

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Training and development employee in a organization

Nikola Pištová

Cheb 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2017/2018

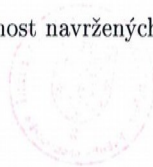
ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola PIŠTOVÁ**
Osobní číslo: **K15B0507P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Vysvětlete význam podnikového vzdělávání z hlediska zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců.
3. Analyzujte současný stav vzdělávání ve vybraném podniku.
4. Navrhněte opatření pro překonání slabých stránek v oblasti vzdělávání u vybraného podniku.
5. Posuďte ekonomickou efektivnost navržených opatření.



Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **PLAMÍNEK, Jiří.** *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele.* 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **EGEROVÁ, Dana.** *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků.* Vyd. 1. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. 141 s. ISBN 978-80-261-0139-0.
- **KRECHOVSKÁ, Michaela, TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, DVOŘÁKOVÁ, Lilia, et al.** *Entrepreneurship education in Visegrad Group countries.* Plzeň: NAVA, 2015, 205 s. [17,95 AH]. ISBN 978-80-7211-479-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



L.S.


Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2017

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Cheb dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování této bakalářské práce a také za jeho vstřícný přístup a čas, který mi věnoval.

V neposlední řadě bych také chtěla poděkovat své rodině za velkou podporu a trpělivost po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod.....	8
Teoretická část.....	10
1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	11
1.1 Definice vzdělávání a rozvoje.....	11
1.2 Důvody organizace a nutnost ke vzdělávání a rozvoji pracovníků.....	11
2 Vzdělávání.....	13
2.1 Definice vzdělávání.....	13
2.2 Formování pracovních schopností.....	14
2.3 Funkce vzdělávání.....	16
2.4 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci.....	17
2.5 Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost.....	18
2.5.1 Metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti.....	18
2.5.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.....	20
2.6 Měření efektivity vzděláváním.....	23
2.6.1 Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model.....	23
2.6.2 Kirkpatrick/Phillipsův model.....	24
3 Rozvoj.....	25
3.1 Definice rozvoje.....	25
3.2 Etapy Kolbova cyklu učení.....	25
3.3 Styly učení.....	26
4 Význam podnikového vzdělávání z hlediska zvyšování výkonu.....	28
Praktická část.....	29
5 Představení společnosti.....	30

5.1 Historie RE/MAX.....	30
5.2 Působení realitní společnosti v České republice.....	31
5.3 Symbol realitní kanceláře RE/MAX.....	32
5.4 SWOT analýza společnosti.....	32
6 Současný vzdělávací systém v RE/MAX.....	34
6.1 RE/MAX Akademie.....	34
6.1.1 Některé nabízené kurzy poskytované v RE/MAX Akademii a jejich popis.....	34
6.2 Asociace realitních kanceláří České republiky.....	36
6.2.1 Historie ARK ČR.....	36
6.2.2 Profesní vzdělávání ARK v ČR.....	37
7 Motivační vzdělávací systém ve společnosti RE/MAX.....	38
7.1 Mezinárodní klubová ocenění.....	38
7.2 Mezinárodní profesní ocenění.....	38
8 Dotazníkové šetření.....	39
9 Vyhodnocení dotazníkové šetření.....	50
10 Návrhy na zlepšení současného systému vzdělávání a rozvoje pracovníků.....	52
10.1 Návrh na eliminaci slabých stránek.....	52
10.2 Návrh na systém vzdělávání.....	54
Závěr.....	60
Seznam použitých zdrojů.....	61
Seznam tabulek.....	65
Seznam obrázků.....	66
Seznam použitých zkratk.....	67
Seznam příloh.....	68
Abstrakt.....	73

Abstract.....74

Úvod

„Lidé se starají tisíckrát více o to, aby získali bohatství, než aby vzdělali svůj rozum a své srdce, ačkoli je pro lidské štěstí nepochybně důležitější, co člověk je, než co člověk má.“

Arthur Schopenhauer

„Cílem vzdělání a moudrosti je, aby člověk viděl před sebou jasnou cestu života, po ní opatrně vykračoval, pamatoval na minulost, znal přítomnost a předvídal budoucnost.“

Jan Amos Komenský

Stále více organizací si uvědomuje, že vzdělávání a rozvoj svých pracovníků je velmi důležité pro fungování chodu podniku a dosahování svých stanovených cílů.

Svět, ve kterém žijeme se neustále mění a vyvíjí, proto je velmi nezbytné učit se, abychom se stali inteligentními lidmi, kteří by měli pochopit problémy moderní společnosti a řešit je tím nejlepším způsobem. Ve skutečnosti všechno, co vytváříme dnes, je založeno na znalostech, které získáváme v průběhu celého našeho života formou vzděláváním a zdokonalováním se.

Vzdělávání nám dává příležitost stát se produktivním členem vyspělé společnosti získáním všech potřebných dovedností. Naučíme se, jak čelit výzvám a překonávat překážky, které nás čekají v životě. Navíc vysoce kvalitní vzdělání nám umožňuje správně vést úspěšný život, zvyšovat naši inteligenci, dovednosti a znalosti. Vzdělání rozšiřuje naši vizi a vytváří povědomí. Pomáhá nám rozvíjet disciplinovaný život a umožňuje získat své vysněné povolání a vydělávat peníze. Vzdělávání je tedy důležitým nástrojem k odstranění problému nezaměstnanosti.

Je velmi důležité si pamatovat, že v dnešní moderní společnosti je nutné získat kvalitní vzdělání, protože je základním kamenem naší úspěšné budoucnosti.

Cílem bakalářské práce s názvem vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci, je provést analýzu procesu tohoto tématu, charakterizovat a zhodnotit stávající personální procesy, identifikovat potřeby pracovníků a navrhnout možné změny ke zlepšení stávající situace. Pro tyto účely je vybrána realitní společnost RE/MAX působící v České republice. Tato společnost se zabývá prodejem a nákupem nemovitostí.

Podle autorky názoru mají pracovníci zájem se neustále vzdělávat a zdokonalovat ve své profesi. Tuto hypotézu bude možné zamítnout či nezamítnout na základě důkladné analýzy pracovníků v organizaci a následně uvést návrh na zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou obsaženy informace, které byly prostudované z odborných knih. V následující praktické části práce je charakterizována již zmíněná realitní kancelář RE/MAX. Pro zpracování této části jsou použity internetové stránky společnosti.

V závěru bakalářské práce je vyhodnoceno vzdělávání a rozvoj pracovníků na základě dotazníkového průzkumu a následně jsou navrženy možné změny přispívající ke zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků a tím i k zefektivnění chodu celé organizace.

Teoretická část

V úvodní teoretické části je charakterizováno vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. Dále jsou vymezeny pojmy vzdělávání, funkce a metody vzdělávání, systematické vzdělávání a měření hodnocení efektivity vzdělávání dle Kirkpatrickova čtyř-úrovňového modelu. V následující části je popsán Kolbův cyklus učení, etapy a styly učení. V závěru teoretické části je vysvětlen význam podnikového vzdělávání a jeho vliv na zvyšování pracovního výkonu.

1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

1.1 Definice vzdělávání a rozvoje

Jak uvádí Armstrong a Taylor vzdělávání a rozvoj je proces, který zabezpečuje, aby měla organizace vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti a prostřednictvím vlastních zkušeností nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniovými manažery a dalšími subjekty.

Složkami vzdělávání a rozvoje jsou následující:

- **Učení se** znamená proces, při kterém si jedinec osvojuje a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje.
- **Všeobecné vzdělávání** je osvojování si znalostí, dovedností a schopností potřebných ve všech oblastech života, ale také při konkrétní oblasti pracovních činností.
- **Odborné vzdělávání (výcvik)** je definováno jako systematické uplatňování formálních procesů, které lidem pomáhají osvojit si znalosti, dovednosti a schopnosti nutné k uspokojivému vykonávání svěřené práce.
- **Rozvoj** je rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k vzdělávání a učení se. (Armstrong a Taylor 2015, s. 335)

1.2 Důvody organizace a nutnost ke vzdělávání a rozvoji pracovníků

Za nejdůležitější je považováno pro jakoukoliv organizaci úspěch a konkurenceschopnost firem, při které se neustále mění flexibilita, připravenost na změny a schopnost podniku na ně pružně reagovat, ale také je potřeba nutných informací a nových znalostí působení na trhu. Je tedy samozřejmé, že vzdělávání se v tomto prostředí stává klíčovým prvkem personální práce. Konkrétní důvody uvádí Koubek, proč se organizace musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků.

Jedná se především o tyto:

- Častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže pracovníci potřebují příslušné znalosti a dovednosti.
- Proměnlivost lidských potřeb, a tím i proměnlivost trhu výrobků a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizací a pružnost jejich pracovníků.
- Mění se technika a technologie v organizacích.
- Častěji jsou organizační změny, jež lidé musejí zvládat.
- Výraznější orientace na kvalitu výrobků, služeb a na službu zákazníkovi.
- Mění se organizace práce, povaha práce nebo způsoby řízení (prohlubování a rozšiřování práce, delegování a posilování pravomocí, plošší organizační struktura).
- Rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích.
- Globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit. Z toho vyplývá nezbytnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí.
- Nutnost snižování nákladů a lepšího využití technických zařízení a technologií.
- Změny hodnotové orientace na kvalitu pracovního života se projevuje ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat.
- Péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spolu vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků. (Koubek 2015, s. 252)

Mezi faktory vyvolávající potřeby vzdělávání definuje Častorál jako „rozvoj funkcí managementu, strukturální faktory (např. nová pracovní místa), provozní a výrobní faktory (např. zlepšení kvality a jakosti) a personální faktory (např. zlepšení pracovních podmínek).“ (Častorál 2013, s. 270)

2 Vzdělávání

„Podnik je společenská instituce pro vzdělávání úspěšných lidí, pro tvorbu úspěšných životů.“

Milan Zelený

2.1 Definice vzdělávání

Vzdělávání pracovníků Koubek definuje jako personální činnost zahrnující následující aktivity:

a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa). Jde v podstatě o tzv. doškolování, které je nejčastějším, ale také i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.

b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání i jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.

c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci. Jedná se o procesy, kdy pracovníci mají povolání, jež organizace nepotřebuje. Tito pracovníci jsou proškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.

d) Je potřeba přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům pracovního místa, používané technice, technologii a typu práce v organizaci. (Koubek 2015, s. 253-254)

Vzdělávání pracovníků ve firmě je součástí všeobecného vzdělávání probíhající po celý život člověka. Člověk získává všechny znalosti, schopnosti a dovednosti při odborném i všeobecném vzdělávání s hlavním cílem dosáhnout určitého výkonu, který poté tvoří jeho kvalifikaci. (Šikýř, 2016)

„Dnešní vzdělávání hledá cestu k tomu, jak zachovat spontánnost náhodného učení a přidat cílevědomost umělého vzdělávacího procesu.“ (Plamínek, 2014)

Podle Šikýře je „účelem vzdělávání zaměstnanců systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř 2016, s. 138)

Jak konstatuje Egerová vzdělávání je systematický proces, při kterém dochází nejen k získávání nových znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace), které pracovník nutně potřebuje na stávající pracovní pozici, ale i k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů pracovníka potřebné pro výkon náročnějších pracovních úkolů v budoucnu. (Egerová 2012, s. 12)

Čtyři typy vzdělávání popisuje Egerová následovně:

- **Instrumentální vzdělávání** - zaměřuje se, jak lépe vykonávat práci, když byla dosažena základní úroveň výkonu.
- **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** - výsledky jsou založené na zlepšení znalostí a pochopení věci.
- **Citové (emoční) vzdělávání** - výsledky se zakládají na formování postojů nebo pocitů, než na formování znalostí.
- **Sebereflektující vzdělávání** - jedná se o formování nových vzorců myšlení a chování a v důsledku toho se vytváří nové znalosti. (Egerová 2012, s. 10)

Pojetí vzdělávání pracovníků v podniku je hodně proměnlivé v čase a prostoru, závisí na povaze práce a používané technice a technologii v podniku, na velikosti organizace a na mnoha dalších okolnostech. Koubek (2015, s. 253-254)

2.2 Formování pracovních schopností

Nutné je rozlišovat formování pracovních schopností jako člověka a formování pracovních schopností jako pracovníka. Důvodem je, že každý z nich do jisté míry představuje rozdílné zaměření. První případ se soustřeďuje na formování pracovních schopností člověka z hlediska všeobecnosti v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy a jakou iniciativu představuje. V druhém případě se opírá o formování pracovních schopností pracovníka konkrétního podniku. Jedná se o aktivitu, která je organizovaná, podporovaná nebo umožňovaná firmou v rámci její personální a sociální práce. Tyto aktivity jsou v rukou samotné organizace. (Koubek 2015, s. 255)

V systému formování pracovních schopností člověka rozlišuje autor tři oblasti:

- Oblast všeobecného vzdělávání
- Oblast odborného vzdělávání
- Oblast rozvoje

Oblast všeobecného vzdělávání

Oblast všeobecného vzdělávání je oblast, kde se formují základní všeobecné znalosti a zručnosti, které napomáhají člověku žít ve společnosti a dále získávat a neustále rozvíjet své specializované pracovní schopnosti a jiné vlastnosti. Tato oblast se soustřeďuje především na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost. V této oblasti se aktivita organizací neuplatňuje, protože je řízená a kontrolovaná státem.

Oblast odborného vzdělávání

Pro oblast odborného vzdělávání neboli oblast formování kvalifikace nebo oblast odborné či profesní přípravy a také pod světovým pojmem training. V této oblasti se uskutečňuje proces, který člověka připravuje na povolání, formují se zde specifické, orientované znalosti a zručnosti na určité zaměstnání a také jim pomáhá aktualizovat nebo přizpůsobovat se měnícím požadavkům konkrétního pracovního místa.

Oblast odborného vzdělávání se tedy orientuje na zaměstnání pracovníka a podle Koubka se do této oblasti zahrnují následující aktivity:

- **Základní příprava na povolání.** Tyto aktivity se většinou provádí mimo organizaci. Dokonce i ta část základní přípravy na povolání, ve které se firma angažuje (příprava žáků a studentů na dělnické povolání) se netýká zaměstnanců, ale stojí mimo systém vzdělávání.
- **Orientace.** V rámci orientace se jedná o úsilí zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na nové pracovní místo a zprostředkování informací včetně konkrétních znalostí a dovedností, pro které byl nový pracovník přijat a které bude potřebovat pro řádný výkon práce.
- **Doškolení (prohlubování kvalifikace).** Jde o pokračování odborného vzdělávání v oboru, kde zaměstnanec pracuje na svém pracovním místě. Využívá své znalosti a dovednosti přizpůsobené novým požadavkům současného pracovního místa.

Doškolení je považováno za hlavním nástroj pro zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace, ale také nástrojem zvyšování šance lidí na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni.

- **Přeškolení (rekvalifikace).** V této aktivitě si člověk osvojuje nové povolání, které je spjata s novými pracovními schopnostmi. Přeškolení mohou být buď plná nebo částečná na základě využitelnosti znalostí a dovedností z původního do nového povolání. Zvláštním typem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace, která směřuje k opětovnému pracovního zařazení osob, kterým trvale či dlouhodobě brání jejich současný zdravotní stav k výkonu dosavadního zaměstnání. Hodně rekvalifikačních aktivit se ve společnosti iniciují státně nebo lokálně instituce trhu práce v rámci realizaci politiky zaměstnanosti. (Koubek 2015, s. 255-257)

Oblast rozvoje

Oblast rozvoje se týká také formováním pracovních schopností člověka. Soustřeďuje se na další vzdělávání, prohlubování či rozšiřování kvalifikace. Cílem rozvoje zaměstnanců v podniku je získat široké spektrum znalostí a dovedností potřebné k vykonávání dosavadního zaměstnání. Problematice rozvoje pracovníků v organizaci se budu věnovat v samostatné kapitole bakalářské práce.

2.3 Funkce vzdělávání

Pokud organizace omezí vzdělávání v organizaci jen na oblast kvalifikace, může to vést k nepružnému reagování vzdělávání na požadavky společenských změn, ale také i na požadavky a potřeby samotné organizace. (Egerová 2012, s. 13-14)

Funkce podnikového vzdělávání jsou následující:

- Orientační a adaptační.
- Integrační napomáhá společnému sdílení a budování znalostí a dovedností v organizaci.
- Specializační zajišťuje zapojení pracovníků v organizaci.
- Inovační a změnová se používají při změnách v organizaci.
- Motivační.

2.4 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Systematické vzdělávání Koubek charakterizuje následně „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“ Systematické vzdělávání je tak jeden z nejefektivnějších a nejdůležitějších nástrojů plnění personální práce. A to co se týká uspokojování požadavků pracovních míst prostřednictvím pracovní schopnosti zaměstnanců. (Koubek 2015, s. 255-257)

Zavedení systematického vzdělávání má mnoho předností. Jsou to především:

- Soustavně organizaci dodává odborně připravené práce, aniž bychom je museli vyhledávat na trhu práce.
- Průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků.
- Zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce, ale i kvality výrobků a služeb.
- Nejefektivnější způsob nalézání vnitřních zdrojů pokrytí potřeb pracovníků.
- Nižší průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka.
- Lépe předvídat dopady ztrát pracovní doby související se vzděláváním a také eliminovat dopad těchto ztrát pomocí organizačních opatření.
- Neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů.
- Hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a následně jejich hodnocení.
- Realizování moderních koncepcí řízení pracovního výkonu.
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci k tomu, aby co nejlépe vykonávali pracovní činnosti.
- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání pracovníků.
- Zvyšuje sociální jistoty pracovníků.

- Urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků zvyšuje jejich šance platového postupu.
- Zlepšení pracovních i mezilidských vztahů. (Koubek 2015, s. 259-260).

Systematické vzdělávání pracovníků Častorál charakterizuje také jako „komplexní, všestranný a plánovitý pohled na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Systematičnost vzdělávání by také měla zahrnovat pohled z hlediska znalostí, schopností a dovedností a jejich rozvoje. Důležité je také neustálé vzdělávání s možností opakování nezbytných procesů vzdělávání v cyklech. Pokud podnik systematicky vzdělává své zaměstnance, neměl by zapomenout na organizační podmínky pro zabezpečení ekonomické stránky vzdělávání. Neméně důležitou součástí systematického vzdělávání by měl být příspěvek ke zlepšování pracovního výkonu“. (Častorál 2013, s. 271 - 272)

2.5 Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost

Existuje mnoho metod, které může firma využít za účelem vzdělávání svých pracovníků. Formu a metodu vzdělávání si zvolí organizace sama. Závisí především na cílech vzdělávání, na pracovním a osobnostním profile vzdělávaných jedinců; na profilu vzdělavatele. (Koubek 2015, s. 336-339)

Koubek konstatuje, že lze metody vzdělávání dělit do dvou velkých skupin především podle cílů vzdělávání a jednotlivého pracovníka:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“) jsou vhodné pro vzdělávání dělníků
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“) jsou vhodné pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. (Koubek 2015, s. 265-273)

2.5.1 Metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti

1. **Instruktáž při výkonu práce** patří mezi nejpoužívanější metody. Jedná se o jednorázový zácvik nového či méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník nebo bezprostřední nadřízený ukáže opakovaně pracovní postup a vzdělávaný pracovník se snaží tento postup osvojit při plnění svých pracovních úkolů. Výhodou je rychlý zácvik a vytváření pozitivního vztahu jak mezi pracovníky, tak

mezi bezprostředním nadřízeným. Nevýhodou je, že zácvik se uplatňuje u jednodušších či dílčích pracovních postupů. Velkou nevýhodou pro pracovníky je, že vzdělávání probíhá často v hlučném a rušivém pracovních prostředí.

2. **Coaching** představuje vysvětlování a sdělování připomínek. Jedná se podněcování pracovníků k vlastní iniciativě a individualitě. Výhodou coachingu je informování pracovníka o hodnocení své práce, umožňuje spolupráci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka. Nevýhoda je vzdělávání v hlučném a rušivém prostředí a probíhá pod tlakem pracovních úkolů .
3. **Mentoring** závisí na individualitě vzdělávaných pracovníků, kteří si vybírají mentora (rádce). Mentor má za úkol radit, stimulovat a usměrňovat jej, pomáhá mu v rozvoji kariéry, stává se jeho patronem. Výhoda je jako u coachingu, formování pracovních schopností pracovníka podle jeho vlastní iniciativy. Nevýhoda je špatná volba nevhodného mentora.
4. **Counselling** je nejnovější metoda vzdělávání. Jedná se především o vzájemné konzultování a ovlivňování probíhající mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Mezi výhody patří vyjadřování vzdělávaného pracovníka ke svým problémům práce i procesu vzdělávání. Vzdělávaný předkládá vlastní návrhy řešení problémů, které rozebírá se svým vzdělavatelem. Za nevýhodu je považována časová náročnost metody vedoucí k rozporu plnění běžných pracovních úkolů na pracovišti.
5. **Při asistování** je vzdělávaný pracovník přidělen jako pomocník ke zvýšenému pracovníkovi, který mu pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Na práci se podílí do té doby, dokud nezíská takové znalosti a dovednosti k vykonávání práce samostatně. Výhoda je soustavné působení na praktickou stránku vzdělávání. Nevýhoda činí, že informace a instrukce pochází z jednoho zdroje, napodobování vzdělavatele může oslabovat tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak.
6. **Pověření úkolem** je závěrečná fáze předcházející metody. Vzdělávaný pracovník je pověřen vzdělavatelem ke splnění konkrétního úkolu. Ke splnění má potřebné podmínky a má k dispozici příslušné pravomoce. Jeho práce je pod dohledem vzdělavatele. Za velkou výhodu lze považovat, že pracovník si vyzkouší své schopnosti, je motivován k rozvoji a rozšiřuje se pole působnosti. Nevýhoda pověření

úkolem je neúspěch může ohrozit důvěru vzdělavatele v jeho schopnosti a narušit jeho sebedůvěru.

7. **Rotace práce (cross training)** je metoda při seznamování absolventů škol s organizací a při výchově řídicích pracovníků. Mezi výhody cross trainingu patří rozšiřování zkušeností a schopností, vytváření nových zájmů, poznávání pracovním postupů a úkolů organizace. Metoda pomáhá k celkové flexibilitě organizace. Nevýhoda spočívá v neúspěchu pracovníka na každém pracovišti, který může vést ke ztrátě sebevědomí a pohoršit hodnocení od jeho vzdělavatele.
8. **Pracovní porady** pomáhají účastníkům se seznámit s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale celé organizace. Výhody pracovní porady jsou výměna zkušeností, prezentace názorů, zaujímání postojů k pracovním problémům, zvyšování informovanosti pracovníků, sounáležitost s pracovním kolektivem nebo organizací, motivace k projevům iniciativy.

Tab. č. 1: Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti „on the job“
Instruktáž
Coaching
Mentoring
Counselling
Asistování
Prověřování úkolů
Rotace práce
Pracovní porady

Zdroj: vlastní zpracování 2019 dle Koubka (2015)

2.5.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

1. **Přednáška** je zaměřena na faktické informace a teoretické znalosti. Výhodou je rychlý přenos informací a nenáročnost na vybavení. Nevýhoda je jednostranný tok informací pro účastníky vzdělávání.

2. **Přednáška spojená s diskusí (skupinová diskuse, seminář)** zprostředkovává znalosti. Výhodou semináře je diskuse při objevování nápadů a řešení problémů. Účastníci bývají stimulováni k aktivitě. Nevýhodou je nutnost důkladné organizační připravenosti.
3. **Demonstrování (praktické, názorné vyučování)** týká se zprostředkováním znalostí a dovedností za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů, předvádění pracovních postupů a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách nebo na vývojových pracovištích. Výhodou je, že účastníci si mohou zkusit své dovednosti v bezpečném prostředí bez rizik. Nevýhodou jsou rozdílné podmínky ve vzdělávacích zařízeních při závadě u zjednodušených problémů.
4. **Případové studie** patří mezi oblíbené vzdělávací metody, které se používají k vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečná či smyšlená vylíčení organizačního problému nebo komplexu organizačních problémů, které se účastníci snaží vyřešit. Výhoda je pomoc v rozvoji analytického myšlení i schopnosti najít řešení problému. Dále je možné konfrontovat analýzu a rozebírat řešení účastníků na konkrétní problém, které bylo zvoleno v praxi i s možnými jeho výsledky. Nevýhodami jsou přílišné kladené požadavky na připravenost vzdělavatele a nutnost přistupovat k účastníkům vždy s taktem.
5. **Workshop (skupinové cvičení či group exercise)** je variantou případových studií. Za výhodu je považováno sdílení nápadů k pomoci řešení každodenních problémů a posouzení problémů z různých hledisek. Používá se při výchově k týmové práci a interdisciplinárnímu přístupu. Mohou se zde objevit problémy s postrádáním znalostí a zkušeností potřebné k diagnostikování konkrétního problému.
6. **Brainstorming** je také variantou případových studií. Tato metoda podporuje kreativní myšlení. Účastníci mají za úkol navrhnout způsob řešení přiděleného problému. Návrh je předložen na uspořádané diskusi o navrhovaných řešeních, při které se hledá optimální kombinace návrhů.
7. **Simulace** je metoda, která je zaměřená na praxi a aktivní účasti vzdělávaných. Účastníci dostanou do podrobný scénář a mají za úkol do určité doby učinit určitá rozhodnutí. Jedná se o řešení běžné životní situace vyskytující se na pracovišti. Metoda je velmi náročná na přípravu.

8. **Hraní rolí (manažerské hry)** patří mezi metody orientované na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje aktivita a samostatnost. Účastníci poznávají povahu lidských zdrojů, střetů a vyjednávání prostřednictvím hraní určitých rolí. Metoda je zaměřena na osvojení si sociální role a určitých sociálních vlastností (charakteristik osobnosti) u vedoucích pracovníků. Nevýhodou je povinnost pečlivé organizační přípravy.
9. **Diagnosticko-výcvikový program (assessment centre či development centre)** patří mezi modernější a kladně hodnocené metody. Při této metodě účastník plní různé úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou generovány počítačem, u kterých lze měnit frekvenci a tak vytvářet různé úrovně stresu. Účastník se učí manažerským dovednostem, jednání s lidmi a hospodaření s časem. Nevýhodou je náročnost na přípravu a potřeba technického vybavení.
10. **„Outdoor training/learning“ či „adventure education“** je metoda, kterou lze také označit jako „učení se hrou či pohybovými aktivitami“. Účastníci se učí zábavnou formou manažerským dovednostem, které se učí uvědomovat a rozpoznávat. Jedná se o propojení hry a sportu (rekreačních a relaxačních aktivit). Metoda je náročná na přípravu a je nutné překonat předsudky manažerů si hrát, obav ze zesměšnění. Program je nevhodný pro starší osoby a osoby se zdravotními problémy kvůli fyzické náročnosti.
11. **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** patří oblíbené metody vzdělávání. Učení je snadnější pomocí schémat, grafů a obrázků. Poskytují účastníkům velké množství informací, nabízejí různé testy a cvičení, umožňují kontakt se vzdělavatelem či s ostatními účastníky vzdělávání. V současné době existuje mnoho vzdělávacích programů z jakéhokoliv oboru. Metodu vzdělávání lze použít na pracovišti, ale také mimo pracoviště. Nevýhoda je finanční náročnost vzdělávacích programů. (Koubek 2015, s. 265-273)

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště Koubek zařazuje samostatné vzdělávání na základě doporučené literatury či samostudium doporučené literatury, které poskytuje organizace. Výhodou organizace je šetření pracovní doby a pracovník má možnost se vzdělávat vlastním tempem. Nevýhodou pro organizace je, že neví, jestli se pracovník vzdělává či naopak.

Nevýhodou pro pracovníka je, že musí věnovat svůj volný čas samostudiu. (Koubek 2015, s. 273)

Tab. č. 2: Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště „off the job“
Přednáška
Skupinová diskuse, seminář
Demonstrování
Případové studie
Workshop
Brainstorming
Simulace
Hraní rolí
Diagnosticko-výcvikový program
Outdoor training/learning
E-learning

Zdroj: vlastní zpracování 2019 dle Koubka (2015)

2.6 Měření efektivity vzděláváním

2.6.1 Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model

Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model patří mezi nejznámější a nejpoužívanější metody hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit. Model se úspěšně uplatnil v oborech, jako je životní prostředí, průmysl, zdravotnictví, ale také dokonce i při evaluacích projektů EU, například v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Kirkpatrickův model hodnotí dopad a efektivitu vzdělávacích aktivit na jednotlivce, ale také na fungování celé organizace.

Čtyř-úrovňový model je rozdělen do čtyř následujících fází:

1. Reakce (Reaction) zkoumá pozitivní nebo negativní reakci jednotlivců na vzdělávací proces. Je nutné, aby byla dosažena pozitivní reakce, jelikož negativní reakce školených může ovlivnit celý vzdělávací program. Může mít také negativní následek,

což je nulová motivace k přenesení nových poznatků do každodenní pracovní činnosti. Evaluace první fáze probíhá formou dotazníků, které vyplňují účastníci až po skončení školení. U dotazníků se nejčastěji používá pěti úrovněová škála možných odpovědí, z níž dvě možnosti by měly být odpovědi pozitivní, dvě negativní a jedna neutrální. Dále by jednotlivé otázky měly mít dostatečný prostor na komentáře.

2. Poznání (Learning) je charakterizováno jako míra, o kterou došlo u školeného jedince ke změně jeho postojů, znalostí a schopností. Pro evaluace této fáze lze využít několika nástrojů například vědomostní testy, výkonnostní testy a tzv. kontrolní skupina. Mezi nejčastější využívanou evaluační metodu patří tzv. „Paper and Pencil“ znalostní testy. Podmínkou použití této metody je absolvované školení zaměřené na rozvoj dosavadních znalostí či schopností pracovníků.
3. Chování (Behavior) je třetí fází, která zkoumá schopnost vyškoleného jedince uplatnit nabyté poznatky testované z druhé fáze do své běžné pracovní činnosti. Evaluace třetí fáze je oproti předcházejícím fázím časově náročnější, jelikož vyškolení pracovníci potřebují čas na vstřebávání nových vědomostí a jejich přenesení od praxe.
4. Výsledky (Results) jsou poslední fází, která je zaměřena na celou organizaci. Hlavním cílem je porovnat stav určitého jevu (prodeje, tržby, produktivita práce) před a po skončení školení. Evaluátoři jsou nuceni nejpečlivěji a nejdetailněji vyjádřit efektivitu a přínos školení pro výsledek hospodaření organizace. Evaluace závěrečné fáze může být provedena pomocí tzv. kontrolní skupiny. Dále se používá dotazníkové šetření mezi účastníky školícího procesu.

2.6.2 Kirkpatrick/Phillipsův model

Kirkpatrick/Phillipsův model, také označovaný jako Phillipsův návrh je rozšířený Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model o jednu fázi nazvanou Návratnost investic (ROI - Return on Investment). V této fázi se jedná o měření efektivity vynaložených zdrojů. Používá se pro zjištění, zda se investice zdrojů do vzdělávacího procesu vyplatila z ekonomického hlediska.

3 Rozvoj

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu dvacet nebo osmdesát. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý.“

Henry Ford

3.1 Definice rozvoje

„Rozvoj pracovníků lze charakterizovat jako „soubor rozvojových aktivit, jejichž cílem je připravit pracovníky na širší a náročnější pracovní úkoly, které vyžadují kvalitativně vyšší úroveň dovedností, znalostí a schopností.“ (Egerová 2012, s. 11)

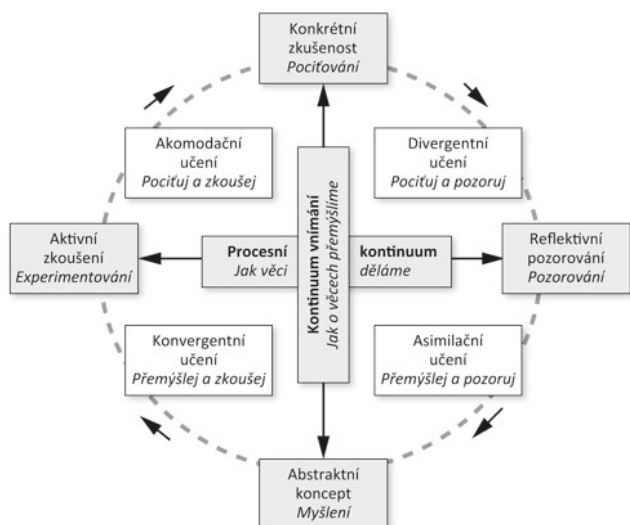
3.2 Etapy Kolbova cyklu učení

David A. Kolb narozen v roce 1939 je americkým sociologem, psychologem a vzdělávacím teoretikem, který se nejvíce proslavil díky své teorii zkušenostního učení (ELT-Experimental Learning Theory) a stylům učení. Kolb se zaměřuje na zkušenostní učení, individuální a sociální změny, profesní rozvoj a na odborné vzdělávání. Autor charakterizoval učení jako vývojový proces, při kterém jsou znalosti získávány transferem zkušeností. Kolbův cyklus učení byl poprvé popsán v roce 1984 a patří mezi nejznámější teorie učení a získávání znalostí. (evaltep.cz 2014)

Etapy Kolbova cyklu učení jsou především tyto:

- **Konkrétní zážitek.** V první etapě jde o získávání konkrétního zážitku, který jedinec spontánně prožívá.
- **Respektující pozorování.** V této etapě je zážitek z předchozí etapy prozkoumán. Jedinec zkoumá význam zážitku a snaží se ho popsat pomocí sebereflexe.
- **Abstraktní teoretizování.** Jedinec abstraktně uvažuje a na základě přemítání vytváří logické závěry. V této fázi se jedinec snaží logicky vytvořit své teorie o zážitku nebo doplnit existující teorie o své nové poznatky. Prostřednictvím těchto teorií může v budoucnu změnit své chování při opakovaném zážitku.
- **Aktivní zkoušení.** Jedinec aktivně zkouší činnost, která vyvolala konkrétní zážitek. Dochází k nově nabyté praktické zkušenosti, která vede k aktivnímu testování a k následnému zlepšení v nadcházejících situacích. (evaltep.cz 2014)

Obr. č. 1: Kolbův cyklus učení



Zdroj: BusinessInfo.cz 2014

3.3 Styly učení

Kolb sestavil diagnostickou metodu pro analýzu individuálních stylů učení, které podle autora hrají hlavní roli při jeho preferencích a potřebách týkající se procesu učení. Podle Kolba existují čtyři etapy stylů učení. Tuto typologii zařadil do svého modelu LSI (Learnig-Style Investory), který je navržen pro individuální preferenci učení. Kolb vysvětluje, že styly učení vznikají kombinací dvou linií os, o kterých hovoří jako o dialekticky spojených režimech jménem dimenze transformování zážitků (Processing Continuum) a dimenze zmocňování se zážitku (Perception Continuum). (it.pedf.cuni.cz 2014)

Rozdělení stylů učení do následující typologie podle individuální preferenci učení:

Divergentní typ

styly učení: pociťuj a pozoruj

Jedinec nejprve shromažďuje dostatečné množství informací a na základě toho dokáže vysvětlit problém z různých hledisek. Tento typ jedince vyniká výbornou představivostí a širokými kulturními zájmy. Ze všech ostatních typů stylů učení klade důraz na city a empatie, které jsou typické dovednosti při reflektivní fázi učení. Jedinec se učí při zhodnocování již proběhlých událostí a rád přitom rozebírá konkrétní zážitek, který momentálně prožívá. Oblíbené metody ve vzdělávání jsou pro tento typ diskuse, hraní rolí a brainstorming.

Asimilující typ

styly učení: přemýšlej a pozoruj

Tento typ je nejsilnější v budování abstraktních teorií a jejich logických odůvodněních. Na rozdíl od předchozího typu je jeho slabou stránkou empatie a zájem o lidi. Oblíbené jsou pro něj především přednášky a výklady.

Konvergující typ

styly učení: přemýšlej a zkoušej

Jedinec se spíše orientuje na technické aspekty a tvorbu plánů. Nejlépe obstává v situacích, při kterých je očividné pouze jedno řešení a nemusí hledat další alternativy, jelikož není zaměřen na detailní rozpracování. Učí se přímo při aktivitách směřující k dosažení konkrétního cíle. Oblíbené metody vzdělávání jsou pro tento typ případové studie a praktická cvičení.

Akomodující typ

styly učení: pociťuj a zkoušej

Následující typ se umí rychle rozhodovat, dává přednost intuici před logickou argumentací. Jedinec rád spolupracuje s lidmi ve skupině, na které se může kdykoliv spolehnout. Nejlépe se však učí samostatnou činností. Mezi slabé stránky u tohoto typu patří netrpělivost a ctižádostivost. Oblíbené jsou pro něj otevřené problémy a hry na řešení problémů.
(it.pedf.cuni.cz 2014)

4 Význam podnikového vzdělávání z hlediska zvyšování výkonu

Rozvoj pracovníků je z dlouhodobého hlediska jedním z nejdůležitějších nástrojů růstu podnikového výkonu. Předpokladem je, že je prováděn efektivně. Východiskem je uplatnění principů controllingu, při kterém jsou stanoveny konkrétní cíle vzdělávání, jsou vybrány odpovídající vzdělávací či tréninkové metody a provádí se kontrola jejich dodržování. Dále následuje hodnocení reálných výsledků vzdělávání a motivace pracovníků k jejich dosažení.

K nejčastějším příčinám nízké efektivity vzdělávacích akcí patří, že nenavazují na potřeby podniku. Stejně důležité je konkrétní stanovení jejich cílů, nebyl-li cíl vzdělávání jasně stanoven, nelze je správně připravit, ani zjistit, zda skutečně splnily svůj účel. Cíle vzdělávacích akcí by proto měly být formulovány s maximální určitostí a ověřitelností.

Efektivní metody vzdělávání jsou především ty, které umožňují aktivitu zaměstnanců a individuální přístup lektora. (topvision.cz 2019)

Praktická část

V úvodní praktické části je charakterizována realitní společnost RE/MAX, její historii a vývoj. Dále je nastíněno působení a vývoj realitní kanceláře v České republice a také je vytvořena analýza SWOT. Také v této části je popsáno vzdělávání a rozvoj pracovníků prostřednictvím vzdělávacích institucí RE/MAX Akademie a Asociace realitních kanceláří v České republice. V navazující části je zhodnocen dosavadní stav vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci na základě vypracování dotazníkového šetření. V závěru praktické části jsou uvedeny návrhy na zlepšení současného vzdělávacího systému podle výsledků dotazníkového průzkumu.

5 Představení společnosti

Obr. č. 2: Logo společnosti



Zdroj: remax.cz 2019

RE/MAX patří mezi nejúspěšnější a nejznámější síť realitních kanceláří po celém světě. Společnost byla založena současným prezidentem Davem Linigerem v roce 1973 v Denveru (USA). Dave i jeho žena Gail prosadili spravedlivější dělení provizí a umožnili tak uspět jak makléřům, tak majitelům. RE/MAX je založena na základě koncepce s akronymy „real estate maximums“. V současné době má realitní společnost RE/MAX více než 120 tisíc makléřů po celém světě. (podnikani.remax.cz 2019)

RE/MAX uplatňuje princip franšizingu založený na zásadě:

„With RE/MAX Everybody Wins – Se značkou RE/MAX každý vítězí.“

5.1 Historie RE/MAX

Tab. č. 3: Historie realitní společnosti

Rok	Historie
1973	založení společnosti
1976	RE/MAX má již 100 makléřů
1977	společnost expanduje do Kanady
1978	horkovzdušný balón s nápisem RE/MAX se stává logem firmy
1986	RE/MAX má 10 000 makléřů a 1000 kanceláří
1991	expanze do Karibiku
1992	společnost expanduje do Mexika
1994	spuštění vlastní satelitní televize RE/MAX pro severoamerickou síť poboček
1995	expanze do Jižní Afriky, Evropy a Izraele
1996	realitní kancelář RE/MAX získává cenu „Franchise Relations Awards“, který uděluje americký časopis Income opportunities pro nejlepší franšizingovou společnost
2005	RE/MAX vstupuje do České republiky

2006	RE/MAX vstupuje na Slovensko
2007	společnost expanduje do Číny
2011	RE/MAX se stává jedničkou na českém realitním trhu
2019	RE/MAX má celosvětově 7900 kanceláří

Zdroj: podnikani-remax.cz 2019

5.2 Působení realitní společnosti v České republice

RE/MAX působí na českém trhu od roku 2005 a jako první na místní realitním trhu zavádí etický kodex, reklamační řád a garanci kvality služeb. Navazuje tak na tradici celosvětového pojetí skutečně kvalitních služeb se zárukou.

Cílem je, aby se realitní makléři kanceláře RE/MAX lišili od ostatních makléřů na realitním trhu po celé České republice a to poskytováním služeb s maximální profesionalitou a s důrazem na kvalitu a potřeby klienta.

Tab. č. 4: Některé údaje realitní kanceláře RE/MAX na českém trhu

Rok	Historie
2007	zavedení institutu nezávislého ombudsmana
2008	RE/MAX má 100 realitních kanceláří v České republice
2009	zavedena povinná certifikace všech makléřů RE/MAX
2012	společnost otevírá specializované kanceláře Collection and Commercial pro luxusní a komerční nemovitosti
2014	realitní kancelář spolupracuje s nadací Terezy Maxové
2015	RE/MAX vstupuje do Asociace realitních kanceláří a společnost RE/MAX jako jediná realitní společnost dostává ocenění SUPERBRANDS
2017	realitní společnost otevírá vzdělávací realitní akademii v Praze
2018	RE/MAX již po čtvrté obhájí ocenění SUPERBRANDS

Zdroj: podnikani-remax.cz 2019

5.3 Symbol realitní kanceláře RE/MAX

Obr. č. 3: Logo RE/MAX



Zdroj: remax-czech.cz 2019

Horkovzdušné balóny jsou nejznámější a nejlépe rozpoznatelná loga realitní kanceláře RE/MAX po celém světě. Tento symbol vznikl roku 1978, kdy se jeden z regionální ředitelů RE/MAX rozhodl využít místního balónového festivalu a vyslat do vzduchu také jeden balón s logem RE/MAX a následně vzbudil neuvěřitelný úspěch. O rok později se horkovzdušný balon stal symbolem právě se rodící nadnárodní společnosti. V současné době má firemní „flotila“ více než 100 balónů, všechny jsou nezávisle vlastněny a provozovány nadšenci do balónového létání. Dva takové balóny létají s klienty RE/MAX i v České republice při prohlídce jejich budoucích domovů. (remax-czech.cz 2019)

5.4 SWOT analýza společnosti

Tato analýza je základní metodou strategické analýzy. SWOT analýza se skládá s akronymy z počátečních písmen anglických názvů.

- Strengths (silné stránky)
- Weaknesses (slabé stránky)
- Opportunities (příležitosti)
- Threats (hrozby)

Tab. č. 5: SWOT analýza RE/MAX

Silné stránky	Slabé stránky
- silná značka RE/MAX - spolupráce s regionálními kanceláři - vysoká kvalita a rozsah poskytovaných služeb - profesionální a individuální přístup ke klientovi	- omezený počet realitních makléřů - nedostatečné znalosti a dovednosti nově přijatých pracovníků - nedostatečná reklama a propagace

- vzdělání a kategorizování realitních makléřů - neustálý rozvoj realitních makléřů	
Příležitosti	Hrozby
- nárůst investic do nemovitosti - zvýšení zájmů obyvatel o nemovitosti - poskytování odborného školení zájemcům bez praxe - založení více poboček po celé ČR	- negativní vývoj nezaměstnanosti - vysoký nárůst cen nemovitostí - krize na realitním trhu - vstup silného konkurenta na realitní trh - vysoká konkurence realitních kanceláří - snížení počtů klientů

Zdroj: vlastní zpracování 2019

6 Současný vzdělávací systém v RE/MAX

Realitní kancelář RE/MAX své pracovníky vzdělává prostřednictvím školení v příslušných vzdělávacích institucích jako je RE/MAX Akademie a Asociace realitní kanceláři České republiky.

6.1 RE/MAX Akademie

RE/MAX akademie je vzdělávací instituce zaměřená na odborné znalosti a prodejní dovednosti makléře. Realitní kancelář RE/MAX má nejvíce certifikovaných makléřů na trhu.

Tato vzdělávací instituce si zakládá na třístupňovém kariérním modelu vzdělávání.

RE/MAX *„je instituce poskytující nejkomplexnější vzdělávací program, který je k dispozici všem profesionálům napříč realitním trhem v České a Slovenské republice.“*

RE/MAX Akademie je součástí vzdělávacího programu Career Development Model společnosti RE/MAX. Jedná se o mezinárodní vzdělávací program zabývající se vzděláváním jedinců v realitní kanceláři RE/MAX a za účelem neustálého zdokonalování studijních materiálů, obsahu školení a klade velký důraz na profesionalitu svých lektorů. (remax-akademie.cz 2019)

6.1.1 Některé nabízené kurzy poskytované v RE/MAX Akademii a jejich popis

Kurz POWER START + Profesionál

Kurz POWER START je základní kurz pro začínající makléře. Jedná se o třídní školení, ve kterém se účastníci seznámí se systémem RE/MAX, realitním trhem, realitním právem, ekonomikou a finančními otázkami. Po dokončení školení POWER START účastníka čeká test znalostí a po jeho úspěšném zvládnutí se z něj stává Certifikovaný makléř 1. stupně.

Navazující šestidenní trénink Realitní profesionál je rozdělený do 6 týdnů. Realitní profesionál je intenzivní trénink pro realitní makléře, kteří se zaměřují na rozjezd podnikání v realitách a na budování obchodu z dlouhodobých vztahů s klienty. Dále v programu kurzu je budování databáze, nábor a prohlídka nemovitostí, vyjednávání a uzavření transakce.

Z každého probraného tématu si makléř odnese několik úkolů, které musí zpracovat do dalšího setkání, kdy jsou úkoly pečlivě kontrolovány. V případě nesplnění úkolů získává účastník žlutou kartu. Pokud účastník obdrží 2 žluté karty je z tréninku vyloučen a to bez jakékoli peněžní náhrady. Trénink se zakončuje zkouškou složenou z

písemného testu, prezentace knihy a ústní části. Po úspěšném ukončení zkoušky účastník obdrží certifikát Realitní profesionál. (remax-akademie.cz 2019)

Úvodní mentoring program

Program je vhodný pro začínající makléře a jeho doba trvání je 6 až 12 měsíců. Úkolem tohoto programu je pomoci makléřům v uzavírání obchodních případů. Důraz se klade na maximální využívání svého potenciálu a na neustálém zdokonalování znalostí. Ukončením tohoto programu je podmíněno úspěšným získáním Certifikace makléře 2. stupně. (realitnikariera.cz 2019)

Running Business Today

Kurz je pro majitele nebo manažera kanceláře. Running Business Today je simulační trénink, při kterém se účastník seznámí s procesy z oblasti marketingu, strategického vedení a zvláště z finančního náhledu na fungování společnosti. Simulační trénink vychází z analýzy předpokladů úspěšného rozvoje malých a středních firem v oblasti služeb, ale i z analýzy příčin jejich krachu. Running Business Today poskytuje možnost si bez rizika a zábavnou formou hry vyzkoušet různé podnikatelské strategie, ověřit si, co se vyplácí a co naopak zbytečně zvyšuje náklady. Při simulaci je využíván dvoufázový cyklus učení. V první fázi tréninku účastníci intuitivně jednájí a rozhodují se na základě předpokladů a stereotypů, které je dovedou k určitému výsledku. Dále dochází k porovnávání výsledků s ostatními kolegy. Ve druhé fázi účastníci jednájí vědomě a dosahují v rámci simulace lepších výsledků z ekonomického profilu společnosti. Na konci tohoto kurzu mají účastníci jasno, jaké změny ve firmě udělají a jaká budou jejich rozhodnutí směřující ke zvýšení jejího podílu na trhu a dosavadního zisku. (remax-akademie.cz 2019)

Tab. č. 6: Ceny nabízených kurzů poskytovaných v RE/MAX akademii

Název kurzů	Cena bez DPH(v Kč)	Cena vč. DPH(v Kč)
Kurz POWER START + Profesionál	9.600	11.616

Úvodní mentoring program	Cena neuvedena.	
Running Business Today	8.000	9.680
Leadership akademie	7.500	9.075
Daně z pohledu makléře	1.190	1.440
Pozemky a základní související problematika	1.290	1.591
Facebook pro pokročilý marketing	2.190	2.650
Fotografování nemovitostí I	1.290	1.561
Fotografování nemovitostí II	1.290	1.561
Stavební minimum	1.790	2.166
Efektivní náborová schůzka	2.190	2.650
Náborový pohovor	4.700	5.687
Jak trvale zvyšovat obchodní potenciál makléřů	4.200	5.082

Zdroj: vlastní zpracování dle remax-akademie.cz 2019

6.2 Asociace realitních kanceláří České republiky

Asociace realitních kanceláří České republiky je profesní sdružení realitních makléřů, správců nemovitostí a dalších profesionálů působících na trhu s nemovitostmi v České republice. Asociace byla založena v roce 1991 několika realitními kancelářemi z různých míst České republiky a v dnešní době čítá členská základna více než 300 realitních kanceláří z celé republiky. (arkcr.cz 2019)

6.2.1 Historie ARK ČR

Důvody, které vedly k založení asociace v roce 1991 byly tyto:

- Sdružit podnikatele zabývající se stejnou profesí. Prosazovat a ochraňovat zájmy realitních kanceláří zejména v kontextu legislativním. Zajišťovat průběžné vzdělávání v oborech souvisejících s realitní problematikou.
- Vytvořit sdružení, které by postupně svou činností získávalo autoritu v rámci naší republiky, včetně potřebných kontaktů na obdobné organizace v zahraničí.

Jedním ze základních cílů ARK ČR je přispívat ke zlepšování podmínek při uskutečňování realitních obchodů (včetně správy nemovitostí) a to zejména prostřednictvím zákonné úpravy provozování realitní činnosti. (arkcr.cz 2019)

6.2.2 Profesní vzdělávání ARK v ČR

ARK ČR patří již od počátku 90. let k pořadatelům profesního vzdělávání pro realitní makléře. Požadavek celoživotního vzdělávání je zejména u odborně náročných profesí jako je činnost realitního makléře, správce nemovitostí či dražebníka zcela samozřejmý. Kurzy pořádané ARK ČR, resp. jejím Informačním centrem, zahrnují jak vícedenní rekvalifikační kurzy, tak tzv. nadstavbové semináře zaměřené na konkrétní aktuální témata. Dalšími možnostmi vzdělávání jsou pak semináře (tréninky) věnované zdokonalování obchodních dovedností makléřů zejména komunikace s klienty. (arkcr.cz 2019)

ARK ČR je vlastníkem Certifikačního schématu, který je mimochodem autorizován Českým institutem pro akreditaci.

Tab. č. 7: Ceník kurzů pořádaných institucí Asociace realitních kanceláří České republiky

Název kurzu a seminářů	Cena bez DPH (v Kč)	Cena včetně DPH (v Kč)	Cena člena ARK ČR bez DPH (v Kč)	Cena člena ARK ČR včetně DPH (v Kč)
Zkouška odborné způsobilosti	4.000	4.840	3.000	3.630
Obchodník s realitami	17.800	osvobozeno	12.500	osvobozeno
Facebook pro realitní marketing	1.400	1.694	1.100	1.331
Prodej nemovitostí v exekuci a insolventi	1.900	2.229	1.400	1.694
Asertivní chování pro realitní makléře	1.900	2.229	1.400	1.694
Základy realitního byznysu	2.900	3.509	2.000	2.420

Zdroj: vlastní zpracování dle arkcr.cz 2019

7 Motivační vzdělávací systém ve společnosti

RE/MAX

Mezinárodní ocenění každoročně uděluje RE/MAX International. Mezinárodní individuální ocenění jsou rozděleny na klubové a profesní.

7.1 Mezinárodní klubová ocenění

Mezinárodní klubová ocenění se udělují nejlepším makléřům realitní kanceláře RE/MAX z celého světa podle výše hrubých provizí, které makléři dosáhli během roka. Nejvyšší ocenění, které je možné získat jsou 100% Club, Diamond Club, Chairman's Club a Platinum Club. Příslušná ocenění mají makléři povoleno používat na svých propagačních materiálech.

7.2 Mezinárodní profesní ocenění

Mezinárodní profesní ocenění se udělují nejlepším makléřům realitní kanceláře RE/MAX z celého světa na základě délky působení u této realitní společnosti.

Nejvyššími ocenění, které je možné získat v této kategorii je Circle of Legend, Hall of Fame a Lifetime Achievement. Ocenění Circle of Legend získá makléř, který působí více než 10 let v realitní společnosti RE/MAX. Opět jednotlivá ocenění mohou makléři používat na svých propagačních materiálech.

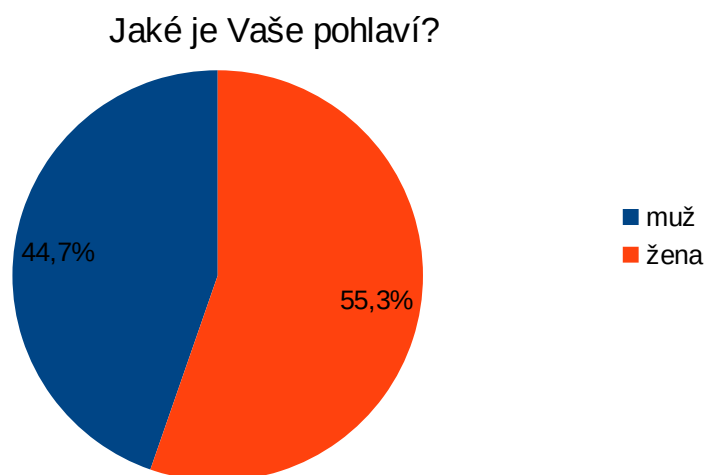
8 Dotazníkové šetření

Dotazník (Příloha A) byl distribuován pracovníkům na různých pracovních pozicích. Dotazník tvoří 20 otázek a je zcela anonymní. Pro zhodnocení stávajícího stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci byla zvolena kvalitativní forma výzkumu s použitím metody dotazování prostřednictvím dotazníku. Dotazníkové šetření bylo vybráno z důvodu velkého počtu účastníků a také kvůli časové nenáročnosti. Dotazník byl zhotoven elektronicky ve formě formuláře. Dotazník obsahuje uzavřené a otevřené otázky. U uzavřených otázek respondenti měli na výběr jednu odpověď z možných variant. U otevřených otázek byly účelně položeny otázky pro zjištění názorů či nedostatků od respondentů. Při dotazníkovém průzkumu bylo tedy osloveno 1002 pracovníků a dotazník vyplnilo 329 dotazovaných osob, tzv. návratnost činí 32,8%. Výsledky z dotazníkového šetření byly zpracovány do tabulek a grafů. Na základě těchto výsledků jsou následně uvedeny návrhy na zlepšení současného vzdělávacího systému realitní kanceláře RE/MAX.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 182 (55,3 %) žen a 147 (44,7 %) mužů.

Obr. č. 4: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 2: Jaký je Váš aktuální věk?

Odpovědi na tuto otázku jsou zobrazeny v tabulce (Tab. č. 8). Nejpočetnější věkovou skupinou je 36-50 let, která představuje 193 dotazovaných osob. Celkem 27,7 % respondentů se nachází v kategorii nad 50 let reprezentovalo 34 respondentů a pouze 11 (3,3 %)

respondentů spadá do věkové skupiny 18-25 let. V dotazníkovém šetření jsou zastoupeny uvedené všechny věkové kategorie.

Tab. č. 8: Věk respondentů

Věková kategorie (v letech)	Počet	Podíl (v %)
18-25	11	3,3
26-35	91	27,7
36-50	193	58,7
50 a více	34	10,3

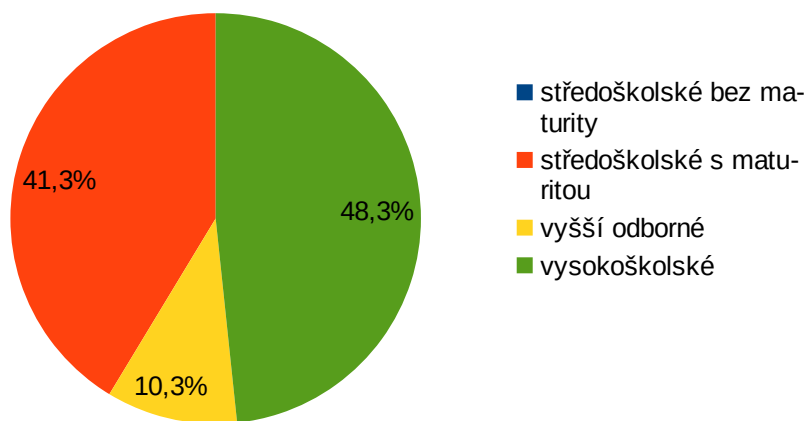
Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Následující graf znázorňuje strukturu dotazovaných osob podle dosaženého vzdělání v realitní společnosti RE/MAX. Z grafu je zřejmé, že nejvíce respondentů dosahuje vzdělání vysokoškolského 159 (48,3 %). Druhou nejvíše početnou skupinou s podílem 41,3 % dotazovaných mají středoškolské vzdělání s maturitou. Vyšší odborné vzdělání má pouze 34 účastníků.

Obr. č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete u organizace?

Nejvíce dotazovaných osob, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, sdělilo, že pracují v organizaci 6-10 let. Dále 31 % respondentů uvedlo, že pracují 1-5 let a méně než rok

odpovědělo 57 osob. Pouze 7 % dotazovaných pracují u realitní kanceláře RE/MAX déle než 10 let.

Tab. č. 9: Délka zaměstnání respondentů u organizace

Délka zaměstnání	Počet	Podíl (v %)
Méně než rok	57	17,3
1-5	102	31
6-10	147	44,7
10 a více	23	7

Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 5: Na jaké pracovní pozici pracujete?

Při dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že nejvíce respondentů (192) pracuje na pozici realitního makléře/ky. Celkem 68 dotazovaných osob pracuje jako majitel/ka realitní kanceláře a 23 účastníků uvedlo, že pracuje na pozici asistent/ka realitního makléře/ky. Na pozici asistent/ka realitní kanceláře pracuje pouze 12 dotazovaných osob.

Tab. č. 10: Pracovní pozice

Pracovní pozice	Počet
Majitel realitní kanceláře	68
Realitní makléř/ka	192
Asistent/ka realitního makléře/ky	23
Asistent/ka realitní kanceláře	12
Nezodpovězeno	34

Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 6: Je pro Vás důležité se vzdělávat a zdokonalovat ve Vašem povolání?

Pozitivním faktorem je, že všichni účastníci dotazníkového průzkumu odpověděli kladně všech 329 dotazovaných s podílem 100 %. Pro respondenty je velmi důležité se vzdělávat a zdokonalovat své znalosti a dovednosti ve své profesi.

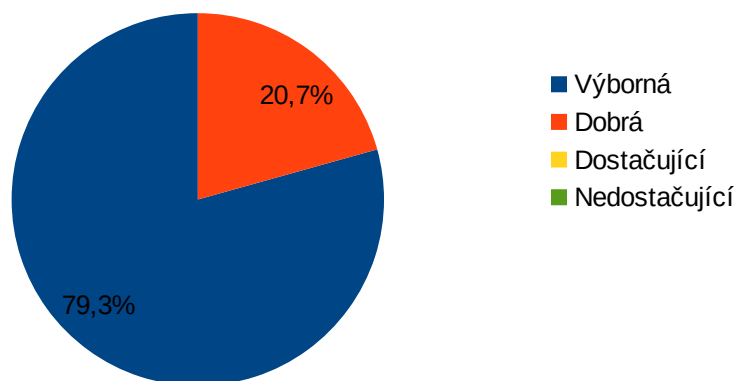
Otázka č. 7: Jak hodnotíte informovanost o možnostech vzdělávání v organizaci?

Následující graf znázorňuje informovanost respondentů o možnostech vzdělávání. Jak vyplývá z grafu, více než tři čtvrtiny (79,3 %) dotazovaných hodnotí informovanost o

možnostech vzdělávání v organizaci RE/MAX na výbornou a 68 respondentů ji hodnotí za dobrou.

Obr. č. 6: Hodnocení informovanosti o možnostech vzdělávání v organizaci

Jak hodnotíte informovanost o možnostech vzdělávání v organizaci?



Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 8: Jak jste spokojen/na s kvalitou vzdělávání?

V dotazníkovém šetření 41,4% (136) respondentů zodpovědělo, že jsou naprosto spokojeni s kvalitou vzdělávání. Následně 182 dotazovaných jsou téměř spokojeni a pouze 3,7% respondentů jsou průměrně spokojeni.

Tab. č. 11: Spokojenost respondentů

Spokojenost	Počet	Podíl (v %)
Naprosto spokojeni	136	41,3
Spokojeni	182	55,3
Průměrně spokojeni	11	3,4

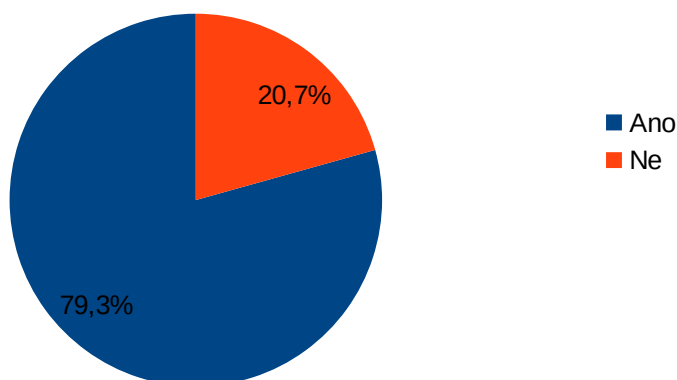
Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 9: Chybí Vám v organizaci nějaké další možnosti vzdělávání a rozvoje?

Z dotazníkového šetření je patrné, že 79,3% respondentů nechybí v organizaci další možnosti vzdělávání a rozvoje a 68 účastníků zodpověděli, že by uvítali další možnosti vzdělávání a rozvoje.

Obr. č. 7: Nedostatek dalších možností vzdělávání a rozvoje v organizaci

Chybí Vám v organizaci nějaké další možnosti vzdělávání a rozvoje?



Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 10: V případě, že jste v předešlé otázce odpověděl/a ANO, uveďte prosím příklad.

Odpovědi na tuto otázku jsou zobrazeny v tabulce (Tab. č. 12). Nejpočetnější odpovědi jsou interaktivní e-learning, onboarding a simulace.. Dále bylo zodpovězeno blended learning, hraní rolí a případové studie.

Tab. č. 12: Chybějící možnosti vzdělávání a rozvoje v organizaci

Možnosti vzdělávání a rozvoje	Počet
Interaktivní e-learning	20
Onboarding	15
Simulace	13
Blended learning	9
Hraní rolí	4
Případové studie	1
Nezodpovězeno	267

Zdroj: vlastní zpracování 2019

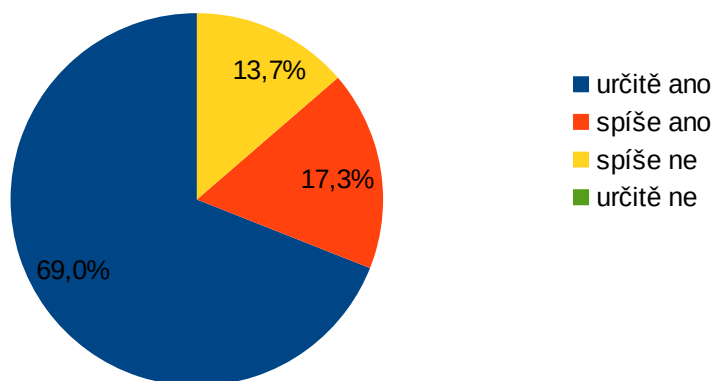
Otázka č. 11: Motivuje Vás nadřizený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?

Na otázku č. 11 odpovědělo 227 (69 %) respondentů, že je nadřizený určitě motivuje k dalšímu rozvoji svých znalostí a dovedností. Následující 17,3 % dotazovaných zodpověděli

spíše ano a nejméně početnější odpovědí je spíše ne, na kterou celkem zodpovědělo 45 účastníků.

Obr. č. 8: Motivace nadřízeného k rozvoji znalostí a dovedností svých pracovníků

Motivuje Vás nadřízený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?



Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 12: Kolik školení během roka absolvujete?

Příslušné odpovědi zobrazuje následující tabulka. Nejvíce odpovědí zodpovědělo 159 (48,3 %) respondentů, kteří absolvují 1-5 školení během roka. Druhou nejpočetnější skupinou je 6-10 školení, která představuje 136 dotazovaných a 23 (7,0 %) účastníků absolvují více než 10 školení během roka. Celkem 11 respondentů se neúčastní žádného školení za celý rok.

Tab. č. 13: Počet školení absolvovaných během roka

Počet školení	Počet	Podíl (v %)
žádné	11	3,4
1-5	159	48,3
6-10	136	41,3
10 a více	23	7,0

Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 13: Tento počet je pro Vás?

Naprostá většina respondentů (93,3 %) zodpověděla, že počet školení, které absolvují během roka je dostačující. Následujících 11 (3,3 %) účastníků považuje počet za nízký a zbylých 11 považuje počet školení, které absolvují, za vysoký. Konkrétní počty jednotlivých odpovědí

uvádí Obr. č. 9.

Obr. č. 9: Počet absolvovaných školení během roka



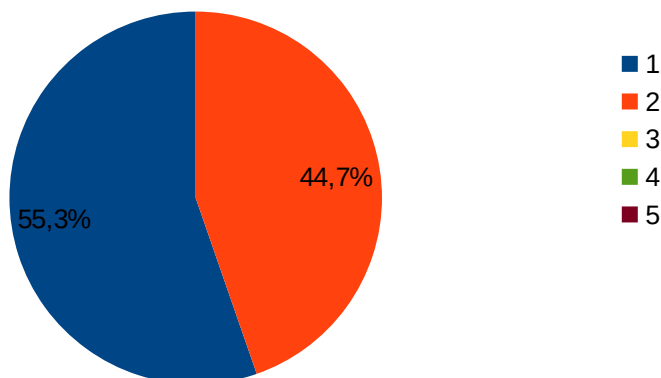
Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 14: Jakou známkou byste ohodnotili úroveň školení v organizaci? Hodnocení jako ve škole.

V dotazníkovém šetření 55,3 % respondentů ohodnotili úroveň školení v organizaci známkou 1 a zbylých 44,7 % dotazovaných osob ji ohodnotila známkou 2. Podle hodnocení respondentů vyplývá, že úroveň školení poskytovaného příslušnými vzdělávacími institucemi je kvalitní.

Obr. č. 10: Hodnocení úrovně školení v organizaci

Jakou známkou byste ohodnotili úroveň školení v organizaci? Hodnocení jako ve škole.



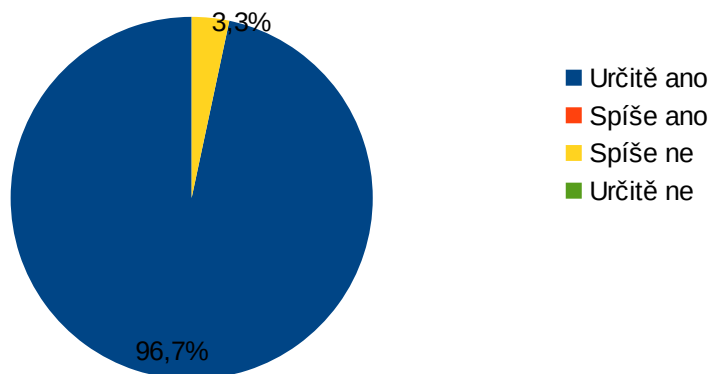
Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 15: Považujete školení za velmi prospěšné pro výkon Vaší profese?

Následující graf znázorňuje prospěšnost školení pro výkon profese. Z grafu, je zřejmé, že 96,7 % dotazovaných považuje školení určitě prospěšné a naopak 3,3 % účastníků školení za prospěšné spíše nepovažuje.

Obr. č. 11: Prospěšnost školení pro výkon profese

Považujete školení za velmi prospěšné pro výkon Vaší profese?



Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 16: Pro výkon své pracovní činnosti byste uvítal/a školení (zaměřené na).

Při dotazníkovém šetření bylo zjištěno, by nejvíce nejvíce respondentů by uvítalo školení zaměřené na sociální síť, právní problematiku, osobnostní rozvoj. Dále by účastníci měli zájem o marketing, daně, profesionální focení atd. Jednotlivé odpovědi jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. č. 14: Zájem respondentů o typ školení pro výkon pracovní činnosti

Název školení	Počet
sociální síť	35
právní problematika	28
osobnostní rozvoj	21
marketing	18
profesionální focení	11
daně	19
stres management	9
obchodní dovednosti	5
vedení týmu	3
asertivní chování	2

odborné školení	1
účetnictví	1
time management	10
obchodní angličtina	1
řešení konfliktů	8
vedení kanceláře	3
žádné	7
nezodpovězeno	147

Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 17: Co osobně považujete za největší nedostatek organizace v oblasti vzdělávání a rozvoje?

V dotazníkovém šetření respondenti považují za největší nedostatek v oblasti vzdělávání a rozvoje například: vysoká cena kurzů, neprofesionalita některých lektorů, školení probíhající pouze v Praze a v Olomouci. Všechny nedostatky, které vyjmenovali respondenti jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. č. 15: Nedostatky v oblasti vzdělávání a rozvoje v organizaci

Nedostatky	Počet
Vysoká cena kurzů	74
Vyšší profesionalita lektorů	37
Školení jen v Praze a v Olomouci	66
Aktuální informace o změnách zákonů, vyhlášek	20
Nutnost prezenční přítomnosti na kurzech	15
Větší motivace od nadřízeného	19
Více kurzů pro asistenty/ky	9
Časová náročnost školení	3
Žádné	17
Nezodpovězeno	69

Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 18: Co Vás motivuje k vzdělávání a rozvoji svých znalostí a dovedností?

Odpovědi na tuto otázku jsou zaznamenány v níže uvedené tabulce. Největší počet dotazovaných motivuje jejich vlastní rozvoj, rychle se měnící trh a zákony a možnost

vysokých výdělků. Dále respondenty motivuje rodina a přátelé, příležitost stále nabízet klientům kvalitnější služby, pomáhat lidem najít bydlení a mnohé další odpovědi.

Tab. č. 16: Motivace respondentů k vzdělávání a rozvoji znalostí a dovedností

Motivace	Počet
Osobní rozvoj	80
Nabízet kvalitní a lepší služby než konkurence	16
Rodina, přátelé	28
Rychle se měnící trh a zákony	54
Pomáhat lidem najít bydlení	12
Radost z tohoto zaměstnání	6
Vydělávat velké peníze	49
Stát se jedničkou na trhu	12
Získat mezinárodní ocenění	8
Učit se nové věci	4
Být oblíbený u klientů	1
Nezodpovězeno	59

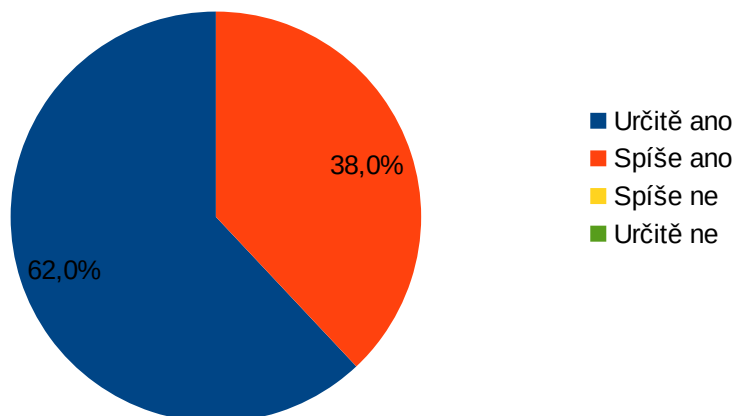
Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 19: Jste ochoten/na hradit si vzdělávání sám/sama?

Na otázku č. 19 odpovědělo 62,0 % účastníků, že jsou ochotni si financovat vzdělávání sami. Celkem 38,0 % respondentů je ochotno si hradit vzdělávání částečně.

Obr. č. 12: Ochota pracovníků podílet se na financování svého vzdělávání

Jste ochoten/na hradit si vzdělávání sám/sama?



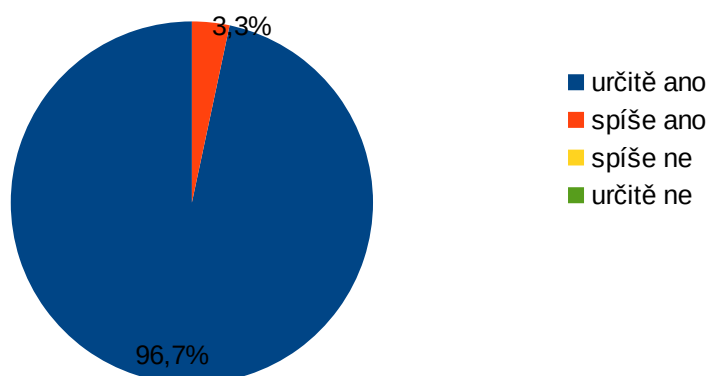
Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 20: Využil/a jste získané vědomosti v rámci jakékoliv školení či kurzu ve své profesi?

Při dotazníkovém průzkumu bylo, zjištěno, že vzdělávací kurzy mají velký přínos a nové znalosti respondenti uplatňují v praxi (96,7 %). 3,3 % dotazovaných získané znalosti spíše využili.

Obr. č. 13: Využití získaných vědomostí v rámci jakéhokoliv školení či kurzu v profesi

Využil/a jste získané vědomosti v rámci jakéhokoliv školení či kurzu ve své profesi?



Zdroj : vlastní zpracování 2019

9 Vyhodnocení dotazníkové šetření

Z výše uvedeného dotazníkového šetření lze vyhodnotit následující stav:

- Dotazníkového šetření se zúčastnilo 182 žen a 147 mužů.
- V dotazníku jsou zastoupeny všechny uvedené věkové kategorie. Nejpočetnější skupina respondentů je ve věku 36-50 let. Nejméně početná věková kategorie je 18-25 let představující pouze 11 dotazovaných osob.
- Nejvyšší dosažené vzdělání s největším podílem dotazovaných je vysokoškolské vzdělání, které má celkem 159 respondentů. Nejméně početnou skupinou je vyšší odborné vzdělání, které má pouze 34 osob. Žádný z respondentů v dotazníkovém šetření nedisponuje vzděláním středoškolským bez maturity.
- Nejvíce dotazovaných osob pracuje u organizace 6-10 let. Celkem se jedná o 147 respondentů. Pouze 23 (7,0 %) respondentů jsou u organizace zaměstnáni déle než 10 let.
- Celkem 192 osob pracuje jako realitní makléř/ka s podílem 65,1 %.
- 100 % respondentů považuje za velmi důležité se vzdělávat a zdokonalovat v povolání.
- Více jak tři čtvrtě respondentů hodnotila informovanost o možnostech vzdělávání v organizaci na výbornou.
- V dotazníkovém šetření více než polovina dotazovaných osob vyjádřila naprostou spokojenost s kvalitou vzdělávání.
- Skoro 80 % respondentům chybí v organizaci další možnosti vzdělávání a rozvoje.
- Celkem 227 účastníků dotazníkového šetření zodpovědělo, že je nadřizený určitě motivuje k rozvoji potřebných znalostí a dovedností. Naopak 45 osob odpovědělo spíše ne.
- Nejvíce respondentů se během roka účastní 1-5 školení, což představuje 159 respondentů. A 11 dotazovaných osob se neúčastní žádného školení během roka.

- Naprostá většina (93,3 %) účastníků dotazníkového průzkum uvedla za dostačující počet školení, který absolvují za rok.
- Téměř 55,3 % respondentů ohodnotilo úroveň školení v organizaci známkou 1 a zbylých 44,7 % osob ohodnotilo známkou 2.
- Respondenti považují školení za určitě prospěšné pro výkon profese.
- V dotazníkovém šetření by respondenti uvítali školení zaměřené na sociální síť, právní problematiku a osobnostní rozvoj.
- Respondenti považují za největší nedostatky v oblasti vzdělávání a rozvoje vysokou cenu kurzů, neprofesionalitu některých lektorů a skutečnost, že školení probíhají pouze v Praze a v Olomouci.
- V dotazníkovém šetření dotazované osoby motivuje k vzdělávání a rozvoji jejich vlastní rozvoj, rychle se měnící trh a zákony a možnost vysokých výdělků.
- 62,0 % účastníků dotazníkového průzkumu jsou ochotni si financovat vzdělávání sami.
- Celkem 318 respondentů využilo získané vědomosti v rámci absolvování školení nebo kurzů ve své profesi.

10 Návrhy na zlepšení současného systému vzdělávání a rozvoje pracovníků

Současný systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti RE/MAX je dobře propracovaný, ale nicméně v rámci dotazníkového šetření byly zjištěny určité nedostatky. Proto je možné uvést několik následujících návrhů na zlepšení dosavadního systému vzdělávání a rozvoje pracovníků.

10.1 Návrh na eliminaci slabých stránek

Zviditelnění společnosti RE/MAX prostřednictvím reklamy a propagace.

Na základě SWOT analýzy je uvedena slabá stránka nedostatečná reklama a propagace. Tudiž autorka navrhuje následující možnost zviditelnění společnosti a propagaci svých služeb prostřednictvím billboardů.

Billboardy mají výhodu dlouhodobého a pravidelného působení. Lidé procházející kolem nich se s nimi potkávají třeba i dvakrát denně. Z toho vyplývá vysoká četnost zásahu reklamním sdělením. Billboardy budou vytvořeny grafickým studiem (webovky - seo.cz) o rozměru 5,1×2,4 m v hodnotě 3.500 Kč. Grafické studio si účtuje hodinovou sazbu grafika v ceně 420 Kč/hodina. Počet plánovaných rozmístěných billboardů je 11.

Pronájem billboardů se liší podle jeho lokality a rozměru. Cena pronájmu činí v rozmezí 4.000 - 8.000 Kč za měsíc. Autorka doporučuje rozmístění billboardů v blízkosti obchodních center, frekventovaných komunikací, nádraží, kulturních a sportovních zařízení. Rozmístění billboardů bude probíhat v Karlovarském kraji do jeho okresních měst - Karlovy Vary, Cheb a Sokolov. Následující lokality byly vybrány za pomoci internetové stránky mojeBillboardy.cz.

Ve městě Karlovy Vary autorka doporučuje rozmístění billboardů do těchto lokalit.

1. ulice U Imperiálu

Poblíž okolí je kulturní zařízení, restaurace, hotel Spa Resort. Frekventovanou komunikací je parkoviště. Pronájem činí 6.000 Kč/měsíc.

2. ulice Chebská

V blízkosti okolí je sportovní zařízení, čerpací stanice, obchodní dům, banka. Nejvíce frekventovaná komunikace je příjezd a křižovatka. Pronájem této lokality činí 5.000 Kč/měsíc.

3. ulice KV Arena - Západní

Poblíž okolí narazíme na sportovní zařízení, obchodní dům, kulturní zařízení. Mezi frekventované komunikace zde patří silnice I. třídy a pěší zóna. Cena pronájmu je 5.000 Kč/měsíc.

4. ulice Teplárenská/ U trati

Mezi nejnavštěvovanější místo v této ulici je pošta, zdravotnické zařízení, kulturní zařízení, hotel. Frekventovanou komunikací je v této ulici výjezd a parkoviště. Pronájem v této lokalitě činí 5.000 Kč.

5. ulice Kapitána Jaroše u OC Variáda

Poblíž okolí je pošta, obchodní centrum. Frekventovaná komunikace je pěší zóna. Cena pronájmu je 5.000 Kč/měsíc.

Ve městě Cheb autorka navrhuje rozmístění billboardů do následujících lokalit:

1. ulice Kasární náměstí 128

V blízkosti okolí je MHD, škola (ZŠ, SŠ) a obchody. Mezi frekventované komunikace patří ulice, parkoviště a výjezd. Pronájem billboardů v této lokalitě činí 5.000 Kč/měsíc.

2. ulice Vrbenského

Mezi nejnavštěvovanější místa v této ulici je obchodní dům. Frekventovanou tratí je v této ulici silnice I. třídy a pěší zóna. Pronájem v této lokalitě činí 5.000 Kč/měsíc.

3. ulice Evropská/ Valdštejnova

V blízkosti okolí narazíme na MHD, obchody, nádraží (ČD, ČSAD). Mezi frekventovanou komunikací patří křižovatka a výjezd. Pronájem billboardy v této ulici je 5.000 Kč.

4. ulice Svobody 54/Riegrova

V blízkosti okolí je MHD, pošta, obchody, restaurace a hotel. Mezi frekventované komunikace v této lokalitě patří parkoviště, výjezd a křižovatka. Cena pronájmu billboardu činí 5.000 Kč/měsíc.

Ve městě Sokolov autorka navrhuje rozmístění billboardů v těchto lokalitách.

1. ulice Křížová

Poblíž okolí je obchodní dům, hotel, škola (ZŠ,SŠ). Mezi frekventované tratě lze zařadit v této ulici silnice I.třídy, výjezd, pěší zóna. Za pronájem v této ulici se zaplatí 5.000 Kč/měsíc.

2. ulice Nádražní

Nejnavštěvovanější místa v této lokalitě je MHD, hotel, nádraží. Frekventovanou trať je ulice. Cena pronájmu billboardů je 6.000 Kč/měsíc.

Tab. č. 17: Náklady na pronájem billboardů

Město	Počet billboardů	Cena pronájmu v daném městě
Karlovy Vary	5	26.000 Kč
Sokolov	2	11.000 Kč
Cheb	4	20.000 Kč
Celkem (měsíc)		57.000 Kč
Celkem (6 měsíců)		342.000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování 2019

Tab. č. 18: Celkové náklady vynaložené na billboardy

Pronájem billboardů (6 měsíců)	342.000 Kč
Grafické studio	3.500 Kč
Sazba grafika (3 hodiny)	1.260 Kč
Celkem	346.761 Kč

Zdroj: vlastní zpracování 2019

10.2 Návrh na systém vzdělávání

2. Rozšíření míst školení do dalších měst v České republice.

Při zjištění z dotazníkového šetření pracovníci považují za jeden z největších nedostatků školení skutečnost, že probíhají jen v Praze a v Olomouci. Navrhovala bych absolvování školení i v jiných velkých městech v České republice jako jsou Brno, Ostrova, Plzeň. Pro řešení tohoto nedostatku navrhuji pronajmutí konferenčních a školících prostor. Seznam konferenčních prostorů k pronajmutí lze nalézt na internetové stránce Konfi.cz, která nabízí

nejobsáhlejší nabídku konferenčních prostorů a místností ke školení v celé České republice. Následně zpracuji u měst Brno, Ostrava a Plzeň vhodný konferenční prostor či školící prostor podle nabídky Konfi.cz.

1. EDU centrum Campus v Campea Aparthotel

- Město: Brno
- Pronájem prostoru: 2.500 Kč/den

EDU centrum v Campea Aparthotelu patří mezi nejoblíbenější pronajaté konferenční prostory. Konferenční místnost má kapacitu 30 osob. EDU centrum je vhodné pro pořádání workshopů, konferencí, školení a prezentací. Prostor je plně vybavený audiovizuální technikou. Vedle samotného konferenčního prostoru je jeho součástí také kuchyňka a sociální zařízení. Účastníci mají možnost občerstvení za 185 Kč/osoba (káva, čaj, voda, jednohubky) a také oběd/večeři v ceně 200 Kč/osoba.

2. HERTIN s.r.o., GRAFEN

- Město: Ostrava
- Pronájem prostoru: 2.650 Kč/den

Učebna GRAFEN v HERTIN s.r.o. je určena pro skupinu 20 osob. Tato místnost se hodí pro pořádání prezentací, školení, workshopů, schůzek nebo teambuildingu. V ceně pronájmu je technické vybavení vč. notebooku. Účastníci se k internetu mohou připojit k Wi-Fi zdarma. HERTIN s.r.o. nabízí možnost občerstvení v hodnotě 90 Kč/osoba (voda, čaj, džus, mix ovoce)

3. Hotel Jitřenka, školící salonek

- Město: Plzeň
- Pronájem prostoru: 800 Kč/den

Nově zrekonstruovaný školící salonek s kapacitou 30 osob. V místnosti je projekční plátno, dataprojektor. Ve školícím salonku se může uskutečnit workshop a školení. Také je možné stravování v restauraci s kvalitní kuchyní.

Tab. č. 19: Celkové náklady na pronájem konferenčních a školících prostorů

Pronajímatel prostoru	Cena pronájmu prostoru za den
EDU centrum Campus, Campea Aprthotel	2.500 Kč
HERTIN s.r.o., GRAFEN	2.650 Kč
Hotel Jitřenka, školící salonek	800 Kč
Celkem	5.950 Kč

Zdroj: vlastní zpracování 2019

3. Snížení cen nabízených kurzů.

Vzhledem k tomu, že méně než polovina pracovníků absolvuje pouze 1-5 školení během roka. Doporučovala bych snížit ceny nabízených školení a kurzů, aby se zvýšil počet pracovníků, kteří by se přihlašovali na školení i několikrát do roka. Snížení ceny bych uskutečnila na základě délky zaměstnání v organizaci. Cena kurzu nebo školení by byla snižená prostřednictvím procentuální slevy, kterou by hradil nadřízený. Slevu může každý pracovník uplatnit jedenkrát za půl roku na kurzy nebo školení, které nejsou povinné při výkonu profese. V následující tabulce č. 20 je zobrazena snižená procentuální sleva na základě délky zaměstnání pracovníka v organizaci.

Tab. č. 20: Procentuální sleva kurzů nebo školení na základě délky zaměstnání pracovníků ve společnosti

Délka zaměstnání	Procentuální sleva (v %)
5-10 let	10
11-20 let	15
21 a více let	25

Zdroj: vlastní zpracování 2019

4. Aktuální informovanost o změnách zákonů a vyhlášek.

V dnešním rychle se měnícím světě je nezbytné neustále se přizpůsobovat změnám a také novým požadavkům trhu. Tudíž by nadřízení a pracovníci měli mít vždy aktuální přehled o legislativních změnách v dané oblasti. Autorka navrhuje větší účast všech nadřízených, kteří by zveřejňovali příspěvky zaměřené na aktuální problematiku změn zákonů a vyhlášek do osobních e-mailů pracovníků. Tyto příspěvky si pracovníci mohou kdykoliv prostudovat.

5. Rozšíření nabídky kurzů

Jelikož většina pracovníků považuje školení za velmi prospěšné pro výkon své profese, bylo by vhodné rozšířit nabídku školení a kurzů. Pracovníci by si mohli vybrat z několika možností vzdělávacích aktivit takové, které osobně považují za důležité a zajímavé pro získání nových znalostí a dovedností. Pracovníci by měli zájem například o stres management, time management, osobnostní rozvoj, vedení týmu a o efektivní řešení konfliktů.

Následně autorka navrhuje rozšířit nabídku o tyto kurzy:

1. Stres management - efektivní ochrana před stresem (kursy.cz)

- seminář
- cena semináře: 3.290 Kč

Účastníci kurzu se naučí efektivně řídit své pracovní a osobní aktivity za účelem dlouhodobého zvládnutí vysokého pracovního nasazení. Absolventi kurzu získají přehled o nástrojích, které zvyšují odolnost vůči stresu a postupu pro zvládnutí již existující stresové situace. Cílem semináře je identifikovat vlastní odolnosti vůči stresové zátěži (sebehodnocení, sebepoznání, formulace osobních cílů). Dále je cílem seznámit účastníky s dlouhodobou protistresovou strategií.

2. Time management - krotitelé času (topvision.cz)

- trénink
- cena tréninku: 12.088 Kč

Při tomto tréninku se účastníci naučí identifikovat vlastní priority. Zjistí, jaké jsou současné trendy v time managementu. Účastníci pochopí, jak nejlépe plánovat a zbavit se tak stresu z nesplněných úkolů. Dále si účastníci vyzkouší různé metody time managementu jako je Eisenhowerův princip, který pomáhá ke zjištění důležitých a naléhavých úkolů, dále metodu SMART, při které se stanoví specifické, měřitelné, přijatelné, reálné a časově ohraničené cíle a v neposlední řadě Paretovo pravidlo 80/20, které říká, že 20% splněných úkolů přináší 80% výsledků.

3. Rozvoj osobní zralosti a autority v obchodní a manažerské praxi.

- seminář

- cena seminářů: 18.120 Kč

Tento kurz je vhodný pro člověka, který potřebuje vycházet s odlišnými typy lidí, lépe s nimi komunikovat. V semináři se účastník naučí poznat vlastní slabé a silné stránky, zjistit vlastní strnulé mentální vzorce. Dále se naučí používat empatie v každodenních běžných i složitých situacích, posílit motivaci, ovládat své emoce a efektivně se vypořádat s emocemi druhých.

4. Řešení konfliktů (gradua.cz)

- workshop
- cena workshopu: 9.559 Kč

Kurz umožňuje účastníkům porozumět vzniku, průběhu a významu konfliktu. Absolvent kurzu bude schopen rozlišit jednotlivé typy konfliktů, dále přehodnotit vlastní strategie zvládání a následně efektivního řešení konfliktů. Účastník se naučí analyzovat vlastní chování a emoce v zátěžové situaci, ale také reagovat na manipulativní a agresivní chování.

5. Vedení pracovního týmu (gradua.cz)

- interaktivní výklad s diskusí, workshop
- cena kurzu: 11.500 Kč

Účastník bude schopen více si uvědomovat svoji roli ve vedení týmu, budovat svou neformální autoritu. Dále se naučí efektivně uplatnit své manažerské dovednosti, analyzovat dynamiku vývoje týmu, efektivně vést a motivovat tým k lepším pracovním výkonům.

Tab. č. 21: Náklady na rozšíření nabídky kurzů

Název kurzu	Cena kurzu
Stres management	3.290 Kč
Time management	12.088 Kč
Rozvoj osobní zralosti a autority	18.150 Kč
Řešení konfliktů	9.559 Kč
Vedení pracovního týmu	11.500 Kč
Celkem	54.587 Kč

Zdroj: vlastní zpracování 2019

Tab. č. 22: Celkové náklady na implementaci změn současného systému vzdělávání a rozvoje pracovníků u organizace

Název	Náklady
Rozšíření nabídky kurzů	54.587 Kč
Pronájem konferenčních prostorů	5.950 Kč
Celkem	60.537 Kč

Zdroj: vlastní zpracování 2019

Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na vzdělávání a rozvoj pracovníků v realitní společnosti RE/MAX. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části práce jsou obsaženy základní pojmy ohledně vzdělávání a rozvoje pracovníků, které jsou prostudovány z uvedené bibliografie.

V praktické části je charakterizována realitní kancelář RE/MAX a je popsán dosavadní vzdělávací systém v této organizaci.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu a zhodnotit stávající systém vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci, identifikovat jejich potřeby a navrhnout možné návrhy ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání.

RE/MAX v České republice má na realitním trhu výborné a stále postavení, a proto realitní kancelář klade velký důraz na vzdělávání a rozvoj svých pracovníků.

Pro zhodnocení dosavadního stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci byla vybrána kvalitativní forma výzkumu s použitím metody dotazování prostřednictvím dotazníku. Dotazník byl vyhotoven elektronicky ve formě formuláře v rozsahu 20 otázek. Bylo získáno 329 vyplněných dotazníků z celkového počtu 1002, návratnost činila 32,8%. Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že současný vzdělávací systém v organizaci je dobře propracovaný, ale nicméně byly zjištěny určité nedostatky.

Za hlavní návrhy na zlepšení současného vzdělávacího systému je doporučeno rozšířit nabídku školení a kurzů o time management, zvládání stresu a osobnostní rozvoj. Dále jsou doporučeny kurzy na řešení konfliktů a efektivní vedení pracovního týmu. Další doporučení je uvedeno snížit ceny školení nebo kurzů, aby se pracovníci ve větším počtu přihlašovali na školení několikrát do roka. Doufám, že uvedené návrhy budou přínosem ke zlepšení dosavadního systému vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci.

Seznam použitých zdrojů

Bibliografické zdroje:

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru*. Vyd. 1. Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.

EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Vyd. 1. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. 141 s. ISBN 978-80-261-0139-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Internetové zdroje:

FACEBOOK PRO POKROČILÝ MARKETING. *RX Akademie* [online]. 2019 [cit. 11.3.2019]. Dostupné z: <https://www.remax-akademie.cz/courses/FullTimeCourseDetail/89>

REALITNÍ PROFESIONÁL. *RX Akademie* [online]. 2019 [cit. 11.3.2019]. Dostupné z: <https://www.remax-akademie.cz/Courses/CoursesPackage/435>

POWER START (3 DNY) + REALITNÍ PROFESIONÁL (MIMO RE/MAX). *RX Akademie* [online]. 2019 [cit. 11.3.2019]. Dostupné z: <https://www.remax-akademie.cz/Courses/CoursesPackage/457>

RUNNING BUSINESS TODAY. *RX Akademie* [online]. 2019 [cit. 11.3.2019]. Dostupné z: <https://www.remax-akademie.cz/courses/FullTimeCourseDetail/259>

PROČ MY?. *RX Akademie* [online]. 2019 [cit. 11.3.2019]. Dostupné z: <https://www.remax-akademie.cz/academy/WhyRemax>

Kurzy. *Asociace realitních kanceláří České republiky* [online]. ©2019 [cit. 11.3.2019]. Dostupné z: <https://www.arkcr.cz/kurzy/>

O ARK ČR. *Asociace realitních kanceláří České republiky* [online]. ©2019 [cit. 11.3.2019]. Dostupné z: <https://www.arkcr.cz/ark/o-o-ark-cr/>

První měsíce v RE/MAX. *RE/MAX Česká republika* [online]. 2019 [cit. 11.3.2019]. Dostupné z: <https://www.remax-czech.cz/realitni-makler/prvni-mesice-v-remax.html>

Certifikace. *Asociace realitních kanceláří České republiky* [online]. ©2019 [cit. 11.3.2019]. Dostupné z: <https://www.arkcr.cz/kurzy/certifikace/>

Vzdělání a podpora. *Podnikání RE/MAX* [online]. 2019 [cit. 11.3.2019]. Dostupné z: <https://www.podnikani-remax.cz/vzdelani-a-podpora/>

Úvodní mentoring program. *Realitnikariera.cz* [online]. 2018 [cit. 11.3.2019]. Dostupné z: <https://www.realitnikariera.cz/kurzy-a-treninky-pro-realitni-maklere/uvodni-mentoring-program/>

Podnikové (firemní) vzdělávání. *Andromedia.cz* [online]. 2019 [cit. 13.3.2019]. Dostupné z: <https://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/podnikove-firemni-vzdelavani>

K čemu slouží controlling vzdělávání. *Top vision-vzdělávací kurzy a diskuzní fóra pro manažery* [online]. ©2015-2019 [cit. 13.3.2019]. Dostupné z: <https://topvision.cz/blog/k-cemu-slouzi-controlling-vzdelavani>

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. *BusinessInfo. Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, ©1997-2019 [cit. 14.3.2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797.html>

Kolbův cyklus učení (Kolb's Learning Cycle). *ManagmentMania.com* [online]. ©2011-2016 [cit. 15.3.2019]. Dostupné z: <https://www.managementmania.com/cs/kolbu-v-cyklus-uceni>

Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí. *Evaluační teorie a praxe* [online]. 2014 [cit. 15.3.2019]. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick/>

KOMPARACE MODELŮ ZKUŠENOSTNÍHO UČENÍ DAVIDA KOLBA A MODELU ZÁŽITKOVÉ PEDAGOGIKY PETRA JARVISE. *Katedra informačních technologií a*

technické výchovy [online]. 2014 [cit. 15.3.2019]. Dostupné z: https://it.pedf.cuni.cz/strstud/educh/2014-Simecek_html_edu/

CITÁTY. *Citáty slavných osobností*. [online]. 2019 [cit. 31.3.2019]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty/8754-arthur-schopenhauer-lide-se-staraji-tisickrat-vice-o-to-aby-ziskali-b/>

CITÁTY. *Citáty slavných osobností*. [online]. 2019 [cit. 31.3.2019]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty/267944-jan-amos-komensky-cilem-vzdelani-a-moudrosti-je-aby-clovek-videl-pr/>

CITÁTY. *Citáty slavných osobností*. [online]. 2019 [cit. 31.3.2019]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty/9741-henry-ford-kazdy-kdo-se-prestane-ucit-je-stary-at-je-mu-dv/>

CITÁTY. *Citáty slavných osobností*. [online]. 2019 [cit. 31.3.2019]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty/4337-milan-zeleny-podnik-je-spolecenska-institute-pro-vzdelavani-usp/>

Gradua: Řešení konfliktů [online]. [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/reseni-konfliktu.html>

Akademie osobního rozvoje [online]. [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://apas.cz/kurzy-skoleni/emocni-inteligence-osobni-rozvoj/vzdelavaci-kurz-rozvoj-osobni-zralosti-a-autority/>

Top vision [online]. [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/krotitele-casu---time-management-pro-kazdy-den>

Gradua: Vedení pracovního týmu [online]. [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/vedeni-pracovniho-tymu.html?gclid=CjwKCAjwqfDIBRBDEiwAigXUaBy-Zw6QH42HASRvdx-dKa9EyK2Udcn8D3uyirNfEuT5K7UihD2YYBoCIV0QAvD_BwE

Kursy.cz: Stress management - efektivní ochrana před stresem [online]. [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.kursy.cz/stress-management-efektivni-ochrana-pred-stresem-productsmsm/>

Konfi.cz [online]. [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.konfi.cz/konference/jitrenka/skolici-salonek/>

Konfi.cz [online]. [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.konfi.cz/konference/hertin-sro/grafen/>

Konfi.cz [online]. [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.konfi.cz/konference/campea-aparthotel/#rooms>

Moje Billboardy [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.mojebillboardy.cz/>

Luci designe web&graphic studio [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <http://www.webovky-seo.cz/cenik-grafickych-sluzeb.html>

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Metody vzdělávání na pracovišti.....	20
Tab. č. 2: Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	23
Tab. č. 3: Historie realitní společnosti.....	30
Tab. č. 4: Některé údaje realitní kanceláře RE/MAX na českém trhu.....	31
Tab. č. 5: SWOT analýza RE/MAX.....	32
Tab. č. 6: Ceny nabízených kurzů poskytovaných v RE/MAX akademii.....	35
Tab. č. 7: Ceník kurzů pořádaných institucí Asociace realitních kanceláří České republiky...37	
Tab. č. 8: Věk respondentů.....	40
Tab. č. 9: Délka zaměstnání respondentů u organizace.....	41
Tab. č. 10: Pracovní pozice.....	41
Tab. č. 11: Spokojenost respondentů.....	42
Tab. č. 12: Chybějící možnosti vzdělávání a rozvoje v organizaci.....	43
Tab. č. 13: Počet školení absolvovaných během roka.....	44
Tab. č. 14: Zájem respondentů o typ školení pro výkon pracovní činnosti.....	46
Tab. č. 15: Nedostatky v oblasti vzdělávání a rozvoje v organizaci.....	47
Tab. č. 16: Motivace respondentů k vzdělávání a rozvoji znalostí a dovedností.....	48
Tab. č. 17: Náklady na pronájem billboardů.....	54
Tab. č. 18: Celkové náklady vynaložené na billboardy.....	54
Tab. č. 19: Celkové náklady na pronájem konferenčních a školících prostorů.....	56
Tab. č. 20: Procentuální sleva kurzů nebo školení na základě délky zaměstnání pracovníků ve společnosti.....	56
Tab. č. 21: Náklady na rozšíření nabídky kurzů.....	58
Tab. č. 22: Celkové náklady na implementaci změn současného systému vzdělávání a rozvoje pracovníků u organizace.....	59

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Kolbův cyklus učení.....	26
Obr. č. 2: Logo společnosti.....	30
Obr. č. 3: Logo RE/MAX.....	32
Obr. č. 4: Pohlaví.....	39
Obr. č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	40
Obr. č. 6: Hodnocení informovanosti o možnostech vzdělávání v organizaci.....	42
Obr. č. 7: Nedostatek dalších možností vzdělávání a rozvoje v organizaci.....	43
Obr. č. 8: Motivace nadřazeného k rozvoji znalostí a dovedností svých pracovníků.....	44
Obr. č. 9: Počet absolvovaných školení během roka.....	45
Obr. č. 10: Hodnocení úrovně školení v organizaci.....	45
Obr. č. 11: Prospěšnost školení pro výkon profese.....	46
Obr. č. 12: Ochota pracovníků podílet se na financování svého vzdělávání.....	49
Obr. č. 13: Využití získaných vědomostí v rámci jakéhokoliv školení či kurzu v profesi.....	49

Seznam použitých zkratk

č.-číslo

ČR-Česká republika

ELT-Experimental Learning Theory

EU-Evropská unie

LSI-Learning style Inventory

Obr.-Obrázek

resp.-respektive

ROI-Return on Investment

Tab.-Tabulka

tj.-to je

tzv.-takzvaný

USA-United States of America

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Nikola Pištová a studuji Západočeskou univerzitu v Plzni. Zpracovávám bakalářskou práci na téma vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. Cílem dotazování je zjištění spokojenosti vzdělávacího systému v organizaci. Prosím Vás o spolupráci a předem Vám velice děkuji za čas věnovaný při vyplňování dotazníku. Dotazník Vám zabere několik minut a je anonymní.

1.) Jaké je Vaše pohlaví

muž

žena

2.) Jaký je Váš aktuální věk?

18-25

26-35

36-50

50 a více

3.) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

středoškolské bez maturity

středoškolské s maturitou

vyšší odborné

vysokoškolské

4.) Jak dlouho u organizace pracujete?

méně než rok

1-5 let

6-10 let

více než 10 let

5.) Na jaké pracovní pozici pracujete?

(Otevřená odpověď)

6.) Je pro Vás důležité se vzdělávat a zdokonalovat ve Vašem povolání?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

7.) Jak hodnotíte informovanost o možnostech vzdělávání v organizaci?

výborná

dobrá

dostačující

nedostačující

8.) Jak jste spokojen/a s kvalitou vzdělávání?

naprosto spokojen/a

spokojen/a

průměrně spokojen/a

nespokojen/a

absolutně nespokojen/a

9.) Chybí Vám v organizaci nějaké další možnosti vzdělávání a rozvoje?

ano

ne

10.) V případě, že jste v předešlé otázce odpověděl/a ANO, uveďte prosím příklad.

(Otevřená odpověď)

11.) Motivuje Vás nadřízený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

12.) Kolik školení během roka absolvujete?

žádné

1-5

6-10

10 a více

13.) Tento počet je pro Vás?

vysoký

dostačující

nízký

14.) Jakou známkou byste ohodnotili úroveň školení v organizaci? Hodnocení jako ve škole.

1

2

3

4

5

15.) Považujete školení za velmi prospěšné pro výkon Vaší profese?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

16.) Pro výkon své pracovní činnosti byste uvítal/a školení (zaměřené na):

(Otevřená odpověď)

17.) Co osobně považujete za největší nedostatek organizace v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků?

(Otevřená odpověď)

18.) Co Vás motivuje k vzdělávání a rozvoji svých znalostí a dovedností?

(Otevřená odpověď)

19.) Jste ochoten/na hradit si vzdělávání sám/sama?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

20.) Využil/a jste získané vědomosti v rámci jakéhokoliv školení či kurzu ve své profesi?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

Abstrakt

PIŠTOVÁ, Nikola. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci*. Cheb, 2019. 68 s.

Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Tématem mé bakalářské práce je vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. Práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části jsou popsány poznatky z oblasti vzdělávání a rozvoje, metody vzdělávání, etapy učení a styly učení.

Praktická část je zaměřena na charakteristiku vybrané společnosti a je analyzována struktura vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci. Spokojenost pracovníků se vzdáváním a rozvojem je zkoumána prostřednictvím výzkumu.

V závěru bakalářské práce jsou uvedené možné návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení efektivity vzdělávacího systému v organizaci.

Klíčová slova:

vzdělávání pracovníků, rozvoj pracovníků, metody vzdělávání, etapy učení, styly učení, podnikové vzdělávání

Abstract

PIŠTOVÁ, Nikola. *Training and development employee in a organization*. Cheb, 2019. 68 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

The topic of my bachelor thesis is education and development of employees in the organization. The thesis is divided into theoretical part and practical part. The theoretical part are described the knowledge of education and development, methods of education, stages of learning and learning styles.

The practical part is focused on the characteristics of the selected companies and analyzed the structure of the training and development of employees in the organization. Employee satisfaction with education and development is explored through research.

In the conclusion of the thesis there are referred to the possible suggestions and recommendations leading to the improvement of the efficiency of the educational system in the organization.

Keywords:

staff training, staff development, learning methods, stages of learning, learning styles, business education