

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Denisa Vomáčková

E-learning v podnikovém vzdělávání

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:

doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2012–2015

BACHELOR THESIS

Denisa Vomáčková

E-learning in the corporate education

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Denisa Vomáčková

.....

Poděkování

Děkuji panu doc. PhDr. Jaroslavu Mužíkovi, DrSc., za konzultace a pomoc při hledání správného směru mé práce.

Anotace

Bakalářská práce se věnuje jak teorii, tak praxi. V teoretické části pojednává o konceptu podnikového vzdělávání obecně, o důvodech, jeho organizaci, formách a možnostech. Podrobněji se potom věnuje e-learningu, jakožto jedné z moderních forem vzdělávání, využívajících informační a komunikační technologie dnešní doby. Vysvětluje pojem e-learningu, zabývá se vznikem a historií této formy vzdělávání. V rámci SWOT analýzy představuje jeho silné a slabé stránky, možné příležitosti a rizika s následným názorem a argumenty autorky, kde uvádí, k jaké formě učení se přiklání a navrhuje. Následný příklad čerpá ze současné praxe podnikového vzdělávání respektive e-learningového vzdělávání české pobočky americké farmaceutické společnosti.

Klíčová slova

Didaktické prostředky, e-learning, individuální vzdělávací plán, informační a komunikační technologie, konkurenceschopnost, podnikové vzdělávání, profesní rozvoj, samostudium, swot analýza, tradiční vzdělávání, trénink pomocí počítače, učící se organizace, vzdělávání zaměstnanců.

Annotation

The bachelor thesis deals with both theory and practice. Theoretical part deals with the concept of corporate education in general, followed by the reasons for its organization, forms and opportunities. More details are then devoted to e-learning, as one of the modern forms of education, using up to date information and communication technologies. The thesis explains the concept of e-learning, deals with its origin and history of this form of education. The SWOT analysis presents its strengths and weaknesses and the potential opportunities and risks with subsequent opinions and arguments of the author, who indicates what form of learning she prefers. Czech affiliate of American pharmaceutical company serves as an example of a good practice of corporate education in both traditional and e-learning forms.

Keywords

Classroom education , competitiveness , computer based training, corporate education, didactic means, education of employees, e-learning, individual training plan, information and communication technology, learning organisation, learning organization, professional development, self-study, swot analysis.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KONCEPT PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	10
2 ROLE E-LEARNINGU V PODNIKOVÉM VZDĚLÁVÁNÍ	15
3 SWOT ANALÝZA E-LEARNINGU	22
3.1 Vnitřní faktory	23
3.2 Vnější faktory	23
3.3 Silné stránky (výhody) e-learningu	24
3.4 Slabé stránky (nevýhody) e-learningu	26
3.5 Příležitosti	28
3.6 Hrozby a rizika	29
3.7 Shrnutí	29
PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE	32
4.1 Úvod	32
4.2 Tréninky	32
4.2.1 Typy tréninků	33
4.2.2 Individuální vzdělávací plán	33
4.2.3 Zodpovědnost zaměstnance	34
4.2.4 Zodpovědnost nadřízeného	34
4.2.5 Zodpovědnost tréninkového administrátora.....	34
4.2.6 Zodpovědnost trenéra	35
4.2.7 Zodpovědnost vlastníka školení	35
4.3 Profesionální rozvoj	35
4.3.1 Typy profesního rozvoje.....	36
4.3.2 Zodpovědnost zaměstnance	36
4.3.3 Zodpovědnost manažera	36
4.3.4 Zodpovědnost vedení společnosti.....	37
4.4 One Lilly – globální kategorie vzdělávání	37
4.4.1 Lilly University	38
ZÁVĚR	43
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	45

SEZNAM ZKRATEK	47
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	48
SEZNAM PŘÍLOH.....	49
PŘÍLOHY	I

ÚVOD

E-learning v podnikovém vzdělávání je aktuální téma, které autorku zaujalo z důvodu její záliby v moderních technologiích. Tato forma vzdělávání je v současné době jednou z nejmodernějších forem vzdělávání vůbec, využívající pokročilé informační a komunikační technologie. Proces vzdělávání je stejně jako všechny oblasti našeho života ovlivňován technologickým rozvojem. Firmy musí pružně reagovat na stále se měnící prostředí a je to právě vzdělaný zaměstnanec, který jim poskytuje konkurenční výhodu. Učící se organizace je schopna rozpoznat hodnotu podnikového vzdělávání, které zaměstnancům poskytuje a využívá moderních elektronických forem vzdělávání.

Na základě zkušeností získaných v rámci praxe v české pobočce americké farmaceutické společnosti se autorka rozhodla pro výběr tohoto aktuálního tématu. Praxi vykonávala na personálním oddělení firmy, kde měla možnost seznámit se se systémem podnikového vzdělávání a čerpat informace od zaměstnanců firmy, a to jak od těch, co tréninky spravují a organizují, tak od zaměstnanců, kteří tréninky absolvují. Měla rovněž možnost vyzkoušet si obojí v praxi, jak tradiční formu vzdělávání, tak absolvování e-learningových kursů, což jí poskytlo neocenitelnou zkušenost a možnost srovnání a hodnocení. Firemní praxe a získané zkušenosti poskytly autorce neocenitelné zkušenosti, díky nimž mohla formulovat určité závěry.

Cílem práce je seznámení se s e-learningem jako nedílnou součástí podnikového vzdělávání. Zabývá se analýzou e-learningu a ukázkou jeho používání v praxi. Z hlediska obsahového členění se práce věnuje nejprve konceptu podnikového vzdělávání, důvody jeho poskytování, výčet forem a organizací. Poté následuje vysvětlení pojmu e-learning, blended learning a dalších souvisejících pojmů, je rovněž uvedena historie e-learningu. SWOT analýza uvádí přehled silných a slabých stránek této formy vzdělávání, výčet možných příležitostí a rizik.

Závěrem autorka vyjadřuje závěr, ke kterému dospěla. Uvádí, že e-learning se nikdy nestane plnohodnotnou náhradou tradičního vzdělávacího procesu. E-learning je výborná a nesporně velmi užitečná forma vzdělávání, nicméně bez tradičního vzdělávání je proces vzdělávání nekompletní. E-learning nikdy nemůže zaměstnance naučit etice, morálce a schopnosti pracovat v týmu. Prostřednictvím e-learningu se nelze naučit disciplíně a přesnosti a nelze zažít pocit pospolitosti a sounáležitosti s ostatními. A člověk je tvor společenský.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KONCEPT PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Podnikové vzdělávání charakterizované podle Koubka „Vzdělávání realizované podniky tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání, přičemž za celoživotní vzdělávání pokládáme spojení vzdělávání formálního (realizovaného v rámci školské soustavy), neformálního realizovaného v průběhu zaměstnání, a informálního, resp. Neinstitucionálního, které tvoří přirozenou součást každodenního života a vůbec nemusí být vnímáno jako vzdělávání.

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.“¹

Podnikové vzdělávání je nedílnou součástí celoživotního vzdělávání, jehož cílem jsou vysoce kvalifikovaní dospělí pracovníci disponující znalostmi. Podnikové vzdělávání můžeme považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování konkurenceschopnosti podniků. Je to právě znalostmi, zkušenostmi a potřebnými návyky vybavený zaměstnanec, kterou svou vysokou produktivitou práce pomáhá zaměstnavateli stát se konkurenceschopným a přináší mu zisk, jehož část by měla být opět vložena do dalšího rozvoje zaměstnanců firmy. Ekonomické hledisko zde hraje významnou roli. Konkurenční výhodou je v současné společnosti přístup ke kvalitním informacím a kvalitnímu lidskému kapitálu. Jestliže chce být podnik úspěšný, musí mít zaměstnance s potřebnými znalostmi, zkušenostmi a návyky.

Zaměstnavatelé poskytují vzdělávání svým zaměstnancům:

- **aby zajistili soulad s legislativou** – zákon ukládá příslušným profesím různé odborné zkoušky, atestace, pravidelná proškolení, např. školení BOZP a PO, školení řidičů apod., jsou tedy nutné ze zákona,
- **v rámci reakce na změny/měnění se prostředí; za účelem zvyšování konkurenceschopnosti** - vzdělávání v tomto případě souvisí s inovacemi,

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000, 350 s. ISBN 8085943514.

novými technickými či technologickými výzvami, organizačními či hospodářskými změnami; vnitřní změny metod a strategií by měly udržet krok se změnami externími.

Důležitým faktorem souvisejícím s možností a úrovní podnikového vzdělávání jsou finanční možnosti podniku. Solventní podnik si může dovolit poskytnout svým zaměstnancům kvalitní profesní vzdělávání, které rozvíjí znalosti, dovednosti a upevňuje žádoucí návyky a pomáhá formovat jak pracovní, tak sociální vlastnosti zaměstnanců. Zvyšováním znalostí a dovedností zaměstnance, tj. investováním do zvyšování jeho kompetencí si podnik vytváří svůj lidský kapitál. Podnikové vzdělávání je také péče o zaměstnance (za jejich aktivní participace), zvyšuje jeho hodnotu na trhu práce, přispívá k jeho osobnímu rozvoji a k uspokojení z práce, kterou díky vzdělávání lépe pochopí a zvládá.

Potřeby a možnosti podnikového vzdělávání záleží na typu a velikosti podniku. Velké nadnárodní společnosti mívají většinou konzistentní a velmi dobře propracované a nastavené podnikové vzdělávání pro jednotlivé pozice ve firmě.

Podniky vzdělávají své zaměstnance za účelem dosažení svých cílů, které mohou být různě formulovány, jako např. splnění naplánované výše prodeje, zvýšení zisku, zvýšení podílů na trhu v daném segmentu nebo zvýšení produktivity práce.

Základním požadavkem pro to, aby byla firma schopna systematicky rozvíjet své zaměstnance, je nutnost propojení systému podnikového vzdělávání se systémem personální práce firmy. V některých moderních podnicích je zřízeno speciální oddělení pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tato oddělení formulují a navrhují politiku a strategii podnikového vzdělávání. Některé firmy dávají přednost přijímání již zcela dokonale odborně připravených pracovníků, to ovšem klade vysoké nároky na získávání a výběr zaměstnanců. Jiné podniky vzdělávají své pracovníky, až když vznikne neodkladná potřeba. V takovém případě jde o náhodné a nepravidelné vzdělávání, které nemá kontinuitu a nesleduje žádnou strategii. Efektivním podnikovým vzděláváním je systematicky rozpracované firemní vzdělávání pro zaměstnance na všech stupních zaměstnaneckých pozic. Ideální spojení je propojení firemní kultury, personální strategie a firemního vzdělávání.

Vzdělávací potřeby je nejprve nutno naplánovat. Je třeba si uvědomit **jaké** vzdělávání, **komu, jak, kým, kdy, kde a za kolik**.

Podnikové vzdělávání zajišťují podniky různými formami:

1. interní – v rámci podniku, vnitropodnikové ve vlastním vzdělávacím zařízení,
 - a) v rámci pracovního procesu On the Job Training OJT,
 - b) mimo pracovní proces Off the Job Training OFFJT,
2. externí – probíhá mimo podnik, ve specializovaném vzdělávacím zařízení.

„Cílem podnikového vzdělávání je zajistit pracovní způsobilost všech pracovníků k výkonu činností v pracovních pozicích (funkcích), na které jsou zařazeni. Specifickými znaky podnikového vzdělávání je skutečnost, že se stává prostředníkem a pomocníkem k dosažení cílů organizace, je zaměřeno na období dospělosti člověka, je nedílnou součástí výkonu určitého povolání a souběžně s ním se uskutečňuje.“²

Identifikace vzdělávacích potřeb

„Cílem identifikace potřeb školení podle Mužíka je: rozdíl mezi tím, co zaměstnanci znají a umí dělat a tím co musí znát a umět udělat a popřípadě také které nevhodné pracovní návyky můžeme eliminovat pomocí školení.“³

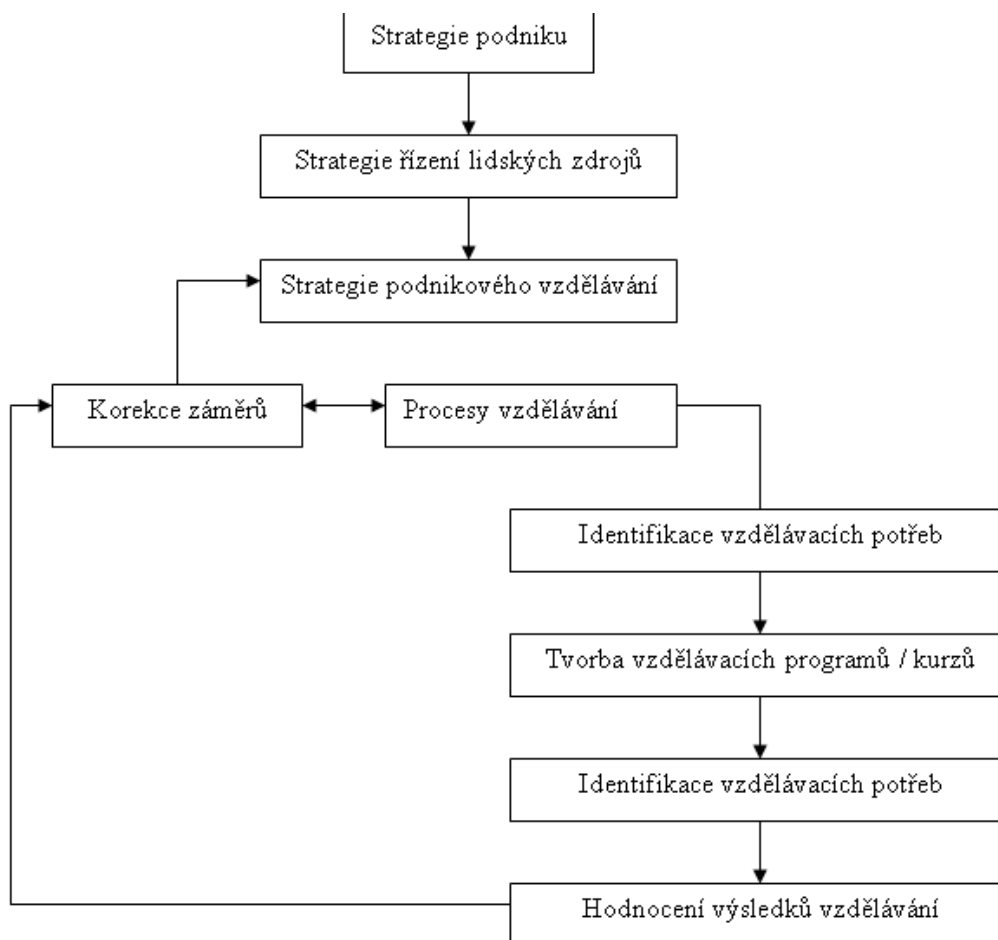
„Proces analýzy školících požadavků ve firmě má v zásadě pět etap: sběr informací, zveřejnění problémů ve výkonu lidí, stanovení příčin těchto problémů, rozdělení problémů na požadující a nevyžadující školení a také určení jejich pořadí na základě priority. Jako důsledek těchto opatření bude část školení uznána jako nezbytná a budou provedena v daném období, část bude odložená a část školení může být i zamítnuta.“⁴

² MUŽÍK, Jaroslav. Trendy a problémy v podnikovém vzdělávání. [online]. s. 22 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.jaroslavmuzik.cz/files/materialy-pro-vyuku/trendy-a-problemy-v-podnikovem-vzdelavani.doc>

³ Tamtéž.

⁴ Tamtéž.

Obrázek 1: Podstata a procesy spojené s podnikovým vzděláváním



Zdroj⁵

Učící se organizace

Učící se organizace je termín pro firmy, které usnadňují učení pro své členy a neustále se rozvíjí.

Učící se organizace byla vyvinuta v důsledku tlaků, kterým čelí každá moderní organizace a umožňuje jim zůstat konkurenceschopnými v podnikatelském prostředí.

Učící se organizace má pět hlavních funkcí:

- systémové myšlení,
- sebeovládání,
- společnou vizi,
- týmové učení,
- mMentální modely (předpoklady držené jednotlivci a organizací).

⁵ MUŽÍK, Jaroslav. Trendy a problémy v podnikovém vzdělávání. [online]. s. 22 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.jaroslavmuzik.cz/files/materialy-pro-vyuku/trendy-a-problemy-v-podnikovem-vzdelavani.doc>

Koncept učící se organizace byl vytvořen prostřednictvím práce a výzkumu Petera Sengeho a jeho kolegů. Učící se organizaci definoval jako místo, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, kde jsou pěstovány nové způsoby myšlení a kde se lidé učí, jak se učit společně.⁶

Pokud organizace efektivně vzdělává své zaměstnance, může tím například: minimalizovat náklady, zlepšit celkovou produktivitu a flexibilitu provozu, přilákat nové pracovníky (bude jim nabídnuta příležitost a motivace pro jejich rozvoj), podpořit počet ztotožněných pracovníků s posláním a cíli organizace a tím vším udržet úroveň inovací a zachování konkurenceschopnosti.

„Motivační působení mnohých podniků je zaměřeno na rozvoj podnikové kultury ve smyslu posilování těch forem chování, myšlení a rozvíjení hodnot, které podporují motivaci, tvořivost a podnikavost zaměstnanců, včetně ztotožnění se s podnikem. Podniková kultura významně ovlivňuje dosažení úspěchu podniku. Důležitým nástrojem pozitivního ovlivňování podnikové kultury a ztotožnění pracovníka s podnikem jsou i rozvojové vzdělávací projekty.“⁷

A proto vzniká otázka: Má cenu se vzdělávat?

Z pohledu zaměstnance zcela určitě ano, aby zvládnul zvyšující se nároky, kterým každodenně čelí. I v případě, že by hledal novou práci, na tom bude lépe než ostatní, když bude disponovat náležitými znalostmi, schopnostmi, či dovednostmi.

Z pohledu firmy určitě taktéž. Jisté je to, že aby se firmě v dnešní době dařilo, musí své zaměstnance učit. Je to totiž právě lidský kapitál, který žene společnosti vpřed. Zejména nadnárodní společnosti mají tento systém velmi dobře vypracovaný, a proto je dobré u nich pracovat a zdokonalovat se. Aneb zastávám názor pana docenta Mužíka: *„Lidé jsou pro každou firmu jednou z nejdůležitějších součástí. Proto je nutné, aby management firmy dostatečně investoval, a to nejen finanční prostředky k získávání kvalitních zaměstnanců, ale i do jejich dalšího vzdělávání, aby si udržel jejich spokojenost a loajalitu.“⁸*

⁶ Učící se organizace. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/U%C4%8D%C3%AD%C3%AD_se_organizace

⁷ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. Manažer. ISBN 9788024719047.

⁸ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 9788073577384.

2 ROLE E-LEARNINGU V PODNIKOVÉM VZDĚLÁVÁNÍ

Tradičním přístupem v podnikovém vzdělávání bylo, odvést lidi od jejich denní práce a školit je v samostatné školící místnosti - stejně jako v normální školní třídě.

Jednou z výrazných výhod školení v učebně je sociální zkušenost. Účastníci se mohou učit spolu s kolegy a v přítomnosti trenéra nebo instruktora. Existuje však řada nevýhod s tímto typem vzdělávání. To zahrnuje skutečnost, že každý má být v učebně ve stejnou dobu a má pracovat ve stejném tempu. Přestože školení v učebně stále pokračuje v mnoha organizacích, jiní se přesunuli do další fáze praktického výcviku, kde se školí pomocí e-learningu.

Podle Barešové se na e-learning dá nahlížet mnoha způsoby:

„systémově:

- *E-learning je všeobsahující termín obecně užívaný ve vztahu k počítačově zdokonalenému vzdělávání.*

procesově:

- *E-learning je vzdělávací proces, využívající informační a komunikační technologie k tvorbě kurzů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia.*

prostředkově:

- *E-learning je výuka s využitím výpočetní techniky a internetu.*
- *E-learning je forma vzdělávání využívající multimediální prvky.*
- *E-learning neboli elektronická podpora výuky představuje využití jednotlivých e-learningových aktivit ve vzdělávání.*

informačně:

- *E-learning je v podstatě jakékoli využívání elektronických materiálních a didaktických prostředků k efektivnímu dosažení vzdělávacího cíle a tím, že je realizován zejména prostřednictvím počítačových sítí.⁹*

E-learning se poprvé objevil v roce 1997 a v roce 1999 a stal se první vzdělávací službou na dálku, byl použit poprvé v CBT systémech semináře v Los Angeles a od té doby se tento termín používal k popisu použití online, osobní, interaktivní nebo virtuální vzdělávání.¹⁰ Stal se nedílnou součástí interní formy

⁹ BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: Vox, 2011, 197 s. ISBN 9788087480007.

¹⁰ E-learning. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/E-learning>

podnikového vzdělávání. E-learning se používá jako termín pro počítačově zdokonalené vzdělávání. Využívá k tomu informační a komunikační technologie, výpočetní techniku, internet a multimediální prvky. Je realizován zejména prostřednictvím počítačových sítí.

E-learningové kořeny nám už od počátku zasahovaly do života při využívání technologií na podporu vzdělávání, zejména využíváním vzdělávacích filmů, televize a videokazet. V roce 1980, s příchodem osobních počítačů, jsme viděli zavedení interaktivního multimediálního počítače, založeného na vzdělávání (CBT), které bylo vydané na CD¹¹ nebo laserové disky.¹²

Ale bylo to právě na počátku roku 1990, s narozením World Wide Web, kdy se on-line vzdělávání začalo používat k doručování učení po celém světě.¹³

Z počátku se většina on-line vzdělávání používala na univerzitách, kde byl přístup k internetu častější. Nicméně, na konci roku 1990 společnosti začaly vidět hodnotu on-line vzdělávání jako prostředku, který poskytne školení za nízkou cenu. Kolem roku 2000, byl obrovský zájem o všechno "e-". "E-commerce" a "e-business" a pojem "e-learning", který se v té době zrodil.¹⁴

Velkou výhodou e-learningu v této době bylo právě to, že jste nemuseli jezdit dlouhou dobu na určenou lokaci, ale mohli jste si studovat, kdy se vám zachtělo. To také znamenalo, že jste se mohli učit vlastním tempem a nebyl nikdo, kdo by vám řekl, kdy a co máte dělat.

Během roku 2000 se stal firemní e-learning velkým byznysem. Vznikl Learning Management systém, který řídil studenty a vyučující a řada společností začala nabízet vývoj on-line kurzů¹⁵ na míru.

Pojem e-learning se pro mnoho lidí stal synonymem pro on-line kurzy. Manažerům se však nezdálo, že se plní své sliby¹⁶:

- lidé vypadávaly z on-line kurzů místo toho, aby je dokončily,
- rozsáhlé investice do LMS se nevyplatily,
- vývoj obsahu byl příliš dlouhý a nákladný.

Zaměstnanci:

¹¹ Disk fungující jakožto nosič, používaný při komunikaci uživatele s počítačem.

¹² An introduction to workplace learning: E-learning. *C4lpt.co.uk* [online]. © 2015- [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://c4lpt.co.uk/resources/social-learning-handbook/an-introduction-to-workplace-learning/>

¹³ Tamtéž.

¹⁴ Tamtéž.

¹⁵ Kurz Krátkodobý program nebo část vzdělávacího programu vztahující se k určitému časovému úseku výuky.

¹⁶ Tamtéž.

- e-learning považovali za horší než tradiční učení ve třídě,
- pro mnohé je nezbytný, aby se učitel, stejně jako ostatní studenti, současně přidali do hodnoty celého procesu,
- pracovní prostřednictvím on-line kurzu pro ně nebylo dostatečné - jakkoli dobře navržené a vyvinuté,
- zaměstnanci nebyli nadšeni z toho, že musí sedět u počítače a trávit hodiny u on-line kurzů. A to je brzy začalo nudit.

V důsledku toho začala řešit řada nových vzdělávacích přístupů a objevily se otázky, zejména okolo potřeby sociální interakce.

Blended learning¹⁷ byl původně definován jako vytvoření vzdělávacího řešení, které mísí face-to-face (F2F)¹⁸ vzdělávání (semináře atd.) s on-line prvky zahrnující směs obojího. Bylo napsáno mnoho o tom, jak vytvořit smíšené řešení, ale neexistuje žádná magická formule. "Pravá" směs závisí na řadě faktorů.

Jiný výraz pro "blended learning", je "hybridní učení", tento termín se běžně vyskytuje ve formálním vzdělávání. Termín je nyní definován širěji jako poskytování učení za použití různých médií, formátů a přístupů.

V situacích, kdy face-to-face učení nebylo možné, (například když se studenti nacházeli v různých částech země nebo světa), zařízení a nástroje začaly být používány tak, aby se všichni studenti spojili on-line, ve stejnou dobu s tutorem, který vedl vzdělávací relaci. Toto je často označováno jako "živý e-learning" nebo "synchronní vzdělávání", nebo dokonce "učení v reálném čase" pro odlišení od asynchronní nebo samostatné práce.

Pro mnoho organizací dnes učení na pracovišti zahrnuje:

- vytváření bohatého obsahu e-learningu nebo smíšeného řešení s mixem face-to-face a dalších on-line prvků,
- řízení žáků a jejich učení v systému a podávání zpráv o jejich činnosti, výsledky zkoušek a dokončených kurzů,
- použití webových konferencí, které podporují poskytování živých e-learningových zasedání.

Nicméně jeden významný vliv na naše chápání učení na pracovišti je rostoucí poznání, že neformální vzdělávání je klíčovým prvkem, který je již dlouho přehlížen.

¹⁷ Vzdělávací disciplína kombinující aspekty distančního i prezenčního (Face-to-Face) vzdělávání.

¹⁸ Popis situace při výuce ve třídě. Prezenční studium.

Formy e-learningu

Computer based training – CBT je nová metoda učení. Je to forma vzdělávání, ve které se student učí pomocí speciálních školicích programů na počítači. Oproti tradičnímu učení má několik výhod:

- CBT nabízí stimulující prostředí, kde se student může učit svým vlastním tempem,
- student má své pohodlí,
- CBT je přístupné nejširšímu publiku na multi-místech a je nákladově efektivní pro studenta,
- může být speciálně navržený pro konkrétní odvětví a také vhodně využit pro tělesně postižené,
- CBT také ušetří náklady organizace na instruktora, na pořádání školení, cestovní náklady a čas,
- zaneprázdnění odborníci v oblasti IT mohou získat jejich certifikaci, aniž by se museli obtěžovat s cestou do učebny,
- prostřednictvím CBT, mohou zaměstnanci držet krok s neustále se měnícími technologiemi,
- technologie CBT také rozkládá složitý software pro snadné a rychlé porozumění.

Web based training - WBT někdy také nazývané e-learningem poskytuje instrukce kdykoliv a kdekoliv přes internet nebo firemní intranet pro studenty vybavené webovým prohlížečem. Existují dva základní modely WBT:

- synchronní (s instruktorem),
- asynchronní¹⁹ (samostatné řízení).

Instrukce mohou být dodány pomocí statických metod (učicí portály, hypertextové odkazy, audio a video webové streamy, promítání a interaktivních metod (chat, videokonference²⁰).

Výhody WBT:

- školení pro uživatele je velmi snadno doručitelné,
- WBT může být buď ve formě individuální, nebo skupinové školení,

¹⁹ Učení, ve kterém není interakce mezi učiteli a studenty stálá tj. probíhá např. po určitém časovém zpoždění. Příkladem mohou být tzv. samostudijní kurzy, které student individuálně prochází za pomoci internetu nebo CD-ROMu.

²⁰ Schůzka většího počtu lidí pořádaná pomocí kamer a telekomunikačních systémů, jednání na dálku, přenosem obrazu i zvuku.

- má podporující platformy, jako je Windows, Mac, UNIX, PDA, telefon,
- obsah lze snadno aktualizovat,
- vyžaduje minimální technickou podporu,
- lze vyfakturovat jméno uživatele, počet přístupů, datum / čas přístupu,
- přístup může být řízen,
- může být spojen s jinými systémy.

Virtual classroom – virtuální třída se nachází v on-line třídě, která umožňuje účastníkům komunikovat, prohlížet prezentace a pracovat ve skupinách.

Virtuální třída může být použita k přednáškám a cvičením online, a to zejména s externími studenty. Učebny lze nastavit jako on-line zasedací místnost pro studenty, aby mohli pracovat na společných úkolech.

Lektor (trenér) podle Bartáka v podnikové sféře obvykle odborník, který uskutečňuje vzdělávání dospělých ve firmě a spolu se zadavatelem a organizátorem studia je odpovědný za jeho řízení.²¹

Lektora, který je kompetentní charakterizuje:

- odborná připravenost,
- zkušenosti,
- praxe,
- pozitivní přístup, aktivita,
- adaptabilita,
- schopnost řídit interaktivní vzdělávací formy.

Lektor by měl pečlivě zvažovat, co zařadit musí, co může, a co tvoří eventuální doplňující materiál. Vybírá informace nejlépe vyhovující podmínkám a pomáhá lidem učit se a rozvíjet se.²²

²¹ BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé]*. Praha: Votobia, 2003, 222 s. ISBN 8072201581.

²² Tamtéž.

Role studenta v e-learningu a rozdíly mezi prezenčním a online studiem

Jako v normální třídě musí učící i student hrát své určité role v e-learningovém vzdělávání. Tyto role jsou velmi důležité, neboť blíže vymezují a upřesňují povinnosti, které jsou nezbytné k zajištění účinné a odměňující studijní zkušenosti pro obě strany.

V e-learningu jsou studenti vedeni k tomu, aby se stali samostatnými. To znamená, že získávání zkušeností nezávisí pouze na úsilí instruktora. Určité množství přípravy a úsilí musí být vyvíjeno studentem, aby produktivně přispěl k on-line vzdělávání.

- Primární je sebeuvědomění. Student musí uvědomit sebe, své osobní očekávání, stejně jako očekávání instruktora. Přes posouzení osobních dovedností, pracovní morálky, chování a postoj. Je důležité pro ně vyburcovat konstruktivní změny či úpravu sebe samých. Je důležité, aby pochopili jejich motivaci/hodnotu pro učení.
- Orientace je na druhém místě. Předtím než se student zapojí do formálního vzdělávání, je nutno, aby se zorientoval (nejlépe pomocí instruktora), s obsahem kurzu, počítačem, internetem, virtuální třídou, softwarem, se spolužáky a s instruktorem.
- Třetí rolí je disciplína. Žák musí sledovat rozvrh a plnit úkoly s cílem maximalizovat učení.
- Ve vztahu k nezávislému učení, student musí být schopen motivovat sebe a převzít iniciativu v rozšiřování svého učení. Například, pokud má problémy s určitým obsahem, nemůže očekávat, že instruktor nabídne pomoc. Místo toho je třeba otázat se přímo instruktora.
- A za páté, student musí být interně, tak externě motivovaný.

Společnosti a hodnocení e-learningu

Společnosti poznaly, že jejich investicí do e-learningu ušetří peníze a zvýší také jejich produktivitu a flexibilitu. Každá společnost se však nachází v jiné úrovni vývoje:

- tvorba a implementace e-learningové struktury,
- tvorba nebo nákup nejdůležitější části e-learningu (obsahu),
- e-learning se v tomto bodě stává strategickým nástrojem.

Většina společností má nyní první dva stupně za sebou, ale nemají měřitelné výsledky k ospravedlnění jejich investic.²³

Zavádění e-learningu do firmy

Základem analýzy vzdělávacích potřeb jsou většinou požadavky manažerů na základě hodnocení kompetencí zaměstnanců a mimo ně do nich také někdy vstupují specialisté a HR manažeři. Je nutné, aby byly dobře definovány cíle vzdělávání. Dále se firma musí rozhodnout, jaké typy vzdělávání považuje za nejvhodnější. V případě e-learningu se první krok odvíjí od toho, jaký přístup si zvolí k jeho řešení (využití).

Zavádění e-learningu vyžaduje od zaměstnanců aktivní přístup k sdělení názorů a otevřenou podnikovou komunikaci. Také by vedení mělo sdělit, jaké plusy a mínusy zaměstnancům a také firmě samotné e-learning přináší.²⁴

E-learning nabízí zcela nový přístup učení se ve firmách. Za tak krátkou dobu se vypracoval na plnohodnotnou cestu, navázal a vnesl do firemní kultury nové technologie. Nyní se stává pevnou součástí firmy.

Mnoho firem ho využívá pro zákonná školení. E-learning v podnikovém vzdělávání využívají jak státní organizace, tak i soukromé subjekty. A očekává se jeho rozvoj a to nejen v množství společností, které ho budou využívat, ale i v množství druhů školení, pro která bude využit.

²³ BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: Vox, 2011, 197 s. ISBN 9788087480007.

²⁴ Tamtéž

3 SWOT ANALÝZA E-LEARNINGU

SWOT analýza je strukturovaná plánovací metoda používaná k vyhodnocení silných a slabých stránek, možností a hrozeb u daného projektu či podnikání. Je důležitá pro dlouhodobé strategické plánování. SWOT analýzu můžeme provádět pro výrobek, projekt, místo, průmysl, službu nebo osobu. Jedná se o zadání cíle a určení interních a externích faktorů, které jsou příznivé či nepříznivé pro dosažení tohoto cíle. Dalo by se říct, že SWOT analýza je výsledkem pátrání po důvodu neúspěchu mnoha firem, které v minulosti zbankrotovaly. Lidé se zajímali, proč tomu tak bylo a zdali by se našly nějaké společné důvody jejich bankrotu. Ukázalo se, že jedním z mnoha důvodů neúspěchu bylo nedostatečné plánování. Firmy potřebovaly vědět, co udělat, co změnit, čeho se vyvarovat, prostě jak uspět. Za účelem výzkumu na toto téma byl sestaven ve Stanford Research Institute v USA vědecký tým ve složení Benepe, Doshier, Humphrey, Lie a Steward, který se výzkumu věnoval 10 let, od roku 1960 do roku 1970. Výsledkem byla SWOT analýza, kterou ve finální fázi výzkumu s úspěchem vyzkoušela firma v UK. Od té doby se tedy SWOT analýza používá jako důležitý nástroj v plánování.

SWOT je zkratkou ze 4 anglických slov:

- **strengths** (silné stránky - výhody): charakteristiky/vlastnosti podnikání či projektu, které mu dávají výhodu oproti ostatním,
- **weaknesses** (slabé stránky - nevýhody): charakteristiky/vlastnosti projektu, které umísťují projekt do nevýhodné pozice v porovnání s ostatními,
- **opportunities** (příležitosti): aspekty, které může projekt využít ke svému prospěchu,
- **threats** (hrozby, rizika): aspekty v prostředí, které mohou projektu způsobit problémy.

Uživatelé SWOT analýzy se musí ptát a odpovídat tak, aby výsledkem byly smysluplné informace a jasná reálná fakta u každé kategorie analýzy a jedině tak jim přinese užitek a konkurenční výhodu. Míra, v níž se spojuje interní prostřední firmy s prostředím externím, je vyjádřena konceptem strategického porovnání. V rámci SWOT analýzy jsou hodnoceny vnější a vnitřní faktory podniku. Do vnitřních faktorů řadíme silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses). Do vnějších faktorů, souvisejících s vnějším prostředím, řadíme příležitosti (Opportunities) a rizika (Threats).

3.1 Vnitřní faktory

K vyhodnocení silných a slabých stránek je zapotřebí mnoho podkladů. Nejčastěji jsou využívány výstupy z následujících analýz:

- **finanční analýzu podniku** – hodnotí podnik jako celek, bere v úvahu krátkodobou (jednorochní) a dlouhodobou a finanční situaci a efektivní fungování neboli výkonnost podniku, data jsou čerpána z minulosti, nicméně finanční analýza je velmi důležitá pro rozhodování o budoucnosti podniku; podkladem jsou většinou účetní uzávěrky, statistiky; existuje mnoho metod finančních analýz, jako je např. analýza absolutních ukazatelů, analýza fondů finančních prostředků;
- **analýzy hodnotového řetězce** – mapují procesy ve výrobě a administrativě za účelem zjištění mezer a za účelem jejich zlepšení;
- **modely pro uplatňování řízení jakosti** – praktický nástroj pro sebehodnocení podniku;
- **analýzy zdrojů** – posuzuje zdroje finanční, lidské, materiální a nemateriální;
- **analýzy produktového portfolia** – posuzuje míru růstu produktů na trhu a podíl na trhu.

3.2 Vnější faktory

Za účelem posouzení příležitostí a možných rizik podnik využívá nejčastěji následující vstupy:

- **analýza trendů vzdáleného prostředí** – označuje současné či budoucí možné ovlivnění podniku v oblasti ekonomické, politické, sociální, legislativní, technologické či ekologické;
- **sektorová analýza** – zpracovává odhad/výhled do budoucnosti daného odvětví s ohledem na stávající/možné konkurenty, dodavatele a kupující a na možné náhradní výrobky/služby a jejich cenu v případě, že bude nutno nahradit stávající produkty/služby;
- **analýza konkurenčního postavení** - analýza konkurentů, potřeb zákazníků, segmentace trhu;

Podstatou SWOT analýzy je najít nejvýznamnější silné a slabé stránky a zároveň klíčové příležitosti a největší rizika. Jedná se o nástroj, který jestliže je správně použit, pomůže danému subjektu ve správné volbě.

V rámci praxe v americké farmaceutické společnosti jsem si mohla v praxi vyzkoušet, jak funguje vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím e-learningových kursů. Bezprostředně po nástupu na praxi jsem se zúčastnila tzv. Initiation School, kterou absolvuje každý nový zaměstnanec bezprostředně po přijetí do pracovního poměru.

Tato úvodní škola je organizovaná personálním oddělením a obsahuje informace ze všech oddělení společnosti, které jsou pro zaměstnance důležité. Lektorů je více, podle typu informací. Informace podává HR Associate, Medical Advisor, IT Leader, Accounting Manager a Compliance Director. Škola trvá 1 pracovní den a noví zaměstnanci obdrží rovněž materiály pro samostudium.

Poté jsem v průběhu několika dní absolvovala e-learningová školení, která mi byla v rámci praxe přidělena. Jednalo se o:

- školení řidičů,
- školení BOZP a PO,
- školení přidělená ústředím v rámci Health, Safety and Environmental Directions – Mobile (na cestách), Secure (požární bezpečnost), Ergo (ergonomie pracovního místa) a Green (ochrana životního prostředí),
- Red Book – kodex chování zaměstnance Eli Lilly,
- Business Continuity Plan – krizový plán.

Bylo pro mě velmi zajímavé zjistit, jak moc se mohou od sebe e-learningová školení lišit a porovnat jejich úroveň. Na základě této zkušenosti uvádím níže výhody, nevýhody, možnosti a rizika e-learningu.

3.3 Silné stránky (výhody) e-learningu

- **úspora času** – zaměstnanci nemusí nikam jezdit, ušetří čas na dopravu, firma ušetří čas na organizaci školení. E-learning přináší benefit v redukci času nutného pro vyškolení zaměstnanců, protože:
 - zaměstnanec si sám určuje své vlastní tempo, nemusí se přizpůsobovat nejpomalejšímu účastníku skupiny,

- uspoří čas, který se ve třídě často stráví zodpovídáním otázek či diskusí s jinými účastníky na téma, které je irelevantní pro potřeby daného zaměstnance,
- stráví méně času sociální interakcí,
- začít a ukončit lekci je mnohem rychlejší než v případě skupiny ve třídě,
- zaměstnanec nemusí cestovat za vzděláním,
- zaměstnanec se učí to, co potřebuje, může vynechat ty části programu, které nepotřebuje;
- **vzdělávání prostřednictvím e-learningu je rychlejší; zaměstnanci mají k dispozici rychleji aktuální informace** – dnešní době, kdy žijeme v neustále se měnícím prostředí, je klíčovou výhodou e-learningu jeho rychlejší dodací cyklus než tradiční trénink ve třídě. Tréninky ve třídě mají svá praktická omezení v tom, jak rychle mohou být školení poskytována, jelikož kapacita poskytovat školení je limitována počtem tříd a trenérů. Výhodou je tedy rychlejší přístup zaměstnanců k modernějším, aktuálním informacím v trénincích. Změny v nich lze provádět vcelku snadno;
- **Vyšší efektivita výuky** – výsledky studií ukazují, že:
 - vzdělávaným zaměstnancům se líbí e-learningový formát a e-learningové tréninky obecně,
 - vzdělávaní zaměstnanci dosahují vysokých skóre v testech a jiném ohodnocení,
 - zvýšilo se množství vzdělaných, kteří dosáhli nejvyšší úrovně v dané oblasti,
 - zlepšila se schopnost zaměstnance aplikovat nabyté znalosti, vědomosti či nově naučené procesy v práci,
 - informace prostřednictvím e-learningu zaměstnanec rychleji vstřebává,
 - zaměstnanec si déle zapamatuje nabyté informace;
- **flexibilita - geografická a časová** – zaměstnanci mohou k absolvování e-learningových kursů přistupovat odkudkoliv, za předpokladu, že mají přístup k PC a internetu. Navíc jsou kursy dostupné 24/7, tudíž zaměstnanec může kurs absolvovat, kdy mu to vyhovuje;
- **individuální přístup** – kursy vznikají podle potřeb, jsou v podstatě šité na míru zaměstnanci na dané pozici. V případě, že je některá část kursu pro zaměstnance irelevantní, může ji vynechat, určuje si sám, co potřebuje;

- **stejný obsah a forma pro všechny každý** – zaměstnanec dostává stejné informace a ve stejné formě, na rozdíl od tradičních kursů ve třídě. Tam dochází k mnoha proměnným, mohou se lišit lektoři, materiály apod.;
- **široké spektrum nabídky** – e-learningová platforma nabízí velké množství různě zaměřených kursů, ze kterých si zaměstnanec může vybrat/ přímý nadřízený může doporučit;
- **interaktivita** – jedná se o zajímavou, interaktivní formu vzdělávání, která využívá multimediální prvky, používají se například různé simulace reálných situací, ve kterých si zaměstnanec může vyzkoušet;
- **lepší správa znalostí a řízení vzdělávání, snadnější administrace** – vzdělávání zaměstnanců je řízené, monitorované, sledovatelné, se snadnou administrací. Ideální je propojení vzdělávacího systému se systémem personálního oddělení, např. SAPem;
- **zvyšování úrovně práce s IT** – zaměstnanec se při studiu e-learningových kursů rovněž procvičuje v práci s informačními technologiemi;
- **přispívá k ochraně životního prostředí** – online e-learning je efektivní cestou, jak firma může zredukovat svoji uhlíkovou stopu. Hlavním důvodem je odstranění cestování za vzděláváním. Počítače samozřejmě zanechávají svou stopu. Desktop má spotřebu energie nejméně 0,125 kWh za hodinu a obsahuje toxické materiály jako je olovo, kadmium a PCB, která představuje vážné nebezpečí pro zdraví a životní prostředí. I přesto jsou emise CO₂ spojené s výukou za použití počítače signifikantně nižší než ty, spojené se standardní formou vzdělávání. E-learning také šetří papír. Mnoho e-learningových kursů je nezávislých, prezentují všechny vzdělávací obsah online nebo poskytují alternativy ve formě e-mailu, manuálů v PDF nebo jiných tzv. web-based nástrojů.

3.4 Slabé stránky (nevýhody) e-learningu

I přes výše uvedené množství výhod má e-learning také svoje nevýhody. Hlavní dějiny e-learningu začaly až s rozvojem internetu po roce 1993. I když od té doby uplynula již dlouhá doba, některé podniky jsou s e-learningovým vzděláváním teprve na začátku. Nejlépe jsou na tom pravděpodobně firmy s dlouholetou tradicí, s tisíci

zaměstnanci, které mohou plně ocenit e-learning jako moderní formu vzdělávání zaměstnanců.

Potenciální nevýhody e-learningu mohou být následující:

- **závislost na technologii** – zaměstnanci potřebují přístup k PC s potřebnou specifikací a přístup k internetu;
- **zavedení e-learningu je finančně nákladné** - počáteční náklady jsou vysoké a rovněž tvorba tréninkových online materiálů je nákladná. Tvůrci musí být přesvědčeni o tom, že extra náklady se jim vrátí jako benefit ve formě kompetentních zaměstnanců, kteří přinášejí firmě konkurenční výhodu. Je časově velmi náročné založit a správně nastavit celý systém a následně jej udržovat;
- **závislost na podpoře HR/personálního oddělení** – e-learning je stále závislý na pomoci ve formě materiálů ke kursu nebo softwaru;
- **nekompatibilní materiály** – některé materiály vytvořené pro jeden specifický systém nefungují v jiném systému, např. Apple Macintosh a Windows PC. Zde by pomohla standardizace v této oblasti;
- **nevhodný pro určité typy tréninků** – některé dovednosti se nelze naučit bez osobního kontaktu, ačkoliv i takové kurzy mohou být doplněny kursem e-learningovým;
- **nevhodný pro určité typy zaměstnanců/lidí** – e-learning vyžaduje vysokou míru osobní disciplíny a osobního time-managementu. Zaměstnanci, kteří se vzdělávají formou e-learningu musí být vysoce motivovaní a využít všechny výhody, které e-learning nabízí. Někdy může být tato forma považována za neosobní a „prokousávání“ se delším obsahem může být iritující;
- **spoléhající na kvalitní obsah** – někteří výrobci e-learningových kursů vytvářejí kurzy s nevyhovujícím obsahem a ve formátu zcela nevhodném pro e-learning. Je důležité, aby výrobce měl náležitě technické schopnosti a věděl, jaký design vyhovuje tomuto médiu;
- **sociální/ekonomické nevýhody** - ke vzdělávání prostřednictvím e-learningu nemá přístup každý z důvodu vysokých nákladů na pořízení PC, připojení k internetu apod.;
- **neosobní** – elektronická komunikace nenahrazuje a ani nemůže nahradit osobní diskusi jako při standardní formě vzdělávání, někteří lidé se mohou cítit osamělí;

- **odkázaná na IT schopnosti** - někteří mohou mít omezené schopnosti v oblasti IT, mít problémy s elektronickou komunikací a musí se učit, jakým způsobem toto médium efektivně používat;
- **postižení** – zaměstnanci se zrakovým či tělesným postižením mohou být znevýhodněni;
- **neflexibilní** – flexibilita může být ztracena v okamžiku, kdy má zaměstnanec přidělený povinný kurs s určenou lhůtou absolvování, jelikož je někdy těžké se přizpůsobit a najít čas v hektickém pracovním dni;
- **pedagogicky nepříliš obohacující** – elektronické prostředí nenabízí pedagogicky posilující vzdělávací prostředí v klasickém slova smyslu.

3.5 Příležitosti

Adaptabilita – jedna z nejlepších vlastností e-learningu je, že software a technologie se mohou snadno vyvíjet v závislosti na vzniku nových pedagogických teorií, nových objevech, pracovních postupech, prodejních technikách apod. Žádný problém. Stačí si vytvořit nový modul ve firemní tréninkové platformě a firma okamžitě získá všechny výhody pro své zaměstnance a finálně pro sebe (konkurenční výhody).

Mobilní vzdělávání – v dnešní době je možné vzdělávání prostřednictvím e-learningu i prostřednictvím mobilních zařízení. To znamená, že lidé mohou začít učit skoro všude, kdykoliv chtějí. Pokud mají zaměstnanci přístup na intranet přes svoje mobilní telefony či iPady, mohou absolvovat kurzy v průběhu ranního dojíždění na jejich pracoviště.

Reporting – abychom mohli získat užitečné informace a validní data, je třeba být při vytváření reportů velmi přesní a používat standardní a jednotný přístup. Díky moderním technologiím je velmi snadné automaticky vygenerovat reporty či zprávy, které vyhovují firemním potřebám, bez ohledu na to, kolik zaměstnanců chcete hodnotit.

Správa/management – je důležité získat report včas, ale je také velmi důležité ukládat data a reporty na místě, odkud je možné je kdykoliv získat/vytáhnout pro případnou budoucí analýzu či sledování historie. Zde je velká příležitost zbavit se papíru, který se může snadno ztratit nebo zničit. Teď nastává čas pro využívání online

databází a softwarových úložišt', ve kterých je možné permanentně skladovat vzdělávací záznamy zaměstnanců a snadno procházet organizačním systémem.

Domnívám se, že tento druh technologie umožňuje lidem dosažení nových cílů.

3.6 Hrozby a rizika

Nedostatek lidského kontaktu – e-learning je poskytován prostřednictvím počítače a v poslední době i prostřednictvím mobilních zařízení. Videokonferenční aplikace může tuto formu oživit, ale jinak se může tento druh tréninku zdát některým lidem velmi neosobní. Člověk je od přírody společenský tvor, a jestliže se odstraní všechny formy interakcí s jinými lidmi, může to být pro některé uživatele velmi demotivující faktor.

Nuda – mnoho článků a diskusí z oblasti e-learningu je zaměřeno na to, jak zaujmout a motivovat uživatele. Ve skutečnosti je jedním z hlavních problémů souvisejících s e-learningem vysoká "úmrtnost" žáků, kteří jak se často zdá ztratili motivaci, jelikož on-line kurzy jsou nudné.

Nedostatek pozornosti – Při standardní formě vzdělávání ve třídě není k dispozici mnoho faktorů k rozptýlení pozornosti, nelze jen tak odejít. Na druhé straně při e-learningovém studiu hrozí ztráta pozornosti mnohem více. Je mnohem jednodušší nechat se rozptýlit kolegou apod. Nejvíce hrozí ztráta pozornosti doma, protože nikdo uživatele nesleduje.

3.7 Shrnutí

E-learning je novodobou formou učení, která díky využívání moderních informačních a komunikačních technologií vnesla do procesu učení zcela nové prvky. Od počátku e-learningu můžeme hovořit o procesu neustálého zdokonalování e-learningových kursů, který v souvislosti s vývojem ICT neustále pokračuje. Dříve jsme mohli využívat e-learning pouze na nepřenosných počítačích, které nás limitovaly v pohybu, zatímco dnes jej můžeme využívat na noteboocích nebo dokonce na tabletech. Za předpokladu, že máme přístup k internetu, můžeme se e-learningu věnovat prakticky skoro všude. V dnešní době získává e-learning na stále větší popularitě a je využíván buď jako alternativní forma učení nebo tvoří nedílnou součást

tradičního procesu učení. Možná se v budoucnosti e-learning stane zcela rovnoprávnou alternativou k tradičnímu vyučování, nicméně já se domnívám, že tomu tak doposud není a věřím, že nebude. Informační a komunikační technologie v současné době ovlivňují všechny aspekty našeho života a stejně tak ovlivňují vzdělávání. Stále zvyšují svůj poměr v porovnání s tradičními formami vzdělávání, nicméně věřím, že nikdy nezískají stoprocentní nadvládu. Je pravda, že každému jedinci vyhovuje jiná forma učení, ale je zmapováno a historicky dokázáno, jak člověk nejlépe vstřebává informace a jak si je nejlépe zapamatuje. Jan Amos Komenský, jehož didaktické zásady platí dodnes, říká, že základním didaktickým pravidlem je požadavek učit všemu příkladem, pravidlem a praxí.

Od dob J. A. Komenského se stále rozšiřuje paleta didaktických prostředků. E-learning využívá k předávání informací větší množství prostředků a kombinuje je. V tomto případě hovoříme o multimediálním působení. Spojuje text, animované obrázky, videa, zvuk, grafická znázornění, simulace reálných situací pomocí grafiky či skutečného filmu a vše spojuje do jednoho celku. Komenský říká: „*Proto budiž učitelům zlatým pravidlem, aby všechno bylo předváděno smyslům, kolika možno. Tudiž věci viditelné zraku, slyšitelné sluchu, vonné čichu, chutnatelné chuti a hmatatelné hmatu; a může-li něco býti vnímáno najednou více smysly, budiž to předváděno více smyslům...*“²⁵. Z tohoto hlediska je e-learning výbornou vzdělávací formou. Musíme ale vzít do úvahy velký rozdíl v kvalitě e-learningových kursů.

E-learningové kursy mohou být velmi zábavné, obzvláště ty, které v co největší míře využívají dostupná multimédia. Z mé zkušenosti si právě z takových e-learningových kursů student zapamatuje a odnese nejvíce. Na druhé straně mohou mít e-learningová školení podobu pouze naskenované směrnice, kterou si uživatel má přečíst na PC nebo notebooku či tabletu. V takovém případě o zábavnosti nemůže být řeč.

Z mého pohledu představuje ideální proces vzdělávání kombinaci e-learningu s tradiční formou vyučování/vzdělávání. Jsou určité dovednosti, které se prostřednictvím e-learningu nelze naučit. I když moje nedávná zkušenost s učením prostřednictvím informačních technologií mně jedné dovednosti naučila. Měla jsem uplést vánočku. Jelikož jsem netušila jak, zadala jsem ve svém mobilním telefonu v internetovém vyhledávači heslo „jak uplést vánočku“. Vyjel mi odkaz na video, které mně krok za krokem provedlo celým procesem a výsledkem byla vzorově upletená

²⁵ KOMENSKÝ, J. A. Velká Didaktika. In *Vybrané spisy Jana Ámose Komenského*. Svazek I. Redakce Jan Patočka. 1. Vyd. Praha: SPN, 1958. s. 281.

vánočka jako od babičky. Toto zřejmě není typický příklad vzdělávání pomocí e-learningu, ale mohu na něm dokumentovat dostupnost, rychlost, operativnost, flexibilitu a mobilnost e-learningových řešení.

Další výhodou je, že se člověk může k e-learningovému kursu vracet a znovu si jej v případě potřeby procházet, což v případě tradičního vyučovacího procesu nelze, pokud jsme si jej nenahráli na video. V rámci inovace procesu vzdělávání zaměstnanců využívají učící se organizace z velké části e-learning. Dalším prvkem procesu inovace je zvýšení mobility hlavně té skupiny zaměstnanců, která hodně cestuje, navštěvuje zákazníky apod. Organizace přechází od notebooků na tablety z důvodu zjednodušení, zvýšení efektivity a produktivity a v neposlední řadě rovněž za účelem dosažení úspory nákladů na hardware, software a IT podporu. Pozitivní je lehčí váha tabletu oproti notebooku, nicméně práce s tabletem může představovat rovněž určitá ergonomická rizika. V oblasti vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím e-learningu za použití tabletu je důležité, aby všechna školení byla ve formátu, se kterým je možné v tabletu pracovat. Přechodová fáze z notebooku na tablet může být někdy frustrující a v počáteční fázi naopak potřebuje nadstandardní IT podporu.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

4.1 Úvod

Měla jsem možnost seznámit se se systémem podnikového vzdělávání v české pobočce americké inovativní farmaceutické společnosti Eli Lilly. Společnost Eli Lilly byla založena v Indianapolis v roce 1876, má tedy za sebou téměř 139 let historie a v současné době má pobočky ve více než 50 zemích světa. Vzdělávací systém zaměstnanců byl v průběhu času velmi dobře propracován a je neustále aktualizován v závislosti na měnícím se prostředí. Na intranetu pod záložkou vzdělávání je uvedeno následující heslo, které vyjadřuje filozofii společnosti a její přístup ke vzdělávání zaměstnanců.

„Training is not something we do to people or for people, but something we do with people.“ (John Lechleiter, Lilly CEO)

Ve společnosti Eli Lilly ČR, s.r.o. je v rámci personálního oddělení vytvořena směrnice Internal Directive on Trainings and Professional Development. Tato směrnice zastřešuje firemní vzdělávání a společnost se v ní zavazuje poskytovat svým zaměstnancům kvalitní tréninky a profesionální rozvoj. Za tímto účelem organizuje obecné a specializované tréninky, další vzdělávání, zajišťuje interní a externí dodavatele tréninků nebo umožňuje individuální možnosti profesního rozvoje.

Rozhodnutí, týkající se tréninků a profesionálního rozvoje, patří výhradně vedení společnosti. Toto má právo učinit změny s ohledem na obchodní zájmy společnosti.

4.2 Tréninky

Hlavním cílem podnikového vzdělávání je zajištění požadované úrovně dovedností a znalostí nezbytných pro kvalitní vykonávání práce nebo porozumění většině důležitých pravidel. Tréninky nejsou jedinou cestou získávání těchto dovedností. Signifikantní část profesionálního rozvoje získává zaměstnanec při práci,

při spolupráci s kolegy a nadřízenými, stejně jako jinými životními zkušenostmi. Tréninky slouží převážně k doplnění chybějících znalostí. Společnost buduje základy pro další rozvoj a pomáhá zaměstnanci k postupu do další fáze profesního rozvoje.

4.2.1 Typy tréninků

Základní typy tréninků a vzdělávání ve společnosti jsou následující:

- **in-class** („ve třídě“, vedený instruktorem) – klasické tréninky vedené instruktorem, tréninky nebo další vzdělávání v malých skupinách;
- **computer-based training** (trénink pomocí počítače) – online trénink nebo trénink za použití CD ROMu, trénink s pomocí počítače nebo interaktivní trénink;
- **self-study** (samostudium) – znalosti se získávají studiem materiálů, které společnost poskytuje a které jsou vhodné pro samostudium.

Každý z výše uvedených typů tréninků má jinou efektivitu. In-class tréninky jsou považovány za nejefektivnější a samostudium za nejméně efektivní. V některých případech je třeba kombinovat. Nejčastěji to znamená systém in-class tréninků a předcházející či rovnoběžně probíhající samostudium. Jednotlivé typy tréninků nejsou zástupné nebo přinejmenším nemají stejný účinek. Přiřazení tréninků k jednotlivým pozicím zajišťuje tréninkový administrátor.

4.2.2 Individuální vzdělávací plán

Každý zaměstnanec má přidělený tzv. individuální vzdělávací plán z centrálního elektronického registru tréninků, který slouží pro vstup, monitorování a potvrzování absolvování nezbytných tréninků. Každý z tréninků registrovaných ve vzdělávacím plánu má přiděleno identifikační číslo.

Individuální tréninkový plán zaměstnance se skládá z následujících tréninků:

- tréninky přidělené zaměstnanci z ústředí společnosti: přiděleny vedením, tyto jsou automaticky zařazeny do vzdělávacího plánu;
- lokálně vytvořené a doporučené tréninky: jsou určeny pro vedoucí oddělení nebo administrativní pracovníky ve spolupráci s trenérem a jsou přiřazeny do vzdělávacího plánu jako Curriculum nebo do lokálního systému vzdělávání

prostřednictvím počítače; jedná se o e-learning dostupný přes podnikový intranet;

- tréninky doporučené na základě individuálních potřeb a cílů (profesionálních a kariérních).

Absolvování povinných tréninků je vázáno termínem. Pro doporučené tréninky není uvedeno datum, do kterého je třeba trénink absolvovat.

4.2.3 Zodpovědnost zaměstnance

Zaměstnanec je zodpovědný za spravování svého individuálního vzdělávacího plánu, za včasné přihlášení a absolvování povinných tréninků a pravidelnou revizi svého vzdělávacího plánu. Registrace se provádí prostřednictvím lokální tréninkové sdílené internetové stránky; na tréninky mimo organizaci se zaměstnanec zaregistruje přímo kliknutím na specifický kurs. Zaměstnanec je rovněž zodpovědný za odevzdání certifikátu o absolvování tréninku/školení trenérovi. V případě computer-based tréninku potvrzuje zaměstnanec absolvování tréninku kliknutím ve svém počítači na Certificate of Completion.

4.2.4 Zodpovědnost nadřízeného

Nadřízení jsou zodpovědní za sledování vzdělávacího plánu svých podřízených a zároveň jim umožňují absolvování jak povinných, tak doporučených tréninků.

Hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným a současně oboustranná zpětná vazba probíhá ve společnosti v rámci procesu nazvaného Performance Management. V rámci tohoto procesu je přímý nadřízený povinen přispívat k profesionálnímu rozvoji svých podřízených radami a doporučeními, monitorovat jejich vzdělávací plán a v případě potřeby konzultovat případné změny s trenérem.

4.2.5 Zodpovědnost tréninkového administrátora

Tréninkový administrátor je zodpovědný za vhodný výběr tréninků, které přiděluje jednotlivým zaměstnancům do jejich vzdělávacího plánu. Administrátor úzce spolupracuje s trenérem a v případě, že se jedná o in-class trénink, zajišťuje prostory, studijní materiály, pracovní pomůcky. Včas informuje účastníky o datu konání, buď e-mailem či osobně. Rovněž má pod kontrolou monitoring vzdělávacích plánů,

monitoring absolvování tréninků. Má pod kontrolou tréninkovou databázi a je schopen poskytovat příslušné reporty.

4.2.6 Zodpovědnost trenéra

Strategie vzdělávání je determinována vedením a trenérem.

Trenér je zodpovědný za vzdělávací systém společnosti, poskytuje pomoc při vytváření individuálních vzdělávacích plánů a spravuje osvědčení o absolvovaných trénincích. S podporou personálního oddělení s ohledem na příchod/odchod zaměstnanců sleduje a aktualizuje vzdělávací plány. Trenér je primárně zodpovědný za vzdělávání kolegů na pozicích farmaceutický reprezentant a/nebo manažer. V případě jiných pozic může doporučit určitý trénink nebo pomoci při výběru externího subjektu na školení.

4.2.7 Zodpovědnost vlastníka školení

Vlastník školení je zodpovědný za obsah a jeho pravidelnou revizi, přidělení kursu příslušným zaměstnancům a za absolvování kursu v daném termínu.

4.3 Profesionální rozvoj

Hlavním cílem profesionálního vzdělávání zaměstnanců je rozvoj jejich nadání/schopností v zájmu neustálého zlepšování konkurenceschopnosti firmy. Každý zaměstnanec má mít možnosti, nástroje a zdroje, které mu pomohou rozvíjet jeho znalosti, kompetence a zkušenosti tak, aby přispíval k úspěchu společnosti, dosáhl svých cílů a pokroku v profesní kariéře.

Spojení individuálních cílů s firemní strategií zahrnuje:

- přesný přehled a soulad individuálních zájmů, budoucích kariérních cílů s obchodními očekáváními s ohledem na hodnocení zaměstnanců;
- přípravu individuálního rozvojového plánu;
- konzistentní provádění, monitorování a dodržování vzdělávacího plánu.

4.3.1 Typy profesního rozvoje

Pod názvem profesní rozvoj rozumíme proces, jehož cílem je kontinuální rozvoj odborných znalostí a kompetencí, jejich harmonizace s aktuálními a dlouhodobými potřebami společnosti stejně jako úspěšné zvládnutí úkolů v měnícím se podnikatelském prostředí a kariérní rozvoj.

Účel rozvoje potenciálních manažerů spočívá v objevení vedoucích schopností ukrytých v každém z nás. Cílem je zajistit společnosti dostatek interních zdrojů k obsazení manažerských nebo jiných strategických vedoucích pozic. Toto je velmi důležité z hlediska dlouhodobého plánování.

Nástroje profesního a individuálního rozvoje jsou různé a proto je vždy nezbytné přizpůsobit je potřebám daného zaměstnance, jeho aktuálním kompetencím, odborným znalostem a kariérnímu růstu. Při výběru nástrojů pak obecně platí, že jsou použitelné pro profesní rozvoj v následujícím poměru a s následující účinností:

- **55 % on-the-job** – zkušenosti získané v průběhu pracovní činnosti: přidávání pracovních úkolů, rozšiřování a obohacování pracovní náplně
- **15 % jiné off-the job** – zkušenosti získané mimo pracovní činnost: úkoly a projekty mimo současnou náplň práce, funkce, povinnosti a závazky mimo firmu
- **20 % zpětná vazba a odpověď od:** nadřízeného, mentora, kolegy
- **10 % tréninky:** kurzy a další vzdělávání přizpůsobené individuálním schopnostem zaměstnance

4.3.2 Zodpovědnost zaměstnance

Každý zaměstnanec by měl ve vlastním zájmu rozšiřovat své znalosti a kompetence nezávisle na pracovní pozici, náplni práce a stupni odpovědnosti. Zaměstnanec je zodpovědný za přípravu svého individuálního plánu rozvoje, za realizaci aktivit v něm obsažených, za využití získaných znalostí v praxi a za získání zpětné vazby týkající se plánu rozvoje.

4.3.3 Zodpovědnost manažera

Každý manažer musí rozvíjet znalosti a kompetence jejich podřízených. Manažer je musí řídit v průběhu procesu Performance Management a poskytnout

zaměstnanci nezbytnou pomoc při vypracování náročného, avšak dosažitelného individuálního plánu rozvoje. Z tohoto důvodu musí manažer vysvětlit zaměstnanci obchodní strategii a cíle firmy, cíle týmu a jeho vlastní cíle, poskytnout mu nezbytný čas a zdroje pro realizaci aktivit specifikovaných v plánu jeho rozvoje, poskytnout mu příležitost pro praktické využití získaných znalostí a poskytnout zpětnou vazbu k jejich splnění.

Manažer musí prezentovat návrhy a cíle jeho podřízených (jeho týmu) vedení společnosti. Tyto pak budou vedením začleněny do procesu kariérního plánování a plánování nástupců na různých pozicích ve společnosti. Manažer je zodpovědný za splnění krátkodobých i dlouhodobých týmových cílů nastavených v průběhu těchto procesů a za zpětnou vazbu s nimi spojenou.

4.3.4 Zodpovědnost vedení společnosti

Vedení je povinno zajistit takové prostředí a firemní kulturu pro rozvoj zaměstnance, které oceňuje úsilí a snahu zaměstnanců a jejich manažerů. Musí jasně vymezit strategii a obchodní cíle společnosti, a konkrétně zajistit zdroje nezbytné pro fungování systémů společnosti, které jsou spojené s profesním rozvojem jako např. Performance Management systém, kariérní plánování, plánování případných pozic, tréninkový systém či další rozvoj.

4.4 One Lilly – globální kategorie vzdělávání

Společnost Eli Lilly se věnuje výzkumu, vývoji, výrobě a distribuci léčiv. Vzdělávání zaměstnanců je dle charakteru jejich pracovní činnosti rozděleno do následujících kategorií, které jsou součástí celku nazvaného Lilly University:

- odborné školy - Functional Schools,
 - výroba a kontrola kvality - Manufacturing and Quality (SMQ),
 - globální marketinkové a prodejní kapacity - Global Marketing and Sales Capabilities (GMSC),
 - výzkumné laboratoře Lilly - Lilly Research Laboratories (LRL),
 - institut zvyšování výkonnosti pro administrativu a obecné capacity - General and Administrative Performance Improvement Institute (G&A);
- správa tréninků - Training Governance – Learning Council,

- e-learningová platforma – e-Learning Platform.

4.4.1 Lilly University

Lilly University zastřešuje několik specializovaných odborných škol, které jsou zaměřeny na zlepšení kvality odborné způsobilosti zaměstnanců Lilly podle toho, v jaké části firmy pracují – zda ve výrobě a následné kontrole kvality, marketinku a prodeji, ve výzkumných laboratořích nebo v administrativě a jiných podpůrných funkcích.

Learning Council je řídicí orgán, který koordinuje spolupráci mezi odbornými školami. Cílem je zvýšit produktivitu, snížit náklady a využít stávající zdroje tím, že se zaměří na profesní rozvoj zaměstnanců, vedení společností a rozvoj e-learningové platformy.

E-learningová platforma Lilly

Platforma e-learningu firmy se skládá z následujících systémů:

- **Virtual Learning Center (VLC)** – systém pro správu obsahu tréninků, které si společnost Lilly nechala vyrobit na míru a pro tzv. off-the-shelf tréninky,
- **E-Learning Content Development Services** – systém pro správu interně vytvořených tréninků,
- **Training Materials Repository (TMR)** – úložiště pro správu a distribuci výukových materiálů pro profesionály v oblasti tréninků a rozvoje,
- **The Enterprise System for Testing (TEST)** – aplikace používaná pro úschovu potvrzení o absolvování tréninků a zkoušek,
- **Learning Evaluations Online (LEO)** – aplikace používaná pro správu ohodnocení zaměstnanců na interních úrovních bodování 1 až 4,
- **SAP/LEADS** – SAP se používá k uchování informací o obsahu kursů, informací o naplánovaných událostech a zaznamenává tréninkovou historii; LEADS se používá k uchování mapy vzdělávacích kurikul a individuálních tréninkových plánů. Přístup do SAPu je limitován, mohou jej používat pouze zaměstnanci v těch pobočkách, které tento systém implementovaly a kteří absolvovali tréninky nutné pro umožnění přístupu do SAPu. Přístup do systému LEADS je možný ve všech pobočkách Lilly těm zaměstnancům, kteří absolvovali tréninky nutné pro umožnění přístupu do systému a mají schválení zaměstnance ve funkci Functional Training Data Steward.

Jak probíhá proces v případě interně vytvořených tréninků

- nejprve jsou tréninky vytvořeny v E-learning Content Development Systému (ECDS),
- poté jsou vytvořeny tzv. E-acknowledgements (Eacks) v systému TEST,
- nato jsou vytvořeny Business Event Types (BETs= identifikační čísla tréninků) s URL v SAPu,
- BETs jsou přenesena/propojena do LEADS,
- individuální tréninkové plány jsou vytvořeny v LEADS,
- tréninky jsou zaměstnanci k dispozici na intranetu MyWorkplace pod záložkou MyTraining,
- po absolvování tréninku zaměstnanec potvrdí jeho absolvování v Eacks – přístup je rovněž přes intranet MyWorkplace pod složkou MyTraining,
- informace v Eacks jsou přeneseny/propojeny do systémů SAP a LEADS,
- individuální tréninkové plány jsou aktualizovány.

Aktuální situace ve vzdělávání zaměstnanců společnosti Lilly

Společnost má ve svém vývojovém portfoliu přes 50 slibných molekul, nicméně bude ještě nějaký čas trvat, než bude moci vyzkoušené a schválené produkty uvést na trh. Společnost se rozhodla investovat do evropských závodů na výrobu inzulinu v rámci strategického opatření v souvislosti se stále narůstajícím počtem diabetiků. Velké množství investic je rovněž spojeno s výzkumem Alzheimerovy choroby, kterým se vědci v Lilly zabývají již více než 25 let. Je tedy nutno hledat úspory v jiných oblastech. Mimo jiné se společnost rozhodla zavést restriktivní opatření v oblasti vzdělávání. Omezila až na výjimky veškeré externí vzdělávání, které by zvyšovalo finanční zátěž společnosti. **V současné době je základem veškerého vzdělávání zaměstnanců e-learning.**

Eli Lilly v České republice nabízí zaměstnancům v současné době následující možnosti vzdělávání a rozvoje:

- **E-learningová školení v Learning Plan/ITP nebo na stránkách Global Learning and Development** – každý zaměstnanec má ve svém vzdělávacím plánu (Individual Training Plan – ITP) přiřazeny e-learningové tréninky podle mapy, tedy podle vzdělávacího kurikala, které odpovídá vykonávané pozici. Všechny tréninky v ITP jsou povinné. V ČR používá Lilly pro vzdělávání a hodnocení zaměstnanců systém Success Factors. V případě, že má

zaměstnanec zájem o další rozvoj, může si přes intranet na stránce Global Learning and Development požádat o přidělení dalších specializovaných tréninků. Jak jsem zmínila, jedná se o efektivní a úspornou formu vzdělávání, která je v současné době jednoznačně nejrozšířenější.

- **E-learningová školení poskytovaná externí stranou** – v tomto případě se jedná o školení BOZP a PO poskytované společností CIVOP a školení řidičů služebních vozů poskytované v rámci leasingové smlouvy společností Lease Plan.
- **Interní školení vedená trenérkou** (nabídka je zaměstnancům k dispozici na stránkách Training). Jedná se převážně o školení prodejců v případě nových prodejních technik či školení vyžádaná na základě potřeb pro střední a nejvyšší vedení společnosti.
- **Externí školení** – v současné době jsou schvalovány pouze výjimečně. Výjimky jsou omezeny velmi nízkým finančním limitem a podléhající schválení přímým nadřízeným zaměstnancem;
- **Anglický jazyk** – online training – globální poskytovatel – je možno využívat širokou webovou platformu v kombinaci s lekciemi přes telefon; rovněž podléhá schválení přímým nadřízeným zaměstnancem.
- **Podpora vzdělávání** (vysokoškolské nebo doktorské studium, certifikační kurzy) – v současné době striktně omezeno; v podstatě pouze k podpoře tzv. top talents ve společnosti.

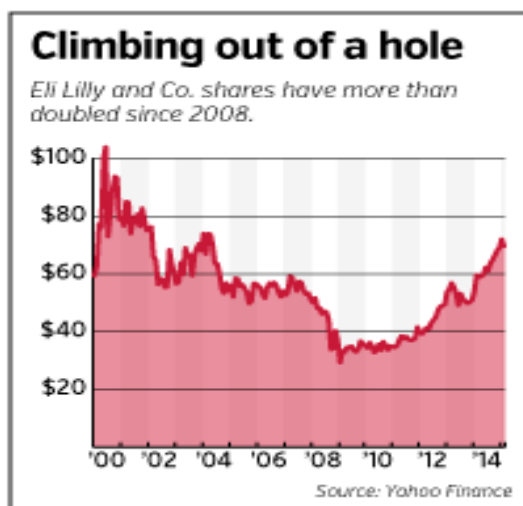
Příklad vzdělávacího plánu zaměstnance na pozici Communication & Office Administration Associate

Jako příklad jsem si vybrala vzdělávání zaměstnance, který je v současné době na pozici Communication and Office Administration Associate a je členem oddělení Corporate Affairs. Do firmy nastoupil v roce 2008, původně do finančního oddělení, kde patřil k jeho zodpovědnostem procurement, zjednodušeně řečeno zodpovídal za to, aby firma dostala za nejlepší možnou (nejnižší) cenu co nejlepší služby či zboží. Poté zaměstnanec přestoupil do personálního oddělení, kde k jeho tehdejšími kompetencím přibyla agenda služebních vozů, služebních telefonů, koordinace cestování a další zodpovědnosti spojené s HR. V současné době mu ke všem stávajícím kompetencím přibyla interní a externí komunikace a zaměstnanec je součástí oddělení Corporate Affairs. Typy tréninků, které za dobu zaměstnání ve společnosti absolvoval, odrážejí danou pracovní náplň.

Uvedený příklad kompetencí zaměstnance je typický pro současnou situaci ve společnosti. V rámci tzv. zeštíhlování firmy odcházejí/ jsou propouštěni z organizačních důvodů zaměstnanci a jejich práce je distribuována na ty zaměstnance, kteří zůstávají.

Nejhorší situace nastala v roce 2000, kdy firma ztratila patent na tehdejší blockbuster antidepressivum Prozac. Akcie firmy měla tehdy hodnotu 108 USD a během několika hodin po ztrátě patentu se její hodnota snížila o 31 USD, jak názorně ukazuje níže uvedený graf. Od roku 2008 se hodnota akcie více než zdvojnásobila, nicméně z důvodů investic do diabetes a Alzheimerovy choroby je nutno hledat úspory v jiných oblastech, i ve vzdělávání zaměstnanců. Z výše uvedených důvodů je e-learning základem vzdělávání zaměstnanců.

Obrázek 2: Climbing out of a hole - Eli Lilly



Zdroj²⁶

Každý zaměstnanec má povinnost si kontrolovat svůj vzdělávací plán. Za tím účelem si otevře Lilly Intranet, klikne na záložku vzdělávání, kde si může vybrat z následujících záložek:

- **Learning Plan** – kliknutím na tuto položku se objeví všechny tréninky, které má zaměstnanec v blízké budoucnosti naplánovány – viz příloha A.
- **Learning Requests** – kliknutím na tuto položku se zaměstnanec dostane na stránku Lilly service, kde si může on či jeho nadřízený vyhledat požadovaný trénink a zažádat o jeho přidělení – viz příloha B.

²⁶ Lilly News, As YZ ends, Sales down, approvals up, guidance revised, online, cit 2015_01_30
ELI LILLY: Lilly Intranet. [online]. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://lillynethome.rf.lilly.com/Pages/default.aspx>

- **Learning Reports** – kliknutím na tuto položku má zaměstnanec možnost zadat vygenerování různých druhů reportů dle potřeby – viz příloha C.

Náplň a zaměření e-learningových školení pokrývají veškerou činnost společnosti, tzn., že každý zaměstnanec má přiděleno nebo si může zažádat o přidělení potřebných školení, která potřebuje pro výkon své práce. Kromě e-learningu se v současné době klade velký důraz na vzdělávání při práci (on the job). Zaměstnanec se učí od zkušenějších kolegů, učí se novým znalostem a schopnostem při práci, rozšiřuje a obohacuje si náplň práce.

Níže připojuji tabulku části vzdělávací historie:

Tabulka 1: Learning history pozice Communication and Office Administration Associate.

User				
User ID :	xh0001	Name :	Novakova, Jana	
Item Events				
Item ID	Title	Scheduled Offering ID	Completion Date	Status
COURSE 9028091 (Rev 2 - 11/Sep/2014 06:52 PM Europe/London)	HR: Making Compensation Decisions		07/Jan/2015 08:49 AM Europe/London	Complete
COURSE 9040985 (Rev 1 - 15/Dec/2014 07:58 PM Europe/London)	CZ-GEN EDI: SOP on External Digital Interactions		06/Jan/2015 10:20 AM Europe/London	Complete
COURSE 429390 (Rev 3 - 29/Dec/2014 02:30 PM Europe/London)	GMK-GCE001: GCE Gbl Policy - Company Websites		02/Jan/2015 10:45 AM Europe/London	Complete
COURSE 9013766 (Rev 1 - 06/Jun/2014 07:25 PM Europe/London)	HR: myPM Coaching Workshop I		11/Dec/2014 10:00 PM Europe/London	Complete

Zdroj²⁷

²⁷ ELI LILLY: Lilly Intranet. Performance Management [online]. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://lillynethome.rf.lilly.com/Pages/default.aspx>

ZÁVĚR

Současná doba vystavuje firmy neustálému konkurenčnímu tlaku. Lépe budou reagovat na požadavky neustále se měnícího prostředí ty firmy, které chápou hodnotu profesního rozvoje, kultury, inovace a kreativity a jsou si vědomy hodnoty kontinuálního vzdělávání zaměstnanců. Začlenit vzdělávání zaměstnanců do celkové strategie firmy, když peníze jsou zapotřebí v tolika dalších oblastech podnikání a rozpočty jsou omezené, je možno vyjádřit jedním, tolik používaným slovem, „challenge“. Dlouhodobý rozvoj jedince je zcela na jeho zodpovědnosti, ale jakmile se stane zaměstnancem, zodpovědnost za jeho vzdělávání je na zaměstnavateli. Ačkoliv byl zaměstnanec přijat s určitými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, stává se jeho další vzdělávání nutností, ať už z důvodu změny pracovní náplně, změny prostředí, výroby apod. Reagovat na změny je pro firmu nutností, aby byla stále konkurenceschopná. Jedním z faktorů, které jí přinášejí konkurenční výhodu, je právě kompetentní zaměstnanec. Toho firma vzdělává, rozvíjí a buduje si v něm tak lidský kapitál. Tradiční forma vzdělávání začala být v souvislosti s vývojem technologií doplňována formou využívající informační a komunikační technologie – e-learningem. V dnešní době je e-learningové vzdělávání nedílnou součástí podnikového vzdělávání. Jeho nespornou výhodou je dostupnost 24/7, možnost kdykoliv se k učivu vracet a mobilita, zejména když využíváme tablety. Na druhou stranu vyžaduje zaměstnance se sebedisciplínou. Je velmi snadné se nechat rozptýlit a odejít od počítače nebo tabletu.

Myslím si, že e-learning se nikdy nestane plnohodnotnou náhradou tradičního vzdělávacího procesu. E-learning je výborná a nesporně velmi užitečná forma vzdělávání, ale bez tradičního vzdělávání je podle mého názoru proces vzdělávání nekompletní. E-learning nikdy nemůže zaměstnance naučit etice, morálce, disciplíně, schopnosti pracovat v týmu, prostřednictvím e-learningu nelze zažít pocit pospolitosti a sounáležitosti s ostatními, nelze se naučit disciplíně a přesnosti.

Praxe ve společnosti ELI LILLY ČR, s.r.o. mi umožnila poznat z mého pohledu velmi dobře nastavenou a fungující organizaci vzdělávání zaměstnanců. Důležitou roli podle mého názoru hraje fakt, že firma má za sebou skoro 139letou historii a systém vzdělávání se za tuto dobu stále vyvíjel, v průběhu času mohl napravovat možné chyby, poučit se z nich, vyzkoušet různé směry a poté se přiklonit k nejvíce vyhovujícímu. Spolu s postupným růstem a rozšiřováním firmy v rámci USA a poté v jiných zemích světa, vyvstala potřeba dále vzdělávat své zaměstnance. Strategie vzdělávání zaměstnanců se od počátku nastavovala v ústředí firmy a tak je tomu

doposud. Jedná se jak o výběr vzdělávacího systému, tak o tvorbu e-learningových kursů, výběr dodavatelů v této oblasti, tvorbu tréninků vedených trenérem a veškeré jiné aktivity se vzděláváním spojené. Je tak zajištěná jednotnost a kontinuita, což považuji za základ. Stejně tak je zajištěn soulad obchodní strategie a cílů s cíli a strategií vzdělávání. Náhodný výběr tréninků může zřejmě také sloužit svému účelu, nicméně tento způsob, v rámci kterého firma vzdělává svého zaměstnance systematicky a cíleně s ohledem na práci, kterou vykonává, je dle mého názoru ten správný. Zjistila jsem, že v současné době je vzdělávání formou e-learningu převažující formou vzdělávání zaměstnanců, vlastně základem a je využíváno nejvíce. Je tomu tak proto, že firma významně omezila organizaci tréninků vedených trenérem z důvodu nutnosti úspory nákladů. Dle informací, které jsem získala od zaměstnanců, byly dříve organizovány různé typy tréninků v jednotlivých evropských městech. Na tyto tréninky se mohli zaměstnanci přihlásit stejnou cestou, jako se přihlašují na e-learningová školení, tedy prostřednictvím intranetové stránky a jejich individuálního tréninkového plánu. Nyní existuje malé množství globálně organizovaných velmi specializovaných tréninků vedených trenérem, určených pouze pro tzv. top talents. Ostatní tréninky, které byly dříve běžnou praxí, byly dočasně pozastaveny v souvislosti s úsporou nákladů. Z reakcí zaměstnanců jsem pochopila, že kursy vedené trenérem, v rámci kterých se měli možnost setkat s kolegy z jiných poboček a kromě samotného tréninku poznat jinou kulturu, byly velmi populární. Názor většiny z nich je, že výuku „face to face“ nic nemůže nahradit. Z výše uvedeného vidíme, že sociální hledisko ve vzdělávacím procesu hraje velmi důležitou roli. Z mého pohledu vidím i motivační prvek pro zaměstnance, když cestuje za vzděláním. Firma jej vyšle tam, kam by se třeba sám nikdy nedostal, pozná jiné lidi, země a kulturu, vnitřně jej to obohatí, má možnost srovnání a ve finále to přináší zisk pro firmu, jelikož si vychovává tzv. „engaged employee“. Můj názor, podpořený zpětnou vazbou od zaměstnanců je, že e-learning je velmi užitečný, ale myslím si, že by měl být vhodně a adekvátně doplňován tradiční formou vzdělávání, v podnikovém prostředí tedy ve formě trenér a zaměstnanci. Otázkou je, co je adekvátní? Základ v poměru asi 80% vidím ve formě e-learningových kursů a zbylých 20% pro tradiční kursy s trenérem. V současné situaci jsou zaměstnanci v oblasti vzdělávání tak trochu v očekávání věcí příštích, lepších a velmi uvítají, až se opět budou organizovat kursy s trenérem jako v minulosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: Vox, 2011, 197 s. ISBN 9788087480007.

BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé]*. Praha: Votobia, 2003, 222 s. ISBN 8072201581.

KOMENSKÝ, J. A. *Velká Didaktika*. In *Vybrané spisy Jana Ámose Komenského*. Svazek I. Redakce Jan Patočka. 1. vyd. Praha: SPN, 1958. s. 281.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000, 350 s. ISBN 8085943514.

MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1998, 271 s. ISBN 8085963523.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 9788073577384.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 8020009507.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003, 322 s. ISBN 8071787728.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. Manažer. ISBN 9788024719047.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 288 s. Praxe manažera. ISBN 8025103587.

Seznam použitých internetových zdrojů

An introduction to workplace learning: E-learning. *C4lpt.co.uk* [online]. © 2015- [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://c4lpt.co.uk/resources/social-learning-handbook/an-introduction-to-workplace-learning/>

Business encyklopedie: SWOT analýza. [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

CITY & GUILDS KINEO. *The benefits of elearning*. [online]. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.kineo.com/resources/new-to-elearning/the-benefits-of-elearning>

Computer Based Training and Web Based Training: Definition and Benefits!. *Commlabindia.com* [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.commlabindia.com/resources/article/cbt-wbt.php>

DE ANGELIS, Dario. *ELearning Challenges and Opportunities*. [online]. [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://elearningindustry.com/elearning-challenges-opportunities>

E-learning. In: *wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San francisco (ca): wikimedia foundation, 2001- [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/e-learning>

ELI LILLY ČR, s.r.o. *ELI LILLY ČR, s.r.o.* [online]. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: www.lilly.cz

ELI LILLY ČR, s.r.o.: Lilly Intranet_ITP. [online]. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://lillynethome.rf.lilly.com/Pages/default.aspx> Lilly intranet

ELI LILLY: *HR Collaboration Site*. [online]. [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <http://lillycollab-ema.rf.lilly.com/sites/CzechandSlovakTrainingsSite/Curricula/HR/29-10%20Training%20and%20Development.pdf>

ELI LILLY: Lilly Intranet. [online]. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://lillynethome.rf.lilly.com/Pages/default.aspx>

HEWLET PACKARD DEVELOPMENT COMPANY, L. P. *Porovnání výhod a nevýhod forem vzdělávání*. [online]. [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://h41156.www4.hp.com/education/article.aspx?cc=cz&ll=cs&id=958>

MOBBS, Richard. *Disadvantages of eLearning* [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.le.ac.uk/users/rjm1/etutor/elearning/disadvofelearning.html>

MUŽÍK, Jaroslav. *Trendy a problémy v podnikovém vzdělávání*. s. 22. Dostupné z: <http://www.jaroslavmuzik.cz/materialy-pro-vyuku-ke-stazeni>

SWOT analýza [online]. [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.specializacni-vzdelavani.estranky.cz/clanky/e-learning/3.-swot-analyza/>

Učící se organizace. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/U%C4%8D%C3%ADc%C3%AD_se_organizace

SEZNAM ZKRATEK

- CBT - Vzdělávání podporované počítači
- WBT - Vzdělávání podporované webovými technologiemi
- PCB - (Printed Circuit Board) základová deska počítače
- F2F - V tváři v tvář

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podstata a procesy spojené s podnikovým vzděláváním.....	13
Obrázek 2: Climbing out of a hole - Eli Lilly	41

Seznam tabulek

Tabulka 1: Learning history pozice Communication and Office Administration Associate.	42
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Learning plan	I
Příloha B – Learning Reports	II
Příloha C – Learning Requests.....	III

PŘÍLOHY

Příloha A – Learning plan

Lilly Welcome

Home My Employees

Learning Plan

Search Learning Plan Show: Everything

Search Catalog Go
Browse

Due later

- 30/April/2015 CZ-CMPL-7B: Consultant Meetings with HCP
Available
- 30/April/2015 CZ-CMPL-7C: Edukacni setkani s poskytovateli z. pece
Available
- 30/April/2015 CZ-CMPL-7D: Propagacni setkani s poskyt. zdrav. pece
Available
- 30/May/2015 HR: myPM Coaching Workshop II
Must be registered
- 13/Jun/2015 CZ-CMPL-26: Conference & Exhibits Participation
Available

No due date

- GMK-DAMD: iMarketing Digital Asset Mgmt
Downloadin
In progress

Easy Links

- Approvals
- News
- Contact Us
- Options and Settings
- Job Aids/Resources
- Reports
- Learning Requests
- Submit Help Request

Learning Status

Curricula

- Overdue (0)
- Due in 30 days (0)
- Due Later (3)

Completed Work

4 items completed in the last 30 days.

My Employees

- Overdue (0)
- Due within a week (0)
- On Time (2)

Příloha B – Learning Reports

Reports Help

[← Back](#)

Select a Report from the list below to run a report for yourself or your subordinates.

Report Name

- Curriculum Data
 - Curriculum Subject Area (CSV) LLY
- Curriculum Status
 - User Curriculum Status (CSV)
 - User Curriculum Status Group By All Details
 - User Curriculum Status Group By Curriculum Details
 - User Curriculum Status Group By Item Details
 - GXP Credit Report LLY
- Instructors
 - Instructor Item Relationship (CSV) LLY
 - Instructor List for Single Item (CSV) LLY
 - Item Completion Status Report LLY
- Item Requests
 - Item Requests Group By Item
- Item Status
 - Item Status (CSV)
 - Item Status Group By Items
 - Item Status Group By Users
- Learning History
 - Learning History LLY
- Learning Needs
 - Learning Needs (CSV)
 - Learning Needs Group By Employee Type
 - Learning Needs Group By Item
 - Learning Needs Group By Supervisor
 - Learning Needs Group By User
- Learning Plan
 - Learning Plan

Příloha C – Learning Requests

The screenshot shows the Lilly ServiceNow interface. At the top, the logo "Lilly ServiceNow" is displayed in a dark grey header. Below the logo is a navigation bar with links: Home, Order Things, Get Help, My Work, FAQs and Info, and Alerts. The main content area is titled "Home > Order Things > Learning Requests". Under this title, there are two bullet points: "Learner Requests" and "Supervisor Requests". On the right side, there is a blue sidebar titled "Useful Links" containing three links: "My Requests", "My Approvals", and "SuccessFactors".

Lilly ServiceNow

Home Order Things Get Help My Work FAQs and Info Alerts

Home > Order Things > Learning Requests

- Learner Requests
- Supervisor Requests

Useful Links

- My Requests
- My Approvals
- SuccessFactors

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Denisa Vomáčková

Obor: Řízení lidských zdrojů – manažerská studia

Forma studia: prezenční

Název práce: E-learning v podnikovém vzdělávání

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 36

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 9

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 13

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jaroslav Mužik, DrSc