

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2017-2019

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Aneta Dvořáková**

**Informační a komunikační technologie ve firemním  
vzdělávání**

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Bohumír Fiala

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER FULL - TIME STUDIES**

2017-2019

**DIPLOMA THESIS**

**Aneta Dvořáková**

**Information and Communication Technologies in Corporate  
Education**

Prague 2019

Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Bohumír Fiala

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. 2. 2019

Aneta Dvořáková

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu své diplomové práce PhDr. Bohumírovi Fialovi za vstřícnost a trpělivost. Obrovským přínosem byly také poskytnuté odborné konzultace, které mi velmi pomohly při psaní této práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá firemním vzděláváním se zaměřením na problematiku využití informačních a komunikačních technologií ve firemním vzdělávání. Skládá se ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole je objasněn pojem a historie firemního vzdělávání, dále charakteristika jeho metod a forem. Druhá kapitola je věnována současným trendům a jejich využití ve firmách. A na závěr teoretické části je kapitola zaměřena na lektora ve firemním vzdělávání, jeho charakteristika a potřebné standarty, které musí lektor splňovat. V praktické části je popsán výzkum, jehož cílem je zjistit, jakou roli zaujímají informační a komunikační technologie ve firemním vzdělávání.

## **Klíčová slova**

E – Learning, firemní vzdělávání, formy vzdělávání, lektor dalšího vzdělávání, metody vzdělávání, podnikové vzdělávání, trendy ve firemním vzdělávání, vzdělávání dospělých.

## **Annotation**

Diploma Thesis deals with corporate education, addressing the issue of using information and communication technologies in corporate training. It consists of two parts, the first part is the theoretical part and the second one is the practical part. The theoretical part is divided into three chapters. The first chapter explains the concept and history of corporate education, and also describes the description of methods and forms of company education. The second chapter is dedicated to current trends and their use in companies. The third and the last chapter of theoretical part focus on to characteristics and the necessary standards that a corporate lecturer has to have. The practical part of the Thesis describes the research aimed at determining what role information and communication technologies play in corporate education.

## **Keywords**

Adult Education, Corporate Education, E – Learning, Forms of Education, Lecturer of Further Education, Methods of Education, Trends in Corporate Education.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1 Historie firemního vzdělávání.....	11
1.2 Charakteristika firemního vzdělávání.....	14
1.3 Cíle firemního vzdělávání.....	16
1.4 Formy a metody vzdělávání.....	18
1.4.1 Formy vzdělávání.....	18
1.4.2 Metody vzdělávání.....	21
<b>2 SOUČASNÉ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>24</b>
2.1 E – LEARNING.....	25
2.1.1 Charakteristika E – LEARNINGU.....	25
2.1.2 Historie E - LEARNINGU.....	27
2.2 Blended learning.....	28
2.3 M – LEARNING.....	28
2.4 Webinář.....	29
2.5 Microlearning.....	31
2.6 Gamifikace.....	32
2.7 MOOC.....	33
2.8 Další trendy.....	35
<b>3 LEKTOR VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>39</b>
3.1 Charakteristika lektora.....	40
3.2 Národní soustava kvalifikací.....	42
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>44</b>
<b>4 VÝZKUMNÁ ČÁST.....</b>	<b>44</b>
4.1 Cíl výzkumu.....	44
4.2 Metoda výzkumu.....	44
4.3 Metoda zpracování dat.....	46
4.4 Proces získávání dat.....	47
<b>5 ANALYTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>48</b>
5.1 Představení zkoumaného vzorku.....	48
5.2 Firma A.....	48
5.3 Firma B.....	53
5.4 Firma C.....	58
5.5 Firma D.....	61
5.6 Firma E.....	63

5.7 Firma F.....	66
5.8 Shrnutí výsledků .....	68
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>77</b>



## ÚVOD

Téma Informační a komunikační technologie ve firemním vzdělávání si autorka práce vybrala proto, že by se v budoucnu ráda uplatnila v personální sféře se zaměřením na vzdělávání zaměstnanců ve firmách prostřednictvím těchto technologií.

Autorčiným záměrem je poukázat na to, že v dnešní moderní době, kdy má přístup na počítač a využití internetu v telefonu téměř kdokoli, se dá prostřednictvím těchto technologií vzdělávat efektivněji než bez nich. Výsledkem této práce by mělo být zjištění, jakou roli ve firemním vzdělávání zaujímají informační a komunikační technologie.

Práce je rozdělena na dvě části. První část tvoří teoretická východiska, která vychází z literární rešerše a ze studia odborné literatury. Cílem teoretické části je obeznámit čtenáře s charakteristikou a historií firemního vzdělávání, další kapitola je věnována současným trendům ve firemním vzdělávání. Teoretickou část uzavírá kapitola o lektorovi a obsahuje standarty, které musí lektor splňovat, aby mohl být uplatnitelný na trhu práce jakožto lektor dalšího vzdělávání. Dle zadání diplomové práce měla teoretickou část uzavřít čtvrtá kapitola s názvem Informační a komunikační technologie v profesním vzdělávání. Během postupného vypracovávání teoretické části došla autorka práce k závěru, že by se jí tato kapitola obsahově kryla s druhou kapitolou, a to s trendy ve firemním vzdělávání, proto se autorka rozhodla tuto kapitolu nakonec odstranit. Druhá část je zaměřena na výzkum. V počátečních kapitolách je uveden cíl výzkumu, metody sběru dat, představení zkoumaného vzorku a podobně. Dále následuje samotný výzkum. Autorka na základě polostrukturovaných rozhovorů vytvoří případové studie. Případových studií bude celkem šest a budou zaměřeny na využití informačních a komunikačních technologií ve firemním vzdělávání. Každá jednotlivá případová studie popisuje jednu společnost, kde se zaměstnanci vzdělávají pomocí informačních a komunikačních technologií. Metoda případových studií se jevila jako jasnou volbou při výběru výzkumné metody. Prostřednictvím této metody lze zachytit jedinečnost a především rozmanitost využívání těchto technologií ve vzdělávacích systémech společností. Rozhovory budou uskutečněny s respondenty, kteří odpovídají profilu uvedeného v praktické části. Bude se jednat o zástupce personálních oddělení v těchto společnostech, kteří zajišťují a zodpovídají za vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím

informačních a komunikačních technologií. Na závěr kapitoly, jejichž součástí jsou případové studie, bude i podkapitola shrnutí výsledků, která shrne závěry výzkumného šetření.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V této kapitole bude charakterizováno podnikové vzdělávání. První podkapitola je o historii podnikového vzdělávání, další o charakteristice a cílech podnikového vzdělávání a v neposlední řadě bude poslední podkapitola zaměřena na vzdělávací metody a formy.

Firemní nebo také podnikové vzdělávání (anglicky *corporate education/learning*) neustále nabývá na svém významu. Protože je dnešní trh přesycen množstvím firem a podniků, je stále těžší zachovat si svou konkurenceschopnost. Právě firemní vzdělávání lze považovat za jeden z klíčových faktorů, který ovlivňuje úspěšnost firmy a právě již zmíněnou konkurenceschopnost. Znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou tím nejvýznamnějším faktorem, který nejvíce ovlivňuje úspěšnost, úroveň a hodnotu firmy. Toto téma bývalo často podceňované, ale s postupem času a s rozvojem trhu a ekonomiky se v současné době dá vzdělávání zaměstnanců považovat za nejvýznamnější personální činnost, do které je nutné investovat.

### 1.1 Historie firemního vzdělávání

Historii firemního vzdělávání a profesního vzdělávání dospělých tvoří podle Mužika pět škol:

#### **Training Within Industry (TWI)**

V překladu TWI znamená výcvik pro průmysl. Tato škola vznikla v roce 1941, tedy během druhé světové války. Vznikla jako rozsáhlý program, podporován vládou USA. Cílem programu bylo přeškolení pracovníky podniků na válečnou výrobu. Dalším cílem TWI bylo zapracování dělníků a řídicích pracovníků ve výrobě (mistrů). Tento systém

formuloval nové dovednosti (manuální i intelektuální) a vytvářel pozitivní pracovní klima v nových změněných technických i technologických podmínkách výroby.

V programu byly realizovány různé kurzy, například kurz racionalizace práce a kurz pracovních vztahů. Také došlo k zavedení instruktáží.

### **Carrardova škola**

Zakladatelem této školy byl Alfred Carrard, který byl ředitelem Ústavu pro praktickou průmyslovou psychologii v Lousanne ve Švýcarsku. Zaměřoval se na problematiku výchovy učňů a na psychologickou přípravu vedoucích pracovníků. V roce 1938 byly formulovány hlavní zásady tohoto vzdělávacího systému.

Carrardova škola vycházela ze dvou základních východisek (principů). První princip vycházel z toho, že výkon studujícího je ovlivněn tím, jaký postoj má studující k učené látce. Druhý princip vycházel z toho, že odborná příprava dospělých má být zaměřena pouze na ty účastníky, u kterých je se zřetelem na jejich vrozené schopnosti garantován úspěch v procesu učení.

### **Škola dynamiky skupin**

Tato škola vychází z teoretických hypotéz a výzkumů K. Lewina. Lewin byl americký psycholog a již ve 30. letech se zabýval zkoumáním menších sociálních a pracovních skupin. Byly uskutečněny i další výzkumy, které přispěly k formování této školy. Například výzkumy od A. Morena, I. Rogerse a Z. Freuda a jeho žáků.

Výchovným cílem této školy bylo „[...] *formování pozitivních postojů pracovníků, členů určitých sociálních skupin. Výchovná terapie této školy je též zaměřena na hledání zdrojů negativních postojů, neboť to představuje předpoklad pro postupné odstraňování různých překážek (příčin) negativních mezilidských vztahů na pracovišti i mimo ně.*“ Tato škola se tedy zaměřovala na formování pozitivních postojů a zároveň se snažila hledat zdroje negativních postojů, ty totiž mohly být příčinou negativních mezilidských vztahů.

Filozofie této školy byla založena na předpokladu, že základem pro rozvoj osobnosti dospělého člověka je malá skupina. Základem výuky byl přímý kontakt mezi účastníky a lektorem, a to zejména při řešení případových studií nebo při neformálních diskuzích.

U výuky byl přítomen také psycholog, který sledoval postoje účastníků a snažil se v procesu ovlivnit komunikaci.

### **Škola duševního výcviku**

Zakladatelem této školy je Joffre Dumazedler, francouzský sociolog. Tato škola je považována za obecný výchovný systém francouzské andragogiky, který byl rozvíjen před druhou světovou válkou, ale i po ní.

Škola duševního výcviku se zaměřovala na schopnosti dospělých. Mezi tyto schopnosti patřilo správné vyjadřování, umět se informovat a vzdělávat. Výcvik byl orientován na správné jednání dospělého člověka, které bylo založeno na využívání svých zkušeností a na mezilidskou komunikaci.

Cílem školy bylo vytvoření určité struktury myšlení dospělého člověka a naučit ho metodicky uvažovat.

### **Baťova škola práce**

Tato škola představuje progresivní prvek v rozvoji podnikových systémů profesního vzdělávání. Již ve dvacátých letech tehdejší československý podnikatel Tomáš Baťa úspěšně řešil problémy, které se ve světovém průmyslu objevily mnohem později. Celý systém byl založen na motivaci. Snažil se pracovníky motivovat, zvyšovat jejich kvalifikaci a celkově zvyšovat prosperitu obuvnického koncernu Baťa.

Baťův systém podnikového vzdělávání vycházel z potřeb podniku, zejména z technologie a techniky. Vzdělávací programy byly soustředěny na vzdělávací potřeby pracovníků všech kategorií. Ovšem preferováni byli hlavně mladí lidé. Veškeré vzdělávací činnosti byly centralizovány v samostatné vzdělávací instituci – Baťova škola práce.

Metodika vzdělávání byla kombinována – teorie s manuálním výcvikem. Součástí všech kurzů byla snaha podporovat a formovat osobnosti dospělých, zejména určitých znaků jako je ctižádost, kázeň, životospráva, oddanost firmě apod.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 2000. s. 33–37. ISBN 80-85963-93-0.

Tento systém je inspirován Henrym Fordem. V roce 1903 jel Tomáš Baťa do USA a nechal se zaměstnat jako dělník v automobilce Ford, aby nasbíral zkušenosti. Tyto zkušenosti poté zkoušel aplikovat ve svém vlastním podniku.<sup>2</sup>

## 1.2 Charakteristika firemního vzdělávání

Jak je již v úvodu kapitoly uvedeno, za hlavní úkol firemního vzdělávání se považuje udržení konkurenceschopnosti. Kucharčíková s Vodákem uvádí, že předpokladem pro dlouhodobé úspěšné působení na trhu je nutné si uvědomit, že právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopný se učit inovacím, myslet kreativně a nejen podněcovat změny, ale také je i realizovat. Zmiňují také pojem *lidský kapitál*, který představují zaměstnanci či pracovníci. Dá se charakterizovat jako soubor vrozených nebo získaných schopností, znalostí, dovedností, zkušeností, talentu, motivace a energie, jimiž lidé disponují v určitém období, během kterého může být toto všechno využíváno k tvorbě produktů. Vlastnictví tohoto kapitálu se vztahuje k osobě, která disponuje výše uvedeným vlastnostem.<sup>3</sup>

V moderní společnosti se neustále mění požadavky na úroveň znalostí a dovedností člověka či již výše zmíněného lidského kapitálu. Je to také spojeno s vývojem technologií, který neustále nabírá na rychlosti. Firmy musí být flexibilní a připraveny na změny. Tuto flexibilitu zajišťují lidé, kteří jsou na změny připraveni a také na ni pozitivně reagují. Dávno už neplatí to, že si člověk v profesním životě vystačil s tím, co se naučil ve škole. Aby byl člověk zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat a tuto skutečnost musí firmy zajistit firemním vzděláváním, které je v této moderní době celoživotním procesem.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> VRÁNOVÁ, K. *Správa závodů Tomáše Bati*. Pardubice, 2010. [cit. 2019-01-13]. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta filozofická, Katedra historických věd. Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Marie Macková, Ph.D. Dostupné z: [https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/37545/Vr %C3 %A1nov %C3 %A1K\\_Spr %C3 %A1va %20z %C3 %A1vod %C5 %AF\\_MM\\_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/37545/Vr%C3%A1nov%C3%A1_K_Spr%C3%A1va%20z%C3%A1vod%C5%AF_MM_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<sup>3</sup> VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. s. 34. ISBN 978- 80 – 247 – 3651 – 8.

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. s.237. ISBN 80 – 7261 – 033 – 3.

Firemní vzdělávání zahrnuje vzdělávání v organizaci, ale také mimo organizaci. Organizaci vzdělávání lze zajistit dvěma způsoby. Buď interně, tedy přímo ve firmě nebo externě, a to specializovanou firmou či zařízením. Předání obsahu vzdělávání může být formou krátkého školení či kurzu nebo také dlouhodobějším studiem. Toto firemní vzdělávání je součástí dalšího vzdělávání. Důvodem, proč ho absolvovat, je zvýšení nebo také prohloubení kvalifikace či rekvalifikace.<sup>5</sup>

Podle Bartoňkové firemní vzdělávání zahrnuje:

- Adaptační proces – cílem je příprava pracovníků na pracovní činnost.
- Prohlubování kvalifikace (nebo také doškolení) – cílem je pokračovat v odborné přípravě v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě.
- Přeškolení – cílem je osvojení nových pracovních schopností, které bude člověk využívat ve svém novém povolání, může být plné nebo částečné. Je to nejvýznamnější způsob vzdělávání uchazečů o zaměstnání, kteří jsou registrováni na úřadu práce, ale mohou se ho zúčastnit také zaměstnané osoby.
- Profesní rehabilitace – cílem je opětovné zařazení osob, které nemohly vykonávat dlouhodobě nebo trvale dosavadní práci, protože jim v tom bránil stávající zdravotní stav.
- Zvyšování kvalifikace – cílem je rozšiřování dosavadní kvalifikace.<sup>6</sup>

Za zmínku zde určitě stojí také Bílá kniha – Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Tento dokument formuje vládní strategii v oblasti vzdělávání. Tato strategie odráží celoplošné zájmy a navrhuje konkrétní opatření a podněty k práci škol. Další profesní vzdělávání je považováno za nejrozsáhlejší součást vzdělávání dospělých. Právě toto vzdělávání ovlivňuje svým významem, kvalitou a kvantitou vzdělávání dospělých jako celek a jeho účinnost se projevuje v hospodářství. Je zde rozlišeno normativní další profesní vzdělávání (tj. povinné) a mnohem rozsáhlejší oblast nepovinného dalšího profesního vzdělávání. Povinné vzdělávání je stanoveno příslušnými předpisy, jehož absolvování je předpokladem pro výkon určitých odborných činností (např. elektronické

---

<sup>5</sup> PRŮCHA, J., J. MAREŠ a E. WALTEROVÁ. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. s. 167. ISBN 80-7178-772-8.

<sup>6</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. s. 16–17. ISBN 978-80-247-2914-5.

činnosti, specifické lékařské činnosti atd.). Nepovinnému dalšímu profesnímu vzdělávání, by měla být věnována obzvláště větší pozornost, neboť má největší vliv na schopnost inovovat. Zde je snaha zavedení určitých pobídek, které jsou založeny například na daňových úlevách, na povinných odvodech nebo jiných zásadách proto, aby zaměstnavatele stimulovaly k větším investicím do vzdělávání. Dále je zde rozpracováno rekvalifikační vzdělávání, které jsme si již výše uvedli jako součást firemního vzdělávání. Rekvalifikace je jedno z opatření aktivní politiky zaměstnanosti, které výrazně a významně přispívá ke zvyšování zaměstnanosti.<sup>7</sup>

### **Vzdělávání v malém a velkém podniku**

Pokud bychom chtěli vymezit rozdíl mezi vzděláváním ve velkých a malých podnicích, lze samozřejmě spatřit rozdíl v tom, jaké je vzdělávání v malém podniku na rozdíl od velkého podniku. Je pochopitelné, že v malém a velkém podniku nejsou stejné možnosti. Ve velkém podniku je vzdělávání celoplošné, soustavné a systematické. Oproti tomu v malém podniku je vzdělávání spíše jakési zaměření na konkrétního jedince. Je individualizované, ale může být také soustavné a průběžné. Josef Koubek ve své publikaci vymezil roli malého podniku ve vzdělávání takto, „[...] podnik hraje méně roli organizátora a více roli usnadňovatele a podporovatele.“<sup>8</sup> Tudíž se zde podnik nedá považovat za hlavního organizátora či iniciátora, tak jako ve velkém podniku, kde jsou zavedeny vzdělávací systémy pro velký počet zaměstnanců.

### **1.3 Cíle firemního vzdělávání**

Definice cílů a jejich výčet se u každého autora liší. Níže budou uvedeny definice a cíle několika autorů. Samozřejmě jich může být mnohem více, čím více autorů, tím větší výčet a různorodost cílů.

Armstrong uvádí, že cílem politiky vzdělávacích programů je zabezpečení kvalifikovaných a schopných lidí potřebných k uspokojení současných i budoucích

---

<sup>7</sup> *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001. s. 82–83. ISBN 80-211-0372-8.

<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. s. 138. ISBN 80 – 247 – 0602 – 4.



potřeb organizace. Aby byl tento cíl dosažen, je nutné zajistit, aby lidé byli ochotni a připraveni se vzdělávat a chápali, co musí znát a být schopni dělat. Je nutné, aby byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání, například tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání a zároveň využijí pomoci a vedení ze strany liniových manažerů.<sup>9</sup>

Veteška s Průchou uvádějí, že „*Cílem je doplnit (rozšířit, prohloubit či zvýšit) nebo změnit (rekvalifikovat) kvalifikaci pracovníků. V praxi podnikového vzdělávání je záměrem odstranit rozdíl mezi aktuální (subjektivní) kvalifikací pracovníků a požadavky, jež jsou na ně kladeny v rámci plnění pracovních činností.*“<sup>10</sup>

Hroník vymezuje dva cíle vzdělávání. První je rozvoj způsobilostí (kompetencí) všeho druhu. A druhý cíl je zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti zaměstnanců.<sup>11</sup>

Koubek definuje cíl vzdělávání jako rozvojovou aktivitu formující flexibilitu zaměstnanců a jejich připravenost na změny. Také uvádí důvody, proč je nutné věnovat pozornost vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Jako důvody uvedl například stále častěji se objevující nové poznatky, vznik nových technologií, proměnlivost lidských potřeb, stále častěji měnící se technika a technologie v organizacích, častější organizační změny, které musí lidé zvládat.<sup>12</sup>

Vodák s Kucharčíkovou uvádějí, proč je nezbytné investovat do fyzického kapitálu. Uvedli výčet těchto důvodů: růst technické náročnosti výroby, otevírání nových trhů a neustále se rozrůstající konkurence. Proto je důležité, aby se podniky zajímaly o technické zdokonalování výrobních procesů, o zvyšování kvality produkce a také služeb, zavádění technologií a inovací. Toto jsou příčiny, aby firmy investovaly do svých výrobních vstupů a do nové techniky. A toto jsou zároveň i cíle vzdělávání zaměstnanců v takto orientovaných podnicích. Pro podniky je totiž nezbytné, aby lidé pracující s

---

<sup>9</sup> ARMSTRONG, A. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. s. 461. ISBN 978 – 80 – 247 -1407 -3.

<sup>10</sup> PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. s. 217. ISBN 978 – 80 – 247 – 4748 – 4.

<sup>11</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. s. 127. ISBN 978 – 80 – 247 -1457 – 8.

<sup>12</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. s. 237. ISBN 80 – 7261 – 033 – 3.

technologemi byli technicky, vědomostně, ale i fyzicky (zdravotně) zdatní. Aby byli schopni pružně reagovat na změny a realizovat inovace.<sup>13</sup>

## 1.4 Formy a metody vzdělávání

V této podkapitole budou charakterizovány formy a metody vzdělávání. Toto téma je součástí disciplíny, která se nazývá andragogická didaktika a kterou lze definovat jako teorii výuky. Didaktika se zabývá zákonitostmi výuky dospělých, stanovením cílů, obsahu výuky a právě také volbou formy a metody výuky.<sup>14</sup>

Palán s Langerem uvádějí, že obecně platí to, že formy zahrnují organizační uspořádání a metody lze charakterizovat jako postupy, jak se co dělá. Formy i metody podléhají neustálému vývoji. Mohou se obměňovat a modernizovat nebo naopak zanikat. Toto téma je tedy důležité a nezbytné pro správnou volbu nejvhodnější formy a metody, aby vzdělávání bylo co nejefektivnější. Volba se odvíjí například od zaměření školení či kurzu, obsahu školení, technické vybavenosti apod.<sup>15</sup>

### 1.4.1 Formy vzdělávání

Mužík definuje didaktickou formu jako určitý organizační rámec výuky. Řeší například různé způsoby řízení, regulace a organizaci vzdělávacího procesu.<sup>16</sup>

Existuje celá řada členění didaktických forem podle různých hledisek. Palán uvádí toto rozdělení forem vzdělávání:

- Podle prostředí vyučování (může probíhat například ve třídě, laboratoři, dílně, na pracovišti atd.).
- Podle časového hlediska (základní vyučovací jednotkou je vyučovací hodina, může to být i dvouhodina).

---

<sup>13</sup> VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. s. 34. ISBN 978- 80 – 247 – 3651 – 8.

<sup>14</sup> MUŽÍK J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluver ČR, a. s., 2011. s. 16. ISBN 978 – 80 – 7357 – 581 – 6.

<sup>15</sup> PALÁN, Z a T. LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. s. 150. ISBN 978 – 80 – 86723 – 58 – 7.

<sup>16</sup> MUŽÍK J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluver ČR, a. s., 2011. s. 83. ISBN 978 – 80 – 7357 – 581 – 6.

- Podle organizačního uspořádání studujících (výuka může být individuální, skupinová apod.).
- Podle stavu systémů, ve kterém vzdělávání probíhá. Tyto systémy se rozdělují na živé (konzultant, lektor, učitel,...) a neživé (didaktické pomůcky a vyučovací technika).
- Podle zaměření pedagogické akce – rekvalifikační, inovační, specializační kurzy apod.<sup>17</sup>

Mužík uvádí, že se do současnosti do jisté míry ustálilo takovéto členění didaktických forem:

- Přímá výuka – označujeme také pod pojmem prezenční výuka. Zde dochází k přímému kontaktu s lektorem. Lektor si musí vybudovat svou autoritu na základě své odborné, komunikační a didaktické úrovně, kterou prezentuje před účastníkem.
- Distanční vzdělávání – tato forma je charakteristická především tím, že účastník a lektor jsou odděleni v čase i prostoru. Komunikace mezi nimi probíhá prostřednictvím studijních materiálů nebo si mohou sjednat krátkodobé semináře či konzultace. Využívá se zde především metoda e-learningu, která bude charakterizována v kapitole současných trendů.
- Kombinované studium – tato forma je v praxi velmi rozšířená. Většinou je zvolena, pokud účastník nemůže docházet denně na výuku (např. pracující lidé). Může být tvořena například vstupním seminářem, tréninkovým kurzem, závěrečnými zkouškami nebo individuálním studiem se znakem distančního vzdělávání.
- Sebevzdělávání – tato forma se vyznačuje tím, že lektor a účastník je jedna a táž osoba. Zde význam e-learningu a jeho různých podob roste.<sup>18</sup>

Každá z forem má své charakteristické rysy, kterými se vyznačuje. Protože má dospělý člověk různé učební návyky a různé vzdělávací potřeby, rozhodnutí o koupi či zajištění

---

<sup>17</sup> PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997. s. 40. ISBN 80 – 902231 - 1 – 4.

<sup>18</sup> MUŽÍK J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011. s 84 - 86. ISBN 978 – 80 – 7357 – 581 – 6.

vzdělávacího produktu se odvíjí od určitých kritérií, která vedou ke srovnávání a uvědomování si rozdílu mezi výše uvedenými didaktickými formami.<sup>19</sup>

Tabulka 1: Hlavní rysy výuky dospělých

Hlavní rysy výuky	Prezenční forma	Distanční vzdělávání	Kombinovaná forma	Sebe-vzdělávání
Výuková komunikace	přímá (osobní)	omezená	omezená	minimální
Kontakt lektora a účastníka	osobní	malý	malý	bez kontaktu
Časové rozložení	pevné studijní plány	podle individuální potřeby	podle individuální potřeby	zcela individuální
Sociální kontakt s ostatními účastníky	přímý	limitovaný	limitovaný	prakticky žádný
Využívání výukových technologií	podle možností	je nezbytně nutné	je nezbytně nutné	je nezbytně nutné
Učební texty	doplněk výuky	důležité médium	důležité médium	hlavní výukové médium

Zdroj<sup>20</sup>

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny hlavní rysy forem a je možné je mezi sebou porovnat. Lze říci, že zastánci prezenční formy výuky dávají přednost přímému kontaktu a komunikaci s lektorem a s ostatními účastníky. Na druhé straně stojí zastánci individuálního učení a ti naopak dávají přednost zprostředkované výukové komunikaci, kterou nabízí nejen distanční nebo kombinované studium, ale také sebevzdělávání. Pro didaktický proces je volba forem nesmírně důležitá. Při volbě se také musejí zvažovat hlediska didaktická (v co nejkratším čase naučit co nejvíce) a ekonomická (náklady na

<sup>19</sup> MUŽÍK J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011. s. 88. ISBN 978 – 80 – 7357 – 581 – 6.

<sup>20</sup> MUŽÍK J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011. s. 88. ISBN 978 – 80 – 7357 – 581 – 688

výuku – časové, finanční apod.). Tato volba formy vzdělávání předurčuje volbu didaktických metod.<sup>21</sup>

### 1.4.2 Metody vzdělávání

Postupem času se vytvořila poměrně široká škála vzdělávacích metod, které se využívají ve firemním vzdělávání. Koubek tyto metody rozdělil na 2 hlavní skupiny:

- Metody, které se využívají ke vzdělávání na pracovišti – vzdělávání při výkonu práce (v anglickém jazyce on the job).
- Metody, které se využívají ke vzdělávání mimo pracoviště – vzdělávání může probíhat i v organizaci nebo mimo ni (v anglickém jazyce off the job).

První ukazatel pro volbu vzdělávací metody je ten, kdo se bude vzdělávat. První skupina – tedy vzdělávání na pracovišti – je vhodná hlavně pro dělníky, zatímco druhá skupina – vzdělávání mimo pracoviště – je vhodná spíše pro vedoucí zaměstnance a specialisty. V praxi to však není pravidlem, často dochází k modifikacím s ohledem na náplň práce účastníků školení.<sup>22</sup>

U obou skupin budou níže charakterizovány ty nejčastěji užívané metody.

Mezi metody, které se využívají ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, patří:

- Instruktaž při výkonu práce – nejčastěji používaná metoda. Používá se u zácvičku nového pracovníka, přičemž zkušený pracovník předvede tomu méně zkušenému pracovní postup. Vzdělávaný pracovník si postup osvojí pozorováním a napodobováním.
- Coaching – počestřený výraz je koučink – ten představuje dlouhodobější instruování a vysvětlování. Může také obnášet periodickou kontrolu pracovníka ze strany nadřízeného či zkušenějšího kolegy. Principem je soustavné podněcování

---

<sup>21</sup> MUŽÍK J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011. s. 89. ISBN 978 – 80 – 7357 – 581 – 6.

<sup>22</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. s. 252. ISBN 80 – 7261 – 033 – 3.

a směřování vzdělávaného za určitým pracovním výkonem, spojeno s jeho vlastní iniciativou. Přičemž se bere v úvahu také individualita pracovníka.

- Counselling – počestěný výraz je poradenství – jedná se o konzultování, vzájemné ovlivňování a formování pracovních schopností mezi vzdělavatelem a vzdělávaným.
- Rotace práce – vzdělávaný je pověřen různými pracovními úkoly v různých částech organizace, a to vždy na určité období. Tato metoda se používá k výchově řídicích pracovníků, ale lze ji použít i u řadových pracovníků. Mimo to je metoda rovněž užitečná jako nástroj k překonávání jednostranného zatížení organismu, ke kterému dochází při výkonu monotónní práce.

K dalším metodám využívaných na pracovišti dále patří například mentoring, asistování, pověření úkolem nebo pracovní porada.<sup>23</sup>

K metodám využívaných mimo pracoviště patří:

- Přednáška – slouží k přenosu faktů a teoretických znalostí. Komunikace je jednosměrná – od vzdělavatele směrem ke vzdělávanému. Za výhodu se dá považovat rychlost přenosu informací a nenáročnost na vybavení. Za nevýhodu pasivita vzdělávaných a také případná ekonomická náročnost – zajištění ubytování, stravy, dopravy atd.
- Přednáška spojená s diskuzí - seminář. Snaha překonat nevýhodu klasické přednášky – snaha o zapojení a aktivizace účastníků. Během diskuze se mohou objevovat nápady a řešení problémů. Akce ovšem musí být nějakým způsobem moderována.
- Případové studie – stále poměrně oblíbená metoda vzdělávání. Většinou bývá využívána při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Principem je vylíčit nějakou konkrétní situaci nebo problém – může být smyšlený, ale i reálný. Účastníci se snaží problém diagnostikovat a snaží se navrhnout řešení problému. Výhodou je rozvíjení analytického myšlení a schopnosti nalezení a řešení problému. Lektor by měl k návrhům řešení problému od účastníků přistupovat s taktem.

---

<sup>23</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. s. 252 - 253. ISBN 80 - 7261 - 033 - 3.

- Workshop – jedna z variant případových studií. Problémy z praxe se řeší skupinově a z komplexnějšího hlediska. Výhodou je výchova k týmové práci a práce ve skupině. Sdílení nápadů a vzájemná inspirace.
- Brainstorming – také jedna z variant případových studií. Principem je to, že skupina účastníků se snaží najít řešení zadaného problému. Navrhují tedy způsoby jeho řešení. Poté je uspořádaná diskuze a hledá se neoptimálnější návrh řešení problému či jejich kombinace. Podporuje kreativní myšlení.
- Simulace – metoda zaměřená na praxi a aktivní účast účastníků. Účastníci dostanou podrobný scénář a jejich úkolem je učinit během určité doby řadu rozhodnutí. Obvykle se jedná o běžné životní situace, vyskytující se v pracovním životě vedoucích pracovníků. Metoda podporuje a rozvíjí schopnosti vyjednávání a rozhodování se. Metoda je ovšem velmi náročná na přípravu.

Mezi další metody využívané mimo pracoviště patří hraní rolí (manažerské hry), dále tzv. Assessment centre (diagnosticko - výcvikový program) a Outdoor training spadající do tzv. zážitkové pedagogiky, kdy principem je učení se hrou.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. s. 254 - 257. ISBN 80 – 7261 – 033 – 3.

## 2 SOUČASNÉ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ

V této kapitole budou uvedeny současné trendy v profesním vzdělávání. Nejdříve bude charakterizován e - learning a jeho historie. Dále budou charakterizovány další trendy, které vychází z e - learningu a existují jako další možná forma e – learningu. Jedná se o blended learning, M – learning, webinář a MOOC. Jsou zde uvedeny a charakterizovány i další trendy, a to webinář, microlearning a gamifikace vzdělávání. V poslední podkapitole jsou uvedeny poslední tři trendy, a to narace ve vzdělávání, mobilní aplikace a je zde definován pojem handout.

Jako moderní prostředek výuky je bez debat předávání obsahu výuky prostřednictvím multimédií. Multimediálními prostředky rozumíme všechna média, která jsou použitelná pro předávání a šíření informací, aniž by byl nutný přímý kontakt mezi lektorem a vzděláným. Sdělení, která se šíří pomocí multimédií, musí být didakticky uspořádána, aby měla vzdělávací účinek. Výhodou je rychle šíření informací a nevýhodou, že k tomu dochází bez asistence lektora. Tento způsob je tedy hlavně využíván při distančním vzdělávání, kombinovaném vzdělávání a při sebevzdělávání. Všechny tyto formy vzdělávání jsou již charakterizovány v první kapitole.<sup>25</sup>

Mezi multimédia lze tedy zařadit například video, fotografie, prezentace, digitální zvukové soubory, interaktivní tabule a další. V současné době právě multimédia ovlivňují téměř všechny oblasti našeho života a zrovna tak je jich zapotřebí v dnešním vzdělávání. Jsou také nezbytností u praktického využívání následujících trendů.

---

<sup>25</sup> PRŮCHA, J. *Moderní vzdělávací technologie*. Praha: Vysoká škola J . A. Komenského s.r.o., 2003. s. 33. ISBN 80 – 86723 -01 – 1.



## 2.1 E – LEARNING

### 2.1.1 Charakteristika E – LEARNINGU

Elliot Masie je autorem asi nejznámější definice pro e – learning. Je to zakladatel e-learningového průmyslu a definuje ho jako „*nástroj využívající síťové technologie k vytváření, distribuci, výběru, administraci a neustálé aktualizaci vzdělávacích materiálů.*“ E - learning dodává obsah prostřednictvím jakýchkoliv elektronických medií (internet, audio, intranet, video, CD,...).<sup>26</sup>

Další definici e – learningu uvádějí Průcha, Walterová a Mareš v pedagogickém slovníku. Uvádějí, že tento termín se u nás používá buď v této anglické podobě (e-learning) nebo se překládá jako elektronické učení. Učení je distribuováno a usnadňováno elektronickými zařízeními. Může zahrnovat jak malá učební témata, tak i ucelené učební kurzy. Bývá využíván především v distanční či kombinované formě studia a také v podnikovém vzdělávání nebo rekvalifikačních kurzech. Postupně proniká i na střední a základní školy.<sup>27</sup>

O e – learningu lze hovořit jako o nástroji, který propojil vyučování a informačně komunikační technologie tím nejvýznamnějším způsobem. Také se dynamicky proměňuje, zejména proto, že moderní technologie se neustále vyvíjejí a neustále přinášejí do vzdělávání nové možnosti.<sup>28</sup>

Pokud nastane situace, kdy se firma rozhoduje, zda vzdělávání zaměstnanců bude probíhat prostřednictvím e – learningu nebo jako klasická prezenční výuka, jeden z nejvýznamnějších faktorů budou finance. Z níže uvedené tabulky lze vyčíst, že s prezenční výukou jsou spojeny mnohem větší výdaje. Jedná se o porovnání dvoudenního kurzu s prezenční výukou vs. e - learning. Na prezenční výuku je nezbytné zajistit lektora, místo na školení, stravování, nocleh, dopravu aj. Zatím co se –

---

<sup>26</sup> BAREŠOVÁ, A. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1. VOX, 2011. s. 31. ISBN 978-80-87480-00-7.

<sup>27</sup> PRŮCHA, J., J. MAREŠ a E. WALTEROVÁ. *Pedagogický slovník*. 6. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009. s. 66 - 67. ISBN 978 – 80 – 7367 – 647 – 6.

<sup>26</sup> ZOUNEK, J. *E-learning - jedna z podob učení v moderní společnosti*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2009. Spisy Masarykovy univerzity v Brně, Filozofická fakulta, s. 30. ISBN 978-80-210-5123-2.

learningem je spojená jediná investice, a to ta počáteční, zakoupení daného kurzu pro zaměstnance. A protože tento trend je nezávislý na čase a místě, nejsou s tím spojeny žádné další výdaje. Toto se dá považovat za hlavní důvod, proč je e – learning neustále více využívaná metoda.

Tabulka 2: Porovnání ceny školení. Prezenční výuka vs. E - learning

Položka	„ŽIVÝ KURZ“	E-KURZ	ÚSPORA
Cena dodavatele kurzu	50 000,- (cena 1 dne – 25 000,-)	23 550,- (cena 1 licence – 1 500,-)	26 450,-
Ubytování (1 noc)	12 000,- (800,- na osobu * 1 noc)	0,-	12 000,-
Strava	6 750,- (2 obědy + 1 večeře po 150,-)	0,-	6 750,-
Coffee break	3 600,- (120,- na osobu * 2 dny)	0,-	3 600,-
<b>CELKEM</b>	<b>72 350,-</b>	<b>23 550,-</b>	<b>48 800,-</b>

Zdroj<sup>29</sup>

## LMS

Jedná se o zkratku technologické formy e – learningu. Celý název zní Learning Management System. Jedná se o systém řízení výuky. Představuje jakýkoliv softwarový balík, je to aplikace řešící administrativu a organizaci výuky. Hlavní funkcí je tvorba a následná distribuce a administrace elektronických vzdělávacích materiálů či kurzů.

## MOODLE

Moodle je softwarový balík, který efektivně podporuje všechny formy učení – prezenční, kombinovanou i distanční formu a využívá se také ve firemním vzdělávání. Je to největší zprostředkovatel LMS vzdělávání a se svými téměř 143 miliony registrovaných uživatelů je označen za nerozšířenější vzdělávací platformu na světě. Je určen pro správu a tvorbu elektronických kurzů přenášných po internetu. Je to tedy online učení prostřednictvím kurzů na webu. Studijní materiály mohou být ve formě textu, obrázku, animace, audia nebo videosouboru. Moodle lze označit za e – learningovou aplikaci.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> ZMEŠKAL, P. *Dva světy e – learningu v Česku*. Firemní vzdělávání. 2017, roč. 2., č. 5, s. 8. ISSN 2533 – 6479.

<sup>30</sup> MOODLE, [online]. ©2019 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <https://moodle.com/about/>

### 2.1.2 Historie e - learningu

Obrazně řečeno lze říci, že historie e – learningu vznikla ve chvíli, kdy se začaly využívat první počítače, i když jejich tehdejší využití mělo poměrně malý dopad na školní vzdělávání. Zounek uvádí, že se v 60. letech minulého století začal rozvíjet zajímavý přístup, v tuto dobu se počítače začaly využívat i ve vzdělávání. Tento přístup je označován jako počítačem podporovaná výuka. Tato výuka byla velmi individualizovaná a interaktivní. Studentovo učení bylo během výuky řízeno či vedeno počítačem. Individualizace tkvěla v tom, že počítač byl v roli tutora a interaktivita byla založena na obousměrné komunikaci mezi studentem a počítačem.

Další přístup byl počítačem řízené učení. Zde bylo hlavním úkolem počítače to, aby zpracovával a uchovával informace o studentovi, také o jeho postupu v učení a o jeho výsledcích. V tomto přístupu nemusely být vyučující materiály nutně uloženy. Mohly být v tištěné podobě, ale výsledky byly uchovány v počítači a učitel s nimi poté mohl dále pracovat. Výuka tedy nemusela být nutně prostřednictvím počítače, ale došlo zde k propojení tradičního přístupu s počítačovými programy.

Další přístup reflektoval možnosti moderních technologií ve vzdělávání. Přístup se nazýval učení podporované počítačem. Přístup zahrnoval různé způsoby, v nichž byly počítače využity k vlastnímu procesu učení. K hlavním cílům patřil rozvoj dovedností studentů (například řešení problémů), jejich stimulace (rozvoj kreativního myšlení) a podpora učení studentů. Některé stimulace mohly být vytvořeny jako didaktické hry, které mohou obsahovat například hraní rolí. Dále mohl být počítač využíván ke tvorbě dokumentů, které měly získat tištěnou podobu, nebo ke zpracovávání hudby.

Během 90. let došlo k obrovskému rozvoji internetu a jeho služeb a to se také odrazilo ve vzdělávání v podobě přístupu nazvaného učení podporované webovými stránkami. Studenti používali internet k získávání vědomostí a zpětné vazby od učitele. Také zpracovávali úkoly na webových stránkách, které mohly být součástí rozsáhlejších výukových programů nebo to mohly být pouze jednotlivé jednoduché webové stránky.

Posledním přístupem je učení založené na zdrojích. Tento přístup souvisí s masovým vzděláváním. Podporuje studenta prostřednictvím kombinace speciálně vytvořených

výukových zdrojů nebo materiálů a interaktivních médií. Tento přístup v české literatuře není příliš zmiňovaný. Důraz není kladen pouze na vytvoření specifických zdrojů k učení, ale také na to, že využití a výběr daných technologií by měl být založen na tom, jak může přispět k vyučování a učení. Jedná se například o vzdělávací portály, které publikují různé multimediální výukové prostředky. Zde dochází k tomu, že učitel není nadále centrálním bodem výuky, ale spíše pomocníkem a zdrojem poznání jsou technologie. Do středu pozornosti se pak dostává student.<sup>31</sup>

## 2.2 Blended learning

Termín lze přeložit jako smíšené vzdělávání, ale zažité je spíše používání anglického názvu. Blended learning lze charakterizovat jako kombinovanou výuku. Dochází zde ke kombinaci standardní výuky (prezenční) a e – learningu. E – learning tedy může podporovat i tradiční vzdělávání. Místo nezáživného učení s využíváním skript může být výuka obohacena o různé vizuální prezentace díky blended learningu. Jedná se o aktivní podporu studia.

Po zjištění, že e – learning nemůže úplně nahradit a vymýtit prezenční výuku, se hledal způsob, jak ho alespoň maximálně využít. Začal se tedy využívat tam, kde to mělo smysl - například při jazykových kurzech nebo u pravidelných opakovaných školení typu BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (požární ochrana) - a byl doplňován prezenční výukou. Je poměrně populární, nemá žádná omezení a nabízí širokou škálu přístupů. Má velký potenciál díky své vysoké efektivitě.<sup>32</sup>

## 2.3 M – LEARNING

M – learning je zkratka z anglického mobile learning. Již z názvu je patrné, že se taky rozvinul ze svého předchůdce e – learningu. V době, kdy se neustále rozvíjí technologie, se mimo jiné ke vzdělávání mohou využívat nejen počítače, ale také tablety nebo mobilní

---

<sup>31</sup> ZOUNEK, J. *E-learning - jedna z podob učení v moderní společnosti*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2009. Spisy Masarykovy univerzity v Brně, Filozofická fakulta, 386. s. 25 - 30. ISBN 978-80-210-5123-2.

<sup>32</sup> BAREŠOVÁ, A. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1. VOX, 2011. s. 56. ISBN 978-80-87480-00-7.

telefony, (tzv. smart phony = v překladu chytré telefony), které má dnes již téměř každý. A reakcí na tuto skutečnost je vznik M – learningu.

M – learning je výuková metoda, která využívá přenosné informační a komunikační technologie (mimo počítač) pro zprostředkování obsahu výuky. Nemusí nutně jít jen o mobilní telefon, ale patří zde i tablety, čtečky elektronických knih, herní konzole nebo MP3 přehrávače.<sup>33</sup>

Tato metoda je nejvhodnější při sebevzdělávání a je vhodná pro každého. Výhodou je, že vzdělávání není vázáno na prostor a čas. Je tedy možné se vzdělávat kdekoliv a kdykoliv, vzdělávaný si tento proces může řídit sám. To lze zároveň považovat i za nevýhodu. Pokud se bavíme o neřízeném sebevzdělávání, jakožto neřízené, může být chaotické. Jako možnou další nevýhodu lze považovat to, že člověk musí mít alespoň základní znalost technologií, jak pracovat s telefonem či tabletem apod. Ovšem to se dá v dnešní době považovat za samozřejmost. Dá se ale předpokládat, že starší lidé nemusí mít tak dobrou technickou gramotnost. Dalším rizikem je to, že učební zdroje nejsou nijak ověřené a vzdělávaný může čerpat ze zdrojů, kde dané informace nemusí být ověřené a správné. Jako problém je nutné uvést fakt, že ne všichni disponují vlastnictvím technologií, tudíž nemohou tuto metodu vzdělávání využívat.

## 2.4 Webinář

Webinář je zkratka slov web based seminar. Představuje tedy seminář (nebo jinou další metodu výuky), který je realizován formou webu. Tento fenomén se stále více uplatňuje ve firemním vzdělávání a stejně tak i ve formálním a neformálním vzdělávání. Tento trend klade důraz na interaktivitu výkladu, tudíž dochází k zaktivizování a zapojení jedince a nejedná se jen o pasivní přenos informací. Webinář nejenže ztraktivňuje a modernizuje vzdělávání, ale také snižuje ekonomické náklady na vzdělávání.

U webináře dochází k přenosu videa, prezentací a zvuku včetně různých textových a komunikačně doprovodných prvků. Oproti e – learningu nabízí webinář možnost lepší

---

<sup>33</sup> ČERNÝ, M. *M-learning jako cesta k zábavnému vzdělávání?*. Metodický portál: Články [online]. 04. 06. 2012. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/s/15701/M-LEARNING-JAKO-CESTA-K-ZABAVNEMU-VZDELAVANI.html>. ISSN 1802-4785.

interakce a komunikace s živým publikem. Je zde snaha eliminovat bariéry, které jsou spojeny se samotným e – learningem. Například, že e – learning je často spojován s hrozbou nedostatku motivace - odsouvání vzdělávání, u webináře toto není možné, neboť se koná v určitý čas. Je zde umožněna komunikace mezi lektorem a vzdělávaným.

Pro realizaci webinářů je nezbytná dobrá technická příprava. Webinář může být pouze zvukový nebo i s videem. Jeho součástí je také chat, který slouží k možným dotazům a následnému řešení problematiky. Dalším prvkem je vytvoření ankety, které zjišťují znalosti nebo postoje účastníků. Během webináře lze sdílet různé dokumenty. Další důležitou funkcí je možnost sdílení obrazovek. To umožňuje, že lektor může komentovat různá videa nebo webové stránky a účastníci mají možnost konkrétní jev vidět. Další z funkcí webináře je možnost pořízení záznamu, ten pak může být k dispozici například účastníkům, kteří si to pak mohou znova projít, což je z hlediska pochopení problematiky důležité.

Pro webinář samozřejmě existují i didaktická pravidla. Čas trvání se většinou uvádí mezi 45 až 55 minut. V tomto čase by měl být i prostor pro diskusi a otázky účastníků. Webinář je potřeba předem dopředu dobře naplánovat a připravit. Včetně vhodného technického zajištění. Pokud je v plánu zveřejnění powerpointové prezentace, je nutné ji mít dobře připravenou, aby účastníci nebyli zahlceni pouhým textem. A stejně tak jako při přímém osobním kontaktu je i zde důležité vystupování a mluva pedagoga. Lektor by si měl dávat pozor, protože by se neměl dívat na monitor, ale do kamery, což může někdy působit problém.

Mezi nevýhody webináře patří například absence sociálního kontaktu. Chybí setkání face to face, možnost procházet třídu apod. Dalším problémem může být neochota spolupráce a kooperace studentů mezi sebou navzájem. V neposlední řadě zde patří obava pracovat s technologiemi nebo problémy s ovládním technického prostředí webináře.

Mezi výhody webináře patří časová a finanční úspora, jelikož chybí fyzické setkání. Lze propojit lidi z celého světa, což by například u klasické přímé výuky nebylo možné. Další

výhodou je pořízení záznamu, který je možno dále šířit. Nemusí nás tedy trápit časová tíseň a záznam z webináře si můžeme kdykoliv přehrát.<sup>34</sup>

## 2.5 Microlearning

Předpona mikro pochází z řečtiny a znamená malý. Slovo learning pochází z angličtiny a v překladu znamená učení se. Z toho si lze odvodit, o co se jedná. Microlearning je konceptem vzdělávání. Principem je, že učební obsah je rozdělen do malých úseků, které jsou časově nenáročné. Může se jednat například i o krátká videa. Microlearning může denně zabrat například jen deset minut. Tento trend je tedy pravým opakem klasických kurzů, které jsou obvykle obsahově rozsáhlé a hlavně časově náročné. Tento trend vznikl na základě současné popularity chytrých telefonů a široké dostupnosti internetu.

Protože microlearning může zabrat jen deset minut denně, nemůže být problematika určená k naučení nijak podrobně rozepsána. Bude se jednat spíše jen o povrchové znalosti. Tento trend má proto velký význam pro firemní vzdělávání, nabízí totiž rychlý a efektivní způsob jak dodat konkrétní znalosti v dobu, kdy je zaměstnanec potřebuje. Například během řešení pracovního úkolu. Může se jednat o předání jakéhokoliv pracovního postupu.

Jako zřetelnou výhodou je to, že učící zcela jistě ocení časovou nenáročnost a okamžitý přístup k potřebným znalostem za pomoci vysoké názornosti multimédií. A samozřejmě je tento trend zaměřen na konkrétní potřeby jedince.

V současné době se microlearning využívá v mnoha odvětvích, například v bankovníctví, ve farmaceutickém sektoru nebo i v klasickém podnikání. Ve všech sektorech do jisté míry může nahrazovat e – learning.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> ČERNÝ, M. *Webináře ve vzdělávání: Pedagogické a didaktické aspekty*. Brno: Flow, 2015. s. 13 -55 . ISBN 978 - 80 – 88123 – 04 - 0

<sup>35</sup> FRK, B. *Microlearning*. Firemní vzdělávání. [online]. 2017, roč. 2., č. 4, s. 11. ISSN 2533 – 6479. [cit. 2018-11-07] Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf)

## Fakta na základě výzkumů o microlearningu

- Podle výzkumu Software Advice se počet vzdělávaných může zvyšovat až o 50 %, pokud je vzdělávání časově nenáročné a je podpořeno multimédií. Dochází k absenci nudy a je možno okamžité řešení pracovních problémů.
- Studie Journal of Applied Psychology zdůvodňuje efektivitu tohoto trendu takto:
  - lepší soustředěnost na menší obsah,
  - rychlejší porozumění problematice a osvojení znalostí,
  - k dalšímu studiu motivuje nižší náročnost.
- Z dotazování Learning and Development ve Velké Británii vzešlo, že 94 % profesionálů upřednostňuje microlearning, protože jej preferují i samotní uživatelé.
- Dlouhodobé soustředění je dnes téměř nemožné, protože mladá generace tráví nejvíce času na sociálních sítích a prohlížením internetu. S těmito návyky bojuje microlearning, protože dokáže využívat tzv. hyper pozornosti, to znamená krátkodobé, ale intenzivní soustředění.
- Microlearning je ve srovnání s klasickými kurzy méně časově i finančně náročnější. Souvisí to s redukcí obsahu, časovou efektivitou a přesným zaměřením se na potřeby vzdělávaných. Proto microlearning ušetří až 300 % času a 50 % prostředků.<sup>36</sup>

## 2.6 Gamifikace

Tento termín nemá zatím v českém jazyce žádný ustálený překlad ani počestěný výraz. Dá se ale předpokládat, že vzhledem k charakteristickým rysům tohoto trendu, se dá vycházet z tohoto názvu ze slova game což je v českém jazyce *hra*. Využívá se jak v prezenčním vzdělávání, tak i v online vzdělávání.

Principem gamifikace je využití herních prvků v neherním prostředí. Funkcí tohoto trendu je zatraktivnit samotné vzdělávání, udělat ho zábavnějším. Například může pomoci se zaujetím uživatele, motivovat ho a testovat. Ve vzdělávání lze tohoto trendu využít tak, že během vzdělávání lze například sbírat body, hrát role nebo řešit různá

---

<sup>36</sup> GUTIERREZ, K. *Numbers don't lie: Why Microlearning is Better for You and Your Learners (and You too)*. Shift Disruptive E-learning [online]. 27. 09. 2018, [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <https://www.shiftelearning.com/blog/numbers-dont-lie-why-bite-sized-learning-is-better-for-your-learners-and-you-too>



zadání. Prakticky je možné gamifikovat všechny formy vzdělávání, ale gamifikace je běžná spíše pro online vzdělávání.

Jako konkrétní příklad můžeme uvést aplikaci Duolingo. Tato aplikace nám může posloužit jako ukázka, jak gamifikace vypadá na konkrétním příkladu. Aplikace Duolingo je bezplatná a slouží ke studiu cizích jazyků. Při učení jazyku se můžete učit různými způsoby. Například poznáváte předměty, píšete slova a věty nebo jen vybíráte správnou odpověď ze tří možností. Také je možné mluvit do mikrofonu smart fonu nebo počítače a tímto způsobem si trénovat výslovnost. Můžete si rozvíjet slovní zásobu jen v určitých oblastech – například doprava, předložky atd. Každá oblast je pak rozdělena na lekce. Řazený jsou od nejjednoduššího po nejtěžší. Kolik času vzdělávání zabere je jen čistě na vzděláváním. Během studia získáváte body nebo tzv. zkušenosti, můžete dosahovat různých úrovní a můžete se i porovnat se svými kolegy či přáteli. Různé další aplikace pomocí sbírání bodů mohou odemykat i další prémiové funkce. Celé toto učení je hra.<sup>37</sup>

## 2.7 MOOC

MOOC je zkratka pro Massive Open Online Courses v překladu Hromadné otevřené online kurzy. Tento trend vznikl před téměř více jak deseti lety, v roce 2008. Tehdy dva kanadští výzkumníci a zakladatelé konektivismu, Stephen Downes a George Siemens, vytvořili první masivní online kurz. V tomtéž roce představili i termín MOOC. Později v roce 2012 začaly postupně vznikat další organizace, které začaly MOOC zprostředkovávat. Jedná se o například o organizace jako je Coursera, EdX a Udacity.

Některé organizace později začaly navazovat spolupráci s některými vysokými školami.<sup>38</sup>

MOOC byl založen na dvou principech. Principu volnosti a principu sdílení. Lektoři vytvoří a připraví tematický obsah a časový harmonogram. Může se jednat o akce dlouhé i několik týdnů. Ke každému tématu jsou připojeny odkazy na další zdroje a studijní

---

<sup>37</sup> FRK, B. *Co je to gamifikace?* Firemní vzdělávání. [online]. 2016, roč. 1., č. 1, s. 5. ISSN 2533 – 6479. [cit. 2018-11-07] Dostupné z:

[https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_fd5ea6e3f0de4861aec3a0022a63e03c.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_fd5ea6e3f0de4861aec3a0022a63e03c.pdf)

<sup>38</sup>MERTOVIÁ, E. *MOOC: historie, vývoj, trendy*. [online]. Brno, 2014. [cit. 2018-11-07]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví. Vedoucí práce PhDr. Iva Zadražilová. s. 13-17. Dostupné z:

[https://is.muni.cz/th/op732/Mertova\\_MOOC\\_historie\\_vyvoj\\_trendy.pdf?so=nx](https://is.muni.cz/th/op732/Mertova_MOOC_historie_vyvoj_trendy.pdf?so=nx)

materiály. Účastníci se zapíší do vybraného kurzu, mohou se představit ve fóru, nastudují si materiály a aktivně se kurzu (webcastové přednášky) zúčastní. Přednášku lze pustit i zpětně ze záznamu. Účastníci se mohou pustit do diskuze a do případné spolupráce s kolegy. Nejedná se ovšem jen o přenos a pochopení dané problematiky.

Lektor jen vytváří jakýsi rámec, který je účastníky dotvářen. Hlavním cílem je propojit vzdělávací prostředí jednotlivých účastníků a podnětné myšlenky dále rozšiřovat.<sup>39</sup>

MOOC je možné realizovat ve dvou typech kurzů.. Jsou to kurzy cMOOC a xMOOC. První kurz cMOOC je založen na principu konektivismu, samotné učení probíhá díky sociálních sítí. Je zde podporována větší interakce a účastníci se podporují navzájem. Zde je uplatněn přístup many-to-many. Oproti tomu jsou kurzy xMOOC založeny na kognitivně – behaviorální teorii. V centru tohoto kurzu je tutor a přístup je zde one-to-many, proto je zde dosaženo velkého počtu zúčastněných. V tomto případě tedy nedochází k tak velké interakci mezi studenty, jak je tomu u cMOOC.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup>BRDIČKA, B. *Masivní otevřené online kurzy. Metodický portál: Články* [online]. 07. 02. 2011. [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: <http://spomocnik.rvp.cz/clanek/10725/MASIVNI-OTEVRENE-ONLINE-KURZY.html>. ISSN 1802-4785.

<sup>40</sup>MERTOŮVÁ, E. *MOOC: historie, vývoj, trendy*. [online]. Brno, 2014. [cit. 2018-11-07]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví. Vedoucí práce PhDr. Iva Zadražilová. s. 13-17. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/398824/ff\\_b/Mertova\\_MOOC\\_historie\\_vyvoj\\_trendy.pdf](https://is.muni.cz/th/398824/ff_b/Mertova_MOOC_historie_vyvoj_trendy.pdf)

## 2.8 Další trendy

### Pojem HANDOUT

Ve firemním vzdělávání se často používají pojmy přejaté z anglického jazyka. Jedním z těchto pojmů je i handout. V překladu to znamená leták. Tento pojem představuje veškeré tištěné materiály, které mohou obsahovat různé myšlenky, teze nebo osnovu vzdělávací aktivity. Uvedené myšlenky mohou být dále rozvinuty lektorem. Pojem handout může představovat i vytištěná powerpointová prezentace, se kterou lektor pracuje. Vždy je potřeba, aby tyto materiály byly připraveny dopředu pro konkrétní skupinu účastníků a pro konkrétní vzdělávací akci.

Handouty podporují efektivitu vzdělávání, motivaci účastníků a urychlují osvojení látky. K urychlení osvojení dochází proto, že účastník zapojí více smyslů – zrak, sluch a navíc s těmito materiály i pracuje. Výhodou je i to, že si účastník může klíčové informace takto odnést z kurzu do praxe. Účastníci si mohou do těchto materiálů psát poznámky nebo naopak handout ušetří čas, aby si účastníci žádné poznámky psát nemuseli a věnovali svou pozornost pouze lektorovi. Handouty by měly být přehledné, text by měl být logicky členěn a navazovat na sebe a také by měl být tento text srozumitelný.<sup>41</sup>

Co se týče využití handoutu v online vzdělávání, e – learningové kurzy mají i textovou část, tu by si mohl vzdělávaný vytisknout a dopisovat si do materiálů další poznámky, které jsou řečeny v té části, která obsahuje video. Aby se na to mohl kdykoliv podívat v papírové formě a měl tam veškeré informace.

### Narace ve vzdělávání

Předávání zkušeností a vědění pomocí příběhů naši civilizaci provází již po tisíciletí. Určitým způsobem je narace již využívána i ve vzdělávání. Při vzdělávání dospělých lze naraci uplatnit třemi způsoby:

---

<sup>41</sup> DVOŘÁKOVÁ, M. *Co je to handout?* Firemní vzdělávání. [online]. 2018, roč. 3., č. 3, s. 13. ISSN 2533 – 6479. [cit.2018-11-07] Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_e1a7c9fda728499f87853b9fa3dd2d90.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_e1a7c9fda728499f87853b9fa3dd2d90.pdf)

- Vzdělávání a učení se prostřednictvím příběhů – účastníci naslouchají lektorovi, který jim sděluje příběhy. Účastníci příběhy přijímají, určitým způsobem interpretují, spojují a srovnávají se svou vlastní zkušeností. Další varianta je taková, že sami účastníci sdělují své příběhy, což vyžaduje propojení racionality s emocemi. Tyto příběhy jsou spojeny tedy také s emocemi, zatím co samotný kurz se znalostmi a dovednostmi. Toto propojení se dá považovat za vysoce funkční.
- Pojímání vzdělávání a učení se jako narativního procesu – tento způsob označuje zpracování obsahu, aby měl podobu příběhu. Je mu dána návaznost a emoce, aby u účastníka vyvolala zvědavost, jak to dopadne. Tento příběh by měl mít postavy, zápletku, napětí a také řešení. Jednou z možností jsou například kazuistiky, které již jsou jakýmsi příběhem. Způsob řešení může být diskutován s účastníky. Na stejném principu funguje i hraní rolí.
- Uvádění příkladů z praxe – může být ze strany lektora, ale i účastníků. Možností zaměření je celá řada. Aby tento způsob byl efektivní, musí se příklady vztahovat k probíranému tématu a musí být jasné, proč byl daný příklad uveden, tedy co z něj plyne.

Použití narací ve vzdělávání je efektivní z několika důvodů: aktivizuje účastníky, zapojuje je, příběhy pomáhají motivovat, umožňují lepší pochopení tématu a obsahu, mohou inspirovat, zlepšují trvalost zapamatování (s emocemi se lépe pamatují), poskytují možnost vidět problematiku z více úhlů pohledu a v některých případech mohou sloužit k odlehčení a pobavení. Tímto způsobem je snadné získat si pozornost účastníků.<sup>42</sup>

Pokud bychom chtěli naraci využít v online vzdělávání, bylo by to možné například u webináře. Tam lektor může vyprávět a účastníci na něj mohou reagovat a spolupracovat s ním.

### **Mobilní aplikace ve vzdělávání**

Další moderní metoda, kterou lze zlepšit a podpořit vzdělávání, může být využití mobilních aplikací. Mobilní aplikace jsou užitečné i proto, že vytlačují papírové

---

<sup>42</sup> DVOŘÁKOVÁ, M. *Narace ve vzdělávání aneb vzdělávejme (se) pomocí a prostřednictvím příběhů*. Firemní vzdělávání. [online]. 2018, roč. 3., č. 2, s. 10 - 11. ISSN 2533 – 6479. [cit. 2018-11-07] Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_a892084bc76d46f19015179ff4915361.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_a892084bc76d46f19015179ff4915361.pdf)

formuláře i hromadné emaily a mimo jiné mohou zabránit úniku firemních dat. Aplikace je nainstalovaná na všech mobilních zařízeních v dané firmě, z čehož plyne, že přístup k aplikaci má každý zaměstnanec. Úniku firemních dat lze zabránit tím, že pokud zaměstnanec ztratí telefon, tablet nebo notebook, aplikace dokáže na dálku zařízení zamknout.

Mobilní aplikace mohou podporovat a hlavně zjednodušit celkový chod podniku ve všech oblastech a nejen ve vzdělávání. Zaměstnanec si v aplikaci může například naplánovat dovolenou a nadřízený ji může obratem schválit i v případě, že je mimo svou kancelář nebo nemá po ruce počítač. Co se týče oblasti vzdělávání, může si zaměstnanec v mobilní aplikaci naplánovat svůj kariérní růst nebo ho může upozornit, která školení je nutné absolvovat. Manažer má také přehled o tom, jaká školení zaměstnanec absolvoval. Aplikace proto mohou podporovat i sebevzdělávání. Samozřejmě proto musí být tyto aplikace tvořeny na míru každé společnosti.

Další výhoda využívání mobilních aplikací tkví v cloudovém uložení. To znamená, že jsou data uložena na vzdáleném serveru. Tato data mohou vyžít mimo zaměstnance i klienti nebo obchodní partneři. Pomocí tohoto uložení mohou mezi sebou sdílet dokumenty nebo know – how. V aplikaci lze založit různé skupiny – otevřené i uzavřené, kde mohou účastníci diskutovat a sdílet různé materiály. Výhoda je také v tom, že pokud pracuje víc lidí na jednom dokumentu a ten je uložen v cloudu, nemusí si dokument stále navzájem posílat po každé změně.<sup>43</sup>

E – časopis Firemní vzdělávání uvádí, že do roku 2020 by mělo mít mobilní telefon nebo jiné mobilní zařízení 90 % lidí na planetě. Tento fakt může přinést i nové možnosti do oblasti vzdělávání. Dále je zde uvedeno, že mobilní vzdělávání využívá téměř polovina (47 %) organizací po celém světě, což naznačuje, že tento způsob učení má svou budoucnost. Na závěr je uvedeno 10 důvodů proč využívat mobilní vzdělávání ve firmě: *„výraznější rozsah a flexibilita, stále rozsáhlejší využití mobilních zařízení ve firmách, větší pozornost věnovaná mobilnímu designu, optimalizace e- booků a jiných formátů pro*

---

<sup>43</sup> KEMÉNYOVÁ, Z. *Chytrá mobilní aplikace zajistí školení i dovolenou*. Hospodářské noviny [online]. 13. 06. 2016. [cit. 2018-11-07]. ISSN 1213 – 7693. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65327430-chytra-mobilni-aplikace-zajisti-skoleni-i-dovolenou>

*mobilní zařízení, personalizace vzdělávacího obsahu, zapojení social learningu, širší adopce gamifikace, narůstající popularita video obsahu, postupné nahrazení offline prostředí online prostředím, simplifikace za využití umělé inteligence.*“<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> DOHNALOVÁ, S. *Trend mobilního vzdělávání ve firmách*. Firemní vzdělávání. [online]. 2018, roč. 3., č. 6, s. 10 - 11. ISSN 2533 – 6479. [cit. 2018-12-20] Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf)

### 3 LEKTOR VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Tato kapitola bude zaměřena na lektora. Na to, jaký má lektor být, co se od něj očekává. V první podkapitole bude charakterizován lektor na základě odborných publikací. Poté v druhé podkapitole bude charakterizována Národní soustava kvalifikací se zaměřením na kvalifikaci lektora dalšího vzdělávání. Tato kapitola bude obsahovat pouze dvě podkapitoly. Bude zde rozebráno pouze to, co má umět a znát lektor dalšího vzdělávání. Jak osobnostní, tak i kvalifikační předpoklady.

Lektor jako takový, s kterým účastníci přichází do přímého osobního kontaktu, je postupně vytlačován ze scény vzdělávání. V dnešní době je stále více využíváno vzdělávání prostřednictvím multimédií. Kdy například u e-learningu nebo webináře, mohou jednoho lektora sledovat i stovky lidí, aniž by s lektorem přišli do přímého osobního kontaktu. Vzdělávání těmito metodami není omezeno jen na určitou skupinu lidí, kteří se vejdu kapacitně do učebny. Jak již bylo v jiné kapitole uvedeno, jedním z důvodů jsou také finance podniku. Ovšem v úvahu se musí brát i to, že přímý kontakt s lektorem má také svou efektivitu a smysl. Proto lektor jako takový, s kterým mají účastníci šanci se setkat v přímém osobním kontaktu face to face, je stále ve vzdělávání využíván. Možnost přímého kontaktu lektora s účastníky je velmi důležitým prvkem v procesu vzdělávání.

S postupem času jsou na lektory kladeny stále větší požadavky. Co ale nebývá často zmiňováno a je to důsledek rozmachu multimédií, je fakt, že lektori musí neustále zlepšovat svou technickou gramotnost. Musí umět využít během výuky multimédia. Jde tedy také o to, aby lektori uměli naplno využít potenciál vzdělávání pomocí informačních a komunikačních technologií. To může ztraktivnit vzdělávání vedené daným lektorem a tím tedy podporuje zároveň sám sebe. Lektorský obor stojí na základě doporučení a osobních zkušeností, proto se na základě recenzí a osobních zkušeností účastníků jeho kurzů, může stát více vyhledávaným lektorem.

### 3.1 Charakteristika lektora

Barták charakterizuje lektora jako odborníka, který spolu se zadavatelem a organizátorem studia uskutečňuje vzdělávání dospělých ve firmě a je také odpovědný za řízení vzdělávání. Dále uvádí vlastnosti, které lektora charakterizují. Mezi uvedené vlastnosti patří:

- Praxe,
- zkušenosti,
- schopnost veřejně vystupovat,
- metodická způsobilost,
- pedagogické schopnosti a dovednosti ve vztahu ke vzdělávání dospělých,
- schopnost řídit interaktivní vzdělávací formy,
- flexibilita lektora (přizpůsobivost i otevřenost),
- pozitivní přístup, iniciativa, aktivita a kolegiálnost.

Dále uvádí soubor osobnostních kvalit. Zařadil zde například:

- Analytickou schopnost (rozdělit problém na části, kategorizovat,...),
- logické myšlení (schopnost myslet v logických krocích, induktivní a deduktivní přemýšlení,...),
- syntetická schopnost (sestavit z částí funkční celek),
- tvořivost,
- komunikativnost,
- empatie.<sup>45</sup>

Lektora lze charakterizovat také jako osobu, která se vědomě podílí na změně přístupů, znalostí a dovedností. Učí účastníky dělat něco jinak, pracovat jiným způsobem. Být lektorem, ale neznamená jen účastníky něco učit. Lektor musí zvládnout mnohem více věcí. Například naplnit stanovené cíle kurzu, motivovat účastníky a vtáhnout je do školení, naučit účastníky aplikovat teorii do praxe, objektivně posoudit výkon účastníků

---

<sup>45</sup> BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha: Votobia, 2003, s. 129 – 130. ISBN 80 – 7220 – 158 – 1.



a podat jim zpětnou vazbu. Mimo jiné by se lektor měl snažit, aby účastníky vzdělávání bavilo a aby se sami chtěli zlepšovat.<sup>46</sup>

Pojem lektor je ve vzdělávání již ustálený pojem. Jedná se o učitele dospělých. Práce v této oblasti je velmi rozmanitá, proto se mohou objevovat i další pojmy:

- konzultant = poradce. Jedná se o odborníka, který poskytuje návod k učení nebo vysvětlení odborné látky. Poskytuje také odborné stanovisko v konkrétních otázkách,
- kouč = vzdělavatel. Je zaměřen na usměrnění pracovního výkonu a také na jednání a chování lidí v bezprostřední spolupráci a komunikaci s účastníkem,
- mentor = školitel. Pracuje s účastníkem v rámci vzdělávání na pracovišti. Může mu radit, motivovat ho a předávat mu své zkušenosti,
- moderátor = je to vzdělavatel dospělých, který pracuje převážně s moderační metodou a zaměřuje se na týmovou práci. Aktivně zapojuje všechny členy skupiny. Sděluje a vizualizuje informace,
- tutor = poradce. Jedná se o pomocníka účastníka především v kombinovaném či distančním studiu. S účastníky pracuje individuálně nebo v malých skupinách. Poskytuje například orientaci v učební látce, vyhodnocuje písemné práce a poskytuje zpětnou vazbu. Tento pojem se používá také ve vzdělávání prostřednictvím e – learningu,
- instruktor = odborný školitel. Vede praktický výcvik, který je zaměřen na osvojení intelektuálních motorických a senzomotorických dovedností a profesních návyků.<sup>47</sup>

Výše uvedená pojmenování ukazují určitou cestu ke specializaci lektorské práce. Lektor tedy může vystupovat i jako konzultant, kouč, mentor, moderátor, tutor a instruktor.

---

<sup>46</sup> ŠOFEROVÁ, J. *Lektorské fišty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 11. ISBN 978 – 80 – 247 – 248 – 6.

<sup>47</sup> PALÁN, Z. In: MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011. s. 217. ISBN 978 – 80 – 7357 – 581 – 6.

## 3.2 Národní soustava kvalifikací

Národní soustava kvalifikací je portál a je informační základnou o soustavě celostátně uznávaných profesních kvalifikací v České republice. Jsou zde zveřejněny informace o profesních kvalifikacích, kterou jsou schválené a uplatnitelné na pracovním trhu v České republice. Také je možné zde nalézt různé informace a novinky v oblasti ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Tento systém je průběžně budován a podporován státem, občany i zaměstnavateli. Naplňování NSK je spojeno s projekty Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Tento portál je pro všechny zájemce, kteří mají zájem získat celostátně uznávané osvědčení o jejich profesní kvalifikaci a nemusí se vracet do školních lavic. Tento registr kvalifikací pomáhá také lidem, kteří chtějí lepší práci a mají za cíl získat plnohodnotnou kvalifikaci a lepší uplatnění.

U každé kvalifikace je uveden kvalifikační standart. Tento standart nastavuje, co má uchazeč umět, jaké má mít znalosti a dovednosti. Dále je zde uveden hodnotící standart, ten říká, jak se tyto znalosti a dovednosti budou zkoušet. Mohou zde být i požadavky na uchazeče, například jaké má mít vzdělání nebo požadavky na zdravotní způsobilost aj. Tyto požadavky je nezbytné splňovat, pokud chce být uchazeč připuštěn ke zkoušce. Po úspěšném složení zkoušky dostane uchazeč certifikát. Tento doklad má statut veřejné listiny. Doklad prokazuje, že držitel tohoto certifikátu je kompetentní k výkonu povolání, pro které je stanovená daná kvalifikace a je zaměstnavateli uznáván.

Národní soustava kvalifikací zahrnuje také kvalifikaci lektora dalšího vzdělávání. Do dalšího vzdělávání patří právě také firemní vzdělávání. Na níže uvedeném obrázku bude uveden kvalifikační standart uvedený pro toto povolání.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> *Národní soustava kvalifikací. Lektor dalšího vzdělávání* [online]. © 2006 - 2014 [cit. 2018-11-23]. Dostupné z: [https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor\\_dalsiho\\_vzdelavani](https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor_dalsiho_vzdelavani)

Obrázek 1: Kvalifikační standart pro lektora dalšího vzdělávání

## Kvalifikační standart

Název odborné způsobilosti
+ Sestavení obsahu a struktury vzdělávacího programu na základě stanovených vzdělávacích cílů, vč. z nich vyplývajících kompetencí
+ Rozpracování obsahu kurzu do minutového scénáře vč. volby didaktických pomůcek a metod výuky
+ Zjišťování úrovně vstupních kompetencí a vzdělávacích potřeb účastníků vzdělávacího programu
+ Prezentace vzdělávacího obsahu s využitím interaktivního přístupu, řešení problémů a rozbory příkladů z praxe s využitím didaktických pomůcek
+ Příprava, řízení a vyhodnocení modelových situací a metod práce se skupinou
+ Zadávání samostatných a skupinových prací účastníkům vzdělávacího programu
+ Hodnocení účinnosti vzdělávání a dosažení nastavených vzdělávacích cílů a požadovaných kompetencí

Zdroj<sup>49</sup>

Tyto standarty mají uvedeny další pod body – konkretizují jednotlivý standart.

Od různých autorů a z různých publikací lze uvést například osobnostní kompetence lektora, obecná charakteristika lektora apod. Tyto standarty jsou ovšem celostátně uznávané a závazné a musí je splňovat každý, kdo chce být lektorem dalšího vzdělávání. Znalost uvedených způsobilostí a dovedností prokáže úspěšným složením zkoušky. Na základě toho obdrží zájemce certifikát o úspěšném absolvování.

<sup>49</sup> *Národní soustava kvalifikací. Lektor dalšího vzdělávání* [online]. © 2006 - 2014 [cit. 2018-11-23]. Dostupné z: [https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor\\_dalsiho\\_vzdelavani](https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor_dalsiho_vzdelavani)

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 VÝZKUMNÁ ČÁST

První část této diplomové práce se zabývala teoretickými východisky. Tvoří teoretický základ pro druhou praktickou část. Díky první části je čtenář informován ohledně firemního vzdělávání, co představuje a co vše také zahrnuje. Dále má čtenář přehled o současných trendech, které se využívají ve firemním vzdělávání. A nakonec má teoretické povědomí o lektorovi a jeho kvalifikačních standardech.

### 4.1 Cíl výzkumu

Cílem této diplomové práce je zjistit, jakou roli zaujímají informační a komunikační technologie ve firemním vzdělávání. Jak se dají využít ve firemních vzdělávacích systémech, jaké v nich podniky spatřují výhody a nevýhody. Dále pomocí tohoto výzkumu zjistíme, proč firmy začaly využívat ke vzdělávání tyto informační a komunikační technologie.

### 4.2 Metoda výzkumu

Vzhledem k počtu respondentů byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu. Konkrétně byla zvolena metoda případových studií, které vzniknou na základě rozhovoru s respondenty. Tato metoda se jeví adekvátním nástrojem k řešení daného problému. Tato metoda byla zvolena také proto, aby zajistila typické a unikátní zkušenosti daných respondentů (subjektů). Cílem této kvalitativní metody je bohatý popis společenské reality a metodu si lze představit jako jakési vyprávění příběhu.

Historie metody případové studie sahá poměrně daleko. Střídala se období intenzivního využívání této metody s obdobími úplného odmítání. Zprvu byla tato metoda využívána hlavně při práci s klienty. Studium jednotlivých případů bylo prováděno na zakázku a výsledky byly využity při léčbě například v psychologii, medicíně aj. Později byla tato

metoda využívána nejen pro výzkumné objekty (pacienti, organizace,...) ale i pro rozvoj teorií v jednotlivých disciplínách.<sup>50</sup>

Smyslem případové studie je podrobné zkoumání jednotlivých případů a jejich porozumění. Jádrem tvoří vždy samotný případ a ten by měl být vždy analyzován ve své komplexnosti. Postupným rozkrýváním vztahů dochází k vysvětlování podstaty případu. Případem může být osoba nebo skupiny osob, události, instituce nebo procesy. Badatel usiluje o komplexní porozumění každého případu v jeho přirozeném prostředí.<sup>51</sup>

Jak bylo již výše uvedeno, případové studie vzniknou na základě rozhovoru se subjekty. Rozhovor je výzkumná metoda, pomocí které lze zachytit nejen fakta, ale lze také proniknout hlouběji do motivů a postojů respondentů. V rozhovoru mohou být kladeny otázky otevřené, polouzavřené nebo uzavřené. Protože autorka práce chtěla umožnit volnost a pružnost rozhovoru, dala přednost otevřeným otázkám. Díky otevřeným otázkám lze v průběhu rozhovoru přeformulovat otázky, pokud se tazateli zdá, že respondent odpověděl nedostatečně, může požádat o vysvětlení odpovědi nebo klást dodatečné otázky.<sup>52</sup>

Jak již napovídá volba otevřených otázek, rozhovory byly polostrukturované. Tento typ rozhovorů je nejrozšířenější podobou metody. Polostrukturovaný rozhovor vyžaduje náročnější přípravu. Vytváří určité schéma, které je pro tazatele závazné. Schéma specifikuje okruhy otázek, na které se tazatel poté ptá respondentů. Lze také zaměňovat pořadí otázek.<sup>53</sup>

Před samotným počátkem šetření byl stanoven výše uvedený cíl výzkumu. Na základě tohoto cíle bylo stanoveno pět hlavních oblastí – popis vzdělávacího systému, výhody a nevýhody vzdělávání prostřednictvím informačních a komunikačních technologií a impulz, tedy proč se začalo toto vzdělávání využívat, co firmy plánují do budoucna. Na

---

<sup>50</sup> ŠVAŘÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. s. 97. ISBN 978-80-7367-313-0.

<sup>51</sup> ŠVAŘÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. s. 98. ISBN 978-80-7367-313-0.

<sup>52</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. s. 110. ISBN 80-85931-79-6.

<sup>53</sup> MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. s. 159 – 160. ISBN 80 – 247 – 1362 – 4.

základě těchto oblastí byl kladen soubor otázek věnující se hlavním výzkumným tématům. Z těchto rozhovorů a jejich analýzy vznikly případové studie a z těch byly následně vyvozeny závěry. Před pokládáním otázek byl respondent vyzván k tomu, aby sám představil podnik, ve kterém působí. Tyto poznatky byly poté rozšířeny o informace z webových stránek podniku. Poté měl respondent charakterizovat svou pozici v podniku a uvést počet zaměstnanců společnosti, aby bylo jasné, o jak velkou společnost se jedná. Protože se jednalo o polostrukturovaný rozhovor, bylo pořadí či znění otázek přizpůsobováno průběhu rozhovoru, popřípadě byly další otázky doplněny.

Otázky byly zformulovány tak, aby byly srozumitelné, výstižné a aby nebyly naváděcí. Poté byli osloveni jedinci, kteří odpovídali profilu respondenta, který je uveden níže u představení zkoumaného vzorku.

Respondenti měli na každou otázku dostatek času k zodpovězení. V průběhu celého rozhovoru byla snaha navodit příjemnou a přátelskou atmosféru. Dokonce se vždy jevilo, jakoby respondenty rozhovor bavil a rádi s výzkumníkem sdíleli své zkušenosti.

### **4.3 Metoda zpracování dat**

Z rozhovorů byl pořízen audiozáznam. Jako nahrávací zařízení byl použit mobilní telefon. Metoda pro zpracování dat z rozhovorů, která byla aplikována, je tzv. metoda zakotvené teorie. Cílem výzkumníka je rozklíčovat data a dobrat se toho, co je v datech a za nimi. Švaříček a Šed'ová uvádějí: „*Základní cíl vyvinuté metodologie byl dvojitý: na jedné straně šlo o to zbavit kvalitativní výzkum nálepky subjektivismu a impresionismu a posunout jej za hranice pouhé deskripce jevů, na druhé straně šlo o to kompenzovat neschopnost kvantitativního výzkumu vytvářet nové teorie.*“ Z toho vyplývá, že cílem této metody je vznik nové teorie. Zakotvená teorie vytváří sadu systematických induktivních postupů v kvalitativním výzkumu, které jsou zaměřeny na vytváření teorie.<sup>54</sup>

Rozhovory byly analyzovány pomocí techniky otevřeného kódování, které tvoří jádro zakotvené teorie. Kódováním rozumíme v kontextu zakotvené teorie operace, pomocí kterých jsou zjištěné údaje analyzovány a konceptualizovány a poté opět skládány

---

<sup>54</sup> ŠVAŘÍČEK, R. a K. ŠEĎOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. s. 84. ISBN 978-80-7367-313-0.

novými způsoby, což tvoří ústřední proces při tvorbě nové teorie. Kódování je procesem analýzy dat.<sup>55</sup>

Otevřené kódování je díky své jednoduchosti a účinnosti používáno ve velmi široké škále kvalitativních projektů. Principem otevřeného kódování je rozbití textu na jednotky, těmto jednotkám jsou následně přiřazena jména a poté s nově pojmenovanými fragmenty výzkumník dále pracuje. Nejprve je analyzovaný text rozdělen na jednotky. Jednotku může představovat slovo, sekvence slov, věta nebo odstavec. Každá vzniklá jednotka má přidělený kód tedy jméno. Kód představuje slovo nebo krátká fráze, která vystihuje určitý typ a odlišuje jej od ostatních. Při vzniku kódu si má tazatel položit otázku, o čem daná sekvence vypovídá, co reprezentuje. Má tedy představovat jakousi nálepku, která má odpovídat povaze datovaného fragmentu vzhledem ke zvolené výzkumné otázce.<sup>56</sup>

#### **4.4 Proces získávání dat**

Rozhovory byly formálního charakteru. Výzkumník se s žádným respondentem před rozhovorem neznal osobně. Všechny otázky byly otevřené, respondenti mohli sdělit vše, co chtěli, bylo jim dáno dostatek prostoru a vždy položena otázka, zda ještě nechtějí něco dodat. Místa konání rozhovorů byla různá, snaha byla o tiché prostředí, aby mohl být pořízen audiozáznam.

---

<sup>55</sup> MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. s. 228. ISBN 80 – 247 – 1362 – 4.

<sup>56</sup> ŠVARÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. s. 211 – 214. ISBN 978-80-7367-313-0.

## 5 ANALYTICKÁ ČÁST

V této poslední kapitole budou představeny jednotlivé případové studie. Cílem této kapitoly je zjistit a objasnit výsledky výzkumu. V první podkapitole bude představen zkoumaný vzorek a následně bude uvedeno šest případových studií. Na závěr budou shrnuty výsledky šetření.

### 5.1 Představení zkoumaného vzorku

V této podkapitole budou uvedeny fakta o zkoumaném vzorku. Veškeré rozhovory byly realizovány s předem podepsaným formulářem, který autorce poskytl souhlas s pořízením audiozáznamu. Při podpisu formuláře byli respondenti poučeni i o zachování anonymity. Z toho plyne, že nikde nebudou uvedeny skutečné názvy firem, kde respondenti působí a ani jména respondentů.

Celkem bylo realizováno šest rozhovorů. Jednalo se o tři ženy a tři muže.

Na základě cíle byl vytvořen profil respondenta. Profil byl vytvořen tak, aby mohl respondent poskytnout co nejvíce informací o vzdělávání ve firmě prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. Profil byl sestaven takto:

- Respondent pracuje v podniku, zaměření podniku může být libovolné
- Pracovní pozice respondenta je v HR oblasti – personální oddělení nebo tzv. Learning & Development - specialista pro rozvoj a vzdělávání
- Respondent má na starost vzdělávání v daném podniku, a to je realizováno prostřednictvím informačních a komunikačních technologií (PC, e – learning, tablet, aplikace,...)

Na základě tohoto profilu byli osloveni respondenti, kteří splňovali všechny podmínky.

### 5.2 Firma A

Tato společnost se sídlem v Praze tvoří svou historii téměř 200 let. Společnost se považuje za moderní a konkurenceschopnou banku evropské kvality. Podle počtu klientů patří mezi



největší banku na českém trhu. Nabízí širokou škálu bankovních produktů a služeb pro fyzické osoby, malé i střední podniky, velké podniky, města a obce. Zastává vedoucí pozici na trhu v mnoha oblastech bankovníctví, jako je například poskytování spotřebitelských úvěrů, platebních karet, sítě bankomatů apod. Společnost uvádí, že jejím cílem je poskytovat svým klientům finanční zdraví, a to prostřednictvím finančních i nefinančních služeb (dodávka elektřiny a plynu). Prostřednictvím tohoto cíle chce naplnit svůj dlouhodobý cíl, a to vést své klienty k prosperitě. Společnost se zaměřuje na naplnění svých cílů a poskytování svých služeb především ve střední a východní Evropě. Společnost se ale inspiruje konkurencí po celé Evropě a také globální konkurencí.

*Je to největší banka v České republice. Je součástí mateřské společnosti. Tato mateřská společnost a všechny dceřiny společnosti se dají považovat na české poměry za jeden z největších korporátů. Pobočky máme po celé republice. Je to první česká banka, která se snaží projít agilní transformací. Snaží se snížit dobu, za kterou by měli dodávat zákazníkům novinky. Tím se myslí úplně všechno, například řešit problémy. Banka se restrukturalizuje. Toto je věc, která definuje a bude definovat následujících několik let.*

Počet zaměstnanců se uvádí kolem 10 000. Jedná se tedy o velký podnik.

*Počet zaměstnanců se pohybuje kolem 10 000, záleží, zda se počítají také dceřinky. Interní dokumenty uvádějí počet zaměstnanců mezi 9 500 až 10 500.*

Respondent zastává pracovní pozici v Learning & Development centru. Toto oddělení se snaží podpořit digitální vzdělávání. Tuto pozici nezastává dlouho, necelý rok. Některé oblasti se snaží toto oddělení digitalizovat.

*Kurzy, které jsou prezenční formou, tak jsou skrz různé metody (např. webinář, PDF soubory, test před kurzem, test po kurzu, konečné hodnocení apod.). Tyto kurzy se snažíme alespoň částečně digitalizovat. To je ovšem problematické. Snažíme se přijít s nějakou velkou platformou či robustním řešením, které by pokrývalo všechny tyto věci. Snažíme se vymýšlet, co by mělo být před tím a po tom prezenčním kurzu pomocí toho e – learningu. Jak by ten prezenční kurz mohl být nahrazen, aby byl víc po internetu.*

Stávající vzdělávací systém není jen jeden, jak to bývá v některých podnicích. Je zde několik systémů. Je to rozděleno podle zaměření zaměstnance.

*Tady není jeden vzdělávací systém, je jich tu několik. Ovšem hlavní systém, který by Vás mohl zajímat je tento. Je to systém LMS a pak je tady spousta doplňovacích věcí a to si myslím, že je zbytečné uvádět, to má vyloženě jen specializované použití. Hlavní systém je tedy LMS<sup>57</sup> a je v SAPu<sup>58</sup> a je pro správu managementu vzdělávacích aktivit.*

Celý LMS systém si zajišťuje společnost sama. Stejně tak všechny baterie a náplně kurzů si vytváří také sama. Společnost úzce spolupracuje se službami třetí strany. Školení jsou rozdělena do určitých oblastí podle využití. Tento případ vzdělávání je klasický e – learning, neobsahuje žádnou gamifikaci či nějaké kreativní a tvořivé prvky.

*Je to tedy LMS, to si my sami řešíme. Sami si do toho dáváme vlastní věci a plníme to a tak dále. Obecně je to rozděleno do dvou kategorií. Buď tam je pobočková síť, nebo centrála. To se do jisté míry liší v rámci těch programů. Neexistuje tedy jeden program, je jich několik. Máme vše postaveno na tomto LMS systému. Budeme se teď bavit o povinných kurzech pro zaměstnance – typické BOZP a tak dále. Ty kurzy si také vytváříme sami. Ale že by se zde dalo mluvit o nějaké tvořivosti nebo gamifikačních prvcích, to ne. Pokud bychom chtěli, tak to samozřejmě lze naprogramovat. Moc zde není služeb třetí strany, které by se orientovaly právě na vzdělávání. Školení jsou spíše jako řešení pro jednotlivé oblasti a ne že bychom koupili nějakou platformu a tu využívali. V našem stávajícím systému toho moc nemáme, ale chystáme se ho rozšiřovat, co se tohohle týče.*

Školení jsou rozdělena na povinná a nepovinná. To znamená, že některá školení musí zaměstnanci povinně absolvovat a některá mohou absolvovat dobrovolně v rámci

---

<sup>57</sup> Z teoretické části: Jedná se o zkratku technologické formy e – learningu. Celý název zní Learning Management System. Jedná se o systém řízení výuky. Představuje jakýkoliv softwarový balík, je to aplikace, řešící administrativu a organizaci výuky. Hlavní funkcí je tvorba a následná distribuce a administrace elektronických vzdělávacích materiálů či kurzů.

<sup>58</sup> Jedná se o systémový produkt, sloužící k řízení podniku.

seberozvoje a sebevzdělávání. Bohužel, možnost nepovinného vzdělávání zde využívá mizivý počet zaměstnanců.

*Povinné kurzy jsou formou klasického e – learningu, formou textu, grafika, video velice málo, občas nějaké interakty. Video je zřídka z toho důvodu, že jelikož je nutné i internetové připojení, které není na všech pobočkách dokonalé. Proto je to hlavně tou formou textu. Ten systém a struktura je opravdu velká, proto je těžké něco takového protlačit.*

*Spousta kurzů je zde dobrovolných, ale jde o to, jak jsou využívána k poměru všech zaměstnanců. To vám přesně neřeknu, ale ze svého pohledu, pokud to využije 0,5 % zaměstnanců, tak je to hodně. Není na to kladen takový důraz. Kurzy by mohly být zajímavější, i ta náplň. Problém je v tom, že všechny kurzy si vytváříme tady a 3 lidi, kteří tohle vytváří, tak mají hodně svých vlastních povinností a nebudou stíhat a je to nízká priorita. Musel by to být tým, který se nebude zaměřovat na to, ať to je rychle, ale jaká je ta uživatelská zkušenost a to stojí hodně času a peněz.*

Využívá se zde tedy vzdělávání prostřednictvím e – learningu. Společnost zvažuje rozvoj a modernizaci vzdělání například pomocí aplikací, gamifikace vzdělávání apod.

*Uvažujeme o tom, že některé možnosti modernizace vzdělávání budeme využívat. Využíváme ještě i webináře, ale chceme je tam využívat ještě více.*

Respondent spatřuje výhodu vzdělávání pomocí e – learningu hlavně v tom, že je finančně méně náročnější než například prezenční vzdělávání.

*Pokud e – learning funguje tak, jak má, tak samozřejmě hlavní výhodou jsou finance. Oproti prezenčnímu školení, tak čím více lidí proškolíte za menší čas, tím lépe. Není zde moc řešena návratnost. Osobně spatřuji výhodu v tom, že můžete vidět co, kdo udělal, komu, co chybí, což je dobré pro ten management vzdělávání.*

Nevýhody respondent spatřuje v tom, že systém není vždy uzpůsoben pro uživatele. To znamená, že se může zdát například nepřehledný, chaotický a těžko ovladatelný.

*Nevýhody, které v tom spatřuji, se obecně váží na ten e – learning. Má nějaké výhody, ale i nevýhody, bohužel. Nevýhody jsou takové, že systém není dokonalý a mnohokrát není*

*user friendly,<sup>59</sup> tedy zkušenost toho uživatele je příšerná. Takže to je velká nevýhoda, že dostanete něco, co čekáte, že bude fungovat a vlastně to není úplně ideální, není to hezké.*

*Dlouho trvá také aktualizace kurzů a časté přepracování kurzů. Proto se tato metoda hodí spíše pro ty stálé kurzy, jako například BOZP atd.*

E – learning se dnes už téměř nedá považovat za novinku, ale odstartoval modernizaci a z něj začaly vznikat jeho další modernější formy. Ohledně impulzu k zavedení vzdělávání pomocí informačních a komunikačních technologií lze říci, že to je nezbytné.

*E – learning jsme zavedli už dávno. Musí to být, protože neustále přicházejí nově věci a ono to je nejjednodušší, obecně to souvisí s tím, že je to online a nemusíte nikoho nikam hnát. Pokud máte 10 000 zaměstnanců, tak je to obrovský problém.*

Zpětná vazba na toto vzdělávání nezahrnuje softwarové záležitosti, například grafiku. Ale zda by absolvent kurzu toto školení doporučil kamarádovi nebo rodině. Vždy po splnění školení je po nějaké době zasláno absolventovi školení hodnocení daného kurzu, které obsahuje otázky na jeho další doporučení-

*Co se týče hodnocení, tak jste na nějaké stupnici. A pokud po školení kurzu odkliknete, že byste kurz doporučili kamarádovi nebo rodině, v té chvíli se zvyšuje skóre toho daného kurzu, které se měří. Je to minimálně v korporátním sektoru, ale je to uznávaná metoda docela všude. Neměří se, ale takové ty drobnosti jako jak vám ten kurz připadal graficky a podobně. Hlavně abychom viděli, zdali by to doporučili nebo ne. Vždy po uplynutí nějaké doby po skončení kurzu absolvent hodnotí to školení a tam je dotaz ohledně případného doporučení.*

---

<sup>59</sup> User friendly – v překladu „uživatelsky přátelský“. Systém, který je takto označen se vyznačuje tím, že je uzpůsoben uživateli a jeho intuitivnímu chápání. Například přehlednost systému, lehce ovladatelný apod.

### 5.3 Firma B

Tato společnost se sídlem v Praze patří mezi největší české pojišťovny. Společnost je součástí skupiny \*\*\*\*\*, tato skupina je jedním z největších světových pojistitelů. Po celém světě má téměř 76 tisíc zaměstnanců a 72 milionů klientů ve více než 60 zemích světa. Společnost nabízí individuální přístup, pojistné produkty životního i neživotního pojištění, které jsou připraveny na základě potřeb klientů. Dále nabízí široký pojistný program, který zahrnuje pojištění majetku, osob, odpovědnosti, motorových vozidel i průmyslová a podnikatelská rizika. Tyto služby jsou poskytovány prostřednictvím vlastních zaměstnanců, ale i řadou makléřských společností. Nabízí také hustou síť poboček po celé republice.

Počet zaměstnanců se pohybuje kolem 1400.

*Počet obchodníků jako takových je v současnosti kolem 800, ale celkově, co se týče všech pracovníků, je asi 1400.*

Respondent je na pozici oblastního trenéra, kterých je v současnosti osm. Mají na starosti rozvoj měkkých dovedností u obchodníků.

*Máme tady dvě takové pozice. Je tady regionální a oblastní trenér. Regionální trenéři mají zajišťovat vzdělávání ve svých regionech a na každém regionu je jeden nebo dva trenéři. Jsou zodpovědní za produkty – životní pojištění, pojištění motorových vozidel, pojištění majetku... to znamená, že jednak učí obchodníky ty produktové věci, aby jim to dokázali dobře vysvětlit, ale učí je i práce s aplikacemi a systémy, aby všechny ty věci uměli zpracovávat a dělají s nimi workshopy. Já patřím mezi oblastní trenéry, nás je osm. My máme na starosti ty softskilové věci, to znamená jednak adaptační vstupní seminář, prodejní dovednosti, manažerské dovednosti a navíc mám teď na starosti novou disciplínu e-learning elektronické vzdělávání.*

Respondent má nově na starosti novou disciplínu, a to e - learning, tedy elektronické vzdělávání. Protože od nového roku je platný zákon o distribuci pojištění, který požaduje, aby od roku 2020 všichni pracovníci v oblasti pojišťovnictví absolvovali minimálně 15 hodin odborného školení za rok.

*Budu muset dokládat akreditované patnácti hodinové vzdělávání, jinak by jim propadla licence. Teď tedy hledáme cesty, jak zajistit proškolení všech těch 800 a více obchodníků. Jedna cesta je prezenční školení, ale to je samozřejmě hodně nákladné. Proto jsme přistoupili nově od toho roku 2018 k tomu online vzdělávání a to by nám mělo pomoci těch patnáct hodin dosáhnout.*

Adaptační proces obchodníka trvá ve společnosti půl roku. Již na začátku adaptačního procesu začíná obchodník samostudiem. Dostane baterii asi 600 otázek v elektronické podobě. Poté musí složit zkoušku, kde se objeví padesát otázek z těch 600. Zkouška je prezenční formou, ale společnost se chystá na elektronizaci, která má začít během tohoto roku.

*Šest měsíců trvá, než projde všechna ta povinná školení. V současné době musí každý obchodník složit zkoušku obchodní způsobilosti, která je specifikována Českou národní bankou. Po samostudiu 600 otázek jde obchodník na zkoušku, kde se objeví padesát otázek z těch nastudovaných. V současnosti se ta zkouška skládá ještě prezenčně, ale od roku 2019 přejdeme na elektronické testování, kdy budeme mít po celé České republice asi 4 místnosti pod kamerami, kde jsou počítače a zaměstnanci tam dnes skládají i jiné zkoušky. Ten člověk se tedy elektronicky vzdělává a poté elektronicky složí tu zkoušku, kde samozřejmě komise bude sledovat, zda vše proběhlo, jak mělo.*

Tento proces nese také prvky blended learningu. Obchodníci, kteří přijedou složit zkoušku, mají ten den ještě jednodenní školení, kde se mohou doptat na věci, kterým nerozumí a také se něco zopakuje, aby si mohli spojit věci, které se naučili. To je ta prezenční část, poté jdou elektronicky složit zkoušku.

*Je to i takový blended learning. Je jednodenní školení, kde se mohou doptat a dát si dohromady to, co se naučili a poté následuje složení zkoušky, kterou když úspěšně složí, tak mohou nastoupit do toho našeho adaptačního procesu od dalšího měsíce.*

Blended learning chce společnost zavést i u jiných školení.

*Máme také vstupní semináře, které jsou prezenčně. Máme samozřejmě také ambice a tendence, abychom letos zařadili nějakou část elektronicky, kdy by se ti lidé dopředu připravili např. historie firmy, aby měli nějaký základ, abychom na tom mohli dál stavět.*

*Dalo by se to do toho blended learningu, kdybychom tu prezenční formu propojili s tou elektronickou verzí.*

Každý z obchodníků a manažerů má svůj účet v Moodle, který je nejrozšířenější poskytovatel LMS vzdělávání. Zde mají zpřístupněny povinné i nepovinné kurzy. Moodle je propojen s interním systémem pojišťovny. Nepovinné kurzy mají zatím jen tři a chystají se další kurzy přidat. Nepovinné kurzy absolvuje zhruba 20 % – 30 % zaměstnanců.

*V Moodle pro nás vyvinuli systém, který je upraven podle nás. Není to ta syrová podoba, ale je to pro nás upravená verze. Zde máme ty kurzy, které využívají obchodníci i manažeři. Jsou zde například krátká instruktážní videa, která pomáhají manažerům s adaptací nově nastoupených obchodníků. Každý nově nastoupený manažer je ihned propojen se svým účtem v Moodle, při nástupu se data automaticky propojí naše data s těmi z Moodle a automaticky vyhodnotí, kdo nově nastoupil. Pokud se jedná o manažera, automaticky mu Moodle odešle upozornění na to, že mu zde byl přidělen kurz a že ho má absolvovat do nějaké doby. Poté se na kurz přihlásí, absolvuje ho a je tam i závěrečný test, který ověří jeho znalosti.*

*Do budoucna chceme do toho Moodle dávat víc kurzů, aby ti lidé mohli kombinovat tu prezenční formu s tou elektronickou.*

Za jednu z výhod považuje respondent to, že elektronické vzdělávání může hodně zjednodušit mnoho činností a procesů. Uvedl to na následujícím příkladu:

*Zavedli jsme novou technologii, a to jsou elektronické inkasní bloky. Když naši obchodníci uzavřou smlouvu, tak můžou od klientů vybírat i hotovost. S tím bylo dříve spojeno to, že musel vyplnit papírový inkasní blok, kde musel napsat od koho to je, proč to je atd. S tím blokem potom jít do kanceláře, kde to odevzda, musel do banky a bylo to pro ně hodně administrativně náročné. A tím, že jsme od nového roku 2019 spustili elektronické inkasní bloky, což je aplikace v počítači, kde obchodník zadá přesně ty údaje o té platbě a o smlouvě a automaticky vytiskne příjmový doklad tomu klientovi a automaticky se nám ta platba dostane do systému, aniž by musel čekat na nějaký bloček.*

Na tuto novinku museli samozřejmě všechny obchodníky proškolit. Než aby si pozvali trenéry, kterým vše ukážou a ti to pak předávají postupně svým lidem, využili možnosti e – learningu. Tím ušetřili náklady a je to mnohem efektivnější. Ušetří se čas i peníze.

*Každý trenér by musel objet třeba deset kanceláří a všem to dokola vysvětlovat. Navíc je jasné, že se může stát, že někde toho řekne méně a někde více. Proškolení tímto způsobem by nás vyšlo na 350 000Kč. Proto jsme šli druhou cestou, kdy se vytvořil e – learningový kurz na elektronický inkasní blok. Vytvořil jsem kurz, který zabral tři dny práce, natočil jsem video – tu práci, použil jsem výstřižky a komentoval jsem, co dělám. Prostě instruktážní video. Na konci je test. A dali jsme to jako podmínku pro práci s tím blokem. Díky tomu jsme mohli během chvilky proškolit celou obchodní službu. Sice je investice na začátku a pár dní než se to udělá, ale ušetřilo se několik stovek tisíc. Je to tedy levnější i názornější.*

Další výhodu vidí respondent v tom, že pokud obchodník udělá nějaký kurz a poté to nějakou dobu v praxi nevyužívá, může si to v Moodle kdykoliv otevřít a připomenout a během pár vteřin si přehrát krátké video. Obchodník není omezen časem ani prostorem a kdykoliv se k danému tématu může vrátit.

Co se týče nevýhod, uvedl respondent to, že jejich obchodník má v průměru 50 let. To znamená, že se mohou objevit problémy s ovládním techniky a problémy se spuštěním videa či zvuku.

*Při elektronickém vzdělávání je důležité technické vybavení a technická zručnost. Vzhledem k našemu průměrnému věku obchodníka je občas problém s tou zručností, ale i s vybavením. Nedávno jsem dostal zpětnou vazbu na to, že obchodník neměl v počítači zvukovou kartu a ptal se, zda bylo video komentované. S takovým problémem jsme nepočítali.*

*Občas musíme obchodníky učit jak s tím pracovat. Někdy se někdo nemůže přihlásit, protože zadávají špatné heslo a že to nefunguje. Problém je ovšem v tom, že si nepamatují, že tam mají jiné heslo než u jiného přihlášení. Takže v tomto musíme být občas trpěliví. Nějakou dobu si na to ti starší obchodníci budou muset zvyknout.*



Další jako takovou menší nevýhodu respondent uvedl tu náročnost na přípravu pro toho, kdo to má na starosti. Je to náročné pro toho, kdo to připravuje. Musí to s někým konzultovat atp.

Jako impulz k využívání technologií ve zdělávání uvedl respondent to, že už bylo velké množství informací, které se těm lidem musí předat. Trenérům nezbýval čas na nic jiného, kromě předávání těch samých informací na několika místech.

*Tím že těch obchodníků je poměrně hodně a trenérů málo, tak už to nešlo udržet. Když trenéři museli objíždět pobočky a předávat informace osobně, nezbýval jim čas na ty dovednosti nebo chodit s klienty nebo obchodníky do terénu. Určitě to je ta optimalizace toho lidského potenciálu, abychom neztráceli čas nesmysly, aby jednu věc dělali několikrát týdně. Tak to uděláme jednou elektronicky a můžeme to poslat do celé sítě a mám jistotu, že všichni dostanou stejné informace.*

Dále respondent vyzdvihl tu možnost, že pokud obchodník nějak pochybí, může se Česká národní banka ptát, proč se to stalo, zda o tom byl obchodník poučen atd. Díky e – learningu je doložitelné to, co přesně obchodník dostal za informace, že úspěšně složil test a podobně.

*Nový zákon o distribuci pojištění na nás klade velké nároky. A my musíme dokládat to, jak jsme ho proškolili. To, jak měl například vědět, že něco nemohl udělat. A dokládat to, že tam byl trenér a něco tam řekl je těžko. Kdyžto já se podívám do e – learningu a můžu doložit, kdy obchodník absolvoval ten kurz, že udělal test a to je doklad toho, že my jako firma, jsme udělali vše pro to, abychom toho obchodníka instruovali tak, aby fungoval správně. To, že to pak udělal špatně, je už jeho problém. Proto může poté Česká národní banka vymáhat vše po tom obchodníkovi.*

Do každého kurzu je přidán formulář a ten slouží jako zpětná vazba. To slouží jako hodnocení toho kurzu.

*Je tam vždy prostor, aby se vyjádřili, jak hodnotí ten kurz, jak se jim s tím pracovalo, co se jim na kurzu líbilo nebo naopak co by změnili. Všechny tyto informace jsou pro nás důležité věci. A také tam mají známkování jako ve škole, ať kurz ohodnotí od jedničky do*

*pětky. Vesměs máme pozitivní zpětnou vazbu, nemusejí nikam jezdit. 90 % je pozitivních hodnocení.*

Respondent uvedl, že i u nábory zaměstnanců mají tři hry, které na základě algoritmů dokáží vyhodnotit silné a slabé stránky (talenty) potenciálního obchodníka. Není to samozřejmě rozhodující ukazatel, ale jen jeden faktor z mnoha. Dále uvedl, že by rád v České republice zavedl to, co se společnosti povedlo v zahraničí. Jedná se o gamifikaci adaptačního procesu.

*Obchodník by si stáhl aplikaci do telefonu, která obsahuje jakési povinnosti toho adaptačního procesu. Například povinná školení. Ten člověk by tam za splnění úkolů sbíral různé body nebo zlaťáky a na základě toho dostává odměny. Má tam tu svoji postavičku, která mu tam roste ten půl rok toho adaptačního procesu. Bylo by to i motivační. Ale bude to samozřejmě vyžadovat přípravu.*

## **5.4 Firma C**

Tato firma se sídlem v Bolaticích se zabývá výrobou textilních lan. Tradice této výroby lan v Bolaticích sahá až do roku 1949, ovšem tato značka se rozvíjí od počátku 90. let minulého století. Základní podnikatelskou strategií je proexportní orientace. Tato společnost působí celosvětově ve více než padesáti zemích. Dominantní podíl mají trhy Evropské Unie a Ruska.

Společnost přináší technologicky vyspělé produkty z různých oborů technického textilu. Vyrábí vysokopevná polypropylenová vlákna, vlákna pro umělé trávníky, lodní lana a lana horolezecká i záchranná. Tato vlákna vyrábí ze syntetických materiálů v různorodých tržních segmentech.

V současné době má společnost 420 zaměstnanců. Respondentka pracuje na personálním oddělení na pozici personalisty.

*Naše společnost je česká společnost. Působí už 70 let, v letošním roce máme výročí. Zabývá se vývojem a výrobou lan, šňůr a vláken. Máme široké produktové portfolio. Vyrábíme lana pro hobby a průmysl, pro horolezce, lodní lana, lana pro vodí sporty a podobně.*

Protože má společnost dlouhou historii, dříve se adaptace dělníků nijak neřešila. Až v posledních dvou letech se tím začala společnost více zabývat a snažila se k této problematice přistoupit komplexněji. Pro zaměstnance byly v Moodle vytvořeny kurzy s videi, které mají titulky. Aby pracovníci viděli přesné pracovní postupy, obrázky a byli schopni to vše uplatnit v praxi. Jedná se tedy o instruktážní videa. Přístup ke kurzům mají takový, aby se na to mohli podívat doma, ale mají na to vyhraněná místa s počítači i ve společnosti. Od února ovšem dojde ke změně, zruší se přístupy z domu. Z důvodu bezpečnosti a ochrany interních materiálů, postupů a know how, aby nedošlo k okopírování nebo plagiátorství.

*Dříve to bylo tak, že člověk přišel do výroby a měl ho někdo, nějak zaučit. Tak nějak to probíhalo. V roce 2017 – 2018 se k tomu začalo přistupovat komplexněji a vytvářely se pracovní postupy tak, aby byly pracovní postupy pro člověka co nejvíce pochopitelné. Například s obrázky, s konkrétními instrukcemi zapni, vypni, zkontroluj. Tak se vytvořily nějaké zaškolovací listy, tzn. nějaký harmonogram, podle kterého by mělo probíhat jeho zaškolování. Využíváme tedy Moodle, kde jsou konkrétní postupy formou videí a obrázků pro daná pracoviště. Každý kurz obsahuje pracovní postup, studijní materiály a má tam popsáno, co se na tom pracovišti dělá, jak se to dělá a podobně. Kurz obsahuje video s titulky. Je tam ukázáno pracoviště, z čeho se skládá a jak probíhá výroba na tom daném pracovišti. Je možnost si ověřit, kolik si zapamatoval v průběžném testu a na konci té adaptační doby by měl zvládnout i závěrečný kurz.*

Za výhodu využití těchto kurzů považuje respondentka to, že je to velmi názorné. Pracovníci přesně vědí, co se jak dělá, co jak vypadá.

*Tyto materiály mají jednak v elektronické podobě a taky to je mají v papírové podobě na těch svých pracovištích.*

Za nevýhodu považuje respondentka to, že stále jsou lidé, kteří se tohoto vzdělávání bojí.

*Stále jsou lidé, kteří se těch počítačů bojí. Bojují s velkou bariérou, že lidé obecně, když nastoupí, mají strach, že po nich toho budeme chtít hodně nebo že budou muset pracovat s tím počítačem. Ten, kdo není zvyklý na běžnou práci s počítačem, z toho má obavu.*

Impulzem ke změně a přechodu k takovému způsobu adaptace bylo to, že to společnost chtěla udělat komplexněji.

*Impulzem nebo tím cílem bylo to, abychom jednak snížili fluktuaci. Hlavně fluktuaci ve zkušební době, tu jsme měli hodně velkou a tím se nám daří to nějakým způsobem snižovat.*

Co se týče zpětné vazby na tento způsob vzdělávání, pracovníci mají možnost vyplnění hodnotícího formuláře. Možnost vyjádření nemají všichni, protože tyto postupy nebyly ještě zpracovány pro všechna pracoviště.

*Pracovníci mají hodnotící formulář a mají možnost se vyjádřit.. Hodnotí, zda toto školení pro ně bylo přínosem nebo ne. Nicméně do teď jsme to měli jako testování, videa a kurzy nejsou prozatím zpracována pro všechna pracoviště, proto nemají možnost se vyjádřit všichni.*

Do budoucna by respondentka chtěla, aby se zaměstnanci mohli zaškolit na více pracovišť a byli tak flexibilnější a neměli by stereotypní práci. S tím by souviselo i ohodnocení zaměstnanců, které by se tímto zvýšilo.

*Do budoucna bych to chtěla posunout ještě dál. Třeba na základě toho, když někdo projde tím kurzem a kdo se řádně zaškolí, tak na to navázat i nějaké jeho ohodnocení, nějakou jeho motivaci. Aby když někdo pracuje na jednom pracovišti, aby si mohl vyzkoušet projít i kurzem na jiné pracoviště, aby byl použitelný a flexibilní pro více pracovišť. Tomu by byla samozřejmě úměrně odpovídala i nějaká odměna.*

Na závěr respondentka uvedla, že od roku 2015 zaměstnává společnost i více zahraničních pracovníků, především z Polska. Proto jsou zaškolovací kurzy i s polskými titulky.

*Zaměstnáváme asi 70 – 80 zaměstnanců z Polska. A jedním z impulzů bylo i to, že jsme museli řešit, jak ty Poláky zaučit. A cílem bylo jim to zaškolení zjednodušit, to znamená všechny ty pracovní postupy, testové otázky a videa, titulky, to vše bylo překládáno i do polštiny.*

*Což je dobré, protože kdybychom se v budoucnu rozhodli rozšířit ty národnosti jakožto pracovníky, vše je připraveno pro to, aby se to mohli zaškolit. Jen se to přeloží do jejich jazyka.*

## **5.5 Firma D**

Tato společnost má hlavní sídlo v Taipei, ovšem zde v České republice má centrálu v Ostravě. Společnost se zabývá informačními technologiemi. Zaměřuje se na servisní činnost pro širokopásmová zařízení nebo mobilní telefony a výpočetní techniku. V současné době má společnost 1800 zaměstnanců a společnost plánuje toto číslo nadále navyšovat. Respondentka pracuje ve společnosti již deset let, ovšem na současné pozici GA (general affair) officer na personálním oddělení je teprve třetí měsíc.

*Jsmo thajvanská společnost, která má sídlo v Taipei na Taiwanu. V české republice byla první pobočka založena v roce 2002 u Prahy. A v roce 2005 byla postavena pobočka v Ostravě, což je i sídlo společnosti zde v České republice. Naše společnost se zabývá opravou již vyrobených kusů. Naše firma zastává to, že je zbytečné vyrábět další a další kusy něčeho, trh už je dnes vším přesycen. Proto opravujeme septoboxy, počítače, telefony nebo například přepojujeme základní desky. Podle nás je zkrátka zbytečné vyrábět něco, co může fungovat ještě roky. A momentálně má firma 1800 zaměstnanců a rozhodně plánujeme další nástupy.*

Interní systém společnosti pracuje na webovém rozhraní. Zde se mimo jiné zadávají například noví prodejci, kteří do firmy nastoupí. To slouží k tomu, že po zadání jejich osobních údajů jim to vygeneruje jejich ID a také pracovní e-mailové adresy. Zde mají uložené i e-learningové kurzy, které může absolvovat každý, kdo má pracovní e-mailovou adresu. Což je zhruba větší polovina ze všech zaměstnanců.

*Máme systém, který pracuje na webovém rozhraní. Zde máme webové aplikace a také je to schvalovací systém pro nové vendory, to znamená nové prodejce, kteří mají do firmy nastoupit. Tento systém podléhá čínskému schvalovacímu systému. Zadají se zde jejich osobní údaje a vygeneruje jim to jejich ID a pracovní mail. Zde máme také e-learningové kurzy, které mohou absolvovat všichni zaměstnanci, kteří mají pracovní e-mailovou*

*adresu, a to se týká menší poloviny ze všech zaměstnanců. Kdo e-mailový účet nemá je školen našimi lektory a zaměstnanci v prezenční formě.*

Možnost školení prostřednictvím e - learningu mají všichni zaměstnanci na centrále a k tomu technici a multifunkční operátoři. Operátoři (bývají zde označení i jako dělníci) přístup nemají.

*Multifunkční operátoři jsou kvalifikovanější, umějí práci všech pozic, mohou kohokoliv zastoupit.*

Kurzy jsou ve formě prezentace, textu, instruktážních videí nebo obrázků. Systém jako takový označila respondentka za velmi intuitivní a uživatelsky přátelský. Kurzy je možné spustit na mobilním telefonu a počítači. Přístup k nim mají zaměstnanci v práci i z domova. Žádná dobrovolná školení v elektronické podobě zatím nemají.

*Kurzy obsahují buď text nebo různé situace, které jsou zpracovány názorně. Je tam například přímé znázornění, když ve skladu přijede auto zleva nebo zprava, kam má jet a podobně. Jedná se o instruktážní videa a obrázky. Na konci je závěrečný test, který má pět otázek. Kurzy si mohou udělat zaměstnanci i doma, ale samozřejmě preferujeme, že si to zaměstnanci splní v rámci pracovní doby a neztrácejí čas doma.*

Jako výhodu vidí respondentka v tom, že tento způsob školení ji velmi odlehčí. Systém hlídá periodicitu školení, nemusí to být hlídáno personalistou. Systém uživatele upozorní na splnění školení 21 dní před vypršením platnosti.

*Svým způsobem to za mě dělá moji práci. Nemusím hlídat u stovek zaměstnanců platnost školení, systém si tu periodicitu hlídá sám. Je to opravdu vývoj k lepšímu. Ušetří mi to spoustu času a formulářů, které se neustále hromadí.*

Nevýhody tohoto vzdělávání neuvedla žádné. Pouze to, že když se vyskytne nějaký problém, je to hlavně o komunikaci s dodavatelem. Ohledně fakturace a podobně.

Tato podoba vzdělávání je zde již dlouho, vzhledem k tomu, že je respondentka na této pozici teprve tři měsíce, nedokázala zhodnotit, jaký byl impulz k zavedení tohoto způsobu vzdělávání. Nakonec uvedla, že impulzem bylo především zjednodušení práce při neustálém zvyšování počtu zaměstnanců.

*Takovéto školení zde funguje již dlouho. Zavedlo se to hlavně proto, že nám to zjednodušilo práci a byl neustálý nárůst zaměstnanců a vzhledem k tomu, že vzdělávání má na starost jeden člověk, nedalo by se to uhlídat.*

Zpětnou vazbu má společnost především na prezenční školení, která hodnotí po skončení kurzu. U elektronického vzdělávání tuto možnost nemají.

*Hodnocení u elektronického školení nemáme. Ovšem žádné stížnosti na tento systém nikdy nebyly, spíše naopak.*

Do budoucna by společnost chtěla zavést inovace, které by začaly eliminovat papírovou podobu dokumentů.

*V dnešní době, kdy je vše elektronicky, jsou papíry krok zpátky. Převedení do elektronické podoby je určitě lepší i pro dohledání a uchování čehokoliv. Chtěli bychom tedy eliminovat to, aby byla možnost elektronické podoby místo papírové.*

## **5.6 Firma E**

Tato společnost působí ve všech oblastech, které jsou svázány s realitním trhem. Nabízí široké spektrum služeb spojené s realitami. Společnost působí na trhu již od roku 1997 a má sídlo v Třinci. Pobočky má po celé České republice a k tomu i dvě na Slovensku. Společnost zprostředkovává oddlužení nemovitostí, prodej a pronájem nemovitostí, komerční nemovitosti a výkup nemovitostí.

*Tato realitní kancelář je úspěšná a finančně stabilní společnost, která poskytuje kvalitní služby v oblasti realit. Má 35 poboček a působí na většině území ČR a na Slovensku. Naše společnost je nejdéle působící realitní společností, na trhu je již 22 let.*

Společnost má momentálně 400 zaměstnanců. Respondentka pracuje na pozici vedoucí personálního oddělení.

*Máme cirká 400 zaměstnanců. Většina z nich pracuje na živnostenský list – především obchodníci – makléři a finanční poradci a k tomu také manažeři poboček.*

Jelikož se jedná o realitní kancelář, vzdělávací systém je velmi rozmanitý. Obsahuje spousta školicích programů a lektorů. Školení, která jsou prezenční formou, jsou vedena interními lektory. V uplynulém roce 2018 proběhlo celkem 28 různých typů školení. Školení se opakují několikrát ročně, protože nových obchodníků neustále přibývá.

*Náš vzdělávací systém je velmi pestrý. V našem školicím centru máme spousta vzdělávacích programů a školitelů na pobočkách a také využíváme do jisté míry IKT. Každý zaměstnanec musí splnit školení BOZP a PO, a to formou e – learningu. Dále musejí všichni obchodníci absolvovat kurz AML (proti praní špinavých peněz). Ten je také formou e – learningu. Studijní materiály mají v intranetu a stejně tak poté musejí vykonat test na počítači. Další záležitostí e – learningu je tzv. START makléře. Je jak pro nové makléře, tak i pro stávající, kteří potřebují motivovat a nakopnout. Školení je zakoupeno u externího školitele. Trvá 22 dní. Každý den je makléři na mail zaslán odkaz, kde je kurz formou videa. Mají plnit různé úkoly. Kurz je doprovázen testy a dotazníky jak pro makléře, tak pro manažera. Je to tedy jakási baterie kurzů na 22 dní školení. A jako poslední máme spuštěný on-line vzdělávací kurz pro manažery, kde po celý rok musí procházet jednotlivými tématy, zakončené testem a následným výstupem a hodnocením nadřízeného*

V blízké budoucnosti se chystá společnost spustit nový e – learningový program. Bude pro manažery, asistentky i obchodníky. Bude to sloužit jako jakýsi jízdní řád, kterého se mají držet, aby na nic nezapomněli. Aby byla všechna školení a jejich povinnosti v pořádku splněny a nebyly opomenuty.

*Někdy v polovině roku spustí RK nový e - learningový program, kde se každý obchodník, manažer a asistentka rychlým a vždy aktuálním způsobem dozví, co, jak a kdy mají udělat, na co nesmí zapomenout, čím musí projít, jakého školení se účastnit a jiné. Budou v něm i testy, dotazníky a podobně. Vše co se již používá i včetně tohoto je možné spustit na telefonu, tabletu i počítači. Rádi bychom taky chtěli začít využívat vzdělávání prostřednictvím webinářů, ale o tom se zatím jen diskutuje.*



Jako výhodu využívání technologií ve vzdělávání vidí vedoucí personálního oddělení především v tom, že dnes už má telefon každý u sebe a díky tomu vykryjí školení velkého počtu vzdělávaných jednoduchým způsobem. Jako další výhodu uvedla ušetření peněz a času.

*Díky využití technologií je toto vzdělávání snadno dostupné, například i na cestách. Nejprínosnější je tedy rychlost, komfort a přehlednost. Určitě to je i vhodný způsob i vzhledem k financím a šetření času. Neustále nahánět makléře na prezenční školení by stálo hodně peněz a právě i toho času, který když ušetří, tak ho mohou věnovat obchodování.*

Jako nevýhodu respondentka uvádí problém s motivací. Lidé mají problém mít disciplínu a plnit postupně úkoly tak, jak mají.

*Např. u STARTU makléře je problém, že většina lidí se neumí přinutit, aby plnili úkoly a poslouchali videa. Rádi přesouvají úkoly na jiné dny. A potom dochází k tomu, že celý e-learning je plněn na 50 %.*

Společnost začala využívat možnost e – learningu z toho důvodu, že neustále narůstal počet zaměstnanců, které bylo nutné pokrýt nějakou formou vzdělávání.

*Zavedli jsme to proto, že jsme chtěli mít vše na jednom místě, ale především pokrýt školením celou ČR.*

Hodnocení na e – learningu mají pozitivní. Za každý kurzem a školením je hodnotící formulář, kde účastníci vzdělávání mohou vyjádřit svůj názor na daný kurz.

*Od všech účastníků máme zpětnou vazbu, která probíhá především na základě dotazníků, hodnotících formulářů a různých porad napříč skupinou. Zpětné ohlasy jsou drtivou většinou pozitivní. Proto stále hledáme způsoby, jak vzdělávání ještě více vylepšit a co nové lze zavést.*

## 5.7 Firma F

Tato společnost spadá pod nadnárodní obchodní skupinu, která provozuje síť maloobchodních supermarketů. V České republice byl první supermarket této značky otevřen v roce 1991 v Brně. Dnes má značka přes 200 prodejen a v současné době má 6000 zaměstnanců. Na prodejní ploše poskytuje známé, ale i privátní značky. Respondentka pracuje na pozici Training and Development Manager. Na této pozici je krátkou dobu, necelý půlrok.

*Společnost otevřela první pobočku v roce 1991 v Brně. Dnes máme již 215 prodejen na území České republiky a téměř 6000 zaměstnanců. Naše společnost se snaží podporovat české producenty, proto české potraviny tvoří většinu našeho sortimentu. Na prodejní ploše najdete ovoce a zeleninu, lahůdky, pečivo, mléčné výrobky, drogerii a mnoho dalšího.*

Společnost využívá pro vzdělávání nových zaměstnanců především e – learningové kurzy. Obsahují různé technické postupy, se kterými se zaměstnanci potýkají na prodejnách. Jsou ve formě textů a obrázků. E - learning se zde využívá poměrně málo, především z toho důvodu, že na prodejnách chybí technické zázemí a zabezpečení, ale také z důvodu slabé úrovně počítačové gramotnosti u zaměstnanců. Kurzy si mohou zaměstnanci spustit jen v práci, protože 95 % kurzu je uloženo na sharepointu a k tomu je přístup pouze v práci.

*E – learning využíváme především pro nováčky. Seznamují se s technickými postupy na prodejnách a seznamují se s naší společností. Bohužel nikde více toto vzdělávání nevyužíváme, na prodejnách chybí technická podpora, například počítače, programy a podobně. Také zaznamenáváme nízkou technickou gramotnost u našich zaměstnanců. Zatím tedy využíváme především kurzy pro nováčky. Tyto kurzy jsou interně vytvořené. Obsahují některé standarty zaškolení a portfolio se snažíme rozšířit. Na konci kurzu je vždy test. U některých pozic také i ústní zkouška. Dále využíváme elektronické dotazníky na zpětnou vazbu, například jak hodnotí proběhlou akci nebo nějaký proces a podobně. A nakonec se technologie snažíme uplatnit i v inspirativních tipech – posílání webových odkazů, kde jsou různá videa a tak dále.*

Do budoucna by společnost ráda převedla všechny standardy do elektronické podoby. Dále by společnost ráda zabezpečila online školení pro řidiče, případně i BOZP. A jako další by společnost ráda zavedla webináře, ale to je zatím jen ve fázi idejí.

*Do budoucna bychom určitě rádi více využívali potenciál elektronického vzdělávání. Za prvé bychom chtěli převést všechny standardy do elektronické podoby, ideálně včetně videí a zvuku. Dále bychom chtěli spolupracovat s externí firmou na online legislativním školení pro řidiče, včetně BOZP. Nakonec bychom chtěli začít zkoušet webináře přes aplikaci Skype, ale tento nápad je zatím teprve hypotetický.*

Výhody v tomto způsobu využívání informačních a komunikačních technologií vidí respondentka hned několik.

*Určitě v tom vidím spousty výhod. Rychlost, šetří to čas a za krátký čas proškolíme spousty lidí. Z toho plyne výhoda širokého a plošného využití. A nakonec je velmi přínosné to, že máme přehled o absolvování - kdo, co, kdy absolvoval.*

Jako nevýhodu vidí respondentka to, že pro takový způsob školení je nutné technické zázemí.

*Nevýhodu vidím v tom, že je nutná technická podpora, jinak školení takovýmto způsobem není možné. A také, že se pomocí e – learningu nedají učit a rozvíjet dovednosti.*

Školení pomocí e – learningu se zavedlo především proto, že narůstal počet zaměstnanců, které bylo nutno proškolit.

*Zavedlo se to hlavně proto, že byla velká cílová skupina a mimo jiné se jednoduše aktualizují podklady ke vzdělávání, tedy jednoduchá aktualizace podkladů. Vše je na jednom místě.*

Zpětnou vazbu na toto vzdělávání respondentka nemá. Chybí formulář na zpětnou vazbu u všech kurzů. Ovšem žádné stížnosti nebo připomínky zatím neobdržela.

## 5.8 Shrnutí výsledků

V této poslední podkapitole si shrneme výsledky, které plynou z případových studií. Možnosti širokého využití e – learningu je uveden u každé jednotlivé případové studie. E – learning je zkrátka neustále více využívanějším prostředkem ke vzdělávání. Společnosti mají ambice na jeho další rozvíjení, aby vzdělávání bylo ještě více efektivnější. Postupem času se začnou ve společnostech využívat i mobilní aplikace, které přispějí k tomu, že vzdělávání bude ještě zábavnější a přístupnější. Stejně tak i webináře se budou postupem času zavádět jako prostředek firemního vzdělávání. Lze říci, že e – learning není žádná novinka, nicméně jeho rozvíjení a využívání dalších technologií a možností jako je právě mobilní aplikace a webinář, to je budoucnost firemního vzdělávání. Určitě to v budoucnu ocení i dnešní mladá generace, která na počítačích, tabletech a chytrých telefonech vyrůstá již od mala.

Všechny společnosti, které vystupují v případových studiích, využívají e – learning. V jednom případě se objevují prvky blended learningu a to u FIRMY B. Ve dvou případech se využívají i webináře. Ve všech případech mají ke kurzům zaměstnanci přístup i z domu, ovšem u FIRMY C se tento fakt bude měnit v důvodu ochrany know how. Stejně tak u všech případů je možné kurzy spustit i na mobilním telefonu či tabletu. Už se nezůstává jen u počítače. Nyní budou probраны oblasti, které mají zodpovědět cíl práce, a to jakou roli zaujímají informační a komunikační technologie ve firemním vzdělávání. Jaké v nich vidí personalisté výhody, nevýhody a proč se zavedlo vzdělávání prostřednictvím těchto technologií. Za nešťastné označuje autorka práce to, že téměř všichni respondenti byli na svých pozicích krátkou dobu, nemohli tedy moc dobře porovnat stav před a po zavedení vzdělávání skrze tyto technologie.

Vzdělávání prostřednictvím technologií se dá využít jak hned během adaptačního procesu, tak kdykoliv později po zapracování zaměstnance. Nejvyužívanější je e – learning především u školení BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) a PO (požární ochrany).

### **Výhody vzdělávání pomocí e – learningu**

Výhod uvedli respondenti mnohem více než nevýhod. To vysvětluje, proč je e – learning tak hojně využíván. Respondenti uvedli, že hlavní důvod, proč se vzdělává

prostřednictvím technologií, je ten, že to šetří čas a peníze. Obvykle se u e – learningu jedná pouze o počítační investici, zatímco prezenční výuka má mnohem větší náklady. U prezenční výuky jsou investice podstatně větší, musí být zaplacen lektor, přemístění účastníků na místo školení, ubytování, zajištění občerstvení a podobně. Ten čas, který by účastníci strávili přesunem a účastí na prezenčním školení, mohou trávit efektivněji. Jako další výhodu uvedli, že tento způsob vzdělávání se jeví jako přínosnější, názornější a efektivnější než klasická prezenční výuka. Využití technologií je oproti tomu také pohodlnější, účastníci mají ke kurzům obvykle přístup i z domu nebo se tomu mohou věnovat v práci v klasické pracovní době. Přínosné je samozřejmě i to, že systém může hlídat expiraci školení a upozornit na ni, je to pro personalisty tedy mnohem snazší. Za další výhodu považují to, že k danému kurzu a probrané látce se může vzdělávaný kdykoliv vrátit a osvěžit si informace a znalosti. Další výhodou je to, co nastalo v případě u FIRMY C – pokud se zaměstnávají cizinci, není problém kurzy přeložit do jakéhokoliv jazyka. Poslední výhodou je to, že se dá vzdělávání pomocí technologií dobře využít jako plošné vzdělávání, to znamená, že se proškolí velký počet zaměstnanců za krátký čas.

### **Nevýhody vzdělávání pomocí e – learningu**

Nevýhod při vzdělávání prostřednictvím technologií vidí respondenti poměrně málo. Jedná se o to, že u e – learningových kurzů je riziko, že systém nebude pro uživatele přehledný a nemusí se mu jevit jednoduché v něm umět pracovat. Dále je zde riziko, že pokud jsou zaměstnanci staršího věku, nemusí tomuto vzdělávání přijít na chuť. Mohou mít problémy při ovládání techniky, zkrátka se může stát, že technická zručnost může být u někoho nedostatečná. Další je zajištění technické podpory a technického zázemí. Jedná se tedy o zajištění techniky na pracovištích, což se může jevit jako samozřejmost, ale není tomu tak. Jako poslední nevýhodu uvedla poslední respondentka, že zaměstnanci mohou bojovat s nedostatkem motivace a disciplíny. Školení mohou odkládat a mohou se jim hromadit úkoly.

### **Impulz k zavedení školení prostřednictvím technologií**

Vzdělávání prostřednictvím e – learningu bylo zavedeno většinou z důvodu neustálého růstu počtu zaměstnanců. Neustále přibývá informací, které je nutné předat stále více lidem. U FIRMY C bylo impulzem to, že se společnost snažila snížit fluktuaci ve zkušební době. Dělníci měli strach z ovládání strojů a podobně a tyto kurzy měly pomoci odbourat bariéru a pomoci jim se adaptovat a naučit se pracovat se stroji díky názorným kurzům.

### **Zpětná vazba od zaměstnanců na vzdělávání prostřednictvím e – learningu**

Zpětnou vazbu měly všechny společnosti dobrou. Nikdy nenastal případ, že by se negativní zpětná vazba přiblížila počtem k té pozitivní odezvě. Bývá to drtivou většinou pozitivní odezva.

### **Vzdělávání prostřednictvím technologií a budoucnost**

Nelze říci, že by společnosti chystaly do budoucna nějaké radikální změny ve vzdělávání prostřednictvím technologií. Společnosti se chystají hlavně rozšiřovat nabídku kurzů pro zaměstnance a pokrýt tak i školení, která jsou současně v prezenční formě. Je snaha eliminovat papírovou formu. U FIRMY A se chystají v budoucnu zavést aplikaci, která by gamifikovala adaptační proces zaměstnance. U FIRMY C chce respondentka umožnit lidem absolvovat více kurzů, aby byli použitelnější na více pracovištích a byli tak flexibilnější.

## ZÁVĚR

Moderní technologie jsou nedílnou součástí všech oblastí našich životů. Tablety a chytré telefony jsou stále více dostupnější a lidé u nich tráví snad nejvíce svého času. Proto snaha využít tyto technologie efektivně i jako součást práce se přímo nabízí. Dnešní mladá generace si již od raného dětství hraje na dotykových telefonech, určitě proto ocení, co pro ně budoucnost podnikového vzdělávání chystá. Určitě se budou v budoucnu využívat více webináře a mobilní aplikace. Tyto dvě možnosti dnes jsou teprve v raném začátku.

Práce se skládá z části teoretické a praktické. V teoretické části je čtenář seznámen s firemním vzděláváním, trendy ve firemním vzdělávání a s postavou lektora a standarty, které musí splňovat jakožto lektor dalšího vzdělávání. Praktická část se zaměřila na šetření, jehož cílem bylo zodpovědět, jakou roli zaujímají informační a komunikační technologie ve vzdělávání. V této části bylo uvedeno šest případových studií, které pomohly zodpovědět cíl diplomové práce.

Hlavním cílem této diplomové práce tedy bylo zachytit roli informačních a komunikačních technologií ve firemním vzdělávání. Ukázalo se, že zatím se dá e – learning označit za jakési minimum, co se týče vzdělávání prostřednictvím technologií. Vzdělávání pomocí elektronických kurzů stále nabírá na své oblíbenosti, to plyne také z toho, že výhod uvedli respondenti mnohem více než nevýhod. Ušetřené finance a čas se jeví jako hlavní faktor. Ovšem vždy má něco své výhody, ale i nevýhody. Jako nevýhody lze označit to, že panují obavy z technické zručnosti u zaměstnanců a nutnost zajistit technickou podporu a zázemí pro tento způsob vzdělávání. Co se týče zpětné vazby od zaměstnanců, převažuje zde zcela jasně pozitivní odezva. Proto snaha společností rozšířit platformu kurzů bude zaměstnanci určitě uvítána. Tento způsob vzdělávání se jeví jako jasnou volbou v případě, že společnost má stovky až tisíce zaměstnanců, jelikož se dá e – learningem pokrýt celorepublikový rozsah společnosti (pobočky a zaměstnanci po celé republice). Na základě celého šetření lze říci, že informační a komunikační technologie hrají ve firemním vzdělávání důležitou roli a jsou důležitou součástí vzdělávacích systémů a budou se postupem času stále rozvíjet.

Přínos pro andragogiku jako vědu má tato diplomová práce takový, že díky případovým studiím, zachycuje konkrétní možnosti využití vzdělávání prostřednictvím technologií. Stejně tak prostřednictvím šetření byly zjištěny hlavní výhody a nevýhody tohoto vzdělávání. A bylo také zjištěno, proč společnosti zavedly vzdělávání prostřednictvím e – learningu. Ovšem, co je nutné označit za nešťastné, je to, že všichni respondenti byli na svých pozicích krátkou dobu, proto nemohli porovnat stav před a po zavedení vzdělávání prostřednictvím e – learningu a shrnout jakého dosáhli posunu za poslední roky. Nicméně i přesto byli respondenti velmi ochotní a dobře se s nimi spolupracovalo.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, A. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978 – 80 – 247 -1407 -3
- BAREŠOVÁ, A. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1. VOX, 2011. ISBN 978-80-87480-00-7.
- BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha: Votobia, 2003, ISBN: 80 – 7220 – 158 – 1.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5
- ČERNÝ, M. *Webináře ve vzdělávání: Pedagogické a didaktické aspekty*. Brno: Flow, 2015. ISBN 978 - 80 – 88123 – 04 – 0
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978 – 80 – 247 -1457 – 8.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80 – 247 – 0602 – 4
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80 – 7261 – 033 – 3
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80 – 247 – 1362 – 4.
- MUŽÍK J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011. ISBN 978 – 80 – 7357 – 581 – 6

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 2000. ISBN 80-85963-93-0.

*Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8

PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978 – 80 – 86723 – 58 – 7

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997. ISBN 80 – 902231 -1 – 4.

PRŮCHA J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978 – 80 – 247 – 4748 – 4.

PRŮCHA, J., J. MAREŠ a E. WALTEROVÁ. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8

PRŮCHA, J., J. MAREŠ a E. WALTEROVÁ. *Pedagogický slovník*. 6. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978 – 80 – 7367 – 647 – 6.

PRŮCHA, J. *Moderní vzdělávací technologie*. Praha: Vysoká škola J . A. Komenského s.r.o., 2003. ISBN 80 – 86723 -01 – 1.

ŠOFEROVÁ, J. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008.. ISBN 978 – 80 – 247 – 248 – 6.

ŠVAŘÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s.. ISBN 978- 80 – 247 – 3651 – 8

ZOUNEK, J. *E-learning - jedna z podob učení v moderní společnosti*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2009. Spisy Masarykovy univerzity v Brně, Filozofická fakulta. ISBN 978-80-210-5123-2.

## Seznam použitých zahraničních zdrojů

GUTIERREZ, K. *Numbers don't lie: Why Microlearning is Better for You and Your Learners (and You too)*. Shift Disruptive E-learning [online]. 27. 09. 2018, [cit. 2018-11-06]. Dostupné z <https://www.shiftelearning.com/blog/numbers-dont-lie-why-bite-sized-learning-is-better-for-your-learners-and-you-too>

MOODLE, [online]. ©2019 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z <https://moodle.com/about/>

## Seznam použitých internetových zdrojů

BRDIČKA, B. *Masivní otevřené online kurzy. Metodický portál: Články* [online]. 07. 02. 2011. [cit. 2018-11-07]. Dostupné z <http://spomocnik.rvp.cz/clanek/10725/MASIVNI-OTEVRENE-ONLINE-KURZY.html>. ISSN 1802-4785.

ČERNÝ, M. *M-learning jako cesta k zábavnému vzdělávání?. Metodický portál: Články* [online]. 04. 06. 2012. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/s/15701/M-LEARNING-JAKO-CESTA-K-ZABAVNEMU-VZDELAVANI.html>. ISSN 1802-4785.

DOHNALOVÁ, S. *Trend mobilního vzdělávání ve firmách*. Firemní vzdělávání. [online]. 2018, roč. 3., č. 6, s. 10 - 11. ISSN 2533 – 6479. [cit. 2018-12-20] Dostupné z [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf)

DVOŘÁKOVÁ, M. *Co je to handout?* Firemní vzdělávání. [online]. 2018, roč. 3., č. 3, s. 13. ISSN 2533 – 6479. [cit.2018-11-07] Dostupné z [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_e1a7c9fda728499f87853b9fa3dd2d90.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_e1a7c9fda728499f87853b9fa3dd2d90.pdf)

DVOŘÁKOVÁ, M. *Narace ve vzdělávání aneb vzdělávejme (se) pomocí a prostřednictvím příběhů*. Firemní vzdělávání. [online]. 2018, roč. 3., č. 2, s. 10 - 11. ISSN 2533 – 6479. [cit.2018-11-07] Dostupné z [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_a892084bc76d46f19015179ff4915361.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_a892084bc76d46f19015179ff4915361.pdf)

FRK, B. *Co je to gamifikace? Firemní vzdělávání*. [online]. 2016, roč. 1., č. 1, s. 5. ISSN 2533 – 6479. [cit.2018-11-07] Dostupné z [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_fd5ea6e3f0de4861aec3a0022a63e03c.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_fd5ea6e3f0de4861aec3a0022a63e03c.pdf)

FRK, B. *Microlearning*. Firemní vzdělávání. [online]. 2017, roč. 2., č. 4, s. 11. ISSN 2533 – 6479. [cit.2018-11-07] Dostupné z [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf)

KEMÉNYOVÁ, Z. *Chytrá mobilní aplikace zajistí školení i dovolenou*. Hospodářské noviny [online]. 13. 06. 2016. [cit. 2018-11-07]. ISSN 1213 – 7693. Dostupné z <https://archiv.ihned.cz/c1-65327430-chytra-mobilni-aplikace-zajisti-skoleni-i-dovolenou>

MERTO VÁ, E. *MOOC: historie, vývoj, trendy*. [online]. Brno, 2014. [cit. 2018-11-07]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví. Vedoucí práce PhDr. Iva Zadražilová. s. 13-17. Dostupné z [https://is.muni.cz/th/398824/ff\\_b/Mertova\\_MOOC\\_historie\\_vyvoj\\_trendy.pdf](https://is.muni.cz/th/398824/ff_b/Mertova_MOOC_historie_vyvoj_trendy.pdf)

*Národní soustava kvalifikací. Lektor dalšího vzdělávání* [online]. © 2006 - 2014 [cit. 2018-11-23]. Dostupné z [https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor\\_dalsiho\\_vzdelavani](https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor_dalsiho_vzdelavani)

VRÁNOVÁ, K. *Správa závodů Tomáše Bati*. Pardubice, 2010. [cit. 2019-01-13]. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta filozofická, Katedra historických věd. Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Marie Macková, Ph.D. Dostupné z: [https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/37545/Vr%C3%A1nov%C3%A1K\\_Spr%C3%A1va%20z%C3%A1vod%C5%AF\\_MM\\_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/37545/Vr%C3%A1nov%C3%A1K_Spr%C3%A1va%20z%C3%A1vod%C5%AF_MM_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Kvalifikační standart pro lektora dalšího vzdělávání..... 43

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Hlavní rysy výuky dospělých ..... 20

Tabulka 2: Porovnání ceny školení. Prezenční výuka vs. E - learning..... 26

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Aneta Dvořáková**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: Prezenční**

**Název práce: Informační a komunikační technologie ve firemním vzdělávání**

**Rok: 2019**

**Počet stran textu bez příloh: 63**

**Celkový počet stran příloh: 0**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 23**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 11**

**Vedoucí práce: PhDr. Bohumír Fiala**