

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko - správní

E-learning v podnikovém vzdělávání

Bc. Vladimír Severa

Diplomová práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vladimír SEVERA**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **E-learning v podnikovém vzdělávání**

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

Úvod

1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
2. Distanční vzdělávání a e-learning
3. Principy a fungování e-learningu
4. Charakteristika ve společnosti Česká spořitelna, a.s.
5. Závěr
6. Přílohy

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

Seznam odborné literatury:

- [1] TELNAROVÁ, Z.: E-learning. 1. vyd., Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2003, ISBN 80-7042-874-0.
- [2] LISALOVÁ, J., FREIBERGOVÁ, Z.: Distanční vzdělávání v ČR. 1. vyd., Praha: Tercie Praha, 2004. ISBN 80-86302-02-4.
- [3] MYŠÍK, T.: E-learning a jeho současné využití. Diplomová práce, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002.
- [4] ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007.
- [5] DOWLING, P. J., WELCH, D. E., SCHULER, R.S.: International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context. Cincinnati: South – Western College Publishing, 1999.
- [6] Zdroje na internetu

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **19. června 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **1. května 2009**

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 24. června 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Chocni dne 20. 4. 2009

Vladimír Severa

Poděkování

Rád bych poděkoval především vedoucímu práce panu Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D., za všechny rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat specialistům elektronického vzdělávání České spořitelny, a.s., za veškeré poskytnuté informace, materiály, čas a za jejich vstřícnost.

Děkuji všem, kdo mi v kterékoli fázi práce pomohli radou, případně jinak.

Abstrakt

Základním tématem této diplomové práce je přiblížit roli e-learningu v podnikovém vzdělávání zaměstnanců, konkrétně v prostředí společnosti Česká spořitelna, a.s.

V první části jsou uvedeny základní pojmy podnikového vzdělávání, jako jsou Řízení lidských zdrojů, Personální management atd, dále se tématicky přesouvá k e-learningu a distančnímu vzdělávání a nakonec práce směřuje do prostředí podnikové sféry a vysvětluje principy a fungování e-learningu v podniku (etapy zavádění e-learningu, výběr vhodných kurzů, monitoring a hodnocení e-learningu).

Poslední a nejdůležitější částí práce je charakteristika e-learningu ve společnosti Česká spořitelna, a.s.. Cílem práce bylo zanalyzovat situaci v elektronickém vzdělávání této společnosti a navrhnout případná opatření, vycházející z výsledku analýzy.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, e-learning, LMS, kurzy, analýza e-learningu.

Title

E-learning in company education.

Annotation

The basic theme of this thesis is to introduce the role of e-learning in the company staff education, concretely applicated in company Česká spořitelna, a.s.

At first part there are presented the basic terms of company education, like Human resources management, Personal management etc., then it is going to e-learning and distance education and finally is focusing to company sphere and explains principles and functioning of e-learning in education (implementation steps, choosing of suitable courses, monitoring and evaluation of e-learning).

The last and the most important part of this thesis is characteristics of e-learning in company Česká spořitelna, a.s. The goal of this thesis was to analyze the situation in e-learning in this company and suggest some arrangements, which goes from the result of analysis.

Keywords

Human resources management, e-learning, LMS, courses, analysis of e-learning.

OBSAH

Úvod	10
1 Podnikové vzdělávání	12
1.1 Řízení lidských zdrojů	12
1.1.1 Politika řízení kariéry.....	13
1.2 Personální management	14
1.3 Podnikové vzdělávání.....	14
1.3.1 Organizace podnikového vzdělávání.....	18
1.3.2 Oblasti podnikového vzdělávání	19
1.3.3 Metody podnikového vzdělávání	20
2 Distanční vzdělávání a e-learning	23
2.1 E-learning.....	23
2.2 Kurzy a jejich formy.....	23
2.3 Blended learning.....	25
2.4 Účastníci distančního vzdělávání	25
2.5 LMS	27
2.5.1 Uživatelé LMS	29
2.6 Nástroje pro studující.....	30
2.7 Nástroje návrháře	30
2.8 Nástroje tutora.....	30
2.9 On-line a off-line výuka.....	31
2.10 E-learningové standardy	31
3 Principy a fungování e-learningu	33
3.1 E-learning v podniku	33
3.2 Etapy zavedení e-learningu	35
3.3 Motivace účastníků kurzu	35
3.4 Rozhodování o zavedení e-learningu	35
3.4.1 Výběr vhodného kurzu.....	37
3.4.2 Realizace e-learningu.....	37
3.5 Podnikové systémy pro řízení výuky.....	38
3.6 Monitoring a hodnocení e-learningu	40
3.7 Postavení e-learningu v podnikové kultuře.....	41
3.8 E-personalistika	41

4 Charakteristika ve společnosti České spořitelna, a.s.....	43
4.1 Česká spořitelna, a.s.	43
4.1.1 Základní fakta o ČS k 31.12.2008	44
4.1.2 Podpora projektů vzdělávání.....	44
4.2 Marketingový mix ČS.....	46
4.3 Analýza e-learningu v ČS	47
4.3.1 Metodologie analýzy e-learningu v ČS	47
4.3.2 E-learning v ČS	48
4.3.3 Tvorba e-le kurzů v ČS	52
4.3.4 Výsledky hodnocení e-learningu v ČS	55
4.4 Optimalizace e-learningu v ČS	64
Závěr.....	68
Seznam použité literatury	70
Seznam příloh.....	72

Seznam obrázků

Obr. 1: Přednosti učící se organizace před tradiční [23]	17
Obr. 2: Využití internetu ve vzdělávání zaměstnanců – EU 2007 [19].....	34
Obr. 3: Vývoj vzdělávání pracovníků v jednotlivých odvětvích [19].....	34
Obr. 4: Postavička Eman	53
Obr. 5: Složení zaměstnanců z hlediska pohlaví.....	56
Obr. 6: Věková struktura zaměstnanců	56
Obr. 7: Délka praxe zaměstnanců	57
Obr. 8: Zastoupení pozic	58
Obr. 9: Využitelnost e-le kurzů v praxi.....	59
Obr. 10: Kvalita textového obsahu kurzů.....	60
Obr. 11: Grafický design a animace	61
Obr. 12: Ovládání kurzu, simulace	62
Obr. 13: Vhodnost této formy studia	62
Obr. 14: Celkové hodnocení kurzu	63

Seznam tabulek

Tabulka 1: Filozofie učení [23].....	18
Tabulka 2: Rozpis vzdělávání (příklad) [6].....	21
Tabulka 3: Porovnání LMS a LCMS [23].....	39
Tabulka 4: Všeobecné informace o ČS k 31.12.2008 [18].....	44
Tabulka 5: Akcionářská struktura ČS – 31.12.2008 [18].....	44
Tabulka 6: Rating ČS – 31.12.2008 [18].....	44
Tabulka 7: Hodnocení jednotlivých oblastí e-le kurzů	64

Úvod

Podnikové vzdělávání se v současné vyznačuje mnoha novými aspekty, které se odlišují od tradičních pedagogických metod. Jedním z nich je rozvoj e-learningu, tj. vzdělávání za použití ICT, který vznikl jako reakce na požadavky proškolení velkého počtu zaměstnanců v podniku za krátkou dobu. Tento způsob výuky neomezuje účastníky vzdáleností od centra vzdělávání, je velice individualizovaný a pružný. V současné době, spojené s masivním rozvojem ICT roste poptávka po tomto typu vzdělání a fenomén e-learningu proniká do mnoha lidských činností (práce, vzdělání, volný čas atd.).

Tyto a také další důvody vedli autora této diplomové práce k tomu, že si ve 2. ročníku zapsal povinně volitelný předmět E-learning, který splnil očekávání a velice jej zaujal. Dokonce tak, že po jeho absolvování se rozhodl vybrat téma diplomové práce, které se zabývá právě touto disciplínou.

V úvodu práce najdeme seznámení se základními pojmy podnikového vzdělávání, jako je Řízení lidských zdrojů, Politika řízení kariéry, Personální management, Organizace, oblasti a metody podnikového vzdělávání atd.. Tyto pojmy je nutno dobře vysvětlit, protože se na ně dále v práci navazuje.

Poté již bude následovat vysvětlení distanční formy vzdělávání a e-learningu. Nalezneme zde informace o jednotlivých účastnících tohoto typu vzdělávání, kombinaci prezenční formy vzdělávání a e-learningu (tzv. „blended learningu“), informace o typech e-learningových kurzů, přiblížení online a offline typu výuky a druhou kapitolu zakončí představení e-learningových standardů, podle kterých jsou tvořeny e-learningové kurzy. Významnou částí této kapitoly jsou tzv. LMS systémy. LMS (Learning Management System) lze přeložit jako systém pro řízení výuky, který provází studenty při elektronickém vzdělávání, je to vlastně takové srdce e-learningu v organizaci. Tyto systémy přinášejí kvalitnější podporu výuky jak pro studenty, tak pro organizační pracovníky (například pomocí různých forem testování, hodnocení studentů, komunikace mezi studenty a tutorů atd.). Nejprve se seznámíme s různými typy distančních technologií (Computer based Training, Web based Training a LMS) a poté jsou již popsány hlavně LMS. A to konkrétně jejich základní charakteristiky a dále jednotlivé nástroje, tj. nástroje pro studující, návrháře a tutora.

Obsahem další části je nastínit současné principy, fungování a využití e-learningu v podniku. Tato kapitola koresponduje se skutečným rozhodováním o zavedení e-learningu v podniku, takže začíná přehledem jednotlivých etap zavádění e-learningu, dále se zabývá motivací účastníků kurzů, výběry vhodných kurzů, samotnou realizací e-learningu a nakonec monitoringem a hodnocení e-learningu. Určitý prostor je zde také věnován postavení e-learningu v podnikové kultuře a e-personalisticce.

Nejdůležitější částí práce je však poslední část, charakteristika e-learningu v podnikovém vzdělávání České spořitelny, a.s. Tato společnost je největším hráčem na českém bankovním trhu (bráno podle počtu klientů) a klade veliký důraz na oblast lidských zdrojů a na podnikové vzdělávání.

Cílem práce je analýza současné situace v elektronickém vzdělávání České spořitelny, a.s. Z dostupných informací bude provedena analýza jednotlivých oblastí e-learningových kurzů a e-learningu obecně, a na základě této analýzy se autor této práce pokusí navrhnout případná doporučení vedoucí ke zlepšení stávající situace.

Při zpracování této problematiky autor diplomové práce vychází ze zkušeností a poznatků pracovníků České spořitelny, z provedeného výsledků hodnocení e-learningu a z poznatků získaných z odborné literatury.

1 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání spadá v manažerské oblasti pod Řízení lidských zdrojů.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je v podstatě podnikatelsky orientovaná filozofie týkající se řízení lidí (zaměstnanců) a s cílem dosažení konkurenční výhody. Manažeři na vrcholové úrovni by si měli vytvořit názor na to, jaké zaměstnance a jaký rozvoj těchto zaměstnanců podnik požaduje a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů by mohla k dosažení těchto cílů vést.

Při řízení lidských zdrojů by měl být důraz kladen na [7]:

- zájmy managementu;
- uplatnění strategického přístupu, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány do strategie podniku;
- chápání lidí jako majetku, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů;
- dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu;
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace;
- potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

Vzdělávání a rozvoj pracovní síly patří v podniku tradičně k jedněm z úloh oddělení HR. V závislosti na velikosti organizace spadá vzdělávání obvykle přímo do kompetencí HR manažerů nebo ho má na starosti zvláštní oddělení.

V poslední době, v důsledku většího významu vzdělávání, vznikají dokonce samostatná oddělení zaměřená na tuto oblast, například pod názvem *Oddělení pro firemní vzdělávání*, která vede manažer s názvem CLO – Chief Learning Officer.

Typické kompetence HR

- vzdělávání zaměstnanců a řízení změn v podniku
- rozvoj zaměstnanců
- řízení výkonnosti
- kompenzace a odměňování
- nábor a propouštění pracovních sil

1.1.1 Politika řízení kariéry

Řízení kariéry v podstatě znamená řízení pracovní dráhy pracovníka. Optimálně tvoří soulad potřeb organizace s preferencemi pracovníka.

Základní otázkou při řízení kariéry zaměstnanců je, zda-li hledat zaměstnance ve firmě nebo z vnějších zdrojů. Na základě informací o jednotlivých pracovnících (výkon, ohodnocení, docházka atd.) a jednotlivých pozicích (zodpovědnost, atd.) je vytvořena **tvorba individuálních programů rozvoje**.

Tyto programy definují, jaká je plánovaná kariéra. A může být například krátkodobá (orientovaná na přítomnost), dlouhodobá (propracované struktury) a flexibilní (zaměřená na současný výkon a příprava na budoucnost).

Důvody pro zařazení rozvojových plánů [23]:

- přizpůsobování pracovních schopností a dovedností změnám – flexibilita
- prohlubování a zvyšování kvalifikace + rekvalifikování
- soustavné přizpůsobování specifickým požadavkům daného místa
- potřeba participovat na dalším vzdělávání

1.2 Personální management

Personální management zajišťuje podniku dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou schopni efektivně vykonávat svěřenou práci. Zároveň je o ně taktéž potřeba pečovat – motivovat, hodnotit, vzdělávat, apod.

Hlavní úkoly personálního managementu by se z tohoto pohledu daly rozdělit do čtyř oblastí [8]:

- vytvářet soulad mezi pracovními místy a pracovníky tak, aby požadavkům každého pracovního místa odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka, aby proces rozvoje pracovních schopností pracovníků s předstihem reagoval na proměnlivost požadavků pracovních míst;
- optimálně využívat pracovní síly v podniku, především naplno využívat pracovní dobu a maximální využití pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků;
- formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku;
- personální a sociální rozvoj pracovníků – rozvoj pracovních schopností a sociálních vlastností, kariéry, sblížení či ztotožnění individuálních a podnikových zájmů, uspokojování a rozvíjení potřeb pracovníků a vytváření příznivých pracovních podmínek.

První tři úkoly jsou zaměřené především na zájmy podniku, jeho lepší fungování a prosperitu. Čtvrtá oblast se zaměřuje zejména na člověka, zaměstnance, a jeho zájmy a o sladění zájmů jedince s cíly podniku. Pokud zájmy zaměstnance nejsou stejné jako zájmy firmy, nemohou být plně uspokojeny první tři oblastmi. Proto se v personálním řízení klade velký důraz na oblast personálního a sociálního rozvoje pracovníků.

1.3 Podnikové vzdělávání

Podnikovým vzděláváním rozumíme vzdělávání organizované zaměstnavateli (podniky, firmami) za účelem zvyšování nebo prohlubování kvalifikace zaměstnanců nebo jejich rekvalifikace. Je organizováno buď v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání uskutečňované ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo škole). Realizuje se kratšími formami (školení, výcvikové kurzy, apod.) nebo dlouhodobějším studiem. Podnikové vzdělávání je

tedy součástí dalšího odborného vzdělávání. V ČR nastal v posledních letech rozvoj podnikového vzdělávání. O jeho kvalitě a efektivnosti nejsou u nás z pedagogického hlediska k dispozici hodnověrné poznatky.

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, vzdělávací aktivity jsou ohraničené, mají svůj začátek a konec. Pro člověka je celoživotním procesem [7].

Základním cílem podnikového vzdělávání je napomoci organizaci flexibilně se přizpůsobovat neustále se měnícím požadavkům trhu. Pracovní síla musí být schopna pružně reagovat na každou změnu a dokázat plnit cíle organizace. To je možné díky neustálému rozvoji zaměstnanců.

Konkrétní cíle vzdělávání v podniku výstižně shrnul [1]:

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů;
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tyto pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.

K těmto základním funkcím definoval [6] další funkce podle jejich obsahového a procesního charakteru.

- Orientační a adaptační
- Integrační
- Kvalifikační
- Specializační
- Inovační a změnová

- Motivační

Tyto funkce se nezapojují při vzdělávacím procesu zaměstnance všechny najednou. Při nástupu zaměstnance v průběhu adaptačního procesu jde do popředí orientační a adaptační funkce, a když je zaměstnanec již zapracován tak se více uplatňují funkce integrační a motivační.

Mezi hlavní výhody efektivního vzdělávání patří zejména možnost minimalizovat náklady na osvojení znalostí a dovedností či zlepšit individuální či týmový výkon a tím i výkon podniku jako takového. Dobře propracovaný a fungující vzdělávací systém také často přiláká do firmy vysoce kvalifikované pracovníky tím, že jim nabízí další možnost profesního růstu a příležitosti k dalšímu rozvoji.

Dnes lze ve světě identifikovat dva typy organizací z hlediska jejich přístupů ke vzdělávání:

- Tradiční organizace
- Učící se organizace

Tradiční organizace

Kladou malý důraz na rozvoj dovedností svých pracovníků, částečně proto, že zaměstnanci i management vystačí s jednou nabytými znalostmi. Pokud v takové organizace funguje vzdělávání, většinou se děje spíše náhodně a nebývá plánované. Vzdělávání je spíše chápáno jako nezbytná nutnost a někdy se k němu přistupuje s malou podporou vedení, s použitím zastaralých metod a bez nových technologií.

Transformace tradičních organizací

V posledních letech i u tradičních organizací sílí trend transformace z tradičních organizací k organizacím učícím se. Pro učící se organizace je typická kultura zdokonalování pracovníků a jejich neustálého vzdělávání, což v důsledku zvyšuje jejich produktivitu i efektivitu celého podniku. Učící se organizace si uvědomují důležitost neustálého učení v důsledku nepřetržitých změn prostředí, ve kterém fungují. Taková organizace staví na tom, že umožňuje lidem učit se při práci a využívat technologie pro maximalizaci produkce. Vzdělávání je vedením podniku podporováno a zaměstnanci aktivně přebírají zodpovědnost za rozvoj svých vědomostí a za svůj osobní růst.

Třetí fáze – organizace rozvíjející se

Někdy se v této souvislosti hovoří o třetí fázi vývoje organizace, kterou je organizace rozvíjející se, jenž klade důraz nejen na samotné učení, ale i to aby její zaměstnanci byli schopni nabyté poznatky aplikovat v praxi a pro dobro firmy. Učení samo o sobě totiž nezaručuje odborný růst zaměstnanců nebo rozvoj organizace.



Obr. 1: Přednosti učící se organizace před tradiční [23]

Vzdělávání v tradičních a učicích se organizacích

Organizace se liší i v charakteristikách a filozofii vzdělávání:

Charakteristiky vzdělávání v organizacích

Tradiční organizace

- požadována jsou fakta
- individuální úsilí
- složení zkoušek
- dosažení dobrého hodnocení

Učící se organizace

- podstatné je řešení problémů
- týmová spolupráce
- naučit se, jak se učit
- nepřetržité zlepšování

Tabulka 1: Filozofie učení [23]

	Tradiční organizace	Učící se organizace
Znalosti	Předávány od vyučujícího ke studujícím	Společně konstruovány vyučujícím a studujícím
Studující	Pasivní objekt, který přijímá znalosti od vyučujícího	Aktivní tutor, který pomáhá objevovat a transformovat poznatky
Kontext	Konkurenční, individualistické pracoviště	Kooperativní učení na pracovišti

1.3.1 Organizace podnikového vzdělávání

Podniky ve světě již pochopili, že je možné zefektivnit a násobit zisky, pokud budou investovat do lidského potenciálu.

Efektivním způsobem investování do lidského kapitálu je systematické, plánované a organizované vzdělávání zaměstnanců s následným postupem [23]:

1. Identifikace vzdělávacích potřeb
2. Definování rozvojových a kariérových plánů (následnictví) v souladu s firemní politikou
3. Plánování vzdělávání
4. Realizace procesu vzdělávání
5. Vyhodnocení výsledků vzdělávání a metod

1.3.2 Oblasti podnikového vzdělávání

Oblasti vzdělávání v podniku je možné třídit do mnoha kategorií podle mnoha hledisek. Jedním z nich je např. systematizace podle vzdělávacího obsahu, z hlediska zaměření se na měkké či tvrdé kompetence nebo podle formy výuky. Každá výuka, vzdělávání, je prováděna určitou formou. Z pohledu zaměstnanců se může jednat o formy výuky prezenční nebo distanční, formou e-learningu apod. [6].

Forem a metod vzdělávání je mnoho a mohou se lišit podnik od podniku. Záleží na organizaci, jaké typy vzdělávání upřednostní a jaké jí připadají nejvhodnější. Ne všechny metody se dají všude uplatnit a nejsou vždy nejvhodnější. Co se týče forem, bývá využíváno interní i externí vzdělávání a záleží již na charakteru konkrétního kurzu.

[6] uvádí jako nejčastější typy vzdělávání tyto:

Funkční vzdělávání - má charakter odborné přípravy a učení se do zásoby. Odvíjí se od popisu pracovního místa a toho, co má pracovník vykonávat. Často bývá také předmětem certifikace.

Doplňkové funkční vzdělávání - rozšiřuje a doplňuje funkční vzdělávání o další vědomosti a schopnosti, někdy bývá pojmenováván jako nadoborová příprava. Jedná se např. o výcvik obchodních či komunikačních dovedností, řešení problémových situací, apod. Často má charakter zakázkového řešení.

Manažerské vzdělávání – do této kategorie spadá nejen odborné vzdělávání na VŠ či jiných institucích (např. studium MBA), ale i např. nácvik skupinového, týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí.

Jazykové školení.

IT školení.

Účelové školení má nejčastěji charakter rozvoje měkkých dovedností. Spadá sem např. školení typu stress management či efektivní komunikace, telefonování atd.

Školení ze zákona.

Většina autorů se tedy nejčastěji shoduje na třech základních oblastech – vzdělávání, kvalifikace a rozvoj. Ty pak dále ještě rozvíjí a dělí, avšak tyto tři se zdají být stěžejními.

Oblast vzdělávání má charakter sociálního učení. Je to oblast, ve které se formují základní schopnosti a dovednosti jedince, díky nimž je člověk schopen přežít ve společnosti. Umožňuje nám všestranný rozvoj a získání základních vědomostí, na které potom může navazovat další odborný (profesní) rozvoj.

Každý podnik si musí vybrat sám svůj systém firemního vzdělávání, musí vycházet ze současného stavu, určit si požadavky vzhledem k rozvojovému plánu, inspirovat se z vnějších zdrojů atd.

1.3.3 Metody podnikového vzdělávání

V podnikovém vzdělávání je možné využívat mnoho vzdělávacích metod. Existuje jich široká škála a každá metoda se hodí pro jiný typ vzdělávání. Firmy si vybírají, která z nich se nejlépe hodí pro jejich podmínky a pro informace, které se mají účastníci vzdělávání dozvědět.

Tyto metody se dají rozdělit do dvou základních skupin [8]:

metody používané na pracovišti – tzv. „on-the-job“, jsou to metody využívané přímo na pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů;

metody používané ke školení mimo pracoviště – tzv. „off-the-job“.

Všeobecně bývá první skupina metod považována za vhodnější pro podnikové vzdělávání, než druhá skupina. Je vždy lépe, když jsou zaměstnanci vzdělávání v prostředí, které znají (nebo mají poznat). Učí se na praktických úkolech přímo z jejich vlastní praxe. To je vhodné zejména při zaučování či rekvalifikaci. Metody „off-the-job“ se využívají zejména pro další doplňková školení – kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy a další [7].

Přehled základních metod vzdělávání a jejich možná aplikace na konkrétní oblasti vzdělávání je naznačen v tabulce č. 1.

Tabulka 2: Rozpis vzdělávání (příklad) [6]

Oblasti vzdělávání	Časová souvislost	
	Za chodu (on-the-job)	Mimo chod (off-the-job)
Funkční vzdělávání	Rotace, on-the-job training	Přednáška
Doplňkové funkční	Rotace, práce na projektu	Kurz projektového řízení
Manažerské vzdělávání	Individuální koučink, mentorink	Leadership
Jazykové vzdělávání	Stáž na zahraniční pobočce	Firemní kurz
IT školení	Vytváření prezentací v PP	Školení ve vytváření prezentací
Účelové vzdělávání	Stínování	Time management, outdoor training
Školení ze zákona	Instruktaž	Školení bezpečnosti práce

Podle [6] mezi nejčastěji používané metody vzdělávání na pracovišti patří:

koučování (coaching) – založeno na dlouhodobé interakci dvou lidí (zaměstnanec a jeho kouče, rádce), soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu a iniciativě;

mentorování (mentoring) – je to obdoba koučování, iniciativa a odpovědnost ale spočívá na školeném pracovníkovi, který si svého rádce sám vybírá;

counselling – vychází z poradenství, je určený pro podporu manažerů, je to jednorázová, konkrétně zaměřená akce;

stáž – pobyt na podobném pracovišti;

rotace – získávání zkušeností na různých místech podniku, krátkodobé stáže na jednotlivých odděleních v podniku;

instruktáž při výkonu práce – zkušený pracovník předvádí zaškolovanému pracovní postup, školený si díky pozorování a napodobování tento proces zapamatuje;

e-learning – vzdělávání pomocí počítačů, pomocí vzdělávacích programů;

pracovní porady (meetingy) – účastníci se seznamují s problémy a fakty týkající se nejen svého pracoviště, ale i celé organizace, vyměňují si názory, zkušenosti, řeší společně problémy.

Metody používané mimo pracoviště jsou nejčastěji realizovány v tzv. školním režimu – kurzy na školách nebo školicích střediscích, školských zařízeních, vývojových pracovištích, atd. Nejčastějšími využívanými metodami jsou:

přednáška, popř. přednáška spojená s diskuzí, seminář – obvykle je zaměřená na odborné téma, zprostředkování faktických informací o nových výrobcích, technologiích, apod.;

demonstrování (praktické, názorné vyučování) – zprostředkování informací názorným způsobem, s použitím multimediálních technologií, předvádění využití nejnovějších přístrojů apod.;

případová studie – metoda využívána při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků, jedná se o smyšlené nebo skutečné úlohy, které jednotlivci nebo skupinky analyzují, diagnostikují situaci a navrhnou řešení;

workshop – varianta případové studie, praktické úkoly se řeší týmově a komplexněji;

simulace – je to metoda více zaměřená na praxi a aktivní účast školených, účastníci obdrží podrobný scénář a mají činit řadu rozhodnutí;

hraní rolí – orientace na rozvoj praktických schopností, účastníci na sebe berou určitou roli, díky ní poznávají a učí se;

assessment centre (diagnosticko-výcvikový program) – tzv. „hodnotící centrum“, pro vzdělávání manažerů, školená osoba plní různé úkoly a řeší rozličné problémy [7].

2 Distanční vzdělávání a e-learning

Distanční vzdělávání je forma studia, která je do jisté míry opakem prezenčního studia. Je to studium samostatné, podporované speciálně zpracovanými studijními pomůckami (oporami). Distanční studium v maximální možné míře využívá pro vzdělávací proces multimediálních prostředků a informačních technologií. Studující jsou převážně nebo zcela fyzicky odděleni od vzdělávací instituce, která jejich studium řídí a podporuje [9].

2.1 E-learning

E-learning (neboli elektronické učení) se řadí mezi nové, moderní způsoby učení pomocí informačních a komunikačních technologií. Studující pracuje s učivem uloženým na paměťových nosičích např. CD-ROM a DVD a s učitelem komunikuje přes internet. E-learning vyžaduje práci s počítačem. V poslední době se však začíná hovořit také o tzv. M-learningu (mobilním vzdělávání), kde se prostředkem výuky stanou mobilní telefony. [kabeláž].

V [16] můžeme nalézt definici:

„Způsob výuky s maximálním a přitom smysluplným využitím nástrojů ICT s cílem zkvalitnit, zefektivnit a zpřístupnit vzdělávání co nejširšímu okruhu občanů.“

E-learning je řešení pro rychlejší, lepší a levnější vzdělávání.

Hlavní výhody e-learningu:

- eliminuje nedostatky klasického vzdělávání
- je optimálním řešením pro komplexní vzdělávání
- vhodným sloučením klasických přístupů a e-learningu lze ze vzdělávání udělat poutavý, adresný, individuální a interaktivní vzdělávací proces [23].

2.2 Kurzy a jejich formy

Kurz je ucelená, relativně samostatná vzdělávací jednotka vzdělávacího programu, s různou délkou trvání, různou formou realizace, ale se stejným cílem poskytnout studujícímu maximální servis tak, aby zvládl určitou problematiku, kterou se má naučit, a to jak co se týká

teoretických znalostí, tak praktických dovedností. Rozeznáváme v podstatě tři formy realizace kurzu:

- Prezenční (face-to-face)
- Distanční
- Kombinovanou

Prezenční výuka probíhá za současné přítomnosti studujícího a vyučujícího, jedná se o klasickou formu, stále nejrozšířenější a v mnoha případech rovněž nejvhodnější. Prezenční výuka v žádném případě nevyklučuje zavedení ICT, ba naopak. Je velice vhodné i tuto formu výuky vhodně doplnit ICT, např. v oblasti získávání informací z různých databází, použitím Internetu, výukových programů, multimediálních učenic, atd. Co je ale pro tuto formu výuky podstatné je, že vyučující řídí výuku, získává zpětnovazební informace v přímém kontaktu se studujícími a rovněž systém hodnocení se v převážné míře opírá o osobní kontakt vyučujícího a studujícího. Distanční forma výuky již byla definována v mnoha publikacích, proto na tomto místě použiji jednu z nich. Distanční forma vzdělávání (zkratka DiV, někdy taky DE z anglického Distance Education) je forma, v níž jsou vyučující a studující v průběhu vzdělávání trvale nebo převážně odděleni. Také se můžeme setkat s definicí: „Distanční forma studia je forma řízeného samostudia“. Distanční vzdělávání představuje formu studia, která rozšiřuje a doplňuje nabídku vzdělávacích možností. Přínos distanční formy spočívá především v tom, že se pokouší řešit problémy spojené s nedostupností tradičních forem vzdělávání, kterou je možno spatřovat ve vzdálenosti studujícího od vzdělávací instituce, časové determinovanosti tradičních forem vzdělávání a rovněž v omezené dostupnosti tradičních forem vzdělávání pro hendikepované občany.

Distanční studium tedy umožňuje získání nových vědomostí a dovedností pro ty, kteří se z různých důvodů, ať již osobních, zdravotních, sociálních, finančních či jiných nemohou účastnit prezenční formy studia a mají dostatečnou motivaci k samostatnému studiu. Distanční vzdělávání nabývá na aktuálnosti a významu s rozvojem informačních a komunikačních technologií (především s rozvojem Internetu) a to využitím rozmanitých forem komunikace (elektronická pošta, elektronické konference, videokonference, atd.), forem a prostředků tvorby a publikace studijních materiálů (multimediální data uložená na CD ROM, web serverech), ale rovněž i možnosti organizace distančního vzdělávání využitím specializovaných softwarových produktů (LMS systémů).

Distanční vzdělávání je historicky mnohem starší fenomén a i v dnešní době existuje celá řada distančních kurzů, které nevyužívají nástroje e-learningu. Na druhé straně e-learning může být vhodně kombinován i s prezenční formou výuky. Je zřejmé, že kombinace distančního vzdělávání s e-learningem bude tím, co povede nejnázve ke zkvalitnění vzdělávání.

Další formou vzdělávání je kombinovaná forma studia. Jedná se o kombinaci prezenční a distanční formy, aniž by bylo předem vymezeno procento té či oné složky. Často je kombinovaná forma vzdělávání realizována pomocí „Blended learningu“.

2.3 Blended learning

Kombinace e-learningu a klasické výuky se nazývá „**Blended learning**“, čímž můžeme dosáhnout nejen „naučení“ (spolu s dalšími faktory jako libovolně časová dostupnost, rychlost, nezávislost na ostatních, přehlednost, zajímavost, atd.) našich pracovníků využívat e-learning jako jednu z forem profesního vzdělávání, ale také zefektivnit celkovou flexibilitu procesu rozvojového plánu pracovníků. Jedná se např. o:

- Používání více metod dodávání pro dosažení cílového efektu.
- Dosahuje požadovaného výsledku kombinací správných elementů ve správný čas.
- Jeho cílem je integrovat výuku do každodenního pracovního zaměstnance/studenta.

2.4 Účastníci distančního vzdělávání

Účastníky distančního vzdělávání, kteří zabezpečují plynulý chod kurzu jsou podle [9]:

Manažer kurzu – vybírá tým spolupracovníků, vypracovává projekt kurzu, koordinuje přípravu, uzavírá autorské smlouvy, sleduje termíny a finanční náklady, určuje oponenty, zodpovídá za konečný výsledek.

Garant modulu – vybírá autorský kolektiv pro modul, řídí a koordinuje práci autorského kolektivu, spolupracuje s pedagogem a kritickým čtenářem modulu.

Autor (případně i spoluautor) – vytváří odborný obsah kurzu, metodicky zpracovává písemné materiálu i další studijní opory. Zodpovídá za odbornou kvalitu modulu.

Spoluautor - podílí se na odborné a metodické náplni modulu, zpracovává části studijních materiálů

Pedagog – kontroluje kurz po stránce didaktické, zodpovídá za didaktické zpracování a aplikaci principů DiV.

Studující (kritický čtenář) – neoborník, který průběžně testuje vznikající materiály po stránce jejich sdělitelnosti, srozumitelnosti a uspořádání.

Oponent - odborník v daném předmětu posuzující odborný obsah studijních opor.

Soudobé distanční vzdělávání v ČR je realizováno těmito technologiemi:

- Computer-Based Training (CBT) offline,
- Web-Based Training (WBT),
- LMS.

Computer-Based Training (CBT) offline je vzdělávací technologie, která je založena na použití počítače při vzdělávání, přičemž připojení počítače k síti zde při vzdělávání není využíváno. Teoreticky však použitý počítač může být v síti připojen, při vzdělávání se však výhod z toho plynoucích nevyužívá.

Studující používá studijní materiály umístěné na vnějších pamětech počítače. Typickými soudobými paměťovými nosiči jsou CD-ROM a DVD-ROM, popř. jejich jednorázově nebo opakovatelně zapisované varianty, jako jsou CD-R, CD-RW, DVD-R, DVD-RW. Vzhledem k rostoucí kapacitě čipových pamětí lze v blízké budoucnosti předpokládat možnost použití i těchto nosičů.

Hlavním přínosem této vzdělávací technologie je možnost poskytnout studujícím materiály zpracované výrazně poutavěji, názorněji, materiály proložené audio a videosekvencemi. Ekonomicky významným faktem je skutečnost, že výrobní cena těchto elektronických studijních materiálů může vyjít cenově příznivěji, než je tomu u knižních publikací. Takové studijní materiály mají rovněž menší rozměry, menší hmotnost a jejich vydávání je schopen v případě vypalovaných nosičů zvládnout i běžný technicky zdatnější jedinec.

Web-Based Training (WBT) na rozdíl od vzdělávací technologie výše popsané již využívá počítač zapojený v síti. Studijní materiály a pokyny ke studiu jsou umístěny na serveru vzdělávací instituce, kde jsou k dispozici pro stažení i pro online přístup. Komunikace mezi účastníky je řešena asynchronně (zpravidla e-mailem a pomocí „discussion boardu“) nebo synchronně (chat, videokonference). Oproti předchozí technologii je možná těsnější vazba vzdělavatel – studující, neboť síťová komunikace mezi účastníky redukuje vzdálenosti. Studijní materiály umístěné na webu lze rychleji a snadněji modifikovat.

Nejtěsnější vazbu vzdělavatel – studující a studující – studující umožňuje použití speciálního programového vybavení označovaného **Learning Management System (LMS)**. Těchto systémů existuje velké množství a výběr toho „pravého“ vyžaduje nejen kvalitní analýzu potřeb vzdělávací instituce a jejich studujících, ale i dostatečnou orientaci v dostupných LMS jak z hlediska jejich vlastností, tak uplatňované cenové a licenční politiky. Použití takových systémů, ať už zakoupených nebo vyvinutých vlastními silami, výrazně usnadňuje činnost vzdělávací instituce a studujícím poskytuje obecně nejvyšší komfort, komfort všestranně zabezpečeného on-line studia [10].

2.5 LMS

Většina LMS pracuje ve dvou režimech - v režimu tvorby kurzu a režim realizace kurzu. Do tvorby kurzu lze zahrnout tvorbu výukových materiálů (včetně samostatných úkolů, live materiálů, testů, demonstračních úloh, atd.), tvorbu harmonogramu kurzu a tvorbu tzv. virtuální třídy (tj. prostoru pro studující). Tyto činnosti obvykle provádí vyučující nebo autor kurzu. Musíme si uvědomit, že autor kurzu a vyučující nemusí být a při masovějším nasazení kurzu obvykle ani nebývá vyučujícím. Kurz může být na LMS připraven pro několik virtuálních tříd a každá z nich může být vedena jiným vyučujícím.

Na realizaci kurzu je třeba pohlížet ze dvou úrovní. Úroveň studujícího a úroveň vyučujícího. Studující především studuje výukové materiály, vypracovává úkoly, posílá je k opravě nebo ke komentování, komunikuje s vyučujícím nebo s ostatními studujícími, vypracovává testy, podílí se na týmové práci a vznáší různé dotazy a požadavky.

Vyučující komentuje či opravuje úkoly, event. opravuje testy (nepoužijeme-li automatické opravy a hodnocení), odpovídá na dotazy, upřesňuje nejasnosti, které se mohou vyskytnout a organizuje prezenční setkání, tzv. tutoriály.

LMS podporuje i činnosti, které spadají do kompetence vzdělávací instituce. Jedná se především o správu databáze uživatelů a kurzů, zřizování přístupů k LMS – hesla, bezpečnost, zveřejňování informací o vzdělávacích možnostech, zápisy a poplatky, statistiky a vyhodnocování, certifikace atd.

LMS rozšiřuje prostřednictvím Internetu nebo Intranetu (nebo prostřednictvím vlastních programů) výukové materiály tak, aby je studující mohli sledovat odkudkoliv pomocí běžného prohlížeče WWW (při off-line výuce i přímo z LMS). Výukové moduly přitom mohou být v hypermediální podobě, tj. mohou obsahovat texty, vyobrazení, fotografie, videoklipy, zvukové sekvence, odkazy na informační zdroje Internetu atd.

LMS podporuje individuální hierarchické uspořádání výukových modulů tak, jak to nejlépe odpovídá cílům dané výuky. Jednotlivé stránky výukových modulů jsou obvykle uspořádány jednotným způsobem a každá má ikony pro snadné ovládání všech funkcí a služeb LMS. Součástí LMS je databáze, v níž jsou vedle výukových modulů uloženy i všechny potřebné údaje o uživatelích LMS. Mezi nejdůležitější služby LMS patří podpora intenzivní komunikace pomocí elektronické pošty nejen mezi studujícími a tutory, ale i mezi studujícími navzájem tak, aby své problémy mohli spolu diskutovat a aby se učili spolupracovat na společných projektech. LMS rovněž podporuje vypracovávání úloh, jejich komentování resp. hodnocení tutorem a evidenci výsledků kontrolních testů. Testy dokáže LMS vyhodnotit automaticky. LMS pak může, rovněž automaticky, tutora upozornit na vynikající nebo nedostatečné výsledky studujících, může jim na základě výsledků přidělit výukové moduly navíc apod. Zapsaní studující jsou rozděleni do skupin, přičemž každé skupině je přiřazena určitá skladba výukových modulů. Každá skupina má alespoň jednoho tutora. Tutoři však mohou výukové moduly přidělovat jednotlivým studujícím i zcela individuálně.

Vedle toho LMS tutorům umožňuje odpovídat na dotazy studujících, podněcovat a monitorovat, případně i moderovat, jejich vzájemné diskuse, vyhodnocovat samostatné či týmové práce i výsledky testů a zveřejňovat je. LMS rovněž podporuje pohodlnou přípravu výukových modulů i testů tím, že ji redukuje na vyplňování elektronických formulářů. Uživatelská práva studujícím i tutorům přiděluje administrátor LMS, který se rovněž stará o celkové uspořádání a specifické úpravy LMS. Organizování vzdáleného vyučování je velmi komplikované a tak si je již bez profesionálních specializovaných software (LMS) pro tvorbu, údržbu, tutorování a řízení kurzů nedovedeme představit. K nejznámějším software patří Learning Space, WebCT, eDoceo atd. Přes existenci výše zmíněných softwarových prostředí

pro podporu distančního vyučování je stále aktuálnější požadavek na tvorbu vlastních speciálních prostředí, vhodných pro danou vzdělávací instituci. Mnoho vzdělávacích institucí přistupuje k vývoji vlastního software jak pro zajištění distančního vzdělávání v e-learningové formě, tak pro rozšíření vzdělávací nabídky o tzv. online kurzy [16].

Hlavní rozdíl mezi elektronickým vzděláváním na bázi WBT a na bázi řízení přes LMS je nepochybně obecně v dosažitelném komfortu práce studujícího a vzdělávací instituce. LMS, na rozdíl od WBT, umožňují až „dívat se studujícím přes rameno, co právě dělají“, lze snadno vést různé agendy, prvky komunikace mezi institucí a studujícím i mezi studujícími navzájem jsou na kvalitativně vyšší úrovni, vše je provázané a dokonalejší. Mnohé LMS umožňují nejen řízení a správu vzdělávání, ale rovněž poskytují podporu autorům studijních opor. Za tuto dokonalost se ale platí, někdy hodně. Výjimka jsou tzv. open source, které jsou volně šiřitelné, ale i zde je nutno počítat s jistými finančními náklady přinejmenším na provoz.

Dobře řešené WBT může být stále někdy dobrým kompromisem mezi přijatelnými náklady a dostatečným komfortem studia z pohledu studujících [10].

V rámci LMS můžeme rozlišit softwarové systémy pro:

- řízení kurzu (Course Management Systems, CMS)
- tvorbu obsahu studia (Learning Content Management Systems, LCMS)
- řízení podnikového vzdělávání (Enterprise Learning Management Systems, ELMS).

Více o LMS a jeho využití v podniku je popsáno v kapitole 3.5.

2.5.1 Uživatelé LMS

Administrátor - spravuje LMS server, ale nevytváří studijní materiály. Obvykle instaluje a udržuje prostředí pro kurzy, tutorý a studující.

Návrhář - autor kurzu, obvykle zároveň tutor (vyučující) – není podmínkou, který má veškerou kontrolu nad obsahem kurzu a jeho správou. Roli návrháře může vykonávat více osob. Autor kurzu úzce spolupracuje s autorem (autory) výukových materiálů.

Tutor - vyučující, který vede veškerou výuku v e-learningovém, distančním kurzu. Tutor má obvykle přístup ke správě studujících.

Studující - zapíše se do kurzu (event. je zapsán tutorem – to je závislé na charakteru kurzu a jeho zařazení do konkrétního programu) a obvykle nemůže manipulovat s obsahem kurzu mimo oblasti vymezené návrhářem.

2.6 Nástroje pro studující

Výukový balík - jedná se o veškeré výukové materiály v různých podobách rozčleněné do modulů včetně harmonogramu postupu samostudiem. Úkoly, testy, autotesty, veškeré úkoly, které vyžadují reakci tutora jsou termínovány.

Komunikační nástroje - součástí komunikační nástrojů mohou být e-konference, elektronická pošta, diskuse, virtuální třída (live session, blackboard, atd.).

Sebehodnocení - je založeno hlavně na tzv. autotestech. Obvykle je studentovi automaticky zaslán výsledek testu bez zásahu tutora.

Správa kurzu - studující může průběžně sledovat cíle kurzu a to, jak se mu daří je plnit, průběžné hodnocení, komentáře k samostatným úkolům. Studující si mohou vytvářet své domovské stránky.

2.7 Nástroje návrháře

Tvorba a aktualizace kurzu - tvorbu návrhář obvykle začíná vytvořením struktury kurzu. V rámci jednotlivých modulů jsou do kurzu zařazovány cíle modulu, výukové materiály vztahující se k modulu, úlohy, testy, tzv. živé materiály (live session, blackboard, atd). Součástí návrhu kurzu je rovněž návrh harmonogramu s termínovanými úkoly.

Tvorba a aktualizace komunikačního prostředí - návrhář kurzu vytvoří příslušné diskusní skupiny, vytvoří týmy, které budou pracovat na týmových úkolech a nastaví příslušné jejich charakteristiky.

2.8 Nástroje tutora

Komunikační nástroje - tutor má obdobné nástroje pro komunikaci jako studující (viz. nástroje studujících). Navíc je obvykle moderátorem diskusí.

Správa studentů - sledování postupu studentů, sledování využití stránek, sledování zasílání korespondenčních úkolů, vypracování testů, týmových prací, atd. Sledování dodržování harmonogramu kurzu.

Zkoušení studentů - součástí zkoušení (které samo o sobě bývá většinou realizováno prezenčně) mohou být i testy v prostředí LMS na čas. Zohlednit se mohou i odpovědi studujících v průběhu kurzu, reakce na dotazy a odpovědi spolustudujících, automatizovaná hodnocení, atd.

2.9 On-line a off-line výuka

Většinu výukových materiálů lze zahrnout do off-line složky e-learningu. Materiály jsou na CD ROM nebo na serveru a studující dle svých časových možností k nim přistupuje, učí se z nich, spouští aplikace, tutoriály, vypracovává úkoly a posílá je vyučujícímu, atd. Vyučující se v té době může věnovat úplně jiným aktivitám. V čase, který má vymezen pro opravy a komentáře úkolů, pro odpovědi na dotazy studujících pak reaguje na výsledky práce studujících, resp. na jejich dotazy, připomínky, potíže, atd. Takové výukové materiály jsou spolu s e-mailem, elektronickou konferencí, či jinak navrženým a řešeným komunikačním modulem, který je součástí systému řízení výuky, založeny na režimu off-line. Dá se říci, že většina výuky probíhá v režimu off-line. Jsou ovšem situace, kdy je vhodné zařadit on-line režim, tj. kontakt studujících s vyučujícím v reálném čase. K tomu nám slouží různá on-line studia jako je chat, sdílení aplikací, sdílení výukových materiálů (live materiály), videokonference, virtuální třídy, atd. Kurz se tedy dá připravit tak, aby obsahoval jak on-line, tak off-line režim a vhodně zařadit aktivity dle jejich charakteru a požadavků do těchto režimů. On-line či off-line tedy může být jak materiál, tak komunikace, tak řízení výuky [16].

On-line výuka může probíhat **synchronní** nebo **asynchronní** formou. Synchronní výuka vyžaduje neustálé připojení k síti.

Při asynchronním způsobu komunikuje studující s tutorem např. prostřednictvím počítačového diskusního fóra, popř. emailem, tj. v rozdílném čase.

2.10 E-learningové standardy

V oblasti e-learningu stále více vzrůstá nutnost respektovat jisté standardy, které umožňují zachovat kompatibilitu vzdělávacího obsahu v rámci více různých softwarových produktů. V současnosti již patří podpora standardů, zejména standardu SCORM, mezi

základní podmínky pro výběr softwarových produktů pro e-learning. Zde je přehled základních e-learningových standardů:

IMS Global Learning Consortium Inc. Standard IMS propojuje v rámci IMS Global Learning Consortium přibližně 150 organizací s cílem navrhovat standardy pro výměnu dat v oblasti e-learningu, založené na XML.

Advanced Distributed Learning Initiative. ADL - SCORM DL standardy byly vytvořeny stejnojmennou standardizační skupinou, zřízenou ministerstvem obrany USA. Jejím úkolem je vývoj elektronické podpory distančního vzdělávání, tvorbu kvalitních výukových materiálů apod. Od roku 1997 ADL vytvářela nový standardizační formát, který by spojoval všechny izolované formáty dohromady. Hlavním úkolem ADL bylo zejména tvořit prostředníka mezi průmyslovými a akademickými konsorcii (IMS, IEEE, AICC) a obecnými standardizačními organizacemi (W3C, ISO). Výsledkem byl Sharable Content Object Reference Model (SCORM). SCORM představuje standard, umožňující kvalitní vícerozměrnou interoperabilitu postavenou na jazyce XML. SCORM se stále vyvíjí, v současnosti existuje ve verzi SCORM 2006.

Mezi další standardizační skupiny patří především **The World Wide Web Consortium (W3C)** a Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), opomenout však nelze ani standardy HTML, XHTML [17].

3 Principy a fungování e-learningu

Tato kapitola navazuje na kapitolu 2. a bude se zabývat principy a fungování e-learningu v podniku.

3.1 E-learning v podniku

E-learningu patří v současné době v podnikovém vzdělávání veliké místo. Je tomu hlavně díky obrovskému rozvoji moderních informačních a komunikačních technologií. Bezpochyby hlavní výhodou e-learningu v podnikovém vzdělávání je snížení nákladů (na administrativu, cestovné, ubytování, školní pomůcky, manuály, skripta atd.) a časové úspory (studenti i školitelé ušetří čas, který by mohli věnovat jiné práci).

E-learning v podniku plní řadu funkcí, jak interních (uvnitř podniku), tak i externích (ve vztahu k okolí podniku – odběratelům, dodavatelům, konkurenci, veřejnost apod.):

Interní funkce

- nástroj pro samostudium,
- zaškolování nových pracovníků,
- metoda srovnání vstupů a výstupů před a po kurzech,
- možnost připomenutí témat v období mezi jednotlivými kurzy,
- forma distribuce aktuálních informací ve firmě.

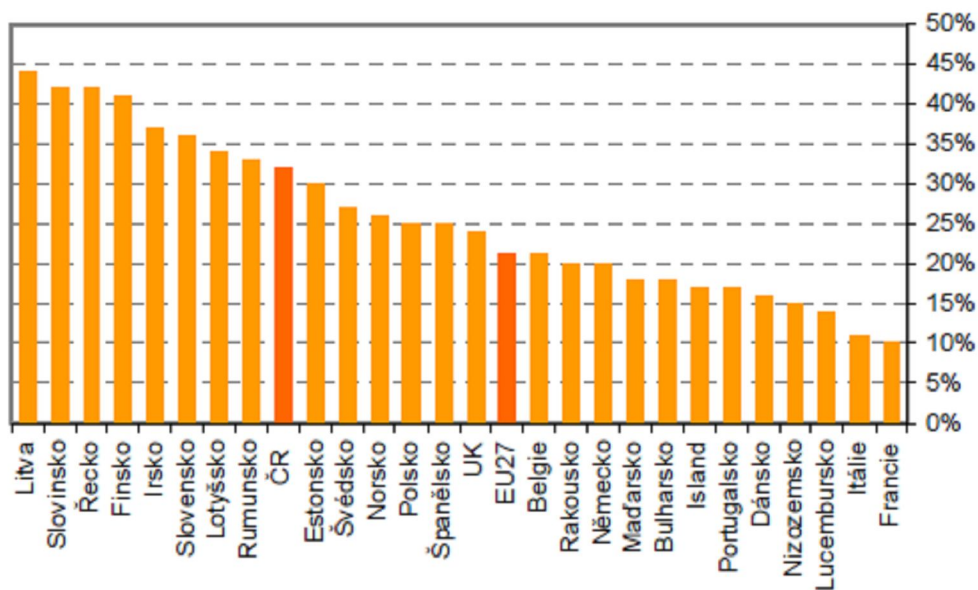
Externí funkce

PR – Public Relations (informace o produktech nebo službách)

CRM – Customer Relationship Management (propojení informace se zákazníky, např. manuály) [23].

Zajímavý je také pohled na využívání technologií ve vzdělávání. Na stránkách Českého statistického úřadu najdeme zajímavé informace o využití internetu v podnikovém vzdělávání. První graf (obr. 2) ukazuje využití internetu v podnikovém vzdělávání v zemích Evropské Unie.

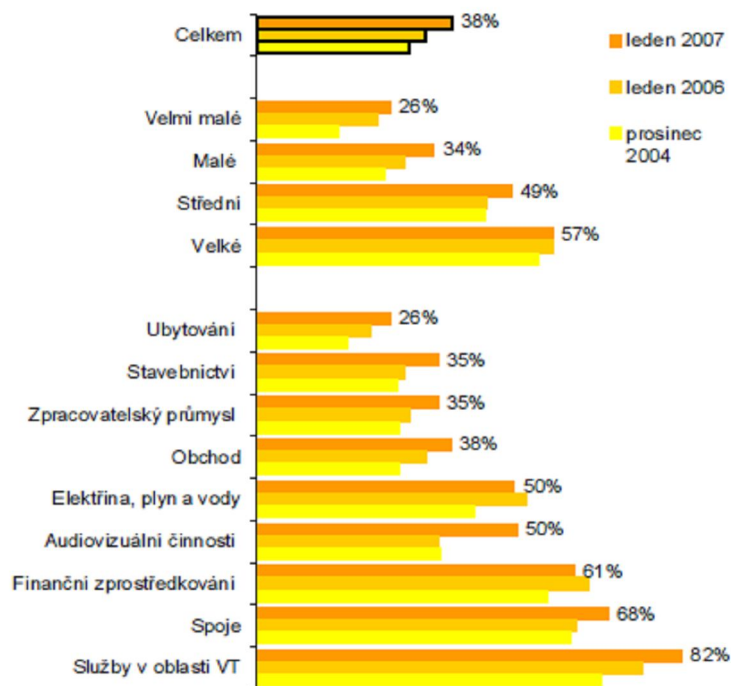
Procento podniků používající internet ke školení a vzdělávání zaměstnanců, 2006



Obr. 2: Využití internetu ve vzdělávání zaměstnanců – EU 2007 [19]

A druhý graf (obr. 3) znázorňuje vývoj vzdělávání pracovníků pomocí internetu v jednotlivých odvětvích v letech 2004 – leden 2007. Na tomto grafu je nejvíce patrné, jak se e-learning (a to nejen pomocí internetu) rozšiřuje.

Procento podniků používající internet ke školení a vzdělávání zaměstnanců



*Podíl z celkového počtu podniků v dané velikostní nebo odvětvové skupině

Obr. 3: Vývoj vzdělávání pracovníků v jednotlivých odvětvích [19]

3.2 Etapy zavádění e-learningu

Při rozhodování o investici do e-learningu a jeho implementaci do podnikového vzdělávání můžeme využít následující postup:

Jednotlivé etapy zavádění e-learningu do podniku podle [23]:

- 1) Analýza potřeb a cílů vzdělávání.
- 2) Analýza obsahu.
- 3) Analýza cílové skupiny účastníků.
- 4) Volba vhodných metod a technologií.
- 5) Vytvoření obsahu a prostředí.
- 6) Ověření postupů v pilotním projektu.
- 7) Implementace v celofiremním měřítku.
- 8) Hodnocení implementace a úpravy procesů.

3.3 Motivace účastníků kurzu

E-learning vyžaduje od účastníků kurzů více samostatnosti a nezávislosti (zejména v kurzech, které nejsou podporovány lektorem). Účastníci by měli být seznámeni s podmínkami a fungováním e-learningových programů (např. pomocí manuálů, přednášek, zácviků atd.).

Motivace ke studiu pomocí e-learningu může být [23]:

- **pozitivní** (spoluúčasť zaměstnanců při vytváření individuálních plánů rozvoje),
- tak i **negativní** (povinnost absolvovat určité programy/kurzy ve stanovených termínech, LMS umožňuje sledování průběhu studiu a termínu dokončení – i s možnými sankcemi).

3.4 Rozhodování o zavedení e-learningu

Podniky si musí při zavádění e-learningu uvědomit hlavní výhody a nevýhody spojené s jeho využitím. Maximální efektivitu využití e-learningu je možné dosáhnout hlavně

intenzivním interním marketingem vůči zaměstnancům (případně zákazníkům). Společnosti zvažují hlavně tato kritéria, která e-learning nabízí:

- výuka dle sebe a svého tempa
- jednoduché ovládání a navigace
- přesně měřitelné výukové cíle
- poutavý a logický strukturovaný výukový obsah
- kombinace různých výukových způsobů
- výukové strategie, s možností praktických příkladů (případové studie, simulace a grafická reprezentace)
- možnost procvičování – zpětná vazba také pro studenty
- vhodná zpětná vazba pro uživatele i posuzovatele
- vyhodnocení s možností ověření pokroku

Tyto kritéria přinášejí firmám značné výhody, jako Snížení ceny za vzdělávání (žádné cestovné, úspora času), dostupnost, zvýšení produktivity, lepší získávání a rozvoj lidských zdrojů, flexibilita, dosažitelnost, pohodlnost aj.

S výhodami však aplikace e-learningu přináší i rizika, jakými jsou např. [23]:

- Růst dodatečných nákladů (za LMS, experty).
- Požadavek na čas a kooperaci při vývoji.
- Ztráta sociálního kontaktu.
- Technické parametry.

Dále si také podnik musí dávat pozor na limitování v oblasti zvuku, videa a grafiky (to způsobuje dlouhé čekání nebo zamrznutí systému), na potlačení přímé komunikace se studujícími, a také na to, že některá témata nejsou vhodná pro e-learning.

3.4.1 Výběr vhodného kurzu

Při výběru vhodného kurzu pro určitý podnik existují 3 možnosti:

Koupě hotových (obecných) kurzů:

V této alternativě je cena v průměru nižší (záleží však také na licenčních podmínkách), riziko je malé (kurzy bývají dobře navržené). Tato varianta je nejjednodušší, avšak kurzy nemusí odpovídat vašim požadavkům.

Vytváření vlastních kurzů:

Cena vlastních kurzů je vyšší než zakázkové kurzy (více časově, tudíž také mzdově náročnější), vyžaduje poměrně mnoho úsilí, avšak účinnost těchto kurzů bývá vysoká (vyvíjejí se na základě skutečných potřeb firmy).

Vytváření zakázkových kurzů (externí zdroje)

U tohoto typu je největším problémem jeho vysoká cena. Kurz je však velice účinný, protože se vyvíjí dle skutečných potřeb firmy a za poměrně malého úsilí pro podnik.

3.4.2 Realizace e-learningu

Interní vzdělávání pomocí e-learningu se realizuje s následujícími zásadami a v následujícím pořadí:

Plánování – Návrh – Obsah – Technologie – Dodávka

Plánování e-learningu

Základem pro plánování je posouzení efektivnosti jednotlivých variant a metod vzdělávání pro zaměstnance. Plán vzdělávání je úzce spojen s cíli organizace.

Návrh e-learningu

Zde se jedná o navržení vhodného prostředí pro výuku podle specifických potřeb firmy či organizace. Je výhodné využít zkušeností a zázemí specializovaných firem a nalézt optimální řešení všech oblastí návrhu e-learningu, včetně návrhu programu vzdělávání a jeho řízení, vedení výuky a propojení systému s ostatními informačními systémy podniku nebo organizace (ERP).

Obsah e-learningu

Předpokladem úspěšnosti každého e-learningového kurzu je vysoká kvalita obsahu těchto kurzů. Klíčovým problémem je volba nejeftivnější varianty předávání informací. Při realizaci obsahu je nutná spolupráce odborníků z více profesí – metodiků, didaktiků, designerů, grafiků atd.

Technologie e-learningu

O technologii e-learningu toho bylo mnoho napsáno v kapitole 2. Technologie e-learningu musí plnit několik funkcí, a to nejen předávat informace účastníkům vzdělávání, ale také tento celý proces řídit (přirážovat potřebné kurzy a programy zaměstnancům) a sledovat a hodnotit jeho průběh (viz také kapitola 2.5 LMS).

Dodávka e-learningu

Dodávku lze řešit různými formami v závislosti na rozsahu e-learningového vzdělávání – od vlastní tvorby kurzů, dodávky LMS až po dodávku celého vzdělávání (outsourcing) včetně přípravy a provozu e-learningu.

3.5 Podnikové systémy pro řízení výuky

E-learning v podniku je součástí celého podnikového vzdělávacího systému, a to celé je součástí rozvoje lidských zdrojů. Logicky je tak zařazování k aplikacím, které mají na starosti správu dat o zaměstnancích, mzdách, kariérnímu růst atd.

Výhodou těchto systémů je jednotné uživatelské prostředí a vzájemné sdílení informací.

Jak již bylo řečeno v kapitole 2.5 LMS, řízení výuky v podniku (ELMS) má dvě části – **správu vzdělávání a vývoj a správu vzdělávacího obsahu** – pokud si vzdělávací systém vytvoří podnik sám. LMS slouží pro uchovávání údajů o studentech, jejich rozvoji a výsledcích. LCMS je nástroj pro vytváření studijního obsahu a jeho správu. Má centrální úložiště, z kterého mohou uživatelé vyvíjet, užívat a spravovat výukový obsah.

Rozdíly mezi LMS a LCMS jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 3: Porovnání LMS a LCMS [23]

	LMS	LCMS
Primární uživatelé	Manažeři výuky, tutoři, správci	Tvůrci obsahu, projektoví manažeři
Správa	Studujících	Výukového obsahu
Uchovávání dat o studentech	Ano	Ne
Plánování výuky	Ano	Ne
Možnost tvorby obsahu	Ne	Ano
Znovupoužitelný obsah	Ne	Ano
Nástroje pro řízení a vývoj obsahu	Ne	Ano

Podnikový LMS

Podnikové LMS (někdy označované také jako ELMS) mají na starosti řízení a monitoring vzdělávacích aktivit v podniku. Srdcem LMS je centrum, které má na starosti řízení jak e-learningu tak i klasických školení, a to s pomocí jediného rozhraní. Správa výukového obsahu umožňuje vytváření a distribuci vzdělávacího obsahu, dále také využití různých typů médií a různých způsobů výuky.

Mezi další funkce patří [23]:

- Správa znalostí a kvalifikace/kompetencí pracovníků.
- Podpora klasického vzdělávání ve třídách i e-learningu.
- Měření efektivity vzdělávacích aktivit.
- Centrální správa vzdělávání.
- Správa výukového obsahu.

- Plánování a řízení výuky a příslušných zdrojů.
- Vztažení vzdělávání k cílům organizace.
- Možnost poskytnutí výukového obsahu zákazníkům a partnerům.

3.6 Monitoring a hodnocení e-learningu

Pomocí jednotlivých kurzů mohou manažeři a vedoucí pracovníci hodnotit své podřízené zaměstnance. Manažer může definovat pro každý kurz kritéria nebo kompetence, které pracovník získá při jeho úspěšném zakončení. Poté může následovat nějaká odměna případně i povýšení. Takovéto individuální hodnocení zaměstnanců podle výsledků e-learningových kurzů se nazývá **kompetenční profil** nebo někdy také **vzdělávací dráhy zaměstnanců**.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení kurzů, zaměstnanců, ale i tutorů je velice důležité pro posouzení úspěšnosti vzdělávání, umožňuje dále rozvíjet studijní plány a poskytuje podniku cennou zpětnou vazbu, jestli se daří plnit cíle v oblasti vzdělávání. Výsledky hodnocení by měly být přehledně zpracované, pokud možno do přehledných grafů a tabulek pro rychlou orientaci a porovnání. Testy mohou být samostatné nebo mohou být součástí jednotlivých kurzů, dále mohou být různě časově omezené, výběrové, mohou se porovnávat s jinými testy, statisticky analyzovat atd. Většinou dodávají okamžitě k dispozici informace – výsledky jednotlivých studentů.

Hodnocení efektivity e-learningu pro společnost

Existuje řada studií a ukazatelů hodnocení investic do e-learningu. Obecně jde především o výpočet snížení nákladů na výuku, zapracovat větší množství vědomostí pro vyšší počet zaměstnanců, zvýšení spokojenosti zaměstnanců či snížení fluktuace. Existují však 4 otázky, pomocí kterých se většinou měří efektivita a návratnost investic do e-learningu. Jsou jimi:

- 1) Jak studenti reagují na školení (kurz)?
- 2) Kolik se toho po absolvování kurzu naučili?
- 3) Jak se změnilo jejich chování po absolvování kurzu?
- 4) Jaký efekt měl kurz pro organizaci?

3.7 Postavení e-learningu v podnikové kultuře

E-learning může ovlivnit podnikovou kulturu podle [12] zejména v těchto oblastech:

- trénink a rozvoj
- systém řízení kvality
- komunikace
- e-Kultura
- nábor a adaptace zaměstnanců
- hodnocení pracovního výkonu
- politika značky
- udržení klíčových zaměstnanců.

Ve fázi **Trénink a rozvoj** plní funkci zvyšování vzdělanosti zaměstnanců a manažerů, hlavně v oblasti IT. V **systému řízení kvality** je e-learning ideální pro školení odborné způsobilosti v oblasti norem kvalit, konkrétně co, kdo a na jaké úrovni má být evidováno. **Komunikace** je velice důležitá pro rychlý a efektivní přenos informací formou kurzů, konferencí, videokonferencí a různých diskusních fór. Velice dobré pro podnik je při komunikaci v podnikovém vzdělávání vlastnit nějaké intranetové prostředí. **E-kultura** zahrnuje schopnost orientovat se v pravidlech virtuálního prostředí podniku (elektronická pošta, intranet, internet). Tato oblast se v dnešní době dotýká již téměř každého zaměstnance, protože PC v dnešní době najdeme pomalu na každém pracovišti.

3.8 E-personalistika

E-learning je součástí personalistiky, a to konkrétně tzv. E-personalistiky. Ta nabízí další elektronické nástroje podpory potenciálu zaměstnanců a jejich systematického rozvoje, jako např.:

e-recruitment (aplikace elektronického náboru) – tato aplikace se zaměřuje jednak na provázanost s vnitřními informačními systémy organizací, jednak na podporu spolupráce personalistů a liniových manažerů při samotném náboru.

e-attendance (elektronická docházka) – tj. sledování pracovní doby a proces zefektivnění, produktivity a výkonnosti

e-reporting (elektronické výkaznictví) – nástroj sloužící pro podporu řízení a rozhodování na základě reálných informací

e-benefits (elektronické výhody) – tyto balíčky zaměstnaneckých výhod s flexibilním přístupem také pro zaměstnance v jeho využívání – zaměstnanci vidí své výhody, které mohou čerpat a mohou se rozhodnout o čerpání těchto výhod, např. zda-li je čerpat jednorázově či průběžně.

e-assessment (elektronické hodnocení) – aplikace, umožňující hodnocení zaměstnanců, jde o propojení organizační struktury a údajů o zaměstnancích.

4 Charakteristika ve společnosti České spořitelna, a.s.

4.1 Česká spořitelna, a.s.

Česká spořitelna, a.s. se charakterizuje takto:

kořeny České spořitelny (dále jen ČS) sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce ČS. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 ČS jako akciová společnost. Téměř pět a půl milionu klientů, které dnes ČS má, hovoří zcela jasně o jejím pevném postavení na českém trhu.

Od roku 2000 je ČS členem silné středoevropské Erste Group (vlastní 98 % ČS) s téměř 17 miliony klientů. V červenci roku 2001 úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky. ČS kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů.

Současnost (duben 2009)

ČS je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Finanční skupina ČS je počtem 5,3 milionu klientů největší bankou na trhu. ČS již vydala více než 3 mil. platebních karet, disponuje sítí zhruba 640 poboček a provozuje více než 1100 bankomatů. Na českém kapitálovém trhu patří ČS mezi významné obchodníky s cennými papíry.

ČS obhájila v sedmém ročníku soutěže MasterCard Banka 2008 roku ocenění Nejdůvěryhodnější banka roku. Od roku 2004 tak získala toto ocenění již popáté za sebou. První místo letos Finanční skupina ČS obsadila i v dalších dvou kategoriích: Úvěr roku s Chytrou kartou ČS a Životním pojištěním roku [18].

Hlavní sídlo ČS se nachází na Praze 4 v Olbrachtově ulici 1929/62. Předsedou představenstva a generálním ředitelem je Gernot Mittendorfer.

4.1.1 Základní fakta o ČS k 31.12.2008

Tabulka 4: Všeobecné informace o ČS k 31.12.2008 [18]

Aktiva celkem	862,2 mld. Kč
Počet klientů ČS	5 293 632
Počet poboček	646
Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny ČS	10 911
Počet karet	3 304 197
Počet bankomatů	1 164
Počet aktivních klientů přímého bankovníctví (SERVIS a Business 24)	1 199 329

Tabulka 5: Akcionářská struktura ČS – 31.12.2008 [18]

Akcionář	Podíl na základním kapitálu (v %)	Podíl na hlasovacích právech (v %)
Erste Bank	98	99,5
Města a obce České republiky	1,6	0
Ostatní	0,4	0,5

Tabulka 6: Rating ČS – 31.12.2008 [18]

Ratingová agentura	Dlouhodobý	Krátkodobý
Fitch	A	F1
Moody's	A1	Prime1
Standard	A	A1

4.1.2 Podpora projektů vzdělávání

ČS podporuje řadu vzdělávacích projektů a škol. Od roku 2002 je generálním partnerem **Vysoké školy ekonomické v Praze**. Přispívá zde finančně na vzdělávací činnost, dále

financuje aktivity s tím související, jako je např. publikační činnost, podporu studentských prací, veletrhy, členství v mezinárodních organizacích, rozvoj vzdělávání apod.

Také je přímo na VŠE od roku 2006 otevřena pobočka ČS, kde jsou kromě běžných služeb prezentovány aktuální produkty pro studenty, dále také aktuální volné pozice v ČS, přednášky zástupců ČS na různá aktuální a ekonomická témata. ČS je také pořadatelem pracovního veletrhu Šance, kde se setkávají manažeři ČS se zdejšími studenty.

Dále ČS podporuje z vysokých škol **Univerzitu Hradec Králové**. Od počátku roku 2008 se stala generálním partnerem této univerzity uzavřením smlouvy na pětileté období. Tato smlouva o spolupráci spočívá v exkluzivním zajištění bankovních služeb a podporu vzdělávacích aktivit. Poskytnuté finanční prostředky jsou určeny na podporu vědeckého výzkumu, konferencí, publikační činnosti a na předávání zkušeností a dovedností od manažerů ČS studentům a pracovníkům UHK.

ČS však nepodporuje jenom vysoké školy, ale také i střední školy, různá sdružení a spolky. Je například hlavním partnerem osmiletého česko-anglického gymnázia **Nový PORG**, otevřeného 1. září 2008 v Praze-Krči. Toto gymnázium klade důraz na individualitu studenta, snaží se vytvořit výbornou atmosféru ke studiu a co nejlepší podmínky pro rozvoj osobnosti studenta. PORG je také průkopníkem nových metod a přístupů k výuce.

Mezi další vzdělávací projekty, podporované ČS patří také **Dámský investiční klub**. Byl založen v únoru 2008 a je inspirován Rakouským Women Investment Clubem přidruženým k Erste Group. Členky klubu jsou ženy se zájmem o investování, které pořádají různá společenská setkání zaměřená na vzdělávání v oblasti financí a investic.

ČS dále podporuje **Poradnu při finanční tísní**, jejíž cílem je radit předluženým spotřebitelům jak zvládat své dluhy a vyvíjí osvětovou činnost mezi potencionálními dlužníky. Všechny služby poradny jsou nezávislé, nestranné a bezplatné. **Tranzit.cz** je dalším podporovaným vzdělávacím projektem ČS, a to v oblasti současného umění. Spolupráce mezi ČS a tranzitem.cz se datuje již od roku 2003 a finanční podpora putuje na podporu uměleckých knih, výstav, dokumentárních sympózií a mezinárodních projektů.

ČS je od roku 2005 partnerem - skrz svou nadaci (více také v kapitole 4.2 Marketingový mix ČS) **Fóra dárců**. Jedná se o celoroční vzdělávací cyklus seminářů a workshopů pro neziskové organizace a firmy s cílem podpořit filantropické prostředí v ČR.

4.2 Marketingový mix ČS

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, pomocí kterých se podnik snaží dosáhnout svých cílů. Zahrnuje 4 základní položky marketingového mixu, 4P – cena, produkt, propagace a umístění.

Produkt

Základním produktem bank jsou služby. ČS nabízí celou řadu produktů, od možnosti otevření a vedení běžného účtu, přes spoření, investování, poskytování úvěrů (i hypotečních), sjednání pojištění a penzijního připojištění (přes partnerskou společnost Kooperativa, a.s. nebo Pojišťovnu ČS) až přes firemní bankovníctví, jako je např. poskytování bankovních záruk, otevírání akreditivů, mezibankovní transakce, elektronické fakturace, poradenství a podpora atd.

Cena

U bankovních domů je velice obtížné porovnávat cenu jednotlivých produktů. Pod pojmem cena u bank většinou rozumíme výši bankovních poplatků. V této kategorii se ČS pohybuje podle různých srovnání na internetu většinou pod průměrem, je však ale oceňována pro přehlednost cenových sazebníků a jako banka s nejsrozumitelnějšími obchodními podmínkami (bráno podle www.bankovnipoplatky.com).

Propagace

Propagace je velice silnou stránkou ČS. Téměř každý určitě viděl v televizi reklamní spot na ČS, dále se také ČS intenzivně věnuje sponzoringu a charitativním akcím. Mezi nejznámější akce podporované ČS patří například hudební festivaly Smetanova Litomyšl, Rock for People, Colours of Ostrava aj.

ČS také podporuje sportovní akce, jako Kolo pro život, dále i různé sportovní kluby a sdružení, např. Česká spořitelna Mountain Bike Team, Českou fotbalovou reprezentaci apod.

Již méně se však ví, že ČS investuje i do rozvoje vzdělání a vědy, je např. členem České manažerské asociace, podporuje středoškolskou odbornou činnost, Eurorebus a další akce.

ČS se také věnuje charitě. V roce 2002 zřídila Nadaci České spořitelny, která se zaměřuje na podporu projektů z různých oblastí, a to například na **pomoc potřebným** (zaměření na stárnoucí a drogově závislí občané) a na **udržitelný rozvoj** (péče o životní prostředí).

Umístění

Pobočky ČS jsou snad v každém městě cca nad 5.000 obyvatel, a umístěné většinou v centru města – celkem jich je 646. Bankomaty ČS můžete najít také na každém kroku, a to včetně studentských kolejí, obchodních domů, sportovišť atd, dohromady jich je po celé České republice 1.164. Dále také ČS spolupracuje s různými poradenskými, makléřskými a zprostředkovatelskými společnostmi (například AWD ČR, Astorie, Kapitol aj.), které zprostředkovávají produkty ČS klientům.

4.3 Analýza e-learningu v ČS

4.3.1 Metodologie analýzy e-learningu v ČS

Při analýze e-learningu v ČS byla použita metoda kvalitativního výzkumu, dále byl aplikován polostrukturovaný rozhovor s kompetentními pracovníky ČS a nakonec dotazník mezi zaměstnanci ČS, prováděný vždy na konci každého kurzu. Metoda kvalitativního výzkumu byla autorem zvolena z důvodu nejobektivnějšího zachycení současné situace v elektronickém vzdělávání ČS (zjištění mnoha názorů na větší počet otázek).

Při sběru dat došlo nejdříve na polostrukturovaný rozhovor s kompetentními zaměstnanci úseku pro elektronické vzdělávání ČS, konkrétně se zaměstnanci SPAKu, tj. Spořitelni akademie (viz také kapitola 4.3.2), kde byly zjištěny všechny potřebné údaje o současném vzdělávání zaměstnanců v ČS.

Autor této práce měl předem připravené otázky a témata, ke kterým chtěl směřovat rozhovor se zaměstnanci. Průběžně je také samozřejmě doplňoval o dotazy vyplývající z aktuální situace a nových poznatků.

Poté následoval výzkum mezi zaměstnanci ČS pomocí dotazníkového šetření zaměřené na hodnocení různých oblastí e-le kurzů. Autorovi této práce nebylo doporučeno ze strany ČS provádět dotazníkové šetření pomocí klasického papírového dotazníku (kvůli značnému vytížení zaměstnanců, a také kvůli existenci podobného hodnocení e-learningových kurzů). Toto hodnocení v ČS funguje tak, že zaměstnanci vždy na konci každého absolvovaného kurzu zhodnotí několik aspektů vybraného kurzu (využitelnost, obsah, grafika atd. – viz

kapitola 4.3.4). Výsledky a hodnocení kurzů byly generovány autorem pomocí dotazů v aplikaci SQL management.

U tohoto výzkumu byl kladen důraz na zjišťování informací od širokého vzorku zaměstnanců a zjištění názoru na elektronické vzdělávání ČS. Výsledky byly velice důležité pro získání představy o struktuře, kvalitě a frekvenci e-learningových kurzů v ČS.

Poslední část kvalitativní analýzy byla obsahová analýza získaných dokumentů, které byly autorovi této diplomové práce od zaměstnanců ČS poskytnuty a některé z nich jsou oscannované v příloze této diplomové práce.

Při zpracování výsledků z anket byla použita statistická analýza četnosti odpovědí, doprovázená tabulkovým a grafickým zpracováním.

Výzkumný vzorek tvořili všichni zaměstnanci ČS, jelikož se elektronického vzdělávání účastní všichni zaměstnanci. Polostrukturovaný rozhovor byl veden se 2 specialisty elektronického vzdělávání.

4.3.2 E-learning v ČS

Historie e-learningu v ČS spadá do roku 1995, kdy probíhalo lokální testování výukových programů v počítačových učebnách. První elektronické kurzy byly použity v roce 2003 a jejich výrazný nárůst přišel v roce 2004.

V současnosti (duben 2009) elektronické vzdělávání v ČS zaštiťuje oddělení vzdělávání, pod které patří úsek elektronického vzdělávání. V tomto úseku pracují tři zaměstnanci, vedoucí paní RNDr. Karla Šubrtová, dále pak Ing. Vladimír Franc a Ing. Petr Mužík. Toto oddělení sídlí v budově Spořitelni akademie ČS v Brně, na třídě Generála Píky, č.p. 7. Hlavní činností oddělení elektronického vzdělávání je vytváření a spravování elektronických kurzů pro ČS, pro zaměstnance jejich dceřiných společností a dále vytváření testů, dotazníků, prezentací, vedení matriky zaměstnanců ve vzdělávání, správu dat elektronického vzdělávání, podporu uživatelům elektronického vzdělávání, analýzy a konzultace, statistiky, přehledy, účast na e-le konferencích atd.

Pro tvorbu elektronických kurzů používají aplikaci **LCT 2008** – Learn Cube Tool 2008. Výsledkem jsou kurzy ve formě flashové prezentace, které si studující může otevřít ve webovém prohlížeči (MS Internet Explorer, Mozilla atd.). V aplikaci LCT pracovníci oddělení elektronického vzdělávání vytvářejí také testy. Další aplikace, které se používají při

tvorbě kurzu jsou například Corel Draw a Zoner (pro práci s grafikou), pro tvorbu simulací Captivate, pro práci se zvukem Soundbooth, pro práci s daty SQL management a další aplikace.

V blízkém budoucnu se plánuje přechod z aplikace LCT 2008 na LMS. Ve výběrovém řízení, konané v rakouské Erste Bank obstál německý **LMS Clix** od společnosti IMC. Bude nést název EDUPORTÁL.

LMS Clix

LMS Clix (Corporate Learning & Information eXchange) pochází z Německa a byl vyvinut společností IMC sídlící v Saarbrueckenu. Je schopen se velice dobře přizpůsobit specifickým obchodním procesům společností a díky integrované dokumentaci a certifikaci zajišťuje bezpečné řízení podnikového vzdělávání. Aktuálně (duben 2009) tento LMS používá přes 2,5 milionů uživatelů na celém světě, je přeložen do 19 světových jazyků a společnost IMC poskytuje komplexní instalaci tohoto systému a mezinárodní technickou podporu 24 hodin denně 7 dní v týdnu. Ve vzdělávací oblasti jej používá přes 155 univerzit a vzdělávacích organizací, např. Berlínská postgraduální škola vzdělávacích chirurgů.

LMS Clix oproti aplikaci LCT 2008 poskytuje hlavně tyto výhody:

- Výběr kurzů v katalogu (strukturovaný).
- Registrace na kurzy (login, heslo).
- Automatizované odsouhlasení výuky manažerem.
- Přehled o svých aktuálních, plánovaných a absolvovaných kurzech.
- Nastavení výukové logiky, kvalifikací, notifikací.
- Vložení dokumentů a komunikačních služeb.

Další výhody jsou daleko větší objem zpracovávaných dat, lepší vzhled oproti intranetovému prostředí a daleko větší funkčnost v oblasti podnikového e-learningového vzdělávání.

V nynějším LCT 2008 jde pouze umístit jednotlivé kurzy, bez možnosti omezení přístupu a hlavně bez systematického vedení zaměstnaneckého vzdělávání (návaznost na minulé vzdělávání, studijní postupy, analýzy, hodnocení atd.), což je hlavním přínosem LMS Clix.

Cena LMS Clix se pohybuje okolo 10.000 EUR a každý rok bude muset platit ČS společnosti IMC poplatky za obnovení licence. LMS Clix se také objevuje i v jiných institucích skupiny Erste Group, která usiluje mít v rámci společnosti stejný LMS.

Současný e-learning v ČS

V této době (duben 2009) se e-learning v ČS realizuje pomocí technologie CBT, a jednotlivé e-learningové kurzy (dále jen e-le kurzy) jsou umístěny v intranetovém prostředí ČS. V tomto prostředí je nyní umístěno cca 30 kurzů a jsou určeny takřka pro všechny zaměstnance ČS. Nejvíce kurzů je určeno pobočkovým pracovníkům, ale najdeme zde i specializované kurzy pro manažery, jako je například kurz Time managementu nebo manuály pro obsluhu speciálních manažerských aplikací.

Kurzy v ČS se dělí do několika kategorií, většinou podle tematiky. Jsou to například kategorie:

- 1) Všeobecná tematika** – v této oblasti najdeme kurzy určené pro všechny zaměstnance ČS. Jsou to například kurzy pojednávající o kvalitě, etice, kurzy všeobecných znalostí atd.
- 2) Finanční bezpečnost** – již specifitější kurzy než v kategorii 1, jsou ale také určeny pro širší spektrum zaměstnanců. Zde najdeme kurzy o praní špinavých peněz, o ochraně hospodářské soutěže, BOZP, různé formuláře a další kurzy.
- 3) Produktové kurzy** – specifické kurzy určené pro určitý okruh zaměstnanců. Jedné se již o konkrétní kurzy, jako například kurzy komerčního bankovníctví, platebního styku, interní audit, finanční trhy atd.
- 4) Podpora produktů** – zde se jedná o různé manuály k aplikacím, k produktům.
- 5) Produkty dceřinných společností** – kurzy týkající se například Pojišťovny ČS, Investiční společnosti ČS, Realitní společnosti ČS atd.

V budoucnu by se měl počet e-le kurzů rozšiřovat i o další tematiky, jako například o jazykové kurzy.

Na konci každého kurzu je umístěno hodnocení právě absolvovaného kurzu a většina kurzů je také zakončena testem, v ČS nazvané Webtest. Hodnocení má škálu od 1 – 6, 1 je nejlepší a 6 nejslabší hodnocení, a výsledky slouží jako zpětná vazba pro oddělení vzdělávání. Testování je zase velice důležitý nástroj pro vedoucí pracovníky. Denně probíhají na e-learningu ČS stovky testů.

V roce 2008 zaměstnanci ČS absolvovali 56.000 kurzů, u kterých strávili 100.000 výukových hodin a bylo provedeno 97.000 testů. Pracovníci elektronického vzdělávání zhotovili pro zaměstnance 8.000 otázek. Alespoň 1x za rok, nejčastěji při nějakých novinkách nebo certifikacích se s e-learningem setká každý zaměstnanec ČS.

V ČS byl v roce 2008 také prováděn výzkum zaměřený na úsporu nákladů díky e-learningu. Výsledkem bylo, že díky elektronickému vzdělávání ušetří ČS **1000 – 1600 Kč na osobu denně!** Do těchto úspor byly zahrnuty hlavně cestovné, které by zaměstnanci museli vydat za klasické vzdělávání, dále pak zaplacení lektorů, místností, ztrátu dne, kdy se zaměstnanec školí a nepracuje atd.

Technické zázemí e-learningu v ČS zabezpečuje IT oddělení na pražské centrále. Zde se starají hlavně o technickou podporu e-learningu a o server, kde jsou kurzy umístěny.

Po konzultaci se specialisty elektronického vzdělávání by autor této diplomové práce vytyčil jako **hlavní výhody elektronického vzdělávání v ČS** tyto:

- Možnost zasáhnout velikou cílovou skupinu studujících (od 400 studujících po celou ČS).
- Snadná aktualizace kurzů.
- Možnost sledování a hodnocení vzdělávání zaměstnanců.
- Možnost získání rychlé zpětné vazby od studujících.
- Možnost nastavení vlastního tempa studia.
- Úspora nákladů na vzdělávání.
- Úspora času studujících – oproti klasické formě výuky.
- Přístup ke kurzům odkudkoliv a kdykoliv (v rámci ČS).

A naopak **nevýhody elektronického vzdělávání** v ČS:

- Zaměstnanci se vzdělávají během úředních hodin.
- Zaměstnanci absolvují většinou povinné kurzy (novinky, certifikace) – málo volitelných a žádné jazykové kurzy.
- Žádný systém odměňování či povyšování za úspěšné či nadstandardní ukončení kurzu.

4.3.3 Tvorba e-le kurzů v ČS

Jak již bylo řečeno, e-learning a tvorbu kurzů v ČS zabezpečují specialisté elektronického vzdělávání.

Při tvorbě e-le kurzu musí přijít nejprve požadavek od zadavatele (většinou se jedná o vedoucího oddělení v ČS nebo její dceřiné společnosti), který by pro své zaměstnance potřebuje vytvořit elektronický kurz.

Specialisté elektronického vzdělávání posoudí požadavky od zadavatelů a rozhodnou se pro tvorbu určitého kurzu (zde platí pravidlo, že se realizují nejdříve kurzy pro větší skupinu lidí – limit je alespoň 400 účastníků kurzu). Zadavatelé s menším počtem studujících jsou nuceni při větším množství žádostí o vytvoření kurzu buď počkat, nebo se občas dokonce stává, že je jim je tvorba e-le kurzu rozmluvena (vzdělávání je spíše vhodné pro klasickou formu výuky nebo jsou specialisté na elektronické vzdělávání velice zaneprázdněny).

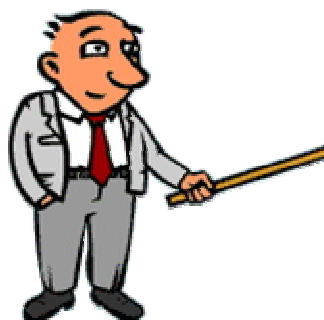
Pokud se specialisté e-learningu se zadavatelem dohodnou na tvorbu kurzu následuje vyplnění Zadavatelského listu, aby měly obě dvě strany podklady a potvrzení zakázky. Obsahem Zadavatelského listu jsou především podmínky a termíny zhotovení kurzu, odpovědné osoby, jejich kontaktní údaje a podpisy.

Dále zadavatel poskytne tvůrcům kurzu materiály potřebné k tvorbě kurzu (skripta, testové otázky). Specialisté elektronického vzdělávání zanalyzují obsah dodaných materiálů a rozdělí tento text do mnoha bodů, aby byl přehlednější a použitelný pro tvorbu e-le kurzu. Tento speciálně upravený text, sloužící pro přehlednější učení (a také již jako osnova pro e-le kurz) se nazývá **storyboard**. Tato fáze zpracování textu trvá cca 1 týden.

Poté následuje série konzultací ohledně vhodnosti upraveného scénáře kurzu. Výsledkem těchto konzultací by mělo být odsouhlasení storyboardu zadavatelem.

Další fáze je již samotná tvorba jednotlivých stránek kurzu, vyplněného různými texty, obrázky a dalšími multimediálními prvky. Kurz je tvořen, jak již bylo řečeno ve vývojovém prostředí LCT 2008 a na práci s grafikou, různé simulace, animace, zvukové efekty, práce s daty atd. jsou používány speciální aplikace (viz také kapitola 4.3.2). Do kurzů se také velice často vkládají odkazy na různé webové stránky a další doplňující dokumenty.

Velice často se v e-learningu používají animované postavičky, které čtenářům zdůrazňují důležité pasáže studijního textu a ožívují učení. V ČS jsou těmito postavičkami Eman, Ela a Emil.



Obr. 4: Postavička Eman

Tyto postavičky a další grafické objekty se programují (jejich chování, časování, další různé efekty, navigace atd.). Mezitím a hlavně na konci této fáze opět dochází k různé komunikaci a průběžnému odsouhlasení a úpravě stávající podoby kurzu.

Když je kurz hotový, tak přichází na řadu testování. Zde se hlavně specialisté elektronického vzdělávání zaměřují na:

- obsahovou srozumitelnost,
- formální podobu,
- navigaci,
- jazykovou korekci,
- a na technické aspekty, jako je funkčnost animací, simulací.

Otestovaný kurz je poté předán zadavateli na nosiči (Flash disk, CD-ROM) spolu s předávacím protokolem. Při předání je dojednáno způsob a načasování publikace kurzu, popřípadě i testů. Obě strany se mohou také domluvit na servisu a zabezpečení kurzu,

případně na další budoucí spolupráci (navazující kurz, emailová komunikace, možnosti editace kurzu atd.).

Po celou dobu tvorby kurzu by měl být tvůrcům nápomocen specialista z oboru, zaměřený na problematiku obsahové stránky kurzu (většinou produktový specialista).

Shrnutí tvorby kurzu v ČR:

1. Požadavek od zadavatele (většinou manažeři ČR).
2. Analýza zadání, počtu studujících.
3. Vyplnění a podepsání Zadavatelského listu, dojednání podmínek spolupráce.
4. Analýza obsahu z dodaných materiálů.
5. Vytvoření hrubého scénáře (storyboardu).
6. Odsouhlasení scénáře zadavatelem.
7. Vytvoření jednotlivých stránek e-kurzu.
8. Programování chování objektů, časování, efekty, navigace.
9. Testování.
10. Předání otestovaného kurzu.
11. Publikace kurzu.

Doba tvorby hodinového kurzu je asi 2 měsíce a práce na jeho zhotovení je v rozsahu cca 20 mandays (člověkohodin). Většinou mývají specialisté elektronického vzdělávání současně rozpracované 2-3 kurzy, na kterých pracují. U testů s 30 otázkami je doba jeho zhotovení asi 3 týdny, práce na něm je v rozsahu 5 – 8 mandays. Tyto údaje jsou průměrné, záleží samozřejmě na individuálních preferencích zadavatele nebo garanta kurzu.

Je také potřeba dodat, že specialisté elektronického vzdělávání nejsou garantem kurzu ani nenesou odpovědnost za kurz. Jsou pouze zpracovatelem informací a tvůrcem e-learningových kurzů v ČR.

4.3.4 Výsledky hodnocení e-learningu v ČS

Pro analýzu e-learningového vzdělávání v této práci byla vybrána výše uvedená společnost Česká spořitelna, a.s., hlavně její oddělení zaměřené přímo na elektronické vzdělávání. Dotazníkové šetření se poté týkalo téměř všech zaměstnanců ČS, kteří absolvovali jakýkoliv e-le kurz ve sledovaném období.

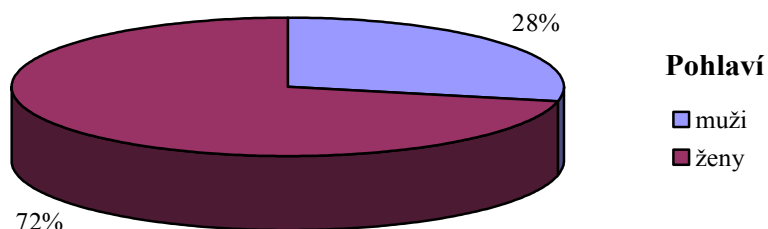
Nejprve proběhla konzultace s pracovníky oddělení elektronického vzdělávání a po této konzultaci následovalo hodnocení jednotlivých oblastí e-le kurzů pomocí dotazníků. Tyto dotazníky byly vyplňovány zaměstnanci ČS po absolvování každého kurzu. Průzkum probíhal od začátku používání vývojového prostředí LTC 2008, tj. od 27.1. 2008 a trval do dne 27.3. 2009. E-le kurzy absolvovalo v tomto období 67 000 pracovníků (přestože zaměstnanců v ČS je méně – někteří absolvovali více kurzů). Do hodnocení kurzů se však zapojilo pouze 1663 pracovníků ČS.

Účelem dotazníkového šetření byl hlavně zjistit pohled zaměstnanců na jednotlivé oblasti e-le kurzů, jako například:

- využitelnost informací získaných z e-le kurzů v praxi,
- kvalita textového obsahu kurzu,
- grafika a animace v kurzu,
- ovládání kurzu, simulace, atd.

Zaměstnanci po přečtení krátkého úvodu nejprve vyplnili identifikační údaje (pohlaví, věk, pozice v ČS, počet let strávených v ČS). Tyto údaje jsou velice důležité z hlediska představy o struktuře zaměstnanců ČS používající pro své podnikové vzdělávání e-learning.

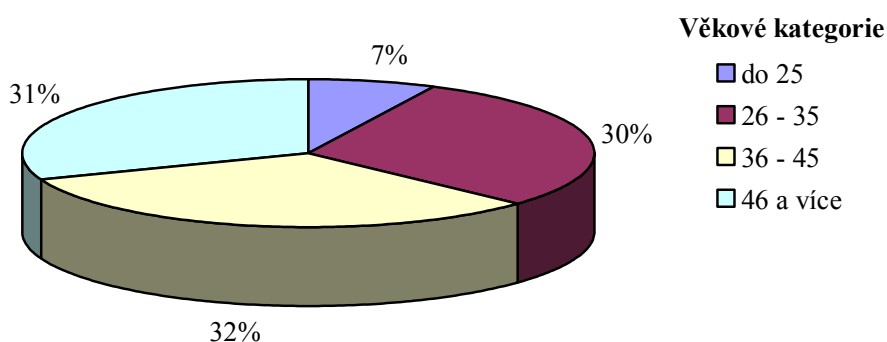
1. Pohlaví



Obr. 5: Složení zaměstnanců z hlediska pohlaví

Jak vidíte z obr. 5, z hodnotících zaměstnanců je jasná převaha žen. Struktura hodnotících z hlediska pohlaví zaměstnanců vyplývá se zaměřením a hlavní činnosti ČS, kdy obecně ve finančním sektoru pracují převážně ženy.

2. Věková struktura zaměstnanců

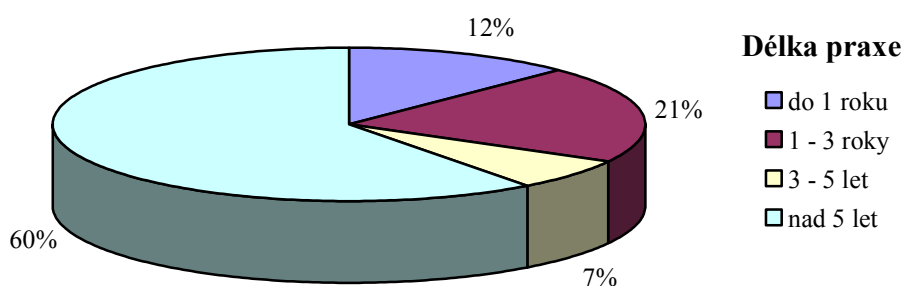


Obr. 6: Věková struktura zaměstnanců

V této kategorii jsou výsledky velice vyrovnané, pouze kategorie hodnotících do 25 let zde má menší zastoupení. Dalo by se říci, že v ČS pracují lidé každého věku starší 25 ti let.

Je to způsobeno pravděpodobně tím, že v ČS obecně jsou vyšší nároky při přijímání zaměstnanců (na jejich vzdělání a praxi), což způsobuje, že jsou přijímáni pracovníci již s určitými zkušenostmi nebo vzděláním.

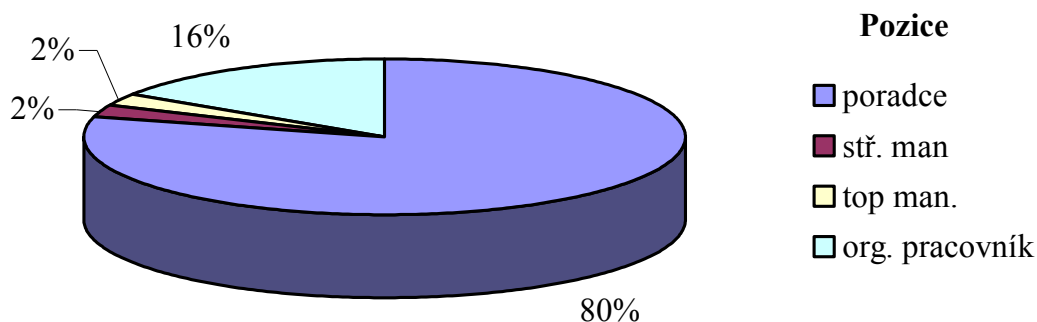
3. Délka praxe



Obr. 7: Délka praxe zaměstnanců

Na obr. 7 můžeme vidět, že v ČS dominují zaměstnanci s délkou praxe větší než 5 let. Pro ČS je tento ukazatel velice pozitivní, protože svědčí o určité spokojenosti zaměstnanců v této společnosti. Pro účel průzkumu je zase důležité, že e-le kurzy hodnotili zkušení zaměstnanci.

4. Zastoupení jednotlivých pozic



Obr. 8: Zastoupení pozic

Jak můžeme vidět, hlavní hodnotící skupinou byli poradci. Stejně je tomu i v celé ČS, jelikož tato pozice je nejpočetnější v celé společnosti.

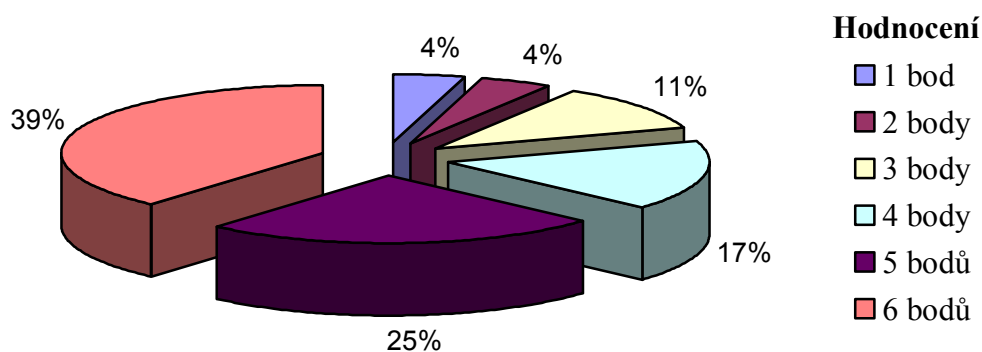
Z předložených grafů (obr. 5-8) vyplývá, že reprezentativním vzorkem byly převážně ženy, dále pak zaměstnanci starší 25 let s délkou praxe v ČS více než 5 let a většinou pracující na poradenských pozicích.

Nyní přejdeme již přímo k hodnocení jednotlivých oblastí e-le kurzů v ČS. Hodnotící škála byla od 1-6 bodů, přičemž 6 bodů - nejlepší hodnocení (nejvíce bodů), 1 bod – nejhorší hodnocení (nejméně bodů).

U oblasti znějíci:

1) Využitelnost e-le kurzů pro práci v České Spořitelně, a.s.:

hodnotilo celkově 1663 absolventů kurzu. E-le kurzy jsou velice přínosné (6 bodů) pro 642 odpovídajících a naopak 74 zaměstnanců ČS hodnotily e-le kurzy jako velice málo využitelné v praxi. Průměrná známka všech hodnotitelů byla 4,7 bodů. Procentuální vyjádření hodnocení užitečnosti e-le kurzů pro praxi můžete shlédnout v následujícím grafu:

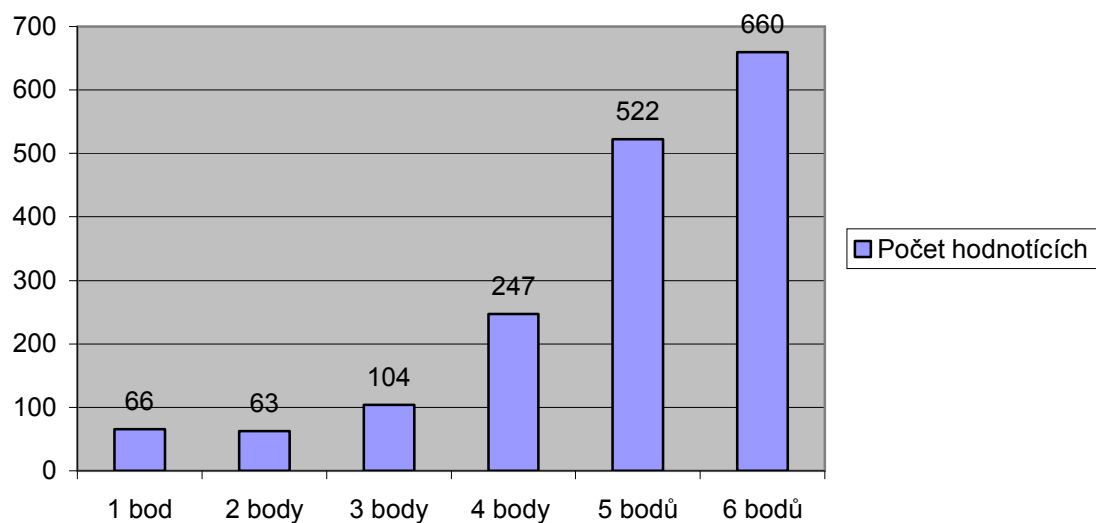


Obr. 9: Využitelnost e-le kurzů v praxi

Z grafu je vidět (hlavně z jeho pravé horní části), že oproti ostatním aspektům e-le kurzů poměrně dost odpovídajících hodnotilo využitelnost pro praxi známkou 4 a méně, což z využitelnosti e-le kurzů v praxi dělá nejhůře hodnocenou oblastí (ale i tak je využitelnost e-le kurzů v praxi podle hodnotitelů velice vysoká – průměr 4,7 bodů ze 6ti možných je velice dobré hodnocení). Možná příčina je, že kurzy jsou příliš teoretické a zaměstnancům ČS chybí více praktických informací, zaměřených na produkty a práci v ČS.

Druhá oblast se týká ohodnocení kvality textového obsahu kurzu. Jedná se například o srozumitelnost informací pro zaměstnance, získaných z e-le kurzů, tzn. jak si informace zaměstnanci po absolvování kurzu zapamatovali a osvojili. Dále se hodnotila aktuálnost informací, množství informací, obsažení tématu, způsob podání, zajímavosti atd.

2) Kvalita textového obsahu e-le kurzů.:

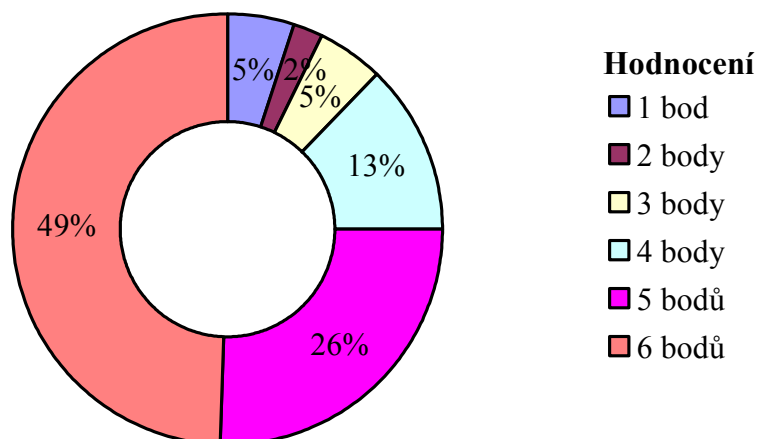


Obr. 10: Kvalita textového obsahu kurzů

Hodnocení bylo velice pozitivní, 660 hodnotících z celkového počtu 1662, tj. 39,7 % ohodnotilo kvalitu obsahu e-le kurzů maximální hodnotou 6 bodů. Minimální hodnotu, 1 bod použilo pouze 3,97 % hodnotících absolventů e-le kurzů.

Další aspekt úzce souvisel s oblastí č 2., také se jednalo o hodnocení kvality obsahu e-le kurzů, avšak o kvalitu grafické podoby. Zde hráli velikou roli estetika kurzů, sladění barev, obrázky, dále pak různé animační prvky, mluvené komentáře, různá oživení výuky pomocí zvuků, videí atd..

3) Grafický design a animace:

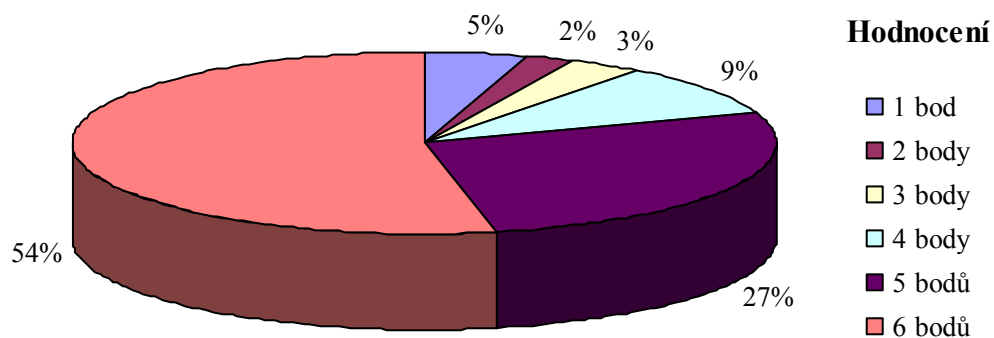


Obr. 11: Grafický design a animace

Výsledky jsou docela zajímavé. Je vidět, že u této oblasti hraje velikou roli subjektivní pocity každého účastníka kurzu. Veliké zastoupení má totiž jak nejlepší hodnocení (6 bodů), které vyplnilo 49% hodnotících, ale také zde můžeme vidět poměrně větší množství nespokojených absolventů e-le kurzů (v porovnání s ostatními hodnocenými oblastmi). 1 bodem ohodnotili grafiku kurzů 5 % hodnotících. Takže z toho lze vydedukovat, že se účastníkům kurzů grafika buď líbí anebo ne – někdo preferují spíše „suchý“ text a někomu zase vyhovuje plno obrázků při výuce. Z výsledků průzkumu v ČS je však patrné, že drtivá většina zaměstnanců je s grafickou stránkou kurzů velice spokojena. Hodnocení této oblasti se zúčastnilo 1659 absolventů e-le kurzů v ČS.

Další hodnotící aspekt se týkal ovládnání e-le kurzů. U tohoto hodnocení bylo cílem zjistit, jak se zaměstnancům s kurzem pracuje, jestli je zřejmé ovládnání, dále srozumitelnost ovládnání simulací (při výuce práce v různých aplikacích) atd.

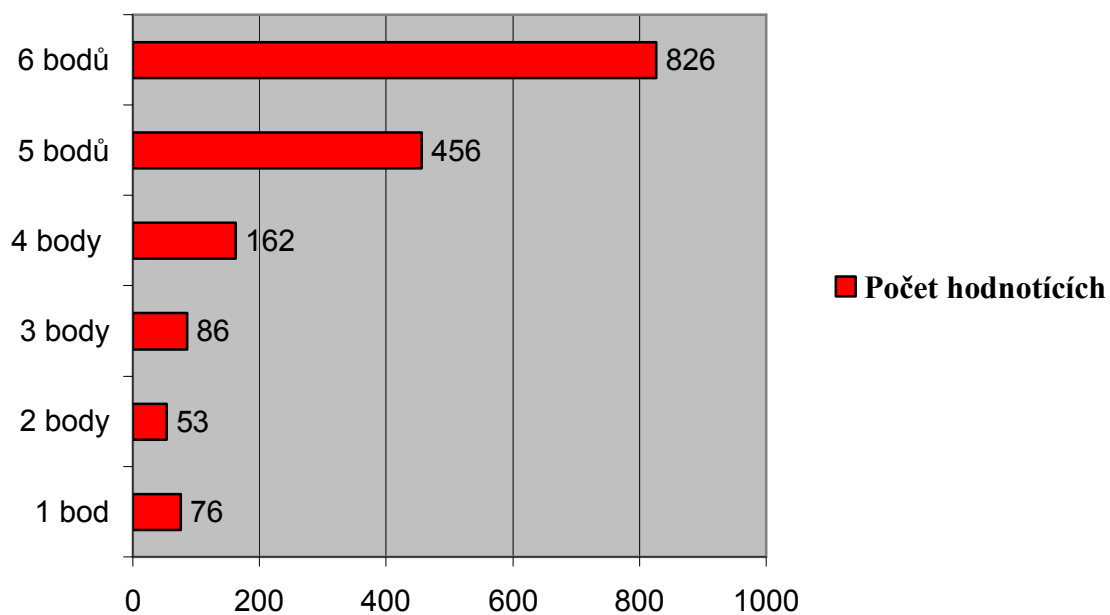
4) Ovládání kurzu, zapojení simulaci.:



Obr. 12: Ovládání kurzu, simulace

V této kategorii byl zaznamenán největší počet maximálních hodnocení ze všech hodnocených oblastí, tj. 885 z celkového počtu 1658 hodnotících vyplnilo k ovládání kurzu a simulací 6 bodů. Nespokojeno (1 bod) bylo pouze 79 hodnotících a s průměrným hodnocením 5,1 bodů je tato oblast nejlépe hodnocenou oblastí ze všech!

5) Vhodnost této formy studia (e-learningu):

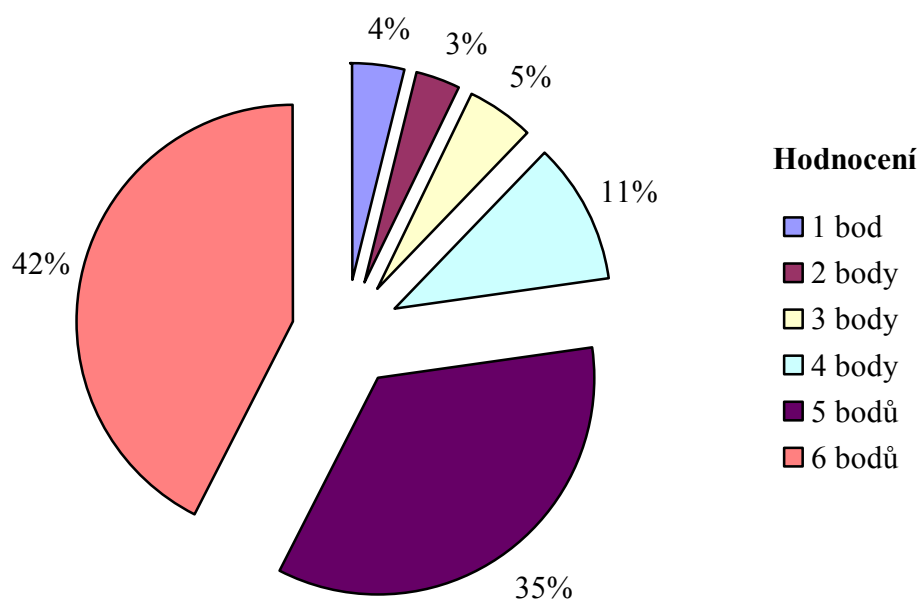


Obr. 13: Vhodnost e-learningu jako formy studia

Jak můžete z grafu vidět, většina dotázaných rozhodně považuje e-learning jako velice vhodnou formu studia v rámci podnikového vzdělávání. 826 hodnotících (tj. 49,8%) hlasovalo maximálním počtem 6ti bodů, 76 zaměstnanců (4,58%) ohodnotilo e-learning jako vhodnou formu studia pouze 1 bodem. Z výsledků je patrné, že byl e-learning zaměstnanci ČS velice dobře přijat. Zde je hlavně zajímavá paralela mezi typem výuky a věkem hodnotících zaměstnanců. Jelikož je mezi absolventy kurzů nejpočetnější skupina ve věkové kategorii 36-45 let a následují ji kategorie 46 let a starší, vidíme, že e-learning je velice dobře přijat i mezi staršími zaměstnanci ČS, u kterých by se mohlo předpokládat, že budou mít s používáním IT při výuce trošku problémy.

6) Celkové hodnocení kurzu

Tohoto souhrnného hodnocení se zúčastnilo 1660 hodnotících, a to vždy po skončení kurzu a mohlo by fungovat jako ukazatel spokojenosti s e-le kury v ČS. Výsledek je opět velice pozitivní, 704 hodnotících (42 %) bylo s kurzem velice spokojených (6 bodů), pouze 64 (4 %) zaměstnanců nebylo s kurzem vůbec spokojeno (1 bod), to je nejméně 1 bodových hodnocení ze všech hodnocených oblastí. Výsledky jsou reprezentovány na obr. 14.



Obr. 14: Celkové hodnocení kurzu

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Pro shrnutí výsledků hodnocení kurzů v ČS seřadíme získaná data do přehledné tabulky.

Tabulka 7: Hodnocení jednotlivých oblastí e-le kurzů

Oblast e-le kurzu	Průměr	Počet hodnotících						Celkem hlasujících
		1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů	6 bodů	
Využitelnost v praxi	4,7	74	73	186	276	412	642	1663
Textový obsah kurzu	4,9	66	63	104	247	522	660	1662
Grafika a animace v kurzu	5,0	84	36	85	208	425	821	1659
Ovládání kurzu, simulace	5,1	79	36	56	156	446	885	1658
Vhodnost této formy studia	5,0	76	53	86	162	456	826	1659
Celkové hodnocení kurzu	5,0	64	57	81	175	579	704	1660

4.4 Optimalizace e-learningu v ČS

V kapitole 4.3.4 byly graficky a slovně reprezentovány výsledky hodnocení e-le kurzů od zaměstnanců ČS. Dále by se autor této práce pokusil sám na základě těchto výsledků, studiem dostupných materiálů, a také hlavně po konzultaci se specialisty elektronického vzdělávání ČS zhodnotit e-learning v této společnosti a navrhnout řešení do budoucna.

Musíme vycházet ze současné situace, proto je dobré si stanovit slabé a silné stránky e-learningu v ČS.

Silné stránky:

- ČS je prosperující firma, největší banka na českém trhu (podle počtu klientů).
- Veliká podpora veřejných vzdělávacích projektů (viz kapitola 4.1.2).
- Dlouhodobé zkušenosti s e-learningem (od roku 1995).
- Možnost inspirace od rakouských a německých kolegů v rámci skupiny Erste Group.
- Kvalifikovaní zaměstnanci (většinou alespoň středoškolsky vzdělaní).
- Vysoká kvalita ICT vybavení pro e-learning.
- Kvalitní informace o zaměstnancích (databáze, kvalitní IS).
- Uvědomování důležitosti a výhod e-learningu.
- Mezinárodní zastoupení v managementu společnosti.

- Fungující zpětná vazba současného e-learningu v ČR.
- Podpora získávání všeobecných znalostí svých zaměstnanců (např. kurzy o EU).
- Zapojení manažerů a vedoucích pracovníků do e-learningu.

Slabé stránky:

- Veliký počet zaměstnanců.
- Vysoký počet a velká členitost poboček.
- Málo zkušeností se zapojením LMS do podnikovém vzdělávání.
- Mateřská společnost Erste Group (nutnost respektovat její zájmy).
- Vytíženost specialistů elektronického vzdělávání.
- Časová vytíženost zaměstnanců ČR.
- Nízká motivace zaměstnanců ke vzdělávání (žádné odměny za úspěšné složení e-le kurzu).
- Doposud nebyly vytvořeny žádné jazykové kurzy.

Vidíme, že i přes velice pozitivní hodnocení jednotlivých oblastí kurzů (viz kapitola 4.3.4) existuje poměrně vysoký počet slabých stránek v současném elektronickém vzdělávání ČR.

Zaměřme se nyní, po vyhodnocení silných a slabých stránek, předchozím hodnocení jednotlivých oblastí e-le kurzů, a také po rozhovorech se specialisty elektronického vzdělávání na identifikaci kritických míst v elektronickém vzdělávání ČR a zkusme najít jejich řešení (optimalizaci).

ČR doposud nemá zkušenosti s provozem jakéhokoliv LMS.

Doporučení: Toto zjištění je poměrně pozoruhodné, bereme-li v potaz, jak velkou společností ČR je. Na řešení se již v této době (duben 2009) pracuje, byl zakoupen a je testován LMS Clix (viz kapitola 4.3.2) V blízké budoucnosti bude tedy možné již řídit průběh studia zaměstnanců (vlastní studentské prostředí, informace o výsledcích a absolvovaných

kurzech, přehled hodnocení, testování zaměstnanců), zobrazovat zaměstnancům pouze kurzy, které jsou pro ně určené a mít zkrátka a dobře lepší studijní prostředí pro své zaměstnance. Nicméně nějaký LMS již měl být určitě v provozu.

Pobočkoví zaměstnanci absolvují pouze povinné kurzy a nemají žádný studijní plán.

Doporučení: Toto je veliký problém, protože zaměstnanci, a zvláště na menších pobočkách jsou při úředních hodinách značně vytíženi a nemají ke svému profesnímu vzdělávání vyčleněn dostatek času. Přitom rychlé naučení a zapracování novinek a certifikátů je pro ně velice důležité.

Autor této práce však věří, že po zapracování nového LMS se tyto problémy alespoň částečně odstraní a že zaměstnanci budou díky LMS kvalitněji a systematictěji vzděláváni, budou mít také k dispozici více kurzů při vzdělávání.

V celé ČS mají na starosti elektronické vzdělávání pouze 3 specialisté.

Doporučení: Přijmout alespoň jednoho nebo dva další specialisty. ČS je velická společnost, o e-learning je zde rostoucí zájem a specialisté e-learningu jsou nyní poměrně dost vytíženi. Nemohou tedy reagovat na všechny žádosti o kurz a doba tvorby kurzu je vyšší, než by mohla být. Je to samozřejmě také věcí personální politiky ČS.

Využitelnost e-le kurzů ČS v praxi dopadlo jako nejhůře hodnocená oblast e-le kurzů mezi hodnocenými oblastmi e-le kurzů.

Doporučení: Z dosažených výsledků můžeme usoudit, že je potřeba více zaměřit kurzy na praxi, tzn. přidat více praktických informací zaměřených přímo na produkty a práci v ČS. Dále by byla potřeba více využít výhod e-learningu v podnikovém vzdělávání.

Nízká motivace zaměstnanců k e-le vzdělávání.

Doporučení: Je to způsobeno hlavně časovými důvody, protože zaměstnanci nemají na své vzdělávání v ČS vyčleněno příliš času. Dále by bylo také velice dobré zavést motivační program pro zaměstnance ČS a za každý absolvovaný kurz je pozitivně ohodnotit, případně zavést kreditový systém za absolvované kurzy, podobně, jako je tomu nyní na vysokých školách. Pokud by zaměstnanec absolvoval větší počet kurzů nebo nějaký kurz s vynikajícím

výsledkem, byl by rovněž kladně ohodnocen či odměněn. Rovněž by pomohlo více zaměstnancům vysvětlit a oživit hlavní výhody e-learningu.

Zaměstnanci ČS absolvují e-le kurzy v úředních hodinách.

Doporučení: Tento problém do jisté míry také souvisí s předchozími, a to hlavně s nedostatkem času zaměstnanců na e-learning. Je proto tedy nutné vyčlenit zaměstnancům na elektronické vzdělávání více času, a to hlavně mimo úřední hodiny ČS, aby kvůli jejich vzdělávání nebyl ošizen ani zákazník, ani sám zaměstnanec.

Závěr

Tato diplomová práce se snažila poukázat na roli e-learningu v podnikovém vzdělávání, a to konkrétně v prostředí společnosti České spořitelny, a.s. Tato společnost byla vybrána nejen pro svoji velikost, ale hlavně pro veliký důraz na oblast lidských zdrojů a podporu podnikového vzdělávání.

Začátek práce se věnoval základním pojmům podnikového vzdělávání, jako jsou Řízení lidských zdrojů, Politika řízení kariéry, Personální management a Organizace, oblasti a metody podnikového vzdělávání. Dále se text již tématicky zabýval e-learningem a distanční technologií, vysvětluje, co jsou to kurzy a uvádí jejich formy, seznamuje s účastníky distančního vzdělávání a s LMS a také s e-learningovými standardy. Poté práce směřuje do prostředí podnikové sféry a vysvětluje principy a fungování e-learningu v podniku (etapy zavádění e-learningu, výběr vhodných kurzů, monitoring a hodnocení e-learningu).

Poslední a nejdůležitější částí práce je však charakteristika e-learningu ve společnosti Česká spořitelna, a.s.. V této společnosti probíhal průzkum týkající se hodnocení jednotlivých oblastí e-learningových kurzů (využitelnost v praxi, textový obsah, grafika a animace, ovládání kurzu a simulace a vhodnost této formy studia) a rozhovory se specialisty elektronického vzdělávání. Výsledky průzkumu byly velice pozitivní, většina zaměstnanců přijala e-learning velice dobře.

Na základě získaných poznatků a výsledků průzkumu autor navrhl opatření, směřující ke zlepšení e-learningu v ČS. Jedná se hlavně o zavedení kvalitního LMS do e-learningu (nutno dodat, že se již na tom v tomto období – duben 2009 pracuje), dále posílení týmu specialistů elektronického vzdělávání (v současnosti zde pracují pouze 3 zaměstnanci), zaměřit e-learningové kurzy více na praxi, tj. přidat více praktických informací, které by mohli zaměstnanci využít při své práci, zvýšit motivaci zaměstnanců pro e-learning (vytvořit fungující motivační program) a odbourat vzdělávání zaměstnanců v úředních hodinách.

Při zpracování diplomové práce byly použity informace z mnoha klasických a virtuálních zdrojů. Během průzkumu e-learningu v ČS byla použita metoda kvalitativního výzkumu, dále byl aplikován polostrukturovaný rozhovor s kompetentními pracovníky ČS a nakonec dotazník mezi zaměstnanci ČS, prováděný vždy na konci každého kurzu.

Hlavní přínos práce tedy spočívá v analýze současné situace elektronického vzdělávání České spořitelny, a.s. a návrhu možných postupů a doporučení řešení, kterými by se tato situace ještě vylepšila. Tato práce se může stát vítaným zdrojem informací nejen pro samotnou Českou spořitelnu, a.s., ale i pro různé společnosti používající e-learning v podnikovém vzdělávání nebo pro kohokoliv, kdo se o oblast e-learningu nějakým způsobem zajímá.

Seznam použité literatury

Klasické zdroje

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- [2] BARTÁK, J.: *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. 280 s.
ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BENEŠ, M.: *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, 216 s. ISBN 80-86432-23-8
- [4] DeCENZO, D.A., ROBBINS, S. P.: *Human resource management*. New York: John Wiley & Sons, c1999. 545 s. ISBN 0-471-29989-8
- [5] DOWLING, P. J., WELCH, D. E., SCHULER, R.S.: *International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context*. Cincinnati: South – Western College Publishing, 1999.
- [6] HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s.
ISBN 978-80-247-1457-8
- [7] KÁRNÁ, A.: *Podnikové vzdělávání v malých firmách*. Bakalářská práce, Brno: Masarykova Univerzita, 2008.
- [8] KOUBEK, J., HÜTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E.: *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická Praha, 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4
- [9] KVĚTOŇ, K.: *Základy online výuky a eLearningu*. Praha: ČVUT Praha, 2004.
- [10] LISALOVÁ, J., FREIBERGOVÁ, Z.: *Distanční vzdělávání v ČR*. 1. vyd., Praha: Tercie Praha, 2004. ISBN 80-86302-02-4.
- [11] MOHELSKÁ, H.: *Personální management*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 147 s.
ISBN 80-7041-485-5
- [12] MYŠÍK, T.: *E-learning a jeho současné využití*. Diplomová práce, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002.
- [13] PALÁN, Z.: *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s.
ISBN 80-200-0950-7

[14] RAMBOUSEK, J., MIKŠÍK, D.: *E-learning přichází*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3409-2

[15] SEVERA, V.: *Principy a využití distanční vzdělávací technologie*. Bakalářská práce, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007.

[16] TELNAROVÁ, Z.: *E-learning*. 1. vyd., Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2003, ISBN 80-7042-874-0.

[17] WEITER, M.: *E-learning a využití e-learningových technologií při výuce fyziky na FCH VUT*. Brno: VUT v Brně, 2004.

Virtuální zdroje

[18] *Česká spořitelna, a.s.* [online]. [cit. 2009-4-10]. Dostupný na WWW: <www.csas.cz>

[19] *Český statistický úřad.* [online]. [cit. 2009-4-10]. Dostupný na WWW: <www.czso.cz>

[20] *Ella CZ – společnost pro elektronické vzdělávání.* [online]. [cit. 2009-4-11]. Dostupný na WWW: <<http://www.ella.cz>>

[21] *Fenomén e-learningu v současném vzdělávání sborník příspěvků z konference* [online]. 2003 [cit. 2009-4-15]. Dostupný z WWW: <http://www.e-univerzita.cz/old/2003/sbornik/sbornik_e-learning_2003_plenum.pdf>

[22] *Kontis e-learning.* [online]. [cit. 2009-4-10]. Dostupný na WWW: <www.elearn.cz>

[23] *Pražská firemní fakulta elearningu.* [online]. [cit. 2009-4-10]. Dostupný na WWW: <www.elearningpraha.cz>

Seznam příloh

Příloha 1: Hodnocení jednotlivých oblastí e-learningových kurzů

Příloha 2: Příklady užití e-learningu v České republice

Příloha 1

Hodnocení jednotlivých oblastí e-learningových kurzů

Vážená paní, vážený pane,




Ceníme si Vaší zpětné vazby, která nám pomáhá připravovat tréninkové kurzy tak, aby naplňovaly Vaše potřeby v oblasti profesního i osobního rozvoje. Prosíme Vás tedy o pečlivé vyplnění tohoto dotazníku s konkrétními náměty a připomínkami.

		1	2	3	4	5	6	
Využitelnost v praxi		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Obsah tréninku		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Forma tréninku		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Pracovní materiály		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Výkon lektora		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
Celkové hodnocení kurzu		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	



0:59:28

Otázka
1 z 3



Příloha 2

Příklady užití e-learningu v České republice

Banky

Živnostenská banka – LMS, vývojové nástroje, hotové kurzy, vývoj kurzů, integrace

Modrá pyramida stavební spořitelna – LMS, hotové kurzy

ING Česká a Slovenská republika – LMS, vývojové nástroje, hotové kurzy, vývoj kurzů, integrace

ČSOB – LMS, vývojové nástroje, hotové kurzy, vývoj kurzů, integrace

Školy

Téměř všechny vysoké školy + například SZŠVZŠ Plzeň, ZŠ Moravská Třebová – LMS, vývojové nástroje, hotové kurzy

Malé a větší podniky

XEROX CZECH REPUBLIC, s.r.o. – hotové kurzy

ULTIMUS, s.r.o. – vývojové nástroje

Tangram, s.r.o. – vývojové nástroje

S-COMP Centre CZ, s.r.o. – vývojové nástroje

Saint-Gobain Sekurit ČR, s.r.o. – vývojové nástroje

Makro/Metro – LMS, hotové kurzy, vývoj kurzů, integrace

T-mobile CR, Slovensko – LMS, vývojové nástroje, hotové kurzy, vývoj kurzů, integrace

Philips Morris – LMS, vývojové nástroje, hotové kurzy, vývoj kurzů

McDonalds – LMS, hotové kurzy, vývoj kurzů, integrace