

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra informačního inženýrství**



**Bakalářská práce**

**E-learning pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců  
v záležitosti komunikace se zákazníky**

**Stanislav Konopásek**

© 2020 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Stanislav Konopásek

Systémové inženýrství a informatika  
Informatika

Název práce

**E-learning pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců v záležitosti komunikace se zákazníky**

Název anglicky

**E-learning for improving of qualifications of employees in communication with customers**

---

### Cíle práce

Bakalářská práce bude tematicky zaměřena na problematiku využití eLearningu určeného pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců středně velkého podnikatelského subjektu v záležitosti zkvalitnění jejich komunikace se zákazníky. Náplní a smyslem této závěrečné práce bude:

- objasnit teoretické principy eLearningu, jeho principy a účel v souvislosti se zvyšováním kvalifikace zaměstnanců v záležitosti zkvalitnění jejich komunikace se zákazníky,
- zmapovat současnou úroveň řešení této problematiky v praxi a identifikovat požadavky na ni kladené,
- navrhnout řešení vymezených požadavků se zřetelem na aspekty této záležitosti,
- funkčnost a přijatelnost navrženého řešení ověřit v praxi,
- ověřené záležitosti zobecnit pro další možná použití v dané oblasti.

### Metodika

Použitá metodika zadané bakalářské práce bude založena na studiu a analýze dostupných informačních zdrojů a existujících řešení v dané záležitosti. Navrhované řešení bude zohledňovat identifikované požadavky a očekávání spojená s řešenou záležitostí. Na podkladě syntézy teoretických poznatků a dosažených výsledků budou formulovány závěry této bakalářské práce a následně zobecněny pro další možná použití.

Závazný harmonogram vypracování bakalářské práce:

Vymezení teoretických principů řešené problematiky – předmět 1. zápočtu z BP: do 4.9.2019.

Zmapování momentální situace řešené problematiky včetně vymezení s tím souvisejících požadavků: do 30.11.2019.

Navržení konkrétního řešení – předmět 2. zápočtu z BP: do 31.1.2020,

Ověření a zobecnění navrhovaných záležitostí – předmět 3. zápočtu z BP: do 10.3. 2020

## Doporučený rozsah práce

45-55 stran

## Klíčová slova

E-learning, zvyšování kvalifikace, komunikace se zákazníky, nástroje pro tvorbu eLearningu, elektronické vzdělávání, vzdělávací proces

---

## Doporučené zdroje informací

DRLÍK, M. *Moodle: kompletní průvodce tvorbou a správou elektronických kurzů*. Brno: Computer Press, 2013. ISBN 978-80-251-3759-8.

EGER, L. *Vzdělávání dospělých a ICT : aktuální stav a predikce vývoje*. Plzeň: Nava, 2012. ISBN 978-80-7211-428-3.

HALADA J. *Marketingová komunikace a Public Relations : Výklad Pojmu a Teorie Oboru*. V Praze: Charles University in Prague, Karolinum Press; 2016

ZOUNEK, J. – SUDICKÝ, P. *E-learning : učení (se) s online technologiemi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Dr. Ing. Václav Vostrovský

## Garantující pracoviště

Katedra informačního inženýrství

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 17. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "E-learning pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců v záležitosti komunikace se zákazníky" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2020

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu doc. Ing. Václavovi Vostrovskému, Ph.D., za jeho odborné vedení a praktické rady, které mi předal pomocí vzájemné komunikace při vypracovávání této bakalářské práce.

# **E-learning pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců v záležitosti komunikace se zákazníky**

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá vytvořením e-learningu a v něm kurzu týkajícího se komunikace se zákazníkem pro středně velký podnik. V teoretické části jsou definovány teoretické principy e-learningu, objasněni jsou jeho aktéři, modely a nástroje pomocí kterých se vytváří a také pojmy jako je teorie vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců a komunikace se zákazníky. Následně je představena firma, pro kterou je e-learning realizován, její momentální stav v rámci zaučování zaměstnanců a potřeba zefektivnění současného vzdělávání. V praktické části je představen nový e-learningový systém Orion Moodle Beta společně s jeho vzhledem. Praktická část se týká procesu vytvoření kurzu Komunikace se zákazníkem, obsahuje jeho jednotlivé fáze, jimiž jsou analýza, design, rozvoj a implementace. Kapitola Výsledky a diskuse definuje podmínky, za kterých bude dané řešení přínosné. Na závěr této kapitoly je pomocí zpětných vazeb od zaměstnanců interpretováno hodnocení vytvořeného kurzu, jeho přínosy a další možné prvky e-learningu, o něž by při případné spolupráci s firmou mohl být rozšířen.

**Klíčová slova:** e-learning, zvyšování kvalifikace, komunikace se zákazníky, nástroje pro tvorbu e-learningu, elektronické vzdělávání, vzdělávací proces

# **E-learning for improving of qualifications of employees in communication with customers**

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with e-learning creation including a course concerning communication with a customer for a medium-sized business. The theoretical part defines theoretical principles of e-learning, clarifies its participants, models and tools that help to create e-learning and terms like a theory of education, employee's education and communication with customers. Subsequently, an introduction of the firm follows, for which this e-learning is performed, its present situation in the framework of employee's training as well as a need of present education efficiency improvement. The practical part introduces a new e-learning Orion Moodle BETA system together with its lookout. The practical part deals with a process of creating a course Communication with a customer, it includes its individual phases which are: analysis, design, development and implementation. The results and discussion chapter define the conditions leading to a positive solution. In the conclusion of this chapter, through the employee's feedback, an evaluation of the created course is interpreted together with its assets and other possible components of e-learning, with which it might be extended, a prospective cooperation with the firm providing.

**Keywords:** e-learning, qualification improvement, communication with customers, tools for e-learning creation, electronic education, educational process.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Definice pojmu e-learning.....	15
3.2 Aktéři e-learningu .....	15
3.2.1 Učitelé v prostředí e-learningu .....	16
3.2.2 Studenti v prostředí e-learningu.....	17
3.2.3 Zaměstnanci v prostředí e-learningu.....	17
3.3 Modely pro tvorbu e-learningu .....	18
3.3.1 Model Kemp .....	18
3.3.2 Model ADDIE.....	19
3.4 LMS (Learning Management System).....	20
3.4.1 LMS Moodle.....	21
3.5 Online nástroje využívané v e-learningu.....	23
3.5.1 Nástroje podporující komunikaci a spolupráci .....	24
3.5.2 Nástroje poskytující tvorbu a publikování obsahu .....	25
3.5.3 Nástroje podporující administraci studia .....	26
3.5.4 Nástroje podporující personalizované učení.....	26
3.5.5 Nástroje zprostředkávající hodnocení a zpětnou vazbu.....	27
3.6 Teorie vzdělávání .....	27
3.6.1 (Neo)behavioristická teorie vzdělávání .....	28
3.6.2 Konstruktivistická teorie vzdělávání .....	29
3.6.3 Konektivismus .....	30
3.7 Vzdělávání zaměstnanců.....	30
3.7.1 Praktické vzdělávání zaměstnanců .....	32
3.7.2 Pojetí dalšího profesního rozvoje zaměstnanců.....	32
3.7.3 Stanoviska pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	33
3.8 Komunikace .....	34
3.8.1 Komunikace a interakce.....	34
3.8.2 Komunikace na externí úrovni.....	35
3.8.3 Komunikace se zákazníky .....	36
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>37</b>
4.1 Momentální stav řešené problematiky .....	37
4.1.1 Firma Orion.....	37
4.1.2 Aktuální vzdělávání zaměstnanců .....	37



4.1.3	Potřeba e-learningu .....	38
4.1.4	Požadavky na e-learning .....	38
4.2	E-learning pro firmu Orion .....	39
4.2.1	Orion Moodle Beta .....	39
4.3	Tvorba kurzu Komunikace se zákazníkem .....	41
4.3.1	Analýza .....	41
4.3.2	Design .....	42
4.3.3	Rozvoj .....	46
4.3.4	Implementace .....	50
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>54</b>
5.1	Zhodnocení kurzu Komunikace se zákazníkem .....	54
5.2	Podmínky zajišťující přínosnost řešení .....	54
5.2.1	Podmínky kladené na tvůrce kurzu .....	54
5.2.2	Podmínky kladené na uživatele .....	55
5.3	Přínosy vytvořeného e-learningu .....	55
5.4	Možná rozšíření e-learningu .....	56
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>59</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Učitelovy role, funkce, kompetence a úkoly v online prostředí.....	17
Obrázek 2: Kemp model .....	19
Obrázek 3: Model ADDIE .....	20
Obrázek 4: Původní vzhled Orion Moodle Beta.....	40
Obrázek 5: Současný vzhled Orion Moodle Beta.....	40
Obrázek 6: Úvod kurzu.....	42
Obrázek 7: Příklad sekce Prodejní rozhovor .....	43
Obrázek 8: Vzhled knihy .....	44
Obrázek 9: Typ úlohy "Výběr z možných odpovědí" .....	45
Obrázek 10: Typ úlohy "Pravda/Nepřavda" .....	45
Obrázek 11: Typ úlohy "Přesunout do textu" .....	46
Obrázek 12: Příklad zpětné vazby .....	46
Obrázek 13: Sekce Zjišťování přání a potřeb zákazníka .....	48
Obrázek 14: Sekce Jak vést komunikaci se zákazníkem za účelem prodeje produktu.....	49
Obrázek 15: Sekce Jak zvládnout zákaznickovy námitky a jak s nepříjemným zákazníkem zacházet.....	50
Obrázek 16: Přihlašovací stránka .....	51
Obrázek 17: Úvodní průvodce .....	52
Obrázek 18: Přehled uživatelů v kurzu.....	53
Obrázek 19: Výsledky závěrečných testů.....	53

# 1 Úvod

Zaměstnanci představují v chodu úspěšné firmy velkou roli. Jsou tou součástí, jež vede ke kladnému výsledku v podnikání, a současně jsou unikátním statkem, který podnik má a potřebuje. Je nevyhnutelné brát v úvahu i tu skutečnost, že péče podniku o vlastní zaměstnance má bezprostřední dopad na jejich motivaci a v důsledku toho i na úspěšnost vykonané práce. S ohledem na to, že podstatou úspěchu a trvalého rozvoje libovolné firmy je vysoce kvalifikovaný personál, každá dílčí firma chce mít způsobilé zaměstnance, kteří odvádějí dobrou práci.

Obvyklé formy vzdělávání prochází společně s nástupem informačních technologií značnými změnami. V případě, že podnik chce nepřetržitě prospívat, musí klást důraz jak na systém vnitropodnikového vzdělávání, tak i na vnější vzdělávání svých pracovníků, a proto se v dnešní době podniky obracejí na e-learningové systémy, které velice napomáhají ke vzdělávání zaměstnanců. Používání nejmodernějších informačních technologií při rozvoji e-learningových systémů vede k účinnému řešení problémů vzdělávání s minimálními náklady.

E-learningové systémy jsou v dnešní době hojně se rozvíjejícím nástrojem pro zaškolování a učení zaměstnanců nebo studentů, jak už ve školách, tak i ve firmách. Jeho používání je čím dál častější a není se čemu divit. Výhody, které e-learning přináší, mohou pocítit nejen žáci a zaměstnanci, ale i učitelé a zaměstnavatelé, kteří daný kurz spravují. Díky těmto výhodám se mnoho škol a firem začíná přiklánět k využívání elektronického vzdělávání. Problematika této bakalářské práce bude zaměřena konkrétně na využití e-learningu ve firmě.

Vzdělávání pomocí e-learningu může v určitých oblastech zatlačovat do pozadí i klasické podoby zaškolování zaměstnanců a zčásti nahradit dříve používané metody. Jeho zavedení a následná udržitelnost šetří čas a také náklady firmy – díky snazší a rychlejší aktualizaci a schopnosti adaptace na měnící se podmínky. Zaměstnavatel již nemusí ztrácet čas se zaškolováním každého dílčího zaměstnance, neboť stačí dát pracovníkovi přihlašovací údaje a on se vše naučí samostudiem prostřednictvím e-learningu. Lze tedy říci, že se jedná o novodobé efektivní zaškolování zaměstnanců.

Firemní e-learning má v dnešní době mnoho forem, podob, a ještě ne každý podnik tento druh vzdělávání používá. Využívají ho spíše větší podniky, zaměstnávající a zaškolující ohromné množství zaměstnanců, kteří si v průběhu pracovního poměru musí určitým způsobem zvyšovat svou kvalifikaci. Naopak většina menších a středních podniků na tento typ vzdělávání zaměstnanců ještě nepřešla. Důvodem jsou vstupní náklady spojené s vytvořením e-

learningového kurzu a určitá nevědomost o elektronickém vzdělávání pracovníků. Postupem času by se měl e-learning rozšířit i do menších a středních podniků, a to díky jeho výhodám a možnostem. Tato práce bude zaměřena na vytvoření e-learningového systému a kurzu týkajícího se zvyšování kvalifikace zaměstnanců v záležitosti komunikace se zákazníky, konkrétně pro firmu Orion.

Firma Orion působí na českém trhu přes 27 let v oblasti prodeje domácích potřeb. Nabízí široký sortiment a více než 3 000 položek potřebných do každé domácnosti. Sídlí v Litomyšli a tvoří ji přibližně 80 prodejen. Firma nabízí možnost tak zvaného franšizingu, díky němuž se rozšiřuje po celé České republice. S narůstajícím množstvím prodejen firmy Orion roste počet zaměstnanců, přičemž každý z nich by měl ovládat stejné činnosti v oblasti prodeje. Aktuální je tedy otázka, jak všechny zaměstnance rychle a efektivně v daných problematikách školit. V tento moment nastává potřeba vytvoření nového e-learningového systému pro danou firmu a v něm vytvoření prvotního kurzu. Jelikož se zaměstnanec každý den potýká s komunikací se zákazníkem za účelem prodeje určitého produktu, bude tento prvotní kurz zaměřen na komunikaci se zákazníkem.

Bakalářská práce se tedy bude zabývat vytvořením kurzu o komunikaci se zákazníkem v nově vzniklém prostředí Moodle pro firmu Orion. Teoretická část objasní základní principy, pojmy a směry spojené s touto problematikou. Následující praktická část se bude soustřeďovat na vytvoření e-learningového systému Moodle pro firmu Orion a v něm na vyvinutí kurzu, který se váže ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců v záležitosti komunikace se zákazníky.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku využití e-learningu určeného pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců firmy Orion v záležitosti zkvalitnění jejich komunikace se zákazníkem. Hlavním cílem této práce je návrh řešení kurzu určeného pro zaměstnance, který je zaměřen na zvyšování kvality komunikace se zákazníkem, pomocí elektronického vzdělávacího systému Moodle. Dílčími cíli v takto definovaném hlavním cíli bude vyjasnění teoretických principů e-learningu ve vztahu k firemnímu vzdělávání, jeho základní myšlenky a účel v souvislosti se zde zmíněnou problematikou, dále vymezení pojmu e-learning, jeho aktérů, metod a nástrojů pomocných při vytváření e-learningu, interpretování pojetí komunikace, zmapování současného stavu dané problematiky v praxi a identifikování požadavků, které jsou na ni kladené.

Praktická část bude tedy založena na vytvoření e-learningového systému pro firmu Orion a kurzu týkajícího se komunikace se zákazníkem. Funkčnost a přijatelnost navrženého řešení bude ověřena v praxi. Následně budou ověřené záležitosti zobecněny pro další možná použití v dané oblasti.

### **2.2 Metodika**

Použitá metodika zadané bakalářské práce je založena na studiu a analýze dosažitelných informačních zdrojů a řešení v dané záležitosti. Navrhované řešení bude brát v úvahu identifikované požadavky a očekávání spojená s řešenou oblastí. Pro realizaci e-learningu bude použit systém Moodle a celkový kurz bude vyvinut podle modelu ADDIE. Dále se kurz bude držet tzv. (neo)behavioristického výukového směru, kde hlavní roli hraje vyučující a studenti plní zadané úkoly. Výsledný kurz bude zaměstnancům zprostředkovávat výuku za účelem zvyšování jejich kvalifikace v souvislosti se zkvalitněním jejich komunikace se zákazníky. Bakalářská práce bude postupovat v těchto krocích:

1. Vymezení teoretických poznatků: na základě odborných zdrojů, dojde ke zpracování teoretických principů, z nichž se později bude čerpat v praktické části. Budou popsány metody, nástroje, aktéři e-learningu a další klíčové pojmy spojené s touto problematikou.
2. Nastínění momentálního stavu řešené problematiky: dojde k představení firmy, pro kterou bude e-learning a samotný kurz vytvářen. Dále bude nastíněna forma

současného vzdělávání zaměstnanců a potřeba jiné, efektivnější metody výuky společně s požadavky na budoucí e-learning.

3. Představení e-learningu Orion Moodle Beta: zde dojde k vytvoření a seznámení se s Orion Moodle Beta. E-learning bude vytvářen pomocí systému Moodle a následně bude upraven jeho původní vzhled.
4. Vytvoření kurzu Komunikace se zákazníkem: celkový kurz bude vznikat pomocí modelu ADDIE, jenž se skládá z pěti fází: analýza, design, rozvoj, implementace a hodnocení. Při tvorbě kurzu budou dodrženy požadavky, které byly vymezeny v rámci vzájemné spolupráce s firmou.
5. Fáze Analýza: v tomto kroku bude identifikována problematika učení, cíle, zaměstnancovy stávající znalosti a další relevantní charakteristiky. Této skutečnosti se docílí pokládáním jednotlivých otázek, na které se vzápětí bude odpovídat.
6. Fáze Design: zde se vytvoří vzhled a obsah kurzu. Vymezí se celková kostra, jednotlivé prvky a části kurzu. Prvky následně budou rozebrány a vysvětleny.
7. Fáze Rozvoj: v této fázi dojde k vytvoření učebních materiálů, které budou vypracovávány na základě podkladů přímo od firmy Orion. Materiály budou založené na předem definovaném designu a budou se držet (neo)behavioristického stylu, jenž byl zmíněn v odstavci výše.
8. Fáze Implementace: e-learning bude uveden do provozu a aplikován na dílčí zaměstnance. Dojde k vysvětlení registrace uživatele do systému Orion Moodle Beta a k sledování zaměstnanců v rámci plnění úkolů v kurzu.
9. Zhodnocení výsledků: zde budou představeny výsledky testů a interpretováno celkové hodnocení kurzu samotnými zaměstnanci. Bude se vycházet ze zpětných vazeb od zaměstnanců a jejich spokojenosti s kurzem a e-learningem.
10. Diskuse o podmínkách a možných rozšířeních: v tomto kroku se stanoví podmínky jak na tvůrce, tak uživatele kurzu, za nichž bude dané řešení přínosné a budou formulována další možná rozšíření e-learningu.
11. Závěr bakalářské práce: zde ještě jednou dojde k nastínění problematiky práce a na podkladě syntézy teoretických poznatků a dosažených výsledků, budou definovány přínosy a závěry této bakalářské práce.

### **3 Teoretická východiska**

Pojem e-learning se objevuje na školách a pracovištích čím dál častěji. Teoretická část tedy bude obsahovat vysvětlení, co to e-learning je, jakými nástroji může být tvořen, ale také interpretaci dalších teoretických východisek týkajících se dané problematiky.

#### **3.1 Definice pojmu e-learning**

Pojem e-learning v přímém překladu znamená elektronické učení či vzdělávání. Kromě slova e-learning se také používají termíny online školení, e-kurzy nebo e-školení. Je to způsob vzdělávání studentů, zaměstnanců či jiných osob pomocí softwarové aplikace, která zároveň umožňuje sdílení učebních materiálů a správu elektronické výuky. Umožňuje uživatelům učení a testování pomocí softwaru nebo online aplikací přímo v počítači, na tabletu či mobilním telefonu (m-learning). (Co je to e-learning a jaká je jeho historie, 2016)

E-learning obsahuje teorii, výzkum, a i jakýkoliv reálný vzdělávací proces, přičemž ve vzdělávacím procesu jsou v souladu s etickými principy aplikovány informační a komunikační technologie pracující s daty v elektronické podobě. Důležitou součástí e-learningu je teoretické studium problematiky a empirický výzkum. Výsledky empirického výzkumu poskytují zpětnou vazbu, která se hodí pro další zlepšování a zefektivnění e-learningu. (Zounek, 2012)

Například Kopecký definoval e-learning jako jakékoli používání elektronických, materiálních a didaktických prostředků k efektivnímu docílení vzdělávacího cíle s tím, že je uskutečňován prostřednictvím počítačových sítí. V Čechách je realizován zejména prostřednictvím LMS. (Kopecký, 2006)

#### **3.2 Aktéři e-learningu**

S vývojem společnosti se mění i aktéři e-learningu. Řada autorů říká, že do vzdělávání vstupují lidé („dětí“) dalšího digitálního věku, kterým se říká tzv. síťová generace. Důvodem je, že se lidé nemění jenom v aspektech, jako je móda, styl nebo oblékání, ale už od útlého věku vyrůstají ve světě digitálních technologií. (Zounek, 2012)

Prensky definoval současné rozdělení aktérů na dva odlišné tábory. Prvním z nich jsou tzv. digitální domorodci. To jsou lidé, kteří od brzkého věku vyrůstají s digitálními technologiemi. Mobilní telefony, e-mail, kamery, webkamery a mnoho dalších technologií je u

nich na denním pořádku. Pro tuto skupinu lidí jsou věci jako internet, textové zprávy a počítačové hry prvkem každodenního žití.

Protipólem digitálních domorodců jsou tzv. digitální imigranti. Digitální imigranti zastupují skupinu lidí, která se s novými technologiemi setkala až v pokročilém věku. Technologie tedy považují za něco nepřirozeného a někdy i zbytečného. Prensky vysvětlil rozdíly mezi těmito dvěma skupinami docela zajímavým způsobem. Připodobnil rozdíly obou skupin k příkladu kulturních rozdílů dvou národů. I člověk, který je dobře adaptabilní na cizí prostředí, si nikdy úplně nezvykne na cizí zvyklosti. Při mluvení jiným jazykem také uslyšíme odlišný přízvuk. Hlavním rozdílem je odlišný způsob uvažování a zpracování informací, způsobený dlouho trvajícím interakcí s novým typem médií. (Prensky, b. r.)

### **3.2.1 Učitelé v prostředí e-learningu**

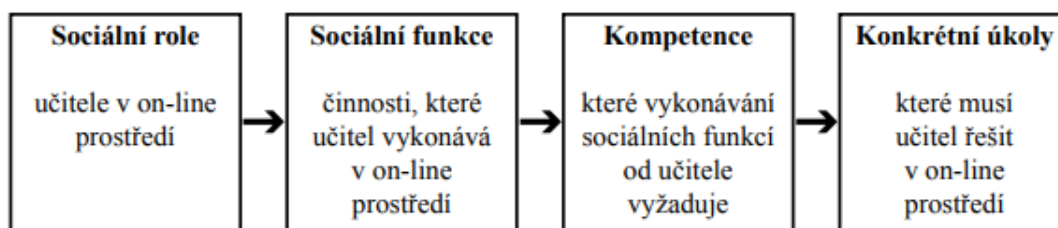
Role učitele je jednou z nejdůležitějších rolí v prostředí e-learningu. Učitel ovlivňuje e-learning jak svým pedagogickým myšlením, tak svými vlastnostmi a dovednostmi. Proto zde bude role učitele rozepsána o něco podrobněji. (Zounek, 2012)

S rozvojem e-learningu se mění postavení učitelů vůči studentům a celé výuce. Učitel nemusí být v přímém kontaktu se studenty, nemusí se s nimi setkávat osobně, ale navazuje kontakt pomocí různých komunikačních zařízení. Například pomocí Skype, přes e-mail apod.

Jedním ze základních pojmů je role učitele. V zahraniční literatuře se můžeme setkat se třemi výrazy: sociální role učitele, sociální funkce a jeho kompetence. Tyto tři výrazy je nutné rozlišovat. Sociální role je formulována jako očekávaný způsob chování, který souvisí se sociálním stavem jedince. Sociální funkce se ze sociologického hlediska vysvětlují jako činnosti, které jsou důležité pro vývoj, fungování a existenci společnosti. V případě učitele jsou to například činnosti důležité pro existenci e-learningu, pro učení a pro školení lidí. Kompetencí učitele rozumíme soubor dovedností, vědomostí a hodnot důležitých pro výkon učitelské profese. Kompetence je tudíž učitelem nabytá schopnost profesionálně konat určitým způsobem. (viz Obrázek 1.) V oblasti e-learningu se role učitele rozšiřuje ještě o role technické (spravování e-learningu) a organizační. (Mareš, 2016)



**Obrázek 1: Učitelovy role, funkce, kompetence a úkoly v online prostředí**



Zdroj: Mareš, 2016

### 3.2.2 Studenti v prostředí e-learningu

Student je jedním z aktérů e-learningu. V pojetí bakalářské práce jsou za studenty považováni ti, kteří studují vysokou, střední nebo základní školu a používají e-learning jako „pomůcku“ k učení. Pro studenty může mít e-learning řadu výhod. Jako jsou například (Gupta, b. r.):

- Student si může projít přednášky, kolikrát chce: na rozdíl od výuky ve třídě může student s online vzděláváním přistupovat k obsahu opakovaně. To se studentovi hodí při učení na zkoušku nebo při neschopnosti na přednášku dorazit (přednášku si projde doma).
- Konzistence: ta pedagogům umožňuje získat vyšší stupeň pokrytí pro komunikování koherentním způsobem pro své cílové publikum. Tím je zajištěno, že všichni studenti dostanou stejný způsob školení.
- Snížené náklady pro studenty: ve srovnání s tradičními formami učení, kde studenti musí docházet do škol, platit si cestu a ubytování, se toto u e-learningu neřeší. Studentovi se tedy ušetřením určitých finančních částek sníží jeho výdaje.

### 3.2.3 Zaměstnanci v prostředí e-learningu

Využití e-learningu jako prostředku pro zaškolování zaměstnanců ve firmách se velmi rozšiřuje. S touto problematikou souvisí tzv. firemní vzdělávání.

#### **Firemní vzdělávání**

Firemní vzdělávání, někdy také označované jako podnikové, je vzdělávací proces řízený firmou. Jedná se o proces obsahující školení v podniku (interní, řízené podnikem), ale i mimo podnik (externí, školení zaměstnanců na objednávku). Firemní vzdělávání klade důraz na zlepšování a upevňování mezilidských vztahů a zaměřuje se také na vytváření pracovní zručnosti a dovednosti. (Bartoňková, 2010)

Firma tím, že plánuje a podporuje školení svých zaměstnanců, ukazuje, že si jich velmi cení. Umožňuje jim získat lepší vyhlídky a na vlastní náklady jim dokonce poskytuje zlepšování jejich konkurenceschopnosti na trhu práce. Tím, že firma podporuje rozvíjení vlastních zaměstnanců, pomáhá při zlepšování kvality a větší efektivnosti interních procesů, a tudíž se podnik rozvíjí jako celek.

Vzdělávání musí být pravidelné a založené na podnikové strategii, aby nebylo nahodilé, nerovnoměrné a zajistilo firmě návratnost vložených prostředků. Vyžaduje vzájemnou kooperaci jak se zaměstnanci, tak s interními nebo externími specialisty.

Hlavními úkoly firemního vzdělávání podle Vodáka a Kucharčíkové jsou: poskytnout zaměstnancům neustálé zlepšování, inovování a rozšiřování rozsahu a konstrukce teoretických poznatků, ale i nabýt schopností pro práci na určitých pracovištích a umožnit zaměstnancům dobré podmínky pro uskutečnění plánů jejich rozvoje, ambicí a osobnosti. (Vodák, 2011)

### **3.3 Modely pro tvorbu e-learningu**

V odborné literatuře se můžeme setkat s několika modely (postupy) pro tvorbu e-learningových kurzů. Aby byl výsledek efektivní, je nutno při tvorbě kurzu dodržovat zásady modelu. Mezi nejvíce užívané modely patří model SAM, Kemp, ADDIE, Gagne's Nine Events of Instructions a Merrill's Principles of Instruction.

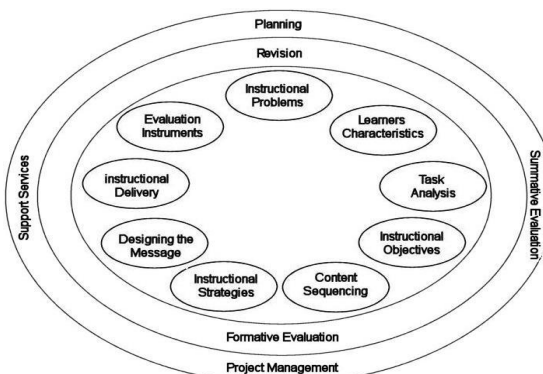
#### **3.3.1 Model Kemp**

Na rozdíl od jiných modelů používá model Kemp spíše kruhovou strukturu než lineární. Zmíněná „kruhovitost“ je dosažena devíti základními prvky (elementy), které jsou na sobě závislé. To umožňuje konstruktérům e-learningu značnou míru flexibility, protože jsou schopni zahájit navrhování s kteroukoli z devíti komponent nebo fází, což by u lineárního zpracování nešlo. V závislosti na procesu lze současně řešit řádu stupňů a některé fáze návrhu dokonce nemusí být povinné. Vzhledem ke vzájemnému vztahu mezi komponentami se proces návrhu stává cyklickým, otevřeným probíhajícím revizím a úpravám mezi prvky, aby se dosáhlo nejlepšího návrhu, který nejlépe vyhovuje požadovaným výsledkům kurzu.

Například v prvním z elementů je kladen důraz na definování cílů kurzu. To zahrnuje, co se student musí naučit, nebo dovednosti, které jsou potřeba k tomu, aby kurz splnil. Ukázkou může být otázka „Jaké úkoly by měl student vykonávat nebo jaké dovednosti by měl být schopen prokázat?“. Druhý z elementů je zaměřen na výukové styly a potřeby studentů, na kognitivní zátěž související s tématy, úkoly a postupy. Jako poslední byl vybrán šestý prvek, to

jest návrh činností, které pomáhají při facilitaci kurzu. Ostatní elementy lze vidět na Obrázku 2. (Kurt, b. r.)

Obrázek 2: Kemp model



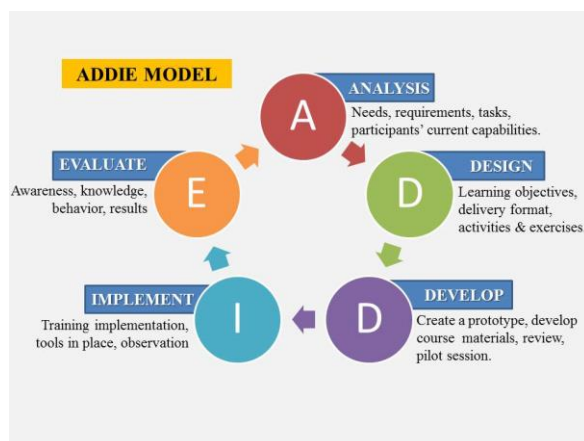
Zdroj: Kurt, b. r.

### 3.3.2 Model ADDIE

Model ADDIE (Analysis-Design-Development-Implementation-Evaluation) tvoří základ pro mnoho ostatních modelů a je i v dnešní době stále často využíván. Je to systematický model sestávající se z pěti fází. Tyto fáze jsou analýza, design, rozvoj, implementace a hodnocení. Existuje několik verzí tohoto modelu.

Během analýzy tvůrce kurzu identifikuje problematiku učení, cíle, potřeby studentů, jejich stávající znalosti a další relevantní charakteristiky. Analýza se také zabývá studijním prostředím, libovolnými omezeními a časovou osou projektu. Design je systematický proces určující vzhled, uživatelské rozhraní a obsah. Fáze rozvoj už představuje vlastní tvorbu učebních materiálů, která je založená na předem vytvořeném designu. V předposlední fázi, implementaci, se kurz zavede do praxe, uvede se postup pro školení studenta a kroky, které by měl kantor provádět. Studenti postupně dostávají materiály, u kterých je po vypracování vyhodnocována jejich účinnost. Poslední fáze se skládá z hodnocení formativního a souhrnného. Formativní hodnocení se dělá v každé fázi modelu ADDIE. Souhrnné hodnocení se skládá z testů navržených pro kritiku kurzu a poskytuje příležitost pro zpětnou vazbu od uživatelů. Revize jsou prováděny dle potřeby. Princip fungování modelu ADDIE ukazuje Obrázek 3. (David L, b. r.)

Obrázek 3: Model ADDIE



Zdroj: elearningdad.com

### 3.4 LMS (Learning Management System)

Learning Management System, v překladu systém pro řízení učení, reprezentuje v dnešní době asi nejvíce rozšířené virtuální prostředí pro podporu elektronické formy vzdělávání neboli VLE, které se zakládá na práci v rámci přímo definovaných online kurzů. Propracovaná architektura těchto systémů dává studentům i učitelům široké možnosti administrace studia, prohlížení a nahrávání učebních materiálů, vykonávání studijních činností a evidenci studijních výsledků. (Zounek, 2012) Jde tedy o všestranný e-learningový systém, který nabízí mnoho možností, jako jsou například: evidence a řízení kurzů, nástroje pro testování uživatelů, řízení přístupových práv, komunikační nástroje zařizující zpětnou vazbu, řízení studijních plánů a uložení studijních materiálů. (Lorenc, 2017)

K naplnění výše uvedených aktivit LMS obvykle integruje tyto skupiny dílčích online nástrojů: nástroje pro vyhledávání a prohlížení na webu, nástroje synchronní a asynchronní komunikace, nástroje pro podporu personalizovaného učení, nástroje výukového obsahu a sdílení zdrojů, nástroje pro tvorbu výukových objektů, nástroje pro administraci studia a nástroje pro hodnocení a evaluaci.

Jednou z největších předností LMS je snadné ovládání, protože s dílčími nástroji mohou uživatelé kurzu manipulovat bez technických znalostí jednotlivých zapojených technologií (HTML, PHP apod.), a funkčně propojený celek systému umožňuje dělat v dílčích kurzech značně komplexní operace. Kurz je navíc možno zabezpečit heslem a přístup do něj dát jenom jednoznačně vymezené skupině studentů. To napomáhá tomu, aby se vyučující plně soustředili na pedagogické otázky online výuky, bez jakékoli nutnosti řešit náročnější problémy technické povahy, v tomto kontextu je tedy samozřejmě klíčová celková technická podpora ze strany administrátorů systému. (Zounek, 2012)

V současné době nalezneme velké množství vzdělávacích systémů typu LMS, jako jsou například Moodle, LearnDash a WPLMS. Pokud má administrátor zkušenosti s redakčním systémem WordPress, může využít placeného pluginu LearnDash, který WordPress rozšiřuje o funkcionality e-learningového systému. V případě WPLMS se nejedná o pouhé rozšíření, ale o všestranný soubor pluginů a jejich spojení ve funkční vzdělávací ekosystém. Rozdílem dílčích řešení je provázanost, obsáhlost jednotlivých nástrojů a liší se i přístupem k vývoji a podpoře ze strany tvůrců dílčích programů. (Lorenc, 2017)

V poslední době je velmi rozšířený open source systém Moodle, který je podporovaný a vyvíjený v rámci otevřené celosvětové komunity. Mezi široce využívaná komerční řešení patří systémy Blackboard nebo Fronter, rovněž jako celá řada dalších, většinou menších (lokálních) systémů. U otevřeného i komerčního řešení LMS je nutné obsadit roli administrátora systému, který zpravidla zajišťuje jak výše uvedenou podporu vyučujících při ovládání systému a řešení souvisejících problémů, tak čistě technickou správu systému (instalace a aktualizace). (Zounek, 2012)

### **3.4.1 LMS Moodle**

Moodle je podle řady autorů nejoblíbenějším a nejpoužívanějším systémem pro řízení učení na světě. Je jednoduché pochopit proč. Moodle, celým svým názvem Modular Object Oriented Dynamic Learning Environment, je flexibilní open source systém, který je možné stáhnout zcela zdarma. Tuto uživatelsky přívětivou platformu e-learningu využívají stovky milionů uživatelů a více než sto tisíc míst s prostředím Moodle slouží pro potřeby vzdělávání a odborné přípravy všech typů organizací ve více než 225 zemích světa. (What is Moodle LMS?, b. r.)

Je volně šiřitelný, s otevřeným kódem a umožňuje využití jak pro komerční, tak pro nekomerční účely. Pracuje na odlišných operačních systémech a je možné ho instalovat jak na osobní počítače, tak na servery. Při instalaci na osobní počítač je nezbytné nainstalovat zároveň doplňkový software, jako je PHP, Apache a MySQL. (Moodle, b. r.)

Byl vyvinut Martinem Dougiamasem, který vyrostl v australském vnitrozemí na konci 70 let 20. století. Dougiamas získával vzdělání skrze tzv. „School of the Air“, což byl způsob vzdělávání v odlehlých místech Austrálie, jehož princip stojí na doručování učebního plánu rádiem. (What is Moodle LMS?, b. r.) Jako dospělý pracoval a později studoval na Curtin University, kde ho jeho zkušenosti s WebCT vedly k tomu, aby se začal zabývat alternativní metodou online výuky. V roce 1999 začal zkoušet první prototypy nového LMS, kde se svými poznatky tvořil základ pro zlepšení efektivity online učení. Vytvořil slovo „Moodle“ jako

reprezentativní název společnosti Moodle Pty Ltd, jehož význam vysvětlil až o několik let později. (Moodle, b. r.)

Moodle 1.0 byl oficiálně vydán v roce 2002 a vznikl jako platforma, která poskytuje pedagogům technologii, umožňující online učení v personalizovaném prostředí, jež poskytuje interakci, dotazování a spolupráci. V soukromých sítích Moodle mohou pedagogové, školitelé nebo zaměstnavatelé vytvářet online kurzy, které uživatelům pomáhají dosáhnout jejich učebních cílů.

Dnes je systém Moodle používán organizacemi všech druhů a velikostí. Nejčastěji je Moodle využíván podniky, nemocnicemi, korporacemi a neziskovými organizacemi pro školení a online vzdělávání. (What is Moodle LMS?, b. r.)

### **Bezpečnost**

Moodle je navržen tak, aby byl velmi bezpečný. Hodně však záleží na webovém serveru, jakým způsobem je Moodle spravován a na pravidelném aktualizování balíčků administrátorem. Lze ho kdykoliv zálohovat, a pokud byla záloha provedena 5 minut před tím, než systém spadl, je možné ho snadno opravit, a tudíž by nemělo dojít ke ztrátě dat. (Moodle, b. r.)

### **Neustálý vývoj**

Moodle je projekt s otevřeným zdrojovým kódem a je podporován silnou globální komunitou. Velkou výhodou open source softwaru je, že kód je volně přístupný a lze jej tak kontrolovat. To znamená, že vývojáři z celého světa mohou ke kódu přistupovat a upravovat jej tak, aby neustále zlepšovali software a zvyšovali jeho bezpečnost. Moodle je neustále aktualizován lidmi, kteří vědí, co uživatelé potřebují pro lepší uživatelský komfort. V rámci fóra komunity Moodle existuje také možnost spojit se s ostatními uživateli a najít odpovědi na vaše dotazy. (What is Moodle LMS?, b. r.)

### **Výhody a nevýhody**

Mluvit o výhodách a nevýhodách systému Moodle je sporné, protože hodnocení vždy předpokládá střet nároků a očekávání posuzovatele s reálnými možnostmi hodnoceného kurzu. Nachází se zde mnoho prvků, které jeden obor nazve předností a druhý je považuje za naprostou zbytečnost, jeden za handicap a druhý za vlastnost naprosto irelevantní. Moodle je systém, který je zkonstruovaný na základě určitých didaktických přístupů, a tak je pochopitelné, že vyhovuje některým výukovým strategiím více než jiným. Jeho hodnocení proto závisí také na míře flexibility na straně systému i na straně posuzujícího uživatele. Z těchto důvodů je zbytečné se

snažit o obsáhlejší přehled možných výhod a nevýhod. Shrňeme zde jen hlavní kladné a záporné znaky.

**Přednostmi systému Moodle jsou (Pavlík, b. r.):**

- Konfigurovatelné nástroje pro samostatnou i skupinovou komunikaci: ty obsahují diskusní fórum a vlastní systém zpráv, nástroje na odevzdávání a hodnocení písemných prací a chat.
- Schopnost kooperativního vytváření a vzájemného hodnocení projektů.
- Volba oddělených výukových skupin a mnohojazyčnost: Moodle se v dnešní době distribuuje do 54 jazyků.

**Nevýhodami systému Moodle jsou (Pavlík, b. r.):**

- Nedostatečně důkladné návody pro pokročilejší výukové nástroje.
- Všeobecné zápory všech webových e-learningových systémů: nachází se zde požadavek, aby uživatel (student, zaměstnanec) měl relativně rychlé připojení k internetu. Moodle nemá žádný autorský software, tudíž se musí vytvářet online. Tato vlastnost je obecně více výhodou, protože tvůrce kurzů netíží závislost na žádném speciálním softwaru a nemusí být spoutaný konkrétním operačním systémem. Jako minus to bude hodnotit jedině takový autor kurzů, který nemá dostačující přístup na internet. Zvolí tudíž raději offline cestu předpřípravy objektů a prvků ve standardizovaných formátech (html, pdf).

### **3.5 Online nástroje využívané v e-learningu**

Pod názvem nástroj si představujeme webovou aplikaci, pro kterou je podstatné jedno elementární použití, nebo soubor několika souvisejících, úzce orientovaných funkcionalit. Do toho můžeme řadit prezentaci informací, ukládání a uspořádání souborů či nahrávání a úpravu videa. Stručně podáno, dílčí online nástroje umožňují studentům a učitelům provádět jednu určitou činnost, eventuálně soubor navazujících činností s jednoznačně vymezeným cílem (psaní příspěvků do blogu, sdílení dokumentů). Díky celkově rychlému rozvoji internetových aplikací je i nabídka nástrojů důležitých pro online vzdělávání velice široká a rozmanitá. Namísto funkčních rozdílů odlišuje online nástroje také styl praktické implementace do vzdělávacího procesu. Jedná se buď o plně samostatné programy, nebo o jednotlivé složky složitých systémů a virtuálních prostředí. Výraznou překážku při jejich širším zapojení v průběhu vzdělávání může hrát celkové množství, stejně jako proměnlivost forem i funkcí v dnešní době dostupných online nástrojů. Pro kantory proto může být didakticky i časově

náročně sledovat nepřetržitý vývoj moderních webových programů a posuzovat jejich užitek pro vlastní pedagogickou praxi.

Přes nepřetržitý vývoj, širokou škálu a variabilitu funkcí online nástrojů lze však pozorovat některé obecné trendy a společné elementy, které umožňují třídění jednotlivých programů a poskytují tak elementární rámec výukových případů, v nichž je efektivní a prospěšné dané technologické východisko implementovat. Rozdělení online nástrojů není jen snahou o teoretickou konceptualizaci, ale současně vodítkem, jak využívat rozmanité moderní technologie a porozumět jim při vedení učení a výuky. Bude zde tedy uvedena pětice hlavních skupin online nástrojů (Zounek, 2012):

1. Nástroje podporující komunikaci a spolupráci
2. Nástroje poskytující tvorbu a publikování obsahu
3. Nástroje podporující administraci studia
4. Nástroje podporující personalizované učení
5. Nástroje zprostředkávající hodnocení a zpětnou vazbu

### **3.5.1 Nástroje podporující komunikaci a spolupráci**

Kategorie nástrojů podporujících komunikaci a spolupráci obsahuje aplikace poskytující četné formy synchronní a asynchronní komunikace v kterémkoli směru mezi vyučujícím a uživateli kurzu. Zaměření se na zlepšování spolupráce a komunikace vede ke zvyšování aktivity studentů, reflexi individuálních názorů či vlastního učení, rovněž ke schopnosti rozebrat několik možných názorů a stanovisek ke konkrétní problematice ve smyslu sociálně-konstruktivistického vzdělávání. (Zounek, 2012) Nástroje této kategorie reprezentují jeden z klíčových pilířů pojetí e-learningu 2.0, jehož podstata se zakládá na utváření, sdílení a recyklaci (opětovném používání) informací, dovedností a zkušeností uvnitř komplexní učební komunity a v uskutečňování všech dimenzí sociálního učení. Cyklus budování a sdílení znalostí, který se váže právě na nástroje podporující komunikaci a spolupráci, se skládá z třech částí. Část utváření se zabývá podporou utváření znalostních obsahů. Používání se zabývá kritickým posuzováním a hodnocením. Poslední část recyklace obsahuje integraci znalostí ostatních do vlastní znalostní základny. (Brown, b. r.)

#### **Diskusní fóra**

Diskusní fórum zprostředkovává publikování vlastních myšlenek a umožňuje reagovat na příspěvky jiných uživatelů. Jedná se o asynchronní nástroj, sloužící ke komunikaci na internetu. Dialog chápeme jako doplněk online verze výuky, který nám poskytuje diskusní fórum. Díky



stálému přístupu ke starším příspěvkům můžeme provádět retrospektivní analýzu, jež napomáhá k porozumění určitému problému. Samostatné diskusní fórum obsahuje diskuse zájmových nebo odborných skupin. K zajištění zpětné vazby na publikovaná témata slouží diskusní fóra na portále nebo internetové stránce, obvykle jsou to diskuse na zpravodajských serverech. Diskusní fórum se ve virtuálním prostředí uplatňuje v komunikaci uzavřené skupiny uživatelů v online základnách. (Zounek, 2016)

### **Webinář**

Slovo webinář vzniklo ze dvou slov – web a seminář. Z toho do značné míry vyplývá význam tohoto pojmu. Jedná se o seminář, který je realizován ve skutečném čase pomocí online technologií. Webináře se uskutečňují pomocí bezplatných aplikací či online služeb, ale samozřejmě existuje i cesta využití komerčních produktů. Jeho hlavním potenciálem je zpřístupnění výuky studentům, kteří se nalézají ve stejném čase každý na odlišném místě. (Zounek, 2012)

### **Wiki**

Wiki (původní význam „rychlý“) je online softwarová technologie, pomocí které lze velice snadno produkovat, zušlechťovat obsáhlé a konkrétně uspořádané texty. Korektury uskutečňuje skupina uživatelů, uživatelem se může stát v zásadě kdokoli. Nejslavnější wiki web představuje encyklopedie Wikipedie. Tu zkonstruovala institucionálně neukotvená skupina uživatelů s vymyšleným systémem řízení kooperace. Kvalita Wikipedie a její obsah je záminkou pro mnoho znaleckých sporů, nicméně ji studenti i tak poměrně často využívají. Díky neustálé editaci jde o zdroj informací s trvale aktuálním obsahem. (Zounek, 2016)

### **3.5.2 Nástroje poskytující tvorbu a publikování obsahu**

Do těchto nástrojů řadíme rozsáhlou škálu nezávislých i integrovaných programů, jejichž zásadním cílem je přenos informací mezi tvůrcem materiálu a jeho adresátem. Pojem informace chápeme v této souvislosti v multimediální podobě, kromě textového režimu to mohou být také schémata, obrázky nebo video a audio soubory. Výraznou stránkou převážného počtu těchto nástrojů je zohlednění prvků Webu 2.0, z toho plyne, že publikovaný obsah zpravidla nepředstavují jen staticky publikované informace, ale bývá zachována schopnost kolektivní (spolu)tvorby, komentářů a jiných podob interakce mezi autorem a adresátem. (Zounek, 2012)

## **Weblog**

Weblog, známý také jako blog, je webová aplikace pro jednoduchou publikaci jakýchkoli informací. Přínosy weblogu jsou lehké ovládání a časová nenáročnost. Handicapem však může být nelibost veřejně prezentovat svoje úvahy a nezbytnost nekonečného sledování diskuse. Text weblogu neobsahuje žádná konkrétní pravidla, jeho prostřednictvím lze produkovat i webové stránky. Jedním z poskytovatelů této služby je například Webnode. Tento značně snadný nástroj se rychlým tempem rozšiřuje právě v oboru vzdělávání – jako zásobárna nových doplňujících informací, k publikování učebních dokumentů nebo k doručování studentských prací. (Zounek, 2016)

### **3.5.3 Nástroje podporující administraci studia**

Nástroje sloužící k administraci studia nevystupují, oproti dosud zmíněným aplikacím, v bezprostřední souvislosti s obsahem a podobou vzdělávacího procesu, ale reprezentují prostředky zprostředkovávající jeho kontrolu a průběh. Z toho vyplývá, že jejich zavedení nebo naopak vyřazení z implementovaného e-learningového řešení může mít větší dopady. Z pohledu uživatele je efektivní plánování času a úkolů elementárním předpokladem vývoje schopnosti individuálního řízení studia a nevyhnutelným krokem při přechodu k vlastnímu řízenému modelu učení. Proto tyto nástroje představují jeden ze základních prvků všech systémů napomáhajících personalizovanému vzdělávání a měly by být také používány při tvorbě subjektivního vzdělávacího prostředí. (Zounek, 2012)

#### **Plánovače času a úkolů**

Aby organizace práce byla účinná, považujeme za nezbytnost plánování času neboli time management. Uživatelé mohou nakládat z celou řadou nástrojů, kterými jsou „úkolníčky“, online kalendáře nebo to-do listy. Příkladem může být rememberthemilk.com. Tyto nástroje poskytují pomoc při řízení práce studenta i kantora, při sdílení termínů, vkládání úkolů nebo i celých kalendářů. Podporují také kolektivní spolupráci a zprostředkovávají přehled o termínech. (Zounek, 2016)

### **3.5.4 Nástroje podporující personalizované učení**

Nyní se nacházíme u nástrojů, které tvoří základní složku všech druhů individuálního vzdělávacího prostředí, jehož smysl spočívá v porozumění a podpoře subjektivních odlišností všech uživatelů, a to ve významu určitých zběhlostí, znalostí a motivačních faktorů studia. Díky tomu umožňují nezávislé vyhledávání, třídění a shromažďování zdrojů a informací nezbytných

pro další vývoj jednotlivých studentů a současně i jejich prezentaci, která slouží k hodnocení a zajištění zpětné vazby od každého aktéra uvnitř učební komunity. (Zounek, 2012)

### **E-portfolia**

Elektronické portfolio představující souhrn materiálů, výsledků kurzů a různých objektů je ve školení a vzdělávání obvykle používaný nástroj k prezentaci toho, čeho uživatel docílil a co se naučil. E-portfolia se vyvíjí pomocí softwarových aplikací. Poskytují shromáždění učebních dokumentů a výsledků výuky. Je možné produkovat specifická portfolia dle oboru práce nebo pravomocí. V rámci e-portfolií je aktivita většinou na straně uživatele, kantor zde hraje roli rádce a mentora. (Zounek, 2016)

#### **3.5.5 Nástroje zprostředkovávající hodnocení a zpětnou vazbu**

Mezi elementární složky virtuálních vzdělávacích prostředí obvykle patří i nástroje zprostředkovávající hodnocení výsledků dílčích uživatelů nebo také průběh jejich výuky. Obsahují mnoho prostředků pro hodnocení z odlišných pohledů, příkladem je formální testování, posuzování získaných kompetencí nebo neformální sběr zpětné vazby. Hlavním zdokonalením v oblasti hodnocení vzdělávání je konec využívání klasických postupů didaktického testování a započítání evaluace dovedností a znalostí ve významu posouzení (zohlednění) skutečných a věcných produktů uživatelů. K získání zpětné vazby používáme ankety a dotazníky, které nám napomáhají získat potřebné informace k dalšímu zdokonalování a vyvíjení kurzu. (Zounek, 2012)

### **3.6 Teorie vzdělávání**

Pokud mluvíme o elektronickém vzdělávání a o vzdělávání obecně, musí nás zajímat, jak vést výuku pomocí online nástrojů a jak tyto nástroje přispívají k efektivnosti sebevzdělávání studentů. Proto je bráno jako nevyhnutelné východisko zaměření se na teorii vzdělávání.

Teorie vzdělávání, někdy také učení, představuje souhrn celkových předpokladů a výroků, které se snahou definují smysl psychického procesu vzdělávání předpovídat jeho průběh a dát možnost efektivnímu zasahování do něj. Musí být konstatováno, že stupeň systematizace teorií vzdělávání je u konkrétního autora a u jednotlivých myšlenkových proudů velice rozdílný. Někteří tvůrci kladou velký důraz na popis filozofických základů a jiní se zase věnují spíše popisu pedagogických strategií, nezbytných pro docílení proměny každodenní skutečnosti. Klasifikaci teorie vzdělávání lze rozdělit pomocí čtyř prvků, kterými jsou: subjekt, obsah, společnost a pedagogické interakce mezi těmito třemi póly. (Bertrand, 1998)

Tak jako u většiny teorií má i teorie vzdělávání své příznivce a odpůrce. Příznivci tvrdí, že právě zásluhou teorií můžeme na problematiku vzdělávání hledět z širší perspektivy, než je schopna prostá praxe či osobní zkušenost jednotlivých aktérů. Teorie staví své základy na existujících výzkumech a znalostech o učení a výuce. Pomáhají tedy nejenom při interpretaci nynějších procesů, ale také předpovídají budoucí vývoj. Druhá strana naopak argumentuje, že teorie mají mnohdy málo společného s realitou učení, navíc bývají pro reálné využití nesrozumitelné.

Ale i přes negativní pohled odpůrců zde budou vymezeny dvě nejvlivnější teorie učení. Jedná se o teorie, které vznikly v polovině dvacátého století, a to (neo)behaviorismus a konstruktivismus. Bude zde rozebrán také relativně nový koncept zvaný konektivismus, jenž představuje možnosti moderních technologií ve vzdělávání a snaží se je začlenit do teorie učení. (Zounek, 2012)

### **3.6.1 (Neo)behavioristická teorie vzdělávání**

Magliaro, Burton a Moore tvrdí, že behaviorismus je velice elegantní a jednoduchý. Je brán za životaschopnou a relevantní filozofii poskytující oporu pro komplexně vnímaný pojem technologií vzhledem ke vzdělání, včetně používání nejnovějších online a digitálních prostředků. (Burton, b. r.)

Druhá fáze behaviorismu, (neo)behaviorismus, je spojena s Edwardem C. Tomanem, Clarkem Hullem a B. F. Skinnerem. (Neo)behavioristé věřili, že studium učení a zaměření se na objektivní observační metody byly klíčem k vědecké psychologii. Na rozdíl od jejich předchůdců se však (neo)behavioristé více vědomě snažili formalizovat zákony chování. (Weidman, b. r.)

Skinner definoval teorii (neo)behaviorismu velmi jednoduše. Tvrdil, že na dosažení dobrých výsledků učení stačí především dobré prostředí výuky. Čím je toto prostředí efektivnější, tím lépe výuka probíhá. Důvodem úspěchu této teorie bylo, že zprostředkovávala snadnější hodnocení výsledků učení, přičemž učení bylo vysvětlováno jako změna chování, tedy změna, která může být přičtena modifikaci prostředí, v němž učení probíhá.

V (neo)behaviorismu je učitel centrální osobou, která vede učební proces, a tudíž je i nejvyšší autoritou. Učebním cílem celé výuky je osvojení si a zapamatování konkrétních dovedností a vědomostí. Mezi typy výuky v této teorii patří tzv. frontální výuka. Ta spočívá v tom, že všichni studenti dělají totéž a učitel udává činnosti, které poté provádějí. Ve skupinové výuce jsou tvořeny stejnorodé skupiny.

Hlavní otázkou, jíž se tato bakalářská práce zabývá v souvislosti s (neo)behaviorismem, je, jaký je jeho vztah k e-learningu. Například podle Gillaniho nebo Mayesové a Freitasové jsou (neo)behaviorismus a většina jeho principů dobře využitelné v e-learningu, a to přímou zpětnou vazbou nebo jasnou strukturou obsahu. V některých případech jsou tyto postupy dokonce tím nejlepším řešením. Proto Gillani (2003) klade důraz na důležitost rozhodování o užití té či oné strategie pokaždé na základě adekvátních informací o obsahu a studentech daného předmětu. Pokud se odhalí, že způsob práce založený na (neo)behaviorismu je ten nejvhodnější, musí být aplikován. (Zounek, 2012)

### **3.6.2 Konstruktivistická teorie vzdělávání**

Konstruktivistická výuka používá stejné výukové strategie, které se zaměřují na aktivizaci studentových kognitivních procesů, udávají směr k představivosti, samostatnosti nebo logickému myšlení. Mezi používané metody jsou řazeny například brainstorming, kritické myšlení, projektová výuka atd. Na rozdíl od (neo)behaviorismu vnímá význam vnitřních předpokladů studenta pro učení, stejně jako důležitost jeho kontaktů či vzájemného působení s prostředím. (Maňák, 2003)

Významným předpokladem je také to, že nové učení závisí na předešlých znalostech studenta. V praxi toto předpokládá, že by učitelé měli nalézt způsob, jak určit momentální úroveň dovedností a znalostí studentů, a poté jim musejí být schopni pomoci při jejich učení. Podle Roberta a Simonse (2000) by student měl být schopen vlastní kontroly, sebetestování a sebemonitorování, což pomáhá při určení a hodnocení stupně dosažení vytyčených cílů.

Učitel by v těchto teoriích měl být facilitátorem, což znamená, že by měl plánovat a organizovat kurzy. Měl by být pomocníkem, koučem a někdy i studentem. Naopak student je aktivní a kooperující tvůrce znalostí, přebírá odpovědnost za svoje učení, organizuje si svůj čas a svou vlastní práci. Mezi učební cíle patří schopnost studentů konstruovat znalosti, kognitivní flexibilita, kritické myšlení a schopnost řešit problémy.

V blízké budoucnosti se ukáže, zda bude konstruktivismus silný natolik, aby se jednoznačněji prosadil v e-learningu. Současný vývoj moderních technologií, internetu a zejména styly využívání těchto technologií můžou v tomto směru představovat výraznou podporu, protože jsou mnohdy založené na podobných principech. Příkladem je škála rolí uživatele internetu: je aktivní, má nástroje pro publikování a vlastní tvorbu, může sdílet informace a být v podstatě neustále v kontaktu s lidmi podobných zájmů. (Zounek, 2012)

### 3.6.3 Konektivismus

Konstruktivismus, zmiňovaný v předešlé podkapitole, jako první přijal dynamický pohled na funkci mozku. Používá model, v němž se počet mozkových neuronů, a ještě větší počet synapsí v průběhu života dynamicky mění. Celkem jednoduše si můžeme tento proces představit obdobně jako síť, v níž jsou celkové schopnosti vysvětleny, jako znalosti propojující jednotlivé uložené informace. Také u nich dochází během života k nepřetržitým dynamickým změnám.

Konektivismus se s uvedenou představou naprosto ztotožňuje. Překračuje individuální přístup a dovoluje dívat se na vzdělání jako na vlastnost sítě přesahující rámec jedince. Díky stoupajícímu množství informací a jejich jednoduché dostupnosti roste potřeba chápat porozumění jako vlastnost sítě, v níž se každý jedinec stará jen o určitou část znalostí. (Brdička, b. r.)

**Mezi základní principy konektivismu patří (Brdička, b. r.):**

1. Učení je proces, při němž dochází k propojení orientovaných uzlů všeobecné komplexní sítě (sdílení znalostí, přístupu k informačním zdrojům).
2. Poznávání stojí na množství různých zkušeností (např. použití odlišných technologií).
3. Schopnost poznávat je pokaždé důležitější než momentální skutečné znalosti.
4. Navazování a údržba spojení jsou podmínkou systematického poznávání.
5. Zásadní kompetencí je schopnost odlišit souvislosti mezi různými obory, ideami či koncepty.
6. Přítomnost je klíčovým atributem konektivistických vzdělávacích aktivit.
7. I neživá zařízení se umí učit (způsoby vyhledávání informací).
8. Vlastní rozhodování chápeme jako součást vzdělávacího procesu (když se mění realita, je vyžadována i schopnost měnit naše postoje).

Tato teorie je velmi mladá, byla formulována celkem nedávno Georgem Siemensem a Stephenem Downesem, tudíž má právo na další upřesňování a vývoj. Výukové metody vycházející z konektivismu jsou plně konstruktivistické, ale jdou ještě o poznání dál a posuzují každého jednotlivce v kontextu sítě, kterou si buduje kolem sebe.

## 3.7 Vzdělávání zaměstnanců

Žijeme v době plné nepředvídatelných změn. Jsou tací ekonomové, kteří tyto změny líčí jako turbulence, přesněji řečeno se mluví o takzvaném „turbulentním prostředí“. Jaký to má

význam? Z hlediska společností je to především nepřetržitý tlak, který má vliv na zlepšování kvality jejich produktů, služeb a vývoj dalších. Jediná možnost, díky které si mohou společnosti zachovat místo na trhu, je respektování potřeb vlastních klientů. V případě firem je tudíž nezbytná nepřetržitá adaptace, tedy dnes oblíbená „flexibilita“. (Koubek, 1995)

Pro firmy je klíčové, aby s pokročilými technologiemi pracovali lidé vědomostně, technicky, ale i fyzicky zdatní a aby byl pracovník schopen flexibilně reagovat na zmíněné změny. Jedná se tedy o zaměstnance způsobilé vytvářet a realizovat nové inovace. V dnešní době podniky hledají optimální prostředky organizace práce, které budou posilovat jejich efektivnější fungování. Zde je nepostradatelná schopnost týmové práce, účelného vedení a pozitivní motivace podřízených a také dovednost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky. Zmíněná fakta vytvářejí na firmy tlak, aby porozuměli, že potřebná je též investice do lidského kapitálu jejich pracovníků a zlepšování jejich kompetencí, čehož se dá docílit pomocí jejich vzdělávání. (Vodák, 2011)

Vzdělávání, rozvoj vědomostí a zdatností každého zaměstnance jsou ve všech firmách řazeny mezi úkoly personální práce. Tuto povinnost v podnicích zastupují ve většině případech personalisté nebo personální útvary. Podstatou jejich práce je vyhledávání potřeb po vzdělávání a nový profesní rozvoj, jejich evaluace, následné plánování a uskutečnění vzdělávacích činností, ale i evaluace účinnosti celého procesu. V nejlepším případě by měla být proaktivní. Tudíž by se nemělo přihodit, že firma zareaguje na mezery ve vzdělávání personálu až v době, kdy se ukážou. Musí reagovat již v době, kdy existuje možnost nedokonalosti nalézt, a eventuálně jich využít jako konkurenční výhodu.

K tomu jsou ve firmách využívány postupy analýzy práce a evaluace zaměstnanců, které těsně souvisí se systémem kvalifikačních nároků vázaných k dílčím profesím. S rozvojem nároků na dílčí profese se přiměřeným způsobem rozvíjí také kvalifikační nároky, jež se s těmito profesemi pojí. Zásluhou toho pocítujeme změny i při evaluaci zaměstnanců. Turbulentní prostředí tedy do tohoto modelu vnáší dynamiku a klade požadavky na jeho nepřetržitý rozvoj.

Podle Koubka je zde uvedený jev možné vysvětlit jako: Adaptace pracovních dovedností zaměstnanců na měnící se nároky pracovního místa, tj. zdokonalování pracovních schopností (flexibilita v souladu s pracovním místem), je základním úkolem firemního vzdělávání zaměstnanců. O nic méně významný je však růst použitelnosti zaměstnanců tak, aby přinejmenším ovládali dovednosti a znalosti nezbytné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. To vede k rozvoji pracovních schopností. (Koubek, 1995)

### 3.7.1 Praktické vzdělávání zaměstnanců

Pojem vzdělávání zaměstnanců ve společnostech si můžeme představit jako cílené jednání orientované na získávání dovedností, znalostí a vědomostí. Základní ideou vzdělávání je docílení lepší kvalifikovanosti zaměstnanců, které by mělo mít za následek větší produktivitu celé společnosti. Collins rozdělil okruhy vzdělávání tímto způsobem (Dvořáková, 2007):

- **Orientace:** je vzdělávání orientované na začlenění pracovníka uvnitř společnosti, mezi další zaměstnance, a jeho seznámení s určitými pracovními povinnostmi nebo s pravidly běžnými pro jeho pracovní prostředí. Tato část vzdělávání tedy slouží k přizpůsobování nových pracovníků.
- **Prohlubování kvalifikace:** je postupné zlepšování a prohlubování dovedností, zdatností a znalostí pracovníků. Tato část vzdělávání vyplývá z moderních kvalifikačních nároků na pracovní pozici, kterou určitý pracovník vykonává. S rozvojem kvalifikačních nároků vzniká nezbytnost vzdělávat pracovníka přiměřeným způsobem.
- **Rekvalifikace:** je známá také jako přeškolení. Tato část vzdělávání se snaží zaměstnanci zprostředkovat nové dovednosti a znalosti tak, aby byl schopen provozovat práci jinou, než dosud vykonával. Souhrn kvalifikačních nároků na novou pracovní pozici se může velmi lišit od kvalifikačních nároků pozice předcházející.
- **Profesní rehabilitace:** tvoří část vzdělávání, kde je hlavní ideou opakovaně začleňovat do profesního života osoby, které z odlišných příčin nebyly schopné svou profesi vykonávat. Nejčastějším podnětem této neschopnosti bývá zdravotní nezpůsobilost.

Nejedná se však jen o vzdělávání praktické, které slouží k rozvoji zaměstnance. Východiskem pro jeho fungování jsou dovednosti a znalosti, kterých nabyl v době preparace na provádění své profese. Tato oblast vzdělávání je nazývána jako institucionální, někdy také školní. Je pověstné, že čím větší měrou jsou organizace propojeny s prostou praxí, tím lepší jsou vyhlídky, že se absolventi lépe zapojí do svého profesního života. Při preparaci jednotlivců pro výkon budoucí profese představuje poměrně důležitou funkci míra kooperace organizací s institucemi, které určitého jedince připravují. (Dvořáková, 2007)

### 3.7.2 Pojetí dalšího profesního rozvoje zaměstnanců

Není podmínkou, že vzdělávání zaměstnanců musí vždy plynout z kvalifikačních nároků, vázaných na jejich profesi. Mnohdy tedy můžeme narazit na situaci, kdy jsou pracovníci zaškolení v oblastech, které se týkají více jejich budoucího kariérního růstu. Toto pojetí je označováno jako „rozvoj zaměstnanců“. Příklad tvoří vzdělávací činnosti orientované na



zvládání složitých problémů, mnohdy překračujících oblast oboru, dále společenské dovednosti a dovednosti vztahující se k rozvoji osobnosti. Vzdělávací aktivity tohoto druhu značně zlepšují pracovní potenciál zaměstnance.

Vyjma klasického rozvoje pracovníků existují i jiné koncepce. Například „rozvoj lidských zdrojů“, jehož cíl spočívá v rozvoji společnosti jako celku. Zaměstnanec zde není považován za nezávislý subjekt, ale je vnímán jako součást složitého systému. Díky vzdělávání jedinců dochází ke zvětšování flexibility pracovní schopnosti organizace a k jejímu rozvoji. Princip zvaný „učící se organizace“ tvoří nadstavbu tohoto systému, jedná se o situaci, kdy organizace vytváří prostředí, které pracovníky povzbuzuje ke vzdělávání a individuálnímu i skupinovému rozvoji. (Dvořáková, 2007)

Motivem pro zaměstnance k dalšímu profesnímu rozvoji je vše, co podněcuje jednání člověka konkrétním směrem, vnitřní pohnutky, jež podporují a udržují aktivitu. Ten, kdo má pevnou motivaci k vlastnímu rozvoji, vyhledává stavy, z nichž se může poučit, a určuje si cíle, které pro něj představují výzvu. Motivy řadíme do složek osobnosti, které vstupují do kompetencí jedince. Kompetencí se rozumí relativně ustálená součást charakteristiky osobnosti a mezi další složky osobnosti se řadí například rysy, vědomosti, dovednosti a vnímání sebe samého. (Vodák, 2011)

### **3.7.3 Stanoviska pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

Stanoviska pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v organizaci by měla pokaždé vyplývat z politiky a strategie všech společností. Tato strategie by měla být společná, jednoznačně formulovaná a současně přijatelně písemně zachycená a srozumitelná. Obecně můžeme uvést následující postoje k rozvoji a řízení vzdělávání zaměstnanců (Dvořáková, 2007):

- Společnost bez zřejmé strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců: postoj osobitý zvláště pro menší organizace, kdy není brán zřetel na nezbytnost dalšího profesního vzdělávání. Jedinou příčinou, která vede k realizaci vzdělávání v těchto organizacích, je dodržování zákonem určených pracovně právních předpisů, jako jsou PO a BOZP. Tento postoj očekává, že organizace najímá pracovníky s postačující kvalifikací již při jeho nástupu. Takový postoj má ale svá rizika, tím může být například snížení prestiže organizace. Prostor pro ostatní vzdělávání pracovníků je omezen jen na jejich individuální (soukromou) iniciativu.
- Nesystematické pojetí rozvoje zaměstnanců a interního vzdělávání: postoj, kdy podněty k uskutečnění vzdělávacích aktivit vznikají nepředvídaně, obvykle až při odhalení

některých nedostatků. Nenachází se zde ale kontinuita s ostatními činnostmi, jež se týkají personálního plánování. Kvůli nahodilému charakteru vzniká nemožnost účelného plánování investic. Organizace postupující tímto způsobem se vystavují určitým rizikům, jako je například disharmonie se strukturou a počtem zaměstnanců a počtem a strukturou skutečných pracovních míst.

- Systémový postoj k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců: jedná se o postoj, kdy je rozvoj a vzdělávání pracovníků pokládán za ústřední aktivitu personalistů. Systémový postoj ke vzdělávání patří pod pojetí řízení lidských zdrojů. Je typický nepřetržitým hledáním prvotřídních možností vzdělávání a přináší mnoho pozitiv. Nejdůležitějšími z nich jsou: prohlubování kvalifikace zaměstnanců, zesílení produktivity práce, zmenšení průměrných nákladů na vzdělávání pracovníka, zvýšení atraktivity organizace na trhu práce, podpora zlepšení mezilidských vztahů. Na rozdíl od těchto kladů má systémový postoj ke vzdělávání i mnoho negativ. Nejvýznamnější nevýhodou je šance odchodu způsobilých pracovníků ke konkurenci. Mezi negativa je také zařazeno zvyšování nákladů na správu personálních činností.

### 3.8 Komunikace

Na termín komunikace v dnešní době narážíme velice často. Je řazen mezi nejpoužívanější slova 21. století. Jestliže si však položíme otázku, jaký má ve skutečnosti tento výraz původní význam, nedostaneme jednoznačnou odpověď. Původem latinské podstatné jméno „communicatio“ znamená *sdílení, sdělení nebo udílení něčeho*. Oproti tomu sloveso „communico“ označuje *smysl činit něco společným, sdílet něco s někým*. Počátek slova komunikace je stejný jako v případě dalších slov, například „komuna“, „komunita“. Nejvíce používaným významem nicméně bývá sdělení nebo sdělování informací. Toto sdělování chápeme v mnoha podobách, tedy druhích komunikace.

Komunikace mezi lidmi, která se používá ke sdělování postojů, myšlenek a vizí pomocí symbolů, je neoddělitelně svázána s dalším elementárním sociálním a lidským procesem, kterým je interakce. Pevné spojení obou procesů je uschováno v podstatě člověka a jeho jednání. I to největší vyjadřování informací mezi lidmi v sobě obsahuje prvky interakce. (Winkler, 1998)

#### 3.8.1 Komunikace a interakce

Procesem interakce je míněno vzájemné reciproční působení lidí. K tomuto účinku a ovlivňování může dojít v zásadě dvojí metodou. Děje se zčásti přímým, materiálním

působením. To jsou případy, kdy lidé prosazují svůj vliv tím, že například postaví na kraji pozemku plot, „vlepi“ dítěti facku nebo někomu vykradou automobil. Jinak řečeno můžeme mít vliv na druhé lidi pomocí sdělování informací, které jsou přenášeny pomocí symbolů. Tyto informace jsou schopné vzbudit u příjemce reakci, jež odpovídá úmyslům sdělovatele. V takové situaci se mluví o působení pomocí symbolické komunikace a sdělování je individuálním obsahem recipročního působení lidí. Interakce a komunikace jsou dvě neoddělitelné složky téhož procesu.

Ukazuje se, že to, jaké sdělovací prostředky člověk používá, podstatným způsobem ovlivňuje odezvy jiných lidí na jeho sdělení. Teoretické vědomosti i praktické zkušenosti v této oblasti zvyšují způsobilost člověka uplatnit se v zaměstnání, počínat si ve společnosti ostatních, žít spokojený rodinný život a podobně. Jsou nepostradatelnými podmínkami prosperující práce manažerů a vedoucích pracovníků na odlišných stupních řízení v novodobých organizacích. (Winkler, 1998)

### **3.8.2 Komunikace na externí úrovni**

Základ každé firmy tvoří komunikace se zákazníky a jejím okolím. Část veřejnosti, s níž organizace komunikuje, můžeme nazvat zájmovou skupinou. Toto pojetí vychází z anglického „stakeholders“, tudíž ti, kteří mají zájem (v podniku). Zájmové skupiny obsahují všechny skupiny či jedince, které či kteří jsou firmou a jejími činnostmi ovlivňováni a také na ně mohou mít vliv, ať už kladně, nebo záporně. Tento pojem je obsáhlejší než pojetí cílová skupina, uplatňované k pojmenování té části veřejnosti, s níž firma kooperuje nebo je nějak spojena s jejím děním. Podnik si sám vytyčí svůj „cíl“, kdo pro něj bude komunikačním společníkem. Nicméně zájmová skupina je pojetí daleko širší. Tam se zaobíráme těmi skupinami, jež mají „zájem“ o dění v organizaci.

Je to zajisté zákazník, kterého zajímají služby nebo produkty poskytované podnikem. Akcionář, který má zájem o závěry z finanční sféry a zajisté o dividendy, jež mu budou vyplaceny. O aktivitu, kterou se podnik zaobírá, se zajímají také například lidé žijící v sousedství. Když jde o fabriku, která provozuje noční směnu, může tím narušovat noční klid, a tím způsobovat nepříjemnosti. Nebo zástupce ekologického hnutí, který bude svou pozornost mířit na způsob zpracování odpadů. Těchto zájmových skupin je velké množství a naneštěstí se komunikaci s jejich představiteli mnoho organizací úmyslně vyhýbá. (Horáková, 2000)

### **3.8.3 Komunikace se zákazníky**

Pravděpodobně nejdůležitější skupinu, se níž firma komunikuje, tvoří právě zákazníci. O budoucím osudu podniku totiž rozhodují svým kupním jednáním. Jak u ziskového nebo neziskového sektoru, pomáhají zákazníci při tvorbě příjmů. Podílejí se na tvorbě zisku a investic, eventuálně naplňují smysl té organizace, které v případě sektoru nevytvářejí zisk.

Předpokladem efektivní komunikace je porozumění spotřebitelské motivace. Majoritní část zákazníků si koupí především takový výrobek, který uspokojí jejich potřeby, a to jak psychologické, tak i materiální.

Spotřebitel uspokojuje své potřeby zpravidla od nejspodnějších, nebo také fyziologických, po nejvyšší psychologické potřeby (seberealizace). Tímto pořadím se zabývá žebříček hodnot Abrahama Maslowa. (Horáková, 2000)

## **4 Praktická část**

V praktické části dojde k výkladu momentálního stavu řešené problematiky, a dále k představení nově vytvořeného e-learningu Orion Moodle Beta, který byl společně s jeho vzhledem vyvinut v rámci bakalářské práce, jako prostředí pro budoucí umístění prvotního kurzu Komunikace se zákazníkem. Následně dojde k vytvoření zmíněného kurzu týkajícího se zvyšování kvalifikace v záležitosti komunikace se zákazníkem, kde samotný kurz bude realizován pomocí modelu ADDIE, tvořeného několika fázemi.

### **4.1 Momentální stav řešené problematiky**

V podkapitole Momentální stav řešené problematiky bude představena firma, pro kterou bude e-learning vytvářen, dále budou nastíněny metody a formy současného vzdělávání zaměstnanců, potřeba vymyslet jinou alternativu pro zaškolování nových i současných pracovníků a požadavky na novou formu vzdělávání (e-learning).

#### **4.1.1 Firma Orion**

Společnost Velkoobchod Orion, spol s r. o. byla zřízena roku 1992, od té chvíle se řadí mezi přední české velkoobchody působící ve sféře domácích potřeb. V dnešní době se navíc kromě velkoobchodu věnuje také obchodu zásilkovému, kde nabízí své produkty prostřednictvím tištěných katalogů a e-shopu. Firmě Orion, sídlící na okraji Litomyšle, se za 25 let existence podařilo vybudovat prosperující ryze českou společnost, která se stará o permanentní růst a rozvoj hodnotných služeb pro své zákazníky. Rovněž je nadále plánován rozvoj velkoobchodu a sítě maloobchodních prodejen Orion. Klíčovou oblastí činnosti je import a export domácích potřeb. Široký sortiment je představován zbožím od renomovaných českých výrobců, výrobců ze států EU a ze zemí celého světa. Firmu Orion tvoří značná síť prodejen, které se rychle rozšiřují po celé České republice a na Slovensku, a to pomocí franšízingu. Společnost Orion usiluje o podporu českého trhu a českých výrobců kvalitních produktů ze skla, nerez, plastu nebo smaltu. Společnost také zaměstnává velké množství pracovníků a mezi její hlavní cíle patří jejich rozvoj, poskytnutí motivace k práci a samozřejmě jejich spokojenost. (Historie a současnost, b. r.)

#### **4.1.2 Aktuální vzdělávání zaměstnanců**

Dosavadní vzdělávání a školení zaměstnanců probíhá ve firmě Orion standardní formou, která je dodnes využívána velkým množstvím podniků. Proces zaškolování je velice

jednoduchý, ale pro vzdělávání většího počtu zaměstnanců je neefektivní, pomalý a vede ke ztrátě drahocenného času vedoucího prodejny, který by mohl být využit jinak, za jiným účelem. Například zaškolování nově přijatého pracovníka probíhá tak, že s ním vedoucí prodejny musí projít veškeré náležitosti spojené s prodejem, jako je komunikace se zákazníkem, sortiment, který podnik nabízí, jak pracovat s elektronickou pokladnou a další. Vedoucí prodejny k tomu, aby byl schopen zaškolit pracovníka, musí mít všechny zmíněné problematiky nastudované. Nastudovat je lze z materiálů, které každá z prodejen sítě Orion obdržela v papírové podobě.

Zaškolování probíhá tedy individuální formou, vedoucí prodejny se musí zaměřit na rozvoj a vzdělávání každého zaměstnance zvlášť. Stávající zaměstnance, kteří pro podnik pracují dlouhodobě, firma zaškoluje pomocí seminářů nebo prostřednictvím informací, jež dostanou přímo od své nadřízené osoby.

#### **4.1.3 Potřeba e-learningu**

Po celé České republice se nachází 82 poboček firmy Orion a jejich počet stále stoupá. Tolik poboček představuje i velké množství zaměstnanců, kteří pro firmu pracují a vydělávají pro ni peníze. Se zvětšujícím se počtem zaměstnanců nastává otázka, jak všechny tyto zaměstnance rychle a efektivně zaškolovat a učit. Každý nově přijatý pracovník musí být individuálně zaučen. Měl by být znalý ve všem, co se jeho každodenní práce týče. Aktuální výukové metody, jež firma aplikuje na své zaměstnance, nejsou tedy příliš efektivní a zabírají mnoho času, jak již bylo zmíněno v předešlém textu. Aktuální tedy začíná být potřeba vytvoření nové, účinnější metody vzdělávání zaměstnanců, která ušetří čas, a tudíž i výdaje firmy. Reakcí na tento požadavek bude tedy vytvoření a vyzkoušení nového e-learningového kurzu pro firmu Orion.

#### **4.1.4 Požadavky na e-learning**

Vzhledem k budoucímu vytváření e-learningu a kurzu Komunikace se zákazníkem, budou vymezeny požadavky a očekávání, kterými by se mělo navrhované řešení řídit. V samotném e-learningu by se měl uživatel (pracovník) bez jakéhokoli problému orientovat. Vzhled e-learningu by měl představovat pro uživatele příjemné prostředí. Kurz Komunikace se zákazníkem by měl zprostředkovat jednodušší formu zaškolování, pomocí které zaměstnanec rozvine své schopnosti v oblasti komunikace se zákazníkem. Dále se od kurzu očekává, že zaměstnanec dostane možnost ověření svých znalostí pomocí jednotlivých testů. Konkrétní dovednosti, kterým by se pracovník po splnění kurzu měl naučit, byly vyvozeny na základě potřeb profesního rozvoje zaměstnanců v oblasti komunikace. Jedná se tedy o:

- Bezproblémovou komunikaci se zákazníkem – pracovník se po splnění kurzu naučí mnoho frází, jež při určitých situacích na prodejně může využívat.
- Prodejní rozhovor – naučí se rozhovoru, který vede za účelem prodeje produktu jako je nabízení zboží, zjištění zákaznických potřeb nebo správné zakončení prodejního procesu.
- Správné zacházení s nespokojeným zákazníkem – komunikace s nespokojeným zákazníkem se řadí mezi velmi časté situace na prodejně a je důležité se tomuto tématu věnovat.

## 4.2 E-learning pro firmu Orion

Hlavním cílem praktické části je návrh e-learningu pro firmu Orion a vytvoření kurzu týkajícího se komunikace se zákazníkem. Pro řešení této problematiky byl aplikován systém Moodle, a to s využitím metod a nástrojů, které daný e-learningový systém nabízí.

Jelikož Orion doposud neměl žádný e-learningový systém usnadňující hromadné vzdělávání zaměstnanců, došlo k pokusu o jeho vytvoření. A právě o něm tato práce pojednává. Byl vytvořen Moodle, který obsahuje prvotní kurz zvaný Komunikace se zákazníkem. Části kurzu a vzhled e-learningu budou popsány v následujících kapitolách.

### 4.2.1 Orion Moodle Beta

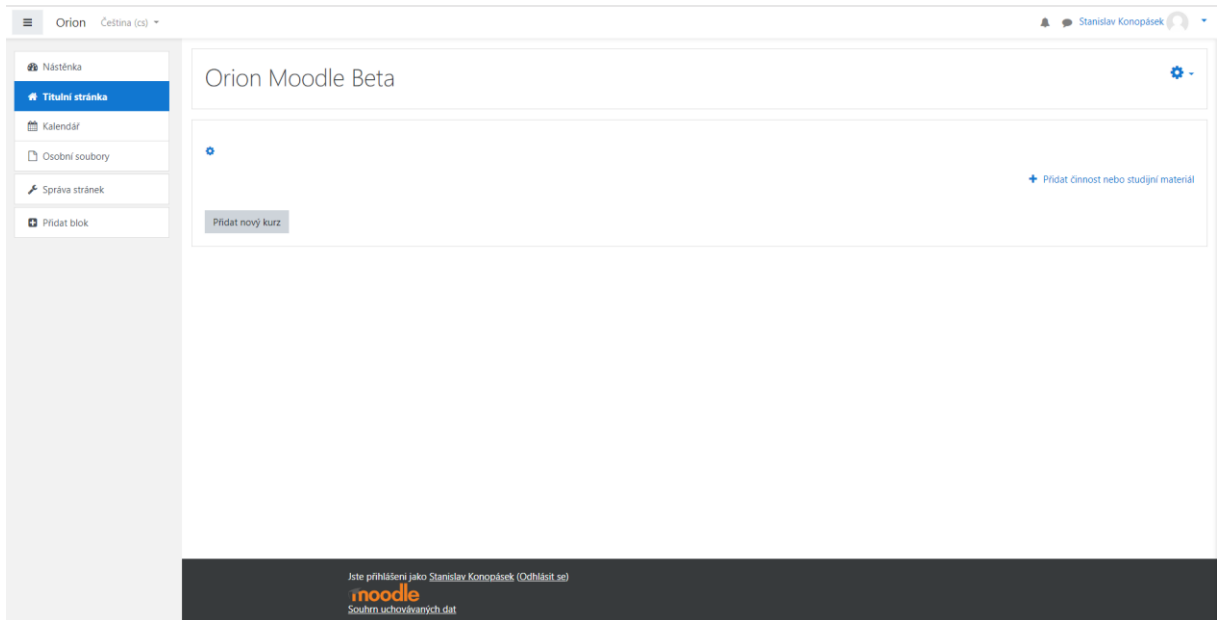
Pro tvorbu e-learningu byl zvolen systém Moodle, díky jeho mnoha výhodám, které byly uvedeny v teoretické části. Byl tedy vytvořen Moodle, který je možné dohledat pod doménou [orionmoodlebeta.cz/orion](http://orionmoodlebeta.cz/orion). Jelikož se jedná o open source systém, byl stažen zdarma, propojen se serverem a následně mohlo dojít k jednotlivým úpravám a pracím s ním. Došlo k upravení vzhledu stránky a přidání úvodního textu k titulní stránce (Obrázek 5).

#### Vzhled stránky

Po zprovoznění stránky byl Moodle v původní formě, tato podoba je stejná pro všechny uživatele, kteří si tento systém stáhnou (Obrázek 4). Pomocí jednoduchých úprav, jež systém nabízí, byl upravován jeho vzhled. Logo vychází z oficiálního loga firmy Orion, jež nalezneme např. na webových stránkách společnosti. Stejně tak byly použity i barvy, které tuto stránku zdobí. Navigační panely byly přidány jen tři, s ohledem na jednoduchost a přehlednost stránky. Obsahují odkaz na titulní stránku, nástěnku a události. Titulní stránka obsahuje úvodní slova a přehled kurzů dostupných k okamžitému učení a splnění. Nástěnka prezentuje kurzy, které jsou

uživateli přístupné (přehled kurzů), nedávno navštívené kurzy, právě připojené uživatele a kalendář. Události obsahují nadcházející akce, jako je například zpráva o připravovaném kurzu. Po úpravách vznikl současný vzhled stránky (Obrázek 5).

**Obrázek 4: Původní vzhled Orion Moodle Beta**



Zdroj: autor

**Obrázek 5: Současný vzhled Orion Moodle Beta**



Zdroj: autor



## **4.3 Tvorba kurzu Komunikace se zákazníkem**

Návrh kurzu vychází z teoretické části, kde byly analyzovány online nástroje využívané v e-learningu, metody e-learningových kurzů, způsoby učení a teoretický základ o komunikaci. Výsledný kurz má sloužit jako návrh řešení, jak by mohl vypadat jeden z kurzů pro výše jmenovanou firmu. Použití vybraných nástrojů a metod je jen jednou z mnoha možných variant kombinací, jež lze v této problematice využít.

Při tvorbě kurzu bylo prioritou vycházet z obecně platných zásad pro tvorbu e-learningových kurzů a zaměřit se na využití nástrojů, jež by byly pro zaměstnance přínosné a hlavně přehledné. Kurz byl vytvořen na základě výše zmíněného modelu ADDIE, rozděleného do jednotlivých fází. Těmi jsou analýza, design, rozvoj, implementace a hodnocení. Podle těchto fází bude vysvětlen vývoj kurzu týkajícího se komunikace se zákazníkem.

### **4.3.1 Analýza**

V průběhu analýzy byla identifikována problematika učení, cíle, zaměstnancovy stávající znalosti a další relevantní charakteristiky. Při analýze se také musel brát ohled na studijní prostředí, jakákoli omezení a na nutnost zamyslet se nad časovou osou kurzu. Byly aplikovány jednotlivé otázky, na něž se vzápětí odpovídalo. Díky informacím získaným z odpovědí bylo možné postupovat k další fázi – designu. Nejprve je ale třeba uvést příklady otázek a odpovědí, které byly použity.

#### **Jaké jsou cíle kurzu?**

Cílem kurzu je vzdělat zaměstnance v oblasti komunikace se zákazníkem prostřednictvím přehledně zpracovaných materiálů. Kurz by měl naučit zaměstnance jednotlivé fráze, které jim zjednoduší proces prodeje. Dále by měl pracovníkům objasnit jednotlivé termíny v oblasti komunikace na prodejně, jako je například prodejní rozhovor nebo zacházení s nepříjemným zákazníkem. Zaměstnanec by měl být v komunikaci na prodejně po splnění kurzu obratnější a sebejistější. Hlavním cílem je poskytnout zaměstnancům informace o komunikaci se zákazníkem pomocí jednodušší a efektivnější formy výuky.

#### **Co bude daný kurz obsahovat?**

Obsah kurzu by se měl skládat z jednotlivých problematik týkajících se komunikace se zákazníkem, jako je prodejní rozhovor, zjišťování přání zákazníka, jak vést komunikaci za účelem prodeje produktu a jak zacházet s nepříjemným zákazníkem.

### Jak bude kurz organizován?

Kurz se bude skládat z jednotlivých částí, obsahujících podklady k dílčím problematikám. Každá část bude uzavřena shrnujícím testem pro utvrzení znalostí.

### Jaké dovednosti a znalosti by měl zaměstnanec při absolvování kurzu získat?

Absolvent kurzu by si měl být jistější v každodenní komunikaci se zákazníkem, měl by ovládat všechny fráze spojené s prodejem produktu, naučit se jednat a vhodně zacházet s nepříjemným zákazníkem, zvládat problémové situace a v neposlední řadě umět zjistit přání a potřeby zákazníka.

### Kde bude kurz realizován?

Kurz bude realizován v nově vytvořeném prostředí Moodle pro firmu Orion.

## 4.3.2 Design

Ve fázi design byl vytvořen vzhled a obsah kurzu. Celková kostra kurzu se skládá z úvodu a ze čtyř sekcí. Jedná se o sekce: Prodejní rozhovor, Zjišťování přání a potřeb zákazníka, Jak vést komunikaci se zákazníkem za účelem prodeje produktu, Jak zvládnout zákaznickovy námitky a jak s nepříjemným zákazníkem zacházet. Jednotlivé sekce a použité nástroje společně s úvodem budou popsány níže.

### Úvod

Úvodní část seznamuje uživatele s tematikou tohoto kurzu. Uvádí, co se uživatel naučí, a představuje jednotlivé sekce, které musí nastudovat pro splnění kurzu (Obrázek 6).

Obrázek 6: Úvod kurzu

The screenshot shows the Moodle interface for the Orion course. At the top, there is a dark blue header with the 'orion Moodle beta' logo on the left and the user name 'Stanislav Konopásek' on the right. Below the header is a navigation bar with icons for 'Titulní stránka', 'Návěsta', and 'Události'. The main content area is titled 'Vítejte v kurzu komunikace se zákazníkem' and features a section for 'Úvod'. The introductory text explains the course focus on customer communication, including sales conversations, identifying needs, and handling objections. A right-hand navigation sidebar is visible, listing 'Návěsta', 'Titulní stránka', 'Hlavní nabídka', 'Kurzy', 'Komunikace', and 'Účastníci'.

Zdroj: autor

## Sekce

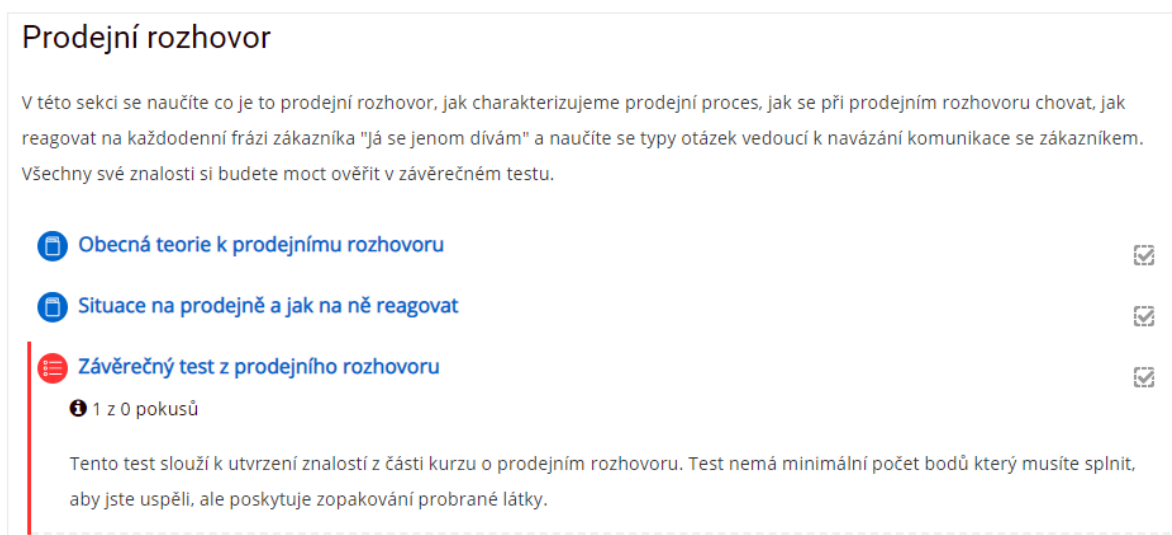
Kurz tvoří přesně čtyři části, jak je uvedeno v textu výše. Každá sekce pak obsahuje knihy a závěrečný test, který slouží ke zopakování probrané látky. Jedná se o nástroje, jež nabízí Moodle pro jednoduchou tvorbu e-learningových kurzů. Obsahy knih a otázky v testech budou rozebrány ve fázi rozvoj, kde se knihy a testy naplňují. Všechna témata obsahují v úvodu souhrn, v němž je vysvětleno a rozepsáno, co se v dílčí sekci uživatel naučí a jak si bude moct své získané znalosti ověřit.

Zaměstnanec nemá časový limit, do kdy musí dané sekce splnit, jelikož se bral ohled na jeho časovou vytíženost, spojenou s každodenním chozením do práce. Vznikla tak výhoda splnit kurz kdykoli, bez stresu z termínu dokončení a v pohodlí svého domova. Pro přehlednost uživatele i administrátora se po splnění dané části kurzu objeví vedle každého použitého nástroje zelená „fajfka“, tak všichni poznají, zda si uživatel všechny materiály prošel a zda dokončil závěrečný test. Příklad jedné ze sekcí Prodejní rozhovor můžete vidět na Obrázku 7.

Struktura dílčích sekcí je tedy následující:

1. Název dané sekce
2. Souhrn sekce
3. Knihy pro studium
4. Závěrečný test

**Obrázek 7: Příklad sekce Prodejní rozhovor**



**Prodejní rozhovor**

V této sekci se naučíte co je to prodejní rozhovor, jak charakterizujeme prodejní proces, jak se při prodejním rozhovoru chovat, jak reagovat na každodenní frázi zákazníka "Já se jenom dívám" a naučíte se typy otázek vedoucí k navázání komunikace se zákazníkem. Všechny své znalosti si budete moct ověřit v závěrečném testu.

- Obecná teorie k prodejnímu rozhovoru
- Situace na prodejně a jak na ně reagovat
- Závěrečný test z prodejního rozhovoru

**1** 1 z 0 pokusů

Tento test slouží k utvrzení znalostí z části kurzu o prodejním rozhovoru. Test nemá minimální počet bodů který musíte splnit, aby jste uspěli, ale poskytuje zopakování probrané látky.

Zdroj: autor

## Knihy

Pro souhrnné zprostředkování materiálů uživateli byl použit modul zvaný kniha. Jedná se o prostředek, který se nejvíce podobá nástrojům poskytujícím tvorbu a publikování obsahu.

Umožňuje vytvořit vícestránkový učební materiál, jehož formát připomíná reálná skripta. Její vzhled je velmi elementární a přehledný (Obrázek 8). Knihu lze rozdělit na dílčí kapitoly a podkapitoly, mezi kterými se uživatel přesouvá a studuje danou problematiku. Tento nástroj byl aplikován v každé sekci vytvořeného kurzu. Přestože kniha není interaktivní, lze do ní přidat nástroje vhodné pro budoucí vylepšení kurzu, jako jsou ankety a diskusní fóra.

**Obrázek 8: Vzhled knihy**

## Obecná teorie k prodejnímu rozhovoru

### 2. Prodejní proces

Prodejní proces se skládá z několika částí:

- Pozdrav a oslovení
- Prodejní rozhovor
- Prodej výrobku
- Rozloučení se zákazníkem
- Pozdrav a oslovení (Dobrý den, Dobrý večer.).

Pro úspěšnost prodeje je nutné vystupovat vždy pozitivně. Velice důležité je chovat se vždy mile, ochotně a vstřícně.

#### Obsah



1. Co je to prodejní rozhovor
2. Prodejní proces
3. Prodejní rozhovor

#### Navigace

##### Nástěnka

- 🏠 Titulní stránka
- > Hlavní nabídka
- ▼ Kurzy

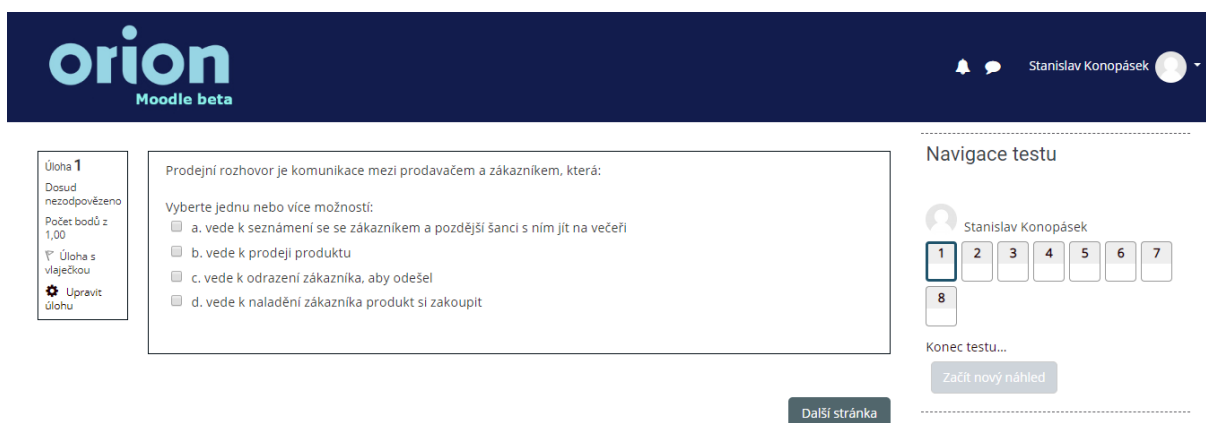
Zdroj: autor

## Test

V LMS Moodle je možné tvořit rozdílné druhy testů, které se dají dále uzpůsobovat pro potřeby daného kurzu. Zmíněné testy jsou vyhodnocovány samotným systémem. Uživatelé (zaměstnanci) i pedagog (administrátor) si poté mohou zobrazit výsledné hodnocení.

Veškeré otázky, které systém vytvoří, je možno přidat do banky úloh. To umožňuje opakované využívání konkrétní otázky při vývoji různých kurzů. Banka úloh nabízí (podle nastavení uživatele) mnoho kategorií a podkategorií. Pokaždé když administrátor vytvoří testovou otázku, může ji připojit do této banky úloh. Vzniklé otázky je tak možné už při jejich vytváření zařadit do dílčích kurzů a v jejich rámci dále do dílčích témat. Při elementárním vytváření testové otázky se vybírá její typ. Jako typ testové úlohy pro závěrečné testy byl v kurzu zvolen „Výběr z možných odpovědí“, který se řadí mezi nejběžnější úlohy (Obrázek 9). Zmíněný typ úlohy patří mezi automaticky opravované úlohy. Hodí se tedy pro testy, na nichž si zaměstnanci mohou ověřit své znalosti jednoduše a bez komplikovaného vysvětlování a přemýšlení, co mají v testu dělat.

Obrázek 9: Typ úlohy "Výběr z možných odpovědí"



Zdroj: autor

Jako další byl aplikován typ úlohy „Pravda/Nepravda“ (Obrázek 10). Tento typ poskytuje uživateli možnost posoudit správnost tvrzení, jež je napsáno tak, aby nad ním musel přemýšlet. Jedná se o úlohu, která má za úkol zpestit a ozvláštnit závěrečný test určený pro zaměstnance.

Obrázek 10: Typ úlohy "Pravda/Nepravda"



Zdroj: autor

Posledním typem úlohy, který byl použit při testování zaměstnanců, je „Přesunout do textu“ (Obrázek 11). Jedná se o interaktivní typ úlohy, kde uživatel přesouvá bloky na místa, kam patří. Dá se využít například k uspořádání částí určitého procesu a přesunutí chybějících slov do textu. Daný typ úlohy byl použit jen v některých testech, a to za účelem oživení, aby úlohy zaměstnanci nepřipadaly stereotypní a nudné. Typ úlohy „Přesunout do textu“ se tedy nevyskytuje ve všech závěrečných testech, jež dané sekce zakončují.

Obrázek 11: Typ úlohy "Přesunout do textu"

The screenshot shows a test question interface. On the left, a sidebar for 'Úloha 3' (Task 3) indicates it is 'Dosud nezodpovězeno' (Not yet answered) with a score of 1.00. The main area contains the instruction: 'Uspořádejte části celkového procesu zjišťování tak, aby byly popořadě. Pozn. přetáhněte políčka s textem k číslu, ke kterému patří.' Below this are nine numbered input fields. At the bottom, there are seven text boxes containing parts of a process: 'Pozdrav a oslovení', 'Zjištění očekávání', 'Zákazník potřebuje poradit', 'Zjištění potřeb - zde používáme druhé oslovení', 'Analýza zjištěných potřeb', and 'Návrh řešení a výběr výrobku'. On the right, a 'Navigace testu' (Test navigation) section shows a progress bar with 7 steps, where step 3 is active. Below it, a 'Konec testu...' (End test...) section has a 'Začít nový náhled' (Start new view) button. A 'Navigace' (Navigation) sidebar on the far right lists menu items like 'Titulní stránka', 'Hlavní nabídka', 'Kurzy', 'Komunikace', 'Účastníci', 'Odkazy', 'Kompetence', and 'Známky'.

Zdroj: autor

V rámci závěrečných testů byla nastavena ústřední vlastnost, jíž jsou možnosti prohlídky (revize). To znamená, že uživatel ihned po dokončení testu spatří svoje výsledky, správné a špatné odpovědi a svůj získaný počet bodů. V rámci vyhodnocení tak dává zaměstnanci určitou míru zpětné vazby. Zaměstnanec se tedy může podívat, jak v testu chyboval, a doučit se látku pomocí odkrytých odpovědí u příslušných otázek. Příklad jedné ze zpětných vazeb lze vidět na Obrázku 12.

Obrázek 12: Příklad zpětné vazby

The screenshot shows a test question interface for 'Úloha 5' (Task 5), which is marked as 'Nesprávně' (Incorrect) with a score of 0.00 / 1.00. The main area contains the text: 'V případě, kdy si zákazník stěžuje nebo není s něčím spokojen, tak je to většinou kvůli prodávaci a prodavač za to nese plnou zodpovědnost.' Below this, it asks to 'Vyberte jednu z nabízených možností:' (Choose one of the offered options:). There are two radio button options: 'Pravda' (True) with a red 'x' next to it, and 'Nepravda' (False). Below the options, a feedback message is displayed in a light orange box: 'Při nespokojenosti zákazníka, je třeba si uvědomit, že Vás zákazník v tu chvíli nevnímá jako individualitu, nestěžuje si na Vaši osobnost, jste pro něj reprezentativní člověk společnosti, která mu poskytla produkty, s kterými není spokojen. Proto by se z této situace neměl prodavač "hroutit", ale s klidem jí vyřešit. Správná odpověď je 'Nepravda''.

Zdroj: autor

### 4.3.3 Rozvoj

Ve fázi rozvoj došlo k vytvoření učebních materiálů, které byly vypracovány na základě podkladů získaných přímo od firmy Orion. Učební materiály jsou založené na předem

definovaném designu, jenž byl rozebrán v předchozí podkapitole. Učení studentů a způsob zpracování materiálů byl založen na (neo)behaviorismu. Jedná se o směr (viz Teoretická část), kde je učitel centrální osobou a učebním cílem výuky je získání a zapamatování si určitých vědomostí a dovedností. V následujících podkapitolách budou rozebrány jednotlivé sekce z hlediska jejich obsahu. Otázky do závěrečných testů byly selektovány na základě vytvořených materiálů tak, aby co nejlépe napomáhaly ke zopakování probrané látky.

### **Sekce: Prodejní rozhovor**

V této sekci by se měl zaměstnanec naučit prodejnímu rozhovoru se zákazníkem. Dále také určité fráze s tím spojené a typy otázek vedoucí k navázání komunikace. Pro tuto problematiku byly použity dvě knihy a závěrečný test, který obsahuje každá z vytvořených sekcí. Celkový vzhled lze vidět na Obrázku 7.

První z knih, „Obecná teorie k prodejnímu rozhovoru“, se snaží vysvětlit, co to prodejní rozhovor vlastně je, z čeho se skládá prodejní proces, a pojednává o dalších informacích o něm. Sestává se ze tří kapitol. Těmi jsou: Co je to prodejní rozhovor, Prodejní proces a Prodejní rozhovor.

Druhá kniha, „Situace na prodejně a jak na ně reagovat“, ujasňuje, jak se zachovat během určitých situací při komunikaci se zákazníkem. Například jak reagovat na odpověď zákazníka „Já se jenom dívám“. Kapitolami této knihy jsou: „Já se jenom dívám“, Jak reagovat na odmítnutí zákazníka, poté co ho prodavač osloví, Typy otázek vedoucích k navázání komunikace.

### **Sekce: Zjišťování přání a potřeb zákazníka**




Zmíněná sekce se snaží obohatit zaměstnance o vědomosti týkající se zjišťování přání a potřeb zákazníka, což je jeden z nejdůležitějších a nejběžnějších kognitivních procesů z oblasti komunikace se zákazníkem za účelem prodeje produktu. Skládá se z jedné knihy a závěrečného testu.

Knihy s názvem „Teorie ke zjišťování přání a potřeb zákazníka“ se zabývá vymezením pojmu zjišťování přání a potřeb zákazníka, co tento pojem sleduje, proč je vůbec sledován a vysvětlením procesu zjišťování. Obsahuje rady a důležité informace. V rámci této knihy bylo vytvořeno šest kapitol: Co si pod pojmem zjišťování přání a potřeb zákazníka představit, Proč přání a potřeby zákazníků zjišťujeme, Proces zjišťování, Rady a důležité informace, Navození rozhovoru otázkou, Situace, se kterými se na prodejně můžete setkat.

**Obrázek 13: Sekce Zjišťování přání a potřeb zákazníka**

### Zjišťování přání a potřeb zákazníka

Ve zde vytvořené sekci se naučíte jak zjistit zákaznicko přání a potřeby, dozvíte se důležité rady a informace, naučíte se jak navodit rozhovor otázkou a něco o situacích, se kterými se na prodejně můžete setkat. Všechny své znalosti si budete moci ověřit v závěrečném testu.

-  **Teorie ke zjišťování přání a potřeb zákazníka** 
-  **Závěrečný test ze zjišťování přání a potřeb zákazníka**   
 1 z 0 pokusů

Tento test slouží k utvrzení znalostí z části kurzu o zjišťování přání a potřeb zákazníka. Test nemá minimální počet bodů který musíte splnit, aby jste uspěli, ale poskytuje zopakování probrané látky.

Zdroj: autor

### **Sekce: Jak vést komunikaci se zákazníkem za účelem prodeje produktu**

Předposlední sekce, „Jak vést komunikaci se zákazníkem za účelem prodeje produktu“, se snaží zaměstnanci vysvětlit způsoby komunikace, které později vedou k prodeji produktu. Zde by se měl uživatel mimo jiné naučit pomocným otázkám a jejich druhům, které jsou v této problematice velmi nápomocné. Dále sekce obsahuje například návod ke správnému naslouchání zákazníkovi nebo uzavření obchodu a formální rozloučení se zákazníkem. Jedná se o nejobsáhlejší sekci, která byla vytvořena v rámci kurzu Komunikace se zákazníkem. Obsahuje tři knihy a závěrečný test.

První z knih byla pojmenována „Otázky na zákazníka“. Zde zmíněná kniha interpretuje otázky sloužící pro náležité zjištění potřeb zákazníka. Dále také rozvádí jejich druhy a poté každý dílčí druh vysvětluje. Byla strukturována do čtyř kapitol: Úvod, Otevřené otázky, Uzavřené otázky a Alternativní otázky.

Druhá kniha, nazvaná „Vysvětlené části prodejního rozhovoru“, popisuje jednotlivé pasáže prodejního rozhovoru a témata s ním spojená. Zabývá se například zásadami dobré prezentace nebo strukturami správně postaveného argumentu. Pro zvýšení využitelnosti v praxi byly přidány i příkladné dialogy spojené s touto problematikou. Skládá se přesně ze šesti kapitol, kterými jsou: Aktivní naslouchání při prodeji, Analýza zjištěných potřeb pro správnou nabídku produktu, Prezentace zboží a argumentace, Zásady dobré prezentace, Příkladové dialogy a Struktura argumentu.

Poslední z knih v této sekci, „Uzavření obchodu a rozloučení se zákazníkem“, se věnuje konečné fázi v prodejním procesu, kterou je uzavření obchodu a prodej výrobku. Mimo jiné se také zabývá rozloučením se zákazníkem, jež je velmi významné pro zachování dobré tváře



firmy a pro případnou další návštěvu kupujícího. Byla tvořena 4 kapitolami, kterými jsou: Aktivní uzavření obchodu, Jak aktivně uzavřít obchod, Prodej výrobku a Rozloučení se zákazníkem.

**Obrázek 14: Sekce Jak vést komunikaci se zákazníkem za účelem prodeje produktu**

### Jak vést komunikaci se zákazníkem za účelem prodeje produktu

V této sekci se naučíte jak klást správné otázky na zákazníka a jaké druhy těchto otázek jsou. Dále budete studovat o naslouchání zákazníka, o zásadách dobrého prezentace a o strukturách argumentu. V poslední části se dozvíte, jak se zákazníkem uzavřít obchod, jak mu určitý výrobek prodat a jak se s ním formálně rozloučit. Všechny své znalosti si budete moct ověřit v závěrečném testu.

- Otázky na zákazníka
- Vysvětlené části prodejního rozhovoru
- Uzavření obchodu a rozloučení se zákazníkem
- Závěrečný test z vedení komunikace se zákazníkem za účelem prodeje produktu

1 z 0 pokusů

Tento test slouží k utvrzení znalostí z části kurzu o vedení komunikace se zákazníkem za účelem prodeje produktu. Test nemá minimální počet bodů který musíte splnit, aby jste uspěli, ale poskytuje zopakování probrané látky.

Zdroj: autor

### **Sekce: Jak zvládnout zákaznickovy námitky a jak s nepříjemným zákazníkem zacházet**

Poslední sekce pojednává o zvládání problémových situací, jež mohou nastat při každodenní komunikaci se zákazníkem a prodeji produktu. Obsahuje rady a návody, které doporučují konkrétní reakce na nepříjemného zákazníka. Zmíněná sekce byla uspořádána do dvou knih a závěrečného testu.

První kniha, „Zvládání problémových situací“, vysvětluje, co to jsou námitky zákazníka a jak na tyto námitky reagovat. Obsahuje s tím spojené příkladné dialogy a návrhy odpovědí, které by měl zaměstnanec použít. Dále byly také uvedeny doporučené způsoby chování v případě, kdy zákazník odmítá dokončit svůj obchod. Skládá se ze tří kapitol, a to: Námitky zákazníka, Jak na námitky reagovat a Zákazník odmítá dokončit obchod.

Druhá kniha, „Jak zacházet s nepříjemnými zákazníky“, se už podle názvu zabývá situacemi, kdy se na prodejně objeví nepříjemný zákazník. Ujasňuje, jak by se měl zaměstnanec v takovýchto situacích zachovat, a doporučuje fráze, které vedou ke zklidnění a pochopení zákazníka. Uvádí instrukce, jak upozornit na chybu ze strany klienta a jak reagovat, když je chyba na straně zaměstnance.

**Obrázek 15: Sekce Jak zvládnout zákaznickovy námitky a jak s nepříjemným zákazníkem zacházet**

### Jak zvládnout zákaznickovi námitky a jak s nepříjemným zákazníkem zacházet

V poslední ze sekcí se naučíte zvládání problémových situací se zákazníkem, jako jsou námitky zákazníka a situace kdy zákazník odmítá obchod dokončit. Úplně poslední kniha se zabývá problematikou zacházení s nepříjemným zákazníkem, kde se dozvíte, jak upozornit na chybu ze strany klienta a jak reagovat, když je chyba na Vaší straně. Všechny své znalosti si budete moct ověřit v závěrečném testu.

- Zvládání problémových situací
- Jak zacházet s nepříjemnými zákazníky
- Závěrečný test ze zvládání zákaznickových námitek a ze zacházení s nepříjemným zákazníkem**

**1** z 0 pokusů

Tento test slouží k utvrzení znalostí z části kurzu o zvládání zákaznickových námitek a o zacházení s nepříjemným zákazníkem. Test nemá minimální počet bodů který musíte splnit, aby jste uspěli, ale poskytuje zopakování probrané látky.

Zdroj: autor

#### 4.3.4 Implementace

Předposlední fází celkového vývoje e-learningu podle modelu ADDIE je implementace. Ve zmíněné fázi byl e-learning uveden do provozu a vyzkoušen na jednotlivých zaměstnancích. Pracovníci dostali za úkol vypracovat kurz zvaný Komunikace se zákazníkem. Kurz se nachází v nově vytvořeném e-learningu Orion Moodle Beta. Cílem této podkapitoly je tedy popsat formu informování zaměstnanců o nově vytvořeném e-learningu, zprostředkování návodu na registraci a následné přihlášení, představení úvodního průvodce a sledování zaměstnanců v rámci plnění úkolů v kurzu.

##### **Předání informace o nově vytvořeném kurzu**

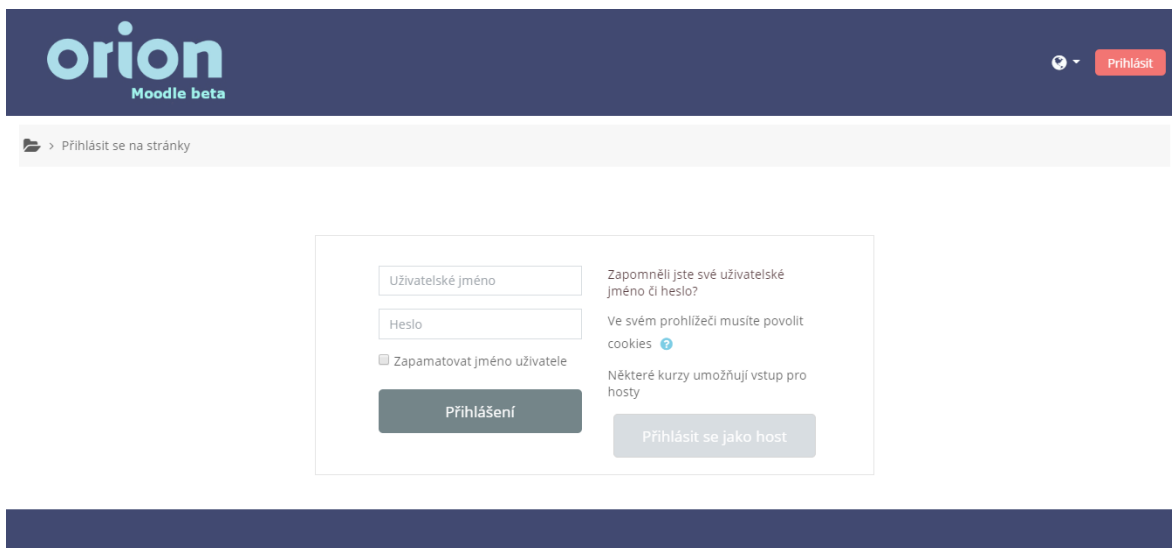
Zaměstnanci obdrželi informaci o nově vytvořeném kurzu prostřednictvím e-mailu. E-mail obsahoval úvodní slovo, které popisovalo příčinu vytvoření e-learningu a jeho primární záměr, dále návod k registraci a přihlášení nového uživatele, stručné instrukce pro orientaci v Moodle a pokyny pro správné vypracování kurzu Komunikace se zaměstnancem. E-mail nebyl zatím zaslán všem zaměstnancům firmy, a to z důvodu případného přetížení systému. Obdrželi jej vybraní jedinci, kteří mají za úkol seznámit se s prostředím Moodle a splnit v něm výše uvedený kurz. Pomocí e-mailu mají také možnost informovat o případných chybách a eventuálně zaslat i zpětnou vazbu.

## Návod na registraci a přihlášení

Návod na registraci a přihlášení obsahuje podrobný popis kroků, které napomáhají uživateli v bezproblémové registraci a následném přihlášení. Bez přihlášení do systému by zaměstnanec neměl přístup do kurzu, a nemohl by tudíž uvedený kurz splnit. Proto je tato problematika nedílnou součástí fáze implementace. Proces registrace a přihlášení nového uživatele probíhá v následujících krocích:

1. Zaměstnanec zašle své údaje, jako jsou e-mail, jméno, příjmení a název města, ve kterém pracuje, na e-mail orionmoodlebeta@seznam.cz.
2. Administrátor zadá výše uvedené údaje do systému, tím vytvoří nového uživatele, u něj dále nastaví přístupová práva do kurzu.
3. Po vytvoření nového uživatele přijde zaměstnanci na e-mail ID a jednorázové heslo, které si později sám změní.
4. Zaměstnanec přejde na stránku orionmoodlebeta.cz/orion a pomocí tlačítka „přihlásit“ bude přesměrován na přihlašovací stránku (Obrázek 16).
5. Zadá ID a heslo, které obdržel prostřednictvím e-mailu, a přihlásí se. Poté si ihned jednorázové heslo změní na své vlastní. Po změně hesla může vstoupit do systému a v něm absolvovat konkrétní kurz.

Obrázek 16: Přihlašovací stránka



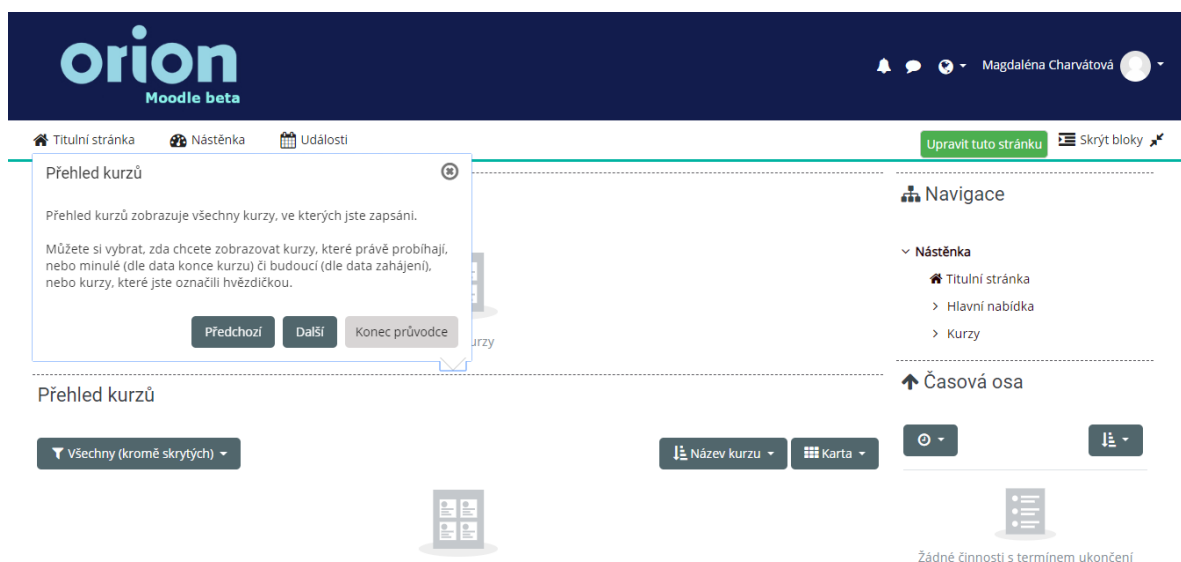
Zdroj: autor

## Úvodní průvodce pro uživatele

Při prvním vstupu do systému Moodle měl každý z uživatelů příležitost využít průvodce, který má za úkol zpřehlednit a odhalit všechny prvky systému (Obrázek 17). Jelikož většina

zaměstnanců firmy ještě nikdy nepřišla do styku s žádným e-learningovým systémem tohoto typu, tak se úvodní průvodce zdál být velmi praktickým a významným pomocníkem. Avšak ti uživatelé, kteří si byli jisti svou orientací v Moodle a nechtěli ztrácet čas postupným procházením systému, měli možnost celého průvodce přeskočit a přejít rovnou k vypracovávání kurzu.

Obrázek 17: Úvodní průvodce



Zdroj: autor

### Zaměstnanci v rámci plnění kurzu

Kurz Komunikace se zákazníkem vypracovalo 5 zaměstnanců (Obrázek 18). Zaměstnanci pracovali postupně a podle pokynů, které jim byly poskytnuty prostřednictvím e-mailu. Nejprve si přečetli úvod, popisující náplň a cíl kurzu. Poté začali postupně studovat knihy v jednotlivých sekcích a každou sekci zakončili vyplněním závěrečného testu. Z výsledků, kterých bylo docíleno na základě zpětných vazeb, vyplynulo, že zaměstnanci neměli žádný klíčový problém s vypracováním daného kurzu. Z časového hlediska zabralo zaměstnanci splnění kurzu 2 až 3 hodiny, z této skutečnosti lze vyvodit, že kurz není pro pracovníky časově náročný. Tento fakt můžeme považovat za výhodu, s ohledem na to, že zaměstnanec musí chodit skoro každý den do práce a nestráví nad kurzem zbytečně moc času.

Obrázek 18: Přehled uživatelů v kurzu

Výběr	Křestní jméno / Příklad	E-mailová adresa	Role	Skupiny	Poslední přístup do kurzu	Stav
<input type="checkbox"/>	Denisa [redacted]	[redacted]@seznam.cz	Student	Žádné skupiny	2 dnů	Aktivní
<input type="checkbox"/>	Kamila [redacted]	[redacted]@email.cz	Student	Žádné skupiny	4 hodin 30 min.	Aktivní
<input type="checkbox"/>	Magdaléna [redacted]	[redacted]@centrum.cz	Student	Žádné skupiny	7 hodin 9 min.	Aktivní
<input type="checkbox"/>	Pavčina [redacted]	[redacted]@gmail.com	Student	Žádné skupiny	2 dnů	Aktivní
<input type="checkbox"/>	Radka [redacted]	[redacted]@centrum.cz	Student	Žádné skupiny	1 hodina 24 min.	Aktivní

Zdroj: autor

### Výsledky závěrečných testů

Z výsledků závěrečných testů vyplývá, že v celkovém průměru nejhůře dopadl test třetí, naopak nejlépe dopadl test poslední (Obrázek 19). Třetí test obsahoval velké množství interaktivních otázek, kde zaměstnanci měli uspořádat pojmy tak, aby dávaly smysl. Zaměstnancům tento typ úloh dělal značný problém. Tato skutečnost vede k závěru, že by mělo dojít k lepšímu vysvětlení tohoto typu úloh, nebo by se v testech neměl vůbec používat. Všechny čtyři testy celkem vypracovalo pět zaměstnanců a ani jeden z nich s nimi neměl žádné větší problémy nebo potíže, jelikož všechny testy byly splněny nad 70 %. Výhodou je, že uživatelům byla po dokončení testu otevřena jeho revize, a měli tak možnost se na své chyby podívat a látku se případně doučit.

Obrázek 19: Výsledky závěrečných testů

Křestní jméno / Příjmení	Závěrečný test z prodejní...	Závěrečný test ze zjišťová...	Závěrečný test z vedení k...	Závěrečný test ze zvládá...
Pavčina [redacted]	9,38	8,13	6,67	7,92
Magdaléna [redacted]	7,92	8,21	6,25	10,00
Stanislav Konopásek	-	-	-	-
Denisa [redacted]	8,75	8,57	6,81	10,00
Radka [redacted]	8,13	8,10	7,50	9,58
Kamila [redacted]	8,75	6,94	8,54	8,75
Celkový průměr	8,58	7,99	7,15	9,25

Zdroj: autor

## **5 Výsledky a diskuse**

Kapitola Výsledky a diskuse se věnuje zhodnocení výše vytvořeného kurzu Komunikace se zákazníkem. Následným úkolem této kapitoly je vymezit podmínky pro aktéry e-learningu, kde při jejich dodržování naleznou výsledný kurz přínosného řešení. Přínosy navrženého řešení, budou stanoveny společně s možnými rozšířeními na konci této kapitoly.

### **5.1 Zhodnocení kurzu Komunikace se zákazníkem**

Poslední fází podle modelu ADDIE, kterou se bakalářská práce bude zabývat, se nazývá Hodnocení. Jedná se o část práce, kde dojde k celkovému zhodnocení kurzu a jeho dopadu na vzdělávání zaměstnanců ve firmě, k vymezení přínosů vytvořeného e-learningu a k interpretaci dalších možných rozšíření vytvořeného e-learningu.

Kurz Komunikace se zákazníkem splnila jen hrstka z velkého počtu zaměstnanců firmy, jelikož na širší aplikování nebyly prostředky a ani dostatek času. Přesto dospěl kurz k přínosnému řešení a odhalil pozitiva, která s sebou přináší. Zhodnotit kurz lze pomocí zpětných vazeb pracovníků, kteří ho označili za přehledný, jednoduchý, časově úsporný vzhledem k předchozímu vzdělávání zaměstnanců a jako kladnou stránku považovali pracovníci také testy, na kterých si mohli utvrdit své získané znalosti. Naopak jako nedostatek uvedli jeho neustálou potřebu připojení k internetu. Do budoucna by měl být kurz přístupný všem zaměstnancům firmy, a firma by tak měla postupem času přecházet od standardních výukových metod k elektronickému vzdělávání zaměstnanců.

### **5.2 Podmínky zajišťující přínosnost řešení**

Podkapitola se zabývá znázorněním podmínek a mezí, které byly stanoveny na základě vzájemné domluvy a spolupráce s firmou. Stalo se tak, aby došlo k dosažení stanovených cílů a spokojenosti na obou stranách. Byly formulovány podmínky jak pro tvůrce kurzu, tak pro zaměstnance, kteří daný kurz budou vypracovávat. Při vzájemném dodržování podmínek a určených mezí by měla práce dojít k přínosnému řešení.

#### **5.2.1 Podmínky kladené na tvůrce kurzu**

Meze, kterými by se měl kurz řídit, a dovednosti které by měl uživatel po splnění kurzu ovládat, byly již vymezeny v kapitole Požadavky na e-learning. Zde dojde k zopakování a rozšíření jednotlivých požadavků.

Jak již bylo zmíněno, kurz by měl být přehledný tak, aby se v něm každý uživatel uměl bezproblémově zorientovat. Ze zpětných vazeb od zaměstnanců je známo, že nedošlo k žádné větší dezorientaci v kurzu. Osnova kurzu Komunikace se zákazníkem, může být tedy aplikovaná na další případné kurzy v e-learningu. Nedostatek času je elementem, díky kterému se našla potřeba vytvoření nového e-learningu, proto je nepřípustné, aby byl kurz příliš časově náročný. Další podmínkou na kurz je zahrnutí testů do osnovy e-learningu. Zaměstnanci označili testy za přínosné a jako efektivní nástroj pro zopakování probrané látky. Poslední zmíněnou podmínkou by měla být kreativnost kurzu, aby byli pracovníci motivováni k získávání dalších nových schopností a dovedností.

### **5.2.2 Podmínky kladené na uživatele**

Uživatel jako jeden z aktérů e-learningu, musí splňovat určité předpoklady a požadavky. Pro správnost ovládání e-learningu, musí umět pracovat s počítačem, nebo mobilním telefonem a internetem. Orion Moodle Beta je responzivní, a tak pracovníkovi stačí vlastnit pouze mobilní telefon s připojením na internet. Jelikož jsou materiály, zabývající se komunikací se zákazníkem od firmy Orion, jsou na míru vyhotoveny také pro jejich zaměstnance. Pro přínosnost řešení, musí tedy být uživatel zaměstnancem právě zmíněné firmy. Materiály také neobsahují vše, co se týká komunikace na prodejně, to by zapříčinilo příliš komplexní a časově náročné řešení kurzu. Je tedy výhodou, a zároveň požadavkem, aby zaměstnanec už nějaké znalosti z této oblasti měl.

## **5.3 Přínosy vytvořeného e-learningu**

Pro závěr práce je také velmi důležité definovat přínosy, které vplynuly z nově vytvořeného e-learningu. Zmíněné přínosy byly odhaleny na základě nabytých informací z fáze implementace a z podkladů, které byly získány prostřednictvím zpětných vazeb od zaměstnanců. Přínosy vytvořeného e-learningu tedy jsou:

- Úspora času: je jedním z největších přínosů vytvořeného e-learningu. Díky e-learningu nevyvstává potřeba vysvětlovat každému zaměstnanci všechno zvlášť, ale je zde možnost se vše naučit rychlejší a efektivnější formou výuky. Z implementace kurzu bylo zjištěno, že časový úsek, při kterém zaměstnanci kurz splní, je kratší než čas, který musí obětovat vedoucí prodejny při zaškolování zaměstnanců. Čas tak ušetří jak zaměstnanci, tak vedoucí pracovníci firmy.
- Snížené náklady na školení a zaškolování: tato výhoda plyne z výše uvedené úspory času. Jelikož vedoucí prodejny nemusí opakovaně zaškolovat nové pracovníky a učit ty

stávající, snižují se tak náklady firmy vznikající z nutnosti zaplacení hodinové sazby vedoucímu za zaškolování. Dále se do snížení nákladů počítá i cestovné a pronájem prostor, které hradí firma v případě uspořádání větších seminářů pro zaměstnance, a které by se díky vytvořenému e-learningu měly omezit.

- Lepší dosažitelnost vzdělávání: jelikož vedoucí prodejen v některých případech nemá čas na důkladné zaškolování pracovníka, musí se pracovník učit vše sám nebo takzvaně za běhu. Nově vytvořený e-learning tento problém zcela eliminuje, protože podmínky pro vzdělávání jsou pro všechny zaměstnance stejné a pracovník si tedy může kurz splnit odkudkoliv, kde se zrovna nachází.
- Osobní přístup: protože všichni zaměstnanci nemají stejné znalosti a dovednosti, byl kurz navržen tak, aby se v něm zorientovala většina účastníků kurzu. Uživatel si tedy může v kurzu najít právě to, co potřebuje a co ho nějakým způsobem obohatí. Z toho plyne obrovská výhoda pro uživatele, jelikož je jen na jeho uvážení, co ví a čemu novému se potřebuje naučit. Díky osobnímu přístupu kurzu se tedy docílilo zefektivnění zaškolování zaměstnanců.
- Uspořádanost: díky nově vytvořenému e-learningu mají zaměstnanci všechny informace a materiály na jednom místě, mohou se na ně kdykoli podívat anebo se k nim zpětně vrátit.
- Zdokonalení schopnosti komunikace se zákazníkem: přínosem pro všechny zaměstnance, kteří uvedený kurz splnili, je znalost a zkvalitnění správné komunikace se zákazníkem na prodejně. Pracovník může používat naučené fráze, které mu zjednoduší prodej produktu.

#### **5.4 Možná rozšíření e-learningu**

Rozšíření e-learningu lze provést mnoha způsoby, protože systém Moodle poskytuje velké množství možností a nástrojů. Prostřednictvím Moodle je možno do kurzu přidat například diskusní fóra, odznaky za splněný úkol nebo další jiné formy prostředků, jež zpestří uživatelské studium. Co se týče celého e-learningu, lze do budoucna přidat další kurzy pro zaměstnance, jako je například kurz zaměřený na zbožíznalství nebo na chování zaměstnanců na pracovišti. Jestli se kurz nebo celý e-learning bude rozšiřovat, závisí na postoji firmy a na spokojenosti se zde vytvořeným e-learningem.



## 6 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala využitím e-learningu ve firmách, konkrétně ve středně velkém podniku s názvem Orion. Hlavním cílem této práce byl návrh nového e-learningu a v něm došlo k vytvoření kurzu zabývajícího se zvyšováním kvalifikace zaměstnanců v záležitosti komunikace se zákazníkem. Dílčím cílem poté bylo objasnit teoretické principy spojené s problematikou firemního vzdělávání, aktérů e-learningu, pojmu e-learning, jeho hlavní myšlenky, definování pojmu komunikace, zmapování momentálního stavu zaškolování zaměstnanců ve firmě a snahy doplnit další možná rozšíření navrženého řešení. Pro realizaci a zhotovení nového e-learningu byl použit systém Moodle, společně s nástroji, které nabízí.

V dnešní době je e-learning velmi využívaným nástrojem ve všech oblastech vzdělávání, od zaškolování zaměstnanců i zaměstnavatelů přes vysoké školy až po nižší úroveň vzdělávání, a zprostředkovává, doplňuje a organizuje výuku v mnoha dalších institucích. Nezabývá se pouze otázkou informačních technologií a informačních systémů, ale také velmi úzce souvisí se samotným vzděláváním. Pro jeho efektivnost je zapotřebí určitého stupně komunikace a zpětné vazby mezi firmou (zaměstnanci, vedoucími) a administrátorem. Díky možnostem a výhodám e-learningu ho používá čím dál tím více firem a podniků, z čehož vyplynula snaha o vytvoření nového e-learningového systému i pro firmu Orion.

Firma Orion se zabývá prodejem domácích potřeb a je tvořena rozrůstající se sítí prodejen v České republice i na Slovensku. S větším počtem prodejen souvisí otázka, jak všechny tyto zaměstnance zaškolovat a vzdělávat. Došlo tedy ke vzájemné komunikaci s firmou, kde padl návrh na vznik nového e-learningového systému a v něm vytvoření prvotního kurzu týkajícího se komunikace se zákazníkem.

Výše zmíněné praktické řešení se věnuje popisu postupu při vytváření e-learningu a kurzu Komunikace se zákazníkem. Po popisu momentálního stavu následovalo zhotovení e-learningu s názvem Orion Moodle Beta pomocí systému Moodle a následně k definování počátečního vzhledu e-learningu, aby byl pro uživatele příjemný a přehledný. Poté došlo k samotnému vytvoření kurzu Komunikace se zákazníkem, kde se nejprve pomocí otázek analyzovaly například cíle kurzu, jak bude kurz organizován a jaké dovednosti a znalosti by měl zaměstnanec po absolvování kurzu získat. V podkapitole Design byl vytvořen vzhled a obsah kurzu. Celková kostra kurzu se skládá z úvodu, ze čtyř sekcí a každá sekce obsahuje závěrečný test. Struktura dílčích sekcí byla v téže kapitole rozebrána a popsána. Podkapitola Rozvoj popisovala vytvoření učebních materiálů, které byly vypracovány na základě podkladů

získaných přímo od firmy Orion. Následně – v podkapitole Implementace – došlo k uvedení e-learningu do provozu, byl vyzkoušen na jednotlivých zaměstnancích a byly představeny výsledky závěrečných testů zaměstnanců.

Podářilo se tedy zhotovit e-learning pro firmu Orion, který obsahuje kurz Komunikace se zákazníkem, v němž se zaměstnanec naučí například správné komunikaci se zákazníkem, jak reagovat na určité situace na pracovišti a jak jednat při setkání s nepříjemným zákazníkem. Při splnění požadavků na uživatele, které stanovují, aby uživatel e-learningu byl schopen manipulace s moderními technologiemi (počítač, mobilní telefon), aby uživatel byl zaměstnancem firmy Orion a aby měl základní ponětí o pojmu komunikace se zákazníkem, by mělo být navržené řešení přínosné. Pomocí výsledků ze závěrečných testů a zpětných vazeb od zaměstnanců, kteří splnili zmíněný kurz, byla vymezena možná rozšíření, dále přínosy kurzu, a tedy i celý e-learning.

Mezi možná rozšíření e-learningu lze řadit přidání nových kurzů, které by napomáhaly k dalšímu profesnímu rozvoji zaměstnanců. Samotný kurz lze rozšířit díky objemnému množství nástrojů Moodle o další elementy, jako jsou odznaky, vytvoření fóra pro komunikaci mezi zaměstnanci a doplnění o jiné zpestřující prvky. To vše ale závisí na případné další komunikaci a spolupráci s firmou. Následující řešení by se dalo – po úpravách vzhledu a náplně kurzu – aplikovat i na další podniky.

Výše navržené řešení přineslo především úsporu času, kde čas byl hlavním problémem při nutnosti zaškolování nově příchozích zaměstnanců. Díky novému způsobu vzdělávání již není aktuální potřeba vysvětlovat každému zaměstnanci všechny náležitosti zvlášť. Zaměstnanec má možnost naučit se komunikovat se zákazníkem pomocí rychlejší a efektivnější formy výuky. Čas tedy ušetří zaměstnanci i vedoucí pracovníci firmy. S úsporou času souvisí i snižování nákladů firmy, jelikož se nemusí platit hodinová sazba vedoucímu prodejny za zaškolování a není třeba pronajímat prostor pro rozsáhlejší zaškolování zaměstnanců. Velkou výhodou je také responzivnost navrženého řešení, takže si zaměstnanec může kurz splnit kdekoli přes mobilní telefon a laptop nemusí vůbec vlastnit. E-learning zaměstnancům přinesl mnoho dalších přínosů, jako je například lepší dosažitelnost vzdělávání: pracovník už nadále nemusí čekat, než si vedoucí prodejny najde čas pro jeho zaučení, ale zaměstnanec si může splnit kurz kdykoli a kdekoli. Přínosem pro zaměstnance je také ovšem nabytí nových znalostí v oblasti komunikace se zákazníkem. Pozitivem je osobní přístup, jelikož je kurz navržen tak, aby se v něm uměl zorientovat každý zaměstnanec, a dalším přínosem je uspořádanost e-learningu, protože díky němu mají pracovníci všechny materiály a informace na jednom místě.

## Seznam použité literatury

- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BERTRAND, Yves, 1998. *Soudobé teorie vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Portál. Studium (Portál). ISBN 80-717-8216-5.
- BRDIČKA, Bořivoj, b. r. *Konektivismus – teorie vzdělávání v prostředí sociálních sítí* [online]. 1 [cit. 2019-06-21]. Dostupné z: <https://spomocnik.rvp.cz/clanek/10357/>
- BROWN, J.,S. a Richard P. ADLER, b. r. *Minds on Fire: Open Education, the Long Tail, and Learning 2.0* [online]. [cit. 2019-07-07]. Dostupné z: <https://er.educause.edu/articles/2008/1/minds-on-fire-open-education-the-long-tail-and-learning-20>
- BURTON, MOORE a MAGLIARO, b. r. *Behaviorism and Instructional Technology* [online]. 33 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/292006959\\_Behaviorism\\_and\\_Instructional\\_Technology](https://www.researchgate.net/publication/292006959_Behaviorism_and_Instructional_Technology)
- Co je to e-learning a jaká je jeho historie* [online], 2016. 1 [cit. 2019-05-29]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/co-je-to-elearning-a-jaka-je-jeho-historie/>
- DAVID L., , b. r. *"ADDIE Model," in Learning Theories* [online]. [cit. 2019-06-24]. Dostupné z: <https://www.learning-theories.com/addie-model.html>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- GUPTA, Sunil, b. r. *9 Benefits Of eLearning For Students* [online]. [cit. 2019-06-17]. Dostupné z: <https://elearningindustry.com/9-benefits-of-elearning-for-students>
- Historie a současnost* [online], b. r. 1 [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: <https://www.oriondomacipotreby.cz/onas>
- HORÁKOVÁ, Iveta, Hana ŠKAPOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ, 2000. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4399-9.
- KOPECKÝ, Kamil, 2006. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. Olomouc: Hanex. Vzdělávání a informace. ISBN 80-857-8350-9.
- KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4301-8.

- KURT, Serhat, b. r. *Kemp Design Model* [online]. 1 [cit. 2019-06-24]. Dostupné z: <https://educationaltechnology.net/kemp-design-model/>
- LORENC, Pavel, 2017. *Co je LMS a proč byste jej měli mít?* [online]. 1 [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://pavellorenc.cz/co-je-lms/>
- MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC, 2003. *Výukové metody*. Brno: Paido. ISBN 80-731-5039-5.
- MAREŠ, Jiří, 2016. Jaké jsou role učitele v e-learningu?. *Pedagogika* [online]. 66(2) [cit. 2019-06-15]. DOI: 10.14712/23362189.2015.704. ISSN 2336-2189. Dostupné z: <https://ojs.cuni.cz/pedagogika/article/view/326>
- MOODLE, , b. r. [online]. [cit. 2019-07-02]. Dostupné z: <https://moodle.org>
- PAVLÍK, Jiří a Jitka FEBEROVÁ, b. r. *TVORBA KURZŮ v CMS MOODLE NA UNIVERZITĚ KARLOVĚ V PRAZE* [online]. 13 [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: [http://mail.csvs.cz/konference/NCDiV2006\\_sbornik/Pavlik\\_Feberova.pdf](http://mail.csvs.cz/konference/NCDiV2006_sbornik/Pavlik_Feberova.pdf)
- PRENSKY, Marc, b. r. *Digital Natives, Digital Immigrants* [online]. 6 [cit. 2019-06-14]. Dostupné z: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- WEIDMAN, Nadine, b.r. *Behaviorism Neobehaviorism (1930–1955)* [online]. [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <https://science.jrank.org/pages/8448/Behaviorism-Neobehaviorism-1930-1955.html>
- What is Moodle LMS?* [online], b. r. [cit. 2019-07-02]. Dostupné z: <https://www.lambdasolutions.net/resources/the-complete-moodle-user-guide/an-introduction-to-moodle/>
- WINKLER, J., 1998. *Komunikace v organizacích. 1.* Masarykova univerzita v Brně: ekonomicko-správní fakulta. ISBN 80-213-1295-5.
- ZOUNEK, Jiří, Libor JUHAŇÁK, Hana STAUDKOVÁ a Jiří POLÁČEK, 2016. *E-learning: učení (se) s digitálními technologiemi: kniha s online podporou*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-217-7.
- ZOUNEK, Jiří a Petr SUDICKÝ, 2012. *E-learning: učení (se) s online technologiemi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-903-6.