uvnitř společnosti. Toto jsou pozitivní výsledky pro společnost. U otázky týkající se zisku bych se ráda pozastavila. Souhlasím s tím, že pro každou společnost je důležitý zisk. Za účelem zisku asi vzniká nejvíce společností a podnikových plánů. Je ale nezbytné nezaměřovat se při působnosti jen a jen na zisk. Více jak 80% respondentů odpovědělo, že pro společnost je zisk důležitý. Na tuto otázku pak navazují následující otázky, které se zabývaly odpovědností společnosti a podnikovou kulturou. Naštěstí i tyto otázky dostaly více jak 70% kladného hodnocení. Pokud by tomu tak nebylo, bylo by patrné, že zisk je prioritou a zapomíná se na oblast etiky a odpovědnosti. Dle odpovědí dotázaných tomu ale tak není. Výsledky jsou tedy velice pozitivní.

Třetí otázka v dotazníku se zabývala již internějšími informacemi týkající se společnosti, respektive pracovního místa vedoucích poboček. Úkolem respondentů bylo vybrat pět nejvýstižnějších charakteristik jejich poboček. Výsledky jsem zobrazila v koláčovém grafu, kde jsou přehledné. Legenda je vysvětlena níže.

- a. Pracovní prostředí se nechá popsat jako rodinné, přátelské, bezkonfliktní
- b. Má jasně danou koncepci řízení a vedení
- c. Podporuje týmovou spolupráci
- d. Vyslechne názory spolupracujících makléřů, vyvodí z nich závěry
- e. Pečlivě si vybírá spolupracovníky
- f. Pořádá pravidelné porady svých spolupracovníků
- g. Využívá firemní identity (firemní oblečení, celopolepy, tiskopisy, atd.)
- h. Ocení celopodnikové setkání
- i. Využívá vzdělávacích seminářů v rámci společnosti
- j. Využívá podpory a práce firemní centrály, zázemí společnosti



Graf 3 - Pět nejvýstižnějších tvrzení, které se vztahují k charakteristice pracovního místa/pobočky

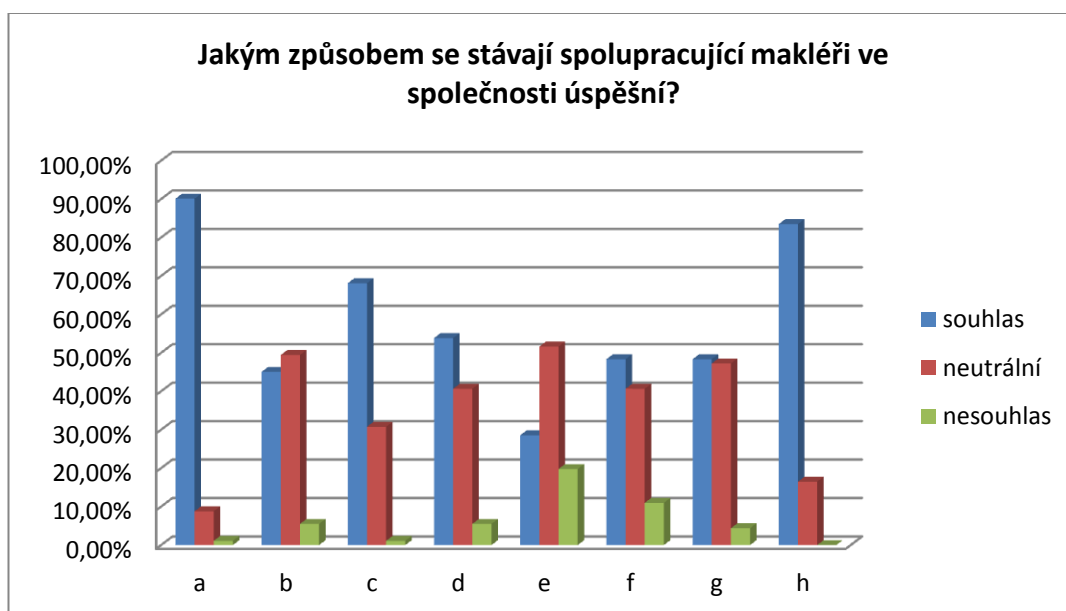
Zdroj: Vlastní zpracování

Pět nejvýstižnějších tvrzení o pracovním místě je dle respondentů:

1. podpora týmové spolupráce
2. popis pracovního prostředí - rodinné, přátelské, bezkonfliktní
3. pořádání pravidelných porad
4. naslouchání názorů, vyvození závěrů
5. využívání firemní identity.

Z této otázky vyplývá, že vnitropodniková podniková kultura je v pořádku. Opět se tu ale objevilo malé procento u odpovědi "Pečlivě si vybírá své spolupracovníky". O této problematice bylo ale psáno již v otázce č. 1.

Čtvrtá otázka byla zaměřena na profesní růst ve společnosti M&M reality holding a. s. Otázka byla koncipována pomocí tvrzení a respondenti měli vyjádřit svůj souhlas, neutrálnost a nesouhlas s jejich obsahem. Nejvíce souhlasných odpovědí získaly výborné výkony v práci, smysl pro odpovědnost a ochota na zvyšování vzdělávání. Na druhé straně nejvíce nesouhlasných odpovědí dostala možnost - ochota k přeložení na jiné místo výkonu práce. Tuto možnost zamítli respondenti nejspíše z důvodu, že společnost má v současné době pobočky téměř po celé ČR a tak není nutné se za prací stěhovat, místo výkonu této práce je možný kdekoliv.

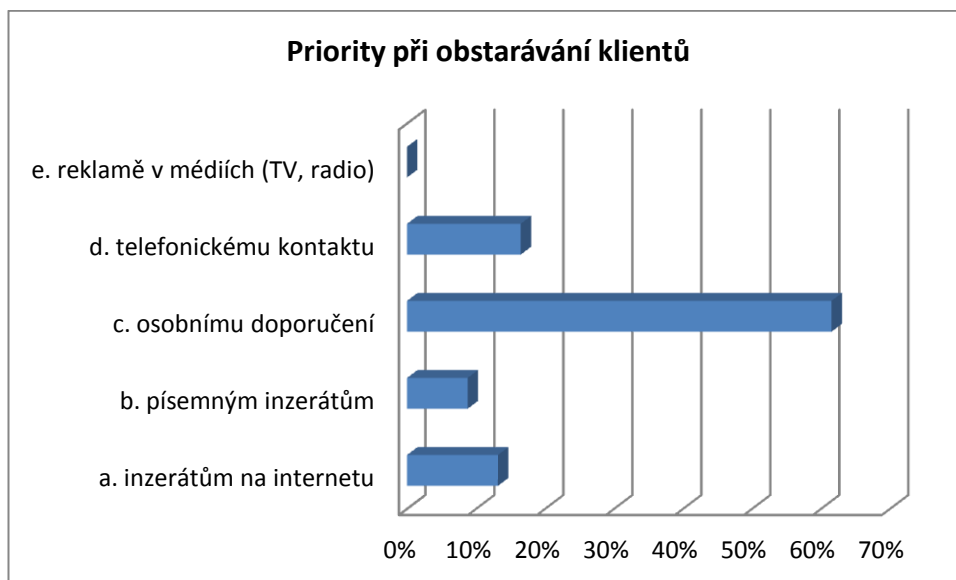


Graf 4 - Jakým způsobem se stávají spolupracující makléři ve společnosti úspěšní?

Zdroj: Vlastní zpracování

- a. Výbornými výkony ve své práci
- b. Dobrými vztahy s kolegy
- c. Ochotou na zvyšování sebevzdělávání
- d. Prací ve svém volném čase
- e. Ochotou k přeložení na jiné místo výkonu práce (přestěhování)
- f. Dlouhodobou praxí ve společnosti
- g. Specifickým přínosem pro podnik (inovativní nápady)
- h. Smyslem pro odpovědnost

Další otázka byla v dotazníku až jako desátá, já ji ale umístím již sem, a to z důvodu obsahu. Je zaměřena na preference při obstarávání potenciálních zákazníků. Tyto informace jsou ještě směřované na společnost, nejsou obecné. Výsledky jsou zobrazeny na následujícím grafu.



Graf 5 - Priority při obstarávání klientů

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů dává stále největší důraz na osobní doporučení, což je i z mého pohledu ta nejlepší reklama a prezentace. Na druhém místě skončil telefonní kontakt a na třetím místě inzeráty na internetových serverech.

V dotazníku otázka označená číslem 6 byla zaměřena na charakter spolupracujících makléřů. V následující tabulce jsou jednotlivé vlastnosti seřazeny dle priorit, které jim přiřadili respondenti.

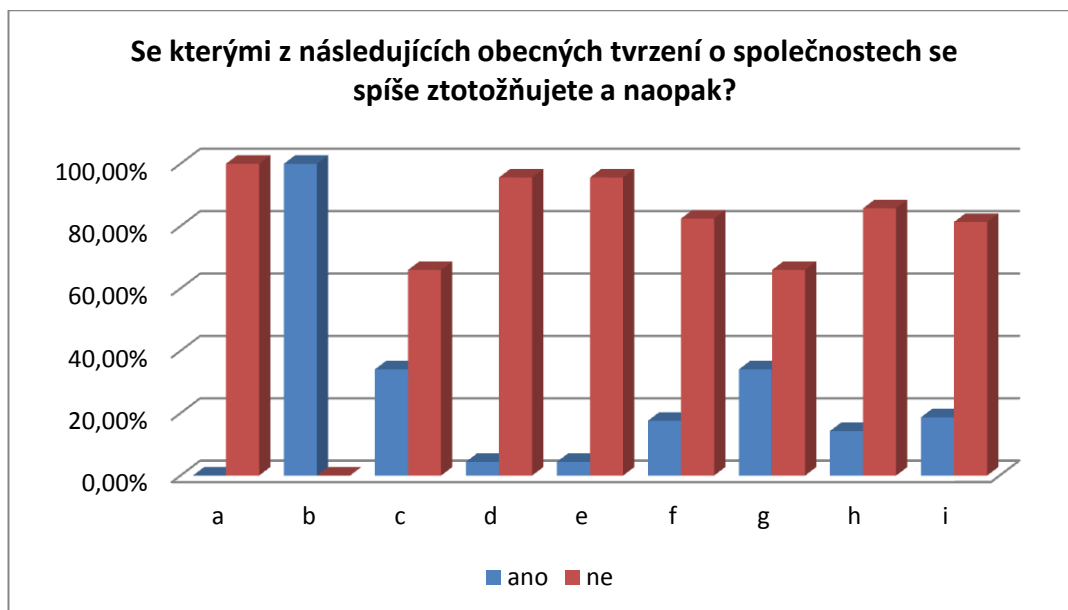
Tabulka 3 - Priority vlastností u spolupracujících makléřů

PRIORITA	VLASTNOST
1	pracovitost
2	cílevědomost
3	píle
4	komunikativnost
5	čest
6	pravdomluvnost
7	přátelské vystupování
8	flexibilita
9	přesvědčivost
10	vzdělanost
11	všeobecný přehled
12	schopnost empatie
13	dominantnost
14	povrchnost

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Vyhodnocení dotazníku - obecné otázky týkající se podnikové etiky

První otázkou z tohoto bloku je souhlas či nesouhlas s obecnými tvrzeními o společnostech. Všichni respondenti se shodli na tom, že pro podniky je důležitější dlouhodobá ziskovost nad krátkodobou ziskovostí. Většina z nich ale nesouhlasí s tvrzením, že potřeby podniky jsou nadřazené nad potřeby jednotlivců. Toto si vysvětlují tím, že vedoucí poboček jsou samostatné jednotky, podnikatelé, kteří mají své potřeby nadřazené podnikovým. Na druhou stranu by si ale dle mého uvážení měli uvědomit, že nemít možnost podnikat pod jménem velké realitní společnosti, nebyli by třeba tak úspěšní. Odpovědi v otázce označené písmenem d) mě potěšily. Více jak 90% respondentů souhlasí s tvrzením, že etika v podnikání není přežitek. Stejný ohlas měla i další otázka, která říkala, že je důležité zabývat se okolím společnosti. Mě překvapily i odpovědi u tvrzení i), ve kterém se uvádělo, že společnost by se měla zabývat jen aktivitami, které jí přinášejí zisk. S tímto tvrzením nesouhlasilo celých 80 % dotázaných.



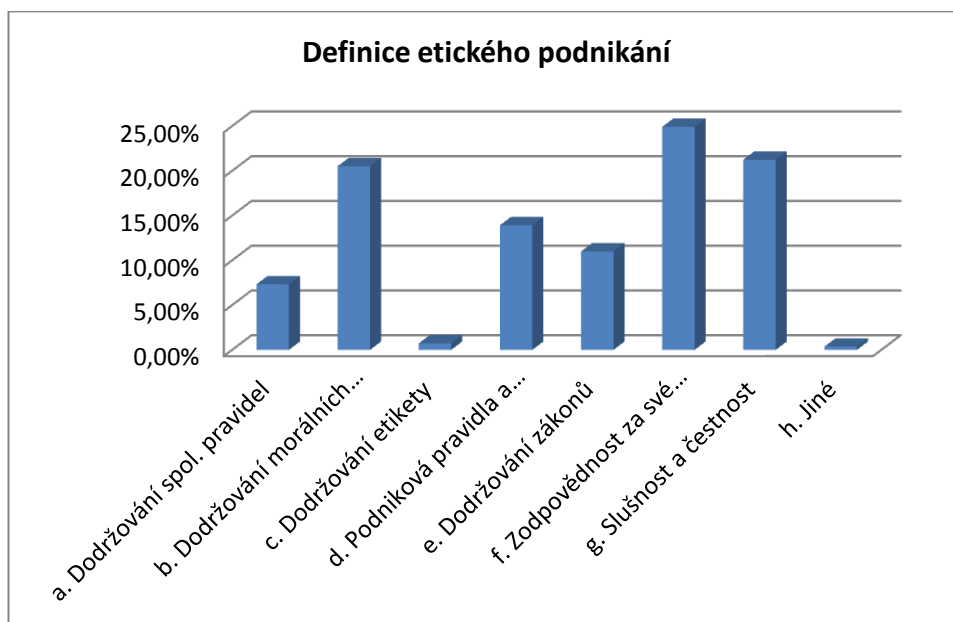
Graf 6 - Se kterými z následujících obecných tvrzení o společnostech se spíše ztotožňujete a naopak?

Zdroj: Vlastní zpracování

- a. Hlavním cílem podniku je krátkodobá ziskovost
- b. Pro společnost je prioritní dlouhodobý zisk (rozvoj, inovace, dobré jméno firmy, atd.)
- c. Nadřazené jsou potřeby podniku nad potřeby jednotlivců
- d. Etika v podnikání je přežitek
- e. Zabývat se okolím společnosti je ztráta času (rodinní příslušníci, partneři, vzdělávací instituty, banky, úřady, atd.)
- f. Nefinanční motivace spolupracovníků je neúčinná
- g. Negativní ohlasy na společnost jsou zanedbatelné
- h. Podnik nemá svědomí, je to právní subjekt, nikoliv fyzická osoba
- i. Společnost by se měla zabývat pouze aktivitami, které jí přinášejí zisk

Následující graf zobrazuje názor respondentů a jejich vědomosti ohledně pojmu etika v podnikání. Pod pojmem "etické podnikání" si nejvíce dotázaných představí zodpovědnost za své jednání, s touto odpovědí nemůžu nic než souhlasit. Další definice, která dostala nejvíce souhlasných odpovědí je slušnost a čestnost a na třetím místě se vyskytlo dodržování morálních pravidel. Myslím si, že v této otázce odpovídali

respondenti velice správně, byla jsem jejich vědomím o podnikové etice velmi mile překvapena.



Graf 7 - Definice etického podnikání

Zdroj: Vlastní zpracování

V etickém podnikání si klade velký důraz na plánování dlouhodobého cíle v podnikání. Proto moje nejedna otázka v dotazníku se zabývala touto problematikou. Zde jsem se přímo zeptala na to, který podnikatelský cíl je pro respondenty důležitější. Následující graf zobrazuje jejich odpovědi.



Graf 8 - Krátkodobé či dlouhodobé podnikatelské cíle?

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka z této části se zabývala důvodem a cílem pro výkon práce dotazovaných. Možnosti měli respondenti seřadit dle preferencí (1 = nejvíce, 8 = nejméně). Tabulka níže zobrazuje jejich odpovědi.

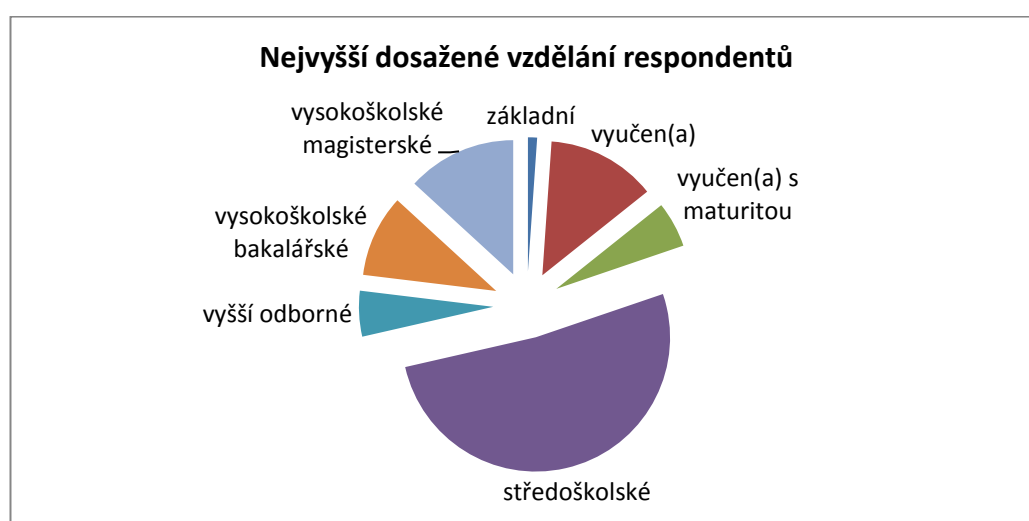
Tabulka 4 - Priority při výkonu práce makléře

PRIORITA	CÍL
1	pocit dobře odvedené práce
2	dobré vztahy s klienty
3	zisk
4	profesní růst
5	týmovou práci na úkor vlastního zisku
6	ocenění a pochvalu od Vašich vedoucích
7	hodně benefitů za pracovní výkon
8	umístění na firemním žebříčku nejlepších makléřů měsíce

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Vyhodnocení dotazníku - tvrdá data

V poslední části dotazníku byly otázky zaměřené na získání informací o respondentech. Na první otázku jsem nevytvářela graf, jelikož to bylo jen rozdělení dotazovaných na muže a ženy. Počet respondentů mužského pohlaví byl 62 a počet respondentů ženského pohlaví byl 29.

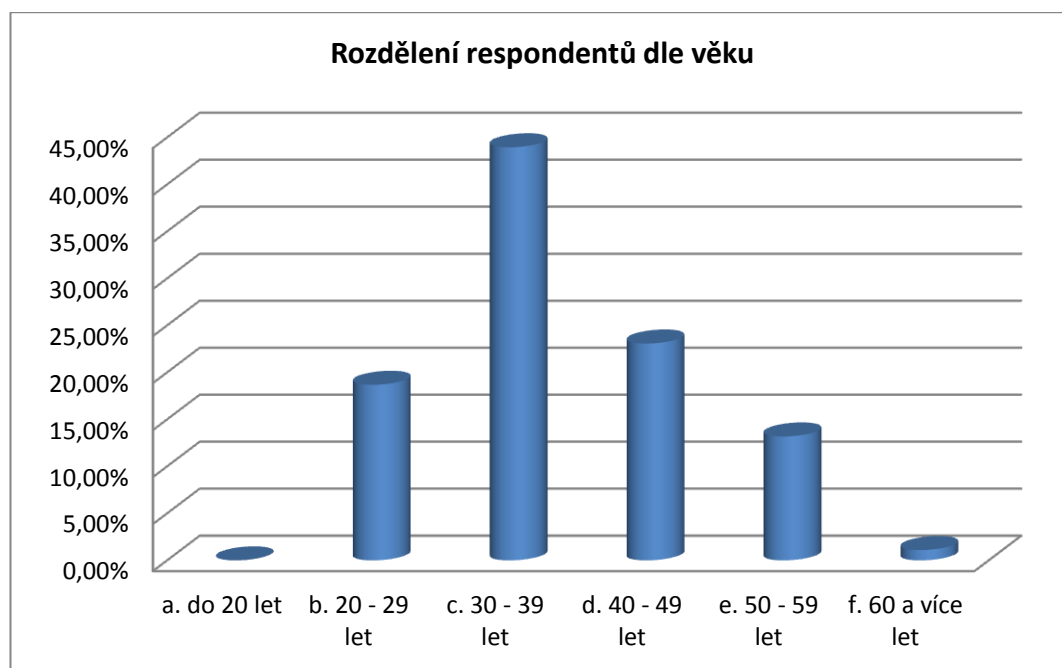


Graf 9 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

V další otázce jsem se ptala na nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných. Nejvyšší zastoupení zde bylo středoškolsky vzdělaných respondentů. Stejný počet tázaných má vysokoškolské magisterské vzdělání a je vyučen či vyučena. Nižší počet respondentů má vysokoškolské bakalářské vzdělání. Pět respondentů má vyšší odborné vzdělání a stejný počet je vyučen či vyučena s maturitou. Překvapením pro mě byla odpověď, že jeden z respondentů má základní vzdělání. Jelikož respondenty byli jen vedoucí poboček, přináší tato odpověď další otázky typu "Je pro společnost prospěšné, aby byly vedoucí pozice obsazeny lidmi bez vzdělání?" či "Je pro vedení lidí důležité vzdělání či je dostačující dlouhodobá praxe?".

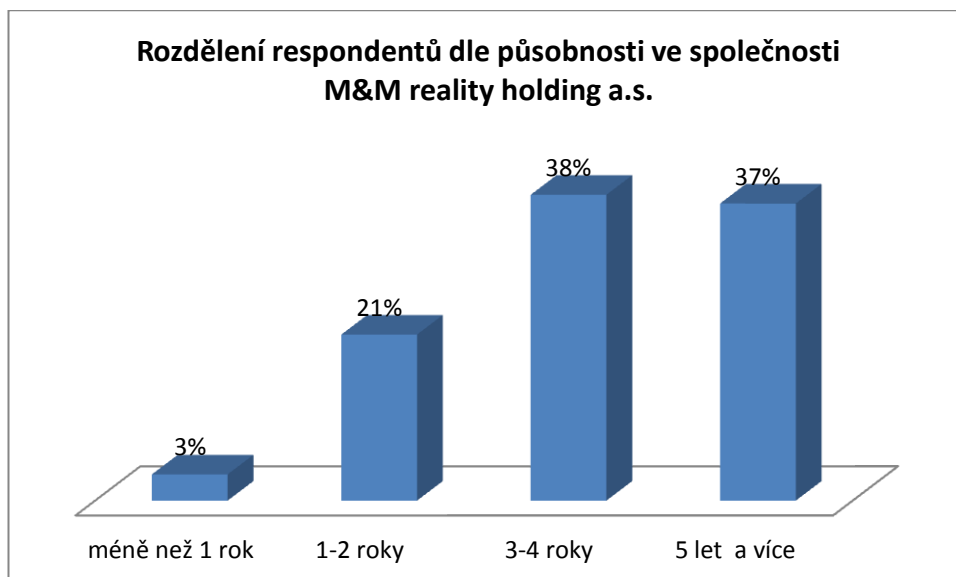
Další otázka rozděluje respondenty tedy vedoucí poboček společnosti M&M reality holding a. s. dle věku. Na následujících odpovědích se můžeme přesvědčit o důležitosti životní praxe či o mladé odvaze získat vedoucí pozici.



Graf 10 - Rozdělení respondentů dle věku

Zdroj: Vlastní zpracování

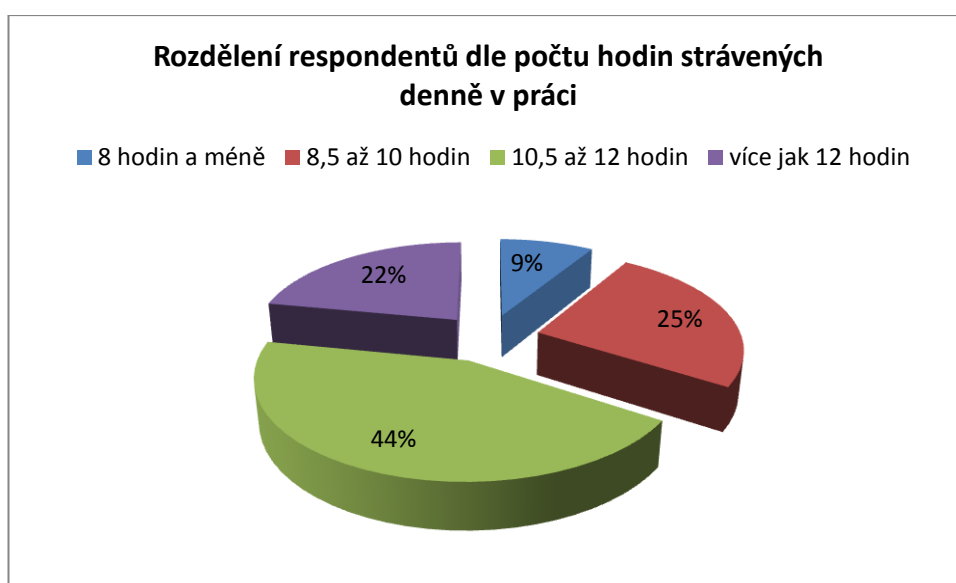
Graf níže nám zobrazuje rozdělení respondentů dle délky působnosti ve společnosti M&M reality holding a. s. Je na něm patrné, že na vedoucí pozice se většinou dostávají makléři, kteří ve společnosti pracují více jak 3 roky.



Graf 11 - Rozdělení respondentů dle působnosti ve společnosti M&M reality holding a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

Na posledním grafu tohoto zpracování je popsáno pracovní nasazení vedoucích poboček a má na něm být znázorněn posun od běžné práce makléře na vedoucí pozici v počtu hodin strávených v práci. Můžeme z něho lehce vyčíst, že vyšší pozice s sebou přináší nejspíše více zodpovědnost a pracovní vytíženosti. Jen 9% dotázaných odpovědělo, že v práci stráví 8 hodin a méně. Celkem vyrovnaný počet respondentů věnuje denně práci 8,5 až 10 hodin a naopak více jak 12 hodin. Nejvíce odpovědí ale získala možnost, že se vedoucí poboček věnují své práci 10,5 až 12 hodin denně.



Graf 12 - Rozdělení respondentů dle počtu hodin strávených denně v práci

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Doplnkové dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti

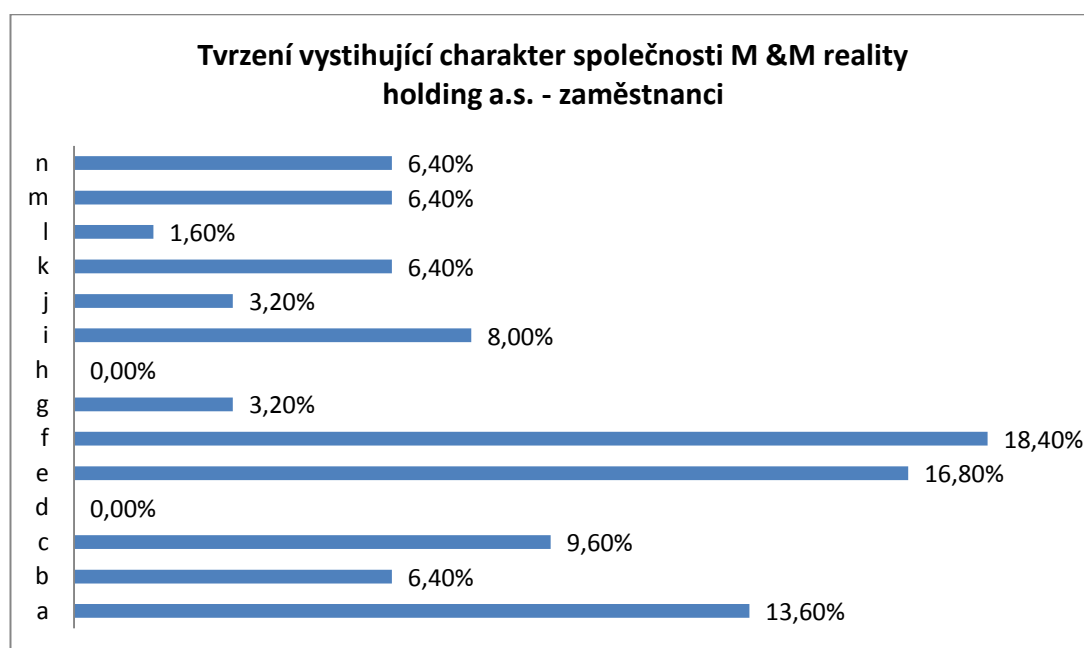
Druhé dotazníkové šetření jsem udělala mezi zaměstnanci společnosti M&M reality holding a. s. Společnost má celkem 30 zaměstnanců, z toho je 5 žen na mateřské dovolené, dotazníků jsem tedy rozdala celkem 25 kusů.

Dotazník byl koncipován stejně jako dotazník pro vedoucí poboček. Některé otázky jsem z něho ale vyřadila, protože byly určeny pouze zástupcům společnosti v pozici makléřů. Dotazník měl několik typů otázek, všechny byly uzavřené. Některé se zaměřovaly na názor respondentů na samotnou společnost (otázka č. 1, 2, 3 a 5), některé byly obecné směřující na jejich názory na etiku v podnikání (otázka č. 4 a 6). Na konec dotazníku jsem umístila otázky, které směřovaly k získání údajů o respondentech, tzv. tvrdá data.

V následujících podkapitolách stručně popíši výsledky jednotlivých otázek v dotazníku.

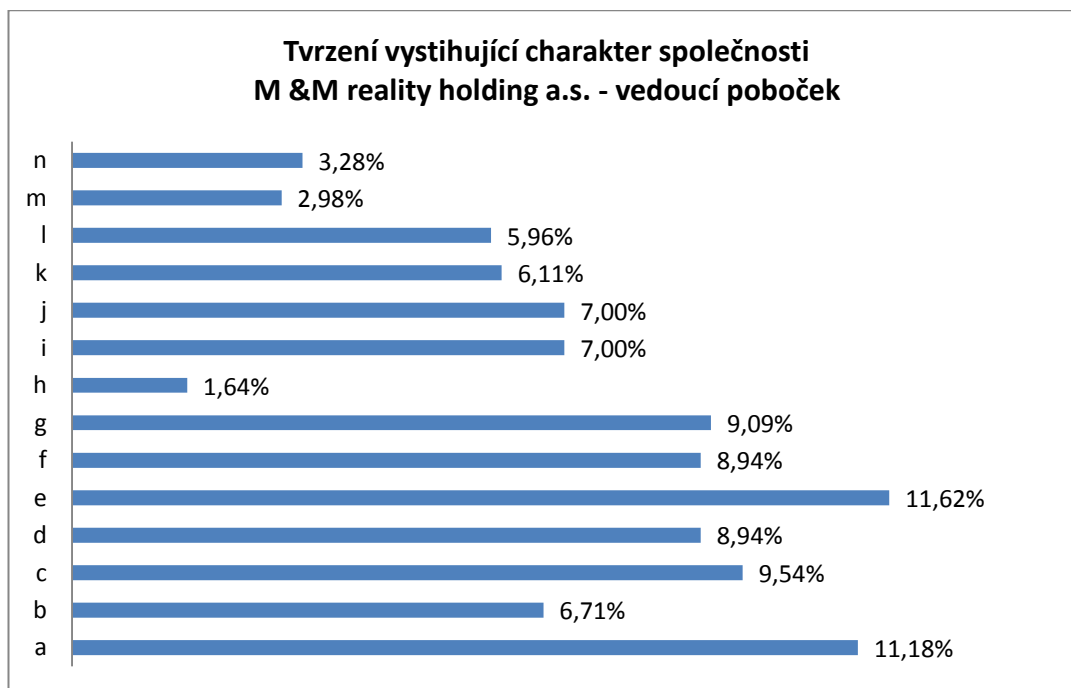
4.4.1 Vyhodnocení dotazníku - otázky zaměřující se na společnost dle názoru zaměstnanců

V první otázce jsem se ptala zaměstnanců společnosti na charakter společnosti M&M reality holding a. s. stejně jako respondentů v předchozím dotazníku, tedy makléřů. Z důvodu rozsáhlosti obsahu odpovědí jsem uvedla do grafu jen označení odpovědí, jejich vysvětlení se nachází pod grafem.



Graf 13 - Tvzení vystihující charakter společnosti M & M reality holding a.s. - zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování



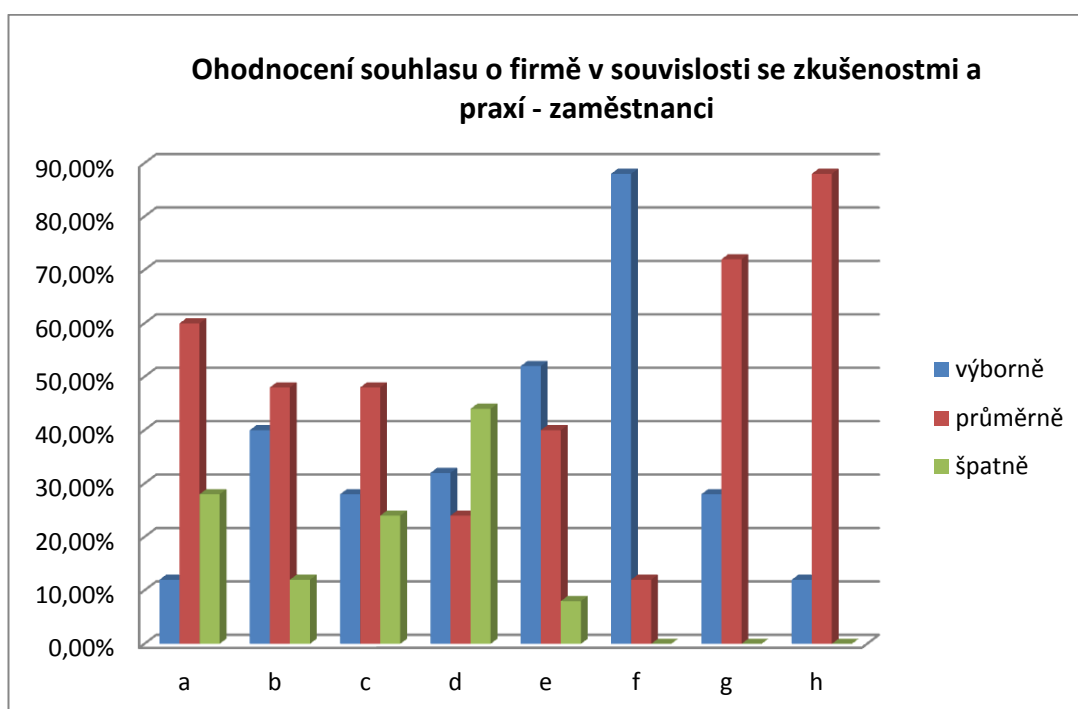
Graf 14 - Tvrzení vystihující charakter společnosti M &M reality holding a.s. - vedoucí poboček

Zdroj: Vlastní zpracování

- a. V následujících letech bude růst (zvýší se počet poboček, spolupracujících makléřů, uzavřených obchodů, atd.)
- b. Její představitelé využívají moderních metod v řízení
- c. Je přístupná inovacím
- d. Dbá na dobré jméno firmy
- e. Je to prosperující společnost
- f. Je konkurenceschopná na současném realitním trhu
- g. Její prioritou jsou kvalitní služby poskytované k uspokojování svým zákazníkům
- h. Pečlivě si vybírá spolupracující makléře
- i. Dokáže ocenit dobře odvedenou práci (dostatečný motivační program)
- j. Cení si kvalitních spolupracovníků (benefity)
- k. Je otevřená pro názory ostatních (vedení firmy, motivace makléřů, jednání s klienty, atd.)
- l. Finanční ohodnocení odpovídá odvedené práci
- m. Pro spolupráci je důležité vzdělání
- n. Pro spolupráci je důležitá praxe

Pokud porovnáme výsledky dosažené u této otázky s předchozím dotazníkem, který byl určen zástupcům firmy (vedoucím poboček), tak na první pohled vidíme, že se výsledky

o něco liší. Zaměstnanci vidí společnost M&M reality holding a. s. za prvé jako společnost konkurenceschopnou na dnešní realitním trhu, jako prosperující firmu, která bude v následujícím letech růst a je otevřená inovacím. Vedoucí poboček, tedy strana makléřů, vidí společnost hlavně jako prosperující firmu, která bude do budoucna růst, je přístupná inovacím a zároveň jsou její prioritou spokojení zákazníci, kterým jsou poskytovány co nejkvalitnější služby. Tuto charakterovou vlastnost zaměstnanci společnost moc nepřiznávali, vybrali ji pouze 3,20 % dotázaných. Zajímavé také je, že žádný z dotázaných zaměstnanců necharakterizoval společnost jako firmu, která si pečlivě vybírá své spolupracující makléře a dbá na dobré jméno firmy.



Graf 15 - Ohodnocení souhlasu o firmě v souvislosti se zkušenostmi a praxí - zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování

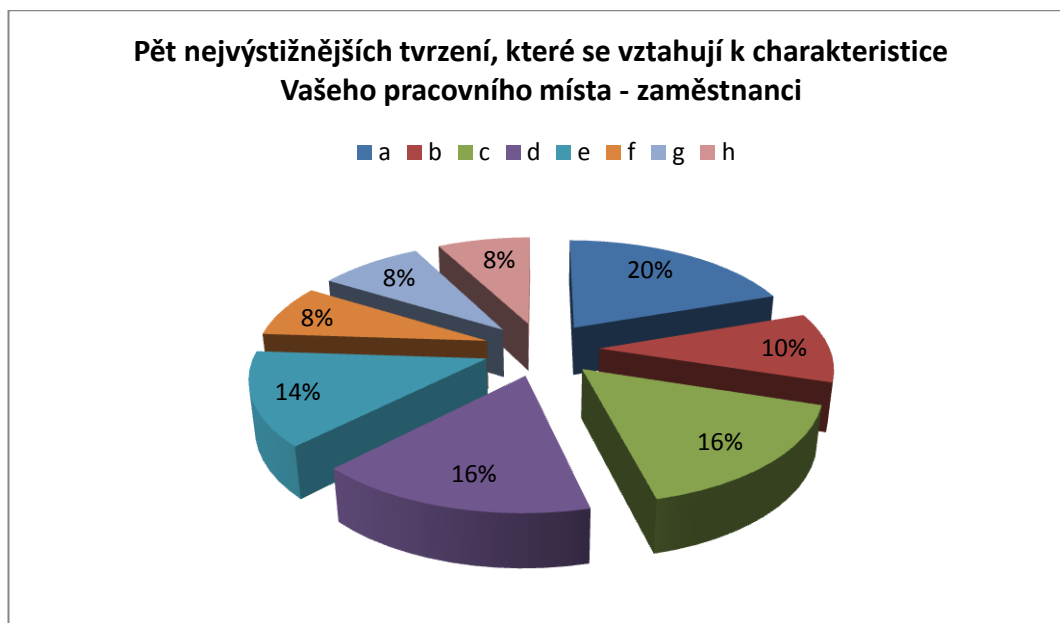
- a. Podporuje vzdělávací kurzy i mimo společnost (kurzy managementu, marketingu, účetnictví, novinky v právní oblasti atd.)
- b. Při vzniku stížností na jednotlivce je problém řešen neprodleně (stížnost vznikne na straně makléře)
- c. Při vzniku stížností na jednotlivce je problém řešen neprodleně (stížnost vznikne na Vaší straně)

- d. Umožňuje profesní růst
- e. Pravidelně informuje o novinkách a dění ve společnosti
- f. Pro společnost je důležitý zisk
- g. Pro společnost jsou důležití její zaměstnanci, dokáže odměnit odvedenou práci
- h. Má dobrou podnikovou kulturu

V druhé otázce jsem požadovala po respondentech ohodnocení tvrzení o společnosti M&M reality holding a. s. na základě jejich praxe. Na grafu je znázorněn jejich souhlasný či naopak nesouhlasný názor s uvedenými tvrzeními. Legenda je opět vysvětlena vedle grafu z důvodu rozsáhlosti odpovědí.

Pro srovnání jsem zde neuváděla graf s odpověďmi vedoucích poboček. Otázky se v této sekci u zaměstnanců trochu lišily. Pokud si rozebereme otázky, které u zaměstnanců dosahovaly největšího nesouhlasu, budou to otázky s písmeny a), c) a d). Otázka s označením a) se zabývala vzdělávacích programů pro zaměstnance mimo společnost. Téměř 30% dotázaných zaznamenalo, že tato možnost je nedostatečná. Nejvíce odpovědí ale i tak bylo u neutrální odpovědi a jen 10% odpovědělo, že je dle jejich názoru vzdělávání pro zaměstnance podporováno výborně. Z tohoto důvodu si myslím, že by mělo být vzdělávání u zaměstnanců ze strany společnosti podporováno intenzivněji. Otázka s označením c) byla zaměřena na vznik stížností na straně zaměstnanců a postup jejich řešení. Ohledně této otázky mají zaměstnanci také negativní hodnocení, více jak 20% respondentů odpovědělo, že je toto ve firmě nastaveno špatně. Poslední otázka a ta, která měla nejvíce záporných odpovědí, je oblast profesního růstu. Více jak 40% respondentů označilo, že profesní růst není ve společnosti dostatečný. Tato problematika může být způsobena tím, že je centrála společnosti celkem malá, má jen 25 aktivních zaměstnanců. Z tohoto důvodu je možnost profesního růstu trochu omezená.

V otázce číslo 3 jsem se zaměstnanců dotazovala na jejich názor ohledně charakteristiky pracovního místa. Na následujícím grafu je vidět, co si pracovníci myslí o svém pracovním prostředí, vysvětlivky jsou uvedeny níže.



Graf 16 - Pět nejdůležitějších tvrzení, které se vztahují k charakteristice Vašeho pracovního místa - zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování

- a. Pracovní prostředí se nechá popsat jako rodinné, přátelské, bezkonfliktní
- b. Má jasně danou koncepci řízení a vedení
- c. Podporuje týmovou spolupráci
- d. Vyslechne názory zaměstnanců, vyvodí z nich závěry
- e. Pečlivě si vybírá své zaměstnance
- f. Pořádá pravidelné porady vedoucích oddělení se svými podřízenými
- g. Využívá firemní identity (firemní oblečení, celopolepy, tiskopisy, atd.)
- h. Podporuje vzdělávání svých zaměstnanců (odborné kurzy, jazykové kurzy, atd.)

Nejvíce zaměstnanci vybírali odpovědi, že jejich pracovní prostředí je rodinné, přátelské a bezkonfliktní (20%). Stejně procento dostala odpověď, že si vedoucí oddělení vyslechne názory zaměstnanců a vyvodí z nich závěry a podporuje týmovou spolupráci (16%). Hodně procent také dostalo tvrzení, že si centrála společnosti pečlivě vybírá své zaměstnance.

Poslední otázka týkající se samotné společnosti je otázka č. 5, úkolem respondentů bylo seřadit charakterové vlastnosti svých spolupracovníků podle toho, jak si jich cení (1 = nejvíce, 14 = nejméně). Na následující tabulce jsem znázornila, jaké priority mají zaměstnanci na své kolegy a jaké priority mají makléři na své kolegy.

První příčky u zaměstnanců mají vlastnosti: pracovitost, přátelské vystupování, píle a schopnost empatie.

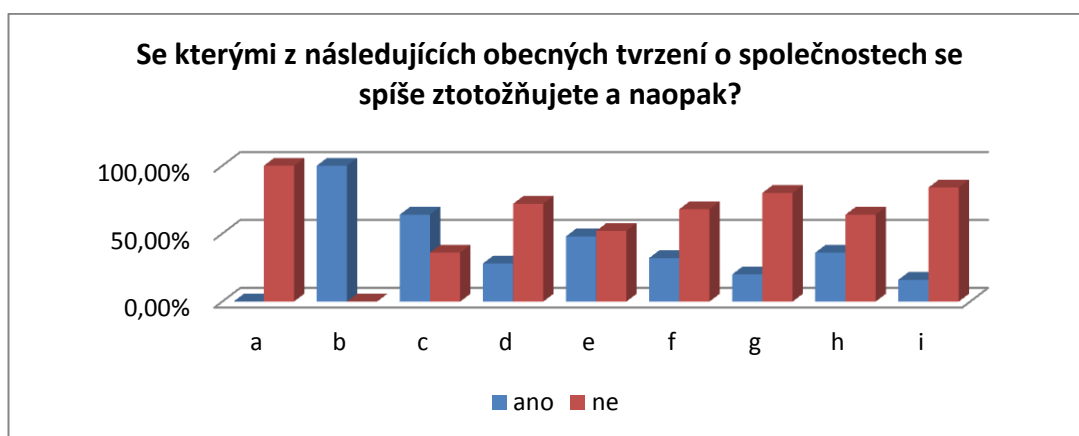
Tabulka 5 - Priority vlastností u spolupracovníků na centrále společnosti

priorita	zaměstnanci	makléři
1	pracovitost	pracovitost
2	přátelské vystupování	cílevědomost
3	píle	píle
4	schopnost empatie	komunikativnost
5	všeobecný přehled	čest
6	vzdělanost	pravdomluvnost
7	komunikativnost	přátelské vystupování
8	čest	flexibilita
9	flexibilita	přesvědčivost
10	cílevědomost	vzdělanost
11	pravdomluvnost	všeobecný přehled
12	přesvědčivost	schopnost empatie
13	dominantnost	dominantnost
14	povrchnost	povrchnost

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2 Vyhodnocení dotazníku - obecné otázky týkající se podnikové etiky (názor zaměstnanců)

V první obecné otázce ohledně společností jsem se ptala, se kterými tvrzeními se zaměstnanci ztotožňují a naopak. Na grafu níže jsou znázorněny jejich odpovědi.



Graf 17 - Se kterými z následujících obecných tvrzení o společnostech se spíše ztotožňujete a naopak?

Zdroj: Vlastní zpracování

- a. Hlavním cílem podniku je krátkodobá ziskovost
- b. Pro společnost je prioritní dlouhodobý zisk (rozvoj, inovace, dobré jméno firmy, atd.)
- c. Nadřazené jsou potřeby podniku nad potřeby jednotlivců
- d. Etika v podnikání je přežitek
- e. Zabývat se okolím společnosti je ztráta času (rodinní příslušníci, partneři, vzdělávací instituty, banky, úřady, atd.)
- f. Nefinanční motivace spolupracovníků je neúčinná
- g. Negativní ohlasy na společnost jsou zanedbatelné
- h. Podnik nemá svědomí, je to právní subjekt, nikoliv fyzická osoba
- i. Společnost by se měla zabývat pouze aktivitami, které jí přinášejí zisk

Nejvíce souhlasu si získal názor, který říkal, že pro společnost je prioritou dlouhodobý zisk, naopak krátkodobý zisk dostal 0%. Druhá otázka, která dostala nejvíce procent u negace, je dotaz s označením i). Ten říká, že společnosti by se měly zabývat jen aktivitami, které jí přinášejí zisk. S tímto názorem stoprocentně souhlasím. Myslím si, že společnosti by se měly zabývat i jinými aktivitami než těmi, které jsou pro ně vidinou zisku. Mám na mysli aktivity, které jim zvyšují prestiž, dobré jméno firmy nebo povědomí u potenciálních zákazníků (benefiční akce, programy pro rodinné příslušníky, akce pro obchodní partnery, podpora prostředí, kde podnikají - město, okres, kraj, atd.). Hodně dotázaných si také myslí, že negativní ohlasy na společnost nejsou zanedbatelné. Proto je dobré, že firma M&M reality holding a. s. zřídila v několika posledních dnech centrum pro vyřizování stížností ze strany zákazníků a tak zajistila jejich rychlé a neprodlené řešení.

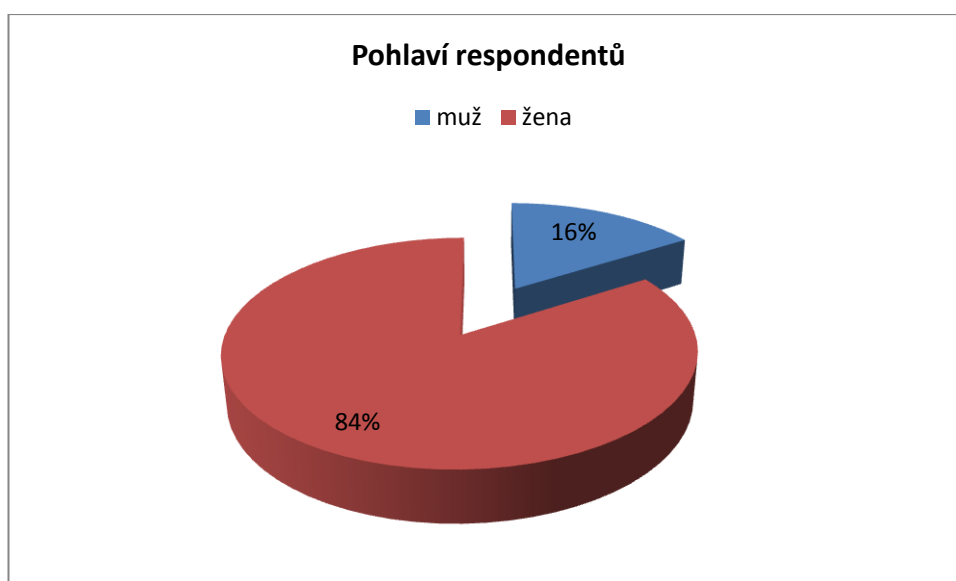
V poslední otázce jsem se respondentů dotazovala, jaké mají mínění a povědomí o etickém podnikání. Zaměstnanci vybrali nejvíce odpovědi: dodržování morálních pravidel, dodržování zákonů, zodpovědnost za své jednání a slušnost a čestnost. Na grafu níže jsou uvedena procenta jednotlivých odpovědí.



Graf 18 - Co znamená etické podnikání?

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.3 Vyhodnocení dotazníku - tvrdá data - zaměstnanci společnosti M&M reality holding a. s.

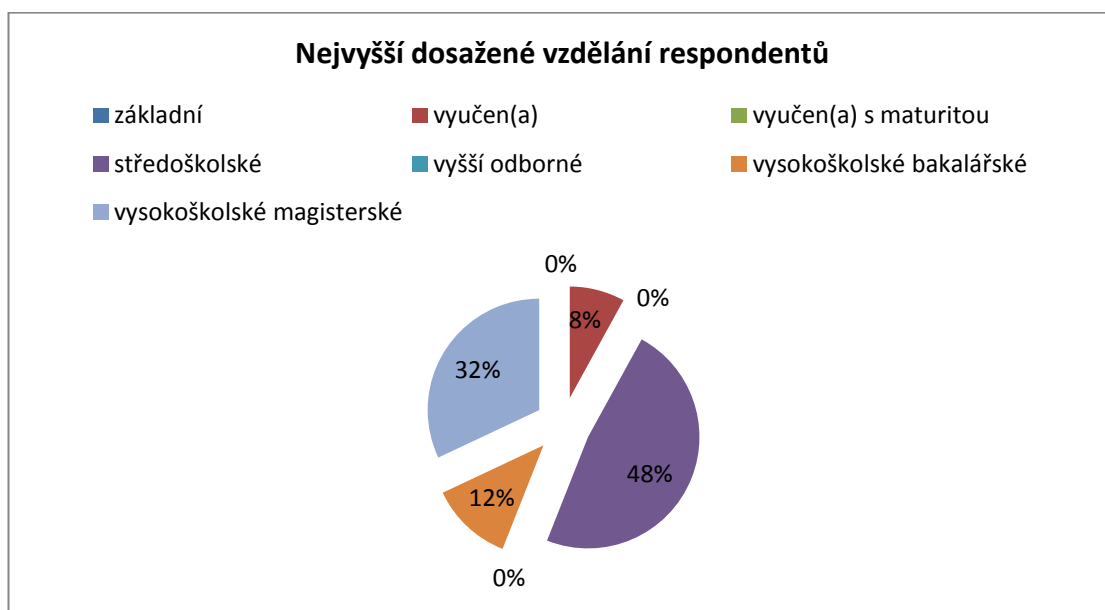


Graf 19 - Rozdělení respondentů dle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu výše je znázorněno rozdělení dotazovaných dle jejich pohlaví. Ve společnosti je 16% mužů a 84% žen.

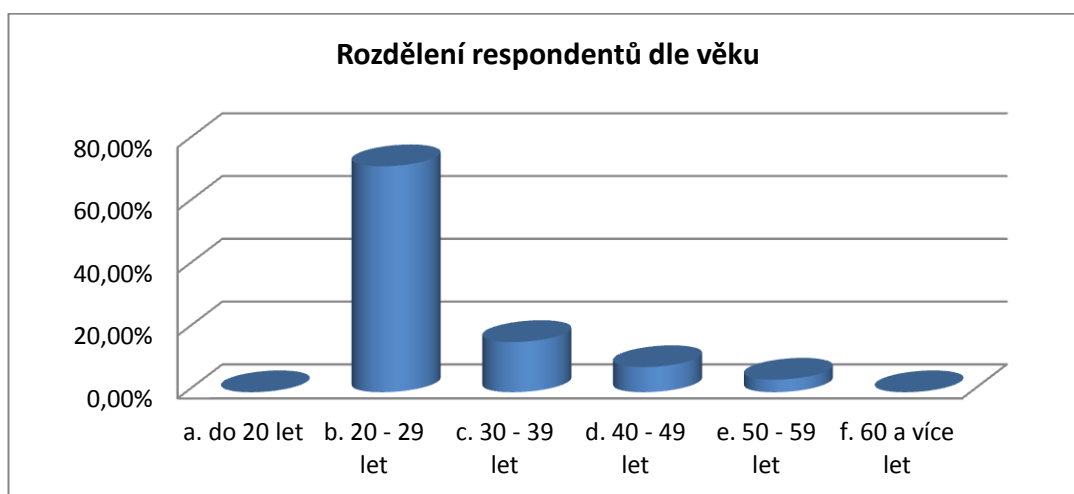
Na následujícím grafu je zobrazeno rozdělení respondentů dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejvíce zaměstnanců má středoškolské vzdělání, naopak základní vzdělání nemá nikdo z dotázaných.



Graf 20 - Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

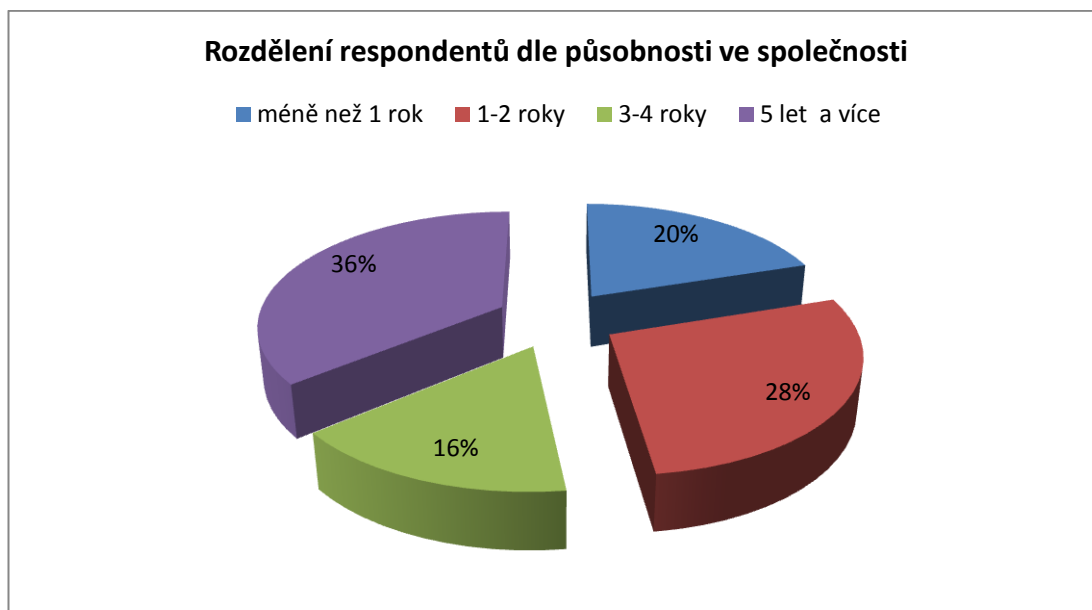
Pokud se podíváme na graf níže, tak na něm můžeme vyčíst rozdělení zaměstnanců společnosti M&M reality holding a. s. na základě jejich věku. Věk do 20 let nemá nikdo ze zaměstnanců, naopak mezi 20 - 29 lety je počet zaměstnanců nejvyšší (celých 72%). Zastoupení v dalších kategoriích jde po té pomalu dolů. Věk nad 60 let také nedosahuje žádný ze zaměstnanců.



Graf 21 - Rozdělení respondentů dle věku

Zdroj: Vlastní zpracování

Na posledním grafu je vyobrazena doba působnosti a praxe jednotlivých zaměstnanců ve společnosti M&M reality holding a. s. Přesně 36% pracuje ve společnosti více jak 5 let, 28% pracuje ve společnosti 1-2 roky, 20% působí ve firmě méně než 1 rok a 16% pracuje ve společnosti 3-4 roky.



Graf 22 - Rozdělení respondentů dle doby působnosti ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Rozhovor s generálním ředitelem společnosti M&M reality holding a. s.

V této kapitole uvádím rozhovor, který jsem vedla s generálním ředitelem společnosti M&M reality holding a. s., panem Milanem Zavadilem, MBA.

Pan Milan Zavadil je jedním ze zakladatelů společnosti, který se i nadále podílí na jejím vývoji. Již od mládí se zajímal o obchod a ekonomiku. Vystudoval Českou zemědělskou univerzitu v Praze, obor Obchod a podnikání s technikou, kde získal titul bakalář. Později studoval na Czech Management Institutu v Praze, odkud si odnesl titul MBA a také na Wabash Valley College ve Spojených státech amerických.

Mimo činnost ve společnosti M&M reality holding a. s. se věnuje občanskému sdružení Realitní komoře České republiky, kde zastává pozici předsedy výkonné rady.

Níže jsou již uvedeny otázky a odpovědi pana Milana Zavadila týkající se etiky v podnikání, rozvoje společnosti, konkurenceschopnosti a cílů společnosti M&M reality holding a. s.

1. Myslíte si, že je společnost M&M reality holding a.s., v níže jste generálním ředitelem, jednou z konkurenceschopných realitních společností na českém trhu? Pokud ano, proč?

Realitní společnost M&M reality holding a.s. je nejlepší realitní společností na českém trhu a je konkurencí v mnoha ohledech kopírována. Abychom udrželi náskok před konkurencí, uvědomujeme si, že je třeba poskytnout zcela kompletní paletu služeb jak prodávajícím, tak kupujícím klientům. Z toho důvodu došlo k založení několika dceřiných společností (např. M&M Hypotéční – hypotéční služby, M&M Pojišťovací – pojišťovací služby a podobně), které zajišťují všechny služby související s realitní činností. Každý rok během 8 let fungování společnosti docházelo k meziročnímu nárůstu počtu spolupracovníků (v roce 2012 - 2500 makléřů), obratu (za 2012 - 18mld. CZK), poboček (v roce 2012 - 135 poboček) a všech dalších klíčových ukazatelů společnosti.

2. Jaký je Váš podíl na jejím úspěchu?

Není možné říci, že je to zásluha jednoho člověka. Osobně prosazuji týmovou spolupráci, kde panuje všeobecný souhlas. Je nutné ukázat lidem společný cíl, ke kterému míříme a nechat na nich, jakou cestu si k tomu cíli zvolí. Neméně důležité potom ovšem je kontrolovat aby všichni šli i stejným směrem. I proto klademe důraz na tvorbu silné celopodnikové kultury, která napomáhá konkurenceschopnosti společnosti na českém realitním trhu (materiální artefakty – jednotné celopolepy pro auta makléřů spolupracujících se společností, firemní oblečení, uniformní vzhled poboček firmy, výrazné logo společnosti; nemateriální artefakty – teambuildingové setkání; semináře managementu společnosti, motivační akce apod.), ale výrazně zvyšuje loajalitu spolupracovníků a zaměstnanců ke společnosti.

3. Dle Vaší odpovědi má společnost silnou podnikovou kulturu. Byly tyto artefakty vymyšleny intuitivně nebo jste hledali inspiraci ve Vašem okolí či v dřívějších pracovních zkušenostech?

Ve chvíli, když jsme začínali, tak jsme chtěli být na první pohled identifikovatelní. Měli jsme průzkumy, že lidé nechtějí jednat s makléři s kravatou a oblekem, proto jsme vytvořili firemní oblečení, potřebovali jsme makléře vzdělávat proto byly semináře atd.

4. Jste otevřen zavádění inovačních přístupů, technických procesů a informačních technologií do společnosti?

Momentálně jako společnost používáme nejmodernější technologie, které si i sami vyvíjíme. Ročně investujeme do těchto technologií a hardwaru více jak 13 mil. korun. Během fungování společnosti jsme zavedli vlastní unikátní informační systém STORMM, kterým řídíme celý proces obchodu. V současnosti je využíván nejen v mateřské firmě, ale i v dceřiných společnostech. Před dvěma lety jsme vyvinuli vlastní aplikace pro použití ve smartphonech a tabletech. To nám pomohlo nejen zrychlit a zefektivnit práci makléřů, ale posílili jsme tím i výrazně kontrolu a tím i ochranu klientů. Vlastní vývoj celého systému vč. mobilních aplikací a následnou implementaci považují za jednu z hlavních priorit společnosti a zároveň za jednu největších výhod oproti konkurenci.

5. Co je pro Vás prioritní při výběru nových zaměstnanců do firmy?

Je rozdíl, zdali přijímáme nové makléře, se kterými spolupracujeme na ŽL, nebo jestli vybíráme zaměstnance centrály. Neuznávám pozici personálního ředitele, který nemůže znát všechny specifika hledaného místa, a proto ho ve firmě nemáme. Za příjem zaměstnanců je zodpovědný vedoucí každého úseku, do kterého je zaměstnanec přijímán. Má tedy přesnou představu o tom, koho potřebuje a kdo se mu naopak nehodí a to jak po lidské, tak profesní stránce.

6. Jakým způsobem motivujete své zaměstnance a jak zajišťujete sociálně-právní prostředí?

S odpověďmi bych začal od konce. Během pracovního roku jsou několikrát vyhlášeny tzv. „dny otevřených dveří“, které jsou charakteristické tím, že každý zaměstnanec může přijít do mé kanceláře a sdělit svůj názor, problém, pochvalu na své pracovní prostředí. Myslím si, že tento krok je zaměstnanci vnímán velmi pozitivně.

Motivaci zaměstnanců provádíme prostřednictvím finančních i nefinančních odměn a zaměstnaneckých benefitů. Jednou ročně je pořádán víkendový pobyt na horách a nejméně dvakrát ročně jsou uspořádány kulturní akce v místě výkonu práce, tedy v Pardubicích. Svým zaměstnancům umožňujeme i vzdělávací kurzy, které jim pomohou ve výkonu jejich práce.

7. Co je pro Vás, jako generálního ředitele společnosti M&M reality holding a. s., prioritou ve spojitosti s fungováním a výkonností společnosti? Preferujete zisk, spokojenost zákazníka či spokojenost makléřů a zaměstnanců, proč?

Primárně nás živí klienti. Je tedy logické, abychom docílili jejich nejvyšší spokojenosti. Spokojenost zákazníka je pro nás znamená, že se setkal s příjemným (pravděpodobně také spokojeným) makléřem. Byl pod „dohledem“ skvěle fungujícího systému, který sice nenahradí úsměv a vstřícnost každého člověka podílejícího se na úspěchu MM, ale je užitečným rádčem a plánovačem každého makléře. A nakonec naši společnost doporučí všem svým známým.

8. "Etika v podnikání je přežitek", tato věta občas zaznívá v českém podnikatelském prostředí. Jaký je Váš názor na tuto problematiku?

Možná to tak může vnímat někdo, kdo sází na krátkodobý zisk, ale ne na dlouhodobý úspěch. V naší společnosti myslíme na mnoho let dopředu, a proto se naši práci snažíme dělat maximálně slušně a srdcem. Potom chutná úspěch daleko lépe.

9. Kde vidíte společnost M&M reality holding v dlouhodobém horizontu 5 let a více?

Za 5 let nás vidím nejen jako jedničku v realitách, ale i jako jedničku mezi zprostředkovateli hypotečních úvěrů, pojištění a zpracovateli energetických štítků.

4.6 Návrh etického kodexu společnosti M&M reality holding a. s.

PŘEDMLUVA

My ze společnosti M&M reality holding a. s. (dále jen "Společnost") jsme přesvědčeni a rozhodnutí se řídit etickými hodnotami a normami, které nám pomohou k dosažení vyšší spokojenosti našich zákazníků, obchodních partnerů, okolí firmy a samozřejmě nás samotných.

Jsme přesvědčeni, že všichni zainteresovaní ocení naše úsilí a díky tomu bude Společnost posunuta na ještě vyšší úroveň.

Na realitním trhu působí Společnost již řadu let a vytvořila si pozici konkurenceschopné, stabilní, inovativní a moderní organizace. Neustálý rozvoj a zlepšující se výsledky Společnosti jsou její nejsilnější stránkou a konkurenční výhodou. Za těmito úspěchy stojí řada velmi schopných a profesionálních lidí, ať na straně spolupracujících makléřů, tak na straně zaměstnanců firmy. Prioritou společnosti je dobře odvedená práce a spokojený zákazník. Tohoto cíle by ale nedosáhla bez základního stavebního kamene, a to spokojených spolupracujících makléřů (dále jen "Zástupci") a zaměstnanců. Tento etický kodex by měl k jejich spokojenosti ještě přispět.

Etický kodex zahrnuje:

1. základní principy charakterizující etiku Společnosti
2. pravidla upravující vztahy se všemi partnery Společnosti
3. normy popisující kontrolní systém k dodržování etického kodexu

1. ZÁKLADNÍ PRINCIPY

A. Čest a poctivost

Všichni zástupci Společnosti se ve své práci řídí platnými právními předpisy, etickými a morálními normami a interními pravidly Společnosti. Zájmy Společnosti nemůžou být nikdy v rozporu s čestným a poctivým jednáním.

B. Profesionalita a kvalitní služby

Společnost zabezpečuje úroveň profesionality svých spolupracujících makléřů a zaměstnanců, která je potřebná pro plnění náplně své práce. Jejím hlavním cílem jsou kvalitní služby svým zákazníkům.

C. Rozvoj lidských zdrojů

Pro profesionalitu a vzdělanost svých zástupců pořádá plnohodnotné vzdělávací semináře, které jim napomáhají v osobním odborném růstu.

D. Transparentnost a úplnost poskytovaných informací

Informace podávané klientům Společnosti musí být transparentní, pravdivé a úplné, aby se jejich příjemci mohli na jejich základě správně rozhodnout o budoucím postupu a obchodu.

E. Nestrannost

Společnost slibuje, že nikdy nebude diskriminovat své klienty, zaměstnance a zástupce z pohledu věku, rasového a etnického původu, náboženství, pohlaví, sexuální orientace, národnosti, politického přesvědčení či zdravotního vztahu.

F. Mlčenlivost

Na základě zákona se Společnost zavazuje k mlčenlivosti o získaných informacích a datech svých klientů.

G. Ochrana zdraví a bezpečnost

Pracovní prostředí je uzpůsobené k výkonu práce a napomáhá k fyzické i morální spokojenosti svých zaměstnanců. Pracovní podmínky splňují požadavky na ochranu zdraví a bezpečnost.

2. PRAVIDLA UPRAVUJÍCÍ VZTAHY SE VŠEMI PARTNERY SPOLEČNOSTI

A. Vztahy se zákazníky

Spokojenost zákazníků je hlavním cílem Společnosti.

"Základem všech smluvních vztahů a komunikace se zákazníky je poctivost, čestnost, korektnost, profesionalita, respekt a zdvořilost."

"Společnost dbá na splnění všech požadavků a přání klienta, každý zákazník je pro ni stejně důležitý."

"Při jednání se zákazníky jsou vždy používány jen etické způsoby."

"Klient je vždy seznámen se všemi okolnostmi a informacemi ohledně obchodu. Stávající či vzniklé překážky v obchodu jsou zákazníkovi vždy sděleny, nikdy nejsou zatajovány."

"Zákazníci mají dostatek času na seznámení se a prostudování smluvních dokumentů, které se Společností uzavírají."

"Ve všech jednáních se zákazníci jsou dodržovány platné zákony České republiky."

"Pro Společnost jsou důležití dlouhodobě spokojení zákazníci, kteří práci Společnosti doporučí dále. Prioritou je dlouhodobý podnikatelský cíl."

B. Vztahy se spolupracujícími makléři

Spolupracující makléři jsou základní kamenem fungování a úspěchu Společnosti, její vizitkou a důležitým můstkem vůči širokému okolí.

"Vztah mezi Společností a spolupracujícím makléřem (dále jen "Zástupce") je vždy upraven platnou smlouvou."

"Zástupce je za svou práci odměněn dle předem domluvených smluvních podmínek."

"Společnost si váží kvalitních, profesionálních a schopných Zástupců."

"Společnost oceňuje zájem na osobním profesním růstu, na sebevzdělávání a snaze získat, co nejvíce zkušeností v daném oboru."

"Společnost na práci svých Zástupců nejvíce oceňuje dobře odvedenou práci, dobré vztahy s klienty a zisk."

"Preferencí Společnosti je týmová spolupráce, rodinné, přátelské a bezkonfliktní pracovní prostředí, pravidelné porady, naslouchání názorů a využívání firemní podnikové kultury (identity)."

"Pro Zástupce je vždy připraven vzdělávací program, který může každý využít."

"Společnost a Zástupce jsou ochotni konzultovat nastalé problémy a domluvit se na kompromisních řešeních vyhovující oběma stranám."

"Zástupce se zavazuje k tomu, že svým jednáním nijak neohrozí dobré jméno Společnosti. Pokud se tak stane, následky za své jednání si musí odčinit sám."

"Zástupci jsou o všech novinkách a dění ve firmě informováni prostřednictvím vnitropodnikového systému Stormm."

C. Vztahy se zaměstnanci

Zaměstnanci jsou tzv. pojivou hmotou ve fungování a úspěchu Společnosti. Díky jejich práci je možné, aby základní kameny (Zástupci) dobře drželi při sobě a mohli se věnovat výkonu své obchodní činnosti ze všech sil.

"Každý zaměstnanec je přijímán na základě výběrového řízení, které nemá žádné známky protekce, diskriminace či jiného útisku."

"Vztahy mezi Společností a Zaměstnanci jsou upraveny řádnými pracovními smlouvami."

"Zaměstnanci jsou za svou práci dostatečně ohodnoceny, jak finančními prostředky, tak i nefinanční motivací ve formě benefitů, o jejichž formě a frekvenci rozhoduje vedení Společnosti."

"Společnost a Zaměstnanec jsou ochotni konzultovat nastalé problémy a domluvit se na kompromisních řešeních vyhovující oběma stranám."

"Zaměstnanci jsou o všech novinkách a dění ve firmě informováni prostřednictvím vnitropodnikového systému Stormm."

"Pracovní prostředí je uzpůsobené k výkonu práce a napomáhá k fyzické i morální spokojenosti svých zaměstnanců. Pracovní podmínky splňují požadavky na ochranu zdraví a bezpečnost."

"Zaměstnanci budou plnit své pracovní úkoly a povinnosti svědomitě a profesionálně. Budou dbát na dobré jméno Společnosti a svým jednáním nebudou ohrožovat jmění Společnosti."

"Důvěrné informace o zaměstnancích jsou chráněny a je s nimi nakládáno v souladu s příslušnými platnými právními předpisy."

"V případě restrukturalizace se bude Společnost snažit requalifikovat stávající zaměstnance a nabídnout jim případně jinou pracovní pozici."

D. Vztahy se spolupracujícími společnostmi

Úzce navázaná spolupráce se společnostmi zasahujícími svou činností do realitního oboru je důležitou konkurenční výhodou na současném realitním trhu.

"Vytvoření úzké a dlouhodobé spolupráce se společností M&M Hypoteční je pro Společnost konkurenční výhodou, na které je nutné neustále pracovat a snažit se udržovat dobré obchodní vztahy."

"Vytvoření úzké a dlouhodobé spolupráce se společností M&M pojišťovací s.r.o. je pro Společnost konkurenční výhodou, na které je nutné neustále pracovat a snažit se udržovat dobré obchodní vztahy."

E. Vztahy s veřejným sektorem a okolím společnosti

Vztahy Společnosti s veřejnými orgány jsou v první řadě transparentní, korektní a čestné. Společnost si uvědomuje důležitost veřejného sektoru a nesouhlasí s jakýmkoliv počináním, které by se mohlo nazývat tajnými dohodami či porušovat principy uvedené výše.

Společnost si uvědomuje důležitost dobrých vztahů s celým okolím firmy, tedy s rodinnými příslušníky zaměstnanců a zástupců, s bankami, s úřady, s rodinnými příslušníky svých zákazníků, se vzdělávacími institucemi atd."

"Jednání se všemi veřejnými institucemi je založeno na základě slušného vychování, je transparentní a nenapadnutelné."

"Společnost se snaží pomáhat svým zaměstnancům a zástupcům v krizovém období jejich života v rámci svých možností."

"Vytváření dobrých vztahů s úřady napomáhá Společnosti v úspěšném fungování a prosperitě."

"Úzké obchodní vztahy s bankami podporují efektivnost obchodů Společnosti a napomáhají spokojenosti zákazníků díky slíbené jistotě a stabilitě z hlediska zacházení s jejich financemi."

"Vytváření a udržování dobrých vztahů se vzdělávacími institucemi přispívá k získání kvalitních, vzdělaných a schopných zaměstnanců a zástupců."

F. Vztahy s informačními kanály

Významnost médií a dalších informačních kanálů v současném světě si Společnost zcela uvědomuje. Souhlasí plně se spoluprací a poskytováním informací bez rozdílu, o jaký informační kanál se jedná.

"Komunikaci s médii zajišťuje především tiskové oddělení Společnosti. Na základě předchozí dohody může poskytnout požadované informace i jiný zástupce Společnosti."

"Poskytované informace musí být vždy takové, aby nepoškozovaly dobré jméno firmy a neohrožovaly její postavení na trhu."

"Poskytnuté informace se musí shodovat s celkovou politikou firmy, nesmí být v jejím rozporu."

"Reklama Společnosti, jak z hlediska institucionálního, tak produktového, musí vyhovovat etickým společenským normám a hodnotám."

"Obsah reklamy Společnosti nesmí obsahovat nepravdivé, hrubé a nepřípustné výroky."

3. NORMY POPISUJÍCÍ KONTROLNÍ SYSTÉM K DODRŽOVÁNÍ ETICKÉHO KODEXU

A. Přijetí

"Kodex je schválen vedením Společnosti, stejně jako jeho budoucí aktualizované verze."

"Jazykem kodexu je v současné době jen čeština. V případě potřeby bude přeložen i do cizích jazyků."

B. Distribuce

"Kodex bude distribuován mezi zástupce a zaměstnance Společnosti prostřednictvím vnitropodnikového systému Stormm."

"V případě nutnosti bude i vhodně vyvěšen na internetových stránkách www.mmreality.cz."

"Každý nový zaměstnanec a zástupce Společnosti bude s kodexem seznámen."

C. Kontrola dodržování

"V případě porušení zásad kodexu se Společnost zavazuje k řešení pomocí disciplinárních opatření proti dotyčné osobě."

"V případě velmi závažného porušení kodexu je možné uplatnit i vyloučení dotyčné osoby ze Společnosti."

"Při podezření z porušení kodexu bude vše nahlášeno vedoucím daného oddělení či pobočky. Celý případ bude dostatečně prošetřen a budou z něho vyvozeny následky. O výsledku bude bez výjimky informováno vedení Společnosti."

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo sestavení návrhu etického kodexu pro společnost M&M reality holding a. s. Při načítání literatury a zpracovávání teoretické části práce jsem se dozvěděla mnoho nových a zajímavých informací, které jsem obratem použila při vytváření etických norem a pravidel pro firmu.

Díky dotazníkovému šetření mezi vedoucími poboček a zaměstnanci společnosti jsem získala velmi mnoho cenných pohledů a názorů na společnost. Myslím si, že jedny z nejvíce vypovídajících otázek v dotazníku, které byly i pro obě skupiny stejné nebo alespoň velice podobné, byly otázky číslo jedna a dva. Obě skupiny dotazů mi ukázaly názor lidí působících ve firmě na její působnost, vnímání firmy lidmi z jejího okolí a celkově jejich názor na její vnitřní i vnější podnikovou kulturu. Velice přínosným pro mou práci byl i rozhovor s generálním ředitelem společnosti, panem Milanem Zavadilem, MBA. Z jeho odpovědí je patrné, že cílem celé společnosti není krátkodobý zisk, ale naopak spokojenost jejich klientů, neustálý vývoj a posun vpřed. A to jak v oblasti realitní, tak i v oblastech technologií. Vedení společnosti se rádo věnuje inovacím, tím pomáhá v práci svým realitním zástupcům a v první řadě také zaměstnancům, kteří tvoří pevné zázemí pro práci makléřů.

Po získání všech potřebných informací jsem přešla k samotné tvorbě etického kodexu. Jak jsem se dočetla v odborné literatuře, každý kodex by měl začínat předmluvou, ve které majitel přislíbí jeho dodržování, zmíní se důvody jeho vzniku a také se stručně popíše působnost společnosti. Hlavní pilíře mnou vytvořeného kodexu jsou základní principy charakterizující etiku společnosti, pravidla upravující vztahy se všemi partnery společnosti a normy popisující kontrolní systém k dodržování etického kodexu.

V prvním pilíři jsem vytvořila zásadní hesla, podle kterých by se měl řídit každý člen, ať zaměstnanec, spolupracující makléř či management ve společnosti. Myslím si, že by toto mělo být jakési jejich desatero (myšleno jen obrazně, protože bodů je pouze sedm), které pomůže firmě zlepšit jejich kvalitu poskytovaných služeb, spokojenost cílových zákazníků, spokojenost zaměstnanců a makléřů, a zároveň se sníží počet stížností a negativní reklamy. Většina uvedených bodů je pro fungování společnosti

samozřejmostí, ale dle mého názoru je důležité je i přesto zmínit, aby se na ně v současném podnikatelském boji nezapomnělo.

Tématem druhého pilíře jsou vztahy. Z mého pohledu jsou pro společnost M&M reality holding a. s. nejdůležitější jejich klienti a tedy dobře odvedená práce jejich realitních zástupců, proto jsem hned na začátku zmínila vztahy se zákazníky. Společnost by se podle mě měla zaměřit hlavně na bod čtyři, kde jsem uvedla, že zákazník musí být vždy seznámen se všemi okolnostmi ohledně obchodu. Všechny překážky mu musí být sděleny a nikdy ne zatajovány. Tento bod by měl být dle mého názoru společností především kontrolován. Na druhém a třetím místě jsou vztahy se spolupracujícími zástupci a zaměstnanci. O tyto vztahy by se měla společnost také starat. Snažit se je navzájem propojovat, aby nevznikala mezi realitními makléři a zaměstnanci firmy profesní propast. Vztahy se spolupracujícími společnostmi jsou neméně důležité, a to z toho důvodu, že společnost se díky této spolupráci stává na současném realitním trhu konkurenceschopnější, má oproti ostatním realitním společnostem výhodu v komplexním poskytování služeb pro své zákazníky. Vztah s okolím firmy je dle mého názoru ve společnosti patrně opomíjen. Společnost by si měla se svým okolím vytvářet bližší vztahy, které jí budou pomáhat. Ať už jsou to rodinní příslušníci, kteří své pozitivní názory na firmu sdělí zase svému okolí nebo zástupci spolupracujících bank, úřadů či vzdělávacích institutů. Navázat spolupráci například s některou ze středních škol v místě působnosti je skvělá reklamní podpora a zároveň možnost, jak získat chytré a kvalitní spolupracovníky. Poslední vztahy, které jsem v etickém kodexu popisovala, jsou vztahy s informačními kanály. Tato oblast je dle mého názoru v pořádku, jen je důležité dbát na pravidla, která jsem uvedla, a jsou dle mého naprostou nezbytností. Poslední pilíř je zaměřen na přijetí, distribuci a dodržování etického kodexu, což je po jeho zavedení jednou z nejdůležitějších věcí. Pokud bude etický kodex pouze přijat a nebude se hlídat jeho dodržování, je jeho celý vznik zbytečnou prací.

Z celkového pohledu musím konstatovat, že podniková kultura společnosti M&M reality holding a. s. je velmi viditelná, moderní a nestagnující. Doporučila bych se zaměřit na výběr spolupracujících realitních zástupců. Dle mého názoru je kvalita vždy před kvantitou. Zaměřila bych se na jejich vzdělávání a pravidelné kontrolování jejich práce a dodržování etických pravidel dle vypracovaného návrhu etického kodexu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] CARROL ARCHIE, B. *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. [online]. 1991. [cit. 2012-12-28]. Dostupné na [www: <http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf>](http://www.cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf).
- [2] DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. A KOL. *Projektový management podle IPMA*. 2. vydání. Praha, Grada Publishing, a. s., 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [3] DYTRT Z., *Dobré jméno firmy*. 1. vydání. Praha, Alfa Publishing, s. r. o., 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [4] DYTRT Z., STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace, odpovědnost v managementu*. 1. vydání. Brno, Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
- [5] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání, Management Press. 2007. 798 s. ISBN 9788072611690.
- [6] EMPRESS. *10 nejčastěji udávaných výhod CSR*. [online]. 2012. [cit. 2012-12-26]. Dostupné na [www: <http://vzdelavani.empress.cz/lekce/26/cast/123>](http://vzdelavani.empress.cz/lekce/26/cast/123).
- [7] ETIKA. *Etika – morálka – právo*. [online]. 2011. [cit. 2012-10-10]. Dostupné na [www: <http://www.lf2.cuni.cz/info2lf/ustavy/uzvle/text.htm#3>](http://www.lf2.cuni.cz/info2lf/ustavy/uzvle/text.htm#3).
- [8] ETIKA. *Z dějin filozofické etiky našeho kulturního prostředí*. [online]. 2010. [cit. 2012-10-10]. Dostupné na [www: <http://jdubr.ic.cz/referaty/rlv/etika.sept.htm>](http://jdubr.ic.cz/referaty/rlv/etika.sept.htm).
- [9] ETIKA A MORÁLKA – ÚVOD. *Etymologický vývoj a původ*. [online]. 2011. [cit. 2012-10-19]. Dostupné na [www: <http://www.eapraha.cz/beran/docs/kr3s/etikauvod.pdf>](http://www.eapraha.cz/beran/docs/kr3s/etikauvod.pdf).
- [10] IDNES.CZ. *Odpoutejte se od trpytu konzumní společnosti, vyzval papež Benedikt XVI*. [online]. 2011. [cit. 2012-11-27]. Dostupné na [www: <http://zpravy.idnes.cz/odpoutejte-se-od-trpytu-konzumni-spolecnosti-vyzval-papez-benedikt-xvi-1qf-/zahranicni.aspx?c=A111224_235040_zahranicni_hro>](http://zpravy.idnes.cz/odpoutejte-se-od-trpytu-konzumni-spolecnosti-vyzval-papez-benedikt-xvi-1qf-/zahranicni.aspx?c=A111224_235040_zahranicni_hro).

- [11] JINDŘICHOVSKÁ, I. *Různé pohledy na podnikovou etiku*. [online]. 2011. [cit. 2012-11-11]. Dostupné na [www: <http://jindrichovska.blog.vsem.cz/2011/06/23/ruzne-pohledy-na-podnikovou-etiku/>](http://jindrichovska.blog.vsem.cz/2011/06/23/ruzne-pohledy-na-podnikovou-etiku/).
- [12] JONAS, H. *Princip odpovědnosti*. 1. vydání. Praha, Oikoyomenh, 1997. 318 s. ISBN 80-86005-06-2.
- [13] KAISER, J. *Jiný kraj jiný mrav aneb Překlad jako mezikulturní transfer*. [online]. 2011. [cit. 2013-01-04]. Dostupné na [www: <http://www.ilts.cz/cz/preklad-jako-mezikulturni-transfer>](http://www.ilts.cz/cz/preklad-jako-mezikulturni-transfer).
- [14] LOCKE, J. *Esej o lidském rozumu*. 1. vydání. Praha, Svoboda, 1984. 407 s.
- [15] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing, a. s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [16] MAKAROVÁ, A. *Duševní hygiena*. [online]. 2011. [cit. 2012-10-27]. Dostupné na [www: <http://hygiena.zdrave.cz/dusevni-hygiena/>](http://hygiena.zdrave.cz/dusevni-hygiena/).
- [17] MAXOVÁ, S. Firemní kultura – II. díl. [online]. 2009. [cit. 2012-12-26]. Dostupné na [www: <http://www.asistentka.cz/node/9915>](http://www.asistentka.cz/node/9915).
- [18] M&M REALITY HOLDING. *Historie firmy*. [online]. 2013. [cit. 2012-01-14]. Dostupné na [www: <http://www.mmreality.cz/cs/historie-firmy/>](http://www.mmreality.cz/cs/historie-firmy/).
- [19] M&M REALITY HOLDING. *O nás*. [online]. 2013. [cit. 2012-01-14]. Dostupné na [www: <http://www.mmreality.cz/cs/o-nas/>](http://www.mmreality.cz/cs/o-nas/).
- [20] M&M REALITY HOLDING. *Pobočky*. [online]. 2013. [cit. 2012-01-14]. Dostupné na [www: <http://www.mmreality.cz/cs/pobočky/>](http://www.mmreality.cz/cs/pobočky/).
- [21] MAXOVÁ, S. Firemní kultura – III. díl. [online]. 2009. [cit. 2012-12-26]. Dostupné na [www: <http://www.asistentka.cz/node/9944>](http://www.asistentka.cz/node/9944).
- [22] NAUCNASTEZKA.CZ. *Konzumní myšlení a životní styl*. [online]. 2010. [cit. 2012-11-26]. Dostupné na [www: <http://www.naucnastezka.cz/clanek.asp?id=172&clanek=Konzumn%ED+spole%EDnost+a+%9Eivotn%ED+styl>](http://www.naucnastezka.cz/clanek.asp?id=172&clanek=Konzumn%ED+spole%EDnost+a+%9Eivotn%ED+styl).
- [23] OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. 2013. [cit. 2012-01-14]. Dostupné na [www: <http://www.obchodnik.cz/>](http://www.obchodnik.cz/).

- <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a600004987&typ=actual&klic=6qpg6r>>.
- [24] ODEHNALOVÁ, P. *Podniková kultura I*. [online]. 2007. [cit. 2012-11-26]. Dostupné na [www: <http://inovace.cz/novinky/743-podnikova-kultura-i>](http://inovace.cz/novinky/743-podnikova-kultura-i).
- [25] RÖSNER, J. H. *Corporate Social Responsibility (CSR)*. [online]. 2012. [cit. 2012-12-28]. Dostupné na [www: <http://www.kas.de/wf/de/71.10174/>](http://www.kas.de/wf/de/71.10174/).
- [26] SEKNIČKA, P., PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing, a. s., 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [27] SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. 1. vydání. Praha, CODEX Bohemia, s.r.o., 1997. 192 s. ISBN 80-85963-40-X.
- [28] STEINMANN, H., LÖHR, A. *Základy podnikové etiky*. 1. vydání. Praha, Victoria Publishing, 1995. 133 s. ISBN 80-85865-56-4.
- [29] STAKEHOLDER ENGAGEMENT. *Stakeholder mapping part 2*. [online]. 2011. [cit. 2012-11-12]. Dostupné na [www: <http://stakeholderengagementnz.wordpress.com/category/stakeholder-mapping-2/>](http://stakeholderengagementnz.wordpress.com/category/stakeholder-mapping-2/).
- [30] ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. 212 s. ISBN 80-85603-94-2.
- [31] TRANSPARENCY INTERNATIONAL – ČESKÁ REPUBLIKA. *O nás*. [online]. 2011. [cit. 2012-10-31]. Dostupné na [www: <http://www.transparency.cz/o-tic/>](http://www.transparency.cz/o-tic/).
- [32] ULRYCH, V. *Silná a slabá podniková kultura*. [online]. 2008. [cit. 2012-12-26]. Dostupné na [www: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/siln-slab-podnikov-kultura.html>](http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/siln-slab-podnikov-kultura.html).
- [33] VÝROST, J. *Sociální psychologie – 2., přepracované a rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha, Grada Publishing, a. s., 2008. 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8.
- [34] ZIKMUND, M. *Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat*. [online]. 2010. [cit. 2012-11-12]. Dostupné na [www: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>](http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat).

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník makléři - tvorba etického kodexu pro společnost M&M reality holding a. s.	84
Příloha B - Výsledky dotazníkového šetření v tabulkách (vedoucí poboček)	91
Tabulka 6 - Tvrzení vystihující charakter společnosti M &M reality holding a.s.	91
Tabulka 7 - Souhlas či nesouhlas s fakty o firmě dle zkušeností a praxe ve společnosti vedoucích poboček	91
Tabulka 8 - Pět nejdůležitějších tvrzení, které se vztahují k charakteristice pobočky vedoucích.....	92
Tabulka 9 - Profesionální postup ve společnosti M&M reality holding a. s. z pohledu vedoucích poboček	92
Tabulka 10 - Obecná tvrzení o společnostech z pohledu vedoucích poboček	92
Tabulka 11 - Seřazení nejvíce ceněných vlastností u spolupracovníků (makléřů)	93
Tabulka 12 - Vysvětlení pojmu "etické podnikání"	93
Tabulka 13 - Názor na podnikatelské cíle	93
Tabulka 14 - Preference pracovních cílů.....	94
Tabulka 15 - Obstarávání zákazníků	94
Tabulka 16 - Rozdělení respondentů dle pohlaví	94
Tabulka 17 - Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání.....	94
Tabulka 18 - Rozdělení respondentů dle věku	95
Tabulka 19 - Rozdělení respondentů dle praxe ve společnosti M&M reality holding a.s.....	95
Tabulka 20 - Rozdělení respondentů dle denního pracovního nasazení	95
Příloha C - Dotazník zaměstnanci - tvorba etického kodexu pro spol. M&M reality holding a. s.	96
Příloha D - Výsledky dotazníkového šetření v tabulkách (zaměstnanci centrály)	102
Tabulka 21 - Tvrzení vystihující charakter spol. M &M reality holding a.s.	102
Tabulka 22 - Souhlas či nesouhlas s fakty o firmě dle zkušeností a praxe ve společnosti dle jejích zaměstnanců.....	102
Tabulka 23 - Pět nejdůležitějších tvrzení, které se vztahují k charakteristice pracovního místa dle zaměstnanců.....	103
Tabulka 24 - Obecná tvrzení o společnostech dle názorů zaměstnanců spol. M&M reality holding a.s.	103
Tabulka 25 - Seřazení vlastností spolupracovníků dle priorit zaměstnanců	103
Tabulka 26 - Vysvětlení pojmu "etické podnikání" dle zaměstnanců.....	104
Tabulka 27 - Rozdělení respondentů dle pohlaví	104
Tabulka 28 - Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání.....	104
Tabulka 29 - Rozdělení respondentů dle věku	104
Tabulka 30 - Rozdělení respondentů dle praxe ve společnosti	105

DOTAZNÍK

Tvorba etického kodexu pro společnost M&M reality holding a. s.

Vážená paní / vážený pane,

v následujících otázkách bych Vás ráda požádala o vyplnění odpovědí týkající se společnosti M&M reality holding a. s. a Vašeho pohledu na její vztah k podnikové kultuře, etice v podnikání, společenské odpovědnosti a informací s tímto tématem souvisejících. Dotazník je zcela anonymní, bude sloužit k tvorbě již připravovaného etického kodexu a bude součástí mé diplomové práce.

Děkuji Vám za spolupráci.

Dědková Irena

1. Označte tvrzení vystihující charakter společnosti M&M reality holding a.s. (možno i více odpovědí):
 - a. v následujících letech bude růst (zvýší se počet poboček, spolupracujících makléřů, uzavřených obchodů, atd.)
 - b. využívá moderních metod v řízení
 - c. nebojí se inovací
 - d. dbá na dobré jméno firmy
 - e. je to prosperující společnost
 - f. je konkurenceschopná na současném realitním trhu
 - g. její prioritou jsou kvalitní služby poskytované k uspokojování svým zákazníkům
 - h. pečlivě si vybírá spolupracující makléře
 - i. dokáže ocenit dobře odvedenou práci (dostatečný motivační program)
 - j. cení si kvalitních spolupracovníků (benefity)
 - k. je otevřená pro názory ostatních (vedení firmy, motivace makléřů, jednání s klienty, atd.)
 - l. finanční ohodnocení odpovídá odvedené práci
 - m. pro spolupráci je důležité vzdělání
 - n. pro spolupráci je důležitá praxe

2. Na základě Vašich zkušeností a praxe ve společnosti ohodnoťte Váš souhlas o následujících faktech o firmě:

(Označte jednu možnost u každého tvrzení.)

	Výborně	Průměrně	Špatně
a. Pro nové makléře připravuje vzdělávací program	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Podporuje vzdělávací kurzy i mimo společnost (kurzy managementu, marketingu, jednání s klientem, atd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Při vzniku stížností na jednotlivce je problém řešen neprodleně (stížnost vznikne na straně zákazníka)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Umožňuje profesní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Pravidelně informuje o novinkách a dění ve společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Pro společnost je důležitý zisk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Má postupy při řešení			

- | | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | konfliktů
mezi
spolupracujícími makléři | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. | Má dobrou podnikovou kulturu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i. | Pro společnost je důležitá dobře odvedená práce (pozitivní ohlasy na práci z okolí firmy) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Označte **5 nejvýstižnějších tvrzení**, které se vztahují k charakteristice Vašeho pracovního místa/pobočky (možnost i více odpovědí):

- i. Pracovní prostředí se nechá popsat jako rodinné, přátelské, bezkonfliktní
- j. Má jasně danou koncepci řízení a vedení
- k. Podporuje týmovou spolupráci
- l. Vyslechne názory spolupracujících makléřů, vyvodí z nich závěry
- m. Pečlivě si vybírá spolupracovníky
- n. Pořádá pravidelné porady svých spolupracovníků
- o. Využívá firemní identity (firemní oblečení, celopolepy, tiskopisy, atd.)
- p. Ocení celopodnikové setkání
- q. Využívá vzdělávacích seminářů v rámci společnosti
- r. Využívá podpory a práce firemní centrály, zázemí společnosti

4. Jakým způsobem se stávají spolupracující makléři ve společnosti úspěšní?
(Označte jednu možnost u každého tvrzení.)

- | | | | | |
|----|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | Souhlas | Neutrální | Nesouhlas |
| a. | Výbornými výkony ve své práci | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| b. Dobrymi
vztahy
s kolegy | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Ochotou na
zvyšování
sebevzdělává
ní | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Práci ve
svém volném
čase | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Ochotou
k přeložení
na jiné místo
výkonu práce
(přestěhován) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Dlouhodobou
práci ve
společnosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Specifickým
přínosem pro
podnik
(inovativní
nápady) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. Smyslem pro
odpovědnost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Se kterými z následujících obecných tvrzení o společnostech se spíše ztotožňujete a naopak?

- | | Ano | Ne |
|--|--------------------------|--------------------------|
| j. Hlavním
cílem
podniku je
krátkodobá
ziskovost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k. Pro
společnost je
prioritní
dlouhodobý
zisk (rozvoj,
inovace,
dobré jméno
firmy, atd.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|
| l. | Nadřazené jsou potřeby podniku nad potřeby jednotlivců | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| m. | Etika v podnikání je přežitek | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| n. | Zabývat se okolím společnosti je ztráta času (rodinní příslušníci, partneři, vzdělávací instituty, banky, úřady, atd.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o. | Nefinanční motivace spolupracovníků je neúčinná | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p. | Negativní ohlasy na společnost jsou zanedbatelné | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| q. | Podnik nemá svědomí, je to právní subjekt, nikoliv fyzická osoba | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| r. | Společnost by se měla zabývat pouze aktivitami, které jí přinášejí zisk | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Jakých charakterových vlastností si ceníte na svých spolupracujících makléřích?

Vlastnosti seřad'te na stupnice od 1 do 14.

- a. Cílevědomost
- b. Pracovitost
- c. Píle
- d. Čest
- e. Vzdělanost
- f. Všeobecný přehled
- g. Komunikativnost
- h. Přátelské vystupování
- i. Dominantnost
- j. Přesvědčivost
- k. Pravdomluvnost
- l. Povrchnost
- m. Flexibilita
- n. Schopnost empatie

7. Co si představujete pod pojmem etické podnikání? Zaškrtněte 3 tvrzení, o kterých si myslíte, že nejvíce naplňují pojem etiky v podnikání.

- a. Dodržování společenských pravidel.
- b. Dodržování morálních pravidel.
- c. Dodržování etikety.
- d. Dodržování podnikem stanovených pravidel a norem.
- e. Dodržování zákonů.
- f. Zodpovědnost za své jednání.
- g. Slušnost a čestnost.
- h. Jiné:

.....
.....
.....

8. Je pro Vás jako podnikatele důležitější:

- a. Krátkodobý podnikatelský cíl (horizont do 5 let)
- b. Dlouhodobější podnikatelský cíl (horizont nad 5 let)

9. Preferujete (**očísľujte dle Vašich preferencí od 1 do 8; 1 = nejvíce, 8 = nejméně**).

- a. Pocit dobře odvedené práce
- b. Dobré vztahy s klienty
- c. Zisk
- d. Hodně benefitů za pracovní výkon
- e. Ocenění a pochvalu od Vašich vedoucích

- f. Týmovou práci na úkor vlastního zisku
 - g. Profesní růst
 - h. Umístění na firemním žebříčku nejlepších makléřů měsíce
10. Při obstarávání klienta dáváte přednost:
- a. Inzerátům na internetu
 - b. Písemným inzerátům (inzertní noviny, vývěsní tabule, nástěnky, atd.)
 - c. Osobnímu doporučení
 - d. Telefonickému kontaktu
 - e. Reklamě v médiích (TV, radio)

V následujících otázkách, prosím, vyplňte data o Vaší osobě:

11. Jste: muž žena

12. Zaškrtněte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a. Základní
- b. Vyučen(a)
- c. Vyučen(a) s maturitou
- d. Středoškolské
- e. Vyšší odborné
- f. Vysokoškolské bakalářské
- g. Vysokoškolské magisterské

13. Kolik je Vám let?

- a. Do 20 let
- b. 20 – 29 let
- c. 30 – 39 let
- d. 40 – 49 let
- e. 50 – 59 let
- f. 60 a více let

14. Jak dlouho působíte ve společnosti M&M reality holding a.s.:

- a. Méně než 1 rok
- b. 1-2 roky
- c. 3-4 roky
- d. 5 a více

15. Kolik hodin denně věnujete práci pro společnosti M&M reality holding a. s.?

- a. 8 a méně
- b. 8,5 až 10 hodin
- c. 10,5 až 12 hodin
- d. Více jak 12 hodin

Příloha B - Výsledky dotazníkového šetření v tabulkách (vedoucí poboček)

Tabulka 6 - Tvrzení vystihující charakter společnosti M &M reality holding a.s.

	AČ	RČ
A	75	11,18%
B	45	6,71%
C	64	9,54%
D	60	8,94%
E	78	11,62%
F	60	8,94%
G	61	9,09%
H	11	1,64%
I	47	7,00%
J	47	7,00%
K	41	6,11%
L	40	5,96%
M	20	2,98%
N	22	3,28%
CELKEM	671	100,00%

Tabulka 7 - Souhlas či nesouhlas s fakty o firmě dle zkušeností a praxe ve společnosti vedoucích poboček

	výborně		průměrně		špatně	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
A	52	57,14%	38	41,76%	1	1,10%
B	28	30,77%	44	48,35%	19	20,88%
C	57	62,64%	33	36,26%	1	1,10%
D	76	83,52%	15	16,48%	0	0,00%
E	69	75,82%	20	21,98%	2	2,20%
F	75	82,42%	16	17,58%	0	0,00%
G	38	41,76%	45	49,45%	8	8,79%
H	67	73,63%	24	26,37%	0	0,00%
I	65	71,43%	23	25,27%	3	3,30%

Tabulka 8 - Pět nejvýstižnějších tvrzení, které se vztahují k charakteristice pobočky vedoucích

	AČ	RČ
A	68	14,95%
B	45	9,89%
C	71	15,60%
D	54	11,87%
E	16	3,52%
F	62	13,63%
G	55	12,09%
H	18	3,96%
I	28	6,15%
J	38	8,35%
CELKEM	455	100,00%

Tabulka 9 - Profesní postup ve společnosti M&M reality holding a. s. z pohledu vedoucích poboček

	souhlas		neutrální		nesouhlas	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
A	82	90,11%	8	8,79%	1	1,10%
B	41	45,05%	45	49,45%	5	5,49%
C	62	68,13%	28	30,77%	1	1,10%
D	49	53,85%	37	40,66%	5	5,49%
E	26	28,57%	47	51,65%	18	19,78%
F	44	48,35%	37	40,66%	10	10,99%
G	44	48,35%	43	47,25%	4	4,40%
H	76	83,52%	15	16,48%	0	0,00%

Tabulka 10 - Obecná tvrzení o společnostech z pohledu vedoucích poboček

	ano		ne	
	AČ	RČ	AČ	RČ
A	0	0,00%	91	100,00%
B	91	100,00%	0	0,00%
C	31	34,07%	60	65,93%
D	4	4,40%	87	95,60%
E	4	4,40%	87	95,60%
F	16	17,58%	75	82,42%
G	31	34,07%	60	65,93%
H	13	14,29%	78	85,71%
I	17	18,68%	74	81,32%

Tabulka 11 - Seřazení nejvíce ceněných vlastností u spolupracovníků (makléřů)

PRIORITA	VLASTNOST
1	pracovitost
2	cílevědomost
3	píle
4	komunikativnost
5	čest
6	pravdomluvnost
7	přátelské vystupování
8	flexibilita
9	přesvědčivost
10	vzdělanost
11	všeobecný přehled
12	schopnost empatie
13	dominantnost
14	povrchnost

Tabulka 12 - Vysvětlení pojmu "etické podnikání"

	AČ	RČ
a. Dodržování spol. pravidel	20	7,33%
b. Dodržování morálních pravidel	56	20,51%
c. Dodržování etikety	2	0,73%
d. Podniková pravidla a normy	38	13,92%
e. Dodržování zákonů	30	10,99%
f. Zodpovědnost za své jednání	68	24,91%
g. Slušnost a čestnost	58	21,25%
h. Jiné	1	0,37%
CELKEM	273	100,00%

Tabulka 13 - Názor na podnikatelské cíle

	AČ	RČ
a. Krátkodobý podnikatelský cíl (horizont do 5 let)	18	19,78%
b. Dlouhodobý podnikatelský cíl (horizont nad 5 let)	73	80,22%
CELKEM	91	100,00%

Tabulka 14 - Preference pracovních cílů

PRIORITA	CÍL
1	pocit dobře odvedené práce
2	dobré vztahy s klienty
3	zisk
4	profesní růst
5	týmovou práci na úkor vlastního zisku
6	ocenění a pochvalu od Vašich vedoucích
7	hodně benefitů za pracovní výkon
8	umístění na firemním žebříčku nejlepších makléřů měsíce

Tabulka 15 - Obstarávání zákazníků

	AČ	RČ
a. inzerátům na internetu	12	13%
b. písemným inzerátům	8	9%
c. osobnímu doporučení	56	62%
d. telefonickému kontaktu	15	16%
e. reklamě v médiích (TV, radio)	0	0%
CELKEM	91	100%

Tabulka 16 - Rozdělení respondentů dle pohlaví

	AČ	RČ
muž	62	68,13%
žena	29	31,87%
CELKEM	91	100,00%

Tabulka 17 - Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

	AČ	RČ
základní	1	1,10%
vyučen(a)	12	13,19%
vyučen(a) s maturitou	5	5,49%
středoškolské	47	51,65%
vyšší odborné	5	5,49%
vysokoškolské bakalářské	9	9,89%
vysokoškolské magisterské	12	13,19%
CELKEM	91	100,00%

Tabulka 18 - Rozdělení respondentů dle věku

	AČ	RČ
a. do 20 let	0	0,00%
b. 20 - 29 let	17	18,68%
c. 30 - 39 let	40	43,96%
d. 40 - 49 let	21	23,08%
e. 50 - 59 let	12	13,19%
f. 60 a více let	1	1,10%
CELKEM	91	100,00%

Tabulka 19 - Rozdělení respondentů dle praxe ve společnosti M&M reality holding a.s.

	AČ	RČ
méně než 1 rok	3	3%
1-2 roky	19	21%
3-4 roky	35	38%
5 let a více	34	37%
CELKEM	91	100%

Tabulka 20 - Rozdělení respondentů dle denního pracovního nasazení

	AČ	RČ
8 hodin a méně	8	8,79%
8,5 až 10 hodin	23	25,27%
10,5 až 12 hodin	40	43,96%
více jak 12 hodin	20	21,98%
CELKEM	91	100,00%

DOTAZNÍK

Tvorba etického kodexu pro společnost M&M reality holding a. s.

Vážená paní / vážený pane,

v následujících otázkách bych Vás ráda požádala o vyplnění odpovědí týkající se společnosti M&M reality holding a. s. a Vašeho pohledu na její vztah k podnikové kultuře, etice v podnikání, společenské odpovědnosti a informací s tímto tématem souvisejících. Dotazník je zcela anonymní, bude sloužit k tvorbě etického kodexu a bude součástí mé diplomové práce.

Děkuji Vám za spolupráci.

Dědková Irena

1. Označte tvrzení vystihující charakter společnosti M&M reality holding a.s. (možno i více odpovědí):
 - a. v následujících letech bude růst (zvýší se počet poboček, spolupracujících makléřů, uzavřených obchodů, atd.)
 - b. využívá moderních metod v řízení
 - c. nebojí se inovací
 - d. dbá na dobré jméno firmy
 - e. je to prosperující společnost
 - f. je konkurenceschopná na současném realitním trhu
 - g. její prioritou jsou kvalitní služby poskytované k uspokojování svým zákazníkům
 - h. pečlivě si vybírá spolupracující makléře
 - i. dokáže ocenit dobře odvedenou práci (dostatečný motivační program)
 - j. cení si kvalitních spolupracovníků (benefity)
 - k. je otevřená pro názory ostatních (vedení firmy, motivace makléřů, jednání s klienty, atd.)
 - l. finanční ohodnocení odpovídá odvedené práci
 - m. pro spolupráci je důležité vzdělání
 - n. pro spolupráci je důležitá praxe

2. Na základě Vašich zkušeností a praxe ve společnosti ohodnoťte Váš souhlas o následujících faktech o firmě:

(Označte jednu možnost u každého tvrzení.)

	Výborně	Průměrně	Špatně
j. Podporuje vzdělávací kurzy i mimo společnost (kurzy managementu, marketingu, účetnictví, novinky v právní oblasti atd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Při vzniku stížností na jednotlivce je problém řešen neprodleně (stížnost vznikne na straně makléře)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Při vzniku stížností na jednotlivce je problém řešen neprodleně (stížnost vznikne na Vaší straně)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Umožňuje profesní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Pravidelně informuje o novinkách a dění ve společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| o. Pro společnost je důležitý zisk | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p. Pro společnost jsou důležití její zaměstnanci, dokáže odměnit dobře odvedenou práci | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| q. Má dobrou podnikovou kulturu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Označte 5 nejdůležitějších tvrzení, které se vztahují k charakteristice Vašeho pracovního místa (možnost i více odpovědí):

- a. Pracovní prostředí se nechá popsat jako rodinné, přátelské, bezkonfliktní
- b. Má jasně danou koncepci řízení a vedení
- c. Podporuje týmovou spolupráci
- d. Vyslechne názory zaměstnanců, vyvodí z nich závěry
- e. Pečlivě si vybírá své zaměstnance
- f. Pořádá pravidelné porady vedoucích oddělení se svými podřízenými
- g. Využívá firemní identity (firemní oblečení, celopolepy, tiskopisy, atd.)
- h. Podporuje vzdělávání svých zaměstnanců (odborné kurzy, jazykové kurzy, ..)

4. Se kterými z následujících **obecných tvrzení** o společnostech se spíše ztotožňujete a naopak?

- | | Ano | Ne |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a. Hlavním cílem podniku je krátkodobá ziskovost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Pro společnost je prioritní | | |

- | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|
| | dlouhodobý
zisk (rozvoj,
inovace,
dobré jméno
firmy, atd.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. | Nadřazené
jsou potřeby
podniku nad
potřeby
jednotlivců | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. | Etika
v podnikání
je přežitek | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. | Zabývat se
okolím
společnosti je
ztráta času
(rodinní
příslušníci,
partneři,
vzdělávací
instituty,
banky, úřady,
atd.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. | Nefinanční
motivace
spolupracovníků
je
neúčinná | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. | Negativní
ohlasy na
společnost
jsou
zanedbatelné | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. | Podnik nemá
svědomí, je
to právní
subjekt,
nikoliv
fyzická osoba | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i. | Společnost
by se měla
zabývat
pouze
aktivitami, | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

keré jí
přinášejí zisk

5. Jakých charakterových vlastností si ceníte nejvíce na svých spolupracovnících?

Vlastnosti seřad'te na stupnici od 1 do 14.

- a. Cílevědomost
- b. Pracovitost
- c. Píle
- d. Čest
- e. Vzdělanost
- f. Všeobecný přehled
- g. Komunikativnost
- h. Přátelské vystupování
- i. Dominantnost
- j. Přesvědčivost
- k. Pravdomluvnost
- l. Povrchnost
- m. Flexibilita
- n. Schopnost empatie

6. Co si představujete pod pojmem etické podnikání? Zaškrtněte **3 tvrzení**, o kterých si myslíte, že nejvíce naplňují pojem etiky v podnikání.

- a. Dodržování společenských pravidel.
- b. Dodržování morálních pravidel.
- c. Dodržování etikety.
- d. Dodržování podnikem stanovených pravidel a norem.
- e. Dodržování zákonů.
- f. Zodpovědnost za své jednání.
- g. Slušnost a čestnost.
- h. Jiné:

.....
.....
.....

V následujících otázkách, prosím, vyplňte data o Vaší osobě:

7. Jste: muž žena

8. Zaškrtněte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a. Základní
- b. Vyučen(a)

- c. Vyučen(a) s maturitou
- d. Středoškolské
- e. Vyšší odborné
- f. Vysokoškolské bakalářské
- g. Vysokoškolské magisterské

9. Kolik je Vám let?

- a. Do 20 let
- b. 20 – 29 let
- c. 30 – 39 let
- d. 40 – 49 let
- e. 50 – 59 let
- f. 60 a více let

10. Jak dlouho působíte ve společnosti M&M reality holding a.s.:

- a. Méně než 1 rok
- b. 1-2 roky
- c. 3-4 roky
- d. 5 a více

Příloha D - Výsledky dotazníkového šetření v tabulkách (zaměstnanci centrály)

Tabulka 21 - Tvrzení vystihující charakter společnosti M &M reality holding a.s.

	AČ	RČ
A	17	13,60%
B	8	6,40%
C	12	9,60%
D	0	0,00%
E	21	16,80%
F	23	18,40%
G	4	3,20%
H	0	0,00%
I	10	8,00%
J	4	3,20%
K	8	6,40%
L	2	1,60%
M	8	6,40%
N	8	6,40%
CELKEM	125	100,00%

Tabulka 22 - Souhlas či nesouhlas s fakty o firmě dle zkušeností a praxe ve společnosti dle jejich zaměstnanců

	výborně		průměrně		špatně	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
A	3	12,00%	15	60,00%	7	28,00%
B	10	40,00%	12	48,00%	3	12,00%
C	7	28,00%	12	48,00%	6	24,00%
D	8	32,00%	6	24,00%	11	44,00%
E	13	52,00%	10	40,00%	2	8,00%
F	22	88,00%	3	12,00%	0	0,00%
G	7	28,00%	18	72,00%	0	0,00%
H	3	12,00%	22	88,00%	0	0,00%

Tabulka 23 - Pět nejvýstižnějších tvrzení, které se vztahují k charakteristice pracovního místa dle zaměstnanců

	AČ	RČ
A	23	19,66%
B	12	10,26%
C	19	16,24%
D	19	16,24%
E	16	13,68%
F	9	7,69%
G	10	8,55%
H	9	7,69%
CELKEM	117	100,00%

Tabulka 24 - Obecná tvrzení o společnostech dle názorů zaměstnanců spol. M&M reality holding a.s.

	ano		ne	
	AČ	RČ	AČ	RČ
A	0	0,00%	25	100,00%
B	25	100,00%	0	0,00%
C	16	64,00%	9	36,00%
D	7	28,00%	18	72,00%
E	12	48,00%	13	52,00%
F	8	32,00%	17	68,00%
G	5	20,00%	20	80,00%
H	9	36,00%	16	64,00%
I	4	16,00%	21	84,00%

Tabulka 25 - Seřazení vlastností spolupracovníků dle priorit zaměstnanců

PRIORITA	VLASTNOST
1	pracovitost
2	přátelské vystupování
3	píle
4	schopnost empatie
5	všeobecný přehled
6	vzdělanost
7	komunikativnost
8	čest
9	flexibilita
10	cílevědomost
11	pravdomluvnost
12	přesvědčivost
13	dominantnost
14	povrchnost

Tabulka 26 - Vysvětlení pojmu "etické podnikání" dle zaměstnanců

	AČ	RČ
a. Dodržování spol. pravidel	4	5,33%
b. Dodržování morálních pravidel	19	25,33%
c. Dodržování etikety	2	2,67%
d. Podniková pravidla a normy	2	2,67%
e. Dodržování zákonů	19	25,33%
f. Zodpovědnost za své jednání	17	22,67%
g. Slušnost a čestnost	12	16,00%
h. Jiné	0	0,00%
CELKEM	75	100,00%

Tabulka 27 - Rozdělení respondentů dle pohlaví

	AČ	RČ
muž	4	16,00%
žena	21	84,00%
CELKEM	25	100,00%

Tabulka 28 - Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

	AČ	RČ
základní	0	0%
vyučen(a)	2	8%
vyučen(a) s maturitou	0	0%
středoškolské	12	48%
vyšší odborné	0	0%
vysokoškolské bakalářské	3	12%
vysokoškolské magisterské	8	32%
CELKEM	25	100%

Tabulka 29 - Rozdělení respondentů dle věku

	AČ	RČ
a. do 20 let	0	0,00%
b. 20 - 29 let	18	72,00%
c. 30 - 39 let	4	16,00%
d. 40 - 49 let	2	8,00%
e. 50 - 59 let	1	4,00%
f. 60 a více let	0	0,00%
CELKEM	25	100,00%

Tabulka 30 - Rozdělení respondentů dle praxe ve společnosti

	AČ	RČ
méně než 1 rok	5	20%
1-2 roky	7	28%
3-4 roky	4	16%
5 let a více	9	36%
CELKEM	25	100%