

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra informačních technologií**



**Bakalářská práce**

**E-learning ve firmách**

**Bahdanava Vitaliya**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Vitaliya Bahdanava

Podnikání a administrativa

Název práce

**E-learning ve firmách**

Název anglicky

**E-learning in companies**

---

### Cíle práce

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku a využití e-learningu ve firmách.

Cílem teoretické části práce je určení významu e-learningu, popis jeho forem, charakteristika největších výhod a nevýhod z hlediska firemního prostředí a zajištění současných trendů.

Praktická část práce je orientována na zjištění a zhodnocení konkrétního stavu e-learningu v reálném firemním prostředí.

### Metodika

Metodika řešené problematiky bakalářské práce je založena na studiu tematicky zaměřené odborné literatury a analýze aktuálních informačních zdrojů.

V praktické části práce bude provedeno dotazníkové šetření se zaměřením na oblast e-learningu a e-learningových systémů. Identifikací a použitím kvalitativních výzkumných metod bude provedené dotazníkové šetření vyhodnoceno. Na základě syntézy teoretických poznatků a výsledků v praktické části budou formulovány závěry práce.

## **Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

## **Klíčová slova**

e-learning, e-learningové prostředí, firmy, LMS

---

## **Doporučené zdroje informací**

ALLEN, Michael W. Michael Allen's guide to e-learning: building interactive, fun, and effective learning programs for any company. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2003. ISBN 0-471-20302-5.

DEPOVER, C., and ORIVEL, F.: Developing countries in the e-learning era. 2013. ISBN 9789280313642

EGEROVÁ, D.: E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků. Vydavatelství ZCU, 2012. 1. vydání. ISBN 978-80-261-0139-0.

GIMSON, Anne, ed. Developing and Learning in Organizations, Volume 21, Number 6 : Learning and Technology. Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2007. ISBN 9781846636653

SEOW, C., and HUGHES, J.: E-learning in the Workplace. Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005. ISBN 9781845443443

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Petr Benda, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra informačních technologií

Elektronicky schváleno dne 18. 10. 2016

**Ing. Jiří Vaněk, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „E-learning ve firmách“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13.3.2017

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Petru Bendovi za jeho odborné vedení práce, rady a pomoc při zpracování bakalářské práci.

# **E-learning ve firmách**

## **Souhrn**

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením e-learningu v českých firmách. Úvodní část práce se věnuje e-learningu, jeho definování, formám, popsání výhod a nevýhod. V praktické části je proveden dotazník a řízený rozhovor s cílem vymezit použitelnost e-learningu v českých firmách a zjistit jeho současný stav. Získaná data budou zpracována, následně proběhne vyhodnocení a bude určen závěr.

**Klíčová slova:** e-learning, e-learningové prostředí, firmy, LMS

# **E-learning in companies**

## **Summary**

This bachelor thesis deals with evaluation of e-learning in Czech companies. The opening part of the thesis is dedicated to e-learning itself, its definition, forms, description of the advantages and disadvantages. In the practical part there was held a questionnaire and guided interview in order to identify the usability of e-learning in Czech companies and determine its current state. The found data will be processed, evaluated and subsequently the conclusion will be defined.

**Keywords:** e-learning, e-learning environment, companies, LMS

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Literární rešerše .....</b>	<b>12</b>
3.1 Učení .....	12
3.2 Firemní vzdělávání.....	12
3.3 Úkoly firemního vzdělávání.....	13
3.4 Formy vzdělávání.....	14
3.5 Metody firemního vzdělávání .....	15
3.6 Systém firemního vzdělávání.....	16
3.7 E-learning.....	18
3.8 Definování e-learningu.....	19
3.9 Formy e-learningu .....	19
3.9.1 Computer-Based Training (CBT).....	20
3.9.2 Web-Based Training (WBT) .....	20
3.9.3 Learning Management System (LMS) .....	21
3.10 Výhody a nevýhody e-learningu .....	21
3.11 E-learning a možnosti jeho využití .....	24
3.12 Bariéry a omezení využívání e-learningu .....	26
3.13 E-learning v podnicích .....	26
3.13.1 Oblasti využití e-learningu.....	27
3.13.2 Typy e-learningových kurzů.....	29
3.14 Současné trendy e-learningem podporovaného vzdělávání .....	29
<b>4 Praktický výzkum .....</b>	<b>32</b>
4.1 Kvalitativní výzkum.....	32
4.2 Kvalitativní rozhovor (interview) .....	33
4.2.1 Obchod.....	33
4.2.2 Internetový portál.....	33
4.2.3 Dodávání služeb a produktů v oblastí zdraví.....	34
4.2.4 Univerzitní prostředí .....	35
4.2.5 Souhrn.....	35
4.3 Dotazník .....	37
4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	37



4.4 Porovnání a výsledky .....	41
<b>5 Závěr.....</b>	<b>44</b>
<b>6 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>45</b>
<b>7 Přílohy .....</b>	<b>47</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Fáze systému vzdělávání .....	16
Obrázek 2: Portál Společností Gopas a.s .....	25
Obrázek 3: Portál Společnosti Tangram s r.o .....	25
Obrázek 4: Ukázka kurzu Bezpečnost práce pro vedoucí pracovníky od společnosti Prevent s r.o.....	28
Obrázek 5: Ukázka vstupního kurzu na zakázku Vítejte v Makru od společnosti Kontis s r.o.....	28

## **Seznam grafů**

Graf 1: Věk respondentů.....	37
Graf 2: V jakém oddělení pracujete? .....	38
Graf 3: Umožňuje Vám Váš zaměstnavatel další vzdělávání přímo na pracovišti?.....	38
Graf 4: Využíváte pro účely vzdělávání ve Vaší společnosti e-learningové kurzy? .....	39
Graf 5: Považujete e-learning za užitečný nástroj? .....	39

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Pohlaví respondentů [vlastní zpracování].....	37
Tabulka 2: Komunikujete při svém e-learningovém vzdělávání s tutorem? [vlastní zpracování].....	40

# 1 Úvod

Lidské zdroje hrají v prospívání firmy velkou roli. Jsou tou složkou, která vede k úspěchu v podnikání, a zároveň jsou tím unikátním statkem, který firmy a podniky mají. Je nezbytné vzít v úvahu i ten fakt, že péče firmy o své zaměstnance má přímý dopad na jejich motivaci a v důsledku toho i na výsledek práce. Vzhledem k tomu, že základem úspěchu a dlouhodobého rozvoje každé moderní firmy je vysoce kvalifikovaný personál, každá firma chce mít kvalifikované zaměstnance, kteří tvrdě pracují. Zároveň ale mnoho manažerů věří, že je zbytečné najímat už zkušeného pracovníka, protože vyškolit dobrého specialistu ve své firmě je jednodušší a levnější.

S ohledem na rychlý vývoj technologií ve světě existuje mnoho produktů a technologií na vzdělávacím trhu distančního vzdělávání, které umožňují společnostem a firmám využít nové příležitosti. Pokud firmy chtějí neustále prospívat, musejí klást důraz jak na systém vnitropodnikového vzdělávání, tak i na externí vzdělávání svých zaměstnanců, a proto se v současné době firmy obracejí na elektronické systémy dálkového vzdělávání, takzvané e-learningové systémy. Nejnovější informační technologie jsou využívány při vývoji e-learningových systémů, aby účinně řešily problémy vzdělávání ve firmě s nejnižšími náklady.

Teoretická část této práce je zaměřena na teoretické principy e-learningu a zjištění přínosů pro firmy. Praktická část se soustřeďuje na aspekty e-learningu ve firmách a zhodnocení konkrétního stavu e-learningu v reálném firemním prostředí.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem teoretické části této bakalářské práce je vymezení pojmu e-learningu a definování jeho forem, zdůraznění největších výhod a nevýhod e-learningu pro firmy, zjištění bariér a omezení využívání e-learningu.

Praktická část práce je orientována na zjištění a zhodnocení konkrétního stavu e-learningu ve vybraných firemních prostředích. Data získaná pomocí dotazníkového šetření a kvalitativního rozhovoru budou zpracována, následně proběhne zhodnocení a bude určen závěr.

### **2.2 Metodika**

Metodika řešené problematiky bakalářské práce je založena na studiu tematicky zaměřené odborné literatury a analýze aktuálních informačních zdrojů. V praktické části je pro získání dat použito metod dotazníkového šetření a kvalitativního rozhovoru. Rozhovor proběhl s manažery vzdělávacího procesu vybraných firem a zaměřoval se na firemní vzdělávání e-learningem. Dotazník se skládal z otázek uzavřených, cílem bylo získat co nejpřesnější výsledky. Data z dotazníků a rozhovorů byla významným zdrojem informací, které posloužily pro odhalení současného stavu e-learningu v konkrétních firemních prostředích. Na základě syntézy teoretických poznatků a výsledků v praktické části jsou formulovány závěry práce.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Učení

Mluvíme-li o e-learningu, pak musíme mít vždy na paměti, že se zabýváme především problematikou **učení**, tedy jedním z klíčových procesů v životě člověka (Zounek, Sudický, 2012, s. 2). Učení lze stručně vysvětlit jako proces „*zvyšování schopnosti člověka konat*“ (Armstrong, 2007, s. 453 a Kim, 1993).

Armstrong (2007, s. 453) vymezuje tento pojem jako něco, co se soustřeďuje na přírůstek znalostí nebo na vyšší stupeň existujících dovedností. Lidé se učí pro sebe a učí se od jiných lidí. Učí se jako členové týmů a pomocí vzájemného působení se svými nadřízenými, spolupracovníky a s lidmi mimo organizaci. Lidé se učí pomocí vykonávané práce a pomocí instrukcí. Způsoby, jak se lidé učí, jsou různé, a intenzita jejich učení závisí do značné míry na tom, jak dobře jsou motivováni svým okolím nebo sami sebou. Učíme se během celého života, proces učení se nezastavuje a může mít celou řadu forem a podob.

Jelikož tato práce se zaměřuje na učení ve firmě, v následujících kapitolách bude rozebráno firemní vzdělávání.

### 3.2 Firemní vzdělávání

Firemní neboli podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou (Bartoňková, 2010, s. 16). Tento proces obsahuje nejen vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), ale i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).

Podnikové vzdělávání se zaměřuje jak na formování pracovních dovedností, tak i na formování sociálních vlastností potřebných při vytváření pevných mezilidských vztahů osob, které existují v podniku v pracovním prostředí.

Velice významnou poznámku uvádí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 79). Píší, že podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, ukazuje, že si jich vysoce váží. Dává

jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.79).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 80) zdůrazňují ten fakt, že vzdělávání realizované podniky tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání. Celoživotní vzdělávání je spojení vzdělávání formálního, neformálního, realizovaného v průběhu zaměstnání, které tvoří přirozenou součást každodenního života a vůbec nemusí být vnímáno jako vzdělávání.

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku, i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.79).

Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě, které představuje rozvoj kompetencí zaměstnanců, a je nezbytné uvést, co v sobě zahrnuje takové firemní vzdělávání:

- a. Vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace);
- b. Prohlubování kvalifikace (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě;
- c. Rekvalifikace (přeškolení) – jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná;
- d. Profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;
- e. Zvyšování kvalifikace (Bartoňková, 2010, s. 17).

### **3.3 Úkoly firemního vzdělávání**

Bartoňková uvádí (2010, s. 18) klíčové úkoly firemního vzdělávání a jsou to: **zajišťování podélné a příčné flexibility.**

1. **Podélná neboli longitudinální flexibilita** znamená přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa. Je to flexibilita v rámci pracovního místa. Tato část je hlavním úkolem firemního vzdělávání. V praxi se velice často váže na změnu technologie.
2. **Příčná, transverzální flexibilita** znamená zvyšování flexibility a kompetentnosti zaměstnanců tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních míst. V praxi je obvykle provázána s kariérovým plánováním, se změnami v organizační struktuře firmy atd.

Zjednodušeně hlavní úkoly podnikového vzdělávání definovali Vodák a Kucharčíková (2011, s. 82):

- umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků,
- získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti.

Firemní vzdělávání souvisí například s plánováním lidských zdrojů, s personálním rozvojem, s náborem, s výběrem zaměstnanců, souvisí s kariérovým plánováním atd.

### **3.4 Formy vzdělávání**

Mezi didaktické formy patří (Bartoňková, 2010, s. 149 (Mužik, 1998, s. 114)):

- a. Přímá výuka (tj. přímý, osobní kontakt lektora s účastníkem).
- b. Kombinovaná výuka – vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání. Patří sem např. vstupní seminář, výcvikové semináře či tutoriál.
- c. Korespondenční, distanční vzdělávání, e-vzdělávání.

### 3.5 Metody firemního vzdělávání

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody je zárukou úspěšné realizace vzdělávání zaměstnanců, které jsou úzce spojené s individuálními potřebami a požadavky podniku, které měly by reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodných metod je determinován různými **faktory**. Jak charakterizují Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113), tak těmito faktory jsou například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Významným faktorem jsou programové cíle, priority a druh podnikání, jímž se podnik zabývá.

Je možné **metody vzdělávání** rozdělit do dvou základních skupin (Šikýř, 2012, s. 150):

**Na pracovišti** – na konkrétním pracovním místě zaměstnance, během výkonu běžných pracovních povinností. K této metodě patří instruktáž při výkonu, asistování, rotace práce, koučování a mentorování. V instruktáži zaměstnanec pozoruje svého školitele, který zaměstnanci vypravuje o výkonu určité práce, následně zaměstnanec zkouší se napodobit svému školiteli a vykonat určitou práci. Pokud mluvíme o koučování, tato metoda vyžaduje kouče. Kouč by měl motivovat zaměstnance, podporovat důvěru a osobní vývoj.

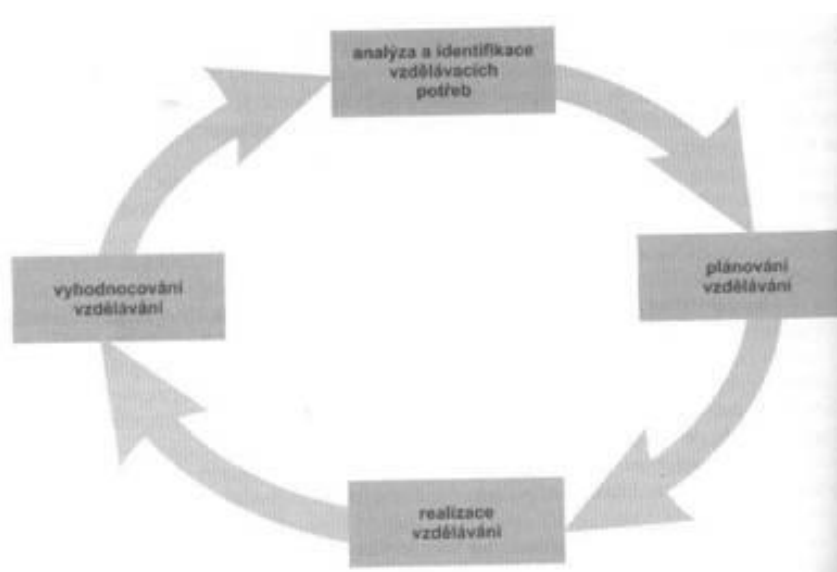
**Mimo pracoviště** – aplikují se převážně u vzdělávání manažerů a specialistů. K takovým metodám patří: přednáška, demonstrace, samostudium, workshop, diskuse, seminář, hraní rolí, manažerské hry.

### 3.6 Systém firemního vzdělávání

**Systém podnikového vzdělávání** je opakující se cyklus, který vychází z principu podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační předpoklady vzdělávání. Autoři (srov. Vodák, Kucharčíková 2011; Bartoňková, 2010) se shodují na tom, že do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace a adaptace pracovníka, doškolení, přeškolení a rozvoj, iniciované a financované podnikem.

Bartoňková (2010, s. 109) doplňuje, že hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá neustále v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání, jak znázorňuje Obrázek 1, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje.

**Obrázek 1:** Fáze systému vzdělávání



Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 110

Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů, čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82)

Jednu zajímavost uvádí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 84), že „podle teorie lidského kapitálu nejsou podniky na trhu práce se všeobecným lidským kapitálem motivovány investovat do lidského kapitálu formou vzdělávání, neboť existuje riziko zaměstnancova



*odchodu k jinému zaměstnavateli i s vědomostmi a dovednostmi nabytými výcvikem a školením.“ S touto větou se dá velice jednoduše souhlasit, protože je jasné, že v takovémto případě investice do lidského kapitálu bude neefektivní. Ale na druhou stranu existuje výhoda pro podnik, jelikož on získává potenciální výhodu v tom, že „pracovník s vyšší hodnotou svého kapitálu přináší užitek ve formě zvýšení produktivity práce a v konečném důsledku přispívá k růstu efektivnosti celého podniku.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 84)*

Pokud podnik nechce ztratit vyškoleného pracovníka a zároveň chce uskutečnit návratnost investic, které on vynaložil na vzdělávání zaměstnance, měl by provádět různá opatření, aby pracovník zůstal v podniku. Například, motivovat ho. Způsobů motivace je velké množství. Obvykle jsou uplatňovány vyšší výplata, odměny, různé sociální výhody, příjemné pracovní prostředí. Ale je zřejmé, že nejúčinnějším opatřením je osobní motivace, která v sobě zahrnuje osobní růst, možnost funkčního postupu, seberealizace a spolurozhodování a v neposlední řadě také růst úspěšnosti podniku.

Pracovník sám má důvod realizovat investici do zvýšení vlastního všeobecného lidského kapitálu, protože na trhu práce se zvýší jeho konkurenceschopnost a možnost získání vyšší mzdy u potenciálního zaměstnavatele. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 84)

Na závěr lze říci, že podporou rozvoje a osobního růstu pracovníků přispívají podniky ke zkvalitňování produkce, zefektivňování interních procesů a rozvoji podniku jako celku. Tím se podnikové vzdělávání stává rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenční schopnosti podniků na dnešních trzích. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85)

Specifické jsou metody vzdělávání použitelné na pracovišti i mimo pracoviště (individuálně i skupinově). Příkladem takové metody je **e-learning** (elektronické vzdělávání), kterému se věnují následující kapitoly.

### 3.7 E-learning

V naší informačně založené ekonomice a společnosti může být e-learning tou chybějící integrací, která změní naše životy. Umožní nám vybrat způsob, kterým se chceme něco naučit. Umožní se naučit složitým věcem snadno. E-learning bude bojovat s naší intelektuální leností. Zároveň pomůže každému z nás využít své skryté schopnosti a tím nám usnadní život. (Allen, 2003, s. 3)

Pojem e-learning je poměrně často používaný v různých oblastech vzdělávání, přesto v současnosti neexistuje jeho jednotné a všeobecné přijímané vymezení. V naší i zahraniční literatuře či dalších informačních zdrojích se setkáváme nejen s jeho různým vymezením, ale také s jeho rozdílným pojetím a chápáním. Domníváme se, že tato nejednotnost je jednou z hlavních příčin ne vždy správné aplikace e-learningu, rozčarování a nenaplnění očekávání, která byla do e-learningu vkládána. (Egerová, 2012, s. 23)

Při správném využití jeho výhod či kombinaci s jinými formami vzdělávání může být e-learning velmi efektivní pro řadu vzdělávacích cílů a pro vzdělávání různých skupin uživatelů. (Eger, 2012, s. 7)

E-learning nám nabízí širokou škálu technologických možností, které mohou zefektivnit studium. (Kopecký, 2006, s. 7)

E-learning není žádný zázrak, který vyřeší všechny problémy firmy. Úspěch e-learningu je závislý na faktorech souvisejících s celkovou pracovní a vzdělávací kulturou organizace. (Hughes, Seow, 2005, s. 325)

Co to vlastně je e-learning? Jaké má formy? Má jenom výhody nebo má také nevýhody?

V této kapitole bude e-learning rozebrán podrobněji. Nejdřív bude popsána definice, formy, výhody a nevýhody e-learningu z firemního pohledu a zjištění současných trendů.

### 3.8 Definování e-learningu

Podle Kopeckého (2006) existuje silná terminologická nejednotnost, pokud hledáme definice e-learningu, proto jsou rozlišeny v rámci definic e-learningu definice v **širším** a **užším** slova smyslu.

E-learning v širším slova smyslu je definován zejména jako aplikace nových multimediálních technologií a internetu do vzdělávání za účelem zvýšení jeho kvality posílením přístupu ke zdrojům, službám, k výměně informací a ke spolupráci.

V užším slova smyslu je e-learning chápán zejména jako vzdělávání, které je podporované moderními technologiemi a které je realizováno prostřednictvím počítačových sítí – intranetu a zejména internetu. (Kopecký, 2006, s. 6)

I přesto, že existuje velké množství definic, podstata je ale stejná: *„E-learning lze charakterizovat jako vzdělávací proces, který je spojen s počítači a informačními a komunikačními technologiemi.“* (Eger, 2012, s. 8)

Cílem e-learningu je vybudovat pracovní-přenositelné znalosti a dovednosti spojené s výkonností organizace a pomocí jednotlivcům dosáhnout svých osobních cílů učení. (Clark, Mayer, 2011, s. 11)

Zároveň, jak uvádí Kopecký (2006, s. 7), základním úkolem e-learningu je svobodný a neomezený přístup ke vzdělávání v čase i prostoru.

### 3.9 Formy e-learningu

Existuje tři hlavní formy e-learningu:

- CBT
- WBT
- LMS

V následujících podkapitolách budou tyto formy popsány podrobněji.

### 3.9.1 Computer-Based Training (CBT)

Computer-Based Training (CBT) neboli vzdělávání podporované počítači. Tato forma je považována za první (nejnižší) úroveň e-learningu. Představuje vzdělávání spojené s počítačem a výukovým softwarem, ale bez připojení na síť. Jedná se tedy o offline formu e-learningu.

CBT je široký pojem, pod který můžeme zahrnout jednoduché multimediální prezentace s lineárním sledem informací a minimální interakcí (příkladem mohou být prezentace nových produktů či služeb), ale i vysoce sofistikované programy a kurzy zahrnující simulace reálných životních a pracovních situací, s vysokým stupněm interaktivity, kde je učení více induktivní než didaktické. (Egerová, 2012, s. 42)

Jedná se o domácí studium, které se uplatňuje ve vzdělávacím procesu i ve školách a hlavně ve firmách a v dalším vzdělávání. Pro tento druh vzdělávání se používají termíny «multimedia training» (multimediální vzdělávání) a «**computer-based training**» (CBT = vzdělávání založené na práci s počítačem). Dnes se běžně využívá více médií (text, grafika, animace, audio, video). Nové tzv. «chytré telefony» a především digitální čtečky (tablety) jsou základem významné inovace této původní formy. (Eger, 2012, s. 15)

K negativům CBT patří hlavně nemožnost jednoduché aktualizace učebních materiálů, chybějící komunikace mezi účastníky a omezené technické vybavení počítače. (Egerová, 2012, s. 42)

### 3.9.2 Web-Based Training (WBT)

Web-Based Training (WBT) neboli vzdělávání za pomoci webových technologií. WBT představuje druhou úroveň e-learningu. Hovoříme o online formě e-learningu, kdy je vzdělávání realizováno prostřednictvím sítí internet. Vzdělávací proces pro WBT poskytuje online prostředí, ve kterém je možné kombinovat např. učení ve virtuálních interaktivních třídách, v rámci webových setkání a seminářů či webových konferencí. (Egerová, 2012, s. 43)

Tato forma e-learningu podle Egera (2012, s. 15) pro případnou komunikaci užívá jako hlavní nástroj elektronickou poštu a tato komunikace se v tomto případě rozumí offline.

Tento e-learning je spojený s počítačem a sítí, ovšem s využitím prohlížeče pro vzdělávací proces, který využívá didakticky zpracované www stránky a další zdroje.

### **3.9.3 Learning Management System (LMS)**

Learning Management System (LMS) neboli systém řízeného vzdělávání. Jedná se o třetí úroveň e-learningu. Vzdělávací proces je podporován nejen počítačem a sítí, ale významně také speciálním softwarem pro podporu výuky.

LMS obsahuje soubor vzdělávacích nástrojů, které umožňují kvalitnější podporu pro všechny účastníky vzdělávacího procesu a zároveň také usnadňují učení, komunikaci i vzájemnou spolupráci. Studujícím (účastníkům vzdělávání) poskytuje LMS, kromě možnosti přístupu ke kurzům, také různé komunikační nástroje pro podporu synchronní i asynchronní komunikace, dále např. nástroje pro monitorování vlastního průběhu studia či plánování studia. (Egerová, 2012, s. 43)

## **3.10 Výhody a nevýhody e-learningu**

Pro firmy, které chtějí začlenit nový tréninkový program, e-learning nabízí řadu výhod ve srovnání s učením ve třídě. Pokrok a efektivita jsou dnes pro podniky nesmírně důležité a mnoho organizací se obrací k e-learningu s cílem ušetřit peníze, čas a energii. V této kapitole budou ukázány některé hlavní výhody a nevýhody pro společnost, které mohou být získány prováděním e-learningu.

Zvažování výhod a nevýhod e-learningu je důležité nejenom při rozhodování o zavedení e-learningu pro podporu vzdělávacího procesu ve vzdělávací instituci či firmě, ale zejména při rozhodování o přípravě konkrétního vzdělávacího projektu (kurzu), a to vždy jak z pohledu poskytovatele studia (administrativa, management, aj.), tak i z pohledu studenta – klienta, pro kterého vzdělávací servis a kurz jako vzdělávací službu připravujeme. (Eger, 2012, s. 22)

Můžeme také konstatovat, že rozvoj ICT, uplatňování pedagogických přístupů v e-learningu i zvyšující se úroveň autorů, tutorů, ale také IT dovedností a zkušeností na straně účastníků vzdělávání vedly k minimalizaci některých původních omezení či nevýhod e-learningu. (Eger, 2012, s. 20)

Pokud mluvíme o výhodách a nevýhodách e-learningu, Eger (2012, s. 20) doporučuje uplatňovat tři tradiční pohledy: účastníka, autora – tutora, a nakonec i instituce – organizace.

**Výhody pro účastníka** jsou (srov. Eger 2012; Zounek, Sudický 2012; Egerová 2012; Kopecký 2006):

- Flexibilita a pohodlnost ve smyslu, že účastník může studovat ve svém vlastním prostředí.
- Dostupnost díky přístupu k síti a vybavení organizací i domácností.
- Jednoduchá modernizace, inovativnost. Sem dnes řadíme i využívání volně nabízených nástrojů např. firmou Google, ale i sociálních sítí pro kooperaci atd.
- Finanční úspora. Úspora nákladů na cestovné a na tisk studijní dokumentace.
- Možnost studovat vlastním tempem – účastník si určuje tempo učení, může zrychlit či zpomalit, má možnost kdykoliv si zopakovat části kurzu aj.
- Komunikační možnosti. Možnost využití okamžité zpětné vazby (např. využití autotestů).
- Možnost postupovat podle vlastních potřeb a schopností – účastník se učí to, co potřebuje, má možnost části kurzu, které nepotřebuje, přeskočit.

**Nevýhody pro účastníka** jsou (srov. Eger 2012; Zounek, Sudický 2012; Egerová 2012; Kopecký 2006):

- Omezený osobní kontakt mezi účastníky vzdělávání.
- Nevhodnost pro oblasti vzdělávání. Nelze jej využívat např. pro nácvik dovednosti.
- Nedostatečná motivace, neschopnost samostatného učení.
- Účastník se může cítit izolován od tutora (lektora) a ostatních účastníků.
- Lektor nemusí být k dispozici v okamžiku, kdy jej účastník potřebuje.
- Technické problémy – závislost na připojení k internetu. Eger (2012, s. 21) této nevýhodě říká “snadné sejítí ze studijní cesty” v záplavě zajímavých externích zdrojů na internetu.

Některé **výhody pro organizaci** dle Egerové (2012, s. 54):

- Možnost poskytovat vzdělávání kdykoliv, kdekoliv a odkudkoliv.

- Možnost vytvářet kurzy podle aktuálních potřeb organizace.
- Rychlejší, jednodušší a levnější aktualizace a inovace učebních materiálů.
- Opakovatelnost a neomezenost počtem účastníků.
- Dostupnost vzdělávacích obsahů v okamžiku, kdy je účastníci potřebují.
- Výhodnější logistika – jednodušší distribuce studijních materiálů.

***Nevýhody pro organizaci*** (srov. Eger 2012; Zounek, Sudický 2012):

- Velké počáteční náklady.
- Některá témata jsou úzce spojena s výukou či výcvikem na pracovišti atd. a e-learningem to nelze nahradit.
- Absence nebo špatná kvalita technické infrastruktury (např. zastaralý nebo špatně udržovaný hardware).

***Výhody pro autora-tutora kurzu***, též manažera a administrátora:

- Flexibilita a pohodlnost ve smyslu, že mohou řídit vzdělávací proces s využitím nástrojů ICT.
- Dostupnost díky přístupu k síti a vybavení organizací ICT.
- Inovativnost a možnost rychlé reakce tutora s účastníky při distančním studiu.
- Úspora času a financí oproti dojíždění do konzultačních středisek apod. (Eger, 2012, s. 21)
- Členství v odborných (virtuálních) komunitách (Zounek, Sudický, 2012, s. 144)

***Nevýhody pro autora-tutora kurzu:***

- Flexibilita na druhé straně někdy vede k tomu, že je požadována “permanentní” přítomnost tutora či administrátorů atd.
- Bezpečnost. (Eger, 2012, s. 21)
- Náročná příprava učebních materiálů
- Plagiátorství. (Zounek, Sudický, 2012, s. 144)

Závěrem lze říci, že online učení by mělo být chápáno jako doplněk a rozšíření klasických forem vzdělávání. Ani nejlepší online kurz nemůže plně nahradit osobní kontakt s učitelem nebo mezilidské vztahy, které se vyvíjejí ve skupině. Tradiční výuka by neměla být plně nahrazena on-line vzděláváním.

### 3.11 E-learning a možností jeho využití

Kdy je pro organizaci vhodné využívat e-learning? E-learning je vhodný zejména pro ty organizace, které:

- potřebují v krátkém čase proškolen velké množství pracovníků,
- provádějí opakovaná školení pracovníků (např. zákonná školení),
- potřebují proškolen pracovníky, kteří jsou geograficky rozptýlení,
- chtějí snížit finanční prostředky na prezenční školení,
- hledají nové, flexibilní vzdělávání pro zaměstnance,
- chtějí zkrátit dobu produktového cyklu a proto potřebují zkrátit vzdělávací cyklus.

(Egerová, 2012, s. 56)

Způsob a oblasti využívání e-learningu jsou určovány hlavně cíli vzdělávání, potřebami a možnostmi organizace, ale také potřebami účastníků. Organizace musí zvažovat, jak může e-learning přispět k řešení jejich současných potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, a to zejména z pohledu naplnění jejich strategických záměrů a cílů. Organizace musí také zvažovat, jaké jsou její materiální, finanční a personální zdroje. (Egerová, 2012, s. 57)

**Pohled na e-learning a jeho možné budoucí uplatnění v organizaci je ve značné míře ovlivněn nabídkou trhu.**

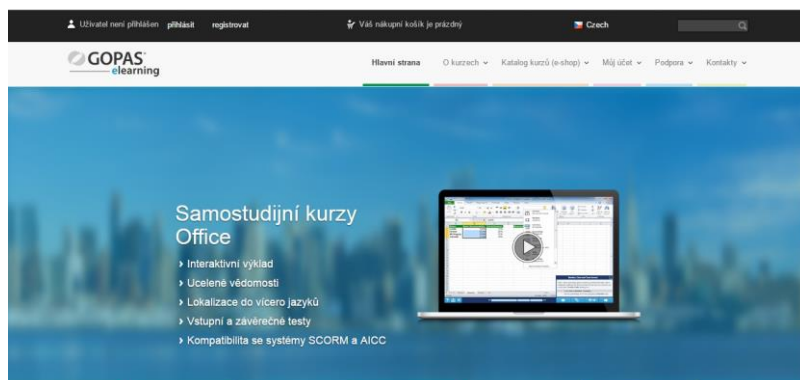
Podle Egerové (2012, s. 57) jsou v současné době informace o e-learningových kurzech nabízeny:

1. **V rámci internetových portálů o vzdělávání** - jedná se zejména o portály [www.edumenu.cz](http://www.edumenu.cz), [www.eu-dat.cz](http://www.eu-dat.cz). Po zadání hesla e-learning zde najdeme poměrně širokou nabídku e-learningových kurzů se základními informacemi o těchto kurzech.
2. **Prostřednictvím portálů společností**, které se zaměřují zcela nebo částečně na poskytování e-learningových kurzů, e-learningových řešení a dalších produktů a služeb souvisejících se vzděláváním prostřednictvím e-learningu.



Na následujících obrázcích jsou ukázky portálů vybraných společností poskytujících e-learningové kurzy.

**Obrázek 2:** Portál Společností Gopas a.s



Zdroj: Egerová, 2012, s. 58

**Obrázek 3:** Portál Společnosti Tangram s r.o

**MOZAIKA®**  
E-learningové vzdělávací kurzy Tangram s.r.o.

Úvod MOZAIKA E-learning na zakázku Animované Flash aplikace Zpracování obsahu TANGRAM s.r.o. - Kontakt

### E-learning na zakázku

 Společnost Tangram vytvořila za dobu své existence na zakázku přes dvě desítky e-learningových kurzů. Některé z nich byly vytvořeny ve společné „produkci“, takže je můžeme nabídnout i dalším uživatelům.

Na počátku této tvorby bylo zpracování rozsáhlých kurzů Marketing, Strategie Finance a Role manažera pro Virtuální univerzitu tehdejšího Českého Telecomu, a.s. Později následovalo zpracování celé řady různých témat z různých oblastí. Na některé z nich se můžete podívat v podobě demoverzí.

Společným jmenovatelem našich kurzů je atraktivní a velmi individuální zpracování tématu. Za určitou stabilitu e-learningu bývá někdy označován problém s motivací ke studiu. Proto je pro kurzy Tangramu specifické využívání kreslené grafiky, animací a humoru. Jejich obsah je ovšem vytvořen vždy v takové struktuře a rozsahu, aby byl „dobře stravitelný“ a při tom obsahoval všechny podstatné informace v přehledné a srozumitelné podobě.

Při vývoji kurzů na zakázku spolupracuje Tangram s řadou externích lektorů - specialistů na konkrétní témata. V některých případech jsou obsahové podklady dodány klientem a ty jsou pak transformovány do podoby e-learningového kurzu.

Díky projektu MOZAIKA máme pro tvorbu kurzů na zakázku k dispozici také šablonu a postup, který umožňuje rychle a efektivně zpracování potřebného obsahu do podoby atraktivního e-learningového kurzu „formátu Mozaika“ (tak byl například vytvořen kurz



**Podívejte se na demoverze:**

 **Rizika a jejich řízení**  
Každá lidská činnost je obvykle spojena s nějakými riziky. O to víc podnikání. Proto by měl být určitou mírou znalostí o „řízení rizik“ vybaven každý z nás, o manažerech nemluví.

 **Řešení problémů**  
Problémy jsou od toho, aby se řešily. Daleko lépe to jde těm, kdo k tomu umí využít různé techniky. Proces řešení problémů má své pravidla a kolo

Zdroj: Egerová, 2012, s. 58

Pozitivem těchto portálů je poskytnutí komplexních informací o nabízených e-learningových kurzech, produktech a službách, u některých společností také nabídka demoverzí či možnost vyzkoušet si kurz zdarma. (Egerová, 2012, s. 58)

### **3.12 Bariéry a omezení využívání e-learningu**

Dle Egerové (2012, s. 2012) je e-learning implementován do podnikového vzdělávání zejména ve velkých podnicích a specificky pak v podnicích se zahraniční účastí. V malých a středních podnicích je e-learning stále vnímán jako relativně nový prvek, a to i přesto, že i zde je zaznamenán rostoucí zájem o e-learning. Ve srovnání s ostatními podniky v Evropě patří Česká republika k zemím s nejmenším podílem využívání internetu k e-learningu.

Mezi nejčastěji uváděné důvody, proč není implementován e-learning do podnikového vzdělávání, patří:

- Podnik nemá potřebu vzdělávat své pracovníky.
- Negativní postoj a nedůvěra managementu i pracovníků k e-learningu – zkušenosti z praxe i naše zjištění ukazují, že tato bariéra patří ke klíčovým z hlediska využívání e-learningu.
- Nízká kultura vzdělávání v organizaci.
- Není vytvořena potřebná technologická infrastruktura – hardware, software, kvalita připojení aj.
- Obavy z neúspěšné implementace e-learningu. (Egerová, 2012, s. 52)

Identifikace a poznání bariér a omezení umožňuje jejich postupnou eliminaci a následného vytvoření předpokladů pro efektivní a účelné využití e-learningu v podnikovém vzdělávání. (Egerová, 2012, s. 56)

### **3.13 E-learning v podnicích**

Rychlý rozvoj a rozmach informačních a komunikačních technologií a požadavky znalostní ekonomiky stále výrazněji determinují systémové, strukturální i procesní změny v mnoha oblastech společnosti, oblast podnikového vzdělávání nevyjímaje. Jedno z možných řešení a odpovědí na požadované změny představuje e-learning a jeho implementace do podnikového prostředí. (Egerová, 2012, s. 58)

Některé **hybné síly pro implementaci e-learningu v podnicích** uvádí Egerová: (2012, s. 50)

- Zvyšující se tlak na konkurenceschopnost podniků.
- Změny v podnikatelském prostředí.
- Demografické změny.
- Potřeba rychlé inovace výrobků, technologií, služeb a procesů.
- Rostoucí rozdíl mezi současnými znalostmi pracovníka a znalostmi požadovanými.

### 3.13.1 Oblasti využití e-learningu

E-learning zahrnuje různé vzdělávací aspekty v organizaci a zároveň nabízí široké spektrum řešení. Proto se ve firemním prostředí dá e-learning hodně využít.

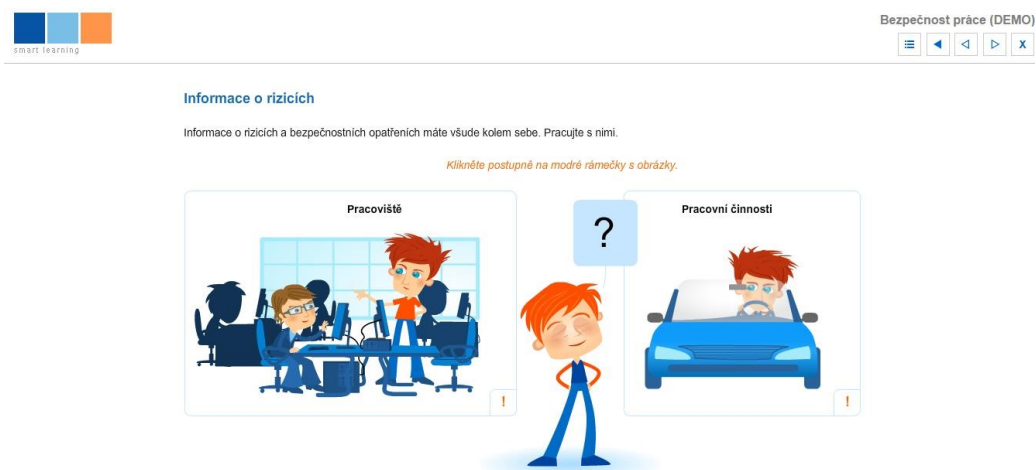
E-learning v různých podobách je vhodný zejména k získání základního přehledu o určité problematice, k osvojování si aktuálních informací, k získání a osvojení si základních znalostí, získání okamžitě aplikovatelných vědomostí, k rozvoji dovedností nebo praktických postupů, k udržování, oživení a rozvíjení znalostí, k testování a ověření získaných znalostí a dovedností. (Egerová, 2012, s. 60)

Některé vzdělávací oblasti e-learningu podle Egerové (2012, s. 61):

- **Vstupní školení** – základní informace o společnosti.
- **Povinná školení ze zákona** – např. požární ochrana.
- **Produktová školení** – zejména nové produkty a služby.
- **Školení zaměřená na aktualizaci znalostí a dovedností v určitých oblastech** - např. účetnictví, legislativa.
- **Testování znalostí a dovedností.**

Na následujících obrázcích jsou ukázky e-learningových kurzů a jejich aplikací v různých oblastech podnikového vzdělávání.

**Obrázek 4:** Ukázka kurzu Bezpečnost práce pro vedoucí pracovníky od společnosti Prevent s r.o



Zdroj: Egerová, 2012, s. 62

**Obrázek 5:** Ukázka vstupního kurzu na zakázku Vítejte v Makru od společnosti Kontis s r.o



Zdroj: Egerová, 2012, s. 62

### 3.13.2 Typy e-learningových kurzů

Z hlediska přístupu organizace k tvorbě e-learningových kurzů jsou v organizacích využívány následující typy kurzů:

- **Hotové kurzy** – kurzy jsou vytvářeny externími dodavateli. Pro organizaci jde o jednoduché a poměrně rychlé řešení, zejména pokud je zvoleno hostované řešení. Výhodou těchto kurzů je jejich nižší cena ve srovnání s vlastními kurzy a kurzy na zakázku.
- **Vlastní kurzy** – na jejich tvorbě se podílí vybraní pracovníci organizace, kurzy zohledňují interní specifika a potřeby konkrétní organizace. Pokud jsou kvalitně zpracované a odpovídají skutečným potřebám firmy, je jejich účinnost poměrně vysoká. Naopak rizikem může být nízká kvalita zpracování kurzů i vzhledem k tomu, že příslušní pracovníci nemají potřebné dovednosti pro jejich tvorbu. Cenově jsou tyto kurzy levnější než kurzy na zakázku, ale dražší než kurzy hotové.
- **Zakázkové kurzy** – jsou vytvářeny na míru určitých cílových skupin dle konkrétních požadavků a specifických potřeb organizace. Jedná se převážně o kvalitně vytvořené kurzy, které odpovídají standardům kladeným na e-learningové kurzy. Na jejich tvorbě se podílí tým specialistů. Nevýhodou je vyšší cena ve srovnání s předchozími typy kurzů, naopak výhodou pro organizace je, že nemusí školit vlastní pracovníky pro danou oblast. (Egerová, 2012, s. 63)

### 3.14 Současné trendy e-learningem podporovaného vzdělávání

V průběhu vývoje e-learningem podporovaného vzdělávání (CBT-WBT-LMS) došlo k postupnému přehodnocování a kritice efektivity a využitelnosti těchto nástrojů v procesu vzdělávání. Zvláště ostré kritice byly vystaveny zejména prvotní LMS (systémy řízeného vzdělávání), které kladly velký důraz na administrativní nástroje a na technologické doplňky, nebyly dostatečně flexibilní a byly nepřizpůsobivé. Jejich nástupci – LCMS (Learning Content Management Systems) již věnují dostatečnou pozornost právě vzdělávacímu obsahu.

V současnosti se vzhledem k ostře neohraničenému přechodu od LMS k LCMS často oba termíny spojují. Současné LMS v sobě totiž zahrnují i všechny požadavky, kladené na LCMS. (Kopecký, 2006, s. 34)

Mezi trendy, které ICT používá pro zlepšení vzdělávání, patří (srov. Kopecký 2006; Caeiro, Leal Filho, Azeiteiro 2015):

- Blended learning,
- Web collaboration & Live eLearning,
- Simulations, learning games, videos and storytelling,
- Training without trainers (úroveň 1) – knowledge sharing,
- Training without trainers (úroveň 2) – informal knowledge exchange,
- Digitální knihovny a úložiště dat,
- M-learning (ME learning).

Níže jsou podrobněji popsány tři vybrané trendy, a to Blended learning, M-learning a Simulations, learning games, videos and storytelling.

### ***Blended learning***

Pod pojmem Blended learning (srov. Allen, 2013; Eger, 2012; Zounek, Sudický 2012) se rozumí spojení klasického studia a elektronického vzdělávání. Tento trend je považován za nástroj, který pomocí informačních a komunikačních technologií působí na kvalitu vzdělávání a učení.

### ***M-learning***

Jedná se o vzdělávání, které je podporované mobilními technologiemi (chytrými mobily, kapesními počítači).

V rámci M-learningu mají studující k dispozici své digitalizované studijní materiály, pomocí mobilu lze číst text, sledovat animaci, poslouchat zvukovou ukázkou, odpovídat na úkoly apod. (Kopecký, 2006, s. 37)

### *Simulations, learning games, videos and storytelling*

Simulační hry slouží jako inovativní nástroj k objasnění složitých problémů. Jelikož simulační hry dávají možnost provést různé scénáře, který by mohli nastat ve skutečnosti, toto umožňuje zlepšit prozíravost, vede k lepší kontrole stresu a mentálnímu soustředění.

- Simulace mohou být použity jako team-building cvičení,
- simulační hry posilují motivaci – interaktivní situace při skupinovém učení namísto obyčejného studia písemných materiálů může zvýšit motivaci k absolvování kurzů,
- videoukázky – jsou dostupné na internetu a předkládají pozorovateli pozitivní a negativní příklady (srov. Kopecný 2006; Caeiro, Leal Filho, Azeiteiro 2015).

## 4 Praktický výzkum

Firmy, které chtějí obstát v neustále se měnícím tržním prostředí zaměřeném na zákazníka a globální trh, kladou stále větší důraz na systém vnitropodnikového a externího vzdělávání svých zaměstnanců. Zde však narážejí na základní problém, a tím je fakt, že rozvoj lidských zdrojů patří k finančně i organizačně velmi náročným aktivitám. S rozvojem informační společnosti navíc sílí potřeba zavádění moderních forem vzdělávání. Zdá se tedy, že se jedná o velmi obtížný problém. Zde ale přichází e-learning. E-learningové kurzy jsou ve společnostech postaveny tak, aby pomáhaly pracovníkům ve vzdělávacím procesu a usnadnily ho, ovšem pracovníci musejí projevit zájem.

Během praktické části byla vytvořena kvalitativní studie s cílem zjistit důležitost e-learningových kurzů, respektive používání e-learningu ve firmách. Cílem bylo prozkoumat firmy různého zaměření, proto byly záměrně vybrány firmy z různých prostředí.

Pro zjištění představ firem o e-learningu byl použit kvalitativní rozhovor s manažery vzdělávání vybraných firem a pro získání informací od jednotlivých zaměstnanců bylo uskutečněno dotazníkové šetření. Následně proběhlo vyhodnocování a interpretace výsledků metodou porovnávání případů.

### 4.1 Kvalitativní výzkum

Praktická část byla založena na kvalitativním výzkumu, pomocí kterého bylo možné získat data. Chceme-li definovat kvalitativní výzkum, tak se jedná o „*proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému.*“ (Hendl, 2008, s. 48). Kvalitativní výzkum byl vybrán pro zpracování praktické části na základě jeho vlastností, které jsou dle Hendla tyto (2008, s. 50):

- Získává podrobný popis a vhled při zkoumání jedince, skupiny, události,
- zkoumá fenomén v přirozeném prostředí,
- umožňuje studovat procesy,
- dobře reaguje na místní situace a podmínky.

Kvalitativní výzkum umožnil co nejlépe získat potřebná data v dané problematice.



## **4.2 Kvalitativní rozhovor (interview)**

Při kvalitativním rozhovoru bylo vyslechnuto vyprávění, lidem byly kladeny otázky a byly získány odpovědi.

Kvalitativní rozhovor proběhl celkem ve čtyřech společnostech různého zaměření. Jednalo se o obchod, internetový portál, univerzitní prostředí a dodávání služeb a produktů v oblasti zdraví. Názvy firem v této bakalářské práci uvedeny nebudou.

Kvalitativní rozhovor se skládal z 24 otevřených otázek zaměřených na e-learning a vzdělávání ve firmě (příloha 1).

Na začátku bylo e-mailově osloveno 30 firem, ale nebyla obdržena ani jedna odpověď. Následně proběhlo oslovení firem telefonicky, kde 4 firmy daly souhlas k řízenému rozhovoru.

V následujících podkapitolách uvedeme stručný přehled odpovědí jednotlivých firem.

### **4.2.1 Obchod**

Jedná se o celosvětovou síť obchodů X, zaměřující se na výrobu a prodej obuvi, která má 15 poboček po celé České republice. Rozhovor proběhl s manažerem konkrétní pobočky. V pobočce je celkem 20 zaměstnanců.

Podle názoru manažera se firma zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců dostatečně, avšak e-learning nepoužívá. Každý měsíc ve společnosti probíhají školení formou seminářů, firma také zaměstnancům umožňuje zúčastnit se kurzů anglického jazyka.

Vedoucí má vůči e-learningu pozitivní vztah, ale zavedení e-learningových kurzů se v nejbližší době ve společnosti nepředpokládá.

### **4.2.2 Internetový portál**

Jedná se o velký národní internetový portál Y s počtem zaměstnanců přes 2000. Jenom za minulý rok do firmy přišlo skoro 500 nových zaměstnanců. Rozhovor byl proveden s manažerem vzdělávání. Firma e-learningových kurzů využívá, tyto kurzy jsou navíc vytvořeny interně pracovníky této společnosti.

Firma vzdělává své pracovníky jak přímo na pracovišti, tak i pořizuje kurzy externě (pokud ve firmě nejsou odborníci na dané téma).

Interní vzdělávání ve společnosti zahrnuje: klasické tréninky a školení (společnost má 4 interní trenéry), interní odborná setkání a e-learning. Podle manažera vzdělávání se některé věci dají e-learningem snadno naučit, ale například obchodní dovednosti a prezentační dovednosti je potřeba nacvičit a natrénovat, proto se společnost před zaváděním školení nejdříve zamyslí nad tím, jakou formu školení bude volit, co bude pro její zaměstnance nejužitečnější.

Firma věnuje stejnou důležitost jak e-learningu, tak i přímým setkáním s odborníky. Důležitým faktorem je i to, jaké jsou pracovní zkušenosti zaměstnance, například nový člen kolektivu ocení jakékoliv školení a e-learning, kdežto zkušenější pracovník preferuje individuální setkání s trenérem.

Firma provádí nová školení každý měsíc a e-learningové kurzy jsou navíc pro pracovníky zveřejněny na interním portálu společnosti. E-learning je považován ve firmě za přínosnou formu školení, protože šetří čas a lidé mohou absolvovat e-learningové kurzy, když na to mají náladu. V současné době se jedná o e-learningová videa, ale v budoucnu chce firma realizovat e-learningové kurzy s úkoly.

V roce 2016 prošlo nějakým e-learningovým kurzem kolem 2500 lidí (dle statistik firmy).

E-learningové kurzy jsou ve firmě směřované do IT sektoru i do obchodu, navíc jsou kurzy rozděleny na kurzy pro manažery a zaměstnance.

Velice zajímavou poznámku uvedl pan manažer ohledně vzhledu a srozumitelnosti e-learningových kurzů: „Vzhled kurzu pro nás není to nejdůležitější. Důležitá je užitečnost kurzu, to znamená srozumitelnost a přínos.“

### **4.2.3 Dodávání služeb a produktů v oblasti zdraví**

Jedná se o společnost, která je zakladatelem a master franchisantem franchisového konceptu Z, který se zabývá dodáváním služeb a produktů v oblasti zdraví s důrazem na dosažení ideální váhy a kondice. Koncept má v České republice celkem 62 poboček, kde je zaměstnáno 276 specialistů. Rozhovor proběhl s představitelem vzdělávání konkrétní pobočky v Praze.

Firma se zabývá vzděláváním svých zaměstnanců na pracovišti, převažuje zejména kombinovaná výuka neboli blended learning. Školení probíhají formou semináře, instruktáže, e-learningu a samostudia. Pokud se jedná o odborné znalosti, používá se

seminář a e-learning. Pro praktické záležitosti společnost používá workshopy nebo koučování v terénu na poradně.

E-learning je považován za užitečný nástroj a podle názoru ředitele mají e-learningové kurzy pozitivní efekt, nicméně kombinována forma má vyšší dopad než samotný e-learning. Proto se společnost zaměřuje na blended learning.

Firma využívá externí platformu pro aplikování kurzů, ale jednotlivé kurzy jsou zpracované firmou samotnou. V oblasti znalostí a dovedností klade firma důraz na odborné znalosti svých pracovníků.

#### **4.2.4 Univerzitní prostředí**

Jedná se o vysokou školu univerzitního typu W. Rozhovor se uskutečnil se správcem vzdělávacích systémů univerzity.

Firma poskytuje svým zaměstnancům vzdělávání přímo na pracovišti. Pokud se jedná o e-learningové kurzy, tak je to minimum, většinou se jedná o klasické školení. Na univerzitě převládá e-learningový nástroj MOODLE a e-learningové kurzy jsou vytvářeny uvnitř univerzity. Hlavním zaměřením e-learningových kurzů je BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), jazykové kurzy, výuka využití systému MOODLE. Podle názoru vedoucího by univerzita měla věnovat větší pozornost výuce manažerských dovedností a rozvíjet své pedagogy v oblasti didaktiky a pedagogiky. Při orientaci v úkolech se žádný problém nevyskytuje. Podle názoru správce samotný e-learning práci neefektivňuje, jelikož některé věci se nedají naučit samotným e-learningem, proto je někdy lepší provést instruktáž.

Univerzita zajišťuje 4–5 školení během roku, ale sám správce pro svoje vlastní vzdělávání e learning využívá, zejména kurzy, které se zaměřují na webové technologie.

#### **4.2.5 Souhrn**

Jak se ze získaných odpovědí ukázalo, e-learning je všemi firmami považován za velice užitečný nástroj, nicméně ne každá firma je samotný e-learning pro vzdělávání zaměstnanců ochotna využívat. Co se vyplatí, je podle názoru manažerů mix e-learningu s jinou formou školení (instruktáží).

Byly analyzovány 4 firmy různého zaměření, z nichž 3 e-learningové kurzy využívají.

Je překvapivé, že světoznámá značka obuvi, která má pobočky po celém světě, e-learningové kurzy svým zaměstnancům neposkytuje, ale dává přednost obyčejným seminářům. Z hlediska praktičnosti je to pochopitelné, jelikož hlavními zaměstnanci jsou prodejci, kteří potřebují rozvíjet většinou obchodní dovednosti, jako je například komunikace se zákazníky a prodejní prezentace, což lze e-learningem naučit jen stěží.

Oslovený internetový portál je hrdý na to, že se e-learningové kurzy vytvářejí přímo uvnitř společnosti a firma má brzy přejít i na svoji e-learningovou platformu, protože externí platforma nevyhovuje požadavkům.

Společnost pohybující se v oblasti zdraví preferuje a úspěšně využívá blended learning neboli kombinaci standardní výuky (prezenční) s e-learningem a je s takovou formou vzdělávání zaměstnanců poměrně spokojená.

V univerzitním prostředí existuje školení formou e-learningu, avšak zaměstnanec projde jen malým množstvím e-learningových kurzů, jelikož se na univerzitě klade důraz především na klasické školení a instruktáž.

## 4.3 Dotazník

Dotazník se skládá z 18 uzavřených otázek (viz příloha 2), s jejichž pomocí bylo možné získat co nejpřesnější odpovědi. Dotazníkové šetření probíhalo na webových stránkách Survio.cz. Dotazník byl rozeslán pracovníkům různých firem přes e-mail. Následující podkapitola se zabývá podrobněji odpověďmi respondentů, které lze následně porovnat s kvalitativním rozhovorem.

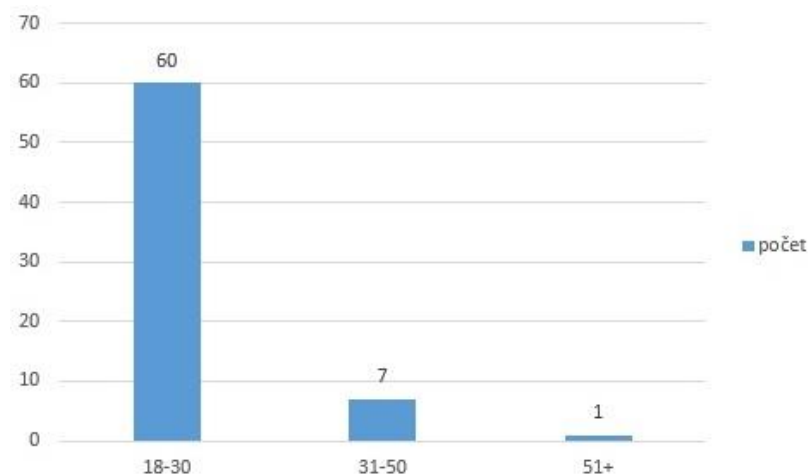
### 4.3.1 Výsledky dotazníkové šetření

Zúčastnilo se celkem 68 náhodných respondentů. Zastoupení mužů a žen uvádí tabulka 1. Graf 1 znázorňuje počet respondentů podle věku.

Tabulka 1: Pohlaví respondentů [vlastní zpracování]

Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
muž	13	19,1
žena	55	80,9

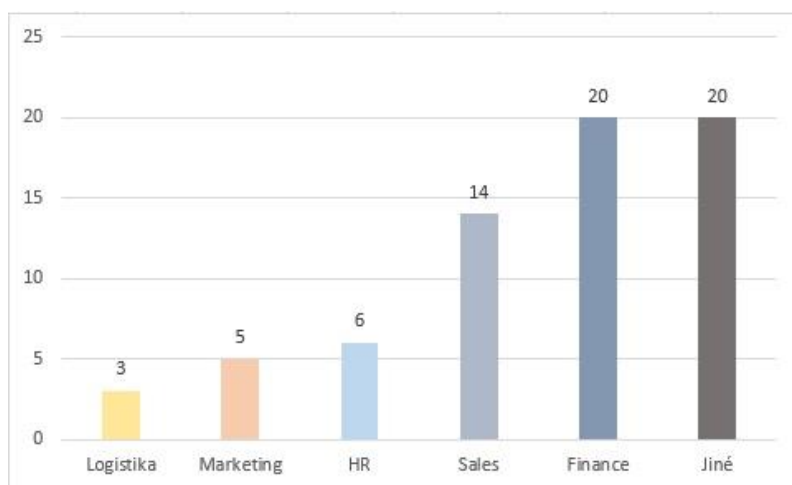
Graf 1: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník byl zodpovězen 55 ženami a 13 muži. Nejvíce respondentů patří do věkové skupiny 18-30.

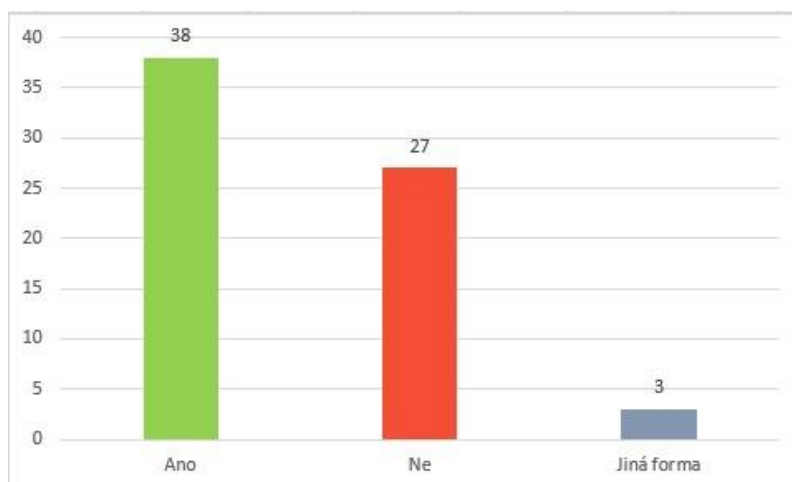
**Graf 2: V jakém oddělení pracujete?**



Zdroj: vlastní zpracování

Ze 68 dotazovaných bylo 3 z oddělení Logistika, 5 z Marketing, 6 z HR, 14 z Sales, 20 z Finance a 20 z jiných oddělení (např. IT, vzdělávání, servis)

**Graf 3: Umožňuje Vám Váš zaměstnavatel další vzdělávání přímo na pracovišti?**

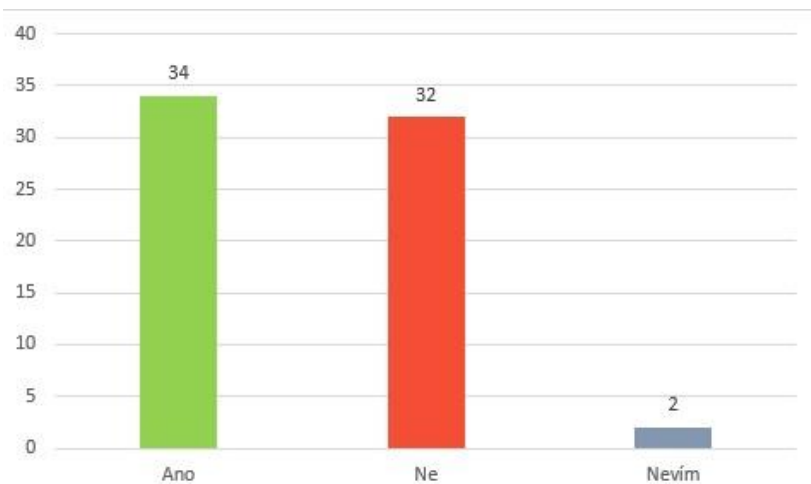


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 ukazuje, že ze 68 dotazovaných 38 má zajištěno vzdělávání přímo na pracovišti.

Následující Graf 4 pak znázorňuje využívanost e-learningových kurzů pro účely vzdělávání ve společnosti, ve které pracuje respondent.

**Graf 4: Využíváte pro účely vzdělávání ve Vaší společnosti e-learningové kurzy?**

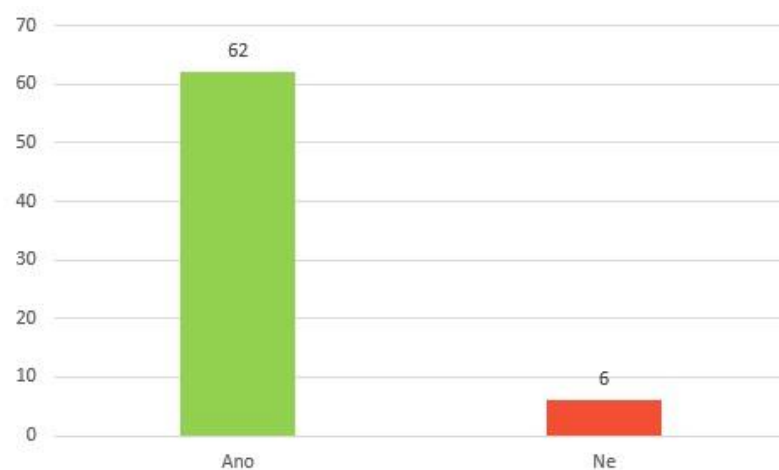


Zdroj: vlastní zpracování

34 dotazovaných má e-learningové kurzy ve společnosti.

Z níže uvedeného Grafu 5 je možné vidět, že sami zaměstnanci považují e-learning za užitečný nástroj.

**Graf 5: Považujete e-learning za užitečný nástroj?**



Zdroj: vlastní zpracování

62 respondentů považuje e-learning za užitečný nástroj.

**Otázka: Víte, jaký e-learningový nástroj firma využívá?**

Ano (4), Ne (30)

30 respondentů uvedlo, že neví, jaký e-learningový nástroj firma využívá.

**Otázka: Považujete školení formou e-learningem za pochopitelná?**

Ano (31), Ne (3)

31 respondentů považuje školení formou e-learningem za pochopitelná.

**Otázka: Považujete školení formou e-learningem za přínosná?**

Ano (28), Ne (6)

28 respondentů považuje školení formou e-learningem za přínosná.

**Otázka: Komunikujete při svém e-learningovém vzdělávání s tutorem?**

Tabulka 2: Komunikujete při svém e-learningovém vzdělávání s tutorem? [vlastní zpracování]

Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	9	26
Ne	25	74

25 respondentů nemá zajištěnou komunikaci s tutorem během e-learningového kurzu.



#### 4.4 Porovnání a výsledky

Otázky z řízeného rozhovoru a z dotazníku lze velice dobře vzájemně porovnat. Metoda, která byla pro porovnání užita se nazývá Porovnávání případů. Tato metoda umožňuje analyzovat data z několika případových studií na základní, jednodušší úrovni pomocí netříděných metatabulek (Hendl, 2008, s. 236).

	Manažeři (řízený rozhovor)	Zaměstnanci (dotazníkové šetření)
Umožňuje firma svým zaměstnancům další vzdělávání přímo na pracovišti?	Firma X: Ano Firma Y: Ano Firma Z: „Ano, umožňuje.“ Firma W: „Ano, umožňuje.“	Ano: 38 respondentů Ne: 27 respondentů
Využíváte pro účely vzdělávání ve Vaší společnosti e-learningové kurzy?	Firma X: Ne Firma Y: „Ano, výhradně interní“ Firma Z: Ano Firma W: „Ano, ale minimálně. Většinou se jedná o klasické školení.“	Ano: 34 respondentů Ne: 32 respondentů Nevím: 2 respondentů
Probíhá komunikace s tutorem během e-learningového kurzu?	Firma X: - Firma Y: „Ano, mailem nebo tváří v tvář.“ Firma Z: Ano Firma W: Ano	Ano: 9 respondentů Ne: 25 respondentů
Považujete školení formou e-learningem za přínosná?	Firma X: - Firma Y: „Ano, šetří to čas, lidé se na to můžou podívat zrovna když mají náladu“	Ano: 28 respondentů Ne: 6 respondentů

	Firma Z: „Ano, zejména i proto, že zaměstnanci můžou udělat kurz v rámci domova“ Firma W: Ano	
Považujete školení formou e-learningem za pochopitelná?	Firma X: - Firma Y: „Ano, děláme kurzy tak, aby byly pochopitelné“ Firma Z: „Ano, když je dobře udělaný kurz“ Firma W: Ano	Ano: 31 respondentů Ne: 3 respondentů

Podle názoru manažerů vzdělávání se firmy zabývají vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců dostatečně a navíc umožňují vzdělávání přímo na pracovišti, avšak z odpovědí jednotlivých zaměstnanců vyplývá, že jen 38 respondentů (55 %) má vzdělávání zajištěno.

Podle dotazníkového šetření reálně využívá e-learning v zaměstnání 34 respondentů (50 %).

Jak manažeři, tak i zaměstnanci považují školení formou e-learningu za přínosná a pochopitelná.

Během řízeného rozhovoru manažeři vzdělávání vypověděli, že ve firmách probíhá při e-learningovém školení komunikace s tutorem, naopak odpovědi zaměstnanců ukazují jinou skutečnost, jelikož 25 respondentů (74 %) odpovídá, že žádná komunikace při e-learningovém školení neprobíhá.

V praktické části byl analyzován e-learning ve firmách ze záměrně různých odvětví. Bylo zjištěno, jak je aplikován a jestli má přínos pro firmu.

Podle řízeného rozhovoru bylo zjištěno, že 3 firmy ze 4 využívají e-learning. Firmy mají k e-learningu obecně kladný vztah, většinou k němu dochází prostřednictvím interního

systemu firmy. Na základě provedených řízených rozhovorů a dotazníku však nelze usuzovat, že je e-learning využíván v rámci celého zvoleného prostředí.

## 5 Závěr

Bakalářská práce se zabývala problematikou e-learningu v reálném firemním prostředí.

Teoretická část se zaměřila na vymezení teoretických poznatků o e-learningu. Úkolem této části bakalářské práce bylo určení významu e-learningu ve firmách a jeho identifikaci. Pro zpracování teoretické části byla použita metoda literární rešerše.

Cílem praktické části této práce bylo na základě získaných dat porovnat stav e-learningu v různých firemních odvětvích a zjistit konkrétní stav e-learningového vzdělávání. V praktické části se pracovalo s dotazníkovým šetřením a s řízeným rozhovorem, následně byla pro vyhodnocování dat využita metoda porovnávání případů.

Podle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina respondentů považuje e-learning za užitečný nástroj, a jak ukazují odpovědi, zaměstnanci by si přáli mít školení formou e-learningu, avšak e-learning ještě do všech společností úplně nepronikl.

V praktické části byla provedena analýza 4 firem z různých oblastí, proto firmy nebyly mezi sebou přímo porovnatelné a se zohledněním tohoto faktu nebylo možné ohledně využívání e-learningu ve firmách stanovit obecný závěr.

Z výsledků praktické části lze usuzovat, že ve firemním odvětví obchodu se e-learning neaplikuje, naopak v univerzitním prostředí, dopravě-výrobě a na internetových portálech se e-learningové kurzy pro vzdělávání zaměstnanců využívají. Na základě získaných odpovědí, kdy bylo osloveno pouze několik firem, však nemůžeme konstatovat, že v rámci celého zvoleného prostředí je e-learning využíván. Bylo by tedy nutné provést v každém firemním prostředí hlubší analýzu a až následně by bylo možné výsledky týkající se využívání e-learningu zobecňovat.

S přihlédnutím k literární rešerši a výsledkům praktické části lze říci, že e-learning má mnoho výhod pro podnik a v dnešním světě usnadňuje práci se vzděláváním; šetří jak čas, tak i peníze podniku, avšak stále ještě není ve firmách dostatečně využíván.

## 6 Seznam použitých zdrojů

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. 978-80-247-4151-2.

SEOW, C., and HUGHES, J. *E-learning in the Workplace*. Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005. ISBN 9781845443443.

CAEIRO, S., LEAL FILHO, W., AZEITEIRO, U.M. *E-learning and Education for Sustainability*. Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2015. ISBN 9783653024609.

ALLEN, Michael W. *Michael Allen's guide to e-learning: building interactive, fun, and effective learning programs for any company*. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2003. ISBN 0-471-20302-5.

EGEROVÁ, D. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. 1. vyd. Vydavatelství ZCU, 2012. ISBN 978-80-261-0139-0.

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

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

KOPECKÝ, K. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. Olomouc: Hanex, 2006. ISBN 80-85783-50-9.

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

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

CLARK, Ruth C., and MAYER, Richard E. *e-Learning and the Science of Instruction*. Wiley, Hoboken, 2011. ISBN 9781118086162

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vydání. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4

## **7 Přílohy**

Příloha 1 Dotazník na zhodnocení e-learningu

Příloha 2 Otázky pro řízený rozhovor

## Příloha 1: Dotazník na zhodnocení e-learningu pro zaměstnance

### E-learning ve firmách

**Pohlaví?**

muž

žena

**Jaký je Váš věk?**

18-30

31-50

51+

Další možnost

**V jakém oddělení pracujete?**

HR

Sales

Marketing

Finance

Logistika

Jiné

Zbývá 100 znaků



**Umožňuje Vám Váš zaměstnavatel další vzdělávání přímo na pracovišti?**

- Ano
  - Ne
  - Vzdělávání je realizováno, ale jinou formou. Uveďte prosím jakou
- 

Zbývá 100 znaků

**Využíváte pro účely vzdělávání ve Vaší společnosti e-learningové kurzy?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**Považujete e-learning za užitečný nástroj?**

- Ano
- Ne

**Komunikujete při svém e-learningovém vzdělávání s tutorem?**

- Ano
- Ne

### Jakou formou tato komunikace probíhá?

- Přímou při výuce (tváří v tvář)
  - Online (chat, fórum, apod.)
  - Mailem
  - Jinou formou. Uvedte prosím jakou
- 

Zbývá 100 znaků

### Jste spokojen s formou komunikace s tutorem?

- Ano
- Ne

### Víte, jaký e-learningový nástroj Vaše firma využívá?

- Ne
  - Ano. Uvedte prosím jaký
- 

Zbývá 100 znaků

### Jste spokojen se vzhledem kurzu?

- Ano
- Ne

**Jak byste ohodnotil(a) vzhled a srozumitelnost kurzu na 5-bodové stupnici?**

- 1 - výborně
- 2 - velmi dobře
- 3 - dobře
- 4 - vyhovující
- 5 - nevhovující

**Považujete školení formou e-learningem za pochopitelná?**

- Ano
  - Ne. Uvedte která ne
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

**Považujete školení formou e-learningem za přínosná?**

- Ano
- Ne

**Jak se orientujete v úkolech?**

- Velmi dobře
- Dobře
- Průměr
- Špatně
- Velmi špatně

**Využíváte e-learning také pro svůj osobní rozvoj v rámci volného času?**

- Ne
  - Ano. Uvedte prosím jaký kurz
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

**Využíváte takto získané znalosti také ve svém zaměstnání?**

- Ano, téměř všechny
- Většinu z nich
- Menší část znalostí
- Vůbec ne

**Znáte termín MOOC?**

- Ano
- Ne

## **Příloha 2: Otázky pro řízený rozhovor**

Zabývá se podle Vás firma dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?

Umožňuje firma svým zaměstnancům další vzdělávání přímo na pracovišti? Pokud ne, jak je vzděláváte?

Jakou formu školení preferujete? (seminář, instruktáž, samostudium, e-learning)

Kolik školení během roku absolvujete?

Považujete e-learning za užitečný nástroj?

Jak často e-learning využíváte?

Využíváte pro účely vzdělávání ve Vaší společnosti e-learningové kurzy?

Víte, jaký e-learningový nástroj firma využívá?

Jakým způsobem jsou kurzy aplikovány a vyhodnocovány?

Jaký je jejich efekt?

Na co se zaměřují?

### **Hodnocení e-learningových kurzů:**

Jste spokojen se vzhledem kurzu?

Existuje při e-learningovém vzdělávání komunikace s tutorem a jakou formou tato komunikace probíhá (tváří v tvář, online, mailem, jinou formou)?

Jste spokojen s formou komunikace s tutorem?

Jak byste ohodnotil(a) vzhled a srozumitelnost kurzu na 5-bodové stupnici?

Považujete školení formou e-learningem za pochopitelná?

Považujete školení formou e-learningem za přínosná?

Jak se orientujete v úkolech?

Využíváte takto získané znalosti také ve svém zaměstnání?

Kolik školení během roku absolvujete?

Uvítal/a byste školení na začátku studia o možnostech správného a efektivního využití e-learningu?

Myslíte si, že e-learningová podpora Vaši práci zefektivnila?

Využíváte e-learning také pro svůj osobní rozvoj v rámci volného času? (jaké kurzy)

Znáte termín MOOC (Massive open online course)?