

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Motivace a inovace ve vzdělávání**

**Bc. Markéta Klučková**

© 2011 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Markéta Kůstková**

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze  
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Motivace a inovace ve vzdělávání**

### **Osnova diplomové práce:**

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše: Charakteristika základních pojmů - motivace, motivační proces, teorie motivace - různé přístupy, motivace pracovního jednání, faktory ovlivňující motivační chování.
4. Výsledky práce. Popis vybraného reálného podniku, zahrnující stručné ekonomické hodnocení, analýzu zjištěných poznatků, zhodnocení, návrhy na zlepšení.
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

6

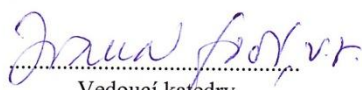
Doporučené zdroje:

Amstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 1995  
Bedrnová, E. - Nový, J. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektum, 1994  
Bělohávek, F. Osobní kariéra. Praha: Grada, 1994  
Beneš, S. a kol. Zaměstnanost, péče o nezaměstnané, rekvalifikace. Praha: Práce, 1991  
Duben, R. - Jírová, H. - Sova, V. Sociální rozvoj. Praha: SPN, 1987  
Hájek, L. - Vitek, M.: Moderní personalistika - záruka prosperity podniku. Praha: Práce, 1984  
Horalíková, M. Personální řízení. Praha: ČZU, 2000  
Hron, J. Teorie řízení. Praha: ČZU, 1997  
Růžička a kol. Řízení profesní kariéry zaměstnanců. Praha: VŠE, 1993  
Růžička, J. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 1994

Další literatura, časopisy a odborná periodika dle vlastního výběru studenta.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Bohumila Lhotská**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011

  
Vedoucí katedry

L.S.



  
Děkan

V Praze dne: 14. 4. 2010

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci "Motivace a inovace ve vzdělávání" vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. listopadu 2011

---

Markéta Klučková

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Bohumile Lhotské za její podporu a pomoc při řešení diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Zentiva, a.s. za ochotu při poskytování informací pro zpracování mé diplomové práce.

# **Motivace a inovace ve vzdělávání**

## **Motivation and innovation of education**

### **Souhrn:**

Tato diplomová práce se zabývá motivací a inovacemi ve vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na možnosti využití e-learningu. Teoretická část práce popisuje jednotlivé teorie motivace, motivaci k e-learningovému vzdělávání, objasňuje pojem e-learning a uvádí jeho historii. Praktická část porovnává, na základě projektových zkušeností, výhody a nevýhody zavedení e-learningu pro produktové kurzy ve společnosti Zentiva, a.s. Dále uvádí výsledky dotazníkového šetření mezi manažery a zaměstnanci společnosti, které prezentují jejich zájem o využívání vzdělávání formou e-learningu. Všechny výstupy jsou poté analyzovány a vedou k návrhu implementace e-learningové formy produktových kurzů.

### **Summary:**

This thesis deals with the motivation and innovation of employee's education focusing on e-learning usage possibilities. The theoretical part describes the motivation theory, a motivation for e-learning education, explains a concept of e-learning and e-learning's history. The practical part compares, from the project experience, advantages and disadvantages of the e-learning implementation for the product courses in the Zentiva Company. Furthermore the thesis interprets gathered results of company managers and employees surveys which present their interest in e-learning education. All results are then analyzed and lead to the implementation proposal of e-learning product courses.

### **Klíčová slova:**

Motivace, Inovace, Vzdělávání, E-learning, Kurzy, Dotazníkové šetření.

### **Keywords:**

Motivation, Innovation, Education, E-learning, Courses, Survey.

# Obsah

<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>2. CÍL PRÁCE A METODIKA</b> .....	<b>11</b>
2.1 Cíl diplomové práce .....	11
2.2 Metodika diplomové práce.....	11
<b>3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1 Motivace</b> .....	<b>13</b>
3.1.1 Teorie motivace.....	14
3.1.2 Motivace pracovního jednání .....	21
3.1.3 Motivace ve vzdělávání.....	24
<b>3.2 E-learning</b> .....	<b>25</b>
3.2.1 Definice e-learningu.....	25
3.2.2 Pojetí e-learningu .....	26
3.2.3 Historie e-learningu.....	27
<b>3.3 Motivace k e-learningovému vzdělávání</b> .....	<b>30</b>
<b>4. VLASTNÍ PRÁCE</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1 Popis společnosti</b> .....	<b>32</b>
4.1.1 Základní údaje o společnosti .....	32
4.1.2 Historie a současnost společnosti.....	33
4.1.3 Současné vzdělávání zaměstnanců.....	35
4.1.4 Plánované změny ve vzdělávání .....	36
<b>4.2 Strukturované rozhovory s manažery společnosti Zentiva</b> .....	<b>37</b>
4.2.1 Sběr dat .....	37
4.2.2 Respondenti.....	37
4.2.3 Výstupy ze strukturovaných rozhovorů .....	38
<b>4.3 Dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci</b> .....	<b>41</b>
4.3.1 Sběr dat .....	41
4.3.2 Respondenti.....	42
4.3.3 Výsledky dotazníkového šetření .....	42
<b>4.4 Porovnání e-learningu s klasickou výukou</b> .....	<b>48</b>

4.4.1	E-learning v praxi.....	53
4.4.2	Problémy spojené se zavedením e-learningu .....	53
<b>4.5</b>	<b>Motivace zaměstnanců k e-learningovému vzdělávání.....</b>	<b>55</b>
<b>5.</b>	<b>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>57</b>
<b>5.1</b>	<b>Návrh zavedení e-learningu .....</b>	<b>59</b>
5.1.1	Nástroje e-learningu ve společnosti Zentiva .....	60
5.1.2	Specifikace uživatelů e-learningu .....	61
5.1.3	Tvorba e-learningových kurzů .....	61
5.1.4	Požadavky na e-learningový systém .....	63
<b>5.2</b>	<b>Kritické faktory úspěšnosti zavedení e-learningu .....</b>	<b>64</b>
<b>6.</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>66</b>
<b>7.</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>67</b>
<b>8.</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>69</b>



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	17
Obrázek 2: Hierarchie potřeb.....	20
Obrázek 3: Vývoj forem e-learningu.....	28
Obrázek 4: Trhy společnosti Zentiva.....	35
Obrázek 5: Porovnání nákladů různých forem vzdělávání.....	49

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Účast na klasických školeních.....	43
Graf č. 2: Znalost pojmu e-learning.....	44
Graf č. 3: Využívání e-learningu.....	45
Graf č. 4: Výhody e-learningu.....	46
Graf č. 5: Zájem o využívání e-learningu.....	47
Graf č. 6: Zvýšení zájmu o školení.....	48

# 1. ÚVOD

Současná doba přináší lidem větší možnosti, ale i větší riziko a nejistotu. Pro jedince, kteří chtějí v životě uspět, je nutností se neustále vzdělávat. Současně je pro každého vzdělávání a odborná příprava v průběhu celého života nejlepší cestou, jak se vypořádat s rychlými změnami současnosti.

Stejně jako se mění přístup ke znalostem, mění se i trendy ve vzdělávání. K výukovým modelům založeným na moderních informačních technologiích patří právě e-learning, který se stává jednou z možností, jak požadované informace ke studentům dostat.

Každá další změna v zažitém způsobu vzdělávání ale znamená větší požadavky na studenty. Proto důležitým aspektem při inovacích ve vzdělávání zůstává motivace studentů – a to jak ke vzdělávání jako takovému, tak k účasti na projektech, které mají přivést do praxe nové výukové formy.

Téma mé diplomové práce „Motivace a inovace ve vzdělávání“ jsem si zvolila proto, že se zajímám jak o oblast vzdělávání, tak o oblast pokrývající moderní informační a komunikační technologie. Jako projektový manažer ve společnosti Zentiva a.s. jsem měla možnost spolupracovat s oddělením lidských zdrojů při nastavování interních procesů, což jsem využila při zpracování praktické části diplomové práce.

## **2. CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1 Cíl diplomové práce**

Cílem mé diplomové práce je vyhodnotit výhody a nevýhody zavedení e-learningu pro produktové kurzy ve společnosti Zentiva a.s. s ohledem na motivační očekávání zaměstnanců společnosti. V návaznosti na tuto analýzu pak dojde k nadefinování implementačního návrhu pro zavedení e-learningového vzdělávání.

### **2.2 Metodika diplomové práce**

V této diplomové práci jsou používány především metody kvantitativního výzkumu, pro který je charakteristické ověřování hypotéz vytvořených na základě existující teorie a zkušeností.

#### **Analýza a studium dokumentů**

- studium dokumentů s tématy motivace, vzdělávání a e-learning

#### **Analýza produktů**

- analýza trhu s e-learningovými produkty

#### **Strukturované rozhovory**

- zjišťování názoru manažerů společnosti na e-learningové vzdělávání
- rozhovor s předem připravenými tématy a otázkami

#### **Dotazníkové šetření**

- zjišťování očekávání zaměstnanců společnosti od e-learningového systému

- sada uzavřených otázek
- využití škálování

## 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1 Motivace

Motivace je podle mého názoru jedním z nejdůležitějších aspektů ve vzdělávání. Motivace je totiž základním předpokladem jakéhokoliv vzdělávání – pokud nemám motivaci, k úspěšně zakončenému dalšímu vzdělávání se pravděpodobně vůbec nedostanu.

Pod pojmem motivace si asi většina z nás představí jakousi vnitřní sílu, která nás žene kupředu, k určitému cíli. Obecně se dá říci, že lidé, kteří se vzdělávají, jsou k tomu nějakým způsobem motivováni. Je tedy důležité hledat způsoby, jak lidi – zaměstnance – motivovat k dalšímu vzdělávání a podporovat tak jejich další růst.

Každý člověk ale reaguje na jiné podněty pro získání motivace. Proto je i problematika motivace v mnoha oblastech složitá a vyžaduje vždy individuální přístup.

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova *movere*, které znamená hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání. Motivace tedy označuje něco, co nás nutí hýbat se, vykonávat určitou činnost. Pohyb, který vede k určitému chování, které nám potom přináší jisté uspokojení z dané činnosti. Toto uspokojení nás dále motivuje v činnosti pokračovat a dokonce se v ní zdokonalovat.

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to jakési dynamické tendence osobnosti člověka.<sup>1</sup>

Z psychologického hlediska bychom tedy mohli vysvětlit motivaci tak, že tělo dostane nějaký podnět, který ať již přichází z vnějšku či zevnitř, náš organismus vyhodnotí, dodá potřebnou energii, která je nutná k činnosti, a uskuteční se tak naše chování. Daný podnět reaguje s vnitřním motivem, a pokud se shoduje s našimi osobními potřebami, vnějším já člověka, dochází k tomu, že tělo na tento motiv reaguje pozitivně a vydá patřičnou energii, aby získalo z dané činnosti užitek. Člověk vykonává velkou část věcí z toho důvodu, aby z nich měl vlastní uspokojení.

---

<sup>1</sup> Růžička, J.: Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 1993.

Motiv bychom mohli definovat jako označení určitých vnitřních podmínek, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka, a které určují, že se chová určitým způsobem.<sup>2</sup>

Dalo by se tedy říci, že motiv je impuls, popud, je to vnitřní síla. Motivaci bychom mohli definovat jako dlouhodobý proces, který trvá. Je to aktivita, která je konána za účelem dosažení cíle. Motiv na člověka působí, dokud nedosáhne cíle nebo dokud nedojde k uspokojení z dané činnosti. Mnozí autoři uvádí příklad, kdy v situaci, kdy máme hlad, se pro nás motivem stává jídlo. Jídlo (motiv) v nás probudí potřebnou energii, abychom vykonali činnost, která nás uspokojí (dojde k nasycení).

Motivace je v obecné psychologii studována teprve od konce minulého století a vědci zatím nedospěli ke zcela jednotnému významu tohoto psychologického pojmu. I přesto, že po příčinách lidského chování se ptali již antičtí filozofové, není psychologie s tímto pojmem ani zdaleka vypořádána

### **3.1.1 Teorie motivace**

Na motivaci můžeme nahlížet z více pohledů. Současná psychologie nabízí tato vysvětlení teorie motivace:<sup>3</sup>

#### **Homeostatická teorie motivace**

Východiskem modelu je stav, kdy náš organismus je v rovnováze. Pokud dojde narušením fyziologických podmínek k vychýlení z této rovnováhy, respektive je-li narušena psychická rovnováha, tělo samo začne vydávat energii a směřovat svoji činnost tím směrem, kdy dojde k uspokojení potřeby a odstranění napětí a tedy k opětovnému obnovení rovnováhy. Člověk se snaží uspokojit svoji potřebu, která způsobila nerovnováhu organismu. Vykoná potom potřebnou činnost, kterou zvolí jako nejvýhodnější, ke zmírnění zmíněného tlaku. Jedná tak na základě zkušenosti.

---

<sup>2</sup> HOMOLA, Miloslav. Motivace lidského chování. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972. s. 13.

<sup>3</sup> HOMOLA, Miloslav. Motivace lidského chování. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972. s. 14.

Za otce tohoto modelu je považován americký fyziolog Cannon. Základním nedostatkem této teorie je to, že člověk je zde chápán jako převážně pasivní bytost, jejíž jednání se omezuje na udržení vnitřní rovnováhy.

### **Hédonistická teorie motivace**

Jedná se o přístup, který vznikl již v Antice a jeho představitelé zastávali názor, že veškerou lidskou činnost je třeba vykonávat k dosažení slasti, velký význam v životě člověka hrály emoce. Jejím představitelem je americký psycholog David McClelland.

Hédonismus spatřuje cíl života v duševních a tělesných požitcích a pohodě, které jedinec rozumně užívá, ale netouží po bohatství a moci. Tato teorie vychází z energizující funkce emocí a předpokládá, že jedinec na základě citlivých vztahů k některým podnětům tíhne a jiné odmítá. Vyskytují se zde dva motivy - pozitivní a negativní.

### **Pobídková teorie motivace**

Představitelem této teorie je E.Stellar.

Je založena na předpokladu, že určité vnější podněty mají dynamizující účinek, mobilizují energii, přinášejí pohodu, uspokojení nebo naopak navozují strach či napětí. V tomto ohledu teorie navazuje na hédonistickou koncepci. Člověk se snaží maximalizovat libost a naopak se vyhnout nelibosti, případně z ní uniknout.

Tento model se uplatňuje při jednání, u kterého se předpokládá uspokojení a úspěch, ne opak. Ani tento model není dostačující, aby plně vysvětlil lidské chování a motivaci.

### **Kognitivní teorie motivace**

Člověku je vrozena skutečnost, že poznává a vnímá své okolí a na základě této vrozené dispozice vyvíjí činnost či jednání, které vede k poznání.

V průběhu let vzniklo mnoho dalších teorií vycházejících z tohoto modelu, přičemž nejznámější se stala teorie vrozené disonance, jejíž autorem je americký psycholog L. Festinger. Podstatou teorie je, že člověk poznává své okolí i sebe sama a hodnotí tyto aspekty, které se pak vzájemně mohou dostat do rozporu, a člověk se v důsledku toho cítí psychicky špatně a vyvíjí snahu toto překonat. Dochází k aktualizaci nenaplněných potřeb, které se snaží uspokojit.

### **Činnostní teorie motivace**

Tato teorie považuje zdroj motivace v činnosti, v jednání člověka. Motivy, které usměrňují lidské jednání, vystupují jako představa toho, co má být v činnosti dosaženo – jako cíl činnosti.

### **Humanistický model motivace**

Jedním ze základních pojmů v motivačních teoriích jsou potřeby. Potřeba se dá charakterizovat jako stav organismu člověka, který znamená porušení vnitřní rovnováhy nebo nedostatek ve vnějších vztazích člověka. Jsme tedy vnitřně motivovaní k tomu, abychom naše potřeby uspokojovali a snažili se tak navrátit stav rovnováhy.

Teorií potřeb se zabýval americký psycholog Abraham Maslow. Motivace, jako jedna z důležitých složek osobnosti, se podle něj projevuje prostřednictvím vnitřních a vnějších vlivů a faktorů, které v pozdějších stádiích závisí především na potřebě sebeaktualizace a seberealizace. Maslow rozdělil jednotlivé motivy do pětistupňové pyramidy potřeb. O potřeby „vyššího“ stupně například o kariéru se podle něj člověk začne zajímat až tehdy, když jsou uspokojeny jeho „nižší“ potřeby např. bezpečí nebo někoho blízkého. Pyramida potřeb vypadá následovně:



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 125. ISBN 80-7261-143-7

#### **Základní potřeby:**

- Fyziologické potřeby - jedná se o primární potřeby lidského těla, jako je např. potřeba potravy, vody, sexu nebo tepla. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby již člověka nemotivují.
- Potřeby bezpečí - pokud jsou fyziologické potřeby uspokojeny, člověk se zaměřuje na uspokojení hierarchicky vyšších potřeb a těmi jsou v tomto případě potřeby jistoty a bezpečí. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami.

#### **Psychologické potřeby:**

- Potřeby sounáležitosti a lásky - tyto potřeby se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství a lásce, touze být

akceptován a patřit někomu. Na této úrovni se již nejedná o potřeby fyzické jako na předchozích dvou úrovních.

- Potřeba uznání - zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uznání musí být ale pocíťováno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

### **Potřeby seberealizace**

- Potřeba člověka realizovat své schopnosti a rozvíjet talent, být tím, kým mohu být, zahrnuje kognitivní a estetické potřeby – potřeby objevovat, tvořit.

Motivace ke vzdělání může vycházet ze dvou nejvyšších stupňů pyramidy, kdy zde však existuje zásadní rozdíl. Maslow tyto potřeby dále rozděluje takto:

**Deficitní, nedostatkové, tzv. D-potřeby**, což jsou potřeby, které spadají do prvních čtyř úrovní hierarchie. Tyto pohnutky fungují na principu udržování vnitřní tělesné nebo psychické rovnováhy. Maslow je dělí na vyšší a nižší. K nižším patří fyziologické potřeby a potřeby bezpečí, k vyšším potřeby lásky, sounáležitosti a uznání. Uspokojování vyšších nedostatkových potřeb zajišťuje duševní pohodu, případně i rozvoj osobnosti jedince. Důvody nebo motivy, proč se člověk rozhodne pokračovat ve své vzdělávací dráze, mohou být různé. Může to být snaha prosadit se, uspět ve světě, který uznává jen vyšší výkon a oceňuje úspěšné. Tato motivace vychází většinou z vnějšího prostředí, ať už se jedná o tlak zaměstnavatele na doplnění vzdělání, snaha získat vyšší kvalifikaci s cílem kariérního postupu, udržet si stávající zaměstnání nebo cíl mít prestižní titul a dosáhnout tak veřejného uznání v roli odborníka. Může být spojena i s určitým životním cílem. Samotný proces učení je podle Maslowa v tomto případě zaměřený na uspokojení potřeby v očekávání druhých.

**Potřeby bytí, růstu, seberealizace, tzv. B-potřeby.** U těchto potřeb se předpokládá vnitřní zájem člověka o danou oblast studia, nadšení a otevřenost novým zkušenostem. V tomto případě vzdělávání představuje oblast, která člověka baví sama

o sobě, těší ho, vychází z jeho osobních zájmů a zálib. Člověk se prostřednictvím vzdělání může realizovat, naplňuje ho a přináší mu radost a uspokojení.

Na Maslowovu hierarchii potřeb dále reagoval Clayton Alderferer, který rozdělil potřeby na tři stupně:

1. **existence** – jež odpovídají potřebám fyziologickým a potřebám jistoty podle Maslowa. Jsou to potřeby, které člověku zajišťují přežití,
2. **sounáležitosti** – jedná se o potřeby nutnosti někam patřit, společenských vztahů a zároveň pocitu uznání od druhých,
3. **osobní růst** – sem zařazujeme potřeby úspěchu, seberealizace.

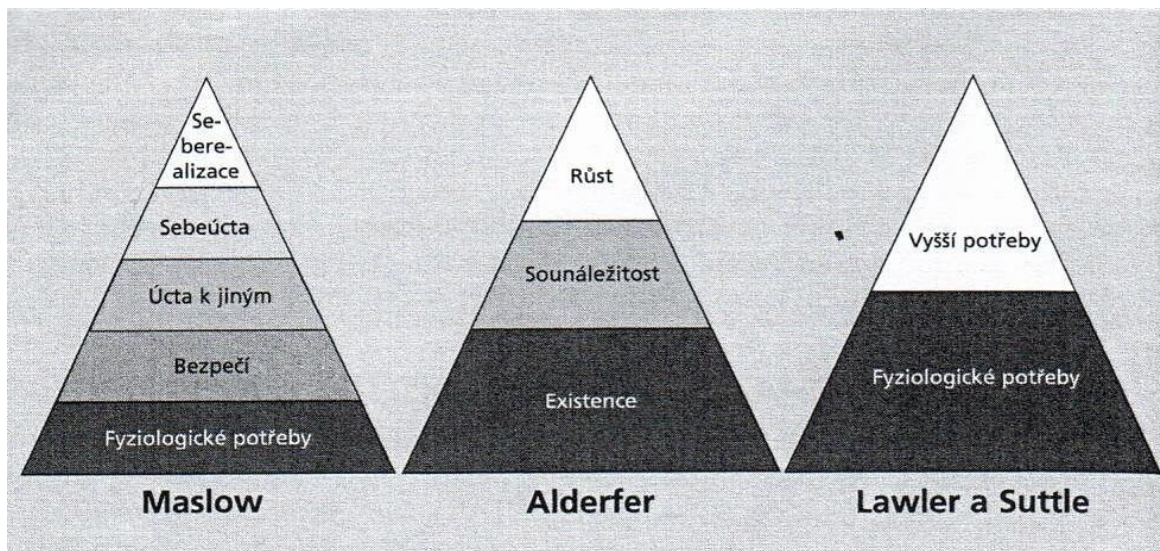
Alderfer říká, že potřeby mohou působit současně a člověk může být motivován více faktory najednou. Dále potom, že pakliže nelze uspokojit jednu potřebu, člověk se může obrátit k potřebě druhé.

Další kdo se snažil tyto potřeby zredukovat byli pánové Suttle a Lawler, kteří popisují hierarchií pouze dvou potřeb:

1. **fyziologické potřeby,**
2. **vyšší potřeby.**

Fyziologické potřeby jsou samostatné a na ně teprve navazují všechny ostatní potřeby, tedy vyšší potřeby. Více ukazuje následující obrázek.

Obrázek 2: Hierarchie potřeb



Zdroj: BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování

### **Motivace z pohledu psychologa Carla Rogerse**

Carl Rogers patřil spolu s Abrahamem Maslowem mezi nejvýznamnější představitele humanistické psychologie.

Za hlavní životní motivační sílu považuje sebeaktualizační, neboli realizující tendenci. Klade důraz především na vlastní zkušenosti jedince, na jeho city a hodnoty, na všechno to, co je označováno jako vnitřní život. Každá osoba je podle něj vrozeně motivovaná být naživu a realizovat se. Jedinci ve svém nitru disponují nesmírnými potenciemi sebeporozumění a proměny vlastního sebepojetí, vrozenou tendencí k všestrannějšímu a plnějšímu rozvoji.

Chování člověka je motivováno přítomnými potřebami, ne minulými zážitky, které ale do určité míry mohou motivaci ovlivnit. Organismus má podle něj vrozenou tendenci aktualizovat svou kapacitu, rozvíjet se a stát se tak tím nejlepším já. Člověk je ale současně ovlivňován potřebou být kladně přijímán.

Rogers se na osobnost člověka dívá velmi optimisticky. Jádro lidské podstaty je podle něho konstruktivní, realistické, orientované na účelový pohyb vpřed. Lidé jsou ve své podstatě dobří a své problémy zvládnou vyřešit, jakmile přijmou fakt, že drží svůj osud

ve vlastních rukou. Je přesvědčen, že ve vhodné psychologické atmosféře je člověk důvěryhodný, tvořivý, sám sebe motivující, schopný, činný a má zájem se učit, poznávat nové věci. Studium v tomto případě představuje prostředek k osobnostnímu růstu.

### **3.1.2 Motivace pracovního jednání**

Psychologové se snaží vysvětlovat nejen obecnou teorii motivace, ale i problematiku motivace pracovního jednání. Toto téma je důležité i pro vedoucí pracovníky, které by mělo zajímat, jak mohou ovlivnit své zaměstnance, aby podávali vyšší výkon a plnili tak cíle stanovené organizací.

Ucelená koncepce teorie motivace pracovního jednání vytvořena nebyla. Společným východiskem vytvořených teorií je zdůraznění významu motivace pro výkon pracovníků. Některé teorie, které se touto problematikou zabývají, jsou dále uvedeny.

#### **Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace**

Tato teorie bývá označována jako motivačně – hygienická teorie. Vychází z předpokladu, že na člověka působí dvě skupiny faktorů motivace:

1. Faktory hygienické (dissatisfactory) – jejich nedostatečná kvalita či úplná absence vyvolávají u pracovníků nespokojenost a působí tím negativně na jejich pracovní motivaci. Naopak jejich pozitivně působící kombinace nesměruje tak, jak by se mohlo zdát, k vyšší pracovní motivaci, vede pouze k obecné pracovní spokojenosti.

„Nemají však vliv přímého podnětu na aktivitu zaměstnance. Jejich nedostatky vyvolávající pracovní nespokojenost mohou být do určité míry kompenzovány v pozitivním směru intenzivnějším působením motivátorů.“<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> KLEIBL, Jiří a kol. Personální řízení 2. Praha: Oeconomica, 2002. s. 19. ISBN 80-245-0411-1.

Nejdůležitějšími hygienickými faktory jsou tedy peníze, úroveň personálního řízení, politika podniku, mezilidské vztahy, jistota pracovního místa, fyziologické pracovní podmínky aj.

2. Vnitřní motivátory (satisfaktory) - vycházejí z lidské povahy a mohou jimi být například uznání, náplň práce, kariéerní postup, odpovědnost. V případě, kdy tyto faktory působí v pozitivním slova smyslu, jsou podnětem ke stimulaci výkonu a zvyšování pracovní motivace. Dochází-li naopak k nenaplnění těchto potřeb, pracovník není spokojen a nemá dostatek motivace k další práci.

Rozlišení faktorů přiřazovaných k jednotlivým skupinám v odstavci výše, není však úplně jednoznačné. Zpochybňováno bývá například zařazení mzdy čistě mezi faktory hygienické, protože peněžní odměna bývá často užívána jako alternativa vyjádření motivátorů zařazovaných v opačné skupině, například zvýšené peněžní ohodnocení, jako vyjádření uznání či odpovědnosti.

Herzbergova dvoufaktorová teorie je stejně jako Maslowova hierarchie potřeb považována za jednu z nejpřínosnějších koncepcí.

### **Teorie kompetence**

Výraz kompetence je zde třeba chápat ve významu způsobilosti, schopnosti. Autor teorie R. W. White vychází z předpokladu, že přirozená potřeba kompetence se v pracovním jednání u dospělého člověka projevuje ve formě ctižádostivosti a snahy prokázat vlastní schopnosti za účelem porovnání vlastního výkonu s výkonem druhých a získání jejich respektu. Vedoucí by na své zaměstnance neměl klást přehnaně náročné úkoly, ale takové, které mírně překračují jeho schopnosti. Tyto mohou aktivovat jeho potřebu kompetence a pracovník tak získá potřebnou pracovní motivaci.

## Teorie expektance

Teorie expektance – očekávání - byla prezentována americkým psychologem Victorem Voomem. Motivaci chápe jako matematicky vyjádřitelnou a přesně vypočitatelnou veličinu. Proměnnými jeho motivačního modelu jsou očekávání, instrumentalita a valence.

Z uvedených proměnných sestavil vzorec, který má tuto podobu:

$$M = E \times I \times V$$

Kde E je expektance (očekávání), I je instrumentalita a V značí valenci.

Veličina Expektance označuje očekávání pracovníka, vztah mezi jeho úsilím a výkonem. Pokud má úsilí vynaložené pracovníkem vliv na výsledek jeho práce, hodnota expektance se blíží jedné, v opačném případě, kdy úsilí vůbec nemá na výsledek vliv, se expektance blíží k nule.

„Instrumentalita je pravděpodobnost, že výkon bude následován odměnou a stejně jako expektance nabývá hodnot 0,1-1,0.“<sup>5</sup>

Valence je subjektivní hodnota, jejíž velikost se mění v závislosti na preferencích, jak velký význam přisuzuje pracovník výsledné odměně. „Valence může nabývat hodnot od -10 přes 0 do +10. Vysoká je tehdy, když pracovník o odměnu velmi stojí, nulová tehdy, když mu na odměně moc nezáleží a záporná tehdy, když si ji vůbec nepřeje.“<sup>6</sup>

V situaci, kdy pracovník má nízké očekávání, hodnoty jednotlivých veličin se blíží nule a existuje malá pravděpodobnost, že po dobře vykonané práci přijde spravedlivá odměna, je pravděpodobné, že takovýto pracovník bude mít i nízkou úroveň motivace.

---

<sup>5</sup> BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. Management. Brno: Computer Press, 2006. s. 541. ISBN 80-251-0396-X.

<sup>6</sup> BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. Management. Brno: Computer Press, 2006. s. 541. ISBN 80-251-0396-X.

## **Teorie spravedlnosti**

Základem této teorie je východisko, že lidé věří, že svět je spravedlivý, a že činnost, kterou vykonají, bude i spravedlivě odměněna. Proto neustále srovnávají svoji práci s ostatními, srovnávají, co do ní vložili (schopnosti, vzdělání, energii) a jak jsou za to odměněni (mzda, možnost růstu). Pokud dojde k tomu, že druhý je za stejnou činnost odměňován více a vložil do ní méně, pak cítí nespravedlnost a je demotivován. Pokud je za svoji práce odměněn více než ostatní, při stejné práci a se stejnými vklady, pak dochází k pocitu pozitivní spravedlnosti, ale i tento přináší svá negativa, např. vzniká pocit viny vůči kolegům. Při spravedlivé odměně dochází k pozitivní motivaci, v případě nespravedlnosti nastává efekt demotivace.

### **3.1.3 Motivace ve vzdělávání**

Motivaci můžeme také definovat jako souhrn vnitřních i vnějších faktorů, které:<sup>7</sup>

- vzbuzují, aktivují, dodávají energii lidskému jednání a prožívání,
- zaměřují toto jednání a prožívání určitým směrem,
- řídí jeho průběh, způsob dosahování výsledků,
- ovlivňují též způsob reagování jedince na jeho jednání a prožívání, jeho vztahy k ostatním lidem a ke světu.

K základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.

Výkon jedince je motivován jak faktory vnitřními – především potřebami, tak faktory vnějšími.

**Vnitřní motivace** je závislá na tom, zda vzdělávací činnost a její výsledky jsou pro studujícího smysluplné a potřebné. Velmi motivující je, když se studující může podílet na

---

<sup>7</sup> PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.: Pedagogický slovník. 4. Rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.



výběru cílů, metod i hodnocení výsledků. Především u dospělých je důležitá souvislost vzdělávání s praxí.

**Vnější motivace** je spojena se získáním určité odměny za výsledek činnosti nebo vyhnutí se trestu (například udržení či neudržení pracovní pozice). Této souvislosti se často píše o takzvané pragmatické strategii - dosažení výsledku s co nejmenším odporem, která se při vzdělávání dospělých často objevuje.

## 3.2 E-learning

### 3.2.1 Definice e-learningu

Nejčastěji používaná definice e-learningu u nás pochází od Jana Wagnera.

„E- learning je vzdělávací proces, využívající informační a komunikační technologie k tvorbě kursů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia.“<sup>8</sup>

Kamil Kopecký říká, že „eLearning je v podstatě jakékoli využívání elektronických materiálních a didaktických prostředků k efektivnímu dosažení vzdělávacího cíle s tím, že je realizován zejména/nejenom prostřednictvím počítačových sítí. V českém prostředí spojován zejména s řízeným studiem v rámci LMS.“<sup>9</sup>

E-learning je proces, který popisuje a řeší tvorbu multimediálních výukových kurzů, jejich distribuci k uživateli a řízení výuky.

- **Tvorba** – multimediální kurzy mohou být ve formě jednoduchých prezentací, interaktivních tutorialů i komplexních simulací reálných situací.
- **Distribuce** – vytvořený kurz je poté distribuován ke studentům. Mezi základní způsoby distribuce patří místní počítačová síť, intranet, Internet, CD-ROM či další datová média. Datová média pojmu velké množství dat, ale k jejich nevýhodám patří obtížnost modifikace vytvořených kurzů. Využívány jsou také hybridní

---

<sup>8</sup> WAGNER, Jan. Nebojme se eLearningu. Česká škola, 2005.

<sup>9</sup> KOPECKÝ, Kamil. E-learning nejen pro pedagogy. Olomouc: Hanex, 2006. s. 6.

metody distribuce, které spojují výhody uložení dat na datová média s výhodami internetu.

- **Řízení** – tento proces je specifický pro e-learning. Zabezpečuje zpřístupnění správných kurzů ve správný čas studentům a zpětnou vazbu.

### 3.2.2 Pojetí e-learningu

E-learning nemusí mít pouze podobu online kurzů, ale může se jednat jen o doplnění prezenční výuky například vyvěšením studijních materiálů na internetu nebo intranetu společnosti, může zde fungovat i komunikace prostřednictvím diskusních fór, zpráv či e-mailů.

E-learning může mít offline podobu, kdy uživatel nemusí být připojen k počítačové síti nebo jde o online výuku, kdy je připojení nutností. U online výuky se setkáváme s termínem *blended learning* (smíšené vzdělávání), kde je pro zajištění efektivnosti výuky používáno kombinace více metod. Při *blended e-learningu* se kombinuje **synchronní** a **asynchronní** forma výuky.

Synchronní výuka probíhá v reálném čase, ve kterém všichni účastníci současně přijímají předávané zkušenosti a mohou navzájem reagovat. Patří sem například výuka v učebně, kdy jsou všichni účastníci včetně lektora ve stejném čase na stejném místě, či virtuální třídy, kde se mohou účastníci v jednom čase pomocí informačních synchronních technologií setkat a reagovat, ačkoliv jsou v různých lokalitách.

Asynchronní výuka může být aplikována v různých časech na jednotlivé studenty, kteří si mohou volit tempo a způsob přijímání informací, avšak nelze navzájem v reálném čase reagovat. Patří sem například tištěné manuály a knihy, audio či video, nebo elektronické výukové kurzy.

### 3.2.3 Historie e-learningu

E-learning je většinou spojován s podnikovým nebo distančním vzděláváním a celá jeho historie je samozřejmě spojena s rozvojem informačních technologií.

Distanční vzdělávání se začalo využívat již na konci 18. století, kdy bylo pro komunikaci se žáky využíváno poštovní korespondence, která se dopravovala železnicí. Tato forma studia se stala velmi oblíbenou a v některých místech fungovala i dvě století. Na počátku 20. století se vzdělávací programy začaly vysílat přes rádio, později nastupuje televizní a satelitní vysílání.

V polovině šedesátých let dvacátého století se začaly využívat vyučovací automaty, které se ale pro svou složitost příliš neujaly. U nás byl vyvinut vyučovací automat pod názvem Unitutor.<sup>10</sup>

V osmdesátých letech dvacátého století se začaly objevovat první mikropočítače a později osobní počítače PC (personal computer). Ve stejné době tak dochází k obrovskému rozvoji kancelářských aplikací a ve školství se pokouší zdokonalit zmiňované vyučovací automaty. Počítač se tak pomalu začíná využívat jako stroj, který učí a zároveň testuje žáky z probrané učební látky.

V průběhu devadesátých let dvacátého století začínají být ve světě vyvíjeny inteligentní výukové programy (Intelligent Tutoring System), které v sobě spojovaly výklad učiva, procvičování probrané látky a kontrolní testy. Dokázaly využívat grafiku, animace, zvuk a byly schopny v sobě integrovat i zcela nezávislé programy. Tempo i obsah výuky byl individualizován a dosažené výsledky studujícího se ukládaly a vyhodnocovaly. To ale znamenalo, že počítač musel předvídat všechny možné reakce studenta a situace, do kterých se mohl studující během práce dostat. Princip umělé inteligence u výukových programů spočívá ve vytvoření určitého modelu umělého studenta, na kterém je funkce programu založena.<sup>11</sup>

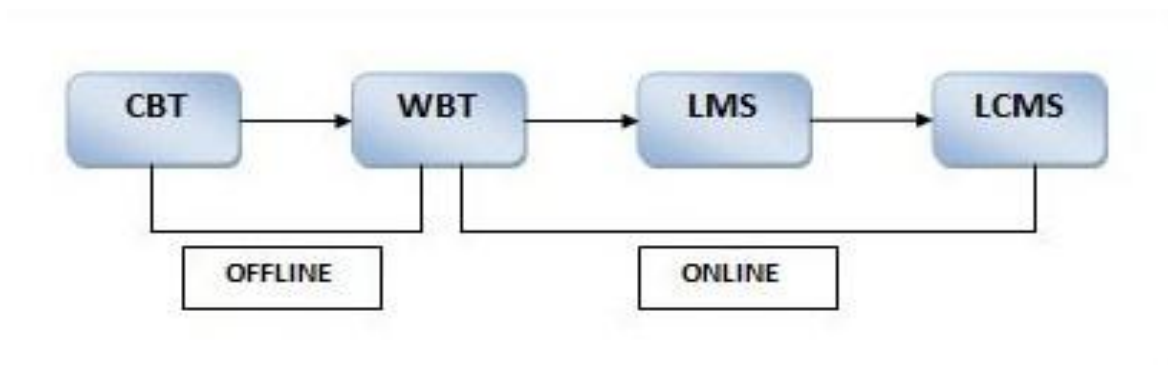
---

<sup>10</sup> STRÍTESKÁ, Hana. Historie e-learningu v České republice. Fakulta informatiky Masarykovy univerzity [online]. [cit. 2011-06-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.fi.muni.cz/usr/jkucera/pv109/2003p/xstrites.htm>>.

<sup>11</sup> STRÍTESKÁ, Hana. Historie e-learningu v České republice. Fakulta informatiky Masarykovy univerzity [online]. [cit. 2011-06-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.fi.muni.cz/usr/jkucera/pv109/2003p/xstrites.htm>>.

Koncem devadesátých let dvacátého století začaly soukromé společnosti hledat možnosti, jak e-learning v praxi využít. Vývoj e-learningu by se od roku 1990 dal rozdělit do etap, které jsou znázorněny na obr. 3.<sup>12</sup>

Obrázek 3: Vývoj forem e-learningu



Zdroj: vlastní zpracování

### **CBT – Computer Based Training (1990 – 1997)**

CBT by se dalo přeložit jako vzdělávání s podporou počítače a jde především o vzdělávací CD-ROMy, na kterých byl uložen vzdělávací obsah. Jednalo se o offline formu vzdělávání a hlavní nevýhodou byla možnost průběžné aktualizace a zpětné vazby od studentů.

### **WBT – Web Based Training (1997 – 1999)**

Obsah CBT začíná být ke studentům distribuován pomocí počítačové sítě prostřednictvím internetu nebo intranetu. Jde tedy o online formu vzdělávání. Tento druh elektronického vzdělávání umožňuje realizovat komunikaci mezi vyučujícím a studenty jak na úrovni synchronní, tak i asynchronní komunikace. Velkou výhodou je možnost

<sup>12</sup> KOPECKÝ, Kamil. E-learning nejen pro pedagogy. Olomouc : Hanex, 2006.s.23-25.

okamžité aktualizaci informací, nevýhodou této technologie byla absence návodů na tvorbu standardizovaných kurzů.

### **LMS – Learning Management System (1999 – 2005)**

LMS znamená systém pro řízené vzdělávání a jeho základní podstatou je řídit a organizovat výuku a kompetence. LMS umožňují podporu elektronické výuky na různých úrovních s použitím množství nástrojů, jako například:<sup>13</sup>

- nástroje pro tvorbu a správu kurzů
- nástroje pro verifikaci a feedback
- nástroje pro administraci kurzů
- standardizace
- komunikační nástroje
- nástroje pro evaluaci

Nově se začínají využívat systémy pro tvorbu výukového obsahu, které se souhrnně nazývají LCMS – Learning Content Management System. Skutečný LCMS by měl podle Jana Pejši ze společnosti Kontis řešit především:<sup>14</sup>

- týmový proces tvorby obsahu
- správu a znovu používání zdrojů obsahu
- dekompozici a kompozici obsahu na učební jednotky libovolného rozsahu
- dodávání individuálně přizpůsobitelných učebních jednotek koncovým uživatelům

---

<sup>13</sup> KOPECKÝ, Kamil. E-learning nejen pro pedagogy. Olomouc: Hanex, 2006. s. 23.

<sup>14</sup> PEJŠA, Jan. LCMS a LMS, vývoj kurzů. Kontis [online]. [cit. 2011-06-28]. Dostupný z WWW: <[http://www.elearn.cz/soubory/lms\\_lcms.pdf](http://www.elearn.cz/soubory/lms_lcms.pdf)>.

- detailní sledování aktivit uživatelů nad učebními jednotkami
- podporu integrace výukových strategií e-learningu

### **3.3 Motivace k e-learningovému vzdělávání**

V oblasti teorií učení je dnes nejčastěji využíván takzvaný konstruktivismus, jehož definici podle Pedagogického slovníku uvádím níže.

Konstruktivismus je široký proud teorií ve vědách o chování a sociálních vědách, zdůrazňující jak aktivní úlohu subjektu a význam jeho vnitřních předpokladů v pedagogických i psychologických procesech, tak důležitost jeho interakce s prostředím a společností. Snaží se realizovat didaktické postupy založené na předpokladu, že poznání se děje konstruováním tak, že si poznávající subjekt spojuje fragmenty informací z vnějšího prostředí do smysluplných struktur a provádí s nimi mentální operace podmíněné odpovídající úrovni jeho kognitivního vývoje. Sociální konstruktivismus zdůrazňuje nezastupitelnou roli sociální interakce a kultury v procesu konstrukce poznání.<sup>15</sup> Podle konstruktivismu nejsou studující v pasivní roli, kdy jen přijímají informace, ale pokud chceme, aby pochopili význam a smysl informací, je zapotřebí, aby s informacemi aktivně pracovali. To je navíc podmíněno dosavadními znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi i motivací, které studující má.

Důraz se v počáteční fázi klade na takzvané prekoncepty, což jsou zobecnělé minulé zkušenosti, na jejímž základě se jedinec orientuje v každodenním životě. Ty jsou potom výchozím bodem učení. Prekoncepty jsou výsledkem všech interakcí studenta s jeho prostředím a jsou neustále upravována tím, jak jsou postupně integrovány nové poznatky.

Další zásadou konstruktivismu je pojetí, že přijetí nové informace probíhá vždy individuálním tempem, což se někdy při klasické výuce těžko splňuje.

---

<sup>15</sup> PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.: Pedagogický slovník. 4. Rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

Je tak možno shrnout, že konstruktivismus vychází z toho, že si lidé nové znalosti aktivně konstruují, vytvářejí si je v interakci se svým okolím. Mezi hlavní zásady konstruktivistického přístupu potom patří: zvyšování vlastní motivace k učení, konkrétní samotná práce - action learning, zapojování blízkého i vzdáleného okolí do procesu učení a spolupráce, hledání souvislostí mezi různými informacemi a poznatky.<sup>16</sup>

Vše, co čteme, slyšíme, vidíme, cítíme, čeho se dotýkáme, je porovnáváno s našimi dosavadními znalostmi a pokud je to kompatibilní s naším mentálním světem, může se to stát poznatkem. Znalost se upevňuje, když ji úspěšně využijeme v prostředí, v němž žijeme a pracujeme. Konstruktivismus klade důraz na interpretaci a aktivní využití získaných znalostí a ne na pouhý přenos informací.

Současný trend vzdělávání s využíváním moderní technologie e-learningu se orientuje na konstruktivistické pojetí, kde studenti aktivně řídí své učení a získávají příležitost pro objevování znalostí.

---

<sup>16</sup> EGER, L. E-learning, evaluace e-learningu + případová studie z projektu Comenius Plzeň: ZČU v Plzni, 2004.

## 4. VLASTNÍ PRÁCE

### ŘEŠENÍ E-LEARNINGOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ZENTIVA

#### 4.1 Popis společnosti

##### 4.1.1 Základní údaje o společnosti

**Název společnosti:** Zentiva a.s.

**IČ:** 28446640

**DIČ:** CZ28446640

**Datum vzniku:** 1. 9. 2008

**Právní forma:** akciová společnost

**Sídlo:** U Kabelovny 130, 10237 Praha 10-Dolní Měcholupy

**Předmět podnikání:** výroba léčivých látek, výroba léčivých přípravků, zpracování omamných a psychotropních látek na hromadně vyráběné léčivé přípravky (včetně jejich nákupu, dovozu, prodeje, distribuce a vývozu), distribuce léčiv, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků

**Internetové stránky:** [www.zentiva.cz](http://www.zentiva.cz)

Společnost Zentiva je mezinárodní farmaceutická společnost, která se zaměřuje na vývoj, výrobu a prodej moderních značkových generických farmaceutických produktů.



## **Vize společnosti**

Naplnit vzrůstající zákaznické potřeby a stát se hlavním hráčem na poli vývoje, výroby a dodávek vysoce kvalitních a cenově dostupných léků pro pacienty v celé Evropě.

## **Poslání společnosti**

Zentiva jako součást skupiny Sanofi-Aventis směřuje k pozici nejinnovativnější společnosti v oblasti generik v Evropě. V příštích pěti letech je našim cílem dostat naše léky ke dvojnásobku pacientů. Toho dosáhneme rozšířením produktového portfolia díky našemu flexibilnímu podnikatelskému přístupu i expanzí na nové evropské trhy. Naší ambicí je stát se na každém z našich trhů minimálně třetím nejdůležitějším hráčem.

### **4.1.2 Historie a současnost společnosti**

Společnost Zentiva má hluboce zakořeněnou tradici, jejíž původ sahá až do 15.století. Níže uvádím některá klíčová data z historie společnosti.<sup>17</sup>

- Původ společnosti Zentiva sahá až k pražské lékárně U Černého orla, která vznikla v15.století.
- V roce 1857 koupila lékárnu U Černého orla rodina Fragnerových.
- Výroba léků se poprvé rozběhla v roce 1930 v továrně v tehdejší vsi Dolní Měcholupy, kde se dodnes nachází výrobní závod a také pražské sídlo firmy.
- V roce 1946 československá vláda Zentivu znárodnila a závod v Dolních Měcholupech se stal největším farmaceutickým výrobcem v zemi.
- V roce 1998 převzalo Zentivu její vedení. Tím začala nová fáze ve vývoji společnosti a klíčovými prvky strategie se staly značkové generické přípravky. Díky rozsáhlým investicím do špičkových zařízení a také do výzkumu a vývoje

---

<sup>17</sup>Zentiva, a.s., Praha Dolní Měcholupy. Zentiva na první pohled – propagační materiál, Zentiva 2011

začala Zentiva ve vysokém tempu uvádět na trh široké portfolio moderních značkových generik.

- V roce 2003 zahájila Zentiva expanzi do střední a východní Evropy. Prvním významným krokem byla akvizice Slovakofarmy, největší farmaceutické firmy na Slovensku.
- V roce 2004 byla Zentiva uvedena na londýnskou burzu.
- V roce 2005 pokračovala Zentiva v regionální expanzi akvizicí Sicomedu, největšího výrobce generik v Rumunsku.
- V roce 2006 se největším akcionářem Zentivy stala společnost Sanofi-Aventis. Její podíl činil 24,9 %.
- V roce 2007 získala Zentiva největší tureckou farmaceutickou firmu Eczacibasi Generic Pharmaceuticals. Po této akvizici se Zentiva stala jednou z největších společností ve střední a východní Evropě zaměřených na generické přípravky.
- V roce 2009 se stala Zentiva součástí skupiny Sanofi-Aventis a zároveň velmi důležitým prvkem strategického rozvoje této společnosti, jejímž cílem je stát se diverzifikovaným poskytovatelem zdravotní péče orientovaným na potřeby pacientů.
- V roce 2011 byla Zentiva uvedena na trhy v západoevropských zemích.

V současné době funguje Zentiva ve čtyřech klíčových výrobních závodech v České republice, na Slovensku, v Rumunsku a Turecku, ve kterých pracuje téměř 3 000 zaměstnanců. Objem výroby každoročně přesahuje 440 milionů balení, což Zentivu staví na jedno z předních míst v celé Evropě.

Do širokého portfolia Zentivy patří produkty ze všech hlavních terapeutických oblastí. Mezi nejdůležitější kategorie patří přípravky zaměřené na léčbu infekcí či kardiovaskulárních chorob, analgetika, léky na choroby centrální nervové soustavy, léčivé přípravky zaměřené na zdraví ženy a léky na choroby zažívacího traktu.

Obrázek 4: Trhy společnosti Zentiva



Zdroj: Zentiva na první pohled – propagační materiál, Zentiva 2011

#### 4.1.3 Současné vzdělávání zaměstnanců

Ve společnosti Zentiva jsou v současné době o nových produktech pravidelně školeni především obchodní zástupci – prodejci, kteří nové informace potřebují ke své každodenní práci, když komunikují s odborníky z řad lékařů a lékárníků. Ostatní zaměstnanci se k souhrnným informacím dostanou především prostřednictvím firemního časopisu nebo z intranetu.

Školení obchodních zástupců probíhá převážně v rámci několikadenních setkání celého prodejního týmu, kde je často jeden celý den věnován jen novým produktům a novinkám u produktů stávajících. Školiteli jsou obvykle produktoví manažeři, kteří jsou za daný produkt a jeho propagaci směrem k zákazníkům zodpovědní. Frekvence školení je jednou za jeden až dva měsíce a většinou probíhají v zasedacích místnostech v sídle společnosti, v případě většího setkání jsou využívány externí školicí zařízení.

Obchodní zástupci dostávají všechny materiály ke školení a produktům v rámci školení v tištěné podobě. Některé materiály jsou po skončení akce vyvěšovány na firemní intranet do sekce, která je určena jen konkrétním zaměstnancům s přidělenými přístupovými oprávněními.

#### **4.1.4 Plánované změny ve vzdělávání**

Vedení společnosti Zentiva uvažuje o změně současného způsobu produktového vzdělávání, které považuje za ne příliš efektivní jak z pohledu využití všech současných možností vzdělávání, tak z pohledu nákladů.

Společnost by mohla problematiku vzdělávání řešit zavedením e-learningu, který by umožnil rychleji a levněji proškolit velké množství zaměstnanců nejen z řad obchodních zástupců.

Důvody pro zavedení e-learningu jako efektivního nástroje vzdělávání jsou především následující:

- e-learning by umožnil relativně rychle proškolit velkou skupinu zaměstnanců
- školení by mohla probíhat kdykoliv a kdekoliv a tím by se ušetřily nemalé finanční prostředky
- prostřednictvím e-learningu by se celkově zvýšila informovanost zaměstnanců o nových a stávajících produktech, což by finálně vést k zvýšení tržeb
- e-learning by ušetřil náklady na čas lektorů a pronájem školících místností na pravidelná produktová školení

Před samotným zavedením e-learningu je ale nutné vyhodnotit veškeré výhody a nevýhody jeho zavedení, zjistit, co požadují manažeři společnosti a zda by bylo e-learningové vzdělávání motivujícím faktorem pro zaměstnance.

## **4.2 Strukturované rozhovory s manažery společnosti Zentiva**

Pro implementaci jakékoli nové formy vzdělávání pro zaměstnance společnosti jsou důležité názory manažerů, kteří jsou jejich vedoucími. Právě oni musí vzít změny za své, protože v průběhu nasazení a zavádění by měly zaměstnance podporovat a motivovat je.

Ve společnosti Zentiva byly proto provedeny rozhovory s manažery jednotlivých oddělení a prodejních jednotek, kterých by se zavedení e-learningu mělo primárně týkat.

### **4.2.1 Sběr dat**

Ke sběru požadovaných informací byla použita metoda strukturovaného rozhovoru. Vybraní manažeři byli předem telefonicky kontaktováni a byl s nimi domluven termín a místo rozhovoru. Výstupy z rozhovorů byly tazatelem zapisovány do připraveného dokumentu v notebooku.

Výstupy z rozhovorů měly především odpovědět na níže uvedené otázky:

- Mají manažeři zájem o zavedení e-learningu pro své zaměstnance?
- V jakém časovém horizontu by zavedené e-learningu uvítali?
- Jaké části e-learningového systému by ve svém oddělení využili?
- Jaké vnímají výhody a nevýhody oproti současné formě vzdělávání?

Otázky pro strukturovaný rozhovor jsou uvedeny v příloze číslo 1 mé diplomové práce.

### **4.2.2 Respondenti**

E-learningová forma vzdělávání by měla být v pilotním projektu zavedena pro produktové kurzy, kterých se účastní zaměstnanci z oddělení obchodu a marketingu.

Osloveno bylo celkem osm manažerů. Dva z oslovených manažerů jsou manažeři marketingového oddělení, ostatní jsou vedoucí jednotlivých prodejních jednotek v oddělení obchodu – kardio, bolest, centrální nervový systém, gastro, urologie a gynekologie a volně prodejné léky.

Všichni oslovení manažeři s rozhovorem souhlasili a také se rozhovoru zúčastnili a poskytli tak pro projekt důležité informace.

#### **4.2.3 Výstupy ze strukturovaných rozhovorů**

V průběhu rozhovorů bylo manažerům položeno pět předem připravených otázek a v závěru dostali prostor k vyjádření svých dalších připomínek a námětů týkajících se e-learningového vzdělávání ve společnosti.

Odpovědi na jednotlivé otázky byly analyzovány a jsou dále interpretovány v podobě výsledných souhrnných závěrů.

#### **1. Je podle Vás e-learning vhodnou metodou vzdělávání zaměstnanců ve Vašem oddělení?**

Úvodní otázka měla podat informaci, zda manažeři vnímají e-learning jako vhodnou formu vzdělávání pro své podřízené.

Většina oslovených manažerů si myslí, že je možno e-learningem nahradit některé školení, která v současné době svým zaměstnancům nabízejí. Především se z jejich pohledu jedná o standardní školení typu školení řidičů referentů, školení bezpečnosti práce nebo část produktových školení. U produktových školení se ale větší část shoduje na tom, že není možné je úplně nahradit e-learningem. Upřednostňovali by spíše nějakou formu kombinující klasické školení vedené lektorem s e-learningovou výukou, na kterou by navazovalo otestování znalostí.

Žádný z manažerů se nevyslovil k e-learningu negativně, upozorňují ale to, že nová forma vzdělávání nemusí být všemi studenty přijata kladně – někteří mají rádi několikadenní pravidelné výjezdy, kde produktová školení probíhají.

## **2. Měl(a) byste zájem o zavedení e-learningového vzdělávání ve Vašem oddělení?**

Rovněž i na druhou položenou otázku odpovídali dotazovaní manažeři velmi podobně. Prakticky všichni se shodli na tom, že zavedení e-learningové formy vzdělávání pro lidi z jejich týmů by se nebránily. Nicméně otázkou pak zůstávají různé pohledy na zaměření a celkové využití e-learningových kurzů.

V oblasti obecných kurzů, které ne přímo souvisí s profesním zaměřením jednotlivých oddělení (BOZP, Enviromental management, školení řidičů atp.), panovala všeobecná shoda a podpora. Zatímco v oblasti produktových školení se názory lišily právě ve zvažované míře využití. Ani jeden z oslovených manažerů by si nedovedl představit plnohodnotný přechod čistě ke vzdělávání e-learningovými kurzy. Na druhé straně by ale e-learning jako vhodný způsob či metodu, která by pomáhala zaměstnance vzdělávat, přivítali všichni manažeři.

## **3. Jaké části e-learningového systému by Vaše oddělení využilo?**

Osloveným manažerům byla nabídnuta sada modulů e-learningového systému, které by bylo možné v rámci implementace zavést. Patří sem výukové materiály, testování znalostí, reporty o účasti podřízených na kurzech, reporty o výsledcích testů a reporty o historii vzdělávání jednotlivých studentů.

Manažeři se víceméně shodli na částech systému řešící výukové materiály, testování znalostí a generující reporty o výsledcích testů, které studenti absolvovali. Polovina oslovených manažerů měla zájem i o reporty, které by je informovaly o účasti podřízených na e-learningovém vzdělávání a to především pro jejich přehled o využívání systému. Téměř žádný zájem nebyl projeven o výstupy s historií vzdělávání jednotlivých studentů.

## **4. Jaké jsou podle Vás výhody a nevýhody e-learningu oproti stávajícímu způsobu vzdělávání?**

Mezi hlavní výhody, které se objevily v rámci odpovědí manažerů, může být zařazena především oblast úspory finančních nákladů a časového vytížení zaměstnanců,

dále pak možnost samostatné volby vhodného času pro studium i testování, transparentní kontrola a přehled výsledků jednotlivých studujících.

Jako nevýhody pak manažeři primárně spatřovali neosobní přístup, nemožnost kvalitního předávání praktických znalostí a dovedností, omezení příležitostí k osobním kontaktům se zaměstnanci. Ve dvou případech byla rovněž vznesena otázka odpovídající počítačové gramotnosti potenciálních studentů.

## **5. V jakém časovém horizontu byste uvítali implementaci e-learningu?**

Z výše uvedených shrnutí vyplynul jednoznačný zájem o využití e-learningu v rámci týmového vzdělávání, i když pohled na míru jeho využití byl zjevně rozdílný. Stejně rozdílný byl i pohled na otázku potencionálního časového nasazení e-learningových kurzů. Zatímco někteří manažeři k odpovědi přistupovali pragmaticky a uvědomovali si náročnost na zavedení fungujícího e-learningového systému, ať už náročnost technickou, finanční či časovou. Druhá skupina manažerů odpověď víceméně zjednodušila do formy co nejrychlejšího nastartování aktivit směřujících k jeho implementaci.

Celkově lze však uvést společný zájem na zavedení e-learningové formy vzdělávání v takovém časovém horizontu, kdy bude zabezpečena příprava jednotlivých kurzů tak, aby e-learningem nedošlo ke snížení kvality vzdělávání zaměstnanců společnosti.

## **6. Prostor pro připomínky a náměty**

Na závěr rozhovorů dostali manažeři prostor vyjádřit své připomínky nebo náměty k připravovanému projektu zavedení e-learningového vzdělávání.

Pouze polovina manažerů tuto možnost využila, druhá polovina se omluvila a z důvodu pracovního vytížení pospíchala zpět do své kanceláře, takže byl rozhovor po páté otázce ukončen.

Ve svých připomínkách manažeři nejčastěji zmiňovali nutnost dostatečné komunikace směrem ke studentům, požadavkem bylo školení, kde by byl vzdělávací systém předveden, a zaměstnanci by měli možnost se na cokoli zeptat. Manažeři projevíli obavu, že ne všichni zaměstnanci budou zavedení nové formy vzdělávání přijímat



pozitivně. Byla zmíněna i otázka helpdesku pro tento systém – zaměstnanci jsou z různých částí ČR, takže bude nutné řešit případné problémy telefonicky nebo e-mailem. Manažeri se také ptali na otázku financí a primární investice do systému. Mezi náměty byla zmíněna možnost vytvořit diskusní fórum, kde by mohli studenti řešit otázky týkající se výuky a studijních materiálů.

### **4.3 Dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci**

Neméně důležitým aspektem úspěšného zavedení e-learningového vzdělávání v rámci společnosti, jsou informace od budoucích studentů o jejich zájmu o tento způsob vzdělávání.

Proto jsem ve společnosti Zentiva provedla dotazníkový průzkum, jehož cílem bylo zjistit informovanost vybraných zaměstnanců o e-learningu a zmapovat jejich postoj k tomuto způsobu vzdělávání.

#### **4.3.1 Sběr dat**

Ke sběru dat bylo využito elektronického dotazování prostřednictvím dotazníku, který byl umístěn na intranetu společnosti.

Vybraní respondenti byli kontaktováni emailem, který obsahoval informace o účelu a cíli dotazníkového šetření. Součástí emailové zprávy byl odkaz na dotazník umístěný na intranetovém portálu společnosti.

Dotazník měl především pomoci najít odpovědi na níže uvedené otázky:

- Účastní se respondenti klasických školení, které jim společnost nabízí?
- Znají a využívají e-learningovou formu vzdělávání?
- Využívali by e-learning při svém vzdělávání?
- Dali by e-learningové formě studia přednost před klasických školením?

Kompletní dotazník je uveden v příloze číslo 2 mé diplomové práce.

### 4.3.2 Respondenti

Zavedení e-learningu je v první řadě zvažováno pro produktová školení, která jsou v současné době pravidelně organizována pro medicínské reprezentanty a pro zaměstnance pracující v oddělení marketingu a prodeje.

Jednotlivá oddělení jsou ještě dále dělena na prodejní jednotky, které mají níže uvedené počty zaměstnanců.

Prodejní jednotky:

kardio	25 zaměstnanců
bolest	20 zaměstnanců
centrální nervový systém	20 zaměstnanců
gastro	20 zaměstnanců
urologie a gynekologie	20 zaměstnanců
volně prodejné léky	20 zaměstnanců
Oddělení marketingu a prodeje	14 zaměstnanců

Celkem bylo dotazníkovým šetřením osloveno 139 zaměstnanců společnosti Zentiva z výše uvedených oddělení. Na intranetových stránkách bylo v průběhu tří týdnů vyplněno 75 dotazníků, což zajistilo návratnost 54%.

### 4.3.3 Výsledky dotazníkového šetření

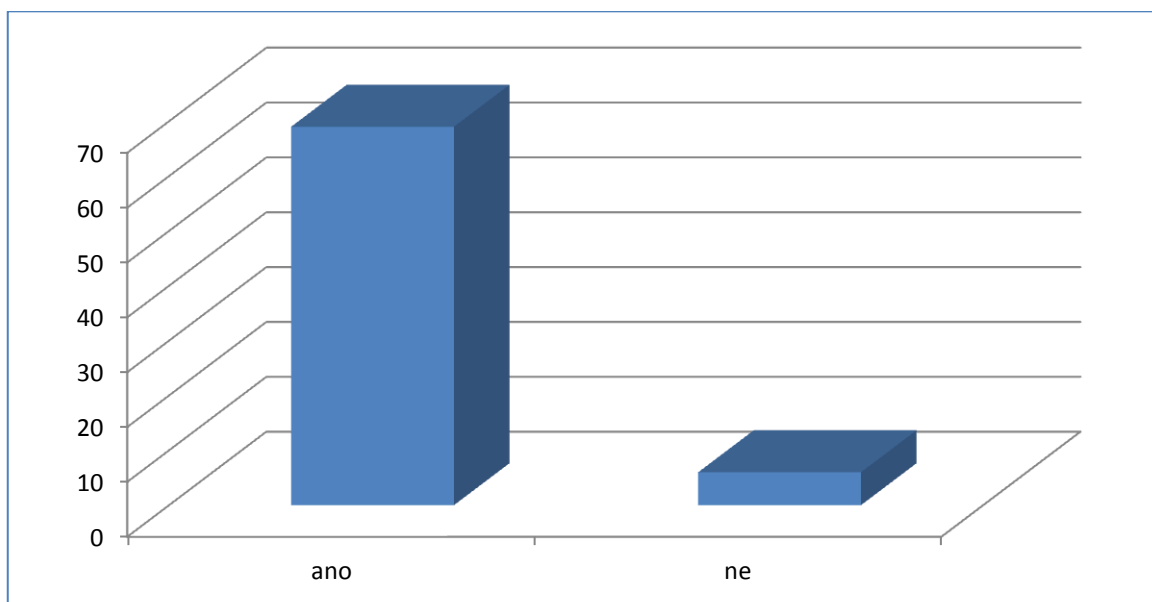
Osloveným respondentům byl, po kliknutí na odkaz uvedený v emailu, zobrazen dotazník, který obsahoval šest níže uvedených otázek.

## 1. Účastníte se klasických školení, které zaměstnavatel nabízí?

V první otázce dotazníku zadavatele zajímalo, zda respondenti navštěvují klasická školení, která jim společnost Zentiva nabízí.

Celkem 69 respondentů uvedlo, že se klasických školení účastní a jen 6 respondentů se jich z nějakého důvodu neúčastní. Jelikož jsou v současné době klasická školení téměř jedinou formou produktového vzdělávání, je účast na nich pro respondenty téměř nutností, pokud si chtějí kontinuálně doplňovat informovanost o produktech.

Graf č. 1: Účast na klasických školeních



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří odpověděli, že klasická školení nenavštěvují, měli odpovědět na následující otázku týkající se důvodu jejich neúčasti. Respondenti měli na výběr z níže uvedených důvodů:

- jsou časově náročná
- jsou pro mě zbytečná, informace si získávám sám
- preferuji samostudium

- zaměstnavatel mi školení nenabízí

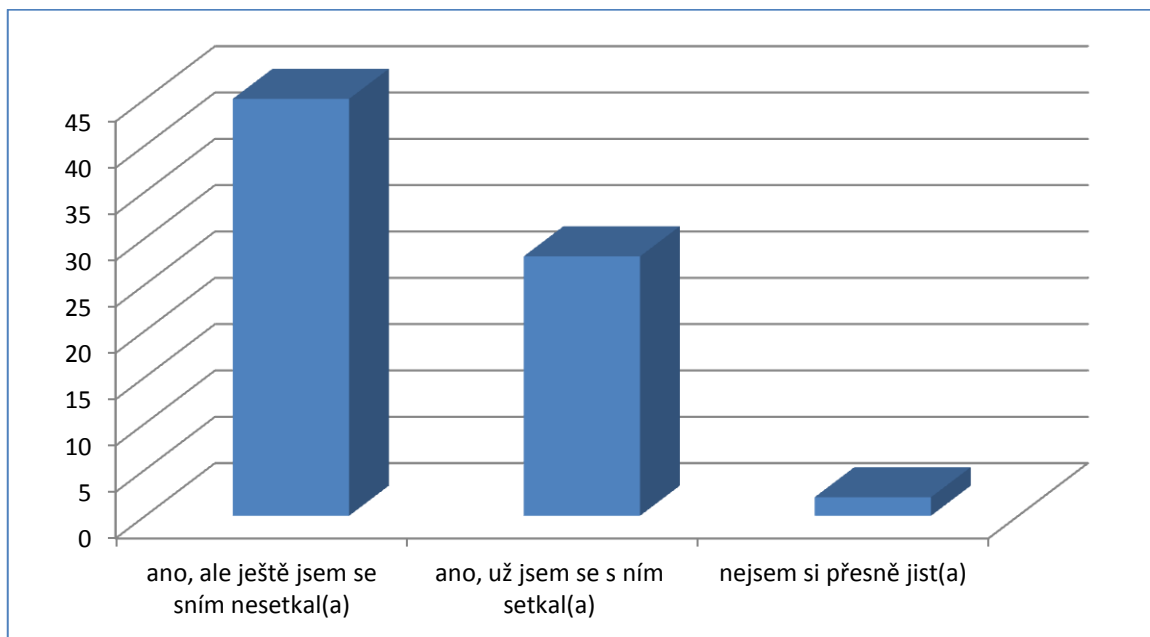
Respondenti se nejčastěji neúčastní školení, protože jsou pro ně zbytečná a informace si získávají sami nebo raději preferují vzdělávání formou samostudia. Právě pro tyto studenty by mohl být e-learning vhodnou formou studia.

## 2. Víte, co znamená pojem e-learning?

Následující otázka měla za úkol zjistit, zda respondenti vědí, co pojem e-learning znamená. Pro případné zavedení e-learningu ve společnosti je nutné vědět, zda potenciální studenti o tomto způsobu vzdělávání něco vědí.

Přínosná je pro společnost informace, že 45 respondentů ví, co znamená pojem e-learning, jen se s ním ještě v praxi neseťkali. Dalších 28 respondentů pojem také zná a dokonce má s e-learningovou formou vzdělávání vlastní zkušenost. Pouze 2 respondenti si nejsou pojmem přesně jisti.

Graf č. 2: Znalost pojmu e-learning

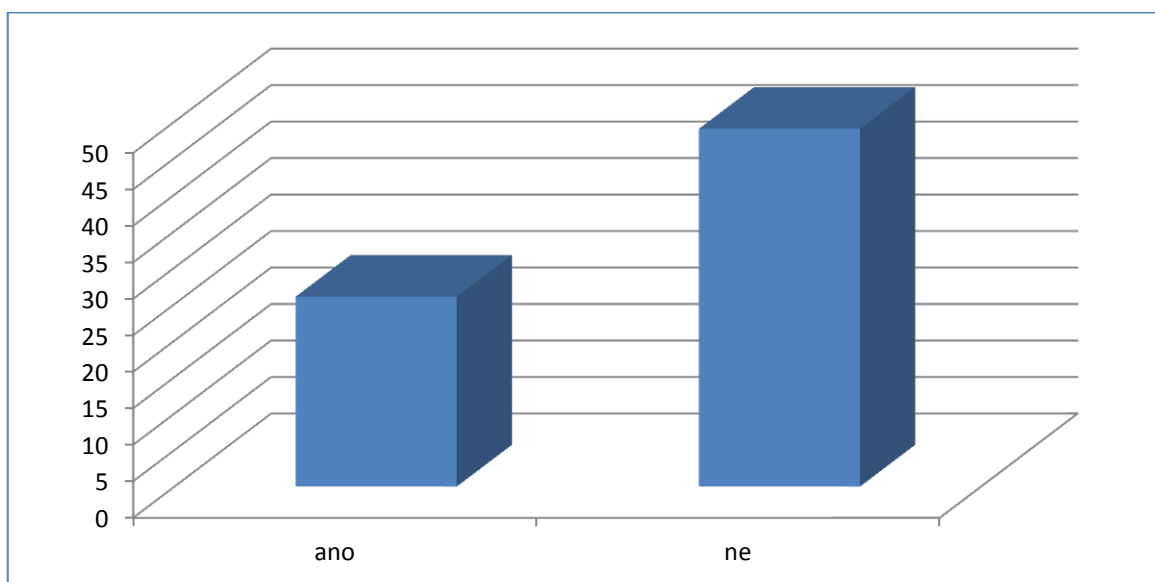


Zdroj: vlastní zpracování

### 3. Využíváte nějakou formu e-learningu při svém vzdělávání?

Další část dotazníku měla odpovědět na otázku, zda respondenti v současné době e-learning při svém vzdělávání využívají. Celkem 26 respondentů v současné době nějakou formu e-learningového vzdělávání využívá. Ve srovnání s minulou otázkou to tedy znamená, že většina z 28 respondentů, kteří se už s e-learningem setkali, jej také v současné době využívají.

Graf č. 3: Využívání e-learningu



Zdroj: vlastní zpracování

### 4. Které výhody e-learningu považujete za zásadní?

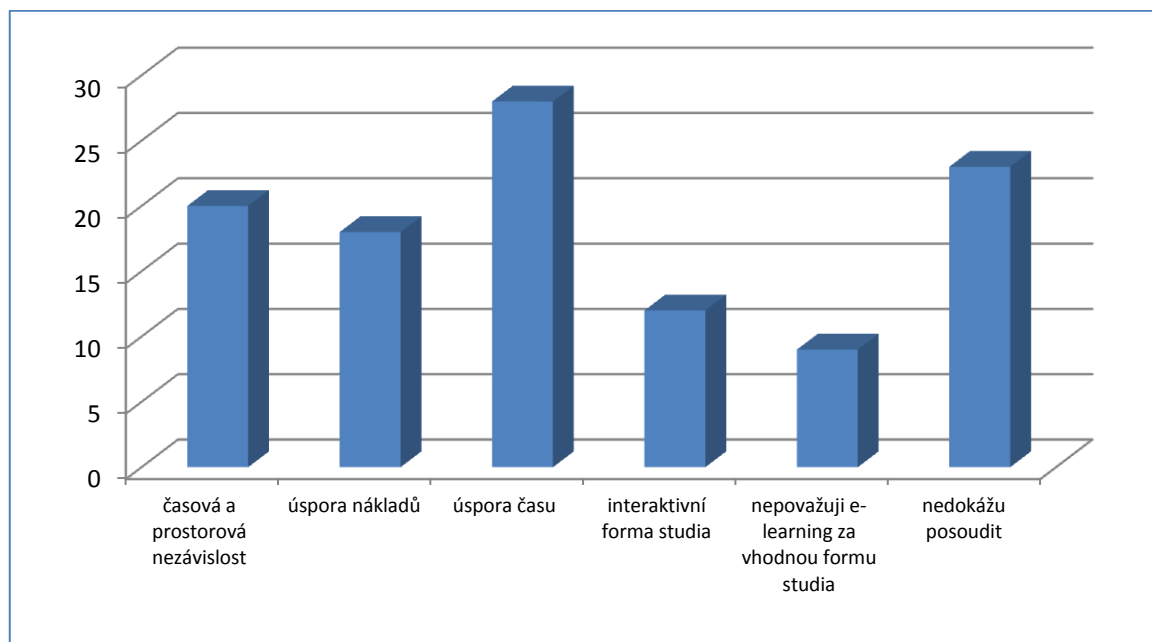
Dotazník měl zmínit výhody e-learningového vzdělávání a zjišťoval, které z nich považují respondenti za nejdůležitější. Respondenti mohli vybrat z uvedených možností, přičemž bylo jen na nich, kolik výhod v dotazníku zaškrtnou.

- časová a prostorová nezávislost – studovat mohou kdykoliv a odkudkoliv
- úspora nákladů (na cestování atd.)
- úspora času
- interaktivní forma studia

- nepovažují e-learning za vhodnou formu studia
- nedokážu posoudit

Za nejpodstatnější výhodu označili respondenti časovou a prostorovou nezávislost e-learningu – mohou studovat kdykoliv a kdekoliv. Dále byla mezi významné výhody označena úspora času, který by studenti ušetřili tím, že nemusí za školením pravidelně cestovat. Jen pět respondentů nepovažuje e-learning za vhodnou formu studia. Část respondentů uvedla, že výhody e-learningového vzdělávání nedokáže posoudit – pravděpodobně především proto, že se s e-learningem doposud nesetkala.

Graf č. 4: Výhody e-learningu



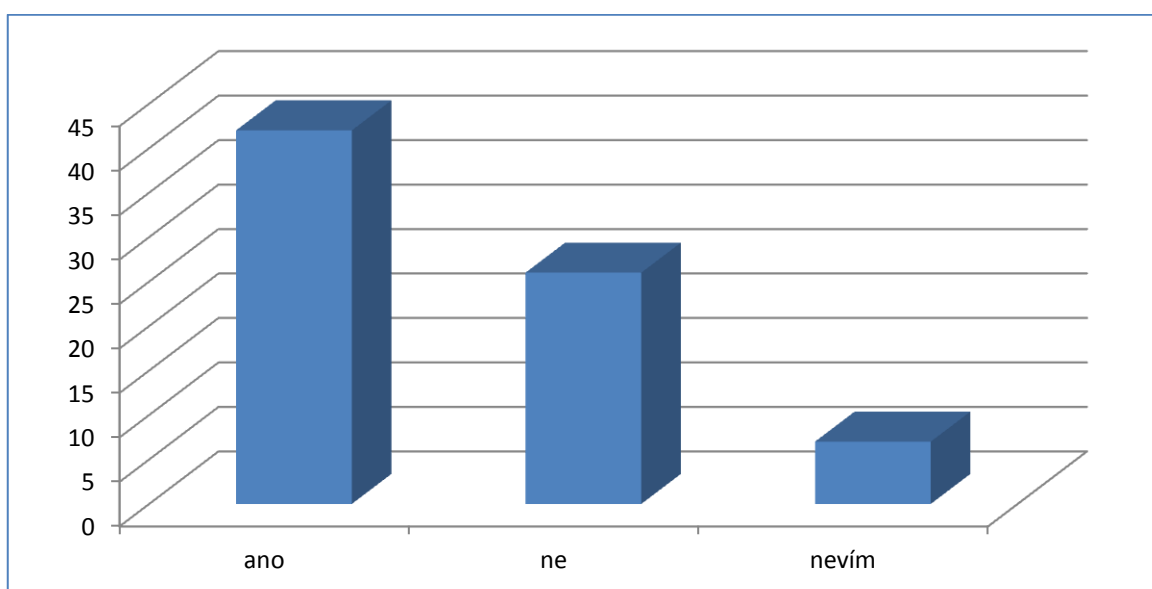
Zdroj: vlastní zpracování

## 5. Měl(a) byste zájem využívat v e-learning namísto některých klasických školení?

Pro správné rozhodnutí zda zavést či nezavést e-learningové vzdělávání ve společnosti, je důležité vědět, zda by měli respondenti zájem e-learning využívat. Další otázka zjišťovala, zda by měli respondenti zájem nahradit některá klasická školení e-learningovou formou studia.

Zájem o e-learning projevilo 42 oslovených respondentů, 26 respondentů by raději využívali současnou formu výuky.

Graf č. 5: Zájem o využívání e-learningu

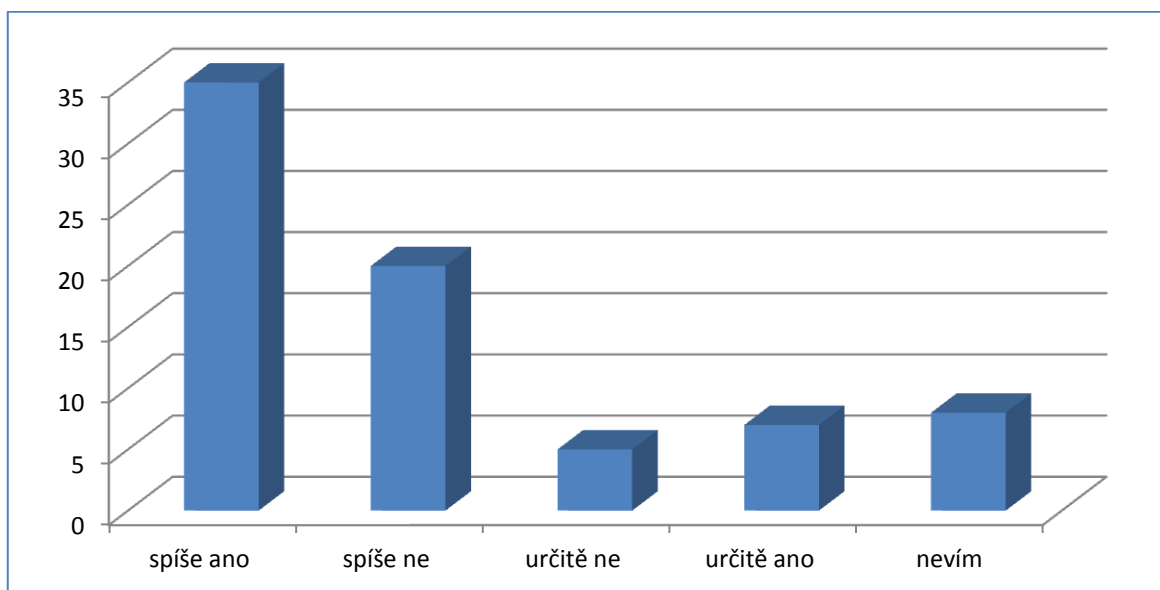


Zdroj: vlastní zpracování

#### **6. Zvýšilo by zavedení e-learningových kurzů váš zájem o školení, které zaměstnavatel nabízí?**

Poslední otázka dotazníku měla přinést informaci, zda by zavedení e-learningu zvýšilo zájem respondentů o školení, které jim společnost nabízí. Určitě ano nebo spíše ano odpovědělo 55 respondentů, což je více než polovina všech odpovědí. Spíše negativní postoj má k e-learningovému vzdělávání 20 respondentů – u těchto studentů bude v případě zavedení e-learningu nutná větší propagace výhod této formy vzdělávání a především pro tyto respondenty by měla být organizována informační setkání, kde bude nová forma vzdělávání představena a bude zde možnost zodpovědět všechny dotazy budoucích studentů.

Graf č. 6: Zvýšení zájmu o školení



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4 Porovnání e-learningu s klasickou výukou

Výuka pomocí e-learningu je moderní formou výuky, která byla v praxi otestována v mnoha velkých i menších společnostech. Vždy je ale před zavedením v konkrétní společnosti nutné provést analýzu a porovnat výhody a nevýhody nasazení. Níže uvedené porovnání bylo vytvořeno na základě zkušeností s projekty na zavedení e-learningu jako moderní formy vzdělávání.

##### Náklady

Každou společnost by měly zajímat nejen výsledky vzdělávání zaměstnanců, ale i to, jak se jí investice do vzdělávání vrací a jaká je efektivnost vynaložených finančních prostředků.

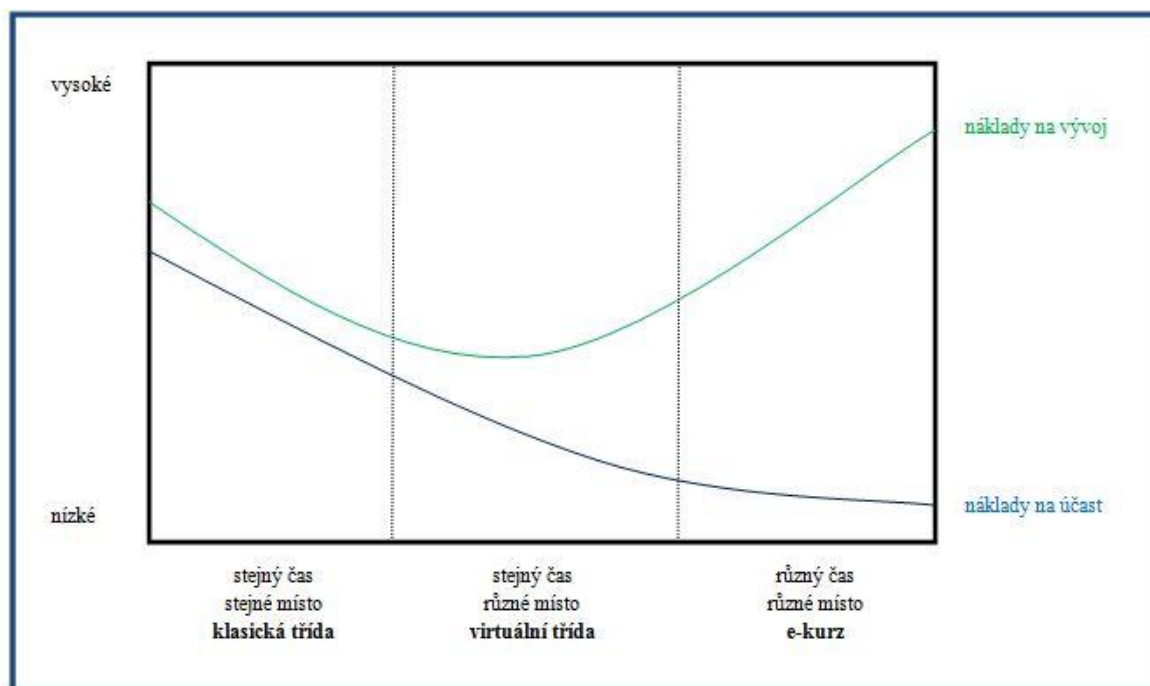


U tradičního způsobu vzdělávání vznikají náklady, které se s časem nesnižují. Jsou to náklady na lektory, na pronájem školících místností, dopravu, stravu, na výrobu studijních materiálů a řada dalších. Zavedení e-learningu s sebou přináší vysoké počáteční náklady na nákup systému pro správu e-learningu, tvorbu výukových kurzů a případnou investici do výpočetní techniky. Poté jsou již náklady na provoz minimální – vytvořené kurzy se jednoduše aktualizují a rozšiřují, čas lektorů strávený výukou je minimální a odpadají náklady na dopravu.

Z krátkodobého pohledu je tedy e-learning finančně náročný. Jeho výhody v oblasti úspor provozních nákladů se ukazují až po delší době.

Následující obrázek ukazuje porovnání nákladů u různých forem vzdělávání. Na vodorovné ose jsou zaznamenány tři kombinace času a místa. Klasická třída vyžaduje soulad času a místa, výhody elektronického samostudia jsou kromě jiného v tom, že každý účastník může studovat v různém čase na různém místě. Křivky udávají přibližnou průměrnou výši nákladů.

Obrázek 5: Porovnání nákladů různých forem vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

## **Technika**

Studenti e-learningu musí mít pro bezproblémovou práci s výukovými kurzy přístup k určitému hardwaru a softwaru, což může být pro některé společnosti finančně nákladné. Na druhou stranu vývoj v oblasti informačních technologií jde neustále dopředu a většina společností vynakládá i tak velké finanční prostředky na moderní technické vybavení. Ani internetové připojení studentů není již v současné době problémem.

## **Dostupnost informací**

U klasického vzdělávání nemají studenti studijní informace od lektorů dostupné kdykoliv potřebují, ale jen v průběhu školení. Studenti si rovněž nemohou jednoduše přednášku zopakovat či se k části probírané látky vrátit. E-learning umožňuje studentům dostat se k probírané látce skutečně ve chvíli, kdy ji aktuálně potřebují.

## **Aktuálnost informací**

E-learningová forma vzdělávání umožňuje relativně jednoduchou aktualizaci již vytvořených kurzů. Při jakékoliv změně předpisů, pravidel nebo informací o produktu se tato změna dostává ihned po zpracování do výukového programu a tak i ke studentům. U tištěných materiálů je nutné vše upravit a poté rozdistribučovat znovu studentům.

## **Tempo výuky**

Každý student je jiný a vyhovuje mu jiné tempo výuky. U klasické formy vzdělávání tempo lektora nelze přizpůsobit jednotlivým studentům, vyučuje se tak pro všechny stejně. U e-learningu si může každý student pracovat podle vlastních potřeb. Někteří studují v práci, jiní z pohodlí domova v nočních hodinách. Pro všechny studující platí harmonogram studia, který určuje termíny pro splnění studijních požadavků. Na druhou stranu možnost studovat individuálně ve svém volném čase také nemusí vyhovovat každému.

## **Efektivita vzdělávání**

Online vzdělávání umožňuje vytvářet kurzy přesně podle požadavků lektorů a na základě potřeb studentů. Ke studentovi se dostávají pouze takové informace, které k výuce bezprostředně potřebuje, takže se tak studium stává efektivnějším. Kurzy jsou tak uživatelům šity přímo na míru a neztrácejí čas informacemi, které pro ně nemají význam.

Didaktickou efektivitu e-learningu zajišťuje interaktivita a multimedialita v souvislosti s využitím poznatků o procesech učení. Interaktivita je důležitá vlastnost multimediálních testů, která zajišťuje obousměrnou komunikaci. Akce uživatele vyvolá reakci multimédia a naopak. Interaktivita umožňuje aktivovat studujícího, protože po něm vyžaduje určitou činnost.

Pro komunikaci mezi lektorem a studentem lze využít různé formy zpráv či diskuzí, které umožňují konzultovat probíranou tematiku a být tak v kontaktu s ostatními. Skutečný kontakt s lidmi ale virtuální realita nikdy nedokáže nahradit.

## **Testování znalostí**

U online vzdělávání je možné znalosti studentů pravidelně kontrolovat pomocí různých testů a úkolů. Testy se většinou hodnotí pomocí bodů nebo kreditů a výsledkem je procentuální úspěšnost studenta. Otevřené úkoly jsou často hodnoceny slovně, což je velmi náročné pro tutorů, ale naopak velice motivující pro studenty.

## **Standardizace**

Aby bylo možné využívat vytvořené kurzy v různých systémech, je nutné dodržovat určité standardy.

Nevýhodou e-learningu je také fakt, že není určen pro všechny kurzy a témata. Jedná se o obory jako je hudební výuka, hra na hudební nástroj a částečně i medicína.

Výhody a nevýhody, které přináší vzdělávání formou e-learningu, shrnuje následující výčet:

### **Výhody e-learningu:**

Umožňuje vzdělávání v libovolném čase a na libovolném místě.

Studující postupuje svým vlastním tempem a nemusí mít ostych před vyučujícím či ostatními studenty.

Jako výukové materiály mohou být využívána různá média.

Využívá prvky distančního vzdělávání a přidává další komunikační prvky.

Výukové materiály lze relativně snadno aktualizovat.

Studenti si při studiu osvojují a zlepšují práci s počítačem.

Může prezentovat reálný obsah pomocí video konferencí nebo diskusních fór.

Lektor může sledovat výukový proces a zajišťovat zpětnou vazbu

Počet současně studujících omezují pouze technické možnosti internetu.

### **Nevýhody e-learningu:**

Komplexní výukové systémy jsou relativně drahé na pořízení.

Autoři výukových materiálů musí mít znalosti o možnostech online kurzů.

Vzdělávací prostředí vyžaduje, aby studující disponoval výkonným počítačem a prohlížečem poslední verze s potřebnými doplňky.

Přípravu na použití online vzdělávání je třeba organizovat nejen pro studenty, ale také pro lektory, autory kurzů a administrátory systému.

Studenty je nutné k využívání e-learningu motivovat.

#### **4.4.1 E-learning v praxi**

E-learning je určen pro všechny organizace, které chtějí doplnit současnou formu prezenčního vzdělávání. V současné době se s e-learningovou formou výuky můžeme setkat na školách, v soukromých společnostech, ale i na státních úřadech.

Soustavné školení zaměstnanců i sebevzdělávání formou školení, seminářů či samostudia je běžnou součástí života každé progresivní firmy i jednotlivce. Efektivní využívání intelektuálního kapitálu firmy má také přímý vliv na výsledky firmy.

V současné době nalezneme již řadu společností, které v menší nebo větší míře využívají e-learning v systému vzdělávání. Z významných společností na našem trhu mohu jmenovat například:

- T-Mobile
- Raiffeisen Bank
- Vodafone
- Řízení letového provozu České republiky
- ČSOB
- Česká pojišťovna
- O2
- České dráhy a další.

#### **4.4.2 Problémy spojené se zavedením e-learningu**

V praxi existují e-learningové projekty, které přinášejí vynikající výsledky, ale na druhou stranu je velké množství projektů, které bohužel nepřinesly takový efekt, jaký byl očekáván. V dalších odstavcích bych ráda, na základě mých zkušeností při zavádění e-learningu, uvedla body, které jsou při zavádění e-learningového vzdělávání v praxi často problematické, a kterým by se společnost Zentiva měla při zavádění e-learningového vzdělávání vyhnout nebo je eliminovat.

Mezi hlavní příčiny, proč některé e-learningové projekty nepřinášejí očekávané výsledky, patří:

- nízká míra zapamatování výuky
- dlouhé kurzy
- standardní kurzy
- vysoké procento „zběhů“

### **Nízká míra zapamatování výuky**

U každého typu vzdělávání si student po dokončení kurzu uchovává nějaké znalosti, které v průběhu času, pokud nejsou efektivně obnovovány, pomalu mizí.

Podle mnohých výzkumů si studenti zachovávají velmi krátce informaci, kterou pouze slyší, uchovávají si 40% informace, kterou slyší a vidí a uchovávají si až 75% informace, kterou slyší, vidí a současně si ji mohou sami vyzkoušet. Proto studenti, kteří studují e-learningovou formou a jen pohybují kurzorem, otáčejí stránky a čtou si text, si většinou mnoho informací nezapamatují. Velký význam zde má zajímavé zpracování obsahu – různé simulace, příběhy práce se zvukem a videem a interaktivní zapojení samotného studenta.

### **Dlouhé kurzy**

Častým problémem e-learningových kurzů bývá jejich délka – mohou trvat několik hodin i několik dnů, což je pro studenta opravdu dlouhá doba, kterou musí strávit před počítačem. Student tak může strávit dlouhé hodiny například studiem MS Word – projde si velké množství informací a s velkou pravděpodobností si toho mnoho nezapamatuje. Stejná informace bude mnohem lépe zapamatována, pokud bude kurz rozdělen do menších ucelených částí. Takové kurzy může student studovat vždy aktuálně podle své potřeby a může se k jednotlivým modulům samostatně vracet, aby si látku osvěžil.

## **Standardní kurzy**

E-learningové kurzy jsou standardizovány, aby byly optimální pro co největší počet studentů. Jsou připravovány tak, aby vyhovovali jak zdatnějším, tak méně zdatným studentům, což finálně přináší jedné skupině studentů až příliš informací a druhé zase jejich nedostatek. Stejně tak obsah kurzu může být pro jedny příliš jednoduchý a pro jiné moc složitý. Vznikají pak kurzy, které nejsou vhodné pro konkrétní studenty, protože nemohou naplnit jejich specifické potřeby vzdělávání.

## **Vysoké procento „zběhů“**

Nevýhodou e-learningu často bývá vysoké procento zběhů – studentů, kteří opustí e-learningové vzdělávání bez toho, aby kurz dokončili. Důvodů je mnoho, včetně těch, které jsem uvedla v předešlých odstavcích. Tento vysoký počet zběhů ale znamená, že se investice do e-learningu nemohou společností vrátit. Rovněž dochází k tomu, že studenti, kteří se poprvé setkali s e-learningem v podobě takto nesprávně navržených kurzů, získají k celému elektronickému vzdělávání negativní vztah. Do budoucna pak bývá problém tyto studenty k dalšímu využívání e-learningových kurzů přivést.

## **4.5 Motivace zaměstnanců k e-learningovému vzdělávání**

Motivace studentů k e-learningovému vzdělávání je základní problém, na který společnost nesmí při zavádění nové formy vzdělávání zapomenout.

Motivace ke vzdělávání je velmi složitá, proto není jednoduché dát dohromady obecný návod, jak na to. Motivace k učení je sama naučená, takže se zde vždy projeví vliv životních zkušeností studenta. Níže jsou uvedeny oblasti, které studenta při jeho motivaci k učení nejvíce ovlivňují, a u kterých by proto neměla být při zavádění e-learningu opomenuta podpora.

Na motivace při výuce se především podílí:

- sám student

- schopnost učit se
- pozitivní x negativní přístup ke studiu
- lektor
- ostatní studenti kurzu
- rodina
- servis, podpora e-learningového systému
  - dobrý servis vyvolává větší pocit jistoty
- vedoucí a spolupracovníci
  - očekávání
  - tlak na udržení pozice
  - kultura organizace

Samozřejmě musíme brát v úvahu, že každý student je jiný a má i jinou schopnost učit se. Velký vliv zde hraje ustálenost chování, systém hodnot, životní styl, životní zkušenosti, vliv rodiny, pracovních i osobních důvodů, ale i změny v senzomotorických i paměťových funkcích, což je významné zejména u starších účastníků kurzů.



## 5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Vedení společnosti již delší dobu zvažuje změnu v oblasti produktového vzdělávání zaměstnanců. Současná situace není především z finančního hlediska optimální, a proto se zvažuje zavedení e-learningu pro vybrané zaměstnance, kterých se produktová školení nejvíce týkají.

V předchozích kapitolách diplomové práce bylo zjišťováno, zda je e-learning pro zaměstnance společnosti vhodnou formou vzdělávání. Z uvedených informací, rozhovorů s manažery a dotazníkového šetření vzešly tyto závěry:

### 1. E-learning je vhodnou formou pro produktová školení ve společnosti

E-learning se v mnoha oblastech snaží odstranit nedostatky klasických školení, takže při porovnání s klasickou výukou u produktových školení je tato forma studia výhodnější. Pokud se podaří vhodně skloubit klasickou výuku a možnosti e-learningu, budou produktová školení v budoucnu efektivnější než je tomu doposud.

Zkušenosti z praxe potvrzují, že e-learning je vhodný především pro větší společnosti, které jsou schopny pokrýt vyšší počáteční finanční náklady na zavedení e-learningu. Výhodou nasazení u velkých společností je pak možnost využít systém pro všechny zaměstnance, kteří mají přístup k počítačům a tím do budoucna snížit náklady na jednoho studenta.

Manažeři společnosti vidí e-learning jako vhodnou formu vzdělávání, která by doplnila současné prezenční kurzy a umožnila následovné testování znalostí, které si studenti měli kurzy osvojit.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina respondentů zná pojem e-learning a uvědomuje si i hlavní výhody, které nasazení e-learningu přináší. Pro zavedení e-learningového vzdělávání ve společnosti je to určitě velkou výhodou a usnadní to seznamování zaměstnanců se systémem a jeho výhodami.

## **2. Manažeři a zaměstnanci společnosti mají o e-learning zájem**

Hlavním zdrojem informací byly výstupy z rozhovorů s manažery a internetový dotazník, který byl cílený na zaměstnance, kteří by měli začít jako první e-learning využívat.

Prakticky všichni oslovení manažeři by měli o zavedení e-learningového vzdělávání u svých podřízených zájem. Tuto novou formu vzdělávání by ale u produktových kurzů raději kombinovali s již zavedenými školeními. Žádný z manažerů se k zavedení e-learningu nestaví negativně.

Z dotazníku vyplynulo, že většina zaměstnanců navštěvuje současná klasická školení, která jim společnost nabízí, ale i ti co je nenavštěvují, upřednostňují samostudium nebo si informace získávají sami. Tyto skutečnosti jsou předpoklady, aby se stali uživateli e-learningu.

Mezi hlavní výhody e-learningu uvedli manažeři společnosti úsporu finančních nákladů a menší časové vytížení zaměstnanců. Zaměstnanci považují za nejvýznamnější výhodu časovou nezávislost e-learningu. Mezi další patří úspora času, který respondenti ušetří, pokud nebudou cestovat za klasickým školením. Pro společnost by právě využití těchto výhod přineslo do budoucna úsporu nákladů, které nyní na klasická školení pravidelně vynakládá.

Mezi hlavní výstupy, které z dotazníkového šetření vyplynuly, patří především tyto: Více než polovina oslovených respondentů uvedla, že by měla zájem nahradit klasická školení e-learningovým kurzem a současně bylo zjištěno, že u 56 % respondentů by zavedení e-learningu zvýšilo zájem o školení, která jim společnost nabízí.

Všechny uvedené poznatky byly diskutovány s oddělení lidských zdrojů, které je zodpovědné za vzdělávání zaměstnanců, a s IT oddělením, které by mělo být zodpovědné za nasazení systému a jeho budoucí provoz. Výstupem je vytvoření návrhu e-learningového vzdělávání, které by mělo umožnit konání části produktových školení v elektronické podobě.

## 5.1 Návrh zavedení e-learningu

Pro produktová školení společnosti Zentiva je nejvhodnější formou takzvaný blended learning, který pro dosažení cílového efektu vzdělávání kombinuje více metod dodání výuky. Pro produktová školení se bude kombinovat klasická výuka s online kurzy a testy. Veškerá komunikace bude probíhat prostřednictvím e-mailových zpráv.

V první fázi budou do pilotního projektu zapojeni medicínští reprezentanti ze všech prodejních jednotek. Specifikum těchto zaměstnanců je především to, že se nacházejí a pracují po celém území České republiky, přičemž každý medicínský reprezentant je vždy zodpovědný za konkrétní oblast. Všichni zaměstnanci ale mají zřízen vzdálený přístup na internet a do intranetu společnosti, proto nebude problém vybudovat e-learning s využitím online možností.

V rámci e-learningového systému bude mít společnost Zentiva k dispozici tyto možnosti:

- rozesílání informačních e-mailů
- online produktové kurzy
- online testování znalostí

Z hlediska typu výuky se bude jednat o kombinaci asynchronní a synchronní výuky. Synchronní výuka - probíhá v reálném čase, ve kterém všichni účastníci současně přijímají předávané zkušenosti a mohou navzájem reagovat – bude zastoupena klasickou výukou ve školící místnosti za přítomnosti lektora. Asynchronní výuka - může být aplikována v různých časech na jednotlivé studenty, kteří si mohou volit tempo a způsob přijímání informací – bude prezentována online produktovými kurzy.

### **5.1.1 Nástroje e-learningu ve společnosti Zentiva**

#### **Rozesílání informačních e-mailů**

Informační e-maily představují jednoduchou možnost, jak rychle informovat uživatele o nových informacích, které se mohou týkat jak přímo produktů nebo mohou být provázány s online kurzy.

Tento modul bude také umožňovat rozesílání automatických e-mailů a řízení workflow nad vzdělávacími kurzy. V administrátorském rozhraní lze ke každé události v systému, jako je například přiřazení kurzu skupině, ukončení kurzu studentem, změnu v kurzu a jiné, nastavit automatické upozorňování uživatelů o těchto událostech. Současně lze připravit šablonu pro automatické e-maily, které jsou rozesílány v definovaný okamžik definovaným uživatelům. Studenti se tak automaticky dozvídají, když je jim přiřazeno nové studium nebo změněn kurz a lektori jsou na druhé straně automaticky informováni o postupu studentů v kurzech, o ukončení běhu kurzu nebo složení testu.

#### **Online produktové kurzy**

Online produktové kurzy budou primární metodou namířenou na rozšiřování znalostí studentů o produktech. Studentům budou, v jejich uživatelském rozhraní, nabízeny produktové kurzy, které budou pro ně určené.

Student uvidí u každého kurzu i jeho lekcí či bloků svůj postup, dosažené výsledky, strávený čas a další informace. Bude moci lekci startovat jak od začátku, tak z bodu, kde naposled skončil.

Každý student bude mít možnost kontaktovat lektora kurzu, případně zapojit se do diskuze s ostatními studenty v rámci diskusních fór.

## **Online testování znalostí**

Modul pro testování bude umožňovat nadefinovat libovolné otázky, které bude možno třídit podle témat a následně z nich generovat testy. Testy budou poté přidělovány studentům a zobrazí se v jejich profilech.

Student ve svém profilu uvidí, jak graficky tak textově, dosažené výsledky, jako je například nejlepší skóre, poslední skóre, průměrné skóre, požadované skóre, počet pokusů a další.

### **5.1.2 Specifikace uživatelů e-learningu**

Před zavedením e-learningu je nutné definovat jeho uživatele. Ve společnosti Zentiva budou zastoupeny tyto skupiny uživatelů:

- administrátor
  - spravuje uživatelské účty
- lektor
  - sleduje průběh výuky, podílí se na tvorbě obsahu, komunikuje se studenty
- manažer
  - kontroluje průběh výuky, sleduje aktivitu svých studentů
- student
  - využívá e-learning ke svému vzdělávání

Každý uživatel e-learningu má svoje práva a povinnosti. Pro bezproblémový provoz e-learningu bude nutné jejich role přesně definovat a ukotvit je v závazném dokumentu.

### **5.1.3 Tvorba e-learningových kurzů**

E-learningový kurz pro vzdělávání uživatelů systému je možno získat několika způsoby:

## **Hotové kurzy**

Společnosti, které se e-learningem zabývají, nabízejí velké množství hotových kurzů z různých tematických oblastí. Tyto kurzy by měly splňovat obecně platné normy, aby byly využitelné pro různé společnosti a systémy.

Výhodou těchto kurzů je jejich příznivá cena, na druhou stranu ale nemusí odpovídat požadavkům společnosti z hlediska obsahu.

## **Vývoj vlastního kurzu**

Společnost si může sama zaškolit zaměstnance, kteří budou kurzy pro studenty připravovat. Tato varianta je dražší než si zakoupit kurz již hotový, na druhou stranu ale umožňuje vytvořit si obsah podle vlastních požadavků.

## **Kurz na klíč**

Kurzy jsou dle požadavků společnosti vytvářeny odborníky z řad pedagogů, grafiků, vývojářů a animátorů vždy na míru dané společnosti a problematice. Cena těchto kurzů je ve srovnání s ostatními možnostmi nejvyšší, na druhou stranu je zde zaručena kvalita kurzů a není nutné zapojovat do vývoje vlastní zaměstnance společnosti.

Pro společnost Zentiva nepřichází v úvahu koupě hotového produktového kurzu, protože nejde o vzdělávání v oblastech, které by mohly využít i jiné společnosti. Takový kurz na trhu pravděpodobně nenajdeme. První kurzy budou muset být přesně nadefinovány společností Zentiva a poté zpracovány externí společností, která je připraví a naimplementuje do e-learningového systému.

Pokud se e-learningové vzdělávání ve společnosti Zentiva rozšíří, stálo by za úvahu, zda nevyčlenit nějakého interního zaměstnance, který by se o vytváření obsahu a správu obsahu staral.

#### **5.1.4 Požadavky na e-learningový systém**

Zavedení e-learningu ve společnosti je vždy důležité rozhodnutí, které s sebou nese množství rozhodovacích a schvalovacích kroků. V roli rozhodce a sponzora je vedení společnosti, které se může podílet na specifikaci požadavků na systém a jeho cenu.

Společnost by se měla zabývat různými požadavky, z nich ty nejdůležitější následně uvádím:

##### **Obecné požadavky**

- úplná cenová specifikace (finanční požadavky na systém, HW/SW, integraci)
- cíle a očekávání sponzora zavedení systému
- realizace pilotního provozu (trvat na pilotním nasazení systému)
- požadavky studentů
- požadavky na uživatelské rozhraní systému a na design kurzu
- poskytování ostatních služeb spojených se zavedením e-learningového systému (např. proškolení uživatelů)

##### **Funkční požadavky**

- požadavky na řízení systému
- požadavky na řízení obsahu kurzů
- možnosti komunikace mezi účastníky kurzů
- požadavky na ostrý modul systému
- požadavky na testovací modul systému
- požadavky na monitoring a reporting výuky

- metodika měřitelnosti efektivnosti vzdělávání
- zajištění autentizace a přidělení uživatelských rolí

### **Technické požadavky**

- architektura řešení
- požadavky klientských stanic
- požadavky na výkon a dostupnost systému
- forma outsourcingu
- požadavky na bezpečnost systému
- rozšiřitelnost systému

### **5.2 Kritické faktory úspěšnosti zavedení e-learningu**

Pro úspěšné zavedení e-learningového vzdělávání ve společnosti Zentiva je potřeba věnovat pozornost kritickým faktorům, které nám mohou ovlivnit jeho výsledek:

- **podpora vedení společnosti**
- **jasná definice cíle při zadávání projektu externímu dodavateli**
- **motivace všech účastníků e-learningového vzdělávání**
- **vazba na vzdělávací plán studentů**
- **promyšlená propagace projektu**
- **nutnost zpětné vazby**
- **intuitivní ovládání systému**
- **možnost měřit výsledky studia**



- **kvalitní tým lektorů**
- **flexibilita kurzů**
- **změřit výchozí stav a poté vyhodnotit**
- **zasazení e-elarningu do kontextu celé společnosti**

## 6. ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo vyhodnotit výhody a nevýhody zavedení e-learningové formy vzdělávání pro produktové kurzy ve společnosti Zentiva, a.s. s ohledem na motivační očekávání zaměstnanců společnosti.

Část práce se zabývala porovnáním klasických školení, které v současné době ve společnosti Zentiva, a.s. probíhají, s možnostmi e-learningového vzdělávání. Zabývala jsem se i využíváním e-learningu v praxi a problémy s jeho zavedením. Na základě těchto dat jsem vyhodnotila e-learning jako efektivnější formu výuky ve srovnání s klasickou formou školení.

Výzkumem formou strukturovaných rozhovorů s manažery a internetového dotazníku jsem získala informace, které podpořili mou hypotézu že e-learning je vhodnou formou pro produktová školení ve společnosti a současně, že manažeři a zaměstnanci společnosti mají o tuto formu studia zájem.

Na základě získaných informací mohu společnosti Zentiva, a.s. doporučit zavést e-learningovou formu vzdělávání pro pilotní projekt e-learningu u produktových školení.

V další části diplomové práce jsem navrhla jednotlivé části e-learningu, dále jsem popsala obecné, funkční a technické požadavky systému, specifikovala uživatele e-learningu a popsala možnosti tvorby kurzů.

E-learning je novým trendem ve vzdělávání zaměstnanců, který je ve firemním vzdělávání stále více uplatňován a využíván. Věřím, že jeho zavádění může přinést řadu výhod jak pro společnost, tak pro samotného studujícího.

## 7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Literární zdroje

BAREŠOVÁ, Andrea. *E-Learning ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : VOX, 2003.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno:

Computer Press, 2006. s. 541. ISBN 80-251-0396-X

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd.

Brno: Computer Press, 2003. s. 50. ISBN 80-7226-763-9

EGER, L. *E-learning, evaluace e-learningu + případová studie z projektu Comenius*.

Plzeň: ZČU v Plzni, 2004, 76 s.

EGER, Ludvík. *Technologie vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2005.

HAMBRECHT, W.R.: *Corporate e-learning: Exploring a New Frontier*. 2000.

HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972. 13 s.

KLEIBL, Jiří a kol. *Personální řízení 2*. Praha: Oeconomica, 2002. s. 19. ISBN 80-245-0411-1

KOPECKÝ, Kamil. *E-learning nejen pro pedagogy*. Olomouc : Hanex, 2006.

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

RŮŽIČKA, Jiří, DRÁZSKÁ, Eva. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1993. 170 s.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd.

Praha: Management Press, 2006. s. 125. ISBN 80-7261-143-7

WAGNER, Jan. *Nebojme se eLearningu*. Česká škola, 2005

ZENTIVA, a.s., Praha Dolní Měcholupy. *Zentiva na první pohled* – propagační materiál,  
Zentiva 2011

### **Elektronické zdroje**

KONTIS. *e-LEarning* [online]. [cit. 2011-09-08]. Dostupné z: <  
<http://kontis.cz/soubory/blendingapproaches.pdf>>.

PEJŠA, Jan. *LCMS a LMS, vývoj kurzů*. Kontis [online]. [cit. 2011-06-28]. Dostupný z  
WWW: <[http://www.elearn.cz/soubory/lms\\_lcms.pdf](http://www.elearn.cz/soubory/lms_lcms.pdf)>.

STRÍTESKÁ, Hana. *Historie e-learningu v České republice*. Fakulta informatiky  
Masarykovy univerzity [online]. [cit. 2011-06-20]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.fi.muni.cz/usr/jkucera/pv109/2003p/xstrites.htm>>

## **8. PŘÍLOHY**

Příloha P1 – Otázky pro strukturovaný rozhovor s manažery společnosti Zentiva

Příloha P2 – Dotazník pro zaměstnance společnosti Zentiva

## **Příloha P1 – Otázky pro strukturovaný rozhovor s manažery společnosti Zentiva**

Jméno a příjmení:

Pracovní pozice, oddělení:

HR konzultant:

1. Je podle Vás e-learning vhodnou metodou vzdělávání zaměstnanců ve Vašem oddělení?
2. Měl(a) byste zájem o zavedení e-learningového vzdělávání ve Vašem oddělení?
3. Jaké části e-learningového systému by Vaše oddělení využilo?
4. Jaké jsou podle Vás výhody a nevýhody e-learningu oproti stávajícímu způsobu vzdělávání?
5. V jakém časovém horizontu byste uvítali implementaci e-learningu?
6. Prostor pro Vaše připomínky a poznámky.

## **Příloha P2 – Dotazník pro zaměstnance společnosti Zentiva**

1. Účastníte se klasických školení, které zaměstnavatel nabízí?
  - Ano
  - Ne
  - Z důvodu:
    - Jsou časově náročná
    - Jsou pro mě zbytečná, informace si získávám sám
    - Preferuji samostudium
    - Zaměstnavatel mi školení nenabízí
2. Víte, co znamená pojem e-learning?
  - Ano, ale ještě jsem se s ním nesetkal
  - Ano, už jsem se s ním setkal
  - Nejsem si přesně jist
  - Ne, nevím
3. Využíváte nějakou formu e-learningu při svém vzdělávání?
  - Ano
  - Ne
4. Které výhody e-learningu považujete za zásadní?
  - Časová a prostorová nezávislost – studovat mohu kdykoliv a odkudkoliv
  - Úspora času
  - Úspora nákladů (na cestování atd.)
  - Interaktivní forma studia
  - Nedokážu posoudit
5. Měl(a) byste zájem využívat v e-learning namísto některých klasických školení?
  - Ano
  - Ne
6. Zvýšilo by zavedení e-learningových kurzů váš zájem o školení, které zaměstnavatel nabízí?
  - Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne