

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě

Types of conflicts and their causes

in the company

Lenka Háková

Plzeň 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 2. května 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Janě Dvořákové za odbornou pomoc a inspirativní vedení při zpracování mé bakalářské práce. Poděkování patří jmenovitě i realitnímu makléři společnosti HVB Real Estate s. r. o. Zdeňku Hákoví za informace o dění ve společnosti a za poskytnuté podklady.

Obsah

1	Charakteristika společnosti	8
1.1	Základní informace	8
1.2	Organizační struktura	10
1.3	Firemní kultura.....	11
1.4	Inzerce, reklamní předměty.....	12
1.5	Činnost makléře	12
1.6	Vnitřní a vnější prostředí.....	13
1.6.1	Vnitřní prostředí.....	13
1.6.2	Vnější prostředí.....	14
1.6.3	SWOT analýza.....	15
1.7	Cíle pro nejbližší období	15
2	Konflikty ve společnosti a v pracovních skupinách.....	17
2.1	Pojem konflikt.....	17
2.2	Přístupy ke konfliktům	17
2.3	Pozitivní a negativní vliv konfliktů.....	18
2.3.1	Pozitivní vliv konfliktů	18
2.3.2	Negativní vliv konfliktů.....	19
2.4	Pravidla konfliktů.....	20
2.5	Podoby konfliktů.....	20
2.5.1	Konflikty dle autorek Veselých	20
2.5.2	Konflikty dle Dědiny a Odcházela.....	22
2.5.3	Konflikty dle Bedrnové a Nového	23
2.6	Vznik konfliktu	23
2.7	Příčiny konfliktu.....	24
2.8	Řešení konfliktu	26
2.8.1	Řešení konfliktní situace.....	26
2.8.2	Řešení konfliktů mezi podřízenými	26
2.8.3	Řešení konfliktů mezi podřízeným a nadřízeným	27
2.8.4	Řešení konfliktů s obchodními partnery a s konkurencí.....	27
2.9	Komunikace	27

3	Zhodnocení výskytu konfliktů ve společnosti	29
3.1	Výskyt konfliktů.....	29
3.1.1	Konflikty mezi makléři	29
3.1.2	Konflikty mezi vedením a makléři	32
3.1.3	Konflikty mezi makléřem a majitelem nemovitosti, klientem	34
3.1.4	Konflikty mezi společnostmi a advokátní kanceláři	35
3.1.5	Konflikty mezi společnostmi a konkurencí	36
3.2	Výzkum ve společnosti HVB Real Estate s. r. o.	37
3.2.1	Vyhodnocení výzkumu	37
3.2.2	Příčiny konfliktů	43
3.2.3	Dopady konfliktů	45
3.2.4	Projevy konfliktů	46
3.2.5	Vývoj konfliktů.....	46
4	Návrh opatření.....	48
4.1	Dodržování vnitřních předpisů.....	48
4.2	Doplnění vnitřních předpisů či vytvoření nového vnitřního předpisu	49
4.3	Povinná účast na týdenních a regionálních poradách společnosti	50
4.4	Zlepšení informovanosti makléřů o aktuálním dění ve společnosti.....	50
4.5	Řešení konfliktů při školení makléře	51
4.6	Individuální řešení dlouhodobých konfliktů	51
4.7	Reference spokojeného klienta	52
4.8	Praktické rady.....	52
4.9	Častější a efektivnější pořádání víkendových seminářů, firemních akcí	53
4.9.1	Realizace víkendového semináře	53
5	Závěr.....	55
6	Seznam tabulek a obrázků.....	56
7	Seznam použitých zkratk	57
8	Seznam použité literatury	58
9	Seznam příloh	60

Úvod

Je jednoduché společnost založit, udržet se však na trhu a vytvořit si dobré jméno je záležitostí skutečně obtížnou. Společnost oslabují nejen vnější rizika, se kterými souvisí umění prosadit se mezi velkým množstvím konkurentů, ale i rizika vnitřní. Mezi vnitřní rizika patří konflikty, které jsou v dnešní době dle mého názoru ve společnostech podceňovány, přestože se jedná o aktuální problematiku. Návrhy řešení konfliktů, které by eliminovaly jejich existenci, by byly jistě přínosem pro každou společnost.

Mou bakalářskou práci jsem se rozhodla vypracovat v realitní společnosti HVB Real Estate s. r. o., konkrétně v její kladenské pobočce, kde se soustřeďuje prozatím nejvíce makléřů společnosti.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola zahajuje tuto práci charakteristikou společnosti. Budou zde například uvedeny základní informace o společnosti a cíle pro nejbližší období. Ke konci první kapitoly budou analyzovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti pomocí SWOT analýzy.

Druhá kapitola se na základě literatury bude zabývat podobami konfliktů ve společnosti, jakými různými pohledy se může na konflikty pohlížet, a budou zde zahrnuty i bezprostředně související skutečnosti.

Ve třetí kapitole bude zhodnocena současná situace ve společnosti na základě dotazníkového šetření a konzultací s makléřem společnosti. Bude zaměřena zejména na konkrétní konflikty ve společnosti, jejich příčiny a dopady.

Poslední čtvrtá kapitola bude navazovat na výsledky zhodnocení situace ve společnosti a budou zde uvedeny návrhy na vyřešení konfliktů.

Hlavním cílem této práce budou návrhy řešení konfliktů, které by vylepšily současnou situaci ve společnosti. Bakalářská práce bude vypracována na základě informací, které především poskytne společnost HVB Real Estate s. r. o. a to prostřednictvím jejich internetových stránek, poskytnutých vnitřních předpisů, přístupu k programům společnosti a interních informací, které na konzultaci sdělí makléř společnosti. Informace budou také čerpány z osobních zkušeností z vykonané praxe v této společnosti. Dále bude práce vycházet ze zdrojů uvedených v seznamu použité literatury.

1 Charakteristika společnosti

1.1 Základní informace

Obchodní jméno společnosti:	HVB Real Estate s. r. o.
Sídlo společnosti:	Praha 2 – Vinohrady, Korunní 1310/56, PSČ 120 00
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
IČ:	24787108

Společnost HVB Real Estate s. r. o. byla založena roku 2010 a to zapsáním do obchodního rejstříku 23. prosince 2010 se základním kapitálem 200.000 korun, který byl stoprocentně splacen. [11]

Vznikla na základě dlouhodobých zkušeností vedoucích pracovníků v realitách, bankovní sféře a v informačních technologiích. Jedná se o realitní společnost, která se zabývá hlavně prodejem či pronájmem nemovitostí a to konkrétně rodinných domů, bytů, komerčních prostorů, pozemků, chalup či chat a ostatních nemovitostí jako je například zemědělská usedlost. Na internetových stránkách společnosti jsou tyto nemovitosti přehledně rozděleny do sekcí, tudíž umožňují snadné vyhledávání dané nemovitosti v určitém území, kterou zákazník vyžaduje. [12]

Společnost vykonává služby v podobě zprostředkování prodeje, převodu a pronájmu všech druhů nemovitostí na území ČR, advokátní úschovy, inzerce nemovitostí v rámci ČR, zprostředkování hypotečního úvěru prostřednictvím hypotečních poradců, zajištění podnikatelského úvěru z finančních zdrojů severoamerických bank z důvodu vysoké pravděpodobnosti a úspěšnosti schválení, zajištění znaleckých odhadů ceny nemovitosti včetně pomoci se zpracováním daňového přiznání na daň z převodu nemovitosti a dále například v podobě možnosti zajistit zálohu kupní ceny do doby prodeje nemovitosti. Společnost nabízí komplexní služby v oblasti prodeje nemovitosti. [13]

Společnost má celorepublikovou působnost, hlavní centrála se nachází na Kladně, další pobočky jsou v Praze, Brně, Ostravě a Zlíně. [12]

Rozdíl mezi společnostmi HVB Real Estate s. r. o. a ostatními realitními kancelářemi spočívá v tom, že tato společnost poskytuje finanční prostředky do určité výše, které slouží k překlenutí časového horizontu, kdy klient nesehnal peněžní prostředky na

nemovitost, která spadla do exekuce. Jedná se zejména o nemovitosti, které chce klient prodat, aby jimi mohl zaplatit jeho dluh. [12]

Makléřem u této společnosti se může stát téměř každý, kdo o tuto pracovní pozici bude mít zájem. Jedinou podmínkou, kterou společnost vyžaduje, je čistý trestní rejstřík. Nicméně nový makléř na sobě musí neustále pracovat, proto společnost pořádá pro všechny makléře školení. Společnost klade důraz na to, že pouze kvalitně zaškolený makléř bude přínosem nejen pro společnost, ale rovněž pro svoji rodinu. Určitá praxe makléře v jednání s lidmi je samozřejmě výhodou, druh vzdělání potenciálního makléře však není v této oblasti přímo rozhodující. [12]

Společnost nabízí svým makléřům možnost kariérního růstu a to prostřednictvím vybudování vlastního týmu. Zajímavým provizním systémem firma motivuje stávající makléře o zaškolení nových makléřů, které hledají samostatně a kterým pomáhají zejména v začátcích této pracovní pozice. Každý makléř může sehnat jakékoli množství makléřů, vše je pouze v jeho režii, kolik lidí bude pod sebou mít a tím i vyšší šanci na vyšší provizi. [14]

V praxi je ale těžké najít mezi svými známými někoho, kdo o tuto pozici bude mít zájem. Vypracování se na tuto pozici není jednoduchou záležitostí. Může trvat i více než rok, než zájemce získá všechny potřebné informace a než prodá svou první nemovitost.

Společnost sponzoruje i různé akce za zmínku stojí koncert bratří Nedvědů či Lucky Bílé, cyklistický závod Karlovy Vary – Unhošť a divadelní hra Dívčí válka na Kladně. Na sponzorských akcích se společnost snaží dostat do podvědomí lidí prostřednictvím loga společnosti. [15]

Obr. č. 1 Logo společnosti HVB Real Estate s. r. o.



Zdroj: [12]

JUDr. Marie Průšová je i společníkem s 60% obchodním podílem, který činí 120.000 korun. Další společníci byla zapsána Věra Zvoníčková s 40% obchodním podílem, který činí zbývajících 80.000 korun ze základního kapitálu, jehož celková hodnota činí 200.000 korun. [11]

Další strukturu společnosti tvoří již zmínění ředitelé poboček, kteří mají za úkol hladký chod jednotlivých poboček. Pod každou pobočku spadá určitý počet makléřů, kteří tvoří další část struktury společnosti. Jsou na sebe navázáni dle toho, který makléř kterého dalšího makléře do firmy přivedl a zaškolil.

1.3 Firemní kultura

Jelikož se jedná o nově vzniklou společnost, firemní kultura se zde teprve postupně vyvíjí. Daná pravidla chování, jednání, norem a vhodného oblékání makléřů je základní stavební kámen úspěšnosti společnosti, který musí brát každá organizační složka jako samozřejmost.

V budoucnosti si vedení představuje firemní kulturu především jako nástroj stmelení jednotlivých členů společnosti jako celku. [19]

Do firemní kultury v této společnosti patří týdenní porady či nepravidelně pořádané víkendové semináře. Prozatím největší akcí pořádanou vedením společnosti byl turnaj v tenise spojený s výletem na místní zámek s možností využití nedalekého koupaliště. [19]

Ve společnosti bylo vyhlášeno několik „promotion akcí“, ve kterých mohl makléř vyhrát různé ceny při splnění zadaných podmínek za určité období. Například náběr třicetipěti nemovitostí za tři měsíce a získání určitého počtu bodů za přijaté provize při prodeji nemovitosti či „pouze“ získání trojnásobného počtu bodů za přijaté provize. Makléři vyhráli například notebook, poukázky na masáže či večeři v restauraci, sud piva, lístky zdarma na koncert Hany Zagorové a další zajímavé ceny. [15]

Dále se do firemní kultury řadí stupňované provize. Uzavřené obchody makléřů se prostřednictvím částky provize přepočítávají na body a makléřovi se po získání určitého počtu bodů zvyšuje procento jeho provize z celkové vybrané částky provize. Celková provize se dělí do dvou částí a to na část, která plyne společnosti a druhá část provize je poslána danému makléřovi na bankovní účet. Makléř nejprve dostává 40 %, 42 %, 45 % a nejvíce 49 %. 3 % provize dostává makléř za každého makléře prodávajícího

nemovitost, kterého má pod sebou a to až ve třech stupních organizační struktury pod ním. [15]

1.4 Inzerce, reklamní předměty

Společnost zveřejňuje nabídky nemovitostí hlavně na internetových placených stránkách, jako jsou Sreality.cz, reality.cz, realityidnes.cz, realityxxl.cz, annonce.cz, avizo.cz, immo.cz, reality123.cz, realitymix.cz, ceskereality.cz, hyperreality.cz, realit.cz, indexreality.cz. V tištěné podobě inzerují v Annonci, nepravidelně v Real-city, Grand Real, Metro či MF Dnes, Kamelot a reklama se objevila i v časopise Motosport. [15]

Makléři využívají také různé reklamní předměty, jako jsou plachty do oken, tužky s firemním logem, složky s chlopněmi či předsekané přelepenky na dokumenty. [15]

1.5 Činnost makléře

Každý makléř se stará o svou agendu klientů, případně radí o různých záležitostech svému podřízenému, kterého sám přivedl do firmy za účelem získání provize, která nadřízenému makléři plyne z prodeje nemovitosti svého podřízeného. Dále každý makléř komunikuje s vedením společnosti či jeho právním oddělením.

Práce makléře jsou činnosti jako je hledání nové nemovitosti ve firemním emailu ve webové aplikaci OctopusPro, kam se nabídky odesílají několikrát denně, nebo hledání inzerátů na internetových stránkách, kontrola zda klient není již obsazen jiným makléřem společnosti, telefonování případnému možnému budoucímu klientovi, následné zapisování zjištěných informací z telefonátu do systému Real Studio. Všechny předešlé činnosti jsou časově velmi náročné z důvodu velkého množství konkurence či nedůvěře majitelů nemovitostí. [16]

Další prací je tištění podkladů pro náběr nemovitosti, telefonování a schůzka s majitelem nemovitosti kvůli náběru nemovitosti, vytváření nabídky nemovitosti ve firemním programu Real Studio, stahování nemovitostí ze serverů nebo jejich zadávání na internetové stránky, dále topování nemovitostí na Srealitách.cz, příjem e-mailů či odpovídání na přijaté e-maily, realizace schůzek s majitelem nemovitosti spolu s případným zájemcem. [16]

Makléř rozhoduje, zda budou vypracovány kupní smlouvy o smlouvě budoucí nebo zda se vypracuje kupní smlouva. Další činností je posílání podkladů smluv právnímu

oddělení, tištění různých dokumentů či smluv a to například protokolu o prohlídce či rezervační smlouvy. S kompletováním kupních či prodejních smluv souvisí nalepení loga společnosti a třídění jednotlivých kopií do desek. Další činností je příjem hovorů a následně zapisování přijatých informací či vyřešení dané situace, návrh na vklad společně s kupními smlouvami s ověřenými podpisy na katastru nemovitostí a konečné předání nemovitosti. Všechny tyto činnosti souvisí se zakázkami, které chce realitní makléř získat a poté vykonává činnosti s nimi spojené. [16]

1.6 Vnitřní a vnější prostředí

Jako každou společnost ovlivňuje i společnost HVB Real Estate s. r. o. vnitřní i vnější prostředí. Obě tyto části mají určitý podíl vlivu na úspěšné podnikání.

1.6.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí společnosti ovlivňuje hlavně vedení společnosti, které udává, jakým směrem se společnost v blízké budoucnosti pohne. Menší vliv mají samozřejmě všechny články již zmíněné organizační struktury. Působí zde nejen jednotlivci, ale také skupiny. Postupem času, kdy jednotliví makléři komunikují s vedením kvůli prodeji dané nemovitosti, se z formálního jednání většinou stává neformální jednání, tato skutečnost má také velký vliv ve vnitřním prostředí.

Informační systém má významný vliv na vnitřní prostředí, jelikož by bez něj byla každodenní činnost realitního makléře nepředstavitelná. Společnost využívá informační systém prostřednictvím e-mailu přes webovou aplikaci OctopusPro a program Real Studio. Oba tyto informační systémy umožňují rychlou a spolehlivou návaznost práce jednotlivých makléřů. E-mail přes webovou aplikaci OctopusPro zajišťuje nejen komunikaci mezi makléřem a vedením či klienty, ale také slouží jako monitoring realit v soukromé internetové inzerci. Několikrát za den chodí na e-mail makléřům nové nabídky nemovitostí. Program Real Studio poskytuje klíčový krok pro náběr a následné zpracování nabídky nemovitosti. Jelikož v lokalitách nepracuje jen jeden makléř společnosti, je třeba zajistit, aby majitele nemovitosti kontaktoval pouze jeden makléř. Právě v programu Real Studio pod záložkou Rychlého klienta makléř prověří, zda již s tímto klientem nejednal jiný makléř. [20]

1.6.2 Vnější prostředí

Z vnějšího prostředí na společnost působí konkurence, na kterou mohou makléři narazit téměř každý den prostřednictvím internetu nebo při obvolávání klientů. Mezi hlavní konkurenty společnosti ve Středočeském kraji se zařazují M&M Reality, Realitní společnost České spořitelny, Dům realit, RE/MAX, Letenská realitní kancelář s. r. o., EVROPA realitní kancelář, Next Reality, Century 21 a Mexx Reality. Jedná se pouze o menší výčet hlavních konkurentů, působí zde samozřejmě větší množství menších realitních kanceláří. Jelikož společnost vznikla teprve roku 2010, své místo na trhu a dobré jméno firmy v podvědomí lidí teprve buduje. [19]

Stát působí na HVB Real Estate s. r. o. zejména v podobě velikosti daní nebo například v podobě zákonů či vyhlášek, které samozřejmě musí společnost dodržovat.

Z hlediska důvěryhodnosti záleží i na advokátních kancelářích, které společnost nasmlouvala po celé ČR tak, aby bylo možno smlouvy o advokátní úschově finančních prostředků podepsat přímo v jednotlivých advokátních kancelářích v příslušných regionech. Domluvené advokátní úschovy u advokátů registrovaných u České advokátní komory jsou na Kladně, Praze, Ostravě, Hranici na Moravě, Berouně, Luhačovicích, Hradci Králové, Uherském Hradišti, Českém Krumlově, Kroměříži, Olomouci, Příbrami, Havlíčkově Brodě, Brně a Písku. Ve většině měst se spolupracuje se třemi advokáty, někde ale pouze s dvěma či jedním, dle frekvence prodejů a spokojenosti či vytižeností jednotlivých advokátních kanceláří. [17]

Společnost si najala externí firmu na účetnictví, jelikož vedení společnosti nemělo předchozí zkušenosti s účetnictvím. [19]

Mohli bychom říci, že největší vliv z vnějšího prostředí mají klienti, které se jednotliví makléři snaží oslovit a nabídnout jim spolupráci v podobě zprostředkování prodeje nebo koupě. Klienti vlastně tvoří základní stavební kámen obchodu realitní společnosti, jsou zdrojem k získání finančních prostředků, bez nich by společnost rychle zkrachovala. Společnost je tedy závislá na dvou druzích klientů a to na jedné straně majitelů nemovitostí a na straně druhé klientů neboli kupujících, kteří mají zájem o prohlídku a následně o koupi nemovitosti.

1.6.3 SWOT analýza

V této části práce je zpracována SWOT analýza společnosti HVB Real Estate s. r. o., analýza slabých stránek a silných stránek společnosti ve srovnání s konkurencí, ale i příležitostí a hrozeb společnosti. [1]

Tab. č. 1 SWOT analýza

<p>SILNÉ STRÁNKY:</p> <p>databáze potencionálních klientů ke koupi nemovitostí, spolupráce mezi makléři v rámci zadávání zájemců do databáze, automatické generování nemovitostí vhodným zájemcům, kapitál, zajišťování komplexních služeb, malé náklady (inzerce, asistentka), nenáročné na prostory, flexibilita.</p>	<p>PŘÍLEŽITOSTI:</p> <p>vyplnění mezery na trhu, podpora zaměstnanosti, kariérní postup makléřů, zvýšení kvalifikace makléřů, rozšíření poboček a kanceláří, nastavený systém na dynamicky se rozvíjející firmu.</p>
<p>SLABÉ STRÁNKY:</p> <p>chyba jedince může mít špatný vliv na image firmy, nedostatečná pozice na trhu, nepříliš známá společnost, konflikty mezi makléři.</p>	<p>HROZBY:</p> <p>nedůvěra klientů díky podvodným realitním kancelářím, vysoká či nová konkurence, legislativní omezení, daňová zátěž, ekonomická krize, nespokojení klienti.</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

1.7 Cíle pro nejbližší období

Veškeré cíle pro nejbližší období se shodují s dlouhodobými cíli společnosti. Jelikož je tato společnost postavena na principu slušnosti a důvěry mezi klientem a zprostředkovatelem, prvořadým hlavním cílem společnosti je spokojený klient. Pouze spokojený klient doporučuje služby společnosti dále svým známým a přátelům. Makléři se snaží informovat zákazníka o dalším postupu, aktivně s ním jednat o nově vzniklé

situaci, jednat s protistranou či dalšími účastníky a hlavně aktivně hájit jeho zájmy. Společnost poskytuje vysokou úroveň právního servisu se zárukou vypracování smluv do tří pracovních dnů po složení rezervační zálohy. Smlouvy, které pro klienty zprostředkovávají, neobsahují neobchodní praktiky jako například rozhodčí doložky, skrytá smluvní ustanovení či nesmyslné smluvní sankce. Společnost se snaží dělat vše pro to, aby výrazně posunuli obecné povědomí o realitních kancelářích a jejich službách směrem ke spokojenosti zákazníků. Shrňeme-li všechny údaje, tak bychom mohli říci, že prvního cíle společnost dosáhne vysokou úrovní poskytování služeb. [15]

Dalším cílem je posílení společnosti na realitním trhu. Společnost by se chtěla stát jedničkou v poskytování služeb. Ne však nutně v objemu zakázek, ale v počtu spokojených zákazníků. Z tohoto důvodu s každým klientem makléř spolupracuje individuálně a každá spolupráce je ušita na míru dle aktuálních potřeb majitele nemovitosti. [15]

Jako u každé jiné společnosti patří mezi její cíle zisk. S tímto cílem souvisí i další a to vypracování kvalitnějšího softwaru, který umožní efektivnější komunikaci mezi makléři a tím pádem i realizaci efektivnějšího informačního systému. [19]

Společnost plánuje postupem času neustálé zlepšování v systému školení, aby makléři porozuměli a uměli pracovat s asertivními dovednostmi a neustále zvyšovali svoji kvalifikaci. Vysoká úroveň profesionality makléřů je pro společnost rozhodující v její další činnosti. Asertivní dovednosti by měl ovládat každý makléř této společnosti. Vedení se do budoucna bude snažit o neustálé zlepšování a rozvoji makléřů. [19]

Jelikož je společnost teprve v rozkvětu, mezi její vyhlídky patří i rozšíření poboček po celé mapě České republiky, aby v téměř každém velkém městě byla tato pobočka zrealizována. Podmínkou tohoto rozšíření je samozřejmě náběr nových makléřů. Ekonomické výsledky společnosti za její krátkou činnost jsou zahrnuty v příloze.

2 Konflikty ve společnosti a v pracovních skupinách

2.1 Pojem konflikt

„Pojem konflikt (z lat. conflictus = střetnutí, srážka) označuje situaci, kdy dochází ke střetu dvou nebo více protichůdných, přibližně stejně silných snah, sil, tendencí či motivů.“ [2, s. 79]

Konflikt je nevyhnutelný ve společnosti, ve které členové mají různé představy a zájmy, zvláště pak soukromé zájmy. [3]

První definice vysvětluje význam slova konflikt. Definice konfliktu existuje velké množství, nicméně tato druhá definice přesně pasuje na pozici realitního makléře, jelikož každý makléř má své vlastní soukromé zájmy. Tato pracovní pozice je předurčena k tomu, aby každý makléř vydělával co nejvíce, tudíž zde dochází ke střetu zájmů jednotlivých makléřů.

Konflikt je neudržitelným stavem, což znamená, že se něco musí změnit. Stav konfliktu mezi oběma objekty musí být řešen. [4]

2.2 Přístupy ke konfliktům

Nezvládnutí konfliktu znamená velké a vleklé problémy, které vedou k významné nespokojenosti makléřů, k poškození organizační struktury a dobré image společnosti, k pasivitě a apatii členů organizace. Vše výše jmenované zásadně ovlivňuje výkonnost společnosti. [5]

Z tohoto důvodu se ke konfliktům přistupuje čtyřmi různými přístupy:

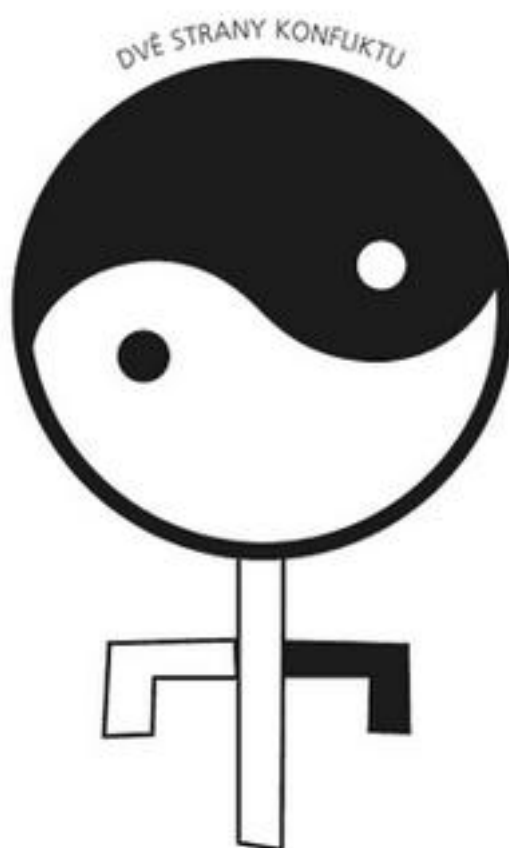
- unitaristický – pohled sjednocovací, organizace je harmonický celek, konflikt je špatný a musí být odstraněn,
- pluralistický – organizace je soubor skupin, každá má své zájmy, konflikt je přirozená součást organizace,
- interakční – konflikt je potřebný a motivující, organizace se prostřednictvím konfliktů vyvíjí,
- radikální – konflikt je nezbytný prvek kapitalismu, v tržním hospodářství zákonitě musí existovat. [5]

Ve společnosti HVB Real Estate s. r. o. by se mohlo na konflikty pohlížet pluralistickým přístupem. Každá skupina makléřů má své zájmy, jelikož se tyto zájmy mohou prolínat, tak zákonitě musí docházet ke konfliktům. Interakční přístup v některých záležitostech může pomoci ve vývoji společnosti prostřednictvím právě motivujícího konfliktu. Dva zbývající pohledy dle literatury jsou velmi radikální a bylo by těžké je ve společnosti praktikovat.

2.3 Pozitivní a negativní vliv konfliktů

Ve většině případů je konflikt spojen s něčím negativním a stresujícím, vždy to tak ale být nemusí. Konflikt může znamenat vývoj v dané problematice, může vyvolat pocit uspokojení, když je možné prosadit lepší řešení. [6]

Obr. č. 3 Dvě strany konfliktu



Zdroj: [7, s. 123]

2.3.1 Pozitivní vliv konfliktů

Pozitivní vliv přichází s mobilizujícími konflikty, protože vedou k rozvoji aktivity a jejímu zkvalitnění. Prosazují se nové pracovní postupy, reorganizuje se pracoviště,

hledají se nové spolupracující firmy či nový dodavatelé. Jednáním se řeší různá hlediska na danou problematiku. Pozitivní řešení závisí na schopnostech vedoucího manažera, na jeho autoritě, odborných znalostech a dovednostech, zkušenostech, vlivu na ostatní pracovníky a všeobecné důvěře. Je nutné se na konflikt připravit, prodiskutovat ho se svými spolupracovníky. Jednání by se mělo vést klidně, věcně, bez osobních emocí, v souladu s psychologickými předpoklady vedoucího pracovníka. Tento vliv konfliktu je charakteristický tím, že je krátkodobou záležitostí. Situaci je nutné vyřešit co nejdříve a žádná strana by neměla odejít z jednání s pocitem porážky či pocitu špatného vyřešení. [5]

Vedení společnosti může hledat nové lepší advokátní kanceláře či nové dodavatele předmětů firemní reklamy. Na týdenních poradách společnosti se tento pozitivní vliv konfliktu může realizovat pomocí diskuze, vše závisí hlavně na komunikaci a vedoucím poradů na kladenské pobočce konkrétněji Ondřeji Jarošovi. Dle vlastní zkušenosti jako praktikantka v této společnosti vím, že rychlé vyřešení konfliktu na týdenních poradách uvolňuje napětí mezi makléři a přináší jim další motivaci v práci. Pro společnost může být tento vliv konfliktu jistě přínosem, jelikož pozitivní konflikty s rychlým a efektivním řešením dané situace by jistě doprovázel pozitivní dopad na dění ve společnosti.

2.3.2 Negativní vliv konfliktů

Negativní vliv mají konflikty destruktivní. Působí negativně na jednotlivce, skupiny či vedení společnosti. Z mobilizujícího konfliktu se může stát destruktivní, jestliže není včas a správně vyřešen. Je důsledkem problémů v osobních vztazích jednotlivých pracovníků nebo pracovních skupin, ničí sociální klima ve společnosti, nevede k vyřešení konfliktů. Nerespektují se pravidla komunikace a záměrně se poškozují druhé strany konfliktu. U této podoby konfliktů je nejlepší jejich rychlá likvidace s použitím všech dostupných prostředků a pravomocí i za cenu dočasné nevýhodnosti provozu pracoviště společnosti. [5]

Ve společnosti tento vliv konfliktů může vézt k nechuti makléře vykonávat jeho práci, práce se mu může zdát zdlouhavá a únavná a některé činnosti může shledat jako zbytečné a nezajímavé. Neustálé pomlouvání a rozpory mezi některými makléři jednotlivé účastníky sporu čím dál více vysilují. Dopad tohoto negativního vlivu konfliktů může vyústit až k odchodu makléře ze společnosti.

2.4 Pravidla konfliktů

Při dodržování pravidel se zvýší pravděpodobnost, že konflikt bude vyřešen. V následujícím textu jsou uvedeny možná pravidla konfliktů. [6]

Každý má právo, aby řekl svůj názor a měl stejné časové vstupy jako druhá strana konfliktu. Je nezbytné naslouchat i názorům, se kterými nesouhlasíte, abyste pochopili cíle druhé strany. Dostat prostor na objasnění svého vlastního cíle. Strany konfliktu by se měly dozvědět, co očekává druhá strana, co je pro ni důležité a proč. Kolegové, se kterými vytváříte přátelské a kolegiální vztahy, nemusí být stejného názoru, který máte. Při konfliktu se nekřičí, nezvyšuje hlas, neuráží, neironizuje. Když se snaží jedna strana lépe porozumět, doporučuje se parafrázování myšlenek. Neznehodnocuje a neshazuje se oponentův názor na věc. Konkrétní aktuální čin se může kritizovat, avšak samotný partner se nekritizuje ani nehodnotí. Rozhovor se vede pouze v rovině aktuálního problému, nepřibírají se staré problémy. Nenechte se ovládnout emocemi. Výsledkem je efektivnější postup či kde byla pravda, nikoli to, která strana zvítězí. Na konci diskuze se hledá cesta kompromisu, vyzdvihněte pozitivní i negativní části diskuze oponenta. Negativní části se mohou brát jako výzva. [6]

Při školení je realitní makléř seznámen se základním obchodním jednáním, chováním či normami, které upřednostňuje vedení společnosti. Vedení společnosti by se mohlo inspirovat těmito pravidly konfliktů a zařadit je do programu týdenních porad.

2.5 Podoby konfliktů

Jestliže chceme s konfliktem ve společnosti pracovat, je důležité rozeznat, o jaký druh konfliktu jde, abychom mohli danou konfliktní situaci vyřešit. V praxi se ukazuje, že se organizační konflikty neřeší, podceňují či nepřipouští se jejich dopad. Pomoc se hledá až v okamžiku, kdy konflikt udělá škody v organizaci. [7]

„Konflikty jsou malé, zanedbatelné, nepodstatné, ale také větší, složitější a nakonec i ty velké, které nás ohrožují, pronásledují a nedají nám spát.“ [7, s. 117]

Typů konfliktů je velké množství, literatura rozděluje například následující druhy konfliktů.

2.5.1 Konflikty dle autorek Veselých

Dle autorek Veselých se rozdělují konflikty na:

- náhlé a připravené,

- zjevné a skryté,
- funkční a disfunkční.

Některé konflikty vznikají nečekaně, takové jsou právě náhlé konflikty, které nejdou předem předvídat. Mohou rychle vzniknout a opět rychle odeznít. Připravené konflikty jsou předem promyšlené, načasované, mají stanovený jasný cíl a prostředky, kterými chtějí druhou stranu konfliktu odstranit. [2]

Na začátku probíhají jako skryté, poté se stanou zjevnými. U zjevných konfliktů je známo, mezi kým konflikty probíhají, co je předmětem sporu, stanoviska soupeřů. Při těchto konfliktech se strany hádají, dohadují, jakým způsobem má být daný spor řešen. O sporu vykládají dalším nezainteresovaným osobám, podávají stížnosti nadřízeným. Skryté konflikty jsou nebezpečnější konflikty ze všech a nadřízený je není schopen řešit či ovlivňovat. Soupeři se na sebe mohou usmívat, jednat přátelsky, avšak při každé příležitosti se snaží soupeře oslabit. [2]

Funkční konflikty posunují konflikt, problém, stav, věc či činnost do přijatelnější podoby. Konflikt posloužil k nějakému účelu například k zavedení nové technologie, výměně neschopných pracovníků, úpravě norem, které budou v praxi lépe proveditelné. Disfunkční konflikty naproti tomu neřeší nic, nepřinášejí nic nového, v některých případech je stav po řešení ještě horší než před ním. [2]

Všechny tyto druhy konfliktů se ve společnosti objevují. Náhlé konflikty vznikají na poradě při řešení dané situace a různých názorů účastníků porady. V praxi makléři vyřešili situaci jiným způsobem a každý z nich se snaží prosadit svojí zkušenost. Připravené konflikty figurují u situace, kdy některý z makléřů vezme jinému makléři nemovitost. Průběh konfliktu si makléř připraví a následně na poradě atakuje daného makléře, který mu nemovitost vzal. Zjevné konflikty figurují právě u těchto dvou makléřů. Tyto konflikty mezi makléři následně mohou vyvrcholit funkčními konflikty, kdy by se mohli doplnit nebo připsat vnitřní předpisy společnosti.

Všechny druhy konfliktů dle autorek mohou také být:

- krátkodobé – trvají hodiny, či několik dnů,
- dlouhodobé – trvají i léta. [2]

Krátkodobé konflikty vznikají například pouze na již zmíněné poradě. Dlouhodobé konflikty se objevují nejvíce mezi jednotlivými makléři a to v podobě neustálého „soupeření“ o nabídky nemovitostí.

2.5.2 Konflikty dle Dědiny a Odcházela

Konflikty vznikají mezi jednotlivci, skupinami či společnostmi. Na mnoha úrovních a v různých formách se vytvářejí různé organizační konflikty. [5]

Konflikty se dle autorů dělí na:

- intraorganizační – horizontální, vertikální,
- interpersonální,
- intrapersonální,
- interorganizační. [5]

Všechny druhy konfliktů, které se vytvářejí v organizaci, se zahrnují mezi intraorganizační konflikty. Vznikají na všech úrovních organizační struktury, a to nejen ve vertikálním směru, ale i ve směru horizontálním. U vertikálního konfliktu jde o konflikt mezi vedením a podřízenými. U pracovních skupin či oddělení dochází k horizontálním konfliktům. Jestliže není jasně rozdělená autorita na danou problematiku, dva manažeři se mohou střetnout ve svých pracovních záležitostech. [5]

Interpersonální konflikty jsou mezi různými lidmi v organizacích. Jedná se o nejtypičtější konflikt, který vzniká z mnoha důvodů. Důvodem může být různý pohled na věc, snaha získat více prostředků pro vlastní práci, odlišnosti v pracovním přístupu a času. Interpersonální konflikt vzniká i z intrapersonálního konfliktu během interpersonální komunikace. [5]

Nejvíce se ve společnosti objevují interpersonální konflikty, právě v nich jsou zahrnuty i intraorganizační. K interpersonálním konfliktům dochází ve společnosti mezi každým článkem již zmíněné organizační struktury společnosti, makléřem a majiteli nemovitostí i makléřem a potenciálními klienty.

Intrapersonální konflikt se odehrává v každém z nás tedy uvnitř člověka. Propuká z pocitu ohrožení základních lidských hodnot či neférového jednání, čtených proti sobě působících sil socializace. Intrapersonální konflikt zažívají pracovníci, kteří si myslí, že dávají podniku více, než dostávají. Vzniká uvnitř pracovníka, který zahlédne v práci nelegální nebo neetické chování. [5]

Interorganizační konflikt vzniká mezi dvěma či více organizacemi na základě jejich vztahů. Objevuje se zde závislost na dodavatelích či distributorech. Riziko konfliktu se zvyšuje u podmínek dodacích lhůt či jiných částí smluv nebo dohod. Interorganizační konflikty mohou vycházet i z převzetí jedné organizace druhou organizací. [5]

V HVB Real Estate s. r. o. vznikají interorganizační konflikty mezi touto společností a advokátními kancelářemi, dodavateli nebo konkurencí. Na této úrovni se řeší interorganizační konflikty v případě, kdy advokátní kancelář nezaplatila peníze na účet klienta v daném termínu či včas nepřipravila podklady pro spolupráci. U dodavatelů reklamních předmětů občas dochází k nedodržení termínu dodání. U konfliktů s konkurencí se jedná především o případ, kdy konkurence spolupracuje s majitelem nemovitosti, u kterého již makléř této společnosti podepsal výhradní smlouvu. Společnost vznikla z převzetí makléřů od jiné nejmenované společnosti, která zanikla, změnila se její organizační struktura v oblasti vedení společnosti, v této situaci také vznikaly interorganizační konflikty.

2.5.3 Konflikty dle Bedrnové a Nového

Konflikty se dle autorů rozdělují na:

- konflikty představ – vznikají, pokud jsou rozdíly ve vnímání konkrétní situace a jak si účastníci situaci pamatují,
- konflikty názorů – vytvářejí se z rozdílných hodnocení skutečností,
- konflikty postojů – jedná se o rozdílné přístupy zúčastněných ve stejné situaci,
- konflikty zájmů – pro uspokojení potřeb tvoří rozdílné protikladné úsilí účastníků. [8]

Konflikty názorů jsou v makléři jako jedinci, kdy hodnotí stejnou situaci odlišným názorem než jiný makléř. Konflikty postojů vznikají již na školení mezi vedením a makléřem, který má jinou představu o způsobu náběru nemovitosti, kdy vedení požaduje vždy osobní schůzky, zatímco pro makléře je jednodušší si informace a fotografie nemovitosti nechat poslat emailem a na dalším postupu se s majitelem nemovitosti domluvit telefonicky. Konflikt zájmů se vyskytuje mezi každými dvěma makléři, kteří působí ve stejné lokalitě, každý chce získat co nejvíce nabídek nemovitostí. [8]

2.6 Vznik konfliktu

Konflikty v práci mohou vznikat několika způsoby:

- střet hodnot,
- různé priority,
- svoboda versus kontrola,
- spory. [3]

Prvním ze způsobů je střet hodnot. Zde vedení společnosti považuje makléře za finanční činitele, které je třeba užívat, využívat a zacházet s nimi tak, jak si společnost přeje. Vznikají též v situaci, kdy vedení společnosti má jiné priority než jednotliví makléři. Svoboda versus kontrola je dalším způsobem vzniku konfliktů, kde jednotliví makléři chtějí svobodu, aby řídili věci podle svého, aby jejich činnosti vyhovovaly jejich potřebám. Zatímco vedení společnosti má zájem na dosažení přesně daného postupu práce. Konflikt je velice pravděpodobný v případě, jestliže svou moc vedení používá příliš tvrdě. Posledním typem jsou spory, i v případě, kdy ve společnosti neexistují odbory, mohou na předem domluvené poradě vzniknout z přítomných jednotlivců či vytvořených skupin makléřů. [3]

2.7 Příčiny konfliktu

Podle Koubka mohou příčiny spočívat:

- v osobnosti a sociálním chování jedinců,
- v nedorozumění,
- ve stylu vedení lidí v organizaci,
- ve změnách techniky a technologie,
- v organizaci práce a organizačních struktur.
- v příčinách nacházejících se mimo organizaci. [9]

U příčiny osobnosti a sociálním chování jedinců se jedná zejména o chronické vyvolávače problémů. I ve společnosti HVB Real Estate s. r. o. se najdou osoby se špatným vztahem k ostatním lidem, moralisty, osoby parazitující na práci ostatních, pracovníky líné či neukázněné. Nicméně zde je výhodou flexibilní pracovní doba, která umožňuje se s těmito lidmi stýkat méně než v ostatních společnostech a navíc líný makléř ze stejné oblasti, přináší jinému makléři možnost realizování více nabídek. [9]

U nedorozumění se jedná jednat o nedostatečnou komunikaci mezi organizačními složkami společnosti nebo nedostatečné proškolení, kdy makléř nedodrží přesný postup práce. [9]

U stylu vedení lidí ve společnosti se jedná o malou pozornost, co se týče zájmů jednotlivých makléřů či neprojevení respektu při rychlém prodeji nemovitosti, která byla inzerována pouze měsíc. [9]

Změna techniky a technologie ve společnosti vyžaduje nové školení a vedení by mělo brát v potaz názory makléřů na jednotlivé změny v systému, zda opravdu přinesou užitek. [9]

Do organizace práce makléře zasahuje vedení v případě, kdy není s prací makléře spokojeno. V případě, kdy makléř poruší závažným způsobem vnitřní předpisy a společnost s ním rozváže mandátní smlouvu, by mělo vedení společnosti projednat s jeho podřízenými makléři o jejich změně nadřízeného v organizační struktuře. Tato situace je důležitá zejména v případě, kdy se jedná o nového makléře a je důležité, aby jeho nový nadřízený měl bohaté zkušenosti. [9]

Mezi příčiny nacházející se mimo společnost patří životní podmínky makléře, jeho zdravotní problémy či problémy rodinné. [9]

Jiný pohled na danou problematiku je napsán v jiné knize, zde je viděn zdroj konfliktu v následujících zdrojích:

- rozdíly ve vnímání,
- omezené zdroje,
- členitost,
- druh pracovních aktivit,
- nespravedlivé zacházení,
- narušení teritoria,
- konflikt rolí. [10]

Různí makléři mohou vidět stejné věci jinak, v tomto ohledu vzniká rozdíl ve vnímání. Každý byl vychován jinak a v některých případech nelze počítat, že je budou vnímat stejně. Omezené zdroje souvisí s nedostatkem finančních prostředků, kdy zejména v začátcích potřebuje makléř jejich zásobu. U členitosti se jedná o napětí mezi jednotlivými organizačními jednotkami, zejména z hlediska jejich zájmů. U druhu pracovních aktivit nastává problém v případě, kdy je práce makléře závislá na smlouvách od ředitelky právního oddělení. Nespravedlivé zacházení se může přihodit zejména z vyčerpání vedení společnosti, kdy vedení nemá dostatek času pro řešení

makléřovi situace. Narušení teritoria vzniká v situaci, kdy jeden z makléřů vstoupí do oblasti, kde měl s jiným makléřem společnosti dohodnutou oblast působení nebo v případě, kdy jedná s majitelem nemovitosti, kterou má zamluvenou jiný makléř v systému Real Studio. [10]

Zajímavou příčinou je konflikt rolí, kdy matka dvou dětí musí sladit její činnost makléřky a například odpoledního vyzvedávání dětí ze školky či školy. [10]

2.8 Řešení konfliktu

Při řešení konfliktu se ujasní priority, zásady a role, využijí se schválené postupy projednávání stížností a sporů, objasní se rozdíly v jejich interpretaci a dosáhne se shody prostřednictvím řešení, která vezmou v úvahu obě strany konfliktu, aby vyhrály obě strany. [3]

2.8.1 Řešení konfliktní situace

1. Účastník konfliktu by měl analyzovat problém ze svého pohledu, jaký na něj má konflikt dopad, jak se konflikt jeví z jeho pohledu.
2. Posouzení konfliktu společně oběma stranami, uvědomění si rozdílného vnímání, zpětná vazba pomocí parafrází, sdělení pocitů, hledání cesty k možným ústupkům na obou stranách.
3. Znovu zaměření na přání a potřeb obou stran, na základě toho hledat cesty kompromisu.
4. Zhodnocení řešení, jak jsou strany konfliktů s řešením spokojené, fáze se opakuje s odstupem času. [6]

2.8.2 Řešení konfliktů mezi podřízenými

Vedení by si mělo zachovat klidnou hlavu a nadhled nad věcnou stránkou konfliktu. Vedení společnosti by mělo poskytnout oporu a bezpečí, pro to aby makléři mohli vyřešit konflikt mezi sebou sami. Řešení od vedení by nebylo uspokojivé pro obě strany a nevyklučovalo by se nebezpečí opětovného propuknutí. Vedení by mělo fungovat jako zprostředkovatel řešení mezi makléři a nezaujatě by mělo vnímat situaci, mělo by se snažit porozumět stranám, prozkoumávat situaci z různých hledisek a vézt strany k nahlédnutí problému z jiné strany. Komunikace by měla být řešena pouze ve věcné rovině. Návrhy řešení by bylo dobré zapisovat a následně hledat jejich pozitiva

a negativa. Vedení by mělo shrnout variantu řešení a ujistit se, zda řešení strany správně pochopily. [8]

2.8.3 Řešení konfliktů mezi podřízeným a nadřízeným

V praxi je obtížné neprojevení moci. Konflikty ve střetu nových nápadů se starým řešením jsou řešeny spíše mocensky, nikoli v zájmu společnosti. V moderních systémech podnikového řízení by měl být konflikt posouzen z hlediska jeho obsahu. Konflikty se projevují v souvislosti s hodnocením a odměňováním podřízených. Měla by být důležitá objektivní měřítka hodnocení, která by měla být zveřejněna. V situaci opakovaných přestupků by měly být důležité věcné argumenty vedení. Vedení by mělo rozpoznat příčiny konfliktu. [8]

2.8.4 Řešení konfliktů s obchodními partnery a s konkurencí

Zde by měl být motivací řešení společný cíl a tím by měl být hladký chod společnosti. Společný zájem je konflikty vyřešit. Konflikty se musí řešit v situaci, kdy vztah mezi stranami musí pokračovat. Příčinou konfliktu bývá odlišná interpretace podmínek dohody. Konflikty záměrného zkreslování či zatajování informací s úmyslným cílem poškodit protistranu. Nejzávažnější část zde představují konflikty, při kterých se poruší zákon a jejich řešení by se mělo provádět pomocí právních zástupců a soudů. [8]

2.9 Komunikace

S konflikty úzce souvisí komunikace.

„Pochází z latinského slovesa *communicare* – sdělit, oznámit, účastnit se, sdílet.“
[8, s. 66]

Jedná se o schopnost makléře navázat kontakt s dalšími lidmi. Každá komunikace se rozděluje do dvou částí a to do obsahu a vztahu. Pomocí komunikace se poskytují informace, vedení zadává úkoly, vybírá lidi, motivuje a ovlivňuje je, dosahuje se daných cílů, ale také je komunikace důležitá pro zpětnou vazbu, vedení hodnotí, chválí či kárá, ale také se oslavují úspěchy či zvládají krize. [7]

Vnitrofiremní komunikace je vlastně promyšlené propojení společnosti díky formálním a neformálním prostředkům. Komunikace je ovlivněna nejen makléři, ale i jejím obsahem, prostředím a podmínkami ve společnosti. Vnitrofiremní komunikace se prolíná organizačním chováním, firemní kulturou, sociálními procesy společnosti, informačními systémy a stylem vedení společnosti. [7]

Není důležité jen to, aby se informace dostaly tam, kam mají, ale také o propojení makléřů, které by mělo vést k vzájemnému porozumění a spolupráci. Je důležité se ujistit, zda byla informace pochopena. [7]

Komunikace ve společnosti probíhá pro nového makléře nejdříve školením, týdenními či regionálními poradami a samozřejmě v průběhu celé jeho činnosti s nadřízeným makléřem. Na poradě komunikují makléři mezi sebou, ať už dle formální či neformální struktury. Vedení společnosti nepravidelně komunikuje s některými makléři, hlavně ředitelka právního oddělení, musí komunikovat s makléři, kteří prodávají nemovitost, aby smlouvy upravila pro daného klienta.

3 Zhodnocení výskytu konfliktů ve společnosti

3.1 Výskyt konfliktů

3.1.1 Konflikty mezi makléři

Každý realitní makléř chce mít ve své nabídce co nejvíce „nabraných“ nemovitostí. Tato skutečnost hraje hlavní roli ve střetu zájmů jednotlivých makléřů. U některých činností, které makléř vykonává, dochází právě ke vzniku konfliktů mezi makléři.

Dle vnitřního předpisu č. DVPO11 o Náběru nemovitostí pod bodem číslo jedna je makléř, který najde nový inzerát nemovitosti, kterou by chtěl mít ve své nabídce, povinen zadat nejprve telefonní číslo či telefonní čísla z inzerátu do záložky rychlého klienta ve firemním programu Real Studio. V rychlém klientu makléř prověří, zda tato nemovitost je či není zamluvena jiným makléřem společnosti. [18]

Obr. č. 4 Real Studio záložka rychlého klienta

The screenshot displays the 'Rychlý klient' (Fast Client) interface in the Real Studio software. The top navigation bar includes icons for 'Nová nabídka', 'Nová poptávka', 'Rychlý klient', 'Kontakt, zájem', and 'Makléřská tabule'. The left sidebar shows 'Pohledy' and 'Seznamy' with icons for 'Nabídky' and 'Poptávky'. The main content area is titled 'Vyhledat klienta' and features input fields for 'Telefonní číslo: 736285969', 'Příjmení:', and 'Email:'. A button 'Otevřít vybraného klienta' is positioned to the right of the phone number field. Below the input fields is a section 'Odpovídající klienti' with the message 'Neexistuje odpovídající klient!' and a table with columns 'Kontakt' and 'Jméno'.

Zdroj: [20]


V souvislosti s touto skutečností vzniká konflikt mezi makléři v případě, kdy makléř zapomene telefonní číslo ověřit v záložce rychlého klienta a bez tohoto kroku na dané telefonní číslo zavolá. Tato situace se stává z důvodu lidského selhání.

Konflikt mezi makléři nastává i v případě, kdy makléř zapomene daný hovor zapsat do záložky rychlého klienta. Stává se, že makléř zapomene tuto činnost vykonat z důvodu zahlcení informací od majitele nemovitosti. Majitel nemovitosti klade různé otázky, které makléře zejména v začátcích mohou překvapit, ale i zkušeného makléře mohou

udivit natolik, že v situaci, kdy má hovor zapsat do systému, přemýšlí nad zadanou otázkou, zda na ni odpověděl správně. Důsledkem nesoustředění se na postup práce realitního makléře je obvolání téhož klienta dvěma makléři společnosti.

Vnitřní předpis DVP011 o Náběru nemovitostí pod bodem číslo 3 uvádí, jestliže se makléř na telefonní číslo nedovolal, tak nezakládá „kartu nového klienta“. [18]

Obr. č. 5 DVP011 Náběr nemovitostí bod 3

	HVB Real Estate s.r.o.		List č. 3 z 3	
	Korunní 1310/56		Výtisk č.	
	12000 Praha 2 - Vinohrady		Vydání č.	1
	PJ	Číslo dokumentu: DVP011	Revize č.	0

- (3.)** Vložení nového klienta a přidání zápisu z jednání:
- v případě, že jste se na inzerát nedovolali – NEZAKLÁDAT „Kartu klienta“

Zdroj: [18]

Tento vnitřní předpis makléři porušují zejména v případě, kdy našli nový inzerát nemovitosti, která by mohla patřit mezi jejich exkluzivní nabídky. Makléři svádějí „boj“ o zamluvení této nemovitosti, tudíž vytvoří kartu nového klienta, přestože se na inzerát nedovolali. Nemovitost si makléři zamluví v systému i v případě, kdy majitel exkluzivní nemovitosti neměl o spolupráci s realitní společností zájem, pod záminkou, že by ho za měsíc pro spolupráci mohli přemluvit. Majitelé nemovitostí jsou zejména v době prvního vyvěšení jejich inzerátu na nemovitost obvolávání realitními kanceláři a tak si myslí, že nemovitost nebude problém prodat. Po třech týdnech však přestanou volat realitní kanceláře a okolo možného prodeje nemovitosti nastane ticho. [19]

Někteří makléři „nabírají“ nemovitost, u které si majitel nepřeje inzerci, pouze do programu Real Studio. Nezdají tuto nabídku nemovitosti na internetové stránky, s kterými má společnost sjednanu inzerci.

Nemovitost „nabranou“ tímto způsobem, makléř nabízí pouze pomocí databáze klientů, ve které se nabídky a poptávky párují automaticky, osobně či telefonicky. Osobně

klientům, kteří makléře kontaktují kvůli prohlídce jiné nemovitosti nebo telefonicky klientům, kteří měli zájem o podobnou nemovitost v dané lokalitě.

Konflikt zde vzniká v situaci, kdy jiný zkušenější makléř společnosti, by chtěl tuto nemovitost obvolat za účelem získání této nemovitosti jako plnohodnotné nabídky. Procento prodeje nemovitosti, která je inzerována na internetových stránkách, je výrazně vyšší než pouhé zařazení nabídky do databáze klientů či individuální informování potenciálních zájemců. Makléř, který nemovitost „nabral“ pouze do programu Real Studio, vlastně tuto nemovitost blokuje ostatním makléřům společnosti, kteří by u daného majitele mohli být úspěšnější.

V praxi je běžnou záležitostí, že makléř zavolá na nemovitost, aniž by tušil, že je již zamluvená jiným makléřem společnosti. Děje se tak v případě, kdy jedna tatáž nemovitost je uveřejněna v oběhu jednou pod telefonním číslem majitelky a podruhé pod telefonním číslem majitele. Případně nemovitost nabízí jak majitelé nemovitosti, tak i ostatní rodinní příslušníci, známí nebo poradce majitelů. V tomto případě rozhoduje majitel nemovitosti, kterého makléře společnosti upřednostní. [19]

Konflikty vznikají i při aktualizaci nemovitostí. [19]

Obr. č. 6 Inzerování na internetových stránkách

Server	Exportovat	Stav	Datum	Více
reality	<input checked="" type="checkbox"/> Web	Web	29.2.2012	Více...
reality.cz		Není aktivován		Aktivovat
realityIDNES.cz	<input checked="" type="checkbox"/> Web	Web	23.3.2012	Více...
realityXXL.cz	<input checked="" type="checkbox"/> Web	Web	23.3.2012	Více...
IMMO		Není aktivován		Aktivovat
www.reality123.cz	<input checked="" type="checkbox"/> Web	Web	23.3.2012	Více...
RealityMIX.cz	<input checked="" type="checkbox"/> Web	Web	24.3.2012	Více...
ceskereality.cz	<input checked="" type="checkbox"/> Web	Web	23.3.2012	Více...
LevneBydleni.cz	<input checked="" type="checkbox"/> Web	Web	5.4.2012	Více...
Annonce.cz	<input checked="" type="checkbox"/> Web	Web	23.3.2012	Více...
Avizo.cz	<input checked="" type="checkbox"/> Web	Web	23.3.2012	Více...

Zdroj: [20]

Při aktualizaci makléř některé své nabídky nemovitostí „shodí“ z internetových stránek a čeká do doby, než se nabídky na těchto stránkách smažou. Poté je opětovně zadá na internetové stránky a nabídky se tak zařadí do popředí. 12 až 24 hodin trvá doba mezi smazáním a opětovným zařazením nabídek a to dle vytíženosti internetových stránek. Při kontrole telefonního čísla v rychlém klientu jiný makléř společnosti zjistí, že dotyčný makléř nemovitost neinzeruje a tak se domnívá, že majitelé s makléřem ukončili spolupráci. [19]

Také se již stala situace, kdy přítel makléře informoval, že jeho soused prodává nemovitost. Makléř „nabral“ nemovitost a poté se zjistilo, že nemovitost je již obsazena jiným makléřem společnosti. [19]

Několikrát se již stala situace, kdy makléř ze společnosti přivedl zájemce na prohlídku nemovitosti, kterou měl v nabídce jiný druhý makléř. Druhý makléř se domníval, že první makléř tak učinil kvůli možnosti získání tří procent z celkové provize za přivedení kupujících. Vychytralý první makléř však se zájemci podepsal výhradní smlouvu a domluvil se s majiteli nemovitosti na prodeji. Obešel tak druhého makléře nabízejícího nemovitost. Vedení společnosti bylo spokojeno, že dostalo část své provize, jelikož porušený protokol o prohlídce zůstal ve stejné společnosti, danou situací neřešili. [19]

Konflikty mezi makléři mají ve společnosti různé a postupem času nové podoby, figurují opravdu i v nečekaných situacích.

3.1.2 Konflikty mezi vedením a makléři

Některé konflikty mezi makléři pokračují v podobě konfliktů mezi vedením a makléři. Některé předešlé skutečnosti ohledně konfliktů mezi makléři nesouhlasí s cíli společnosti a na základě toho dochází ke konfliktům mezi vedením a makléři.

Jedním z cílů společnosti je spokojený klient, čehož společnost dosáhne vysokou úrovní poskytování komplexních služeb v oblasti prodeje nemovitosti. Situace, kdy jeden makléř telefonuje určitému majiteli nemovitosti, se kterým již jednal jiný makléř společnosti, je s tímto cílem v rozporu. [15]

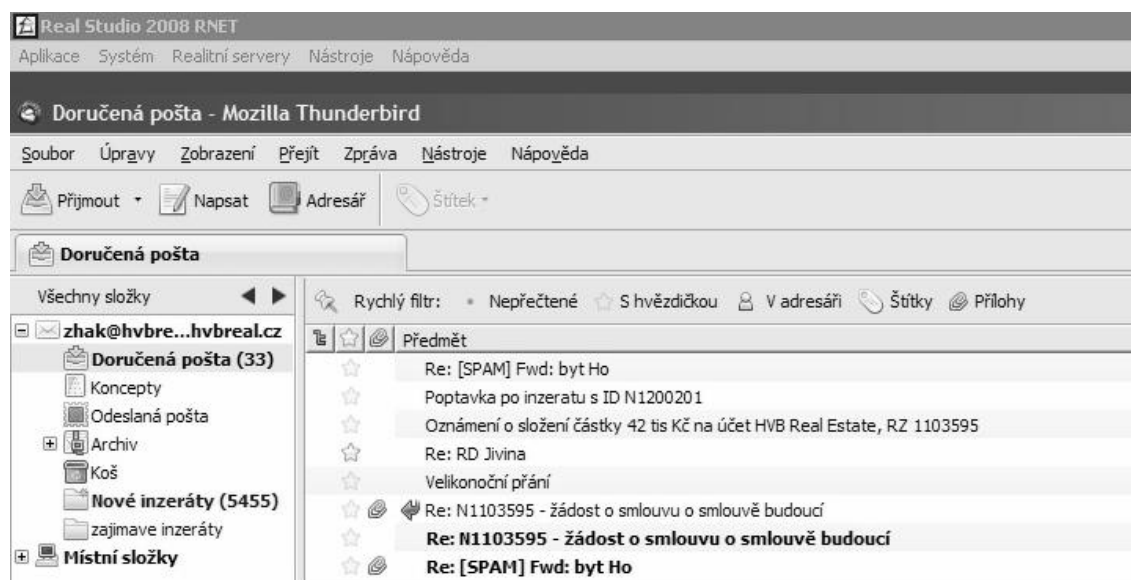
Tato situace je nejen v rozporu s cíli společnosti, ale i s již zmíněným vnitřním předpisem číslo DVP011 o Náběru nemovitosti viz příloha D, ale také s vnitřním předpisem číslo DVP010 s názvem Činnost makléře, který opět opakuje pod bodem 15

povinnost zkontrolovat, zda tato nemovitost není zamluvena jiným makléřem společnosti. [16, 18]

Konflikt vzniká i v dalších bodech vnitřních předpisů DVP010 o Činnosti makléře, které opět mají zajistit, aby byl klient se zprostředkováním prodeje nemovitosti nadmíru spokojen. Negativně myslící makléř je povinen v den, kdy přemýšlí negativně, zanechat realitní činnosti a věnovat se jí následující den. Negativně myslící makléř jde poznat nejen z telefonátu, ale i z řeči těla. Negativně myslící makléř odradí klienty od nákupu, proto ve vlastním zájmu a v zájmu svých financí a úspěchu neprovádí prohlídky či naběry v době, kdy přemýšlí negativně či v den, kdy má vážné rodinné starosti. [16]

Další konflikt mezi vedením a makléři vzniká díky nedostatečné kontrole firemního emailu.

Obr. č. 7 Firemní email



Zdroj: [20]

Ve vnitřním předpisu číslo DVP010 o Činnosti makléře se uvádí pod bodem číslo 1 povinnost realitního makléře denně používat firemní email. V terénu se doporučuje vozit sebou notebook. Přesto se stává, že makléř vedení společnosti neodepisuje v delším časovém horizontu. [16]

V dalším druhu konfliktu figurují méně aktivní makléři, kteří nedostatečně obvolávají své nabídky nemovitostí. Dle vnitřního předpisu DVP010 je makléř povinen kontrolovat své zakázky a aktivně s nimi pracovat. Toto nařízení platí obzvláště tehdy, kdy nabídka není exkluzivní, to znamená, že makléř s majitelem nemovitosti nepodepsal výhradní

smlouvu. Tuto nemovitost nenabízí pouze společnost HVB Real Estate s. r. o. Jedná se zejména o případy, kdy danou nemovitost inzeruje na internetových stránkách více realitních kanceláří. Vedení apeluje na zamezení zbytečně placené inzerce již prodaných nemovitostí nebo inzerování nemovitostí, u kterých majitelé již podepsali výhradní smlouvu s jinou realitní kanceláří a nesdělili tuto novou informaci makléři společnosti. Tento předpis zajišťuje, aby nabízené portfolio firemních zakázek bylo aktuální. [16]

Konflikt mezi vedením a makléři vzniká také v případě neproplacení provize makléři v daném měsíci, ale až v měsíci příštím. Jestliže makléř dodá všechny podklady k výplatě provize do šestého dne v měsíci, má nárok na výplatu provize v tomto měsíci. Již několikrát se však stalo, že makléři provize nebyla proplacena i přesto, že poslal vše potřebné právě do šestého dne. [19]

Další situace, kdy se dějí konflikty mezi vedením a makléři, je selhání obchodu. Po selhání obchodu mezi sebou vedení a makléři diskutují o tom, zda bude či nebude vrácena rezervační záloha klientovi, který chtěl danou nemovitost koupit. Smluvně je podloženo, že společnost není povinna rezervační zálohu vracet a klient si je této skutečnosti plně vědom před podepsáním této rezervační smlouvy. Přesto však z důvodu principu slušnosti byla u několika případů provize klientům vrácena. Názory na to, u kterých případů je vhodné rezervační zálohu vrátit, se při diskuzi liší. [19]

S tímto případem souvisí situace, kdy provize musela být z určitého důvodu vrácena, a vedení tak požadovalo vrácení provize po makléři. [19]

Dále při nedotažení prodeje nemovitosti do konečné fáze hrozí pozastavení provize, s čímž je samozřejmě makléř silně nespokojen. [19]

Konflikty se objevují už i při školení, kdy makléř má jinou představu než vedení o způsobu náběru nemovitosti. Vedení požaduje vždy osobní schůzky, zatímco pro makléře je jednodušší si informace a fotografie nemovitosti nechat poslat emailem a na dalším postupu se s majitelem nemovitosti domluvit telefonicky. [19]

3.1.3 Konflikty mezi makléřem a majitelem nemovitosti, klientem

Zejména v začátcích činnosti makléře dochází ke vzniku konfliktů z důvodu nedostatečného proškolení makléře, který informuje majitele nemovitosti či klienta o dalším postupu nepřesně, nejasně či nedostatečně. Nicméně konflikty mezi těmito

články se vytváří během celého procesu od počáteční spolupráce až po konečný prodej či koupi nemovitosti.

Konflikt mezi makléřem a majitelem nemovitosti se nejčastěji děje z důvodu představy majitele o ceně nemovitosti, která podstatně převyšuje její skutečnou hodnotu, nebo je stanovena na úrovni, za kterou se v dané lokalitě neprodá.

Makléř přivedl na prohlídku nemovitosti potenciálního kupujícího, který podepsal protokol o prohlídce. Podpisem protokolu o prohlídce potenciálním kupujícím se makléř pojišťuje proti situaci, kdy by ho obě strany mohly obejít. Konflikt přesto vzplál v době, kdy kupující obešel makléře a snažil se koupit nemovitost uskutečnit pouze s majitelem nemovitosti bez spolupráce s realitním makléřem. [19]

Již několikrát se stalo, že nastaly komplikace po podepsání kupní smlouvy. Kupující si nechal udělat zkoušku na radon a zjistil, že naměřené hodnoty přesahují povolené limity. Prodávající nemovitosti musí udělat opatření, aby se snížila hladina radonu, pokud tak neučiní, smlouva pozbývá platnosti. [19]

Při prodeji orné půdy, ke které jsou dodány některé podklady o tom, které povolují zřízení stavby, se dějí také konflikty. I po vysvětlení situace makléřem, si kupující myslel, že je jedná o stavební parcelu. Až po prodeji si kupující uvědomil, že nekoupil plnohodnotnou stavební parcelu. [19]

Konflikt vznikl v případě, kdy klient koupil pozemek s částečně zajištěnými inženýrskými sítěmi. Poté se změnilý územní plány a propadl daný termín územního plánu. Jelikož se do té doby nezačalo stavět, dokumenty pozbyly platnosti. [19]

Konflikt se děje v situaci, kdy je podepsána výhradní smlouva i rezervační smlouva, ale nemovitost spadne do exekuce s částkou převyšující prodejní cenu nemovitosti. [19]

3.1.4 Konflikty mezi společnostmi a advokátní kanceláři

Konflikty mezi společnostmi a nezávislou advokátní kanceláři vznikají v případě, kdy advokátní kancelář neodešle peníze na bankovní účty včas dle termínů stanovených ve smlouvě o úschově. Advokátní kancelář je povinna nejprve dát makléři avízo, že na bankovní účet advokátní kanceláře přišly peníze, které jsou odlišeny pomocí variabilního symbolu. Advokát je povinen dle smlouvy o úschově do pěti dnů peníze poukázat bance na účet, kde se ruší hypotéka prodávajících. Do pěti dnů od přijetí podkladů, že nemovitost patří kupujícím a není zatížená od prodávajících, poslat

prodávajícímu peníze na bankovní účet. Po předložení odhadu nemovitosti odhadcem je určena daň z převodu nemovitosti a to 3 % z vyšší částky, kterou je buď cena odhadní či prodejní cena. Zbylé peníze advokátní kancelář posílá na tuto daň finančnímu úřadu a to opět do pěti dnů od předložení podkladů od odhadce. Pro společnost je velice důležité plnit časový harmonogram a urychlit tak zprostředkování prodeje, aby klienti byly nadměru spokojeni. [19]

3.1.5 Konflikty mezi společnostmi a konkurencí

U konfliktů s konkurencí se jedná především o případ, kdy se snaží konkurence spolupracovat s majitelem nemovitosti, u kterého má již makléř společnosti HVB Real Estate s. r. o. podepsanu výhradní smlouvu. Jestliže makléř podepsal výhradní smlouvu s majitelem, znamená to, že právě daný makléř zajišťuje veškerá jednání s případnými zájemci. [19]

Také je tu případ, kdy makléř spolupracuje s malou „garážovou“ realitní kanceláří, se kterou je dohodnut, že některé její nabídky nemovitostí s podepsanou výhradní smlouvou, bude inzerovat na internetových stránkách. V případě prodeje si procento provize rozdělí. Stávají se situace, kdy „garážová“ kancelář buď makléře po přivedení kupujícího obejde, nebo je domluvena na inzerci i s jinou kanceláří. Inzerování u jiné realitní kanceláře snižuje možné procento prodeje právě přes daného makléře. [19]

Stává se, že realitní makléři od jiné společnosti makléřovi volají za účelem, aby mu sdělili, že podepsali s majitelem nemovitosti, kterou má makléř ve svých nabídkách, výhradní smlouvu. Informují ho, že si nepřejí, aby makléř nadále inzeroval tuto nemovitost, a nařídí mu, ať nemovitost smaže ze svých nabídek. Makléř společnosti HVB Real Estate s. r. o. se však řídí heslem, důvěřuj, ale prověřuj na základě již získaných zkušeností. Makléř zavolá majiteli nemovitosti a v mnoha případech je udiven, že majitel s nikým výhradní smlouvu nepodepsal, realitní společnost makléře pouze chtěla vyšachovat ze hry. V těchto situacích je dobré se majitele nemovitosti na danou realitní kancelář poptat, avšak mu již nesdělovat či nerozebírat svůj osobní názor na ni, aby majitel nenabyl dojmu, že s ním makléř manipuluje a říká mu, co má dělat. [19]

Tato situace se stává i v opačném směru, kdy makléř podepíše s majitelem výhradní smlouvu a jako jeho zástupce obvolá ostatní realitní kanceláře. Konflikt nastává

v případě, kdy tyto kanceláře nechtějí nabídku nemovitosti stáhnout z internetových stránek. [19]

3.2 Výzkum ve společnosti HVB Real Estate s. r. o.

Cílem výzkumu pomocí dotazníků ve společnosti HVB Real Estate s. r. o. bylo zjištění situace ohledně konfliktů a současného stavu komunikace mezi podstatnými články organizační struktury společnosti. Dotazník je zařazen v příloze pod písmenem A. Dotazníky makléři vyplňovali anonymně, aby se nebáli projevit svůj názor. Dotazníky byly rozeslány na kladenskou pobočku, která prozatím soustřeďuje největší počet makléřů společnosti. Dotazníky hodnotily pouze situaci na této jediné pobočce a z rozeslaných 39 dotazníků se jich vrátilo 33.

V následující části jsou nejprve uvedeny výsledky výzkumu pro položené otázky, u kterých stačilo odpověď pouze zakroužkovat. Dále jsou zveřejněny otázky, u kterých makléři odpovědi vypisovali.

3.2.1 Vyhodnocení výzkumu

61 % makléřů pobočky společnosti je toho názoru, že konflikty vznikají nejvíce mezi makléři společnosti, 27 % makléřů však nejvíce konfliktů vidí mezi makléřem a vedením, pouhých 12 % konfliktů se vyskytuje mezi makléřem a klienty. Z první položené otázky vyšlo tedy najevo, že nejvíce se konflikty vyskytují mezi makléři. Je třeba navrhnout u těchto konfliktů řešení, které by dospělo k lepšímu efektivnějšímu fungování společnosti.

Obr. č. 8 Vyhodnocení nejčastějšího typu konfliktu ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Téměř všichni makléři pobočky společnosti a to 88 % tvrdí, že na ně konflikty působí negativním vlivem. Průběh konfliktu doprovází snížení pracovního výkonu, nesoustředění se při práci, pociťují nepříznivé klima ve společnosti a sníženou či přerušenu komunikaci. Největším problémem je zde právě snížení pracovního výkonu makléře, což podstatně snižuje přínos daného makléře pro společnost. Pouhých 12 % je toho názoru, že konflikty je ovlivnily pozitivně a to tím, že po vyřešení konfliktu odešly obě strany konfliktu s pocitem výhry. Uvolnilo se napětí ve společnosti a konflikt je motivoval v další práci. Vedení společnosti by mělo uvažovat nad tím, jak negativní vliv konfliktů nahradí pozitivním vlivem konfliktů, aby makléře konflikty motivovaly v práci.

Obr. č. 9 Vyhodnocení převažujícího vlivu konfliktů



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

67 % makléřů vyplnilo, že v jejich případě převažují dlouhodobé konflikty, které trvají více než měsíc. Právě dlouhodobé konflikty jsou velkou zátěží na psychiku makléře. Zbývajících 33 % dotázaných zažívalo více krátkodobých konfliktů, které odezní do několika hodin, dnů, týdnů či do měsíce.

Obr. č. 10 Vyhodnocení převažujícího trvání konfliktů



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V otázce řešení konfliktů mezi makléři o přetahování nemovitostí vedením společnosti, makléři dospěli téměř k jednotnému 91% názoru, že vedení tento typ konfliktů neřeší.

Zbýlých 9 % je jiného názoru. Tuto situaci, by bylo velice přínosné analyzovat, zda by vedení mělo při konfliktech mezi makléři do dění zasahovat či nikoli.

Obr. č. 11 Vyhodnocení řešení dlouhodobých konfliktů mezi makléři vedením společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

76 % makléřů nepozoruje, že by prostřednictvím víkendových seminářů docházelo ke zlepšování vztahů ve společnosti. 24 % však souhlasí s druhou odpovědí, podle pana makléře Zdeňka Háka je 24 % názoru ano z důvodu, že se jedná o velice komunikativní osobnosti, které si najdou cestu k ostatním makléřům, ať už z důvodu přátelského navázání kontaktu či z vlastních důvodů. Vlastními důvody bývá zjištění situací, které se jinému makléři staly za účelem získání více zkušeností. Dalším důvodem bývají vlastní zájmy, aby se zjistily informace o makléři a aby se našla v těchto informacích škulinka, která by pomohla v náběru více nemovitostí.

Obr. č. 12 Vyhodnocení zlepšení vztahů ve společnosti díky víkendovým seminářům



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Další položenou otázkou se zjistilo, že 61 % makléřů nechce zavést častější pořádání víkendových seminářů, zatímco 39 % dotázaných by je uvítalo. Do 39 % se řadí zejména noví makléři nebo ti, kteří mají méně zkušeností než ostatní makléři.

76 % dotázaných neshledává komunikaci mezi vedením a jednotlivými makléři jako dostačující, zatímco 24 % je s komunikací spokojena. Mělo by se navrhnout řešení, jakým způsobem se vylepší komunikace ve společnosti.

Obr. č. 13 Vyhodnocení komunikace mezi vedením a makléři



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Další otázkou se zjistilo, že v situaci, kdy se makléři dostali do úzkým, vždy našli někoho, na koho se mohli obrátit. Tuto skutečnost potvrdilo 100 % makléřů této kladenské pobočky společnosti. Problémem je tedy pouze nedostatečná komunikace, nikoli situace, kdy makléř potřebuje radu při důležitém rozhodnutí.

Bohužel se v souvislosti s konflikty neobejde bez stresu a napětí celých 61 % dotázaných, což jistě velmi ovlivňuje jejich pracovní tempo, ať už z pohledu zdali je stres dohání k větším výkonům či spíše brzdí.

Obr. č. 14 Vyhodnocení výskytu stresu a napětí v souvislosti s konflikty



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

45 % makléřů pobočky je toho názoru, že je společnost informuje o aktuálním dění ve společnosti. 55 % však nachází v informovanosti aktuálního dění jisté mezery.

Obr. č. 15 Vyhodnocení získávání aktuálních informací o dění ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Makléři se však zcela shodli na tom, že byli informováni o cílech, kterých chce společnost dosáhnout. Je zajímavé, že se makléři na této skutečnosti na 100 % shodli. Prvořadý cíl společnosti, kterým je spokojený klient, však neberou vždy jako prioritu.

3.2.2 Příčiny konfliktů

Makléři pobočky společnosti v dotaznících anonymně vypsalí následující příčiny konfliktů ve společnosti:

- porušování vnitřních předpisů,
- nedodržování předepsaného postupu práce,
- nesoustředěnost při práci,
- životní podmínky a životní situace,
- zdravotní, rodinné a finanční problémy,
- v jiném makléři,
- nedorozumění,
- vlastní zájmy makléře,
- nedostatečné proškolení makléře,
- nedostatečné zkušenosti makléře,
- malé množství nemovitostí k prodeji oproti počtu realitních makléřů,
- velké množství nemovitostí k prodeji oproti počtu kupujících.

Hlavní příčinou konfliktů mezi makléři se stalo porušování vnitřních předpisů, kdy makléř nedodržuje předepsaný postup své práce nebo různé podmínky společnosti.

Nesoustředění se při práci hraje také velkou roli v příčině konfliktů ve společnosti. Tato příčina se projevuje v tom, že makléř nekontroluje telefonní číslo v rychlém klientu.

Příčina nesoustředění se při práci vzniká také například z osobních problémů. Mezi příčiny, které se nacházejí mimo společnost, patří i životní podmínky či životní situace makléře, jeho zdravotní problémy či problémy rodinné nebo finanční. Makléř s finančními nebo rodinnými problémy bývá neustále pod velkým tlakem a i u pouhé otázky od jiného makléře dochází ke konfliktům většinou krátkodobého charakteru. Makléř si ventiluje své problémy na jiném makléři společnosti.

Dotazovaní vidí příčiny konfliktů v jiném makléři, který se rád dohaduje o jistých záležitostech. Konkrétní nejmenovaný makléř neustále radí na poradách ostatním, jak mají vzniklé situace řešit, všechno ví lépe než ostatní a jiné řešení než jeho není pro něj přípustné. Neustále se ostatních makléřů na poradách vyptává na různé věci ohledně jejich náběru nemovitostí, zejména na ty záležitosti, do kterých mu nic není.

Pouhé nedorozumění se stává příčinou konfliktů mezi makléři, makléři a vedením či makléři a klienty, kde každá strana konfliktu pochopila danou situaci jinak než strana druhá.

Příčinou je i to, že každý makléř má své vlastní zájmy a tyto zájmy upřednostňuje před zájmy společnosti, která by na veřejnost měla působit jako celek. Do vlastních zájmů se zahrnuje především získání co nejvíce nabídek nemovitostí.

Příčinou konfliktu mezi makléřem a klientem se stává nejčastěji nedostatečné proškolení či nedostatečná znalost a zkušenosti daného makléře. Není v moci makléře, vlastnit veškeré zkušenosti v oboru. Cenné zkušenosti získává, až když se mu skutečně přihodí.

Další příčinu dotázaní vidí v tom, že je nabízeno malé množství nemovitostí k prodeji oproti počtu realitních makléřů působících v dané lokalitě, kterých je opravdu mnohem více. Makléři se slétávají na nemovitosti jako supi na svou kořist a přežít mohou pouze jen ti nejsilnější.

Na druhé straně je další příčinou to, že nemovitostí k prodeji je nabízeno velké množství oproti počtu kupujících. Tato příčina konfliktů se projevuje v tom, že majitel

nemovitosti po delším časovém horizontu, kdy nemovitost za domluvenou cenu makléř nedokázal prodat, vidí neuskutečnění prodeje v neschopnosti konkrétního makléře.

3.2.3 Dopady konfliktů

Makléři pobočky společnosti v dotaznících anonymně vyplnili následující dopady konfliktů ve společnosti:

- nesoustředění se při práci,
- špatný první dojem u majitele nemovitosti,
- ukončení spolupráce s makléřem společnosti,
- špatný přenos informací a podkladů,
- pošramocená pověst společnosti,
- zvýšený stres při práci,
- majitelé píší v inzerátu nemovitosti realitní kanceláře nevolat,
- snížená či zrušená komunikace mezi stranami konfliktu,
- poškození organizační struktury,
- pomalejší práce,
- odstoupení makléře od mandátní smlouvy.

Dopadem konfliktů je nesoustředění se při práci, kdy jednu tutéž nemovitost obvolají dva makléři této společnosti. Na tento dopad navazuje hned další v podobě vytvoření špatného prvního dojmu u majitele nemovitosti. Společnost ztrácí v očích majitele první zajímavý dojem z jejich prvního jednání či kontaktování. Stává se, že kvůli tomuto špatnému jednání makléře, nakonec ztratí zájem majitele nemovitosti, který na základě nedorozumění ve společnosti pravděpodobně přijme nabídku služeb od jiné realitní kanceláře.

Na nesoustředěnost při práci z důvodu existence konfliktu navazuje i špatný přenos informací, kdy makléř pošle e-mail na jinou e-mailovou adresu, než měl, či pošle podklady jiné advokátní kanceláři.

Různá nedorozumění mezi společnostmi a jejím okolím vede k tomu, že lidé pomlouvají společnost, tím dochází k pošramocené pověsti společnosti u veřejnosti. Konkurence má největší podíl na této skutečnosti. Klienti či zájemci o nemovitost makléře této společnosti několikrát chválili za to, jak s klienty jednájí. Vyzdvihli zejména skutečnost ohledně jejich chování s klienty, které je oproti jiným realitním kancelářím

profesionální. Makléři tvrdí, že konkurence pomlouvá, jelikož makléři této společnosti jsou velice schopní.

Dalším dopadem konfliktů je zvýšení hladiny stresu při jednotlivých činnostech makléře.

Konflikty makléřů s majiteli nemovitostí vedou k tomu, že majitelé nemovitostí ke svým inzerátům automaticky připisují, aby jim realitní kanceláře nevolali, že nemají o spolupráci s nimi zájem. Stává se, že poté co jejich nemovitost nemohou více jak tři roky někdy i méně prodat, už tak radikální názor vůči spolupráci nemají.

Dopadem konfliktů je snížená či zrušená komunikace mezi jednotlivými stranami konfliktu.

Dalším dopadem snížené komunikace je poškození organizační struktury společnosti, kdy se narušují důležité vztahy.

Makléři v konfliktních situacích pracují pomaleji a méně efektivně než v situaci, kdy jejich psychika není narušena konflikty.

Dlouhodobé konflikty mohou vyvrcholit ukončením spolupráce makléře se společností. Jelikož je spolupráce mezi makléřem a společností založena na mandátní smlouvě, která je oboustranně vypověditelná, není problém, aby její vypovězení makléř učinil.

3.2.4 Projevy konfliktů

Mezi projevy konfliktů, které vznikají mezi různými dvěma stranami, patří nesoustředění se při práci, které dále pokračuje například nezkontrolováním telefonního čísla v rychlém klientu. Projevem konfliktu bývá často zhoršený psychický stav makléře, který souvisí právě se zvýšeným stresem při práci. Makléři, kteří nejsou na sobě závislí a kteří mají mezi sebou konflikt, mohou mezi sebou přestat úplně komunikovat a proces konfliktu dále probíhá přes jiné makléře společnosti. Tímto způsobem se konflikty také projevují. [19]

3.2.5 Vývoj konfliktů

Vývoj konfliktu mezi stranami se odehrává různými způsoby. Některé konflikty rychle vzniknou a opět víceméně rychle odezní. Tímto způsobem probíhají samozřejmě krátkodobé konflikty, kdy jednotlivé strany jsou opět schopny mezi sebou navázat kontakt. Daný problém mezi sebou vyřeší či konflikt sám od sebe odezní. [19]

U tohoto vývoje konfliktů se v některých případech jedná o konflikt mezi společnostmi a advokátní kanceláři, kdy obě strany chtějí, aby se daný konflikt rychle vyřešil, jelikož mají společný zájem a tím je vyhovující vzájemná spolupráce. [19]

Některé konflikty mezi makléři přetrvávají po celé měsíce a vyvíjí se v podobě různých nepravidelných ataků obou stran konfliktu. Zde se jedná právě o případ přetahování nemovitostí mezi makléři. [19]

Zatímco vývoj konfliktů mezi makléři je dlouhodobou záležitostí, vývoj konfliktu mezi makléřem a majiteli nemovitosti, u kterých není realizován prodej, je většinou krátkodobější záležitostí. Jestliže vznikne konflikt mezi makléřem a majitelem nemovitosti, a majitel nemovitosti neporozumí či nechce rozumět vysvětlení makléře, se konflikt po dohadování mezi oběma stranami vyvine až k ukončení spolupráce. Jedná se zejména o případ, kdy makléř s majitelem nemovitosti nepodepsal výhradní smlouvu a tak spolupráci s makléřem majitel může ukončit jednoduchým způsobem a to pouze slovně. [19]

4 Návrh opatření

V této poslední kapitole je navrženo několik opatření pro zvládání konfliktů, které ve společnosti vznikly či neustále probíhají a negativně působí na bezproblémový chod společnosti. Vedení společnosti by se mohlo inspirovat navrženým řešením a vyřešit tak jejich stávající situaci. Na základě zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a konzultací s makléřem společnosti, by bylo prospěšné realizovat následující návrhy.

Návrhy opatření pro řešení konfliktů ve společnosti jsou:

- dodržování vnitřních předpisů,
- doplnění vnitřních předpisů či vytvoření nového vnitřního předpisu,
- povinná účast na týdenních a regionálních poradách společnosti,
- zlepšení informovanosti makléřů o aktuálním dění ve společnosti,
- řešení konfliktů při školení makléře,
- individuální řešení dlouhodobých konfliktů,
- reference spokojeného klienta,
- praktické rady,
- častější a efektivnější pořádání víkendových seminářů, firemních akcí.

4.1 Dodržování vnitřních předpisů

Je velice důležité, aby jednotliví makléři dodržovali všechny body vnitřních předpisů. Jedině tak bude společnost fungovat podle pravidel a nevzniknou konflikty kvůli nedodržování přesného postupu práce realitního makléře. Právě dodržováním vnitřních předpisů by mohly být eliminovány konflikty mezi jednotlivými makléři působícími v jedné lokalitě. Makléři budou dodržovat vnitřní předpisy jen v případě, budou-li si vědomi, že za porušování vnitřních předpisů budou potrestáni.

Jako trest při nedodržování vnitřních předpisů společnosti by mohl být navržen postih v podobě snížení stávajícího procenta provize makléře. Jestliže nyní činí provize makléře 42 %, bude tato provize při porušování vnitřních předpisů snížena na 40 %. Návrh by mohl probíhat ve dvou fázích. V první fázi by byla makléřovi podána výstraha a ve fázi druhé při dalším opakovaném porušování by byl realizován postih. Tento postih by mohl být velice účinným nástrojem pro dodržování předpisů, jelikož každý makléř se po tomto trestu bude snažit, aby se do této situace snížení provize nedostal znovu.

U závažného dlouhodobého porušování vnitřních předpisů by společnost měla zvážit, zda s daným realitním makléřem rozváže mandátní smlouvu, na které je založena jejich spolupráce.

4.2 Doplnění vnitřních předpisů či vytvoření nového vnitřního předpisu

Dalším návrhem řešení konfliktů ve společnosti HVB Real Estate s. r. o. je doplnění stávajících vnitřních předpisů nebo vytvoření nového vnitřního předpisu. Jasně by mělo být do předpisů definováno řešení konfliktů zejména těch, které se již ve společnosti staly. Jasný popis vyřešení konfliktní situace, která se již stala, může výrazně pomoci společnosti v jejím dalším rozvoji. Umožní redukovat konfliktní situace a některé typy konfliktů mohou být zcela zlikvidovány. Makléři se díky tomuto doplnění budou moci plně věnovat svým obvyklým pracovním činnostem a povinnostem bez působení vnějších vlivů, které makléře zpomalují či zdržují v jeho práci.

Postup realizace doplnění vnitřních předpisů:

1. Prozkoumání výskytu konfliktů, které se ve společnosti staly a které probíhají.
2. Specifikace konfliktů, jak k nim dochází.
3. Analyzování konfliktů z obou stran konfliktu.
4. Projednání vhodných řešení konfliktů na týdenních poradách.
5. Porovnání výsledků diskuze se stávajícími vnitřními předpisy.
6. Doplnění skutečností, které ve vnitřních předpisech chybí.
7. Zpětná vazba pomocí diskuze na týdenních poradách.

Podobným způsobem jako je doplnění vnitřních předpisů by se mohly vyřešit konflikty mezi společností a advokátní kanceláří. Ve smlouvě by mělo být jasně uvedeno, že při nedodržování podmínek smlouvy se spolupráce s advokátní kanceláří zruší, neboť zajištění peněžních transakcí bez problému a včas je v zájmu spokojenosti klienta společnosti. V případě opakovaného nedodržování termínů by vedení společnosti nemělo otálet a okamžitě podat výstrahu advokátní kanceláři. Jestliže advokátní kancelář neučiní po výstraze případná opatření, vedení společnosti by mělo s touto advokátní kanceláří ukončit spolupráci.

4.3 Povinná účast na týdenních a regionálních poradách společnosti

Vedení společnosti by mělo apelovat na nutnost účastnit se týdenních a regionálních porad. Zejména pro začínající makléře jsou tyto porady velice důležité pro jejich zaškolení a to kompletně ve všech záležitostech.

Základním stavebním kamenem při vyřešení stávajících konfliktů je právě povinná účast makléře na všech týdenních poradách, které probíhají na kladenské pobočce v režii vedoucího porady Ondřeji Jarošovi, a regionálních poradách. Jelikož jsou nyní tyto porady bez povinné účasti, záleží pouze na jednotlivých makléřích, zda se porad zúčastní.

Hlavním důvodem neúčasti bývá fáze, kdy si makléř myslí, že už mu porada nemůže poskytnout další nové informace. V tomto oboru se vyskytuje velké množství situací, které se mohou přihodit, a tak je otázkou, na které z porad proběhnou nové informace a řešení konkrétních nových situací z praxe. Je však důležité, aby byl makléř připraven na každou situaci a aby na ní byl schopen reagovat.

I zkušený makléř může některé záležitosti zapomenout či pomotat, z tohoto důvodu je také důležitá povinná účast na týdenních poradách. Důrazně bych doporučila povinnost účastnit se týdenních porad z důvodu neustálého zvyšování úrovně a profesionality makléře společnosti. Makléř společnosti může být na poradách motivován sdělením provize úspěšných makléřů a může se s nimi poradit na efektivnějším postupu práce.

Vznikající konflikt mezi dvěma makléři působícími v jedné lokalitě může být při účasti na poradě podchycen včas. Důvodem neúčasti na poradě by měla být pouze nemoc makléře či rodinné problémy. Správnost veškerých rozhodnutí je založena na tom, že makléř umí v dané situaci správně reagovat a vyřešit daný problém, který se může při každodenním pracovním vytížení vyskytnout.

4.4 Zlepšení informovanosti makléřů o aktuálním dění ve společnosti

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 55 % makléřů kladenské pobočky společnosti není spokojeno s informovaností o aktuálním dění. Tímto návrhem by se mohly eliminovat konflikty mezi vedením a makléři.

Vedení společnosti by mělo své makléře lépe informovat o aktuálním dění ve společnosti. Každý makléř by měl mít základní přehled, co je ve společnosti nového a co společnost plánuje v nejbližší budoucnosti. V současné době vedoucí porady

Ondřej Jaroš makléřům oznamuje na týdenních poradách některé nejdůležitější nové informace. Pouhé upozornění nejdůležitějších informací však nestačí, vedení by makléře mělo informovat o každé skutečnosti, která se ve společnosti děje, je pro makléře důležitá a bezprostředně s jejich prací souvisí. Pouhé upozornění na poradách také nestačí, jelikož ne všechno si makléři zapamatují a jelikož ne všichni makléři se porad účastní.

Nové informace by se měly každému makléři společnosti posílat e-mailem bez ohledu na to, zda již byl s touto skutečností obeznámen, neboť opakování je matka moudrosti. U záležitostí, které vyžadují okamžité vyřešení, by vedení mělo makléře o dané situaci telefonicky informovat a nezpomalovat řešení dané situace pouhým odesláním e-mailu.

V případě, kdy makléř potřebuje danou záležitost s vedením projednat, by neměl být problém, aby si na něj vedení společnosti vyhradilo čas. Dalším návrhem řešení konfliktu mezi vedením a makléři jsou konzultace, nejlépe vymezená pracovní doba v pracovních dnech vedení určená pro řešení problémů makléře.

4.5 Řešení konfliktů při školení makléře

Zajímavým řešením je návrh řešení konfliktů již na školení makléře. Už při školení na tuto pracovní pozici může být makléř seznámen s možnými typy konfliktů, které s touto pracovní pozicí bezprostředně souvisí a ve společnosti se již několikrát staly nebo neustále probíhají. Jestliže na ně realitní makléř bude připraven již v začátcích jeho pracovní činnosti, v budoucnu ušetří mnoho času jejich řešením. Hlavně u možných konfliktů s klienty bude mít připravené vyhovující řešení a na případnou konfliktní situaci bude umět rychle reagovat. Při školení by měl být brán velký důraz na řešení konfliktů, které je již v praxi ověřeno na konkrétních případech a které vyhovovalo oběma stranám konfliktu.

4.6 Individuální řešení dlouhodobých konfliktů

Na základě výsledků dotazníkového šetření by se mohlo navrhnout individuální řešení. V případě dlouhodobých konfliktů, kdy mezi dvěma makléři společnosti probíhají neustálé rozpory, které nevedou ke společnému řešení, by vedení společnosti mělo do tohoto konfliktu vstoupit. Dlouhodobé konflikty narušují organizační strukturu společnosti a snižují nejen výkonnost daných makléřů při práci, ale i celkovou výkonnost společnosti.

Vedení společnosti by mělo pozvat na schůzku obě strany konfliktu, prodiskutovat s nimi jejich dlouhodobé konflikty. Kdyby se povedlo najít při společné diskuzi řešení, které by vyhovovalo oběma stranám, konflikt by mohl být efektivně vyřešen. V opačném případě by vedení společnosti mohlo navrhnout alespoň kompromisní řešení pro obě strany i přes riziko opětovného vzplanutí konfliktu.

4.7 Reference spokojeného klienta

Jsou klienti, kteří se setkali s neférovými realitními kanceláři, i přesto, že po delší době opět spolupracují s realitním makléřem, jsou ve všech situacích velice obezřetní a hádaví. Reference spokojeného klienta by mohla zejména majitele nemovitostí uklidnit v jejich počínání a eliminovat tak konflikty právě mezi makléři a majiteli či případnými kupujícími. Reference by mohla majitelům pomoci v otázce jednání makléřů společnosti s klienty, ubezpečila by je o férovém jednání této společnosti.

Tento návrh by mohl také otevřít cestu k lidem, kteří zásadně nechtějí spolupracovat s realitní společností a už při telefonickém kontaktování dávají jasně najevo svůj razantní postoj ke spolupráci. Realitní makléř by po prodeji nemovitosti klienta požádal, zda by mohl vyplnit krátký formulář spokojenosti se službami společnosti HVB Real Estate s. r. o. Mohlo by se tak posunout všeobecné mínění veřejnosti o realitních kancelářích.

4.8 Praktické rady

Jelikož z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce pociťují makléři kladenské pobočky konflikty mezi makléři z důvodu střetu zájmů, mohly by i malé nápady tyto konflikty vyřešit, lépe řečeno možnému vzniku konfliktů předejít.

Konflikty mezi makléři zapříčiněné obvoláním téhož majitele nemovitosti se mohou vyřešit pouhými praktickými radami. Problém při zapomenutí vyplnění údajů do firemního programu Real Studio, může makléř vyřešit pouze tím, že na monitor počítače přilepí barevný výrazný papírek, který jasně informuje o nutnosti daná data do systému zapsat. Tento malý nápad může velice zefektivnit činnost makléře. Tímto způsobem se může vyřešit i problém ohledně zapomenutí makléře zkontrolovat telefonní číslo z nového inzerátu v rychlém klientu.

4.9 Častější a efektivnější pořádání víkendových seminářů, firemních akcí

Vedení společnosti by se mohlo zamyslet nad zhodnocením, které bylo zjištěno ohledně víkendových seminářů. Základní myšlenkou pořádání víkendových seminářů a firemních akcí by mělo být zlepšení vztahů ve společnosti a celkové stmelení kolektivu. Výsledkem těchto pořádaných akcí by mohlo být snížení výskytu konfliktů ve společnosti, ať už mezi makléři či mezi vedením a makléři. Snížení konfliktů u účastníků akcí by velice pomohlo v růstu a rozvoji společnosti.

Navázání přátelských kontaktů může také vyřešit konflikty mezi makléři a to u situací, kdy si makléř není jist, zda je nemovitost daným makléřem zamluvena. Když se makléři mezi sebou znají a mají na sebe telefonní kontakt, není problém, danému makléři zavolat a poptat se, zda je daná nemovitost obsazená. Jestliže je nemovitost volná, může daný makléř zkusit své štěstí u majitele nemovitosti. Je totiž možné, že by druhý makléř mohl u majitele nemovitosti uspět, i přesto, že s prvním makléřem nechtěl navázat spolupráci či ji s prvním makléřem ukončil.

Častější a efektivnější pořádání víkendových seminářů či firemních akcí by mělo prospět k rozvoji jednotlivých makléřů v rámci komunikace, asertivních dovedností či zvýšení jejich profesionality během jednání s klienty. Jestliže má makléř velké množství dovedností, konflikt mezi makléřem a majitelem nemovitosti nemusí vůbec nastat.

4.9.1 Realizace víkendového semináře

Po zhodnocení dotazníkového šetření, které analyzovalo současnou situaci, by mohl být ve spolupráci s vedením společnosti realizován víkendový seminář, který se bude zabývat problematikou konfliktů. Hlavním tématem bude zvládání konfliktů při pracovní činnosti makléře, seznámení makléřů s novými návrhy řešení za účelem realizace opatření pro předcházení konfliktů ve společnosti. Makléřům bude poslána pozvánka na víkendový seminář a zároveň budou informováni o časovém harmonogramu semináře.

Obr. č. 16 Pozvánka na víkendový seminář

Pozvánka na víkendový seminář

19. – 20. května 2012

Hotel Tři Věžičky, Střítež 11, 588 11 Střítež u Jihlavy

www.trivezicky.cz



Sobota: 19. 5. 2012 9:00-16:00

Neděle: 20. 5. 2012 9:00-15:00

Hlavní téma: Konflikty ve společnosti

Problematika konfliktních situací je aktuálním tématem v naší společnosti, pojdme ji společně vyřešit.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Časový harmonogram víkendového semináře

Sobota 19. května

9:00 – 10:00 Seznámení makléřů s výsledky dotazníkového šetření

10:10 – 12:30 Diskuze na téma výsledků šetření, zvládání konfliktů

12:30 – 13:30 Přestávka na oběd

13:30 – 14:30 Seznámení makléřů s možnými návrhy opatření konfliktů

14:40 – 16:00 Diskuze ohledně možných návrhů opatření

Neděle 20. května

9:00 – 10:30 Navrhněte vlastní opatření konfliktů

10:40 – 12:30 Shrnutí výsledků diskuzí

12:30 – 13:30 Přestávka na oběd

13:30 – 15:00 Informování makléřů o konečné verzi nových návrhů opatření

Po pořádaném víkendovém semináři se určitě podaří nejen zefektivnit činnost makléřů, ale i posunout společnost v jejím rozvoji.

5 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala zejména typy konfliktů a jejich příčinami ve společnosti HVB Real Estate s. r.o. Nejprve byla společnost krátce představena, byly zde například uvedeny základní informace o společnosti, organizační struktuře, firemní kultuře, cílech pro nejbližší období a byla provedena SWOT analýza vnitřního a vnějšího prostředí.

Dále se druhá kapitola zabývala podobami konfliktů ve společnosti, na základě nastudované literatury, která je uvedena v seznamu, byly analyzovány různé pohledy na konflikty a byly zde uvedeny další zajímavé informace, které s touto problematikou bezprostředně souvisí.

Poté byla zhodnocena situace ve společnosti na základě informací zjištěných z dotazníkového šetření, konzultací s makléřem společnosti a osobních zkušeností z praxe v této společnosti. Byly zde uvedeny a popsány konkrétní konflikty ve společnosti, jejich příčiny, dopady, vývoj či projevy. Vyhodnocení dotazníků ukázalo, že makléři kolem sebe vnímají negativní vliv konfliktů, a na základě této skutečnosti byly v další navazující části práce řešeny možné způsoby opatření proti konfliktním situacím.

V poslední části bylo navrženo řešení konfliktů ve společnosti, které by pomohlo zvládat současnou situaci ve společnosti. Návrhy dodržování vnitřních předpisů, doplnění vnitřních předpisů, povinná účast na týdenních a regionálních poradách společnosti, řešení konfliktů při školení makléře a individuální řešení dlouhodobých konfliktů by mohly vyřešit situaci ve společnosti a pomocí víkendového semináře by tyto návrhy mohly být prodiskutovány s makléři společnosti. Touto poslední částí byl naplněn cíl této práce.

6 Seznam tabulek a obrázků

Tab. č. 1 SWOT analýza	15
Obr. č. 1 Logo společnosti HVB Real Estate s. r. o.....	9
Obr. č. 2 Organizační struktura společnosti.....	10
Obr. č. 3 Dvě strany konfliktu	18
Obr. č. 4 Real Studio záložka rychlého klienta.....	29
Obr. č. 5 DVP011 Náběr nemovitostí bod 3.....	30
Obr. č. 6 Inzerování na internetových stránkách	31
Obr. č. 7 Firemní email	33
Obr. č. 8 Vyhodnocení nejčastějšího typu konfliktu ve společnosti.....	38
Obr. č. 9 Vyhodnocení převažujícího vlivu konfliktů	39
Obr. č. 10 Vyhodnocení převažujícího trvání konfliktů	39
Obr. č. 11 Vyhodnocení řešení dlouhodobých konfliktů mezi makléři vedením společnosti	40
Obr. č. 12 Vyhodnocení zlepšení vztahů ve společnosti díky víkendovým seminářům	41
Obr. č. 13 Vyhodnocení komunikace mezi vedením a makléři.....	41
Obr. č. 14 Vyhodnocení výskytu stresu a napětí v souvislosti s konflikty	42
Obr. č. 15 Vyhodnocení získávání aktuálních informací o dění ve společnosti	43
Obr. č. 16 Pozvánka na víkendový seminář.....	54

7 Seznam použitých zkratek

s. r. o. společnost s ručením omezeným

IČ identifikační číslo

JUDr. doktor práv

8 Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

- [1] TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-0882-9
- [2] VESELÁ, J., KANIOKOVÁ VESELÁ, P. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-2792-9
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- [4] DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2848-3
- [5] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-2149-1
- [6] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0650-4
- [7] HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1
- [8] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3
- [10] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7

Elektronické zdroje

- [11] Obchodní rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnost České republiky. *Justice.cz - úvodní strana*[online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a100160254&typ=full&klic=iNO6DVzccW2Q0HiPN8JpHw%3d%3d>
- [12] *HVB Real Estate* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://www.hvbreal.cz/>

- [13] Služby. *HVB Real Estate* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z:
<http://www.hvbreal.cz/sluzby>
- [14] Kariéra. *HVB Real Estate* [online]. [cit. 2012-04-30]. Dostupné z:
<http://www.hvbreal.cz/kariera>
- [15] <https://makleri.hvbreal.cz/>. *HVB Real Estate* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z:
<https://makleri.hvbreal.cz/>
- [16] https://makleri.hvbreal.cz/data/dokumenty/DVP010_V1R1_CINNOST_MAKLERE.pdf. *HVB Real Estate* [online]. [cit. 2012-04-30]. Dostupné z:
https://makleri.hvbreal.cz/data/dokumenty/DVP010_V1R1_CINNOST_MAKLERE.pdf
- [17] <https://makleri.hvbreal.cz/firemni-kontakty>. *HVB Real Estate* [online]. [cit. 2012-04-30]. Dostupné z: <https://makleri.hvbreal.cz/firemni-kontakty>
- [18] https://makleri.hvbreal.cz/data/dokumenty/DVP011_V1R0_NABER_NEMOVITOSTI.pdf. *HVB Real Estate* [online]. [cit. 2012-04-30]. Dostupné z:
https://makleri.hvbreal.cz/data/dokumenty/DVP011_V1R0_NABER_NEMOVITOSTI.pdf

Ostatní zdroje

- [19] HÁK, Zdeněk. *Konzultace*, In: Broumy, 10. dubna 2012, realitní makléř
- [20] REAL STUDIO, *Real Studio 2008 RNet* [software]. [přístup 2012-04-20]

9 Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12. 2011

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12. 2011

Příloha D: Vnitřní předpis o Náběru nemovitostí

Příloha A

Dotazník – HVB Real Estate s. r. o.

1. S jakými konflikty se nejčastěji setkáváte?
 - a) mezi makléřem a vedením
 - b) mezi makléři
 - c) mezi makléřem a klienty

2. Jaké jsou dle Vašeho názoru příčiny konfliktů ve společnosti HVB Real Estate s. r. o.?

3. Převažují u Vás ve společnosti konflikty s:
 - a) pozitivním vlivem (po vyřešení konfliktu jste Vy i Váš soupeř odešli s pocitem výhry, uvolnění napětí ve společnosti, konflikt Vás motivoval v další práci)
 - b) negativním vlivem (průběh konfliktu doprovází snížení pracovního výkonu, nesoustředění při práci, nepříznivé klima ve společnosti, snížená nebo přerušovaná komunikace)

4. Převažují ve Vaší společnosti:
 - a) krátkodobé konflikty (odezní do několika hodin, dnů, týdnů, do měsíce)
 - b) dlouhodobé (trvají více než měsíc)

5. Řeší vedení společnosti dlouhodobé konflikty mezi makléři o přetahování nemovitostí?
 - a) ano
 - b) ne

6. Jaké jsou dle Vašeho názoru dopady konfliktů ve společnosti?

7. Máte pocit, že víkendové semináře přispívají ke zlepšení vztahů ve společnosti:
 - a) ano
 - b) ne

8. Uvítali byste častější pořádání víkendových seminářů:

- a) ano
- b) ne

9. Shledáváte komunikaci mezi vedením a jednotlivými makléři jako dostačující:

- a) ano
- b) ne

10. Vyvolává ve Vás tato práce realitního makléře v souvislosti s konflikty stres a napětí?

- a) ano
- b) ne

11. Získáváte aktuální informace o dění ve společnosti HVB Real Estate s. r. o.?

- a) ano
- b) ne

12. Jste informováni, jakého cíle chce společnost dosáhnout?

- a) ano
- b) ne

13. V situaci, kdy si nevíte rady, máte se na koho obrátit?

- a) ano
- b) ne

Příloha B Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12. 2012

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů	ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu (v celých tisících Kč)	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky HVB Real Estate s.r.o.
	ke dni 31.12.2011	
	IČ 24787108	Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Korunní 1310/56 Praha 2 PSC 120 00

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	1095	15	1080	0
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	417	15	402	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	179	9	170	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	238	6	232	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006			0	
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	318	0	318	0
C. I.	Zásoby	008			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	21		21	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	297		297	
D. I.	Časové rozlišení	012	360		360	

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	1080	0
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	1000	0
A. I.	Základní kapitál	015	200	
A. II.	Kapitálové fondy	016		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	10	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	790	
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	80	0
B. I.	Rezervy	021		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022		
B. III.	Krátkodobé závazky	023	80	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024		
C. I.	Časové rozlišení	025		

Příloha C Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12. 2012

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu (v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2011

IČ

24787108

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

HVB Real Estate s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Korunní 1310/56
Praha 2
PSC 120 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže (f. 01 - 02)	3	0	0
II.	Výkony	4	4315	
B.	Výkonová spotřeba	5	3411	
+	Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 05)	6	904	0
C.	Osobní náklady	7	193	
D.	Daně a poplatky	8	7	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	6	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	233	

H.	Ostatní provozní náklady	14		
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření [f. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16)]	17	931	0
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26	2	
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28		
O.	Ostatní finanční náklady	29	10	
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31))	32	-8	0
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	133	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	790	0
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 34 + 38 - 39)	40	790	0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40 + 37 + 33 + 39)	41	923	0

Příloha D Vnitřní předpis o Náběru nemovitostí



HVB Real Estate s.r.o.		List č. 2 z 3	
Korunní 1310/56		Výtisk č.	
12000 Praha 2 - Vinohrady		Vydání č.	1
PJ	Číslo dokumentu: DVP011	Revize č.	0

Náběr nemovitostí

I. Práce s "rychlým klientem" v informačním systému

(1.) Práce s "rychlým klientem" v informačním systému:

Rychlý klient je klíčovým krokem pro nabrání a následné zpracování nabídky a to z následujícího důvodu:

- v lokalitách nepracuje jen jeden makléř naší společnosti a proto je potřeba zajistit, aby stejnou nemovitost navštívil a nabral pouze jeden náš makléř a nekontaktoval majitele postupně několik makléřů naší společnosti.

V inzertních novinách, na inzertních serverech vyhledejte nabídku např. prodej bytu, než na daný inzerát zavoláte otevřete Real Studio a v záložce Rychlý klient prověřte, zda již s tímto klientem nejedná jiný makléř.

(2.) Ověření, zda lze nabídku nebrat (tedy zda s ní nepracuje již jiný makléř):

- otevřete Rychlého klienta
- do kolonky TELEFONNÍ ČÍSLO uveďte postupně všechny tel. kontakty, které jsou zveřejněny v inzerátu
- v případě, že se pod daným tel. číslem neobjeví jméno prodávajícího – znamená to, že s prodávajícím ještě nikdo nejednal a můžete jej ihned kontaktovat
- v případě, že jste se na inzerát dovolali, vraťte se zpět k Rychlému klientovi a tzv. založte „kartu“ prodávajícího – tzn. vložíte NOVÉHO KLIENTA, kde budete přidávat zápisy z jednání a tím informovat ostatní makléře o stavu dané zakázky
- v případě, že danou zakázku nezpracujete (nebude nabídka zadána v Real studiu) nejpozději následující den po dni uvedeném jako termín náběru a nebude v Zápisu z jednání uveden důvod nezpracování, stává se nemovitost dostupnou pro ostatní makléře a to i v případě, že zápisy z jednání budou neúplné – špatně zpracované – nebo žádné
- pokud je u klienta zrušená nabídka jiného makléře a v Zápisu z jednání není uvedeno např. „Nabídka RD dočasně zrušena po dohodě s majitelem, budu znovu aktivovat v 2/2012“ stává se nemovitost, případně i další nemovitosti tohoto klienta (majitele) dostupnými pro ostatní makléře a mohou kontaktovat klienta za účelem domluvení náběru
- pokud je u klienta aktivní nabídka jiného makléře (např. RD), nenabírat nemovitost tohoto klienta, v rámci dobrých vztahů mezi makléři pošlete info makléři, že majitel, se kterým již spolupracuje na prodej RD, prodává další nemovitost
- jedná se o kolizní situace, kterým je lépe předcházet zodpovědným provedením zápisu z jednání

HVB Real Estate s.r.o.		List č. 3 z 3	
Korunní 1310/56		Výtisk č.	
12000 Praha 2 - Vinohrady		Vydání č.	1
PJ	Číslo dokumentu: DVP011	Revize č.	0

(3.) Vložení nového klienta a přidání zápisu z jednání:

- v případě, že jste se na inzerát nedovolali – NEZAKLÁDAT „Kartu klienta“
- v případě, že jste se na inzerát dovolali, založte „Kartu klienta“ + přidejte ZÁPIS Z JEDNÁNÍ a to následovně:
 - otevřete RYCHLÉHO KLIENTA – vložte tel. kontakt, který je uveden v inzerátu
 - klikněte na Nový klient – vlevo dole – запиšte jméno klienta (které znáte z telefonického rozhovoru), znáte-li email, doplňte se všemi tel. kontakty, které jsou uvedeny v inzerátu, následně klikněte na Dokončit – vpravo dole
 - nyní se vám otevřela „karta“ klienta, kterou uložte disketkou – vpravo dole – a přejděte na záložku JEDNÁNÍ, kde přidejte zápis z jednání a to následovně: (zápis z jednání nepředáváte do „Poznámky“, není zde zaznamenáván datum a čas, záznam v poznámce není rozhodující informací, zda je možné nabrat nemovitost nebo ne)
 - klikněte na Přidat zápis z jednání – vpravo nahoře – otevře se vám nové okno, kde vyplňte zelená políčka s těmito názvy:
 - DATUM JEDNÁNÍ: neměníte – zůstává takový, jaký se vám při otevření objevil
 - ZPŮSOB JEDNÁNÍ: klik na šipku rozbalí se nabíčka, vyberte die toho, jak jste s klientem jednal
 - PŘEDMĚT JEDNÁNÍ: zadejte název nemovitosti např.: (Byt 3+1 OV Poruba, RD Klacno-Pekařská, Pozemek Brno, Chata Čeladná)
 - ZPŮSOB JEDNÁNÍ: zde je nutné přesně informovat o průběhu a stavu nabídky (musí být ze zápisu zřejmé, zda je makléř dohodnut s majitelem na náběru a termín, nebo na další spolupráci, případně, že makléř již nebude s klientem dále jednat. Také zde napište info, když jste nemovitost nabral)

(4.) Příklady:

- a) Na inzerát jste se dovolali – ihned založte „Kartu klienta“, přidejte např. tento zápis:
 - „Náběr dohodnut na - datum (např. 2.11.2011)“
 - jakmile se náběr (schůzka) uskuteční – opět přidejte zápis z jednání (např. „Nabráno“ nebo „Náběr přeložen na 5.11.2011“)
 - Nejpozději následující den nabídku zpracujte – klik na Nová nabídka (u tohoto klienta)
- b) V případě, že se jedná o klienta, který si nepřeje spolupráci, nebo se jedná o inzerující RK – opět je potřeba udělat zápis z jednání např.: („Majitel si nepřeje spolupráci“, „Jedná se o nabídku RK“, „Má podepsanou VS s RK do 31.12.2011, dohodnuto, že budu volat do 31.12.2011“)

Abstrakt

HÁKOVÁ, L. *Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 60 s., 2012

Klíčová slova: výskyt konfliktů, příčiny konfliktů, dopady konfliktů, návrhy opatření

Tato bakalářská práce se zabývá typy konfliktů a jejich příčinami ve společnosti HVB Real Estate s. r. o., hlavní část tvoří analýza konfliktů a zhodnocení současné situace ve společnosti.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. Pouze ve druhé kapitole je zahrnuta teoretická část, která se prolíná s praxí. Po představení společnosti jsou analyzovány nejen podoby konfliktů z různých pohledů, ale i bezprostředně související problematika. V další části je zhodnocena současná situace ve společnosti, která je zaměřena zejména na popis konkrétních konfliktů ve společnosti, jejich příčiny a dopady. Výsledky dotazníkového šetření jsou vyhodnoceny pomocí grafického zobrazení.

Hlavním cílem této práce jsou návrhy opatření pro zvládání konfliktních situací v HVB Real Estate s. r. o., které jsou navrženy za účelem eliminace výskytu konfliktů ve společnosti.

Abstract

HÁKOVÁ, L. *Types of conflicts and their causes in the company*. Bachelor Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 60p, 2012

Keywords: incidence of conflicts, the causes of conflicts, conflict impacts, proposed measures

This bachelor thesis deals with the types of conflicts and their causes at HVB Real Estate s. r. o., the main part consists of conflicts analysis and assesment of the currentsituation in a company.

The thesis is divided into four chapters. Only in the second chapter includes a theoretical part which is intertwined with the practise. Both forms of conflicts are analyzed from different perspectives after introduction of company but alsodirectly related issues. The current situation in a company is evaluated in next section that is focused on destribing specific conflicts in a company their causes and effects. The results of the survey are disribed by using the graphical display.

The main purpose of this thesis is proposed measures to deal with conflict situations in HVB Real Estate s. r. o. which is designed to eliminate the occurrence of conflicts in a company.