

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra aplikované ekonomie



Efektivní řízení vzdělávací instituce s důrazem na využití informačních a
komunikačních technologií

MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studijní program: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D

Autor práce: Bc. Sabina Štěpánková

Olomouc 2012

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2011/2012

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
(OFHP)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
ŠTĚPÁNKOVÁ Sabina	Kollárova 223/4, Kyjov	F100123

TÉMA ČESKY:

Efektivní řízení vzdělávací instituce s důrazem na využití informačních a komunikačních technologií

NÁZEV ANGLICKY:

Effective Management of Educational Institution with Emphasis on Information and Communication Technologies

VEDOUCÍ PRÁCE:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce:

- navrhnout systém řízení ve vzdělávací instituci, která využívá moderních informačních technologií a systémů v každodenním provozu tak, aby její fungování bylo co nejefektivnější
- práce bude zaměřena především na organizační stránku instituce z pohledu řízení lidského kapitálu, time managementu - řízení času v organizaci, dále z pohledu ekonomické situace a to vše za pomoci efektivní komunikace


Metody zpracování:

- normativní metody
- metoda analýzy a syntézy

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Vodáček, L. Moderní management v teorii a praxi, Praha 2009, ISBN 9788072611973
- Lepsinger, R. DeRosa, D. Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance, Pfeiffe 2010, ISBN 978-0-470-53296-6
- Harvard Business School Press, Leading Virtual Team, April 2010, ISBN 1422128865
- <http://com.fronter.info/>
- Levin, G. Interpersonal Skills for Portfolio, Program, and Project Managers, Management Concept, Inc. 2010, ISBN 978-1-56726-288-9
- ZOUNEK, J. E-learning - jedna z podob učení v moderní společnosti. Vyd. 1. Brno : Masarykova univerzita, 2009. 161 pp. Spisy Filozofické fakulty Masarykovy univerzity. ISBN 978-80-210-5123-2

Podpis studenta:



Datum:

13.3.2012

Podpis vedoucího práce:



Datum:

13.3.2012

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že diplomovou práci na téma: „Efektivní řízení vzdělávací instituce s důrazem na využití informačních a komunikačních technologií“ jsem vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 19. 4. 2012

Podpis

Na tomto místě bych chtěla poděkovat především vedoucí mé práce paní Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, PhD. za odbornou pomoc, cenné rady a motivaci při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat celému týmu WebSchool, s. r. o. za poskytnutí materiálů a za nahlédnutí do interního prostředí firmy, bez jehož pomoci by nemohla být tato práce napsána.

Obsah

Úvod.....	9
1 WebSchool, s. r. o.	11
1.1 Historie WebSchool, s. r. o.	11
1.2 WebSchool jako virtuální škola	12
1.3 Organizační struktura virtuální školy WebSchool, s. r. o.	13
2 Systém řízení organizace	15
2.1 Hlavní úkoly managementu a jeho úrovně.....	15
2.2 Funkce managementu.....	16
2.2.1 Plánování	17
2.2.2 Organizování	17
2.2.3 Rozhodování.....	18
2.2.4 Vedení	19
2.2.5 Řízení lidských zdrojů.....	20
2.2.6 Kontrola.....	20
2.3 Osobnost manažera a jeho hlavní úkoly v organizaci.....	21
3 Virtuální organizace	23
3.1 Typy virtuálních organizací	24
3.2 Virtuální tým	26
3.3 Druhy virtuálních týmu	26

3.4	Rozdíly mezi virtuálním a konvenčním týmem	27
4	Řízení virtuální organizace	29
4.1	Hlavní odlišnosti virtuální organizace mající dosah na způsob řízení..	29
4.2	Komunikační prostředky ve virtuálním prostředí	29
5	Hlavní nástroje využívané pro řízení WebSchool, s. r. o.....	32
5.1	Interní komunikační nástroj Podio	32
5.2	LMS Fronter	32
5.3	Virtuální třída Spreed	33
5.4	Podpůrné nástroje.....	34
6	Systém řízení vzdělávací instituce, která klade důraz na využití ICT v praxi	35
6.1	Nastavení interního komunikačního nástroje Podio	36
6.1.1	Přihlášení a registrace do systému.....	36
6.1.2	Organizační uspořádání WebSchool, s. r. o. v prostředí Podio.....	36
6.1.3	Aplikace – nástroje řízení procesů	39
6.1.4	Taggování a filtrování	39
6.2	Nastavení LMS Fronter	40
6.3	Integrace Podio – Fronter.....	42
6.4	Integrace hlavních nástrojů řízení ve WebSchool.....	44
7	Případová studie	46
7.1	Výchozí podmínky pro kurzy B2C	46

7.1.1	Registrace studenta.....	46
7.1.2	Zápis do databáze	47
7.1.3	Kontakt s lektorem	47
7.1.4	Zápis do kurzu	47
7.1.5	Průběh výuky.....	48
7.1.6	Hodnocení výuky a výplata mzdy	48
7.1.7	Zpětná vazba.....	49
7.2	Výchozí podmínky pro kurzy B2B	49
7.2.1	Registrace firmy	49
7.2.2	Zápis do databáze	49
7.2.3	Výběr učitele	49
7.2.4	Výuka	50
7.2.5	Hodnocení výuky	50
7.3	Případová studie 1. – individuální student	50
7.4	Případová studie 2. – skupinová výuka.....	52
7.5	Případová studie 3. – firemní výuka	54
8	Vyhodnocení efektivity řízení ve WebSchool, s. r. o.	56
8.1	Posouzení efektivity na základě spokojenosti studentů	56
8.2	Práce v prostředí Podio	59
8.3	Virtuální třída Spreed.....	61

8.4 Schopnost integrace a funkčnost všech prostředí.....	62
Závěr	64
Résumé.....	66
Seznam pramenů a literatury.....	68
Knižní zdroje (dle abecedního pořádku).....	68
Multimediální zdroje.....	69
Seznam zkratk (dle abecedního pořádku)	70
Seznam obrázků, tabulek a schémat	73
Seznam příloh	74
Přílohy	75

Úvod

Diplomová práce s názvem Efektivní řízení vzdělávací instituce s důrazem na využití informačních a komunikačních technologií pojednává o možnostech využití a aplikace informačních a komunikačních technologií v rámci řízení jazykové školy. Celá práce se soustředí na systém řízení a procesy řízení ve společnosti WebSchool s. r. o., která vznikla v roce 2008 a uvádí na trh netradiční způsob výuky cizích jazyků – online výuku ve virtuální třídě. Koncept virtuální školy WebSchool je založen na internetových technologiích, které umožňují komunikaci mezi studenty a učiteli asynchronními i synchronními způsoby. Za podpory výukového prostředí Learning Management System (LMS) Fronter a komunikačního nástroje Podio se WebSchool snaží být ryze online jazykovou školou.

Cílem práce je představit a zhodnotit, na základě dostupných informací, systém řízení vzdělávací instituce, která klade důraz na využití informačních a komunikačních technologií v praxi a která si dává za cíl tuto vzdělávací instituci řídit efektivně. Efektivita představeného systému řízení je posuzována na základě spokojenosti zákazníka se službami, které společnost poskytuje. Tato metodika posouzení byla vybrána z toho důvodu, že se jedná poměrně o novou metodu výuky a díky virtuálním nástrojům jsou v této fázi výstupy řízení posuzovány především z pohledu spokojenosti zákazníka, jako jednoho z ukazatelů efektivity řízení. V další fázi musí společnost zvážit i hodnocení dalších kritérií posuzujících efektivitu řízení, mezi které patří např. finanční analýza podniku. V rámci zkušebního provozu, který se uskutečnil počátkem března 2012, bylo dle dotazníkového průzkumu vypracováno hodnocení navrhnutého systému řízení.

Teoretická část je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole je stručně představena historie WebSchool s. r. o., důvody, které vedly k založení virtuální školy a také organizační struktura celé společnosti. Následující kapitola je zaměřena na funkce všeobecného managementu, na systémy řízení a na metody řízení procesů v organizaci. Dále jsou zde vymezeny pojmy jako virtuální organizace a virtuální tým. V další

kapitole jsou uvedena specifika řízení ve virtuálním prostředí a hlavní komunikační prostředky, které se v tomto prostředí využívají. Dalším bodem této práce je představení dvou hlavních virtuálních nástrojů, které slouží k řízení společnosti. Jedná se o informační a komunikační nástroj Podio a virtuální výukové prostředí (platformu) od norské společnosti Fronter, v rámci níž je využívána také virtuální třída Spread. Jako podpůrné nástroje si zvolila WebSchool instant messenger Skype, e-mailového klienta a aplikaci Google Docs, které jsou též představeny v rámci této kapitoly. Všechny tyto nástroje se WebSchool rozhodla využívat ve své praxi.

Praktická část obsahuje dvě na sebe navazující kapitoly. První kapitola představuje nastavení dvou hlavních nástrojů, Fronter a Podio, a jejich vzájemné propojení a funkčnost. Na základě tohoto nastavení je představen současný systém řízení virtuální školy. S použitím obrazové dokumentace jsou uvedeny jednotlivé postupy a procesy řízení mezi jednotlivými nástroji. V druhé kapitole praktické části jsou vymezeny podmínky případové studie a popsán její průběh.

To, jestli jsou všechny nástroje řízení (virtuální prostředí) spojeny a nastaveny tak, aby bylo řízení společnosti efektivní, dokládá vyhodnocená případové studie, založená na spokojenosti zákazníka. Tato studie se uskutečnila v období zkušebního provozu WebSchool, s. r. o. a její vyhodnocení bylo provedeno na základě dotazníkového průzkumu mezi jednotlivými žáky a zaměstnanci a je součástí třetí kapitoly praktické části práce.

1 WebSchool, s. r. o.

V následující kapitole je představena jazyková škola WebSchool – seznámení s historií a organizací společnosti – která se snaží o netradiční způsob řízení a výuky cizích jazyků pomocí informačních a komunikačních technologií (ICT).

1.1 Historie WebSchool, s. r. o.

Dne 5. 8. 2008 byla zapsána u krajského soudu v Brně společnost s názvem WebSchool, s. r. o. Tato společnost si dala za cíl uspět na trhu v oblasti internetové výuky. Její zakladatel absolvoval v červnu 2007 Lancelot Course a získal znalosti o Live Online metodách. Díky těmto nabytým znalostem si uvědomil, že online výuka bude naplní jeho práce do budoucna a začala cesta za dalším vzděláváním.

Ještě před oficiálním vznikem WebSchool, se v lednu 2008 podařilo zahájit rozhovory se zástupcem Stuttgartské firmy Struktur AG, produkující jedinečnou virtuální třídu – spread. Na konci roku 2008 se stala WebSchool obchodním partnerem společnosti Struktur AG a získala pro svou činnost roční spread licenci pro 100 uživatelů zdarma.

V létě 2008 přišlo vedení společnosti s nápadem, využít Live Online metodu pro celoživotní vzdělávání zdravotníků. WebSchool získala jako první v ČR akreditaci na přednášky pro zdravotnický personál nelékařských profesí. Tento projekt byl ale následně prodán sdružení podnikatelů (bývalých zaměstnanců WebSchool s.r.o.).

V září roku 2008 se podařilo kontaktovat producenta LMS Fronter a v roce 2009 WebSchool s. r. o. provedla zakázku lokalizace tohoto systému. V říjnu 2009 se společnost ujala zastoupení Fronteru v ČR a SR. V současné době realizuje projekty pro městskou část Praha 1, instituce celoživotního vzdělávání (fa. COFET a.s., Centrum vzdělanosti Libereckého Kraje) soukromé ZŠ Parklane v Praze Střešovicích. Poskytuje kurzy akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) v oblasti práce s LMS a spolupracuje s Přírodovědeckou fakultou Univerzity Karlovy, s Cambridge University Press v Praze a dalšími.

V březnu 2009 se vedení společnosti znovu setkalo ve Stuttgartu se zástupci firmy Struktur AG a po tomto setkání společnost zahájila lokalizaci systému spread a

ten dosud v ČR zastupuje.

1.2 WebSchool jako virtuální škola

Language School Kyjov, jež je mateřskou společností WebSchool, s. r. o., má už pět let do 100 studentů ročně. Zajišťuje výuku angličtiny firmám RI Okna a.s., Dupont CZ a.s., MAPEI s.r.o., Hospodářské komoře Kyjov a široké veřejnosti. Studenti standardně absolvují FCE¹ a IELTS². Také díky partnerství s jednou z největších korporací v oblasti vzdělávání Pearson Plc., studijním zkušenostem členů lektorského týmu v oblasti e-learningu a na základě pozitivních statistik (viz obrázek 1) a faktům bylo směřování k virtuální škole jednoznačné. Toto se stalo strategickým rozhodnutím.

Cílem je využít dostupnost kvalitních učitelů a motivovaných studentů online, efektivně řídit procesy výuky a administrace tak, aby výsledná kvalita výuky byla, co nejvyšší. Řada služeb, které chce WebSchool nabídnout, bude sledovat cílové skupiny s potřebou praktického, uplatnitelného vzdělávání a zkušenostmi s internetem – žáci ZŠ a SŠ, maturanti a první ročník na VŠ. Dále pak firmy a instituce pořizující kurzy DVPP.³

Příkladem a vzorem WebSchool jsou tzv. „for-profit“⁴ vzdělávací instituce v anglosaském světě, které stačily za poslední dvě dekády vyvinout vysoce sofistikované postupy pro řízení masového způsobu výuky prostřednictvím internetu. Na následujícím grafu je vidět, že zájem o tzv. for-profit vzdělávací instituce má od roku 1986 vzrůstající tendence. V letech 1995-1998 zaujímaly tyto instituce okolo čtyř procent trhu a v roce 2010 byl jejich podíl na trhu vzdělávání již přes devět procent, což představuje téměř dva miliony amerických studentů, kteří se zapsali ke studiu. Vyplývá to ze statistik Ministerstva školství Spojených států amerických.

Jako příklady značného úspěchu lze uvést DeVry University⁵, používající právě produkt firmy Pearson (systém E-studio) pro vedení distančních studijních programů či

¹ FCE – First Certificate in English

² IELTS – International English Language Testing System

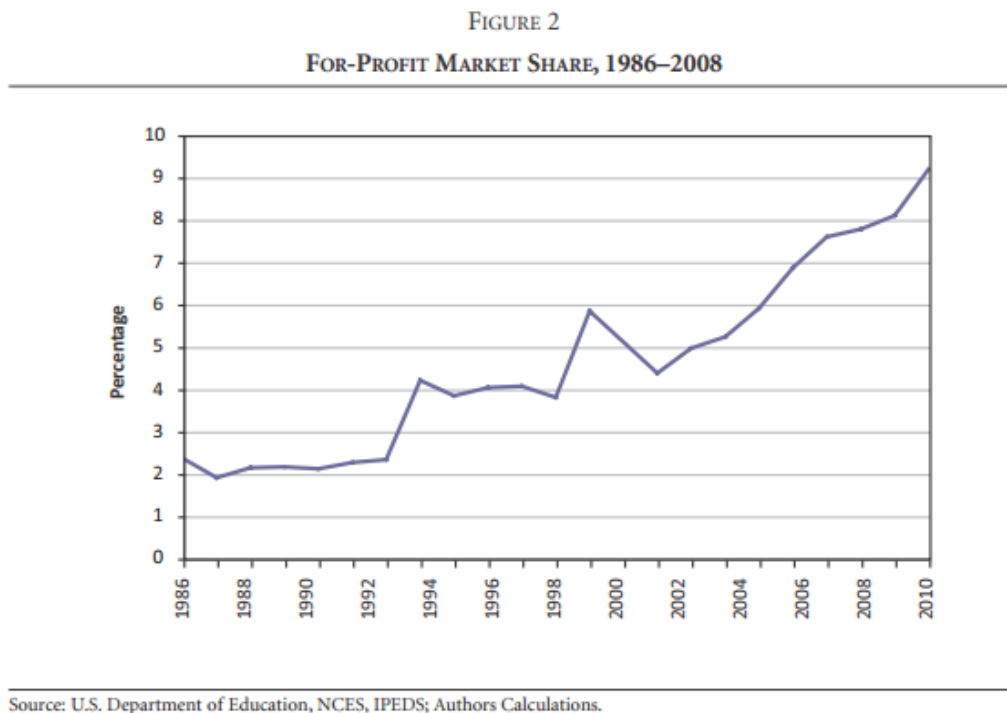
³ DVPP – Další vzdělávání pedagogických pracovníků

⁴ for profit organization – instituce, jejíž hlavním cílem je peněžní zisk

⁵ <http://www.devry.edu/>

britskou legendární Open University⁶, jejíž tradice v korespondenčních kurzech umožnila rychlý růst na internetu, při zachování vysokého akademického kreditu.

Obrázek 1: Vývoj For-profit organizací na trhu v letech 1986 – 2008 (2010)⁷



Zdroj: *For-Profit Higher Education - Growth, Innovation and Regulation*, str. 11

1.3 Organizační struktura virtuální školy WebSchool, s. r. o.

Ve společnosti WebSchool rozlišujeme čtyři pracovní pozice:

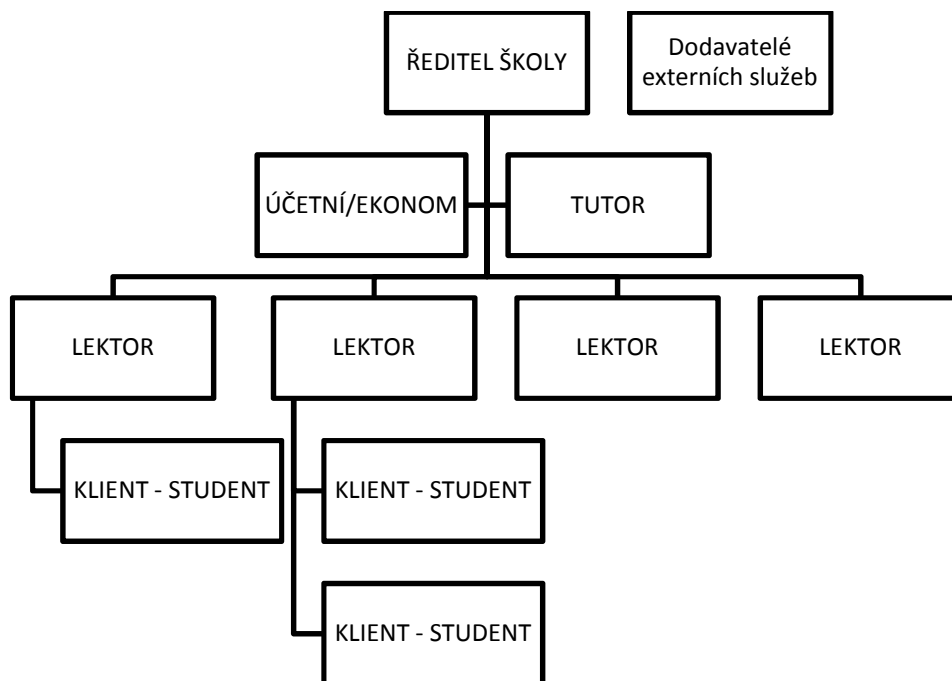
- ~ Ředitel školy, který odpovídá za celkový provoz školy a je nadřízený všem ostatním funkcím, je zároveň i jednatelem školy.
- ~ Tutor je zaměstnancem školy a vyřizuje administrativní záležitosti – smlouvy, přihlášky, stará se o kvalitní průběh výuky, spolu s ředitelem školy kontroluje lektory a má pod svou záštitou všechny studenty – odpovídá na jejich dotazy a vyřizuje s nimi potřebné záležitosti.

⁶ <http://www.open.ac.uk/>

⁷ http://www.centerforcollegeaffordability.org/uploads/ForProfit_HigherEd.pdf

- ~ Ekonom/Účetní má ve správě finance, stará se o účetnictví, daně, výplaty apod.
- ~ Lektor je zaměstnancem školy, vypracovává materiály k výuce, kterou pak provádí ve virtuální třídě Spreed v prostředí Fronter, spravuje třídní knihu – raport výuky, vypracovává výkazy práce, spravuje svůj vlastní “profil” ve Fronteru a využívá firemní chat pro komunikaci s ostatními lektory
- ~ Studenti kurzů WebSchool jsou zákazníci, kteří očekávají vybrané, nasmlouvané a zaplacené služby.

Schéma 1: Organizační struktura virtuální školy WebSchool



Zdroj: Vlastní zpracování, listopad 2011

2 Systém řízení organizace

Organizace (podnik) je složitý sociálně ekonomický systém s mnoha prvky, které jsou propojeny ve vzájemných vazbách. Skládá se ze dvou vzájemně propojených podsystémů, řídicího (subjekt řízení) a řízeného (objekt řízení). Činností řídicího systému dochází cílevědomě ke změnám v činnostech řízeného systému. Tuto činnost nazýváme proces řízení, který je realizován v rámci dané organizační struktury. „*Proces řízení je souborem řídicích aktivit, které řídicí systém plní v rámci jednotlivých funkcí řízení – základních, průběžných a zabezpečovacích.*“⁸

Na systém řízení podniku je nutno nahlížet ze dvou úhlů, které jsou vzájemně propojeny, struktury systému a procesů řízení. Struktura systému řízení je uspořádána do tzv. organizační struktury (viz kapitola 2.2.2.), která vytváří prostředí pro realizaci procesu řízení vykonávaných aktivit a činností v podniku.

V současné době je velmi složité určit konkrétní a ustálenou definici managementu, protože na něj lze nahlížet z mnoha úhlů pohledu a existuje velké množství autorů, kteří se touto problematikou zabývají. Například Šajdlerová a Konečný (2007) definují management jako „*systém principů, metod, technik a postupů používaných při řízení firem a jiných institucí, jako výsledku spojení vědy a umění řídit.*“ Mládková, Jedinák a kolektiv (2009) ve své knize uvádějí, že „*základní náplní managementu je tvorba cílů a hledání prostředků, jak těchto cílů dosáhnout.*“

2.1 Hlavní úkoly managementu a jeho úrovně

Hlavním úkolem managementu je řídit organizaci prostřednictvím vedoucích pracovníků, tzv. manažerů. Tito pracovníci mají za úkol definovat cíle organizace a řídit činnosti, které k těmto cílům vedou. Odpovídají za výsledky práce a vytvářejí organizační strukturu organizace. V neposlední řadě pracují s lidmi a prostřednictvím nich. V rámci managementu rozeznáváme tři základní úrovně:

Vrcholový management (top management) – nejvyšší vedení společnosti. Mají těsnou blízkost k vlastníků společnosti, koordinují a rozhodují s nejvyššími

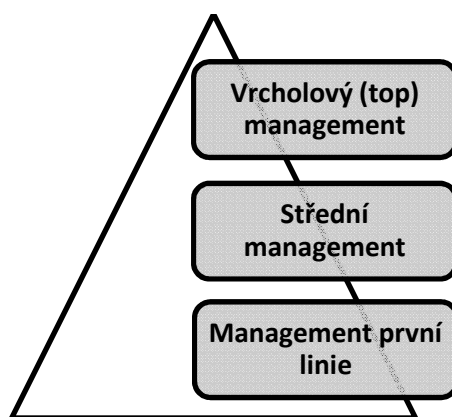
⁸ ŠAJDLEROVÁ, I. KONEČNÝ M. *Základy managementu*, str. 117

pravomocemi, mají zodpovědnost za celý podnik a na jejich rozhodnutí závisí konečný výsledek hospodaření podniku.

Střední management (middle management) – vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů ve společnosti. Představují početnou skupinu řídicích pracovníků, jsou hierarchicky podřízeni vrcholovému managementu a jejich hlavním úkolem je získávat, zpracovávat a poskytovat informace.

Management první linie (supervisory management) – vedoucí dílen, mistři, apod. Jsou vedoucími pracovníky, kteří jsou v bezprostředním kontaktu se zaměstnanci. Jsou zodpovědní za rozdělování, kontrolu a plnění jejich práce. Jsou podřízeni střednímu managementu a přinášejí mu podněty ke změnám v rámci organizace práce.

Obrázek 2: Úrovně managementu



Zdroj: Vlastní zpracování, březen 2012

2.2 Funkce managementu

Jak již bylo uvedeno, management představuje určitý systém. V případě uspořádání a řízení organizace se jedná o systém, který si lze představit jako účelnou formu navzájem spojených prvků, které utváří celek. Obsahuje funkce **základní** (plánování, organizování, operativní řízení, kontrola), **průběžné** (rozhodování, koordinování, regulování, vedení lidí, motivování, komunikování) a **zabezpečovací** (zabezpečení informací, zabezpečení personální a zabezpečení prostředků).

Za zakladatele a průkopníka managementu je považován Henri Fayol, který definoval již v roce 1916 pět základních funkcí managementu (plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola), které se uvádějí dodnes, ať již v základní nebo rozšířené formě. Jinou klasifikaci nabízí H. Koontz a H. Weihrich, kteří tento výčet upravili a rozšířili o personální zajištění pracovníků, tzv. řízení lidských zdrojů. Spojení a vytřídění těchto dvou klasifikací zařazuje mezi základní funkce managementu plánování, organizování, rozhodování, vedení, řízení lidských zdrojů a kontrolu.

2.2.1 Plánování

Je jednou ze základních a prvních manažerských funkcí. Jde o rozhodovací proces, díky němuž jsou uskutečňovány stanovené cíle organizace. Hlavním nástrojem plánování je plán, který by měl poskytovat odpovědi na to, čeho chceme dosáhnout a jak toho chceme dosáhnout. V tomto plánu jsou určeny cíle a to, jakými prostředky těchto cílů dosáhneme. Dobře vypracovaný plán je základním předpokladem k úspěšnému realizování cílů organizace.

Strategické plánování je výchozím bodem v rámci procesu celkové strategie organizace. U strategického plánování je hlavním nástrojem strategický plán. Výchozími body pro stanovení strategického plánu jsou mise a vize organizace, které vypracovává vrcholový management. Součástí výchozích podmínek ke stanovení strategického plánu bývají také strategické analýzy (SWOT a PEST analýza, analýza interního a externího prostředí firmy, atd.).

2.2.2 Organizování

Organizování je další základní manažerskou funkcí v rámci řízení organizace. „*Jde o cílevědomou soustavnou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému*“⁹. Výsledkem této manažerské funkce je organizační struktura, buď formální (uvedena v organizačním řádu a organizačním schématu organizace – je oficiální) či neformální (osobní a sociální vztahy mezi zaměstnanci – vzniká při každodenní komunikaci). Mezi základní formální organizační

⁹ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*

struktury řadíme tzv. liniovou, liniově štábní, funkcionální, maticovou, funkční, divizní, atd. V moderním pojetí organizace pak vznikají struktury jako projektová, améba, procesní, síťová, hypertextová či virtuální, apod.

Organizační struktura a její prvky

Nedílnou součástí dosažení stanovených cílů v organizaci je správná organizační struktura. Tím je zde myšleno formální uspořádání úkolů a vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci. Tento systém řídí vedoucí pracovníci, kteří koordinují dané procesy a motivují pracovníky. Na základě organizační struktury jsou pak uskutečňovány jednotlivé funkce managementu. Při jejím návrhu je nutno dbát na aspekty, které ovlivňují její budoucí uspořádání. Je nutno zvážit specializaci jednotlivých pracovníků a činností, které se v rámci organizace odehrávají, protože na základě této specializace je pak určována hierarchie a postavení jednotlivých pracovníků. Je nutno také přemýšlet nad tím, zda jednotlivé pracovníky rozdělit do oddělení funkčně podle specializace, či podle služeb, výrobků, které vytvářejí. V organizační struktuře se také promítá integrace jednotlivých oddělení. Zvažuje se tedy nad tím, do jaké míry má být tato integrace uplatněna. Při volbě organizační struktury je také velmi nutné dbát na to, jakým způsobem bude management provádět řídicí činnost. Zda zvolí formu centralizovanou či decentralizovanou apod.

2.2.3 Rozhodování

Rozhodování se řadí mezi funkce manažerské. Jde o proces výběru varianty (z minimálně dvou možností, které jsou předem známy), který provádí vedoucí pracovník na základě určitých hledisek (kritérií), za účelem splnění stanoveného cíle. Tato kritéria jsou vzájemně porovnávána, jsou hodnocena rizika, následně je vybrána optimální varianta a přijato rozhodnutí. Vedoucí pracovníci využívají k tomuto procesu různých podpůrných prostředků (tzv. techniky a metody na podporu rozhodování – např. síťové grafy, metoda kritické cesty, kritérium minimax/maximin/maximax, metoda dílčích pořadí, metoda 66, Ganttův diagram, apod.), čerpají z poznatků z praxe a využívají dostatečně kvalitní informace. Předpokladem k efektivnímu rozhodnutí je kvalitní obsah rozhodnutí, které je ustanoveno včas tak, aby bylo akceptováno jinými řídicími

pracovníky i podřízenými, a aby tímto rozhodnutím nebyly narušeny etické hodnoty, zákony a pravidla jak uvnitř firmy, tak mimo ni.

2.2.4 Vedení

Také vedení lidí - leadership, je důležitou manažerskou funkcí, kterou vykonávají vedoucí pracovníci. Ti mají za úkol vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitním výkonům ve své práci. V rámci této funkce se setkáváme se dvěma přístupy – vedením a řízením.

Tabulka 1: Vedení versus řízení

Vedení versus řízení	
<p>Vedení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lídři se koncentrují na budoucnost, ale neopomíjejí minulost. • Lídři zkoumají, zda se dělají správné věci (celek). • Určují směr, vizi, účel, principy, jednájí s top linií. • Starají se o rozvoj lidí, systému, kultury, vztahů a vazeb, podporu, prevenci. 	<p>Řízení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manažeři se koncentrují na zaznamenávání minulosti. • Manažeři zkoumají, zda se věci dělají správně (detail) • Management se zabývá více kontrolou, logistikou a výkonností, jedná s nižší linií • Starají se především o kontrolu prvků systému, nápravná opatření.

Zdroj: MLÁDKOVÁ, L. JEDINÁK, P. a kol. Management, str. 64

Teorie vedení lidí

Vedení lidí v praxi je uplatňováno na základě určitých teorií, které byly vypracovány v průběhu posledních desetiletí, na základě zkušeností a výsledků z praxe. Jedná se především o teorie:

Nejznámější a pravděpodobně nejvíce zmiňovaná McGregorova teorie X a Y, dále pak teorie velkých osobností, teorie osobnostních rysů, kontingenční teorie, situační teorie, behaviorální teorie, participativní teorie, transakční teorie, transformační teorie, apod. Každá z těchto teorií čerpá z výsledků z praxe a využívá jednotlivých, ať

již charakterových rysů pracovníků i vedoucích pracovníků, jejich postojů, vztahů mezi nimi, situací či pracovních prostředí a výsledků.

2.2.5 Řízení lidských zdrojů

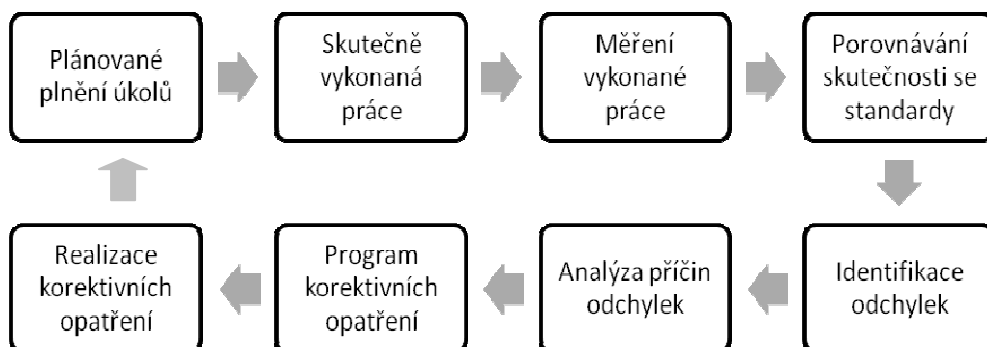
Řízení lidských zdrojů, jinými slovy personalistika či personální řízení, je stejně jako předchozí funkce managementu její nedílnou součástí. Je považována za rozvíjející se moderní disciplínu a díky bohatému obsahu je často uváděna jako samostatný vědní obor. Personální řízení se řadí mezi nejvýznamnější součást řízení jakékoliv organizace, jejíž součástí jsou zaměstnanci (lidé). Schematicky jej lze členit na dvanáct oblastí¹⁰: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, orientace a adaptace přijatých pracovníků, personální marketing, motivace pracovního jednání, hodnocení pracovníků a hodnocení práce, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, rozmisťování pracovníků, péče o pracovníky a pracovní vztahy. Tyto oblasti pak tvoří celek a jejich zvládnutí je předpokladem k dobrému fungování organizace.

2.2.6 Kontrola

Tato manažerská funkce je nedílnou součástí práce vedoucího pracovníka. Díky tomuto procesu je možné měřit vykonanou práci a odhalit v rané fázi možné nedostatky a předejít fatálním chybám. Základním principem kontroly je poznávat a ovlivňovat, k čemuž nám slouží konkrétní nástroje, jako například statistické údaje, účetnictví (rozpočty), zprávy a analýzy či osobní pozorování. V rámci organizace rozlišujeme kontrolu vnitřní a vnější. Ta může mít různé formy, např. systémovou, tematickou, kontrolní průzkum apod.

¹⁰ KUBÁTOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*, učební text, str. 8

Schéma 2: Kontrola plnění funkce systému se zpětnou vazbou



Zdroj: KOONTZ, H. WEIHRICH, H. *Management*, Praha, 1993, str. 550

2.3 Osobnost manažera a jeho hlavní úkoly v organizaci

Vedoucí pracovník by měl oplývat nejen nabytými vědomostmi a znalostmi, ale také praktickými dovednostmi, které získal během své praxe. Znalosti a dovednosti tedy mohou být:

Vrozené – inteligence, potřeba řídit a ovládat, schopnost empatie, představitost, tvořivost, komunikativnost, organizační schopnosti, dobré morální vlastnosti, atd.

Získané

- a) studiem – ekonomické teorie, podnikatelské znalosti, sociálně – psychologické znalosti, apod.
- b) praxí – zvládnání mezilidských vztahů, emocí, efektivnější způsoby komunikace, plánování apod.

Předpoklady dobrého manažera jsou výše uvedené vrozené a získané znalosti a dovednosti a dobrá duševní a psychická odolnost. Manažerské dovednosti by měly být technické (znalosti metod, procesů, postupů, specifických technik), lidské (schopnost pracovat s lidmi), koncepční (schopnost vidět společnost jako celek porozumět mu) a projekční (schopnost řešit problémy a nalézt efektivní a praktické řešení).

Hlavními úkoly manažera a jeho pracovní náplní v rámci organizace bývá stanovování cílů a vypracování plánů, při čemž řídí činnosti nutné k dosažení cílů organizace. Manažer velmi často pracuje s rizikem, protože odpovídá za výsledky práce podřízených a za výsledky organizace. Podílí se na tvorbě organizační struktury či na reorganizaci firmy a jeho největší náplní práce je práce s lidmi, jejich vedení, motivace, hodnocení, odměňování, kontrola, apod. Bez odpovídajících řídicích pracovníků se může každá organizace dostat do finančních, personálních či jiných problémů, protože dobří řídicí pracovníci jsou základem správného systému řízení v organizaci.

3 Virtuální organizace

Vzhledem ke stále větší popularitě ICT v České republice ve sféře podnikání¹¹ se stále více organizací rozhoduje pro využití této skutečnosti, aby získaly konkurenční výhody. Podstatou virtuální organizace je využívání ICT jako hlavního komunikačního nástroje mezi svými členy. Charakteristické znaky těchto organizací uvádí a blíže specifikuje tabulka 2. V současné době jsou virtuální organizace stále se rozvíjející entitou a nelze jednoznačně specifikovat jejich jasnou definici. Dědina a Odcházal (2007), Evangelu a Grundel (2011), kteří pojednávají ve svých knihách o problematice virtuálních týmů, se však shodují v základních charakteristikách, ke kterým patří geografická rozptýlenost členů (pracovníků), vysoká míra využívání ICT a flexibility organizace.

Tabulka 2: Znaky virtuální organizace

Znak	Popis
Spontánní propojování	Spontánně vytvářené aliance členů, kteří se spojují dohromady za účelem využití tržní příležitosti.
Nedostatek fyzických struktur	Síť je definována jako spolupráce členů a nikoli jako fyzický prostor (např. budovy)
Dělení úkolů do divizí	Celková práce je rozdělena mezi jednotlivé členy, kteří pracují geograficky oddělení a výsledky jejich činnosti jsou ve výsledku integrovány do jednoho celku.
Mobilní práce	Přesun práce z tradičních kanceláří se díky změně povahy práce z výroby na služby děje mnohem častěji.
Znalostní pracovníci	Jednotlivci jsou typickými znalostními pracovníky, jejich hodnota spočívá v jejich znalostech.
Expertnost	Členové přispívají svými klíčovými schopnostmi. Výsledkem je aliance, která vytváří vysokou přidanou hodnotu.

¹¹ dle šetření českého statistického úřadu z roku 2011 (dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=ICT0090UU&&kapitola_id=420), 77,7 % firem uvedlo aktivní provozování webových stránek

Outsourcing	Klíčové aktivity jsou zachovány (např. výzkum, vývoj) a aktivity ne zcela nezbytné jsou najímány.
Elektronické propojení členů	Použití sofistikovaných ICT umožňuje rychlé propojení členů organizace.
Závislost na komunikačních technologiích	Lidé, nápady a znalosti jsou díky technologiím sdíleny mnohem rychleji než kdykoliv před tím.
Rychlé přepínání	Možnost rychlé změny dodavatelů.
Meta-management	Meta-management koordinuje outsourcované funkce mezi různými dodavateli a vytváří tím dodavatelské řetězce.
Působení navenek jako jeden celek	Navzdory tomu, že členové jsou nezávislými jednotkami, vystupují navenek jako jedna organizace.

Zdroj: DĚDINA, J. ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy, str. 176-177

3.1 Typy virtuálních organizací

Základní členění je dáno stupněm virtuálnosti a flexibility činnosti organizace. Z toho hlediska lze členit tyto podniky na organizace částečně virtuální (část projektů je zabezpečována virtuálními týmy, ale ostatní činnosti probíhají v klasické organizaci práce) nebo ryze virtuální organizace (všechna činnost zabezpečována prostřednictvím práce virtuálního týmu, popř. týmů)

Autoři Dědina, Odcházal (2007) ve svém díle uvádějí systematickou klasifikaci pěti odlišných typů virtuální organizace, kterou vypracovali na základě analýzy různých pramenů. Patří sem:

Technologická organizace

Tento typ virtuální organizace je založen na rozvoji a rozšíření nových ICT. Je zde brán zřetel na intenzivní využívání ICT v praxi, na úrovni různorodých hlavních i podpůrných aktivit, aby bylo dosaženo zvyšování efektivity podniku. Jedná se především o perfektní systém organizace práce, přičemž to je možné právě díky aktivnímu využívání ICT v rámci provozu podniku.

Distribuovaná organizace

Typ distribuované organizace nám už v názvu napovídá, že zde dochází k dělení nebo rozdělení, v tomto případě, práce či pracovních úkolů. Díky aktivnímu využívání ICT se zde využívá model tzv. práce na dálku. Pracovníci daného podniku již nemusí pracovat ve fyzickém sídle podniku, ale je jim umožněno, právě díky ICT, vykonávat svou práci z domova nebo z jakéhokoliv jiného místa, kde je k dispozici připojení k internetu.

Externalizovaná organizace

Tento typ organizace je založen na využití tzv. outsourcingu. Tzn., že externalizovaný podnik se soustředí na to, aby delegoval jisté funkce organizace na specializovaného subdodavatele a tím optimalizoval účelnost své organizace. Stupeň virtuálnosti lze měřit množstvím funkcí, které jsou svěřeny specializovaným podnikům. Tzn., že čím více funkcí podnik deleguje na subdodavatele, tím více se stává virtuálním. Plně virtuální externalizovaná organizace se pak stává řídicí organizací a plní pouze roli koordinátora jednotlivých fází produkčních a obchodních činností, protože všechny činnosti jsou realizované prostřednictvím subdodavatelů.

Kyberorganizace neboli Kyberpodnik

Pod pojmem kyberorganizace si lze představit podnik, jehož všechny činnosti a aktivity se uskutečňují v kybernetickém prostoru¹². V tomto smyslu je kyberorganizace zastřešovatelem vazeb mezi výrobcí a konečnými spotřebiteli. Jde o zcela nemateriální formu podnikání, kdy společnost nemá fyzické sídlo a nepotřebuje ke svému podnikání ani budovy či pozemky. Typickým příkladem je společnost eBay, jež zprostředkovává obchodování mezi nabízejícími a poptávajícími.

Dočasná síť

Je založena za účelem společného projektu. Jedná se organizaci tvořenou více podniky a má vymezený úsek trvání. Její životnost je omezena na délku trvání daného

¹² Kyberprostor – virtuální svět vytvoření pomocí moderních ICT

projektu. Mezi virtuální organizace ji řadíme z toho důvodu, že pro dosažení cíle jsou využívány ve velké míře ICT, a to především z důvodu geografického umístění zúčastněných podniků. Členové této sítě používají během trvání stejnou informační platformu. Tento model se v současné době uplatňuje především v Evropských zemích.

3.2 Virtuální tým

Dědina, Odcházal (2007) definují virtuální tým jako skupinu lidí, kteří společně pracují i přes to, že nejsou na stejném geografickém místě a používají mnohem častěji k vzájemné komunikaci technologie jako internet, e-mail, videokonference, instant messaging a telefon. Virtuální tým je podle nich hlavním stavebním prvkem a centrem činnosti virtuální organizace. Evangelu, Grundel (2011) popisují virtuální tým jako tým, který pracuje odlišnou formou, kde se lidé běžně nesetkávají, pracují napříč odděleními firmy, popř., jehož členové jsou zaměstnání v různých zemích světa.

3.3 Druhy virtuálních týmu

V praxi se lze zajisté setkat s různými druhy virtuálních týmů, které jsou děleny dle určitých kritérií (obor, styl práce, délka trvání, apod.) Evangelu, Grundel (2011) uvádějí tři druhy virtuálních týmů, dle délky jejich trvání. Patří sem:

Virtuální tým krizový, který bývá sestaven za účelem řešení akutního problému či nenadálé situace. Jeho cílem je vyřešit daný problém či situaci, potom jeho trvání končí.

Virtuální tým projektový řeší předem zadaný projekt. Je předem stanoven jeho začátek, konec a cíl.

Virtuální tým permanentní je sestaven na dobu neurčitou a má za cíl řešit různorodé situace. Má pevně stanovený začátek, cíl ne.

3.4 Rozdíly mezi virtuálním a konvenčním týmem

Na základě průzkumu¹³ agentury RW³ Culture Wizard – The Challenges of Working in Virtual Team, který byl proveden na jaře roku 2010, a jehož se zúčastnilo 1592 respondentů ze 77 zemí po celém světě, vyplývá, že rozdíly mezi virtuálním a konvenčním týmem jsou znatelné především v oblastech řešení konfliktů, rozhodování a vyjadřování názorů.

Evangelu, Grundel (2011) uvádí, že odlišnosti manažerské práce ve virtuálním a konvenčním týmu jsou odlišné v komunikaci, sociálních vazbách, v prioritách, rozdílných kulturních a pracovních návycích, v úrovni firemní hierarchie a v rozdílné motivaci pro dosažení cíle.

Všeobecně tedy můžeme říct, že práce v těchto dvou odlišných prostředí je rozdílná především v komunikaci, kde rozdíly budou jistě markantní. Už samotný fakt, že ve virtuálním prostředí si pracovníci předávají informace zejména prostřednictvím informačních a komunikačních technologií, potvrzuje tyto rozdíly. Sociální vazby se ve virtuálním prostředí většinou vytvářejí nepřirozeně. Téměř polovina (46%) respondentů v průzkumu agentury RW³ Culture Wizard potvrdila, že se nikdy nesešla se svými kolegy z virtuálního týmu a 30% dotázaných jen jednou za rok. V takových podmínkách nelze tedy předpokládat, že se sociální vazby tvoří přirozeně, jak tomu bývá u konvenčních (face-to-face) týmů. Dalším velmi odlišným faktorem práce ve virtuálním prostředí je způsob řešení a řízení konfliktů. Celých 73 % respondentů zmiňovaného průzkumu vnímá tuto skutečnost ve virtuálním týmu jako odlišnou od konvenčního pracovního prostředí.

V rámci týmové výměny informací existují různé dimenze prostoru a času a jejich propojení. Následující tabulka nám ukazuje, jak funguje přenos informací v rámci virtuálního týmu a v rámci konvenčního týmu.

¹³ RW³ Culture Wizard, *The Challenges of Working in Virtual Teams*, duben 2010

Tabulka 3: Komunikace v čase a prostoru v rámci jednotlivých týmů

		MÍSTO	
		Stejné (konvenční tým)	Různé (virtuální tým)
ČAS	Stejný (on-line)	Lokální/synchronní Osobní schůzky, jednací místnosti	Distribuované/synchronní Audiokonference, videokonference
	Různý (off-line)	Lokální /asynchronní Zdrojová centra, týmové místnosti	Distribuované/asynchronní Hlasové schránky, e-mail, webové konference, intranet

Zdroj: DĚDINA, J. ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*, str. 88

4 Řízení virtuální organizace

Provoz organizace postavené na práci ve virtuálním týmu, se potýká s rozličnými specifiky. S těmito specifiky, se vedle členů týmu, nejčastěji setkávají vedoucí pracovníci, kteří by měli disponovat znalostmi v tomto oboru a kteří by zároveň na tyto překážky měli být připraveni.

4.1 *Hlavní odlišnosti virtuální organizace mající dosah na způsob řízení*

K hlavním aspektům, které je nutno zohlednit při řízení virtuální organizace, jsou její znaky (viz tabulka 2). Řídící pracovníci by tak měli být seznámeni s hlavními odlišnostmi, které vyplývají již z definice virtuální organizace. Mezi tyto patří především **geografické rozptýlení jednotlivých týmů/pracovníků**, díky níž se uplatňuje odlišný **způsob komunikace** a používání komunikačních prostředků (viz kapitola 4.3.). Na té je založena odlišná **práce v týmu** a **vznik sociálních vazeb** mezi jednotlivými zaměstnanci, která souvisí také s geografickým i časovým rozptýlením členů týmu. Pracovníci musí být jasně obeznámeni se svou rolí a cílem práce. I když jsou nezávislými jednotkami, musí mít vždy na paměti, že vystupují všichni společně jako jeden celek.

Činnost vedoucích pracovníků je postavena na volbě vhodného způsobu komunikace. Stejně jako u klasických manažerů platí, že by měli mít znalosti teoretické i praktické. Měli by mít schopnosti jako alternativní, samostatné a strategické myšlení, měli by být otevření novinkám a změnám (vysoká míra flexibility), což souvisí také se schopností se profesně rozvíjet. Zadávaní úkolů pro daný tým musí být srozumitelné, jasné a důkladné, čehož dosáhneme použitím vhodných komunikačních prostředků.

4.2 *Komunikační prostředky ve virtuálním prostředí*

V oblasti komunikace virtuálních týmů jde o využívání takových nástrojů, které jsou schopny se alespoň částečně přiblížit běžným komunikačním nástrojům a zčásti simulovat prvky neverbální komunikace (gesta, doteky, mimika, postoje, atd.), které

jsou ve virtuální komunikaci omezeny. Mezi komunikační prostředky ve virtuálním prostředí lze zařadit¹⁴:

E-mail

Patří mezi nepřírozené formy komunikace, protože nám neumožňuje vidět se s adresátem tváří v tvář. Jeho velkou výhodou je, že odesílatel může odeslat spoustu informací během několika sekund. Pisatel má více času si rozmyslet, co bude daný text obsahovat a může připojit různé soubory jako obrázky, videa, tabulky, šablony, aj.

Telekonference

Slouží jako prostředek k nahrazení tradičních schůzek v rámci organizace, protože umožňuje setkání více lidí (zaměstnanců organizace) pomocí ICT. Pomocí telekonference lze prezentovat různé elektronické soubory, je možno hodnotit, motivovat a úkolovat členy týmu. Cílem telekonference a její výhoda je úspora času a nákladů spojených s případným cestováním. Nevýhodou může být to, že účastníci této konference neví, co ostatní dělají, zda jsou zaujati tématem či ne, zda hrají hry na PC či dokonce spí.

Videokonference

Je formou telekonference s možností vizuálního kontaktu pomocí webových kamer. I přes to však jde o nepřírozený komunikační prostředek, protože vizuální kontakt je omezen a stále nedokáže nahradit přímý kontakt lidí. Většinou jde o technické důvody jako rozlišení a zpoždění obrazu či chybějící prostorový vjem. Stejně jako u telekonference zde platí výhody úspory času a nákladů na provoz a cestování. Nevýhodou může být rozdílné technické vybavení a kompatibilita účastníků videokonference.

¹⁴ Výčet komunikačních prostředků je čerpán z knih *Virtuální tým – Efektivní řízení lidí na dálku* (2011), *Management a moderní organizování firmy* (2007) a z dostupných informací na internetových portálech cz.wikipedia.org a www.wikipedia.org

Chatroomy

Tento výraz lze přeložit jako diskusní místnosti nebo fóra, které mohou být veřejné či soukromé (v rámci dané organizace). Jsou vhodné především k výměně názorů, zkušeností a předávání nových myšlenek v určité oblasti a v rámci daného tématu.

Interní komunikační a informační systémy

Slouží jako ucelený systém, který má podobu internetové či intranetové aplikace, který poskytuje registrovanému uživateli využívání jednotlivých komunikačních prostředků jako je e-mail, videokonference, chat, diskusní fórum, aj. Výhodou je především možnost sdílení firemních novinek a důležitých informací formou firemní nástěnky, zadávání úkolů, motivace a hodnocení každého pracovníka jednotlivě.

Speciální formou doplnění komunikačních prostředků mohou být i emotikony, tzv. smajlíci. Jde o vyjádření postoje, nálady či mimiky formou grafického symbolu v psaném textu, kterou vyjadřuje pisatel. Používají se převážně v neformálním stylu komunikace, především mezi zaměstnanci stejné hierarchické úrovně. Mohou být podpůrným prostředkem k navazování sociálních vazeb mezi pracovníky.

5 Hlavní nástroje využívané pro řízení WebSchool, s. r. o.

Tato kapitola představuje hlavní nástroje využívané pro podporu řízení a pro provoz WebSchool, mezi které patří podpůrný systém CRM (Customer Relationship Management) Podio, který slouží jako interní komunikační nástroj. Dále pak je to LMS (Learning Management System) Fronter a jako třetí si WebSchool zvolila k užívání aplikaci virtuální třídy Spreed, ve které se uskutečňuje výuka.

5.1 Interní komunikační nástroj Podio

Interní komunikační nástroj Podio slouží ve společnosti WebSchool jako hlavní nástroj pro podporu komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Je podpůrným nástrojem pro řízení celé organizace. Lze jej nazvat virtuální kancelář společnosti WebSchool.

Podio slouží jako jednotné prostředí v oblasti řízení a administrace. Pokrývá především ty klíčové oblasti řízení firmy, které vycházejí ze základních funkcí managementu. Umožňuje spravovat projekty podniku a řízení financí, nabízí nástroje pro podporu budování a udržování vztahů se zákazníkem a v neposlední řadě poskytuje firmě podpůrné nástroje v oblasti řízení lidských zdrojů. Tento program je lehce programovatelný, flexibilní a umožňující manažerskému týmu adaptaci svých základních nástrojů pro specifické účely provozu prakticky bez nároku na pomoc IT odborníka.

5.2 LMS Fronter

Zounek (2009) představuje LMS neboli Learning management system jako systém pro řízení a kontrolu výuky, jež vytváří pro vyučující i studenty propracovaná virtuální výuková prostředí, umožňující administraci studia, tvorbu a správu jednotlivých kurzů apod. Obsahují rovněž nástroje na tvorbu obsahu a jeho zpřístupnění studentům. Do tohoto prostředí je rovněž možné nahrávat textové, audio či video soubory, součástí bývají také nástroje pro komunikaci a pro sdílení informací a spolupráci všech aktérů vyučování a učení.

LMS Fronter si lze představit jako „virtuální školu“, která poskytuje svým uživatelům výukové prostředí, jež je uzpůsobeno jejich požadavkům. Jednoduché znázornění této platformy můžeme shrnout v pěti klíčových pojmech:

- A) Budova: Platforma Fronter představuje virtuální školní budovu na internetu, která je nastavena podle skutečné budovy. V platformě Fronter se proto uživatel nachází v prostředí, které zná.
- B) Místnost: Budovu tvoří místnosti – učebny, pracovny a třídy. V platformě Fronter jsou též k dispozici. Výhodou je, že pokud nějaké místnosti schází v reálné podobě, třeba konferenční nebo projektová místnost, není problém je postavit ve virtuální podobě.
- C) Nástroje: Každá místnost je podle svého účelu vybavena různými nástroji. Místnosti v platformě Fronter si uživatelé vybaví těmi nástroji, které nejlépe vyhovují jejich požadavkům a které potřebují pro výuku, komunikaci, spolupráci či prezentaci.
- D) Uživatelé: Do každé místnosti patří lidé – uživatelé. Stejně jako v běžném životě, v každé budově jsou přítomni různí lidé, kteří zastávají různé role – někteří se vzdělávají, jiní vzdělávají druhé, někteří dohlíží na správný chod budovy a někteří budovu řídí. Podle toho, jaká je role uživatele v té či oné místnosti, má k dispozici odpovídající nástroje, práva a povinnosti.
- E) Klíč: Klíčem potřebným pro vstup do platformy je uživatelské jméno a heslo. Nic víc nepotřebuje uživatel znát k tomu, aby měl dveře do virtuální budovy vždy otevřené.

5.3 Virtuální třída Spread

Výuka uskutečněná ve Fronteru je propojena s tzv. virtuální třídou Spread, která slouží k interaktivní práci mezi studentem a lektorem. Tato aplikace je propojena s prostředím Fronter a je zde uskutečňována výuka kurzů WebSchool. Toto výukové prostředí bylo zvoleno zejména z toho důvodu, že splňuje – dle vedení WebSchool - všechny předpoklady k hladkému průběhu online výuky. Možnost prezentace učiva a

vykládané látky studentům na tabuli je jednou z předností této aplikace. Studenti využívají ke komunikaci s lektorem jak mikrofon a webkameru, tak chat. Lektor s nimi může sdílet soubory a nahrávat je během výuky. V tomto prostředí je umožněno také tvořit myšlenkové mapy nebo sdílet obrazovku. Díky dlouholetým zkušenostem společnosti WebSchool s tímto prostředím, se vedení firmy rozhodlo využít této virtuální třídy k běžnému provozu.

5.4 Podpůrné nástroje

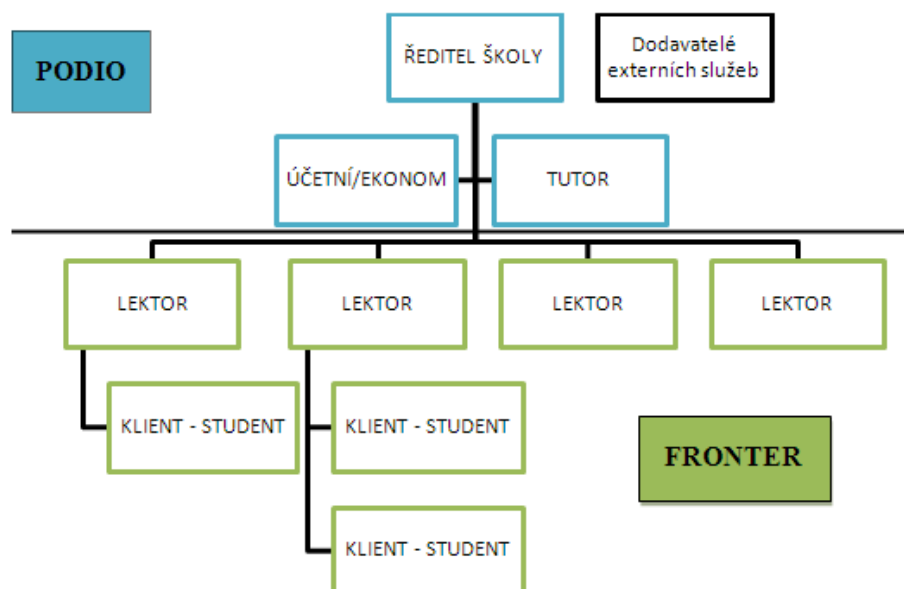
Pro případy nenadálých výpadků hlavních nástrojů, které se používají ve WebSchool, se vedení školy rozhodlo pro využití podpůrných nástrojů, mezi které patří především e-mailový klient, instant messenger Skype a Google Docs. E-mailový klient by měl umožnit komunikaci především v případech, kdy nebude možné se z technických či jiných důvodů připojit do systému Podio. Veškerá komunikace pak bude odkloněna do pracovních e-mailových schránek všech zaměstnanců. Instant messenger Skype byl zvolen z důvodů snadné dostupnosti běžných uživatelů internetu a také díky možnostem videokonference, chatu a sdílení souborů. Díky těmto funkcím je program Skype schopen zajistit provizorní řešení výuky při výpadku systému Fronter či Spreed. Posledním zmiňovaným podpůrným nástrojem je aplikace Google Docs, jež umožňuje sdílení, vytváření a uchovávání různých typů dokumentů (klasické dokumenty, tabulky, grafy, prezentace, apod.), která je v rámci WebSchool využívána jako zprostředkovatel pro vytváření potřebných dokumentů jako jsou manuály, smlouvy, tabulky, výkazy práce, faktury, apod.

6 Systém řízení vzdělávací instituce, která klade důraz na využití ICT v praxi

Aby společnost WebSchool fungovala efektivně a docházelo k uskutečnění stanovených cílů, byl na základě teoretických poznatků, sestaven systém řízení, který koordinuje jednotlivé úkony prostřednictvím Podia a Fronteru. Tyto podpůrné nástroje jsou web-based, tedy na síti provozované a tudíž na internetu odkudkoliv dostupné služby. Oba tyto nástroje jsou multiplatformní. Lze s nimi pracovat za použití jakéhokoliv počítače, tabletu i chytrého telefonu, a to i s nepříliš kvalitním připojením. Pracovníci mohou přistupovat odkudkoliv, za dodržení smluvních podmínek o vlastní konektivitě a technickém vybavení odpovídajících plněnému úkolu.

V interním komunikačním prostředí Podio, jsou řízeny ty procesy, které se týkají především interních záležitostí WebSchool. Do tohoto prostředí mají přístup pouze řídicí zaměstnanci WebSchool. Zároveň bylo nutné nastavit výukové prostředí Fronter, které využívají klienti a učitelé tak, aby bylo srozumitelné, přehledné a především logicky propojeno s prostředím Podio.

Schéma 3: Organizační struktura WbS dle používání hlavních nástrojů řízení



Zdroj: Vlastní zpracování, březen 2012

6.1 Nastavení interního komunikačního nástroje Podio

Primárním úkolem systému Podio je podpora řízení společnosti WebSchool. Velkou výhodou tohoto komunikačního nástroje je fakt, že firma je schopna si toto prostředí nastavit sama bez zásahů IT odborníka. WebSchool, s. r. o. se rozhodla nastavit Podio dle potřeb provozu jazykové školy.

6.1.1 Přihlášení a registrace do systému

Do celé aplikace se člen týmu WebSchool přihlásí až po registraci. K registraci je zapotřebí e-mail, přihlašovací údaje jsou pak shodné s přihlašovacími údaji e-mailového klienta. Na tento e-mail se pak přeposílají automaticky upozornění o aktivitě v Podiu. Po přihlášení do aplikace Podio má uživatel přístup pouze do těch místností, ke kterým mu administrátor poskytne povolení. Tudíž, každý zaměstnanec může mít jiné nastavení Podia a nemusí mít přístup do všech místností. Po registraci a přihlášení si uživatel vyplní profil, který pak spravuje a mění po celou dobu existence v interním prostředí Podio.

6.1.2 Organizační uspořádání WebSchool, s. r. o. v prostředí Podio

Ve virtuálním komunikačním prostředí Podio byla založena virtuální kancelář firmy s názvem „WebSchool s.r.o.“. V této virtuální kanceláři má uživatel možnost vytvořit další jednotlivé místnosti, tzv. workspaces, které slouží ke správě jednotlivých sekcí v rámci firmy. V případě WebSchool byly vytvořeny tyto workspaces:

B2B¹⁵ Prodej, ve kterém jsou vedeny tyto položky:

- záznamy o prodeji podnikatelské sféře a o poskytování výuky firmám,
- registrace firem,
- databáze kontaktů firem a jejich jednatelů,
- harmonogram setkávání s jednatelem,
- produkty nabízeny tomuto spektru zákazníků,
- vzorové dokumenty, smlouvy a formuláře.

¹⁵ Převzato z anglického originálu Business to business – obchodník obchodníkovi

Tento workspace slouží k řízení objednávek klientů podnikatelské sféry. Dále pak ke správě aktuálních produktů, schůzek s klienty, atd. Označení B2B se vžilo v organizaci i pro názvy jednotlivých produktů neboli kurzů, tzn., že každý kurz, který je určen firmám, živnostníkům či státním orgánům je označen jako B2B.

B2C¹⁶ Prodej, ve kterém jsou vedeny tyto položky:

- záznamy o prodeji jednotlivých kurzů individuálním zájemcům o výuku a vzdělávání,
- registrace individuálních zákazníků,
- produkty nabízeny v individuálních kurzech,
- vzorové dokumenty, smlouvy a formuláře pro komunikaci s klientem.

Tento workspace slouží, stejně jako předchozí, k řízení objednávek individuálních klientů. Probíhá zde také správa aktuálních produktů a vzorových dokumentů. Stejně tak, jako kurzy B2B, jsou označovány i kurzy pro individuální zájemce a to označením B2C.

HR¹⁷ – zaměstnanci, ve které jsou vedeny tyto položky:

- databáze učitelů,
- databáze uchazečů o zaměstnání,
- harmonogram setkání a výběrových řízení,
- vzory smluv a pracovních dokumentů.

Tento workspace je určen k řízení lidských zdrojů. Jsou zde základní podpůrné nástroje k řízení některých oblastí řízení lidských zdrojů. Jsou zde nástroje k vytváření a analýze pracovních míst, k personálnímu plánování, k získávání pracovníků a k výběru pracovníků a nalezneme zde podpůrné dokumenty pro jejich orientaci a adaptaci.

Marketing & PR¹⁸ je workspace, který slouží hlavně při interním řízení propagace firmy. Slouží jako databáze marketingových kampaní, konkurence a externích dodavatelů v oblasti PR a Marketingu.

¹⁶ Převzato z anglického originálu Business to customer – Obchodník zákazníkovi

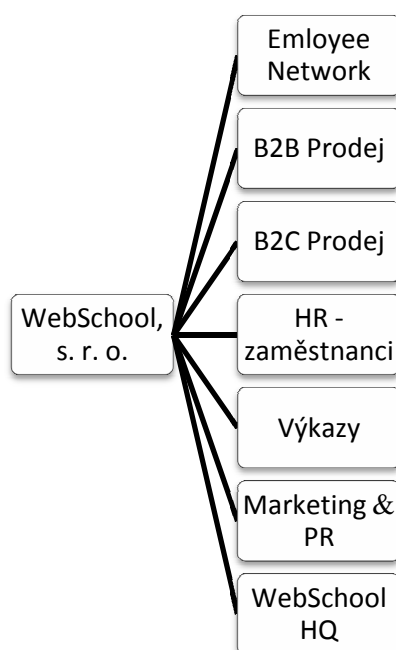
¹⁷ Převzato z anglického originálu Human resources – Lidské zdroje

Výkazy, jsou jednoduchým přehledem v oblasti financí a odměňování zaměstnanců. Jsou zde vedeny faktury za vyúčtované služby, výkazy a mzdové listy. Je zde také k dispozici přehled docházky jednotlivých studentů a evaluace výuky. Výkazy slouží jako nástroj kontroly práce lektorů a jejich odměňování.

WebSchool HQ¹⁹: tato místnost je určena především ke sdílení informací mezi zaměstnanci (tutorem a ředitelem), jedná se o interní prostor pro výměnu názoru ohledně nastavení, problémů apod. Jedná se o workspace, který je určen ke sdílení plánů organizace, k vytyčení strategických cílů, apod.

Employee Network: slouží jako oficiální firemní nástěnka, která umožňuje sdílet soubory a různé informace ohledně interního provozu firmy. Tento workspace je zabudován v základním nastavení virtuální kanceláře WebSchool, tudíž se vedení společnosti rozhodlo tento workspace zachovat jako přístupný všem zaměstnancům a prezentuje zde vypracované konečné plány (finanční, strategické, personální, apod.)

Schéma 4: PODIO workspaces



Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://podio.com/users/96924>

¹⁸ Převzato z anglického originálu Public relations – Vztahy s veřejností

¹⁹ Převzato z anglického originálu Headquarters - Centrála

6.1.3 Aplikace – nástroje řízení procesů

Podio umožňuje použití aplikací vytvořených jinými uživateli pro nejrůznější účely a podporuje zejména jejich tvorbu a editaci pro vlastní, specifické potřeby. Tyto aplikace jsou volně dostupné uživateli a lze si je okamžitě stáhnout do svého nastavení. Graficky zdařile a technicky funkčně je zpracován editor, který díky sadě základních funkcí umožňuje sestavení vlastní sady, která pokrývá informace o dané položce. Tato sada je pak reprezentována v horní liště pracovního prostoru (workspace) a při kliknutí se aktivuje a nabízí procházení databáze a práci s ní. Funkce pro zpracování dat používané v aplikacích nastavených pro WebSchool zahrnují:

- Textová pole
- Odkazy na webovou stránku
- Kategorie (definované pro konkrétní potřebu, např. příslušnost do studijních oborů)
- Stanovení dat pomocí kalendáře
- Připojení karty z jiné aplikace (např. osoby z adresáře k objednávce)
- Automatické kalkulace
- Přiložení souborů
- Přiložení Google-map
- Hlasování na stupnici 1-5

Tak, jako řadu jiných funkcí, lze v aplikaci spustit tzv. vlákno komentářů organizovaných chronologicky. Za předpokladu, že jakákoliv událost se zaznamenává v podobě stručných hlášení pod danou položkou, získává vedená položka rozměr v čase. Díky okamžitému zobrazení takových vkladů do systému, je vedoucí pracovník o této aktivitě okamžitě informován na ploše svého počítače nebo na mobilním zařízení.

6.1.4 Taggování a filtrování

Každá položka je opatřena nejen jménem, ale lze ji opatřit takzvanými štítky (tag), dle kterých je možné danou položku následně vyhledat pomocí klíčového pojmu. Takto vzniklá meta-data umožňují pozdější třídění a vyhledávání pomocí sady filtrů,

kteře se při zadávání nových štítků automaticky tvoří. Databáze tak lze sdružovat a třídít dle rozhodujících parametrů. Kupříkladu celý proces práce se zákazníkem, od registrace po předání učitelí a následnou péči, se tak může odehrát v rámci jediné aplikace. Zde jsou pak nastaveny jednotlivé funkce tak, aby pokryly měnící se status klienta v prodejním cyklu a se souvisejícími informacemi.

6.2 Nastavení LMS Fronter

LMS ve WebSchool plní řadu funkcí organizačně-výukového charakteru. Tyto oblasti lze obecně definovat jako komunikaci, prezentaci studijního materiálu a testování. Tak jako výuka či různé formy zkoušení znalostí představují samy o sobě celé seznamy nároků na funkčnost školní platformy, i komunikace pro řízení všech ostatních procesů si žádá své. Dobrá komunikace a týmová spolupráce je hlavním aspektem fungování učitelského sboru, organizačního týmu i každé skupinky studujících.

Řízení virtuálního týmu jako takové je naprosto závislé na kvalitě komunikace mezi jeho členy. Kvalita komunikace pak vypovídá, jak o atmosféře v dané komunitě, tak o technickém zázemí, které je pro její budování k dispozici.

Při nastavení LMS Fronter bylo zohledněno výchozí nastavení, které bylo přizpůsobeno požadavkům WebSchool. Bylo nutné nastavit Fronter tak, aby byla možná snadná integrace s Podiem. Charakter nastavení respektuje administrace studentských a učitelských účtů, zpřístupňování a odpírání přístupu do studijních sekcí a živých online setkání, tvorbu a publikování vzdělávacího obsahu, atd. Uživatelé mají k dispozici vnitřní komunikační nástroje v podobě osobních zpráv mezi uživateli, diskusních fór a tzv. aktualit, kterými disponují správci jednotlivých místností. Volně k dispozici je i integrovaná virtuální třída a je tak možno komunikovat na globální – celoškolské úrovni, oborové úrovni či v rámci kurzu a také zcela soukromými způsoby mezi jednotlivci.

Uživatelé v LMS Fronter jsou rozděleni do skupin dle stupně oprávnění, která se liší pro každou danou místnost (virtuálně sdílený prostor). Oprávnění se pohybují na stupnici od „nulové úrovně“ – žádný přístup, přes právo pouze ke čtení, právo k zápisu (vkládání textu a multimédií), mazání, až po práva správce. Ten může v dané virtuální

místnosti spouštět výukové nástroje, upravovat jejich vzhled, zapisovat členy a udělovat různá uživatelská oprávnění. Obecně lze tedy říci, že učitelé disponují právy zaručujícími plnou svobodu při realizaci výuky.

Ve Fronteru, nastaveném pro potřeby virtuální školy WebSchool, se nachází pět základních kategorií místností.

Kurzy – tyto místnosti jsou určeny studentům a jejich správu zajišťují učitelé. Vkládají do nich obsah výuky, potřebné materiály k zadávání úkolů a všechny potřebné dokumenty nutné k průběhu kurzu (harmonogram, sylabus, doporučená literatura, atd.) Z těchto místností je studentům umožněn přístup do virtuální třídy Spread a také se zde nacházejí evaluační a monitorovací (docházkové) formuláře, které jsou integrovány do Podia.

Teachers community rooms – v těchto místnostech operují učitelé, je zde vedená jejich agenda a mají zde nástroje ke komunikaci s vedením školy. Mezi takové patří například místnost s názvem Sborovna.

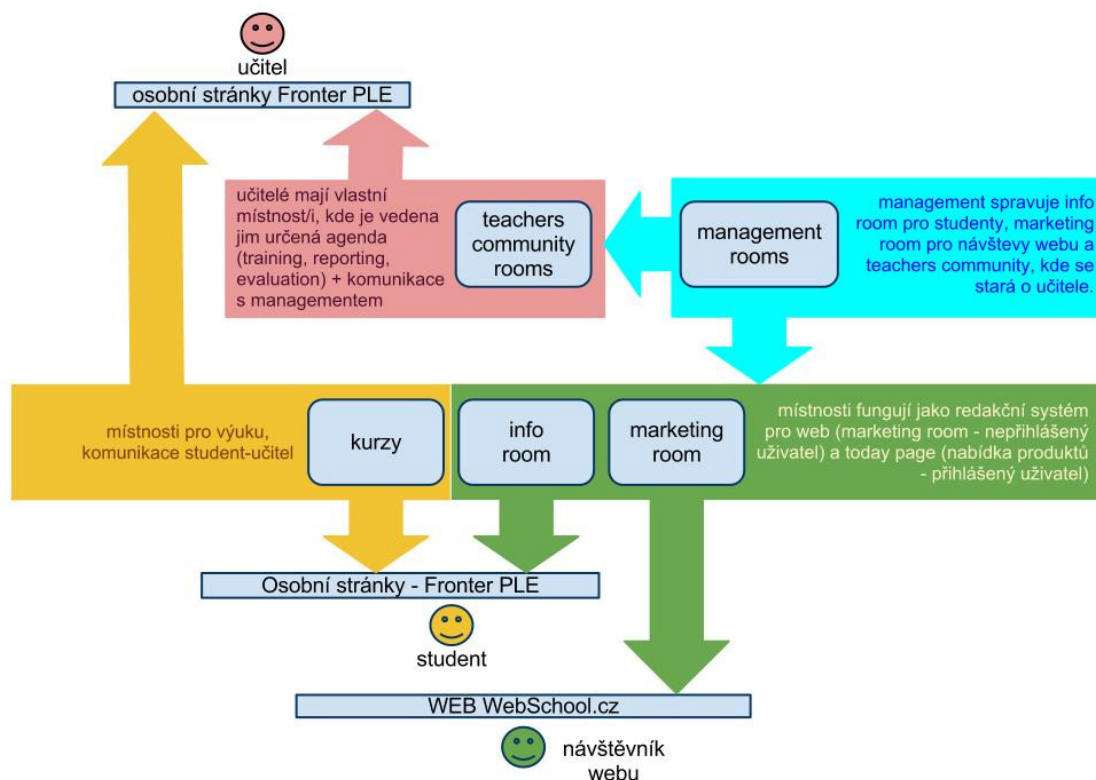
Info room – slouží k prvnímu seznámení potenciálního klienta s prostředím Fronter. Probíhá zde ukázková hodina. Student má přístup k obsahu v režimu „HOST“. Jejich obsahovou stránku a formu zajišťuje vedení školy, tzn. tutor a ředitel. Zde se nachází místnost s označením Podpora nebo Školní komunita.

Marketing room – funguje jako redakční systém pro webové stránky WebSchool. Obsah této místnosti se zobrazuje na webu, kam má přístup potenciální zákazník. Za obsahovou stránku zodpovídá a zajišťuje ji vedení školy. Patří sem například Webforum.

Management rooms – jsou místnosti, které slouží ke správě obsahu Marketing room, Info room a také jsou zde spravovány místnosti pro učitele Teachers community rooms. V této místnosti jsou hlavními subjekty řízení tutor a ředitel školy.

Na následujícím schématu je popsáno, jak fungují procesy (znázorněny šipkami) a koho se dotýkají.

Schéma 5: Nastavení a procesů v LMS Fronter



Zdroj: Interní dokumentace WebSchool, s. r. o., 2012

Ze schématu je také zřejmé, že zde existují osobní stránky učitelů i studentů – Fronter PLE (Personal Learning Environment). Jsou to jejich osobní profily, které spravují z vlastní iniciativy a uvádí pouze takové údaje, které považují za relevantní ke svému studiu ve WebSchool. Nastavení těchto profilů je velmi přehledné a pomocí jednoduchého klíče jsou studenti i lektori schopni si je sami přizpůsobit svým vlastním požadavkům.

6.3 Integrace Podio – Fronter

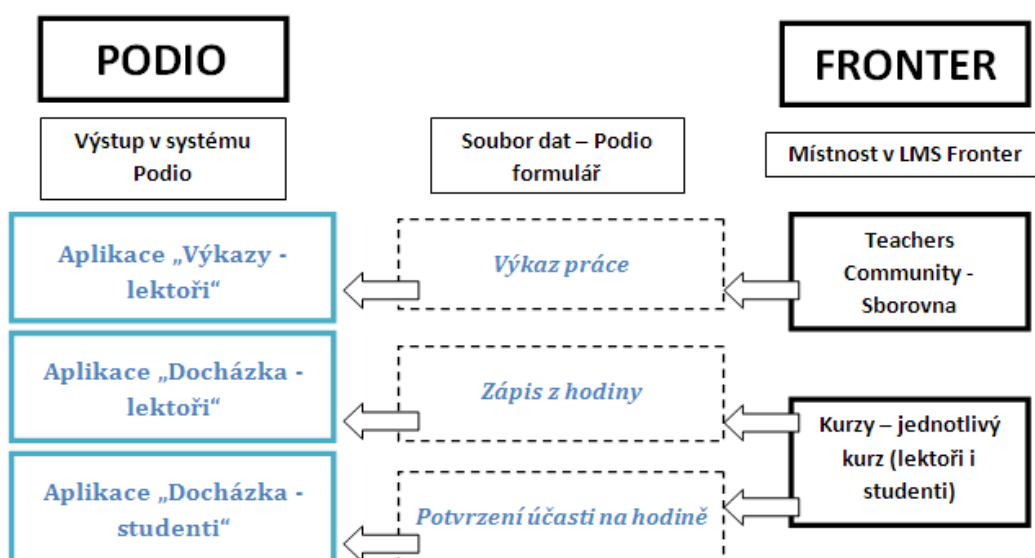
Integrace systémů pro řízení procesů je obvykle velmi nákladnou operací závislou na kvalitě analýzy potřeb, jejím zpracování a kompatibilitě integrovaných komponentů, které mají plnit jednotlivé úkoly v rámci výsledného systému. V ideálním případě je každý údaj vkládán do systému pouze jednou a je dostupný vždy jen

relevantnímu okruhu uživatelů, kteří jej mohou snadno vyhledat, zpracovat a transparentním způsobem hlásit výsledek.

Propojení prostředí Podio a LMS Fronter je ve WebSchool nedílnou součástí řízení, především v rámci kontroly zaměstnanců a poskytovaných služeb. Proto bylo nutné integrovat jednotlivé procesy s LMS Fronter do Podia. Limitujícím faktorem je nemožnost přenosu dat ve směru Podio – Fronter. Do výukového prostředí Fronter je třeba se pokaždé přihlásit uživatelským jménem a heslem kvůli udržení úrovně zabezpečení, tudíž provázání LMS s externím prostředím je velmi složité a ve výsledné fázi nefunguje spolehlivě.

Integrace Fronter – Podio se podařila prostřednictvím sady formulářů, které byly vytvořeny v Podiu a následně pak umístěny ve formě hypertextového odkazu do jednotlivých místností ve Fronteru. Výhodou je, že pro přímé napojení systému Podio na Fronter stačí zkopírovat adresu vytvořeného formuláře a vložit ji jako odkaz do Fronteru, který pak danou webovou stránku zobrazuje jako nedílnou součást interního prostředí školní platformy. Míra propojení není velká, ale zato podstatná především v rámci kontroly. Na následujícím schématu je možno vidět, jak probíhá integrace.

Schéma 6: Propojení Podio – Fronter



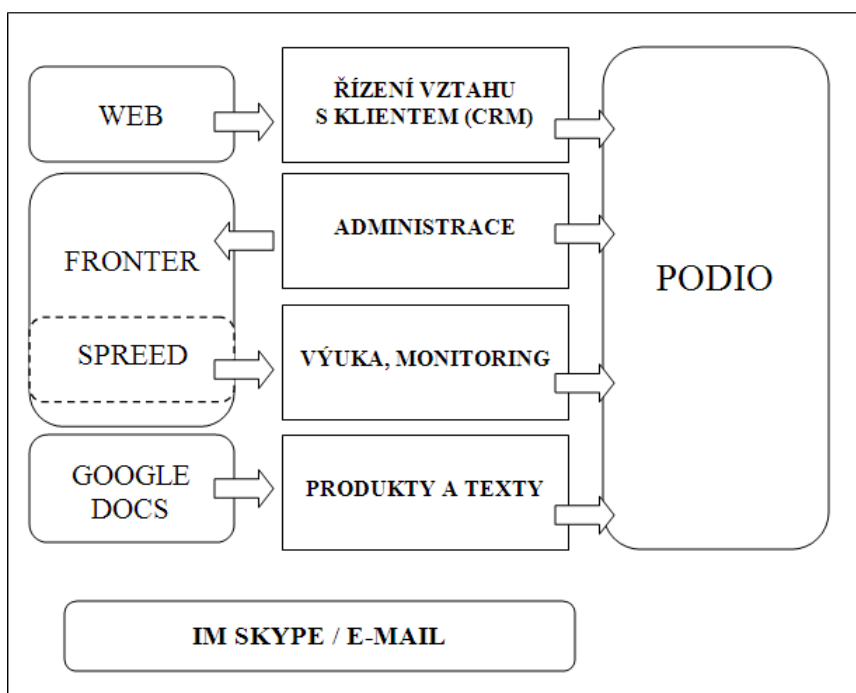
Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace WebSchool, březen 2012

Propojení bylo nastaveno v místnosti Sborovna, která patří do sekce Teachers Community Rooms, kde byl umístěn formulář, který po vyplnění přenese požadovaná data do workspace Výkazy, v systému Podio. Další propojení bylo nastaveno v místnosti Kurzy, kde jsou umístěny dva formuláře z Podia, jejichž získaná data se ukládají taktéž v Podiu ve workspace Výkazy. Všechny tyto formuláře jsou nástroji pro kontrolu zaměstnanců.

6.4 Integrace hlavních nástrojů řízení ve WebSchool

Na základě vzájemného propojení všech hlavních nástrojů využívaných ve WebSchool, bylo vypracováno názorné schéma, na kterém je zřejmé, jak fungují procesy řízení (znázorněny šipkami) mezi jednotlivými nástroji. Cílem je, aby všechny procesy (řízení vztahu s klientem, administrativní řízení, řízení výuky a její kontrola, správa textů a dokumentů), které jsou uskutečněny v rámci fungování organizace, byly zaznamenány v Podiu.

Schéma 7: Integrace hlavních nástrojů řízení ve WebSchool



Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace WebSchool, s. r. o., březen 2012

Z daného schématu vyplývá:

Řízení vztahu s klientem se uskutečňuje pomocí webových stránek a Podia. Zákazník se poprvé setkává s WebSchool prostřednictvím webových stránek, kde získává prvotní informace o kurzech a nabízených službách. Webové stránky jsou pro WebSchool základním stavebním kamenem v oblasti propagace. Výstupy z webu jsou plně uváděny v Podiu.

Administrativní záležitosti, týkající se správy klientů, lektorů a zaměstnanců, jsou spravovány v Podiu (profily klientů, databáze zaměstnanců, mzdové listy, výkazy práce, faktury, objednávky, docházkové formuláře, apod.). Některé z těchto výstupů jsou znatelné i ve Fronteru (profily lektorů či studentů).

Pomocí virtuální třídy Spreed je uskutečňována výuka a monitoring. Tyto výstupy jsou automaticky posílány do Podia, kde jsou dále zpracovány a použity pro potřeby řízení WebSchool, jako je hodnocení pracovníků, jejich odměňování a kontrola. Díky této funkci je možné také posuzovat efektivitu práce daného lektora, efektivitu výuky a její celkový průběh.

Výstupy z Google Docs (texty, tabulky, grafy, faktury, apod.) jsou spravovány v Podiu, kde jsou vedeny pod příslušnou workspace a příslušnými osobami. (Např. faktury jsou vedeny ve workspace Výkazy, vzorové smlouvy se nachází ve workspace HR-zaměstnanci, atd.) Díky těmto dokumentům je možné řídit cash flow organizace, zpracovávat strategické plány a analýzy. Lze konstatovat, že tento nástroj napomáhá také plánování v rámci organizace.

IM Skype a E-mail slouží jako podpůrné nástroje v nenadálých situacích, jako je výpadek hlavních nástrojů. Použití těchto nástrojů není nijak propojeno se systémem Podio či Fronter. Pokud nastane situace, kdy je nutno tyto nástroje použít, je nutné sepsat hlášení, které je datováno a po zprovoznění hlavních nástrojů je možné vše dodatečně zanést do Podia či Fronteru. Toto hlášení se vytváří pomocí formulářů, které jsou vytvořeny v Google Docs.

7 Případová studie

Případové studie byla provedena za účelem získání co nejpřesnějších informací o průběhu řízení procesů ve WebSchool, s. r. o. za pomoci platform Podio a Fronter. Díky této případové studii by měly vyjít na povrch slabé a silné stránky v nastavení obou platform a následně by mělo dojít k vyhodnocení, jakým směrem toto řízení dále vyvíjet, aby bylo dosaženo efektivnosti v dané oblasti.

7.1 Výchozí podmínky pro kurzy B2C

Na základě nastavení systému Podio a výukové platformy Fronter byl zkonstruován model průběhu řízení ve firmě, počínaje registrací studenta, vytvořením jeho profilu, zapsáním do příslušné třídy ve Fronteru, až po pravidelnou návštěvu kurzů, hodnocení učitelů, studentů a následnou výplatu finanční odměny za odvedenou práci. Po zkušebním provozu pak byly rozeslány dotazníky všem zúčastněným a jejich vyhodnocení ukázalo, nakolik je tento proces efektivní a kde jsou jeho hlavní nedostatky. Aby bylo možno tento proces posoudit, je nutné se seznámit s následujícími výchozími podmínkami, které ukazují, jak daný systém řízení funguje.

7.1.1 Registrace studenta

Prvním krokem z pohledu získávání klienta je jeho seznámení se s WebSchool přes webové stránky. Tam se firma prezentuje a nabízí své služby. Za předpokladu, že má zákazník zájem o jakoukoliv nabízenou službu, je odkázán na dotazníkový neboli registrační formulář, který zákazník po vyplnění odešle do databáze Podio. V platformě Podio potom dochází k následujícím krokům. Pověřená osoba, v tomto případě tutor, dostane hlášení na e-mail o přijetí nové registrace a zároveň se mu vytvoří v Podiu úkol, jež ho upozorňuje na vzniklou situaci. Tutor je povinen reagovat na tuto skutečnost do 24 hodin od registrace. Vzhledem k tomu, že registrační formulář je propojen se systémem Podio, tutor získává veškeré nutné informace o zákazníkovi již v tomto prvním kroku.

7.1.2 Zápis do databáze

Na registraci reaguje tutor do 24 hodin. Zanesse údaje do Adresáře a kontaktuje klienta (telefonicky či e-mailem). Dle daného scénáře, který je mu k dispozici v položce Vzorové dokumenty, s ním vyplní závaznou přihlášku do kurzu. Toto setkání probíhá ve virtuálním prostředí Spreed, kde běžně probíhá výuka. Tím se již předem ověří technická způsobilost klienta.

7.1.3 Kontakt s lektorem

Tutor, v limitu pěti pracovních dnů kontaktuje vhodného lektora, který bude s klientem provádět výukové kurzy. Společně si dohodnou ukázkovou lekci ve Fronteru, která by měla proběhnout v následujících pěti pracovních dnech. Studentovi je vytvořen profil „Host“ a předány přihlašovací údaje do systému Fronter, aby mohla proběhnout ukázková lekce, která by měla klienta seznámit s výukovým prostředím a hlavně s kvalitou a obsahem kurzu. Zákazník by měl také vypracovat rozřazovací test jazykové úrovně (pokud se jedná o jazykový kurz).

7.1.4 Zápis do kurzu

Na základě ukázkové hodiny a dohody s klientem tutor vypracuje v následujících třech pracovních dnech fakturu za sjednané služby. Tato faktura bude pak zanesena do Podia. V aplikaci Výkazy se zobrazí pod položkou Faktury. Během těchto tří pracovních dnů je studentovi vytvořen profil „Student“ ve Fronteru, je zařazen do vybraného kurzu a po dohodě s lektorem začíná výuka.

V Podiu je student zapsán do aplikace Zapsaní studenti a tím pádem má tutor a vedení školy přehled o tom, kolik zapsaných studentů je momentálně v kurzech. Tato aplikace je zároveň propojena s aplikací Produkty. To znamená, že při zápisu studenta stačí pouze vybrat z nabízených produktů, neboli kurzů, které jsou již předem zaneseny v databázi Produkty. Díky této funkci má tutor přehled i o tom, kolik studentů je ve kterém kurzu a kolik míst je ještě možno obsadit v daných kurzech. Za celou tuto operaci v Podio zodpovídá tutor.

7.1.5 Průběh výuky

Výuka probíhá ve Fronteru. Zde má každý lektor svou danou třídu, ve které probíhají kurzy. Stejně tak student zde má vytvořený osobní profil se svou složkou, do kterého má přístup a kam si ukládá např. vypracované domácí úkoly, poznámky z hodin, či jiné dokumenty týkající se výuky.

Od registrace studenta po začátek výuky by nemělo uplynout více jak 15 pracovních dnů.

7.1.6 Hodnocení výuky a výplata mzdy

Výuka je monitorována a hodnocena velice jednoduchým způsobem. Po skončení výuky (myšleno zde jednotlivá výuková hodina) se studentovi v profilu zobrazí hypertextový odkaz, na který je povinen kliknout. V tomto hypertextovém odkazu se mu zobrazí formulář, kde uvede své jméno a odpoví na otázku, zda byl s danou hodinou spokojený. Má možnost vybrat z odpovědí ANO či NE. Tímto jednoduchým způsobem je zajištěna jak evaluace výuky, tak monitorování docházky. Tento formulář je automaticky propojen s prostředím Podio, ale míra integrace je omezena, tudíž je student povinen vyplnit své jméno a příjmení. Výsledky se zobrazují v aplikaci Výkazy pod záložkou Docházka Studenti.

Podobný monitoring je zaveden i u lektorů. Po každé odučené hodině lektor použije hypertextový odkaz, který jej nasměruje na krátký formulář, ve kterém uvede název odučeného kurzu, délku dané hodiny (45 min., 60 min., 90 min., 120min.) a zda byl s výukou spokojen či ne. V Podiu je tento formulář automaticky ukládán do aplikace Docházka Lektori.

Na základě tohoto monitoringu a jeho shody se závěrečným měsíčním výkazem práce, je pak lektorovi vystaven Mzdový list a vypočítána mzda k výplatě za daný kalendářní měsíc. Výplata mzdy je uskutečněna k 10. následujícího měsíce. Tyto úkony dělá účetní/ekonom. Má přístup do systému Podio, do workspace Výkazy, kde nalezne všechny potřebné materiály ke kalkulaci a k vypracování mzdových listů pro jednotlivé pracovníky.

V této případové studii bude mzda za odvedenou práci vyplacena vždy do 48 hodin od ukončení výuky. Jde hlavně o zpětnou vazbu a ukázkou toho, zda tento proces funguje bez větších problémů.

7.1.7 Zpětná vazba

Zpětná vazba je kontakt, který navazuje tutor se studentem po třech odučených lekcích daného kurzu. Pokud však student uvede více, jak třikrát ve svém monitorovacím formuláři, že nebyl s výukou spokojen, tutor je povinen zjistit, z jakého důvodu se studentovi výuka nelíbí. Zda jde o technické obtíže či kvalitu spojení nebo jestli je tím důvodem lektor či obsah učiva.

7.2 Výchozí podmínky pro kurzy B2B

Odlišnosti v kurzech pro firmy jsou nepatrné, tudíž je nutno připomenout jen stěžejní záležitosti, ve kterých se proces výuky kurzů pro zákazníky B2B uskutečňuje.

7.2.1 Registrace firmy

Liší se pouze tím, že registrační formulář obsahuje jiné položky než pro jednotlivce. Na základě tohoto formuláře tutor zjistí kontaktní osobu, která bude reprezentovat firmu při jednání s WebSchool. Dále je pak postup tutora stejný.

7.2.2 Zápis do databáze

Tutor je povinen na základě získaných informací zanést tyto do Adresáře, tím získává společnost WebSchool kontakty (i za předpokladu, že nebude uskutečněn kurz, lze v databázi adresáře připsat poznámku, že firmu je nutno kontaktovat ve stanovém časovém horizontu, dle domluvy). Dále se již proces neliší. Do kurzu je zapsán požadovaný počet studentů a vytvořena skupina jednoho a více studentů.

7.2.3 Výběr učitele

Pro firemní kurzy má WebSchool nasmlouvány specializované lektory, kteří se zabývají firemní výukou. Specifické požadavky firmy projedná tutor s kontaktní osobou firmy a následně je vybrán odpovídající lektor či tým lektorů.

7.2.4 Výuka

Samotná výuka probíhá ve stanovených intervalech. Nijak zvlášť se neliší od individuálních kurzů.

7.2.5 Hodnocení výuky

V tomto případě je velmi zásadní monitoring návštěvnosti kurzů, který je také k dispozici zadavateli kurzu. Díky tomuto má vedení firmy, která kurz sjednala pro své zaměstnance, přehled o návštěvnosti a výsledcích svých zaměstnanců. To může být pro některé firmy rozhodujícím kritériem pro výběr kurzů ve WebSchool. Tato služba je realizována pomocí tabulky, uložené v aplikaci Google Docs, která je propojena jak s Fronterem, tak s Podiem a umožňuje snadný přehled o docházce přihlášených zaměstnanců. Výkaz bude předáván s měsíční pravidelností kontaktní osobě firmy, případně na vyžádání.

Výplata mzdy lektorů se neliší od předchozího případu. V následující případové studii bude zohledněna lhůta pěti pracovních dnů pro výplatu mzdy lektora.

7.3 Případová studie 1. – individuální student

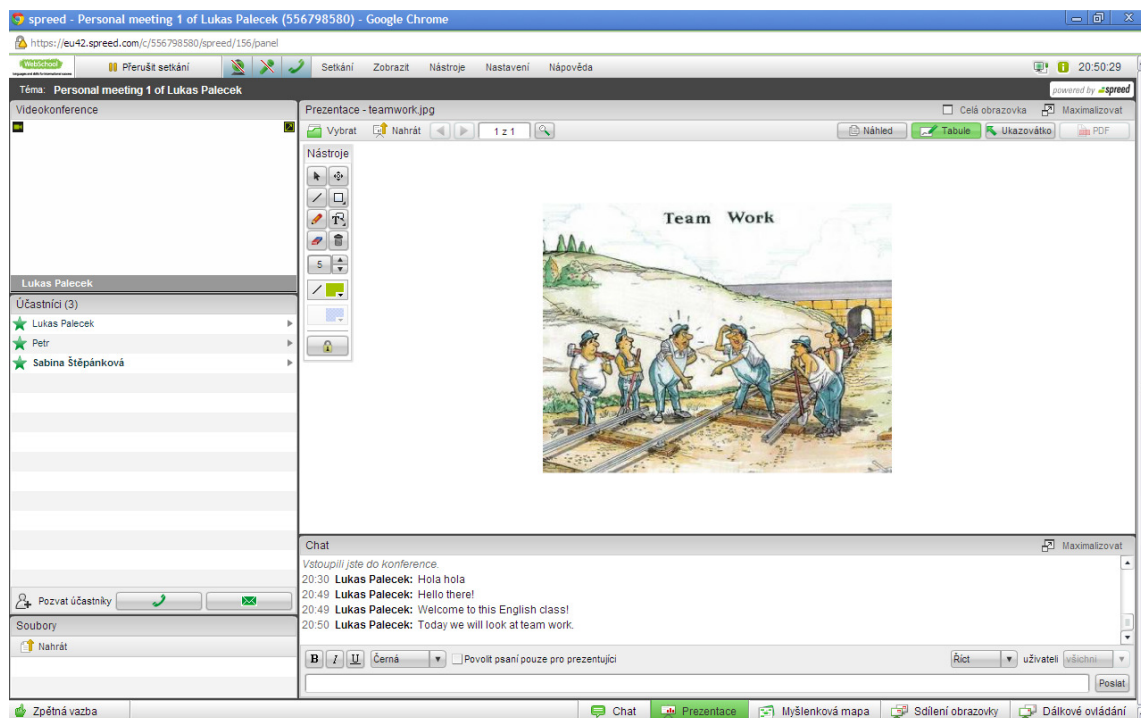
Tato ukázková hodina proběhla dne 6. 3. 2012 a účastnil se jí lektor společně se studentem. Předpokládaný začátek byl stanoven na 20h30.

Registrační formulář vyplnil student 4. 3. 2012. V Podiu byla tato registrace zpracována do 24 hodin od přijetí, tudíž 5. 3. 2012, tutorem a reference klienta byly zaneseny do Adresáře bez problémů. Klient si přál být kontaktová e-mailem, tudíž následná komunikace byla uskutečněna přes e-mailovou adresu, kterou klient uvedl. Termín ukázkové hodiny byl stanoven na úterý 6. 3. 2012.

Student obdržel (e-mailem) před zahájením hodiny přístup do Fronteru, kde výuka probíhala. Po přihlášení do tohoto prostředí mu byl poskytnut přístup do výukové třídy Spread. S přihlášením nebyl problém. Student vstoupil do třídy ve 20h40. Výuka byla naplánována na 45 minut čistého času, celková výuka proběhla v čistém čase 35 minut. Po 10 minutách výuky nastal problém s připojením, což lektor vyřešil tím, že

vypnul webovou kameru. Student přišel o vizuální spojení s lektorem, ale zvukové spojení se zlepšilo. Na obrázku 3 je možno vidět, jak a v jakém prostředí se výuka uskutečnila.

Obrázek 3: Průběh individuální výuky – virtuální třída Spreed



Zdroj: Vlastní zpracování, březen 2012

V levé horní části je prostor pro vizuální spojení neboli videokonferenci. Pod tímto oknem se zobrazují jména účastníků výuky. Ve spodní části levé strany může lektor nahrávat soubory, které jsou studentovi určeny ke stažení. V hlavní části (té největší) se nachází tzv. tabule, na které je možno promítat prezentaci, myšlenkovou mapu, či sdílet obrazovku. Tato tabule je interaktivní, tudíž na ni může student psát, používat zvýrazňovače či ukazovátka apod. Pod tabulí je chat, který slouží především k písemné komunikaci, jako je například pravopis slov či různé gramatické jevy. Ve výuce cizích jazyků obzvláště důležité.

Ve 21h15 byla výuka ukončena, v posledních pěti minutách si student s lektorem dohodli předběžné termíny pravidelného setkávání, které pak byly zohledněny v závazné přihlášce, kterou student obdržel po skončení hodiny e-mailem. Těsně před

ukončením hodiny byl student, společně s lektorem, požádán o vyplnění docházkového formuláře. Ten byl úspěšně přijat v Podiu několik minut po ukončení výuky.

Shrnutí

Na této ukázkové hodině se potvrdilo, že lektor musí mít jisté IT schopnosti, musí projít školením, aby byl schopen se orientovat v tomto výukovém prostředí. Se studentem pak musí v počátcích kurzu komunikovat velmi názorně, vše mu vysvětlovat, aby si i student osvojil tento způsob výuky.

7.4 Případová studie 2. – skupinová výuka

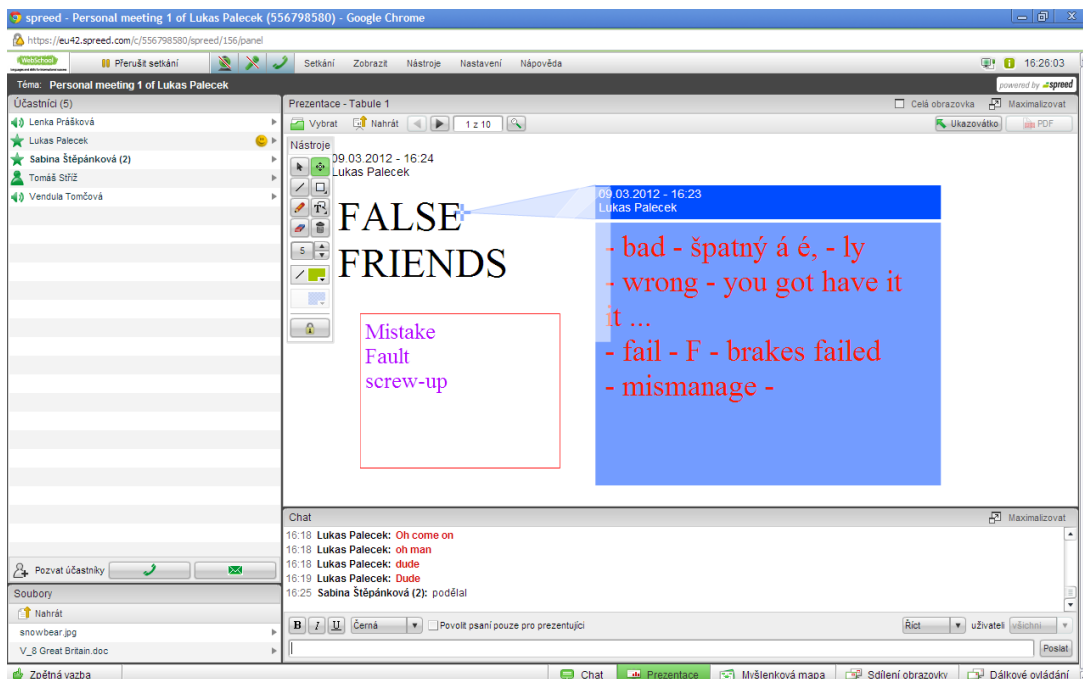
Tato ukázková hodina proběhla v pátek 9. 3. 2012. Předpokládaný čas zahájení byl dohodnut na 16 hodin. Ukázkové hodiny se zúčastnili tři studenti angličtiny.

V tomto případě nebyl přijat ani jeden registrační formulář do Podia. Na vině bylo selhání tutora. Ten zapomněl formuláře odeslat studentům, se kterými se vedení školy dohodlo na ukázkové hodině ve virtuální třídě. Tito studenti, kteří projevíli zájem o virtuální formu výuky, navštěvují kurzy angličtiny, které probíhají každý týden v přidružené kyjovské jazykové škole.

Začátek setkání ve virtuální třídě proběhl dle smluveného termínu přesně v 16 hodin. Studenti obdrželi přihlašovací údaje do Fronteru e-mailem. Přihlášení proběhlo bez problému. Vstup do virtuální třídy byl umožněn všem, taktéž bez problému. Přítomni byli všichni studenti, pouze jedna studentka měla problémy s připojením a neměla k dispozici mikrofon, tudíž její komunikace byla omezena na chat. Zbývající studenti neměli žádné problémy s připojením ani s komunikací. Výuka proběhla v délce 60 min., tentokrát nebyla využita videokonference. Tím ztrácela výuka interaktivního ducha a spíše dostávala formu přednášky. Studenti bez výzvy lektora nekomunikovali a nereagovali spontánně na přednášenou látku. Lektor byl nucen studenty vybízet jménem a jednotlivě k aktivitě, jinak ve výuce nastal zmatek a nepochopení. 10 minut před koncem výuky byl jeden ze studentů nucen odejít (z neznámých důvodů). Ukázkovou hodinu dokončily dvě studentky společně s lektorem v 17 hodin. Na konci hodiny byly vyzvány k vyplnění docházkového formuláře, který byl přijat v Podiu. Třetí student,

který se výuky neúčastnil, až do konce, byl o toto vyplnění požádán dodatečně e-mailem. Na obrázku 4 lze vidět průběh skupinové výuky a probíranou látku.

Obrázek 4: Průběh skupinové výuky – virtuální třída Spreed



Zdroj: Vlastní zpracování, březen 2012

Shrnutí

Během výuky se několikrát vyskytl technický problém v podobě jiného rozlišení obrazovky jednotlivých studentů. Prezentace, kterou lektor promítal na obrazovce, neměla u všech studentů stejnou podobu a několikrát musela být během hodiny opravena, tím se zkracovala výuka. Lektor také nestihl probrat připravenou látku. Docházkové formuláře nepřišly do Podia všechny bezprostředně po ukončení výuky, ale chybějící student jej poslal na vyžádání e-mailem do 24 hodin.

Celkově by mohla být skupinová výuka hodnocena jako nejproblematičtější z uvedených případů. Je nutné brát ohled na tempo všech zúčastněných a často se mohou vyskytovat problémy s připojením. Lektor by měl být obeznámen s tím, že interaktivní forma výuky je v tomto případě velmi komplikovaná. Na druhou stranu je

nutno podotknout, že důležitým aspektem při skupinové výuce je komunikativnost všech zúčastněných studentů.

7.5 Případová studie 3. – firemní výuka

Tato ukázková hodina byla uskutečněna dne 7. 3. 2012. Předpokládaný čas virtuálního setkání byl stanoven na 20h30.

Registrační formulář byl přijat v Podiu ve čtvrtek 1. 3. 2012, zpracován byl do 24 hodin a údaje o kontaktu byly zaneseny do Adresáře v pátek 2. 3. 2012. Ukázková výuka byla domluvena do pěti pracovních dnů. Klient si přál být kontaktován na mobilní telefon, tudíž prvotní komunikace proběhla touto formou. Tutor mu vysvětlil podmínky ukázkové hodiny a vzájemně se dohodli na termínu 7. 3. 2012, 20h30.

Po telefonické domluvě byly studentovi zaslány přihlašovací údaje na firemní e-mail. Výuková hodina (příprava na jazykové zkoušky) začala ve 20h40. Internetové spojení bylo v pořádku. Jak lektor, tak student využili videokonference. Přenos zvuku i obrazu byl bezproblémový. Tato hodina byla velmi interaktivní. Student využíval tabule, do chatu byly postupně přidávány slovíčka ke konverzačnímu cvičení apod. Výuka byla ukončena ve 21h30. Po skončení výuky student vyplnil docházkový formulář. Ten byl stejně jako v předcházejících případech bez problému přijat v Podiu.

Shrnutí

Na této případové studii lze vidět, že patří mezi nejefektivnější ze tří uvedených. Individuální výuka ve firemní sféře je jednou z těch, které se vedení školy rozhodlo upřednostňovat v rámci podnikové strategie. Připojení z kanceláří zákazníků B2B bylo nejkvalitnější a student/studenti se snaží v hodinách komunikovat, protože je motivuje také hodnocení vedení firmy, která výuku sjednává, a ke kterým se dostává také sjednaná zpětná vazba.

Obrázek 5: Průběh firemní výuky – virtuální třída Spreed

The screenshot displays a virtual classroom interface. At the top, the browser title is "spreed - Personal meeting 1 of Lukas Palecek (556798580) - Google Chrome". The URL is "https://eu42.spreed.com/c/556798580/spreed/156/jpanel". The interface is divided into several sections:

- Top Bar:** Contains meeting controls like "Přerušit setkání", "Setkání", "Zobrazit", "Nástroje", "Nastavení", and "Nápověda". The time is 21:00:52.
- Left Panel:** Shows video feeds of participants. The top feed is for "Lukas Palecek" and the bottom for "michal". Below the feeds is a list of participants: "Účastníci (3)", "Lukas Palecek", "michal", and "Sabina Štěpánková (1)". There are also buttons for "Pozvat účastníky" and "Soubory" (Lyncs.rar, V_8_Great Britain.doc).
- Main Content Area:** Displays a presentation slide titled "Prezentace - V_11_My Biography.doc". The slide content is:

STUDENT'S TASK SHEET FOR PART THREE – Z LEVEL

The following ideas may help you:

 - What personal data is on your ID?
 - Your place of birth, kindergarten, primary school and high school
 - Your home & family background in the past and now
 - Your work experience
 - Your travel experience
 - Your preferences for your future studies and career
 - Your life plans and prospects
 - Biographies of famous people, your idols

A red arrow points to the third bullet point, with the name "Lukas Palecek" next to it.

- Bottom Panel:** Includes a "Chat" window with messages from "Lukas Palecek" (buro, musli, major part of my life, Since I was 20, track) and a "Nástroje" (Tools) section with options like "Vybírat", "Nahrát", "2 z 2", "Náhled", "Tabule", "Ukazovátka", and "PDF".

Zdroj: Vlastní zpracování, březen 2012

8 Vyhodnocení efektivity řízení ve WebSchool, s. r. o.

V rámci této kapitoly je vyhodnocena nejen případová studie, ale hlavně je zde posouzeno fungování a řízení procesů v jednotlivých nástrojích a systémech, které WebSchool používá ke své práci. Jsou zde uvedena zjištěná fakta (slabé a silné stránky), které posuzují efektivní řízení celé instituce. Dále jsou zde uvedena, na základě dostupných teoretických poznatků, doporučení na zlepšení nastavení jednotlivých aplikací, systémů a nástrojů pro efektivnější fungování v praxi.

8.1 Spokojenost studentů se službami WebSchool, s. r. o.

Funkční zabezpečení LMS Fronter, kde probíhala výuka, bylo posouzeno na základě dotazníkového průzkumu pěti studentů (viz příloha 2), kteří se zúčastnili zkušebního provozu WebSchool, s. r. o. (březen 2012) a dle rozhovorů s vedením školy²⁰. Dále pak byly zohledněny docházkové formuláře, jejichž odpovědi vedení zaznamenalo v Podiu. Posuzovala se především funkčnost celého systému během výuky, míra integrace se systémem Podio a spokojenost studentů s ukázkovou hodinou.

Dle vyhodnocených docházkových formulářů, které jsou integrovány v Podiu, je míra spokojenosti 100%. Všichni zúčastnění odpověděli, že byli s výukou spokojeni, což je velmi pozitivní statistika pro WebSchool. Lze tedy konstatovat, že v této oblasti je míra spokojenosti studentů 100%.

V dotazníkových formulářích, které byly vypracovány pro účely této práce, již odpovědi tak jasné nebyly. Vzhledem k jejich větší specifikaci studenti odpovídali rozdílně a jejich odpovědi se lišily. Dotazníky (viz příloha 1) byly vypracovány na základě průběhu případové studie a otázky byly formulovány tak, aby bylo možné získat pohled na míru spokojenosti studentů s virtuální výukou. Celkově tento dotazník obsahuje devět otázek.

Pět otázek bylo koncipováno tak, aby odpovědi byly uzavřené. Studenti vybírali z možností ano, ne. Jedna otázka byla s výběrem více možných variant. Tyto otázky

²⁰ Rozhovory s vedením školy se uskutečnily dne 10. 3. 2012, v kanceláři kyjovské jazykovky v Kyjově. Celé znění záznamu rozhovoru je k nahlédnutí u autorky DP.

byly zaměřeny na průběh výuky z pohledu technického vybavení, dále pak na práci tutora, na efektivnost a spolehlivost nastavených procesů Fronter – Podio a na komunikaci se zákazníkem. Podle tří z pěti studentů proběhl zápis, neboli ukázková hodina, v pořádku a bez problémů. Dva z nich měli problém s připojením a s komunikací (spojení se přerušovalo, snížená kvalita zvuku). Tři studenti během této ukázkové hodiny získali potřebné informace o výběru kurzu a průběhu jejich sjednaných kurzů. Zbylí dva se vyjádřili k této otázce negativně. Čtyřem z pěti zúčastněných nebyla doručena závazná přihláška do kurzu včas, tzn. do tří pracovních dnů od ukázkové hodiny. Zde je na vině selhání tutora, který má tuto agendu na starosti. Naopak všem pěti byl včas zpřístupněn účet Fronter, jejich osobní PLE a byli seznámeni s funkcemi tohoto systému. Nastavení a celkové ovládání Fronter se pak líbí a jsou s ním spokojeni čtyři z pěti dotazovaných studentů.

Zbylé tři otázky se zaměřovaly na hodnocení lektora, tutora a na celkové hodnocení organizace výuky, které bylo možno ohodnotit na škále od 0% do 100%. U lektora byly posuzovány technické dovednosti při virtuální výuce, připravenost na výuku a celkové vystupování. Podle celkového aritmetického průměru pěti přijatých odpovědí byl lektor ohodnocen na 98%. Co se týče hodnocení tutora, vzhledem k jistému selhání při zasílání formulářů a závazných přihlášek, se jeho hodnocení vyšplhalo na 86%, čehož si byli studenti vědomi a to se také odrazilo na celkovém hodnocení. Celková organizace výuky pak byla ohodnocena na 82%.

Lze konstatovat, že míra spokojenosti zákazníků dosahuje více než 80% (viz tabulka 4). V oblasti fungování integrace Fronter – Podio nebyly zjištěny žádné nedostatky.

Z pohledu celkového fungování firmy lze vidět prostor pro zlepšování služeb a je nutno určit faktory, které toto hodnocení zhoršily. Mezi slabé stránky patří:

- selhání tutora v některých úkolech v rámci jeho agendy
- horší technické vybavení některých studentů
- horší komunikace s vedením školy (konkrétně s tutorem)

Tabulka 4: Celková míra spokojenosti studentů

Hodnocení lektora	98%
Hodnocení celkové organizace výuky	82%
Hodnocení tutora	86%
Spokojenost studentů se službami	76%
Celková míra spokojenosti studentů	85,5%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového průzkumu, březen 2012

Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že celková míra spokojenosti zákazníků/studentů je rovna 85,5%. Tato míra je pro WebSchool velmi motivující. Na základě těchto údajů má organizace možnost zlepšit slabé stránky a zvýšit kvalitu svých služeb do té míry, aby míra spokojenosti zákazníků v oblasti poskytovaných služeb dosahovala 100%.

Doporučení

Z výše uvedených informací vyplývá, že vedení společnosti by se mělo zaměřit na zefektivnění práce tutora. Je nutné s ním probrat celou jeho agendu, zda na něj nejsou kladeny velké nároky, popř. ho motivovat, ať již finančním ohodnocením nebo právě podílem na ztrátě klienta vlastním zaviněním. Co se týče technického vybavení studentů, jedná se o záležitost více komplikovanou. Studentovi by mohlo být doporučeno, aby změnil domácí připojení, dále by mu mohla být nabídnuta pomoc IT školitele, jehož funkci ve firmě by mělo vedení taktéž zvážit. Dalším řešením by mohl být přesun výuky, např. do internetové kavárny či na jiné místo, kde bude připojení kvalitnější. Pokud jde o technickou vybavenost studentů, lze jim doporučit zakoupení, např. jiného mikrofону či sluchátek. Webové kamery nejsou nepostradatelnou součástí výuky, tudíž by si je studenti nemuseli pořizovat jen pro účely využití v kurzech.

8.2 Práce v prostředí Podio

Vyhodnocení práce v prostředí Podio bylo sestaveno na základě rozhovorů s ředitelem školy WebSchool a s jejím tutorem, kteří se společně shodují na tom, že práce v Podiu může být přehledná za následujících předpokladů.

V první řadě musí být nastavení Podia předem zvládnutelná a schopna spravovat veškeré funkce tak, jak to vyžaduje organizace práce. Toto nastavení je možné uskutečnit pouze manuálně. Prostředí samo je navrženo tak, aby si jej každá organizace (virtuální kancelář) přizpůsobila svým vlastním požadavkům. V tomto případě bylo nastavení provedeno tak, aby pokrývalo všechny funkce managementu, které je nutno v organizaci splňovat a aby byla zároveň zajištěna efektivita řízení.

Podpůrným nástrojem pro plánování a organizování jsou workspaces Employee Network a HQ WebSchool. Zde je zveřejněna mise, vize a strategie firmy, která je samozřejmě dostupná také na webových stránkách. Jsou zde uvedeny plány akcí, harmonogram školního roku a výuky. Workspace HQ WebSchool je veden neformálním stylem, tudíž jsou zde zveřejňovány také plánované porady a akce, kde mají zaměstnanci možnost potvrdit svou účast či neúčast, čímž vzniká automatická zpětná reakce a pořadatel události má již předem informace o tom, kdo se zúčastní a kdo ne. Vzhledem k tomu, že WebSchool počítá do budoucna s větším počtem zaměstnanců (např. tutorů), kteří budou spravovat jednotlivé sekce (tutor anglických kurzů, tutor kurzů doučování, apod.), jsou zde rozlišeny formální a neformální workspace, které by měly do budoucna sloužit především k lepší a přehlednější komunikaci mezi zaměstnanci.

Vzhledem k faktu, že řízení lidí a jejich vedení je jednou z nedílných součástí systému řízení, vedení WebSchool nastavilo workspace s názvem HR-zaměstnanci. Tento workspace je spravován vedoucími pracovníky. Zde je vedená databáze a veškeré údaje o lektorech a zaměstnancích. Je zde také prostor pro plánování a výběr nových pracovníků, jsou zde vzorové smlouvy, dokumenty pro podporu adaptace a orientace při nástupu nových zaměstnanců, ale jsou opomenuty prvky motivace zaměstnanců, nepočítá se s žádnými benefity a výhodami. Vedení školy je naopak velmi spokojeno

s volbou přesunu hodnocení a odměňování pracovníků do workspace Výkazy, která zároveň plní funkci kontroly a je tak možno mít vše přehledně v jednom prostoru.

Z pohledu teorie vedení a řízení lidí (viz kapitola 2.2.4., tabulka 1) je možno konstatovat, že funkci lídra (vedení) v této organizaci zastává tutor a funkci manažer (řízení) zde vykonává ředitel školy.

Řízení zakázek, objednávek a poptávky se odehrává ve workspace B2B Prodej a B2C Prodej. Vedení chtělo odlišit dva typy zákazníků, na které se zaměřuje, a tudíž si vytvořilo dva odlišné workspace, aby mohlo řídit objednávky a služby jednotlivě, dle typu zákazníka. Právě tyto dva dané workspace jsou stěžejní nejen v rámci řízení objednávek a obchodu, ale také v rámci řízení komunikace se zákazníkem (CRM).

Funkčnost a práci v prostředí Podio okomentoval ředitel školy – takto: *„Podio je centrem spolupráce organizačního týmu, který řídí dění v celé instituci – podporuje okamžité sdílení kategorizovaných a na jednotlivé položky agendy podnikového řízení vázaných souborů informací. Zároveň přirozeným způsobem stimuluje formální i neformální komunikaci členů týmu na modelu běžném pro sociální síť. Mezi vstupy do tohoto informačního kanálu patří nejen příspěvky pracovníků registrovaných v Podiu, ale i výše zmíněné formuláře od klientů a vyučujících, na které jsou pracovníci povinni vhodně reagovat. Díky naprosto adresnému zadávání úkolů a transparentnímu způsobu komunikace (vše co je napsáno či „vyvěšeno“ na nástěnce viditelné všemi členy týmu) je systém velmi přehledný a v důsledku motivující. Vedení týmu tedy vyžaduje velmi zdatného komunikátora, schopného a ochotného působit na své kolegy a řídit jejich činnost skrze tuto firemní sociální síť.“*

Na základě důkladného prostudování celého systému a rozhovorů, lze konstatovat, že v Podiu není nastaven žádný prostor pro realizaci funkce rozhodování. Nejsou zde k dispozici žádná workspace speciálně určená pro zveřejnění možných metod rozhodování, ani aplikace nápomocné k jejich uskutečnění. Vedoucí pracovníci jsou z tohoto hlediska odkázáni na své vlastní znalosti a dovednosti. Funkce rozhodování tak není vůbec vidět, odehrává se někde na pozadí společnosti, mimo systém Podio a následná rozhodnutí jsou pouze zveřejněna v oficiálním workspace

Employee Network. Chybí zde také zveřejněná oficiální organizační struktura celé školy. Celková orientace v tomto systému vyžaduje velkou míru trpělivosti a jeho důkladné prostudování. Nastavení jednotlivých workspace je proces, dá se říct, zdoluhavý a v první fázi nepřehledný. Orientace se může zdát na první pohled jednoduchá, ale při bližším seznámení jde o komplikovaný systém, který vyžaduje notnou dávku energie a trpělivosti. Již v současné době je nutné přemýšlet nad tím, jak bude probíhat proškolení budoucích zaměstnanců pro práci v tomto prostředí. Tato skutečnost by mohla být pro firmu velmi nákladná, jak časově, tak finančně.

Doporučení

Na základě zjištěných faktů lze dospět k názoru, že daná společnost může fungovat jako virtuální organizace efektivně. Je ovšem nutné prvotně nastavit veškerou agendu všech zaměstnanců v Podiu, aniž by potom muselo docházet k úpravám během provozu. K tomu je nutné mít předem vypracovaný strategický plán cílů, kterých chce organizace dosáhnout v určitém časovém období. Společnost si dala za cíl mít k 1. 2. 2013 sto platících zákazníků a tudíž je nutné se zaměřit na propagaci firmy, na zkvalitnění výuky, rozšíření nabízených kurzů a především na reálné výsledky. Aby WebSchool dosahovala ještě větší míry efektivity řízení, měla by se také orientovat na komunikaci se zaměstnanci a podílet se velkou mírou na jejich motivaci. Ze zkušebního provozu je patrné, že nastavení všech nástrojů splňuje veškeré požadavky, které si dala WebSchool za cíl. Problematickým aspektem ovšem bude selhávání lidského faktoru v rámci provozu celé organizace. Řešením by mohla být ještě větší automatizace procesů, které by již nepotřebovaly ke svému provozu zásahu lidí.

8.3 Virtuální třída Spread

V případě využívání virtuální třídy je nutné počítat s důkladným proškolením lektorů, kteří se setkávají s tímto prostředím poprvé. Již předem by měl být stanoven zodpovědný školitel, který zasvětil začínající lektory a seznámí je s prostředím virtuální třídy. Tento člověk by měl být znalý IT technologií. Nelze tímto úkolem pověřit tutora, který v současné době již zajišťuje veškerou studentskou a lektorskou agendu a funguje jako podpora při řešení komunikačních problémů.

Vedení WebSchool vypracovalo dokument s názvem „Jak na Spread“, který představuje nejčastější chyby lektorů během výuky ve virtuální třídě. Tento dokument je však podpůrný a nenahrazuje práci IT školitele, který by měl lektora důkladně připravit na všechny technické problémy, které mohou během výuky nastat.

Nouzovým řešením při výpadku virtuální třídy Spread, si WebSchool zvolila používání aplikace IM Skype, které umožňuje simulovat alespoň částečně výuku ve zmiňované virtuální třídě. Skype je možné využívat, s omezenými funkcemi, přes internetové připojení, což je asi nejběžněji využíváno. Při výpadku internetu je možné (na základě zakoupeného kreditu) navázat kontakt prostřednictvím telefonického spojení. Nedostatkem tohoto řešení je skutečnost, že je nutné mít tento kredit předem zakoupený a předem si vybrat z více nabízených variant funkcí Skype. Dle dostupných informací z internetového portálu společnosti²¹, je možné také zakoupit aplikaci Skype Premium, který nahrazuje téměř všechny funkce virtuální třídy Spread a bylo by možné toto brát jako nouzové řešení při výpadku internetového spojení.

Doporučení

Vedení společnosti by mělo zvážit myšlenku funkce IT odborníka/školitele, který by byl nápomocen právě v případech technického selhání vybavení jak studentů, tak zaměstnanců WebSchool. Z výše uvedených informací lze říci, že tato pracovní pozice je nepostradatelná v každé virtuální organizaci a jejíž přítomnost by značně zvýšila efektivitu organizace práce a rozdělené pracovní agendy.

8.4 Schopnost integrace a funkčnost všech prostředí

Schopnost integrace Fronter – Podio se ukázala především ve zkušebním provozu (březen 2012). Bylo nutné přijmout všechny registrace od studentů, což proběhlo téměř bez problému a ve stanovených termínech. Na základě registrace se ukázalo, jak rychle je schopný fungovat tutor. Ten zaznamenal dva z pěti studentů do databáze během 24 hodin, což je v rámci stanoveného modelu fungování v pořádku. U třech zbývajících studentů registrační formulář nebyl přijat do Podia. Toto ukazuje na

²¹ informace o cenách a nabízených službách dostupné na <http://www.skype.com/intl/cs/prices/premium>

fakt, že selhání lidského faktoru je pravděpodobnější než selhání nastaveného systému. Vzhledem k tomu, že při běžném provozu si registrační formuláře vyplňují potenciální klienti přímo na webových stránkách a ty se odesílají do Podia, je toto selhání zanedbatelné.

Další propojení v rámci těchto dvou nástrojů se projevilo v oblasti kontroly, docházkových formulářů a výkazů práce. Ty byly zpracovány v Podiu několik minut po skončení ukázkové výuky ve všech třech případech. Studenti využili hypertextového odkazu ve Fronteru bez problému. Spojení s formulářem proběhlo bez obtíží a formuláře byly přijaty v Podiu během několika minut. Bezprostředně po tom byl tutor, společně s ředitelem školy, informován e-mailem o aktivitě v Podiu. Upozornění i integrace formulářů a daných systémů tedy proběhla v pořádku. Studenti ve všech případech uvedli, že byli s výukou spokojeni, což je pozitivní známkou efektivit práce a řízení společnosti.

Doporučení

Integrace Fronter - Podio je pochopitelně v mnohém omezena a klade jisté nároky na personál organizačního týmu. Vzhledem k nemožnosti zapisovat data o uživatelích, či přímo odpovídat na formuláře z Podia do Fronteru, jsou administrátoři, tutoři a účetní nuceni komunikovat mimo systém Podio, do kterého studenti ani vyučující vůbec nepřistupují. V těchto případech se doporučuje využívat přímých komunikačních kanálů face to face nebo dalších podpůrných nástrojů jako telefonu, virtuální třídy či e-mailu.

Závěr

Cílem práce bylo zhodnotit efektivitu navrhovaného systému řízení vzdělávací společnosti WebSchool, s. r. o. Díky metodě live online výuky a využívání virtuálních nástrojů ve firmě, byla efektivita řízení v této práci posouzena z hlediska spokojenosti zákazníků, jako jednoho z ukazatelů efektivity řízení společnosti. Tato společnost si dala za cíl uspět na trhu s fungující zcela virtuální organizací, za hlavní podpory informačních a komunikačních technologií, zejména konkrétních nástrojů Podio a Fronter. Tyto nástroje jsou schopny ve velké míře zajistit řízení jednotlivých úkonů v podniku, ale nejsou schopné fungovat bez zásahu člověka. Díky tomu se WebSchool stává modelem distribuované virtuální společnosti, jejíž zaměstnanci nepracují ve fyzickém sídle firmy (školy), ale například ze svých domovů.

Myšlenka virtuální organizace je v dnešní době stále více populární u některých firem, které si chtějí tímto zajistit určitou konkurenční výhodu. Je nutné se však zamyslet nad tím, jestli je podnikatel schopen pokrýt a zajistit všechny oblasti řízení organizace pouze provozováním ryze virtuálního podniku.

V rámci virtuální školy WebSchool jsou vybudovány dva odlišně pracující týmy. Tým vedení školy, který operuje především v systému Podio a uskutečňuje tam většinu rozhodovacích procesů. Druhý tým, tým lektorů, se pohybuje virtuálně pouze v LMS Fronter, kde má své pravomoci a povinnosti. Tato zřetelná organizační struktura a tento systém práce umožňuje mít přehled o rozdělení a aktivitě všech zaměstnanců a řídit efektivněji, dle vedení školy, celou společnost.

Nejdůležitějším aspektem v rámci vedení virtuální organizace stále zůstává komunikace. I přes veškeré využití dostupných komunikačních a informačních technologií stále platí fakt, že v současné době komunikace tváří tvář, i přes veškeré možné pokusy o její vyrovnání se, či úplné nahrazení, je stále jednou z nejpohodlnějších forem komunikace a málokdy vede k vzájemnému nepochopení či konfliktům. Větší míra nepochopení v rámci virtuálních týmů je stále velmi znatelná.

Vzhledem k faktu, že virtuální organizace je z velké části (ne-li stoprocentně) závislá na internetovém spojení, je její provoz bez tohoto spojení nereálný nebo odkázaný na jiné komunikační prostředky. Toto velké pro a zároveň proti figuruje v každé virtuální společnosti, která využívá ICT s pomocí internetu.

Ve virtuální škole WebSchool byl vytvořen model řízení, který je uzpůsoben především potřebám zákazníka. Vedení školy zapomíná na motivaci zaměstnanců a jejich další rozvoj. Neposkytuje žádné benefity a nemá zcela ujasněný systém odměňování. Management firmy je orientovaný více na to, co se děje vně společnosti než uvnitř. Postrádá větší orientaci na potřeby a motivaci lektorů a zaměstnanců. Velmi názorným příkladem je práce tutora. Společnost si musí zanalyzovat, zda klade velké nároky na jeho agendu či zda je daný zaměstnanec tím správným, popř. nesprávným pro vykonávání této funkce. S větší mírou zákazníků bude nutné počítat s větším počtem tutorů a to by měla společnost zvážit již v současné době, kdy je na začátku podnikání.

Během zkušebního provozu WebSchool se ukázalo, že míra spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami dosahuje 85,5%. Z pohledu vedení společnosti je to velmi motivující parametr, který dává podněty ke zlepšení organizace práce. Společnost se samozřejmě snaží o to, aby dosahovala co nejlepších výsledků, v tomto případě by ideální stav, dle vedení, mohl představovat plných 100% spokojených zákazníků.

Résumé

Le mémoire présenté nommé Efficacité du système de gestion dans une société d'enseignement mettant l'accent sur utilisation des Nouvelles technologies de l'information et de la communication est orienté sur le système de gestion dans une société d'enseignement et l'application de cette NTIC. L'objectif de ce mémoire était d'évaluer le système de gestion dans l'école de la langue privée, qui s'appelle WebSchool, s. r. o. créée en 2008 et qui veut devenir une institution entièrement virtuelle. Le management de cette société a choisi deux instruments principaux pour gérer les processus de gestion. Celui de CRM Podio – l'application basé sur l'utilisation sur l'internet qui permette gérer les relations avec les clientèles et ensuite la plateforme Fronter – l'environnement virtuel d'enseignement qui remplit l'idée de l'école virtuelle.

En ce moment, l'idée d'une organisation virtuelle devient de plus en plus populaire dans certaines entreprises, qui veulent d'assurer un certain avantage concurrentiel. Cependant, il est nécessaire, d'examiner si l'entrepreneur est capable de couvrir et d'assurer tous les domaines de la gestion de l'organisation s'il veut entreprendre une entreprise purement virtuelle.

L'école virtuelle WebSchool est construite par deux différentes équipes de travail. L'équipe de gestion de l'école, qui opère principalement dans le système Podio et y effectue plus de processus décisionnels. L'autre équipe, une équipe d'enseignants qui travaillent uniquement dans LMS Fronter, où ils ont leurs propres pouvoirs et fonctions. Cette structure organisationnelle claire, nous permet d'avoir une vue globale sur la distribution de travail et sur l'activité de tous les employés et permet gérer plus efficacement la gestion de l'école dans son ensemble. L'aspect le plus important dans la gestion de l'organisation virtuelle reste encore la communication.

L'école virtuelle WebSchool a créé un modèle de gestion, qui est principalement axé sur les besoins du client. La gestion de l'école ne tient pas compte de la motivation des employés et leur développement ultérieur. Ne fournit pas tous les avantages et n'a pas un système entièrement clarifié pour la rémunération. La direction de l'entreprise est orientée plus à ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise qu'à l'intérieur. Elle manque

l'accent sur les besoins et la motivation des enseignants et du personnel. Exemple très démonstratif est la position de Tuteur. L'entreprise doit analyser si son travail répond aux besoins de l'entreprise ou si l'employé n'a pas une capacité suffisante.

Après l'enquête qualité de service parmi les étudiantes, on pourrait constater et évaluer l'efficacité du système introduit. Selon l'enquête, WebSchool a montré que le taux de satisfaction de la clientèle des services est de 85,5 %. Du point de vue de la gestion d'une entreprise, c'est un paramètre très motivant, ce qui donne des incitations pour améliorer l'organisation du travail. Bien sûr, la compagnie s'efforce pour les meilleurs résultats, la situation idéale, selon la direction, pourraient constituer la satisfaction complète de 100 % clients.

Seznam pramenů a literatury

Knižní zdroje (dle abecedního pořádku)

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*, Grada Publishing, a. s., Praha 2007, ISBN 978-247-2149-1

EVANGELU, J. E., GRUNDEL, D. *Virtuální tým – Efektivní řízení lidí na dálku*. Computer Press, Brno 2011, ISBN 978-80-251-2877-0

GERŠLOVÁ, J. *Vádemékum vědecké a odborné práce*. Harok Šenov, 2009, ISBN 978-80-7431-002-7

KOONTZ, H. WEIHRICH, H. *Management*, Victoria Publishing, Praha 1993, ISBN 80-7219-014-8

KUBÁTOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*, učební text

MLÁDKOVÁ, L. JEDINÁK, P. A KOL. *Management*, Plzeň 2009, ISBN 978-80-7380-230-1

VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, Management Press, 2. aktualizované vydání, Praha 2009, ISBN 978-80-7261-200-0

ZOUNEK, J. *E-learning – jedna z podob učení v moderní společnosti*. Masarykova univerzita, Brno 2009, ISBN 978-80-210-5123-2

Multimediální zdroje

BENNETT, D. L., LUCCHESI, A. R., VEDDER, R. K., *For Profit – Higher Education*, Červenec 2010, dostupné z:

www.centerforcollegeaffordability.org/uploads/ForProfit_HigherEd.pdf

ŠAJDLEROVÁ, I. KONEČNÝ M. *Základy managementu*, učební text VŠB, ISBN 978-80-248-1520-6, dostupné z:

http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf

RW³ Culture Vizard, *The Challenges of Working in Virtual Teams*, 2010, dostupné z:
<http://rw-3.com/VTSReportv7.pdf>

www.fronter.cz

<https://company.podio.com/>

<https://webschoolsro.podio.com/webschoolhq/>

www.iso.org/iso/fr/home.htm

www.zoho.com

www.crm-sugarcrm.cz/?gclid=CIWHx6WE4a4CFUFL3wodCCHnrA

www.compekon.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=37

<http://www.skype.com/intl/cs/prices/premium>

<http://www.open.ac.uk/>

<http://www.devry.edu/>

Seznam zkratek (dle abecedního pořádku)

a kol. – a kolektiv

a. s. – akciová společnost

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

B2B – obchodník obchodníkovi (z anglického originálu Business to Business)

B2C – obchodník zákazníkovi (z anglického originálu Business to Customer)

CRM – aplikace pro podporu řízení vztahu se zákazníkem (z anglického originálu Customer Relationship Management)

ČR – Česká republika

DP – diplomová práce

DVPP – Další vzdělávání pedagogických pracovníků

fa. – firma

FCE – Certifikát, který dokládá znalost anglického jazyka (z anglického originálu First Certificate in English)

h. – hodina

HQ – Centrála (z anglického originálu Headquarters)

HR – Lidské zdroje (z anglického originálu Human Resources)

ICT – informační a komunikační technologie (z anglického originálu Information and Communication Technologies)

IELTS – Jednotný systém pro testování znalostí anglického jazyka (z anglického originálu International English Language Testing System)

IM – internetová služba umožňující komunikaci (z anglického originálu Instant Messenger nebo Instant Messaging)

IT – týkající se oblasti informačních a komunikačních technologií (z anglického originálu Information Technology)

LMS – Aplikace pro řízení výukového procesu (z anglického originálu Learning Management System)

min. – minuta

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

např. – například

PEST – analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí (z anglického originálu Political, Economic, Social, and Technological factors)

Plc. – anglický výraz pro akciovou společnost (anglický originál Public Limited Company)

PLE – osobní výukové stránky (z anglického originálu Personal Learning Environment)

popř. – popřípadě

PR – z anglického originálu Public relations – Vztahy s veřejností

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

SR – Slovenská republika

SŠ – střední škola

str. – strana

SWOT – analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozeb (z anglického originálu Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

tzn. – to znamená

tzv. – tak zvané

VŠ – vysoká škola

WbS – WebSchool

ZŠ – základní škola

Seznam obrázků, tabulek a schémat

Tabulka 1: Vedení versus řízení.....	19
Tabulka 2: Znaký virtuální organizace	23
Tabulka 3: Komunikace v čase a prostoru v rámci jednotlivých týmů.....	28
Tabulka 4: Celková míra spokojenosti studentů.....	58
Obrázek 1: Vývoj For-profit organizací na trhu v letech 1986 – 2008 (2010) ...	13
Obrázek 2: Úrovně managementu.....	16
Obrázek 3: Průběh individuální výuky – virtuální třída Spread	51
Obrázek 4: Průběh skupinové výuky – virtuální třída Spread	53
Obrázek 5: Průběh firemní výuky – virtuální třída Spread.....	55
Schéma 1: Organizační struktura virtuální školy WebSchool	14
Schéma 2: Kontrola plnicí funkce systému se zpětnou vazbou.....	21
Schéma 3: Organizační struktura WbS dle používání hlavních nástrojů řízení..	35
Schéma 4: PODIO workspaces	38
Schéma 5: Nastavení a procesů v LMS Fronter.....	42
Schéma 6: Propojení Podio – Fronter	43
Schéma 7: Integrace hlavních nástrojů řízení ve WebSchool.....	44

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník k případové studii (otázky)	75
Příloha 2: Dotazníkový průzkum – souhrn odpovědí	76

Přílohy

Příloha 1: Dotazník k případové studii (otázky)²²

Zápis (zde myšleno ukázková hodina)

1. Ohodnoťte komunikaci s tutorem
 - (0%-100%)
2. Proběhl zápis technicky bez problému?
 - Ano
 - Ne
3. Pokud ne, uveďte typ problému?
 - Spojení se přerušovalo
 - Snížená kvalita zvuku
 - Nemohl/a jsem se vůbec setkání zúčastnit
 - Jiné...
4. Získali jste všechny potřebné informace pro výběr kurzu?
 - Ano
 - Ne
5. Byla vám včas a v pořádku dle sjednaných podmínek doručena závazná přihláška do kurzu?
 - Ano
 - Ne
6. Byl vám včas zpřístupněn váš účet ve Fronteru?
 - Ano
 - Ne
7. Líbí se vám nastavení Fronter (design, ovládání, atd.)?
 - Ano
 - Ne
8. Ohodnoťte lektora
 - 0% - 100%
9. Ohodnoťte celkovou organizaci výuky
 - 0%-100%

²² Dotazníky byly zpracovány pomocí aplikace Google Docs a jejich výsledky byly automaticky vygenerovány. Dotazník dostupný na adrese:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dEJadG1kYWZjWmpqTEpicWo4dUJ1Z0E6MQ#gid=0>

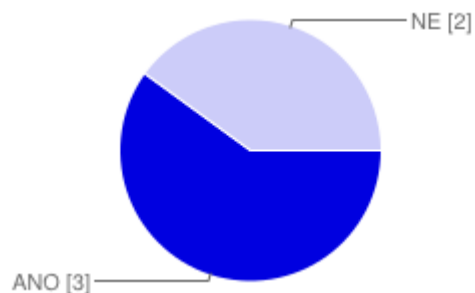
Příloha 2: Dotazníkový průzkum – souhrn odpovědí (celkový počet 5)

Ohodnoťte komunikaci s tutorem:

100% 100% 50% 80% 100%

Proběhl zápis technicky bez problému?

ANO	3	60%
NE	2	40%



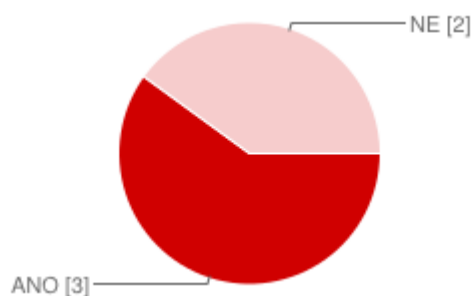
Pokud ne, uveďte typ problému

Spojení se přerušovalo	2	100%
Snížená kvalita zvuku	2	100%
Nemohl/a jsem se vůbec setkání zúčastnit	0	0%
Jiné	0	0%

Pozn.: Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnávací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

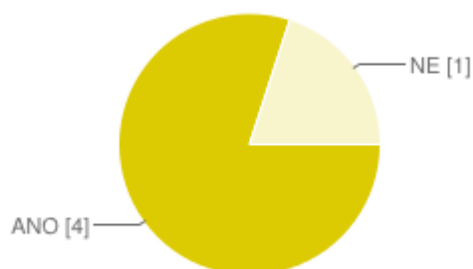
Získali jste všechny potřebné informace pro výběr kurzu?

ANO	3	60%
NE	2	40%



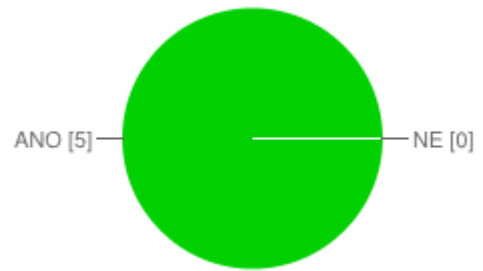
Byla vám včas a v pořádku dle sjednaných podmínek doručena závazná přihláška do vybraného kurzu?

ANO	4	80%
NE	1	20%



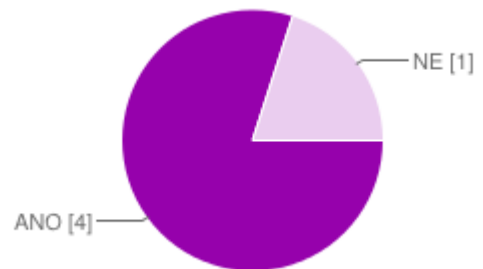
Byl vám včas zpřístupněn váš účet ve Fronteru?

ANO	5	100%
NE	0	0%



Líbí se vám nastavení Fronter (design, ovládání, atd.)?

ANO	4	80%
NE	1	20%



Ohodnoťte lektora:

100% 90% 100% 100% 100%

Ohodnoťte celkovou organizaci výuky:

90% 90% 70% 60% 100%