

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2007

Eva Prokšová

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

E-LEARNING v České pojišťovně a.s.

Vypracovala: Eva Prokšová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Švecová, Ph. D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„E-LEARNING.“

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 13. srpna 2007

Podpis

Obsah

Úvod	5
1 Obecná část	7
1.1 Cesta k e-learningu	7
1.2 Termín e-learning	8
1.3 Internet	8
1.4 Management znalostí	9
1.5 Technická stránka e-learningu	11
1.6 Uživatelé e-learningu	11
1.7 Struktura e-learningu	13
1.8 Postup při vytváření e-learningu	15
1.9 Hodnocení e-learningu	17
1.9.1 Kritéria posuzování	17
1.9.2 Významnost jednotlivých kritérií	19
1.9.3 Hodnocení finančních stránek	19
1.10 Zkušenosti z České republiky	20
1.11 Zkušenosti ze zahraničí	23
2 Praktická část	25
2.1 Představení společnosti	25
2.2 Uspořádání informací v ČP	27
2.3 Referát e-learningu	28
2.3.1 Organizace	28
2.3.2 Historie	29
2.3.3 Prostředí e-learningových kurzů TUTOR	30
2.4 Pravidla hodnocení e-learningových kurzů České pojišťovny	33
2.4.1 Rozčlenění kurzů	34
2.4.2 Přiřazení vstupních parametrů	35
2.4.3 Kritéria hodnocení	36
2.4.4 Výpočet nákladů	38
2.4.5 Výpočet úspor	39
2.4.6 Porovnání se započtením finančních ukazatelů	40
2.4.7 Porovnání se započtením nefinančních ukazatelů	41
2.5 Vlastní vyhodnocení kurzů dle skupin	46
2.5.1 Skupina „Aplikace“	46
2.5.2 Skupina „Externí kurzy I“	51
2.5.3 Skupina „Externí kurzy II“	55
2.5.4 Skupina „Interní kurzy I“	59
2.5.5 Skupina „Interní kurzy II“	63
2.5.6 Skupina „Testy“	67
2.5.7 Skupina „Didaktické testy“	75
2.6 Hodnocení investice	78
2.7 Pár slov od uživatelů z České pojišťovny	79
2.8 Závěrečné zhodnocení e-learningu v ČP	84
Závěr	86
Literatura a další zdroje	88
Přílohy:	90

Úvod

Proč jsem si zvolila za téma své diplomové práce právě e-learning? Považuji jej za účinný nástroj zprostředkování informací širokému okruhu lidí. Pomáhá každému z nás uživatelů budovat svou znalostní základnu a zahrnout neustálé studium do svého každodenního života. V dnešní době je síla informací jednou z hlavních hnacích motorů a právě flexibilní možnost řídit si svůj čas věnovaný sebezdokonalování, může přinášet lepší odolnost a ochotu k přijímání všech změn, zvyšování sebedůvěry ve své schopnosti a často i zájem a radost z poznávání nového.

Na začátku roku 1993 jsem nastupovala do své první práce Cutisinu a.s., Jilemnice, vybavena znalostí s obsluhou počítače IQ 151. Dostala jsem v té době do jedné z modernějších společností, která si díky velmi štědré investici mateřské firmy TEEPAK S.A mohla dovolit pro nás jako překladatelské centrum zajistit první počítače už na úrovni 281. Vše se vytvářelo v prostředí T602 a obsluhovat elektronickou poštu cc-mail nás školili lektori z Illinois.

Proč takto odtažitý úvod k tématu e-learning? Je pro mne velmi důležité říci, že jsem si velmi citlivě vědoma veškerých změn v oblasti výpočetní techniky a jejích možností za posledních téměř patnáct let. Je nutné zdůraznit, jak velmi silnou vazbu má na jakékoliv nové postupy či metody výuky rozvoj techniky a vědy. Nejde pouze o to, jak rychle se technika vyvíjí, ale i jakým způsobem se začleňuje do všeobecného povědomí a nakolik se stává přístupnou pro široké masivy lidí. Dnes už nikoho nezaskočí používání televize či videa ač se zařadily do běžné výbavy domácností až někdy v šedesátých letech. Počítač se stal běžným nástrojem v mnoha rodinách až teprve v posledních letech. Zůstanu-li u přirovnání k provozu televizního vysílání, i u počítače je třeba mít „signál a propojení“. I kdybychom disponovali nejlepší technikou a neměli možnost připojení, veškerý rozvoj by probíhal pomaleji a těžkopádněji. Proto bezpodmínečnou podmínkou pro "boom" v oblasti výměny informací elektronickou formou bylo propojení na světovou síť Internet.

Jak vlastně byly počítače používány ke studiu? První náznaky, se kterými jsem se setkala byla prakticky příručka vytvořená v počítači a zasláná cc-mailem již ze zmiňované firmy TEEPAK. Co jsme všichni udělali? Vytiskli jsme si jí a použili ji jako papírový dokument. Prakticky si nejsem vědoma žádných aktivit elektronického vzdělávání v jakémkoliv z podniků, ve kterých jsem do roku 2000 pracovala. I velvyslanectví USA v letech 2001-02 nedisponovalo více než určitým typem elektronické knihovny, kde byly uchovávány dokumenty v elektronické podobě. Nešlo o žádné výukové programy a mnohé věci jsme stále dostávali jen v papírové formě. Přesto zde už jsem mohla objektivně vidět v praxi management znalostí. Informace byly strukturované, členěné dle obecného klíče, aktualizované. První skutečný kontakt s e-learningem jsem však zaznamenala až v roce 2003, kdy jsem nastoupila do České pojišťovny a.s.

Tím se dostávám k prvnímu úkolu této práce. Zmapování postavení e-learningu ve sféře podniků v České republice. Zda má vůbec e-learning smysl prosazovat jako výukový nástroj mimo prostředí škol v prostředí firem, pro školení dospělých, kteří již nemají tak silnou motivaci vzdělávat se jako studenti a mnohdy jsou ze škol již poměrně dlouhou řádku let. Pokud si e-learning získal svou pozici, je třeba též znát, jaké jsou s ním zkušenosti. Zároveň i zjistit, jakým způsobem je využití e-learningu vyhodnocováno. Zda existují metodiky pro

měření efektivnosti a na jakém principu jsou založeny. Této otázce se věnuje zejména obecná část této práce.

Druhý cíl je již zaměřen na Českou pojišťovnu. Proto se na mnoha místech práce opírám o informace pozitivního i negativního vnímání e-learningu, jaké jsou zkušenosti v jiných společnostech i prakticky u nás ve firmě v České pojišťovně. Podařilo se České pojišťovně správně rozhodnout o využití e-learningu a zvolila i vhodné výukové prostředí?

Třetím cílem práce je zjistit, jaký posun v počtu uživatelů Česká pojišťovna zaznamenala. Zda e-learning svou hodnotou přispívá k rozvoji znalostí. Jak můžeme výsledky interpretovat? Bude centrála v e-learningových kurzech dominovat? Vedle zaměření na počty uživatelů je možné i nahlédnout na jednotlivá období, kdy kurzy vznikaly. Přehled odhalí i roky, kdy se e-learning těšil velmi velké pozornosti zadavatelů a vznikalo poměrně hodně kurzů. Naopak vyplynou i útlumové roky. Těž bude zajímavé se podívat na skladbu kurzů.

Čtvrtým úkolem je postižení vlastní ekonomické stránky e-learningu. Jde o vytvoření kalkulace jak ekonomických tak i ekonomicky hůře postižitelných přínosů e-learningu. Metodika vychází z obecných doporučení kalkulace (viz obecná část). Nakolik ovlivní tento náhled i započtení výhod v podobě např. rychlé nápovědy, pokud si nevím rady, obnovy znalostí, pokud je dlouho nevyužívám, možnost dozvědět se více o oblastech, které sice přímo nedělám, ale zajímají mne a považuji je za pro sebe přínosné.

A posledním neméně důležitým bodem je i odezva u lidí. Jakákoliv výuka je hlavně o lidech. Nebylo na škodu zjistit od běžných uživatelů, jak e-learning po těch několika letech vnímají. Ke konci praktické části jsem proto začlenila výsledky malé ankety a neoficiální debaty s několika málo lidmi, kteří nevěří jakýmkoliv písemným průzkumům. Právě tyto výsledky poskytnou odezvu na to, zda e-learning bude v budoucnu považován za samozřejmý nástroj vzdělávání nebo bude nahrazen jiným způsobem.

1 Obecná část

1.1 Cesta k e-learningu

První kroky po cestě k e-learningu lze datovat již do počátku druhé poloviny minulého století, stručný přehled vývoje e-learningu uvádí například pramen [1]:

„Ve druhé polovině šedesátých let se začalo experimentovat se stroji na učení, tzv. vyučovacími automaty. Složitost a nevelká účinnost těchto automatů způsobila to, že se neujaly. V osmdesátých letech 20. století, společně s „elektronizací“ školství se začaly rozšiřovat osmibitové mikropočítače. Tato vlna, jejímž cílem bylo poskytnout dětem počítačovou gramotnost, k nám přišla počátkem roku 1985. Začalo se s výrobou speciálních školních mikropočítačů IQ 151. V druhé polovině osmdesátých let trh ovládly první šestnáctibitové počítače, osobní počítače PC. Zároveň s tím můžeme sledovat obrovský rozmach kancelářských aplikací a postupné rozšiřování počítačů do domácností. Ve školství dochází v souladu s celosvětovým vývojem kybernetiky a umělé inteligence k pokusu o zdokonalení vyučovacích automatů. Počítač se začíná používat jako učící a zkoušející stroj. Za pomoci počítače se začínají prověřovat teorie, které tvrdí, že počítač by měl učitele částečně nahradit.

Vědecké (převážně univerzitní) týmy z celého světa začínají pracovat na vývoji inteligentních výukových systémů (Intelligent Tutoring Systems). Cílem těchto výukových systémů bylo vytvářet aplikace s dlouhodobou kontrolou nad výukovým procesem. Systémy v sobě vhodně spojovaly výklad učiva, procvičování probrané látky a testy. Dokázaly využívat grafiku, animace, zvuk a byly schopny v sobě integrovat i zcela nezávislé programy. Tempo i obsah výuky byl individualizován. Dosažené výsledky studujícího se ukládaly a vyhodnocovaly. Tím se automaticky rozhodovalo o dalším postupu. Role učitele se omezila na kontrolu a obsluhu.

Princip programového učení ve výukových aplikacích tak začal být doplňován o prvky umělé inteligence. K testu se přidával výklad látky a procvičování. Z těchto prvků byly sestavovány jednotlivé lekce a z nich pak celé kurzy.

Na začátku devadesátých let se objevuje e-mail, prostředek komunikace na dálku. Nástupem e-mailu se zjednodušuje komunikace, a zároveň se velmi rychle začal rozšiřovat celosvětový web. Dalšími důležitými momentem šíření e-learningu je nástup CD ROMů, díky nimž bylo možné ukládat velké objemy dat na relativně malé a zároveň přenositelné disky. Telefonní konference, hlasová pošta a družicové spojení změnily tradiční způsoby komunikace.

Vysoké školy byly mezi prvními, kdo začal objevovat výhody těchto nových technologií. Do poloviny devadesátých let se staly vysokoškolské e-mailové systémy běžnou normou po celých Spojených státech. Fakulty i jednotliví studenti začali používat web jako zdroj informací a zábavy. Především mladší studenti vytvářeli diskusní skupiny a on-line místnosti pro chat, kde mohli komunikovat v reálném čase o všem od módy přes politiku po hledání nových přátel.

Vývoj na univerzitách pokračoval rychle kupředu. Sylaby, knihovní zdroje, obsahy přednášek začaly být přemísťovány z klasických učeben na multimediální zdroje a na místní síť.

Soukromé společnosti začaly hledat možnosti potencionálního e-learningu. Na www vznikly virtuální univerzity, které nabízely všechny své kurzy a získání certifikátů přes internet.“

1.2 Termín e-learning

Dříve než se koncem roku 1997 začal používat termín e-learning, říkalo se on-line učení (online learning). Podle definice uveřejněné ve Zpravodaji Odborné vzdělávání v zahraničí 1/2005 lze vyložit e-learning následovně. "Jde o onlinové učení použitím technologie sítě k vytváření, dodávání, vybírání, spravování a rozšiřování učení. V roce 1999 se objevila charakteristika e-learningu jako učení umožňovaného Internetem. Další obecná definice říká, že jde o proces předávání znalostí za použití výpočetní techniky"¹. Jiná definice, kterou naleznete na webu lide.uhk.cz je: „E-Learning je nástroj pro tvorbu, aktualizaci, distribuci a vyhodnocení vzdělávání a správu znalostí prostřednictvím síťových technologií a počítače s příslušným programovým a technickým vybavením pro samostudium nebo "živé" studium ve vnitropodnikové počítačové síti (Intranet) ve firemních e-kurzech nebo v celosvětové síti (Internet) ve firemních i veřejných e-kurzech.“². Našla jsem i tuto definici: „E-learning je proces účelného a účinného využití informačních a komunikačních technologií ve vzdělávání.“³ Vlastní závěr na e-learning specifikoval student Masarykovy univerzity v Brně, David Nocar: „E-learning lze chápat jako multimediální podporu vzdělávacího procesu využívající moderní informační a komunikační technologie pro zkvalitnění vzdělávání“.

1.3 Internet

Každý den přibývá uživatelů internetu. Internet je prakticky zdroj informací neomezený hranicemi států či kontinentů. V současnosti se odhaduje, že internet používá přes 400 milionů lidí. Je nutné však zdůraznit, že Internet nepředstavuje jen pracovní nástroj umožňující zpracovávání dat, ale je zdrojem učení a zábavy. S nárůstem používání konkrétních technologií v každodenním životě přímo souvisí frekvence jejich zneužívání. Internet bohužel umožňuje i tvůrčí prostředí pro mnohé delikty, podvody, sdílení informací pro extrémistické skupiny a aktivisty, prostředí pro rozkvět porno průmyslu. Bohužel poměr "kvalitního obsahu" webových stránek a tzv. braku je velmi nerovnoměrný. Proto se podívejme, co vcelku lze běžně nalézt v komerční nabídce firem na jejich webových stránkách, týkající se e-learningu:

Jaké kurzy jsou většinou již nabízené široké veřejnosti?

IT:

- ✚ Základní počítačové kurzy, ECDL a Microsoft
- ✚ Kurzy o základním ovládnání PC, Windows a internetu, kurzy o aplikacích rodiny MS Office a ostatních MS produktech
- ✚ kurzy pro IT odborníky, programátory a administrátory
- ✚ IT Certifikace
- ✚ Certifikační kurzy pro odborníky v oblastech Microsoft, Oracle, WebSphere, ...

¹ Zdroj 6

² Zdroj 1

³ Zdroj 3

Obchodní a manažerské dovednosti

- ✚ Business a management
- ✚ Kurzy a ostatní materiály pro managery, kteří si chtějí rozšířit znalosti v oblasti managementu a vedení týmu, obchodních dovedností, firemní kultury, ...
- ✚ Speciální balíčky na zvýšení produktivity práce
- ✚ Individuálně vybrané sady kurzů určené pro zvýšení výkonu zaměstnanců v konkrétní firmě
- ✚ Rozvoj osobnosti
- ✚ Kurzy Image
- ✚ Management času
- ✚ Mezilidské vztahy
- ✚ Stres při práci

Jazykové kurzy:

- ✚ Jazykové kurzy
- ✚ Kurzy pro výuku cizích jazyků v různých úrovních znalostí
- ✚ Didaktické kurzy a testy

Další kurzy:

- ✚ Kurzy legislativy
- ✚ Kurzy na téma bezpečnostních předpisů, obchodního práva, ochrany životního prostředí
- ✚ Kurzy zaměřené na volný čas
- ✚ Kurzy pro volný čas a hobby, jako např. digitální fotografie
- ✚ Kurz o víně a mnoho dalších, ...

Zajímavé nabídky pramení zejména z možnosti otestování si kurzu a vyzkoušení doma před vlastním zakoupením jako např. <https://www.microsoftlearning.com/>.

Proč je nutné zajímat se o informace a vůbec se dále vzdělávat? 21. století se přihlásilo o slovo tím, že se změnilы základní parametry řízení a organizace. Vše je zejména o rychlosti a výměně informací. Firmy se již nezaměřují jen na určitý produkt, určitý segment, určité teritorium. Silný časový tlak a zvyšující se konkurence ze všech světadílů je nutí k širšímu záběru a pružných reakcím na změny na trzích i ve společnosti. A silným nástrojem v tomto nekonečném boji jsou informace. Tím se dostáváme k jedné ze stěžejních disciplín této doby, a to k managementu znalostí.

1.4 Management znalostí

"Knowledge management" je vedle názvu znalostní management překládán do češtiny jako systém řízení a správy znalostí.

Jaký je vlastně přínos znalostního managementu? Umožňuje individuální znalosti předávat a sdílet celou organizací, a tím zvyšovat i celkovou úroveň této organizace.

Vyjdeme-li ze situace, že každý podnik se potýká s určitou migrací pracovníků, je naprosto zřejmé, že veškeré informace je třeba uchovat a předávat. Zaměstnanec, který podnik opouští,

si s sebou bere často velmi cenné znalosti a zkušenosti nastřádané po dobu jeho působení ve společnosti. Management znalostí toto riziko snižuje.

Lze diagnostikovat hlavní oblasti, kdy dochází k naprosto zbytečné ztrátě informací.

- ✚ Odchody z pracovního poměru:
 - okamžitě po oznámení dohodou
 - odchody do důchodu zkušených zaměstnanců (standardního i předčasného)
 - krátkodobá řešení snížením stavu lidí, restrukturalizační a outsourcingové aktivity z důvodu zvýšení ekonomických ukazatelů firmy
- ✚ Chybějící systém třídění, ukládání a sdílení potřebných informací od všech zaměstnanců

"Pokud systém znalostního managementu nutí zaměstnance zaznamenávat jejich zkušenosti, metody a ideje, riziko, že s odchodem zaměstnance ztratí společnost velký intelektuální kapitál, je podstatně nižší. Se zaměstnancem odejdou pouze zkušenosti, které jsou v podstatě nepřenositelné, a mohou být tedy jenom obtížně využity jeho nástupcem.

Co může být dalším klíčovým důvodem? Poučení ze zkušeností a provedených rozhodnutí: Chybná rozhodnutí mohou být finančně nákladná a někdy i přímo v penězích vyčíslitelná, ne vždy však můžeme těmto škodám předejít. Opakovaná chybná rozhodnutí však znamenají zbytečnou ztrátu. Všeobecně lze říct, že vyvarování se opakovaných chyb snadno realizují jedinci, hůře se již aplikuje na skupiny nebo celé organizace.

V neposlední řadě sdílení metodik a budování konsistentních procesů a pracovních postupů: Vedení společností se obvykle snaží vytvořit určitý systém pravidel, metod a pracovních postupů, ve kterých jsou zakomponovány dříve získané zkušenosti a znalosti týmu pracovníků. V současnosti je obvyklé že tyto dokumenty jsou sdíleny a používány i v nadnárodních společnostech. Tato oblast znalostního managementu je v současnosti nejvíce užívána v praxi. Ekonomické přínosy z konsistentního postupu všech oddělení a poboček společnosti jsou dnes již známy a není o nich pochyb.

A konečně zaměstnanci, kteří řeší problém nebo se snaží zefektivnit svoji práci zpravidla hledají "něco a nevědí přesně co", to zjišťují až na základě zkušeností a praxe. Proto jsou tvořeny zaměstnanecké portály, které sdružují informace z různých datových zdrojů. Podle požadavků zaměstnanců po různých informacích a informačních zdrojích, může znalostní management pomoci identifikovat informační potřeby zaměstnanců různých odborností a na různých úrovních řízení společnosti. Je však třeba poptávku po informacích zaznamenávat a vyhodnocovat jako součást procesu znalostního managementu.

E-learning versus znalostní management

V první úrovni jste vystaveni nespočetnému arzenálu dat a informací, které nejsou nikde utříděné, zpřehledněné. Pro vyhledávání a nastudování byste potřebovali velké množství času, zdrojů, trpělivosti a pečlivého zpracování dat do kompatibilního celku.

V druhé úrovni již existují správci znalostí, tj. osoby odpovědné za vytváření udržování, obsah a rozšiřování znalostí v rámci organizace. Množství informací, které nejsou přímo dostupné prostřednictvím Intranetu / Extranetu. Osoby, které spravují tento typ informací jsou velmi časově vytíženi sledováním jejich toku a bezpečnosti.⁴

⁴ Zdroj 4

1.5 Technická stránka e-learningu

Jakmile jsou jednou výukové materiály připraveny, může je využít prakticky kdokoli. Není zde ani časové ani geografické omezení, pouze omezení jazykové. Kurz bývá k dispozici i jako příručka. Nemůžete-li si vzpomenout na informace, které jste nastudovával před určitým časem a déle jste nevyužil, proč se nepodívat do e-learningu. Ale přece jen to něco vyžaduje. Potřebujete počítač, příslušný software, server, kde je e-learning uložen a také potřebně stabilní připojení na síť, abyste se ke kurzu dostal. Je potřeba zajistit administrativní podporu uživatelů. V případě, že se pustíte do studia a narazíte na problém, určitě bude pro vás důležité, jak dlouhá bude odezva na zjištěnou závadu. Zároveň je dobré si zjistit, zda aplikace je skutečně přístupná 24 hodin denně a jak dlouho a jak často bývají odstávky systému.⁵

1.6 Uživatelé e-learningu

Každý student má svůj účet. Není limitován ani počtem přístupů, ani pracovním tempem. Může kdykoliv přerušit (výjimkou jsou jen testy s časovým omezením), případně interaktivní typy kurzů, kde jde o kompilaci e-learningového kurzu s lektorem. Má-li student přenosný počítač, může si zvolit i místo výuky. Může se vracet k nastudovaným kurzům a dle nastavení systému má i přehled kolik procent celkového objemu látky má již nastudováno. Výsledky testů jsou naprosto spravedlivé. Automatické opravy umožňují poskytnout výsledky okamžitě a bez vlivu na to, kdo test psal. Dnes již není výjimkou, že systém sám vede přehled, co má student prostudováno a co ne. Zároveň vede i přehled výsledků.

E-learningové aplikace umožňují otestování si vlastních znalostí. Nejde-li o sledovaný kurz (např. rozřazovací, certifikační), nikdo další nemá náhled na výsledky studenta. E-learningové kurzy nabízí okamžitou a nezkreslenou zpětnou vazbu bez přítomnosti dalších osob, čímž odpadá i téma a stud.

Typy studovaných kurzů

Studium prostřednictvím PC vyžaduje dobrou uživatelskou schopnost ovládání počítače. Zároveň je potřeba, aby informace pro uživatele byly zpracovány přehledně, v příjemných barvách, velikosti písma (čitelně). Kurz ztrácí na své atraktivitě, pokud se uživatel potýká s vlastním ovládním systému.⁶

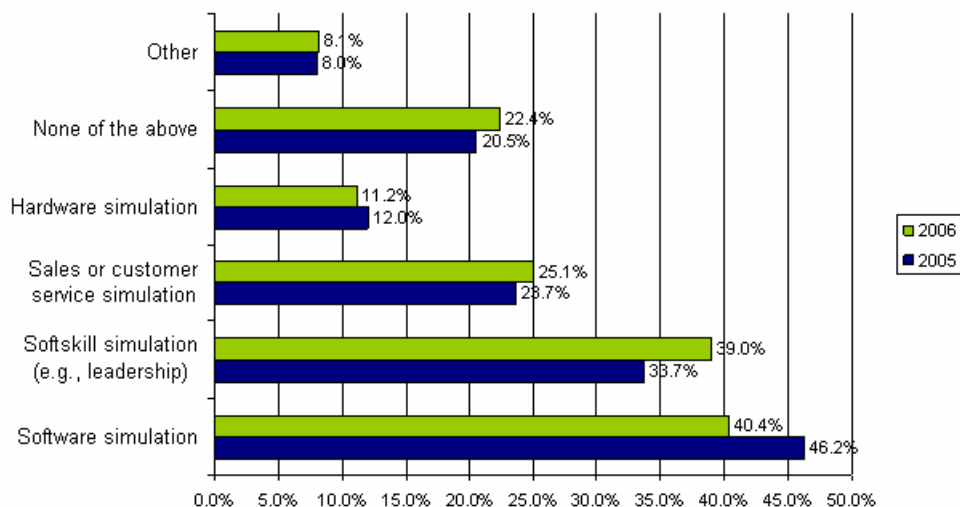
Též vlastní výběr témat a rozhodnutí o způsobu zpracování je důležitý. Např. lze nabudit určitou představu významu větami "Chovejte se ke klientovi pozorně, mile a zdvořile", avšak nezískáte tím žádné dovednostní návyky, které vám pomohou zlepšit vaše obchodní schopnosti. Nezachytíte ani tón hlasu ani pronesení ani situaci. Je velmi těžké, neřku-li nemožné, připravit kvalitní e-learningový kurz, který by kvalitně předal zejména psychologické dovednosti a techniky. Zde jsou osobní tréninky nebo školící workshopy nenahraditelné.

V roce 2006 publikoval Learning Circuits a E-Learning News studii, na kterou zodpovědělo 233 respondentů. Jednou z otázek bylo, jaký druh výukového simulačního programu by si zakoupili. Výsledky ukazovaly, že pro širokou veřejnost v USA jsou nejzajímavější výukové programy software a tento zájem rok od roku narůstá. Překvapivě se výuka měkkých

⁵ Zdroj 10

⁶ Zdroj 10

dovedností, jako je řízení, též těší vysoké oblibě, ale její atraktivnost oproti roku 2005 polevila. Proto e-learning měkkých dovedností nelze zcela zatratit.⁷



1-1 Ukázka grafu z anket monitorujících preference vybraných kurzů (Převzato z [2])

Neosobní přístup jako nevýhoda e-learningu

Není tu člověk. Není tu pedagog (trenér) školitel, který by usměrňoval subjektivní vnímání učiva. Osobnost vyučujícího může výrazně pozvednout i poměrně náročnou či nezajímavou výuku. Zároveň má i možnost si zpětnou vazbou zmapovat úroveň pochopení vyučované látky. Náročné úseky mohou vyžadovat konzultaci, a tím se potom nároky na další živou osobu mnohonásobí, je-li uvedena jako případný konzultant. Počet dotazů pak narůstá s počtem uživatelů kurzu.

Není tu ani kolektiv studentů. Je známé, kolik věci je možné si zafixovat díky práci ve skupině a podporou ostatních. Studijní úsilí druhých často motivuje ke zlepšení vlastních výsledků. Také ocenění ze strany spolustudujících je určitým kreditem ve vnímání vlastních schopností a hodnot.

Téměř každá komerční stránka Vám vyjmenuje pro a proti e-learningu i vlastní řešení, jakým se daným bariérám brání.

„E-Learning přináší do vzdělávacího procesu novou míru adresnosti, personalizace a spolupráce, která bez této technologie nebyla možná. Technologie jako jsou dynamický obsah, učební objekty, či virtuální třídy přináší do vzdělávání novou dimenzi a nutí všechny organizace měnit přístup ke vzdělávání. Řídící systémy a nástroje pro týmovou tvorbu obsahu výrazně zefektivňují proces řízení a tvorby vzdělávání. Uvedené technologie kombinované se spolehlivými klasickými strategiemi umožňují, aby učení bylo adresný, individuální, interaktivní a poutavý proces, který je integrován do každodenního života studenta.“⁸

⁷ Zdroj 2

⁸ Zdroj 4

„E-learning není nuda! Náš je živý a dynamický! Jak neustále rostou požadavky na znalosti a dovednosti, rostou také nároky na efektivní, flexibilní výukové metody či jejich kombinace. Controllingové kurzy „k ranní kávě“ jsou zpracovávány firemními odborníky a znalci z praxe na bázi maximální selekce cenné informace. Aktuální know-how. Praktické zkušenosti. Autoři a lektori z praxe. To je to, čím se vyznačují naše e-kurzy.“⁹

1.7 Struktura e-learningu

Je možné zvažovat následující varianty e-learningových kurzů:

Nejednodušší varianta je prostý text. Zde nejde ani příliš o formu e-learningu, ale o převedení textu do jakéhokoliv textového editoru.

Vyšší úroveň je již zpracování strukturovaného textu. Zde se používají hyperlinkové odkazy. Struktura textu může být vázána určitými pravidly. Příkladem je jazyk XML (eXtensible Markup Language), který bývá nejvíce využívaným standardem pro tvorbu e-learningových kurzů.¹⁰

Mezi další možné nástroje e-learningových kurzů patří tabulkové procesory a databáze (kde je např. možné nastavit i práci s obsahem - např. různé kalkulačky).



1-2 Kalkulačka (Čerpáno z kurzu „Finanční matematika“ ČP - viz [11])

Zůstává i možnost vytvořit si vlastní formáty a nástroje.

Samotná výuka může probíhat samostatně bez vlivu další osoby. To znamená, že jsou k dispozici veškeré texty případně je program vybaven i animacemi. Z hlediska technologie jde o tzv. kurzy **asynchronní**.

Dalším možným oživujícím prvkem může být výuka online, někdy též označovaná jako **synchrnní**. V tom případě je potřeba, aby všichni absolventi kurzu studovali zároveň ve stejný čas. Nápomocen je jim školitel, který je po internetu kurzem provází. Skutečně záleží na každém jednotlivém studentovi, jaký způsob výuky mu vyhovuje. Bylo by naprosto kontraproduktivní nutit kohokoliv k výuce, která je pro něj nepřínosná jen z důvodu úspory nákladů. Výuka online je velmi náročná na přípravu lektora, synchronizaci a technické

⁹ Zdroj 5

¹⁰ Zdroj 7

vybavení, proto se i výrazně prodrazí oproti offline kurzům. Je nutné zajistit přenos obrazu i zvuku mezi studentem a vyučujícím v reálném čase. Přenos obrazu i zvuku musí fungovat oboustranně. Navíc je třeba počítat i s privátní komunikací jednoho žáka s vyučujícím tak, aby ji ostatní žáci neviděli. Při kvalitní přípravě je tento postup velmi efektivní.¹¹

Jeden z lektorů, který působil jako virtuální lektor u firmy Gopas, pan Petr Sodomka, zveřejnil své zkušenosti s online výukou (blíže viz zdroj 9).

„Kvalita je v přímé komunikaci

Díky jednomu z hlavních vizionářů, propagátorů a poskytovatelů služeb v oblasti virtuálního vzdělávání, Počítačové škole GOPAS (www.gopas.cz), mám možnost jako virtuální lektor vyučovat v online kurzu skupinu vysokoškolských studentů. Ke komunikaci nám slouží aplikace LearnLinc, která je založena na metodologii výuky a know-how firmy ExecuTrain (partnerská organizace Počítačové školy GOPAS). Poskytuje uživateli sdílení všech základních multimediálních prostředků (zvuku, videa, grafiky) v reálném čase, takže mohu se studenty živě hovořit, nechat je odpovídat na otázky v různých formách (zvuk, text) nebo přednášet klíčové pasáže pomocí PowerPointu. Také s nimi mohu sdílet aplikace svého počítače nebo vestavěné nástroje LearnLinc (např. napíši tabulku do Excelu a ostatní postupně dopočítají hodnoty a vytvoří graf). Díky skvěle zakomponované zpětné vazbě jsem informován o tom, zda hovořím srozumitelně a dostatečně rychle. Pokud má někdo nějakou připomínku, jednoduše se přihlásí a vysloví ji, nebo mi napíše zprávu do privátního chatu tak, aby ji ostatní spolužáci neviděli.

Online kurzy jsou nejlepší

Toto tvrzení můžete považovat za trochu provokativní a nadnesené, nicméně má v jistých směrech své opodstatnění. Stejně jako při využívání jiných internetových služeb, stává se i z virtuálních studentů vlastní komunita. Ta sama o sobě projevuje vysoce aktivní přístup a podněcuje se k co nejlepším výsledkům. Studenti za poměrně krátkou dobu překonají bariéru a obavy ze samostatného rozhodování, a pak už odpovídají za své výsledky pouze a jen sami. Tím, že sedí u svého počítače bez přítomnosti dalších studentů, jsou odkázáni výhradně na vlastní schopnosti. To je velmi silně motivuje k tomu, aby nezůstali v úzkém kolektivu ostatních na posledním místě, popř. aby nedokázali správně reagovat či odpovědět na otázku. Jak sami jistě uznáte, při běžné výuce je tento jev spíše výjimkou.

Díky možnostem zpětné vazby na více úrovních (chat, hlasování přes grafické rozhraní, přímý rozhovor) jsou obě strany, lektor i studenti, neustále „ve střehu“. To je sice velmi vyčerpávající, ale zase si za poměrně krátký čas (např. hodinovou lekci) odnesete z výuky mnohem více, než kdybyste studovali danou problematiku samostatně. Navíc zaplatíte rozhodně méně, než kolik by vás stála přímá výuka v reálné učebně, a přitom sedíte v pohodlí svého domova či kanceláře. Proto nezbývá, než vyzkoušet tyto možnosti na vlastní kůži!

Trochu optimismu na závěr

Online výuka má rozhodně svoje neopakovatelné „kouzlo“ a jistě se časem prosadí v masovějším měřítku. Současný stav českého e-learningu však zatím nelze hodnotit jako systémově kvalitativní posun ve vzdělávání. Tvůrcům této myšlenky a zejména jejím propagátorům v České republice je ale třeba držet palce. Jeho význam se bude zvyšovat za

¹¹ Zdroj 8

předpokladu, že se celkově změní přístup ke vzdělání a lidé budou více tlačeni konkurencí na trhu práce k vlastnímu celoživotnímu vzdělávání.¹²

1.8 Postup při vytváření e-learningu

Předpoklady efektivního využití e-learningu

"Vhodné podmínky

Aby e-learning přinášel organizacím očekávané efekty, je nutné využívat ho v podmínkách, kdy se jeho přednosti nejlépe uplatní. To jsou zejména případy, kdy organizace:

- + operuje na rozsáhlém území nebo má mnoho místně odloučených poboček nebo pracovišť,
- + potřebuje vyškolit nebo přeškolit v krátkém čase velký počet pracovníků, např. v situacích kdy:
 - o zakládá nové pobočky,
 - o zavádí nové informační systémy nebo přechází na systémy nové (mj. v případě fúze),
 - o zavádí nebo harmonizuje vnitrofiremní postupy a předpisy,
 - o působí v oboru, založeném na znalostech, které se rychle mění,
 - o trpí vysokou fluktuací.

Komplexní řešení

Využití všech předností, které e-learning přináší, a dosažení maximální efektivity jeho uplatnění, umožňuje jedině komplexní přístup k jeho uplatnění, tj.:

- + studovat kdekoli, kdykoli,
- + volit si vlastní tempo studia,
- + vracet se k informacím atd.,
- + mít k dispozici funkce zejména pro monitorování průběhu a výsledků studia.

Technologie

Systém elektronického vzdělávání je třeba volit s ohledem na současnou informační a komunikační infrastrukturu a kompatibilitu s již používanými informačními systémy (ERP¹³).

Obsah

Klíčovou oblastí pro úspěšnou realizaci elektronického vzdělávání je volba vhodných forem zpracování obsahu vzdělávacích programů. Nejde jen mechanický převod textů do podoby webových stránek a případně jejich grafickou úpravu. Efektivní vzdělávání touto formou vyžaduje jednak pečlivý výběr oblastí a témat vhodných pro e-learning a dále pak speciální didaktické zpracování elektronických vzdělávacích programů.

Služby

Zde jde nejen o podporu a údržbu systému LMS¹⁴, ale také o dodávku, resp. míru spolupráce při dodávce obsahu, tj. vzdělávacích programů. V závislosti na strategii organizace a jejím personálním a technologickém vybavení je možno elektronické vzdělávání zajišťovat

¹² Zdroj 9

¹³ ERP (Enterprise Resource Planning) jsou dnes označovány komplexní informační systémy organizací, zastřešující činnosti související s výrobou, financemi, účetnictvím, dodavatelskými řetězci, CRM, řízením lidských zdrojů atd.

¹⁴ LMS (Learning Management System), tj. systém pro řízení výuky.

kombinací činností zajišťovaných z vlastních zdrojů v kombinaci s nakupovanými službami."¹⁵

„Fáze:

Plánování e-learningu

Od samého počátku je třeba věnovat péči všem aspektům vzdělávání v rámci dané firmy či organizace. Je třeba vytvořit takový plán vzdělávání, který v co možná nejvyšší možné míře využívá potenciálu e-learningu a je úzce spojen s cíli organizace. Základním předpokladem je posouzení efektivnosti jednotlivých variant, metod vzdělávání pro specifické oblasti a okruhu zaměstnanců.

Návrh e-learningu

Úspěšná implementace e-learningu předpokládá navržení vhodného prostředí pro výuku podle specifických potřeb firmy. Je výhodné využít odborného zázemí a zkušeností specializovaných firem, které mají k dispozici ověřenou metodiku. Ta umožní nalézt optimální řešení všech oblastí návrhu e-learningu, včetně návrhu programu vzdělávání a jeho řízení, vyhodnocení infrastruktury a technického návrhu řešení, vedení výuky a integrace systému s ostatními informačními systémy podniku.

Obsah e-learningu

Předpokladem úspěšnosti a efektivnosti každého řešení e-learningu je vysoká kvalita obsahu vzdělávání. Klíčovým problémem je volba nejvhodnější a nejúspěšnější formy předávání informací účastníkům vzdělávacích programů. Při jeho realizaci je nezbytná těsná a koordinovaná spolupráce specialistů různých profesí, podílejících se na přípravě elektronických kurzů: autorů obsahu - metodiků, didaktiků e-learningu, designerů a grafiků.

Technologie e-learningu

Základem každého úspěšného projektu e-learningu jsou spolehlivé technologie. V současné době je na trhu elektronického vzdělávání k dispozici řada produktů jak renomovaných světových firem, tak i místní řešení. Volba vhodného systému pro podporu elektronického vzdělávání musí umožnit organizaci plnit potřebné funkce: nejen předávat informace účastníkům vzdělávání, ale také řídit celý proces vzdělávání (minimálně přiřazovat potřebné programy a kurzy zaměstnancům, resp. skupinám zaměstnancům) a sledovat jeho průběh (postup účastníků jednotlivými programy vzdělávání a jeho výsledky).

Dodávka e-learningu

Projekt e-learningu – jeho dodávku – je možno řešit různými formami v závislosti na rozsahu poskytovaných služeb: od dodávky LMS a jeho instalace až po dodávku komplexní služby.

Informovanost / motivace účastníků

Vzdělávání formou e-learningu vyžaduje od jeho účastníků vyšší míru samostatnosti zejména tam, kde vzdělávací programy nejsou podporovány lektorem. Účastníci musí být seznámeni s podmínkami a postupem studia e-learningových programů. To lze zajistit různými formami: od tištěného manuálu přes klasický zácvik ve třídě s podporou lektora až po přípravu elektronického kurzu. Motivace ke studiu může být jak pozitivní (např. spoluúčast zaměstnanců při vytváření individuálních plánů rozvoje), tak i negativní (povinnost absolvovat určité programy/kurzy ve stanovených termínech – LMS umožňuje sledování

¹⁵ Zdroj 4

průběhu studia a termínu dokončení – s možnými sankcemi). K pozitivní motivaci mohou přispět i vhodně volené formy zpracování elektronických vzdělávacích programů/kurzů, resp. účelná kombinace elektronické a klasické formy vzdělávání. E-learning v každém případě na jedné straně umožňuje a na straně druhé vyžaduje větší nezávislost a samostatnost účastníků vzdělávání.¹⁶

1.9 Hodnocení e-learningu

"Finanční nároky mohou být silnou i slabou stránkou. To záleží na skutečném objemu investovaných peněz a na počtu uživatelů, které kurzu využijí. To bude cílem samostatné kapitoly – zvážení, zda daný kurz je či není efektivní. Proti nákladům na běžné školení, kdy náklady zahrnují dopravu, ubytování, školitele, náklady za pronájem učebny a další je e-learning nákladově náročný na potřebné programové vybavení, PC servery, síťovou infrastrukturu a na samotné vytvoření (nákup) kurzů. Zde je dost velké riziko, že náklady převýší úspory. Vstupuje sem však i mnoho nekvantifikovatelných faktorů.

1.9.1 Kritéria posuzování

Většina studií se shoduje v hlavních oblastech nákladů, které hrají roli v rozhodování o e-learningu:

Úspora na administrativě

Standardní školení vyžaduje zajistit lektory, místa školení, připravit studijní materiály. Je třeba vytipovat okruh osob, které oslovíme, a zajistit administraci osob, které se zúčastní či nezúčastní. Z tohoto pohledu se úspory odhadují ve výši 20 – 50 %.

Úspora na dopravě, prostorech

Zároveň je třeba počítat s úsporami na cestovním, nákladech na vlastního lektora, náklady na tisky materiálu, náklady na pronájmy, občerstvení, ubytování, ...

Produktivita

Tato oblast se týká produktivity práce. Řada studií indikuje, že produktivita se může použitím e-learning zvednout až o 10 %, je-li používán blended-learning integrovaný do každodenního pracovního života.

Neměřitelné výhody

Spokojenost zákazníků, zaměstnanců apod. Tyto hodnoty lze velmi obtížně měřit a proto i kvantifikovat v klasické analýze (např. v podobě rentability investic – RoI). Velmi často se aplikování RoI spojuje s prvními dvěma oblastmi, které se zabývají úsporou nákladů. Hůře se měří, jak e-learning může zvýšit příjmy pomocí zvýšení produktivity a dalšími neměřitelnými výhodami.

Neexistují dvě shodné organizace. U každé jsou odlišné faktory, které je třeba brát do výpočtu, a každý z těchto faktorů může být obvykle kvantifikován odlišným způsobem.¹⁷

¹⁶ Zdroje 10

¹⁷ Zdroj 3

Jaké příklady uvádí pan Jan Pejša, Kontis s.r.o. z firmy Kontis?
(studie E-learning - trendy, měření efektivity, ROI)

„Snížení nákladů efektivním využíváním LMS

LMS šetří peníze pomocí zefektivnění administrace vzdělávání a správy obsahu. Ušetřit lze díky centralizované administraci, samoobslužnosti systému, automatického účtování, či vylepšení v oblasti výroby a administrace obsahu.

- ✚ **Administrace.** LMS automatizuje úlohy jako je obhospodařování a distribuce katalogu kurzů, registrování na kurzy, help desk, plánování učeben a ostatních zdrojů, distribuce materiálů. Úspory se dosahují centralizací, zefektivněním a automatizací administrativních procesů.
- ✚ **Obsah.** Vytváření a následná správa obsahu bývá jeden z nejnákladnějších aspektů vzdělávání. V e-learningu, je-li již obsah jednou vytvořen, může být s velmi nízkými náklady použit mnohokrát. LMS optimalizuje jeho výrobu, správu a aktualizaci, eliminuje existenci více verzí stejných informací, zjednodušuje úpravy obsahu a řeší vzájemnou kompatibilitu různých obsahů.

Snížení nákladů převedením obsahu na e-learning

O e-learningu by nemělo být uvažováno jako o náhradě výuky vedené lektory a dalších typů výuky, ale jako o nadstavbě, která tyto typy výuky významně rozvíjí. Při správném „mixu“ jednotlivých typů výuky (tzv. blended learning) jsou úspory vzniklé zavedením e-learningu poměrně lehce kvantifikovatelné.

Snížení nákladů lze obvykle dobře počítat na:

- ✚ **Prostředky pro výuku.** Školící zařízení, učebny jsou často najímány, pokud se používají vlastní, je třeba vzít v úvahu náklady na jejich provoz.
- ✚ **Lektory.** Pro externí jsou náklady velmi dobře vyčíslitelné, pro vlastní lze na základě složek mzdy též spočítat.
- ✚ **Cestovné, strava, ubytování.** Další z dobře spočítatelných položek, kterou lze pomocí e-learning významně eliminovat.
- ✚ **Ztrátu produktivity** v důsledku nepřítomnosti v pracovním procesu. Správněji by se mělo počítat raději z hodnoty zaměstnance (příjem na zaměstnance), než z výplaty zaměstnance.
- ✚ **Zvýšení produktivity.** Znalí zaměstnanci jsou produktivnější. Cílem každého vzdělávání je, aby si zaměstnanci lépe počínali v práci. Měření výkonnosti zaměstnanců se vždy liší v závislosti na typu organizace a typu zaměstnanců. Jako příklad můžeme uvést:
- ✚ **Efektivnější prodejní síly.** Existuje řada studií, ukazující, jak e-learning zvýšil efektivitu a produktivitu prodejních sil. Vhodná hodnota pro měření je zde průměrný prodej na jednoho prodejce.
- ✚ **Rychlejší dodání výuky.** Čím dříve jsme schopni dodat trénink např. nových produktů, nových prodejních strategií apod., tím dříve můžeme začít tyto produkty prodávat, což má samozřejmě významný vliv na příjmy.

-
- ✚ **Snížení fluktuace zaměstnanců.** Nábor, najímání a vyškolení nových zaměstnanců je vždy nákladné. Hlavním důvodem, proč zaměstnanci opouští organizaci bývá, že nemohou na svém pracovním zařazení dále růst. Řada statistik ukazuje, že v podnicích, které pravidelně školí zaměstnance, zůstávají tito zaměstnanci delší dobu.
 - ✚ **Lepší vztahy se zákazníky.** Ztráta zákazníka je ještě nákladnější než ztráta zaměstnance. Je široce akceptováno, že je 5 až 8krát nákladnější získat nového zákazníka než obsluhovat stávajícího. Současně existuje silná korelace mezi fluktuací zaměstnanců a ztrátou zákazníků.
 - ✚ **Lepší kvalitu produktů a procesů.** TQM (Total Quality Management) i známá disciplína, v které může hrát e-learning důležitou roli. TQM se zaměřuje na oblasti, jako je redukování plýtvání a duplicity, které mohou být z velké části řešeny právě pomocí e-learningu.

Neměřitelné výhody

Jsou často známy jako měkké faktory, protože je téměř nemožné je měřit a kvantifikovat. Příležitostně je možné některé z nich kvantifikovat, dvě klíčové oblasti jsou:

- ✚ **Spokojenost zákazníků.** To lze měřit pomocí míry ztráty zákazníků (viz výše). Je třeba brát v úvahu i další oblasti, jako je zlepšení image, atraktivnosti na trhu apod.
- ✚ **Spokojenost zaměstnanců.** Může být měřeno pomocí údajů jako je absentérství, fluktuace, počet stížností, míra nedochvilnosti, počet iniciativ a návrhů zaměstnanců apod.¹⁸

1.9.2 Významnost jednotlivých kritérií

Chceme-li skutečně poctivě vypočítat hodnoty e-learningu, je vhodné použít při hodnocení ukazatelů jednu z metodik, které umožní znaky rozčlenit, zpřehlednit a určit jejich váhu případně odhadnout cenu. Obecné metody a techniky v managementu uvádí použití veličin:

- ✚ **Objektivní veličiny** (cena, náklady)
- ✚ **Subjektivní veličiny** (připouštějí silný vliv osoby, která hodnocení provádí)

1.9.3 Hodnocení finančních stránek

Prosté porovnání příjmů a nákladů

V prostředí velkých firem je vytvářen rozpočet na každý rok. Organizace si vytyčí, kolik finančních prostředků uvolní daný rok na vzdělávání, resp. na e-learning. Následně jsou navrhované kurzy posuzovány z hlediska počtu uživatelů, nákladů a efektivnosti výuky a dle tohoto kritéria následně realizovány. V celkovém součtu musí výnosné e-learningové kurzy bohatě pokrýt ztráty z méně úspěšných kurzů.

Výpočet návratnosti investice

Jan Pejša, Kontis s.r.o navrhuje metodu výpočtu nákladů metodou RoI (rentabilita investice).

¹⁸ Zdroj 4

Na této úrovni se porovnávají finanční přínosy s vynaloženými náklady. Návratnost investic (RoI) měří příjmy v porovnání s náklady potřebnými k jejich dosažení. To lze vyjádřit jednoduchým matematickým vzorcem:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Celkové příjmy} - \text{Náklady}}{\text{Náklady}} * 100$$

RoI je tradičně používán v podnikovém účetnictví, kde se jednotlivé položky dají lehce určit. To však neplatí pro e-learning. RoI lze pozitivně ovlivnit pomocí dvou aspektů, jak je zřetelně vidět ze vzorce: snížením nákladů a zvýšením příjmů. Náklady lze i v e-learning poměrně dobře stanovit, složitější je to však s příjmy. To však neznamená, že RoI nelze aplikovat v e-learning. Právě naopak, techniky RoI mohou dobře demonstrovat výhody e-learning, a to jak na straně šetření nákladů, tak na straně zvýšení příjmů.

1.10 Zkušenosti z České republiky

Hewlett-Packard

Václav Pravda, manažer Vzdělávacího centra v článku pro Moderní řízení, uvedl již v roce 2003 následující závěry, které bohužel stále neztrácejí na aktuálnosti.

„Proč e-learning v ČR pokulhává?“

Není pochyb o tom, že z hlediska účinnosti je pro vzdělávání obecně nejlepší klasická výuka ve třídách, pokud je dostatečně kvalitní a interaktivní. Elektronické distanční vzdělávání přináší zase jiné výhody, zejména spoří čas a náklady. Všichni to vědí, všichni mluví o e-learningu jako o částečném řešení, ale pro jeho realizaci se rozhodne jen velmi málo firem a organizací, a ani pak ještě není všem problémům konec.

Problémů s využíváním e-learningu v ČR je hned několik a velká část z nich vyplývá ze specifik českého trhu:

- ✚ Zákazníci chtějí "ten e-learning", aniž by znali rozdíl mezi levnými českými náhražkami a kvalitními, podporovanými zahraničními elektronickými systémy řízení vzdělávání s bohatou funkcí. I velké společnosti se z neznalosti vážně zamýšlejí nad nákupem systémů z úplně jiné kategorie, které by jejich koncerny nebo konkurenční společnosti v zahraničí vůbec nepřipustily do soutěže. Rozdíl mezi českými a zahraničními Learning Management Systems (LMS) je přitom obdobný jako mezi českými ERP systémy na počátku jejich vývoje a například SAP/R3.
- ✚ Zákazníci chtějí e-learning, podobně jako kancelářský software, nainstalovat a používat s tím, že "to" půjde samo. Neuvědomují si, že přijetí e-learningu zaměstnanci a jeho efektivního využití (které přinese kýžené úspory a zvýšení konkurenceschopnosti) mohou dosáhnout jen intenzivním interním marketingem, změnou procesů, motivačních faktorů a přístupu k práci HR a dalšími aktivitami. LMS je obdoba ERP systémů a vyžaduje při implementaci a využívání obdobný přístup.
- ✚ Česká republika je malá a cena dopravy i pronájmu, ztracený čas a další nákladové položky jsou příliš nízké, než aby úspory byly tak markantní, zvláště přihlídneme-li k tomu, jak málo se v ČR vzdělává a školí. Náklady na vývoj kurzů v češtině jsou pro tak malé potenciální publikum vysoké, prodej nejistý. Nedostatek kvalitních kurzů v češtině má přímý vliv při hodnocení efektivity zavedení e-learningového řešení v organizaci.

✚ Školy i firmy jsou plné teoretiků e-learningu, kteří diskutují didaktické parametry kurzů, hodnotí jednotlivé systémy, aniž by je mohli porovnat s jinými, a píšou články o jeho výhodách. Ale vážně se e-learningem zabývá velmi málo dodavatelů a opravdu efektivně ho využívá jen velmi málo zákazníků. Drtivá většina přešlapuje na místě, utrácí zbytečně za prezenční kurzy a seškrývá rozpočty na vzdělávání, místo aby se obrátila na seriózního partnera a udělala rozhodný krok i s rizikem, že nebude ideální.

Obvyklý přístup českých firem

Další část problémů vyplývá z toho, že vzdělávání jako takové není dosud řádně doceněno. Za 40 let socialismu se prostřednictvím rovnostářského systému bohužel podařilo narušit úctu ke vzdělání. Snad i proto dokáže v současné době jen málo podniků, a to i těch nejvyspělejších, systematicky plánovat odborný růst svých zaměstnanců a investovat do jejich vzdělání potřebné peníze. Mj. často i proto, že efektivně nepoužívají nástroj řešení pro e-learning – Learning Management System (LMS), který je v podstatě ERP systémem pro správu znalostí a řízení vzdělávání.

Mnohé podniky také neumějí motivovat své zaměstnance a udržet si jejich loajalitu a obávají se tak útěku svých vzdělaných zaměstnanců za lepším. Místo toho, aby řešily primární problém, raději své zaměstnance příliš nevzdělávají. Co říci na adresu banky, která má pro systémového administrátora bankovního systému roční limit ve výši sto tisíc, což je částka vyčerpaná za 5 až 10 dní odborného školení?

Ačkoliv 40 procent všech výpadků IT systémů je způsobeno chybou uživatele, což je nejlevněji odstranitelná chyba, podniky raději mohutně investují do záložních systémů, než aby investovaly zlomek těchto peněz do řádného proškolení uživatelů a administrátorů. Není výjimkou, že Vzdělávací centrum dodavatele je zákazníkem donuceno vzdělat jen několik málo administrátorů dodávaného systému. Ti pak v implementační fázi, místo ladění systémů a svojí práce, školí druhou linii uživatelů i se školicími materiály dodavatele bez přihlídnutí k autorským právům. Sami uživatelé si pak často stěžují, že nebyli dostatečně proškoleni, a používají systémy velmi neefektivně. To stojí podnik mnohem více, než řádné proškolení, ale protože to nejsou náklady viditelné, tak není zájmem dodavatele ani zákazníka uvádět školení v nabídce. Podniky jsou dosud orientované pouze na cenu řešení a žádný dodavatel si nedovolí přidat do nabídky kompletní cyklus řádných školení, protože by okamžitě prohrál.¹⁹

IBM Česká republika

Eva Hrabětová, IT Training Services Manager

„Interní vzdělávání v IBM

Pro společnost s více než 300.000 zaměstnanci a pracujícími po celém světě je e-learning nutností. Jedině touto formou je možné zajistit konzistentní přenos informací o rychle se měnících produktech, procesech a situaci na trhu.

IBM postupně převádí programy interního vzdělávání do formy e-learningu. V současné době se tak uskutečňuje již více než polovina interního vzdělávání. To přináší významné finanční úspory: v r. 1999 to bylo téměř 200 mil. USD, v r. 2000 396 mil. USD, v r. 2001 byla očekávaná úspora podstatně vyšší. Kromě informativně zaměřených kurzů (o produktech, interních procesech a předpisech) IBM připravuje rozsáhlé vzdělávací programy pro manažery, obchodní zástupce a projektové manažery. V nich je podle tzv. Čtyřvrstvého modelu vhodně kombinován e-learning s klasickou výukou ve třídách.

¹⁹ Zdroj 12

Vzdělávání manažerů

Převážná část programu Basic Blue, který je určen pro nově jmenované manažery, byla převedena do podoby e-learningu. Tak bylo možno rozšířit obsah pětkrát při současné úspoře 2/3 nákladů ve srovnání s tradiční výukou pouze v učebně.

Program je tvořen dvěma třemi bloky:

- ✚ konference - Fenomén e-learningu v současném vzdělávání
- ✚ 6. půlroční on-line příprava (základní manažerské dovednosti)
- ✚ 7. týdenní pobyt v „laboratoři“, kde účastníci trénují (hodnocení zaměstnanců, předávání zpětné vazby, koučování atd.)
- ✚ 8. půlroční on-line příprava (další manažerské dovednosti, zpracování projektu ve virtuální třídě, příprava individuálního plánu vzdělávání.)

On-line kurzy probíhají v prostředí Lotus LearningSpace a obsahují kromě učebních textů také řadu cvičení, FAQ, tipů a triků a každý z nich je zakončen testem. Jejich úspěšné absolvování je podmínkou postupu do dalšího bloku a k získání certifikátu.

Program Basic Blue získal v r. 2001 v Německu prestižní „Cenu za příkladnou iniciativu, která zlepšuje kvalitu a přitažlivost vnitropodnikového vzdělávání“, udělovanou společně německým prezidentem a předsedou DIHT (Asociace německých obchodních a průmyslových komor). Upravený program je od r. 2001 uvolněn ke komerčnímu využití.

Vzdělávání obchodních zástupců

Obdobným způsobem byl připraven speciální program vzdělávání všech obchodních zástupců Signature Selling Method. Dvoudenním workshopu předchází 16 hodin on-line studia, v němž se účastníci seznámí s metodikou a získají požadované znalosti. Míru jejich zvládnutí si ověřují dílčími testy. Úspěšné absolvování závěrečného testu je pak předpokladem pro účast na workshopu.

V letech 2000 – 2001 tento program absolvovali všichni obchodní zástupci IBM a jejich manažeři, v r. 2002 jím procházeli obchodní partneři IBM.

Vzdělávání projektových manažerů

Také pro projektové manažery je připraven rozsáhlý vzdělávací program, který kombinuje on-line kurzy s klasickou výukou ve třídách. Každý z dílčích kurzů se končí zkouškou, celý program je pak ukončen závěrečnou zkouškou a certifikátem.

IBM v České republice

Dosud nejrozsáhlejším projektem (nejen IBM) v České republice je systém e-DV (elektronické distribuované vzdělávání) pro Českou správu sociálního zabezpečení:

- ✚ 6.000 uživatelů
- ✚ platforma Lotus LearnigSpace V4
- ✚ řešení dodáváno jako služba – tj. provoz platformy, podpora, administrace kurzů
- ✚ kurzy:
- ✚ MS Office 2000 (Word, Excel, Outlook) – lektorované kurzy
- ✚ Evropská unie – povinné vzdělávání pracovníků státní správy v otázkách EU podle vládního usnesení č. 841/1999

(základní modul pro řadové zaměstnance, rozšiřující modul pro vedoucí pracovníky)

- Program vstupního vzdělávání pro nové zaměstnance²⁰

²⁰ Zdroj 13

1.11 Zkušenosti ze zahraničí

Při vyhledávání konkrétního příkladu jsem našla několik případových studií. Jednou z nich je i společnost Alltel, o které je na serveru <http://www.elearnspace.org/> zveřejněna následující studie.

Společnost ALLTEL chtěla, aby všichni zaměstnanci znali životní strategii společnosti a výrobní informace. Byla to velká výzva a ALLTEL chtěl jít nejlepší a finančně nejefektivnější cestu, jak předat informace všem zaměstnancům.

"Obchodní potřeby

ALLTEL tehdy dosáhl počtu 13 tis. zaměstnanců s tradičním papírovým systémem školení, ale bylo třeba najít cestu i ke zbývajícím 7 tis. zaměstnancům a nováčkům. ALLTEL potřeboval flexibilnější řešení. Velký počet zaměstnanců se nemohl zúčastnit osobně školení, protože pracovali na geograficky odlehlých místech. ALLTEL potřeboval řešení, které by poskytlo vhodné informace pro současné zaměstnance stejně jako pro 2000 nováčků, kteří nastupovali každý rok.

Navíc ačkoliv 170 účastníků bylo vyškoleny v úvodním výukovém programu, bylo složité průběžně je uvolňovat z jejich běžné práce. „Chceme pomoci našim zaměstnancům pochopit obchodní záměry, strategie a výzvy a informovat, jak na ně odpovíme, abychom zůstali konkurenceschopní“, řekl Tara Green, personální ředitel. „Chceme projednat naši vizi, misi a provozní zásady se všemi zaměstnanci i na odlehlých lokalitách a velmi malými skupinami. Řešení musí zabrat minimum času každého zaměstnance a odstranit nutnost cestování nebo koordinace jednotlivých kurzů a jednotlivých provozů.“

ŘEŠENÍ

Vytvoříme e-learning online

Sekce vzdělávání spolu s vedením ALLTEL vytvořila virtuální elektronickou aplikaci - která transformovala image, data a otázky z původního školícího modulu do elektronického formátu. „Byla to netradiční cesta pro celou společnost. Elektronický kurz umožnil firmě ALLTEL vytvořit atmosféru něčeho nového s použitím tradičního přístupu, ale minimalizováním logistických potřeb jako je koordinace školitelů, školících míst. "Přesunem školení online, nám umožňuje vytvořit virtuální třídu“, řekl p. Green.

Využitím kontrolního systému, ALLTEL věděl, kdo ze zaměstnanců neabsolvoval klasické školení. Cílem bylo přimět tyto zaměstnance a nováčky, aby absolvovali kurz během 120 dnů jejich působení ve firmě. ALLTEL proškolil cca 350 osob během prvních 2 měsíců.

"Zaslali jsme na pobočky manažerům seznam lidí, které měli zahrnout do tohoto experimentu", řekl pan Green. "Užitím přihlašovacího systému se zaměstnanci zapsali na kurz, který nejlépe vyhovoval jejich pracovnímu programu.

OVĚŘENÍ

ALLTEL provedl prověrku znalostí zaměstnanců o obchodních a průmyslových aktivitách. Před tímto experimentem odpovědělo 85 % osob, že vědí jen velmi málo o vizi a misi společnosti.

Po experimentu:

- 80 % řeklo, že něco o tom ví

- 55 % řeklo, že ví o tom hodně

Na dotaz, zda něco z toho, co se naučili hned využijí: 78 % odpovědělo kladně a dotaz, co si myslí o konceptu distančního studia elektronickou cestou: odpovědělo 94 %, že to bylo efektivní (ne-li přímo efektivnější než tradiční výuka ve třídách).

„Naším velkým překvapením byl objev nové cesty výuky“, řekl p. Green. „Lidé mají rádi výuku na principu obrázků, údajů, diskuse s ostatními, ať už jde o "živou" třídu nebo virtuální pomocí počítače.“

Toto řešení bude bezesporu relevantní a bude se pravidelně opakovat. To umožní ALLTELU pracovat dále na tomto projektu, který bude extrémně cenově efektivní, a bude pokračovat v investici do lidí." ²¹

Vezmeme-li uvedené údaje, ALLTEL se zmiňuje o těchto úsporách:

1. efektivnější využívání LMS (logistika, administrativa, koordinace školení),
2. snížení nákladů na lektory, dopravu, ...,
3. zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
4. přínos pro firmu.

Bohužel i zde se ukazuje, že současná e-learningová infrastruktura je velmi málo vyzrálá a poněkud postrádá širší analytický aparát na vyhodnocování. Stále se většina firem spokojí s prostým konstatováním výhodnosti zvolené metody.

²¹ Zdroj 15

2 Praktická část

2.1 Představení společnosti

„Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou s dlouholetou a bohatou tradicí v životním i neživotním pojištění. Od znovuzavedení konkurenčního prostředí v r. 1991 je největší pojišťovnou na českém pojistném trhu.

Česká pojišťovna poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik. Přibližně 5 200 zaměstnanců a 6 000 obchodních zástupců se na 70 agenturách a více než 700 obchodních místech stará o co největší spokojenost klientů.


Česká pojišťovna je zakládajícím a aktivním členem České asociace pojišťoven a České kanceláře pojistitelů.

Novinky v roce 2007

Česká pojišťovna se stala součástí Generali PPF Holdingu. Tím vznikla nejsilnější pojišťovací skupina ve střední a východní Evropě. Dohoda o společném podniku byla uzavřena v dubnu 2007. Spojením získala téměř 10 000 000 klientů ve 12 zemích. Podíl Generali Group tvoří 51 %. PPF Group si podrželo podíl 49 %.

Produkty:

ČP nabízí 6 hlavních skupin produktů:

Životní pojištění		
<i>Život</i>	<i>Investiční životní pojištění</i>	<i>Penze</i>
 Kapitálové životní pojištění	 Přehled fondů Investičního životního pojištění	<i>Úraz</i>
 Kapitálové životní pojištění jednorázově placené	 Životní pojištění závažných nemocí	 Úrazové pojištění BONUS
 Životní pojištění DYNAMIK	 Rizikové životní pojištění	<i>Zdraví</i>
 KOMBInované vkladové pojištění	 Životní pojištění DYNAMIK Plus	<i>Fondy</i>
 Dětské pojištění SLUNÍČKO	 Důchodové pojištění	<i>Kreditní karta ČP</i>
	 Životní pojištění PARTNER	
	 Životní pojištění MANAŽER	
	 Kolektivní pojištění osob	

Auto	Odpovědnost	Cestování
✚ Povinné ručení	✚ Obecná odpovědnost	✚ Cestovní pojištění
✚ Havarijní pojištění	✚ Profesní odpovědnost	✓ Globus
Majetek	✚ Představenstvo a dozorčí rada	✓ Odysseus
	✚ Domácnost	✓ Kompas
✚ Byt	✚ Zásilatel	✚ Úpadek CK
✚ Dům a stavby	Zemědělství a lesy	
✚ Chaty a chalupy		✚ Plodiny
✚ Bytové domy		✚ Lesy
✚ Pojištění v KOSTCE		✚ Hospodářská zvířata

2-1 Přehled produktů ČP (Zdroj: Intranet ČP - viz [16])

Výkonnost měřena ratingem:

Dobré ratingové hodnocení je podloženo zejména dlouhodobě stabilními obchodními výsledky, dobrou kapitálovou přiměřeností, vynikající likviditou a silnou tržní pozicí České pojišťovny. Poslední ratingová zpráva vyzdvihla rovněž úspěšné ukončení transformace společnosti a zavedení moderního Klientského servisu.

Ocenění:

„Pojišťovna roku 2006“

Česká pojišťovna obsadila první místo v hlavní kategorii ankety Pojišťovna roku 2006, kterou vyhlašuje Asociace českých pojišťovacích makléřů a přední pozice zaujala i ve všech dalších kategoriích soutěže. Současně se ČP také stala Pojišťovnou roku 2006 v prestižní soutěži MasterCard Banka roku a ve své kategorii zatím v historii ankety nenašla přemohitele.

Úspěch v anketě Nejlepší banka 2006

Česká pojišťovna vyhrála ve své kategorii i prestižní anketu Nejlepší banka 2006, kterou vyhlásil měsíčník Osobní finance společně s internetovým deníkem FinExpert.cz.

Zlatý měsíc

V anketě Zlatý měsíc organizované finančním serverem mesec.cz ČP znovu zvítězila mezi pojišťovnami a v hlavní kategorii o nejoblíbenější finanční instituci roku 2006 obsadila stříbrnou příčku. Vítězného hattricku dosáhl mezi penzijními fondy PFČP a ČP INVEST doplnil úspěch skupiny v konkurenci investičních společností druhou pozicí.

Olympijská značka

Česká pojišťovna je jednou ze tří společností v České republice, které se mohou honosit oceněním Olympijská značka. V současné době je v Česku změřeno 252 značek, přívlástek „olympijská“ označující nejvyšší hodnotu však vedle ČP náleží už jen firmám Škoda Auto a Nokia.

Zlatá koruna pro DYNAMIK a pojištění přerušování provozu

Vítězství v hlasování veřejnosti v rámci soutěže Zlatá koruna 2006 získalo životní pojištění DYNAMIK. Triumf je o to cennější, že o něm rozhodlo internetové hlasování veřejnosti. DYNAMIK už se Zlatou korunou ozdobil v roce 2004, loni mu patřilo stříbro. Odborná

porota složená z finančních expertů a publicistů pak ocenila prvním místem v kategorii Podnikatelského pojištění další produkt České pojišťovny - pojištění přerušení provozu. Ve volbách odborníků se jednalo o premiérové zlato pro ČP, v předchozích letech se její produkty mohly pochlubit „jen“ Stříbrnou korunou .

Czech Top 100

Česká pojišťovna se znovu objevila v čele žebříčku pojišťoven a penzijních fondů, který je už jedenáct let sestavován na základě ekonomických údajů poskytnutých firmami.

ČP je nejznámější značkou

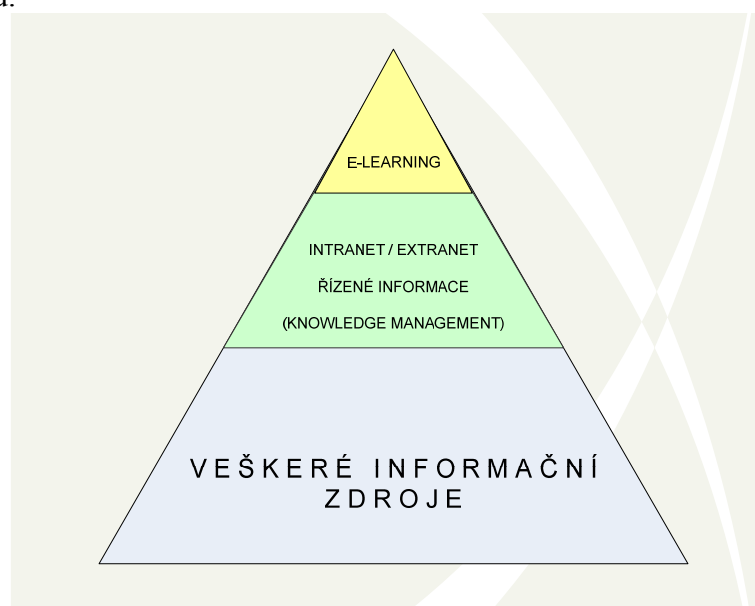
Nejznámější pojišťovnou na tuzemském trhu je Česká pojišťovna. V průzkumu mezi tisícovkou respondentů, který letos v dubnu provedla společnost GfK Praha, ji spontánně zmínilo 88,6 procenta z nich.²²

2.2 Uspořádání informací v ČP

Každý, kdo se rozhodne pro získání informací jinou formou než je aktivní účast na standardním školení má možnost se buď sám aktivně snažit o vyhledání potřebných informací nebo využít již vytvořených portálů jednotlivých organizačních složek, které jsou umístěny na intranetu /extranetu.

Tyto informace jsou většinou utříděné, ale omezení platí na přístupová práva, též záleží na kvalitě správcovství, nakolik a jak často jsou data aktualizována. Bylo by nesmyslné zpracovávat do e-learningů veškeré vnitropodnikové normy, interní sdělení, informace o organizační struktuře, pokyny pro užívání různých šablon.

Jako standardní uživatel mám proto možnost využít jak volných informací, tak i zpracovaných výukových kurzů.



2-2 Informační pyramida ČP (zdroj: vlastní návrh)

²² dle zdroje 16

Úkolem referátu e-learningu je zajistit a udržovat plně funkční systém pro provozování elektronického vzdělávání. Nejde jen o výběr a správu řídicího systému, ale i veškeré práce při vytváření kurzů, vyhodnocení veškerých kritérií pro výběr vhodných témat pro zpracování kurzů, koordinace s manažery dalších úseků, kdy zavedení elektronické výuky plně nahradí kurzy prezenční, stanoví, kdo bude cílovou skupinou těchto kurzů apod. Bezesporu je to i ten, kdo eviduje veškeré uživatele a vede statistiky, na jejichž základě se zpracovává reporting pro kalkulace dalších investic v příštích letech.

2.3 Referát e-learningu

2.3.1 Organizace

Pro e-learning byl v rámci organizační struktury zřízen samostatný referát. Ten je začleněn do odboru vzdělávání a spolu s odbory administrace lidských zdrojů a odborem lidských zdrojů a motivace spadá do personálního úseku.



2-3 Organizační struktura (zdroj: Organizační řád ČP - viz [16])

Jeho činnost je v organizačním řádu definována následně.

Referát zejména:

- pracuje na vývoji nových vzdělávacích technologií,
- podílí se na tvorbě informačního systému ČP, je správcem informačního, komunikačního a evidenčního systému vzdělávání v ČP,
- rozvíjí systém vzdělávání e-learning,
- vytváří elektronické kurzy, testy a pomůcky určené zaměstnancům ČP, IDK a EDK,
- organizačně zajišťuje provoz elektronického vzdělávání v ČP.

V tomto referátu pracuje celkem 5 lidí z rozličných profesí. Složení tohoto týmu je uzpůsobeno tak, aby tento referát byl schopen pracovat velmi nezávisle. Vedle odborníků na softwarové záležitosti, zda najdete i zkušeného pedagoga, analytika, správce systému.

2.3.2 Historie

Jaká je historie a proč Česká pojišťovna zavedla e-learningové kurzy? Na to existuje mnoho publikovaných článků. Za ukázkou stojí vyjádření samotného spolutvůrce a hlavního leadera projektu. Pan Mgr. Jan Drábek na <http://www.e-learn.cz/> uvádí:

„Jedním z důvodů bylo urychlení vyškolení obchodníků v nových produktech. Systém e-learningu navíc vedl k významnému snížení administrativní náročnosti spojené s organizací a provozem kurzů. České pojišťovně to vyneslo nejen postavení progresivního inovátora, ale poskytlo i nástroj k trvalému udržování vysoké kvality služeb. Dokladem toho je i umístění na čelním místě v hodnocení v soutěžích pro pojistné společnosti.“

Situace, potřeby ve vzdělávání

Pro dosažení cílů specifikovaných v charakteristice společnosti se Česká pojišťovna výrazně soustřeďuje na zvyšování produktivity své obchodní sítě, zefektivnění vnitřních procesů a zkvalitnění služeb pro klienty. To vše je podmíněno kvalitní prací s lidskými zdroji, které představují jedno z hlavních aktiv společnosti. Před zavedením e-learningu disponovala Česká pojišťovna propracovaným řešením vzdělávání zaměstnanců všech profesí včetně kompletní evidence v centrálním informačním systému. Dynamika pojistného trhu však přinášela takové množství nových produktů či změn ve stávající nabídce, že organizace klasických prezenčních kurzů k těmto změnám v reálném čase nebyla možná. Proto se Česká pojišťovna rozhodla pro řešení zmíněných problémů využít metody e-learningu.

Bylo proto možné soustředit se v pilotním projektu výhradně na:

- ✚ definici pilotních elektronických kurzů a jejich ověření
- ✚ provázání e-learning systémů s ostatními informačními systémy České pojišťovny
- ✚ vybudování prostředků pro rozvoj e-learningu v budoucnosti

Projekt byl zahájen 1. ledna 2001 a jeho trvání bylo stanoveno do konce roku 2001. Bylo vybráno 15 elektronických kurzů s poměrně širokým spektrem obsahu pro otestování elektronické formy výuky v různých oblastech. Byly budovány jak kurzy produktové, tak kurzy z oblasti dovedností, jazykové přípravy, IT či přípravy nových zaměstnanců. Tvorba každého kurzu vyžadovala specifický přístup a projektový tým České pojišťovny získal tímto způsobem velmi cenné zkušenosti. Ve výběrovém řízení na zavedení e-learningu do České pojišťovny byla vybrána jako dodavatel technologií i jako zpracovatel kurzů firma Kontis, s.r.o. Její produkty (řídící systém Tutor2000 i vývojový nástroj pro tvorbu kurzů ToolBook II Instructor) splnily všechna zadaná kritéria. Řídící systém byl v pilotním projektu plně integrován se systémem SAP R/3 i s dalšími systémy, jako je např. databáze vnitřních předpisů. Společnost Kontis, s.r.o. rovněž dodala stavebnicové prostředí na bázi ToolBook II, které obsahuje řadu předpřipravených objektů a grafiky pro tvorbu produktových kurzů. Zaměstnanci České pojišťovny, kteří prošli školením těchto produktů, tak mohou rychle vyvíjet kurzy vlastními silami či upravovat produktové kurzy dodané společností Kontis, s.r.o. včetně zdrojových kódů. Na realizaci pilotního projektu se ze strany České pojišťovny podíleli 3 zaměstnanci včetně manažera projektu, ze strany Kontis projekt zabezpečoval tým 10 vývojářů, grafiků a vedoucích pracovníků. Pilotní projekt byl úspěšně zakončen a tak již v září 2001 mohl být zahájen ostrý provoz."²³

²³ Zdroj 7

2.3.3 Prostředí e-learningových kurzů TUTOR

Jak již bylo uvedeno, ve výběrovém řízení na zavedení e-learningu do České pojišťovny byla vybrána jako dodavatel technologií i jako zpracovatel kurzů firma Kontis, s.r.o. s řídicím systémem Tutor2000.

Přístupová stránka z prostředí firemního intranetu informuje o novinkách, soutěžích, dotazech apod. Jsou zde i přímé odkazy na informační portály obsahující informace ke standardním školením.



2-4 Úvodní stránka do e-learningu (zdroj: Intranet ČP - viz [16])

„Jak je prostředí strukturované?”

Při přihlášení se objeví okno Oznámení, kde jsou pokyny pro přihlašovatele.

Přihlášení probíhá přes prostředí Tutor2000. Přihlášení je možné jak přes intranetové, tak i extranetové stránky. Dle přihlášení se uživateli zobrazí informace pro všechny členy a i informace určené pro konkrétního uživatele.

Okno *Vaše kurzy* slouží k získání informací o jednotlivých kurzech a jejich lekcích, umožňuje spouštět jednotlivé lekce a sledovat postup studia. V pravé části okna je umístěn seznam kurzů a lekcí ve stromové struktuře, levá část zobrazuje detailní informace o vybraném kurzu či lekci.

Seznam kurzů je zobrazován v pravé části okna ve stromové struktuře. Při prvním otevření stránky *Vaše kurzy* jsou zobrazovány pouze kurzy **Ke studiu**. Jedná se o kurzy, které Vám byly nově přiděleny, či které jste dosud nedokončil(a). Pomocí lišty nad seznamem lze

zobrazit **Všechny** kurzy nebo pouze kurzy **Dokončené**. Za dokončené kurzy jsou považovány kurzy, u kterých jste úspěšně dokončil(a) všechny přidělené lekce.

Informace o kurzu získáte kliknutím na symbol či název požadovaného kurzu. V pravé části okna se zobrazí následující detailní informace:

- **Trvání** - obsahuje předpokládanou dobu trvání absolvování kurzu, tedy všech lekcí, které obsahuje.
- **Autor** - název autora kurzu.
- **Typ kurzu** - specifikace typu kurz.
- **Určení** - zde se uvádí cílová skupina uživatelů, pro které je kurz určen.
- **Popis** - obsahuje stručný popis obsahu kurzu.
- **Systémové požadavky** - specifikují prostředí nezbytné pro bezproblémový běh kurzu.
- **Stav kurzu** - informace o celkovém počtu lekcí a o tom jakou část jste již úspěšně či neúspěšně absolvoval(a).
- **Časové omezení** - určuje kdy je možné kurz používat.
- **Email** - emailová adresa správce kurzu.
- **Zaslání emailu všem, kteří mají přidělen daný kurz** - zaslání emailu všem uživatelům, kteří mají přidělen daný kurz a kteří mají emailovou adresu (pokud je povoleno správcem kurzu, pokud se nejedná o veřejný kurz, tj. kurz přístupný všem).

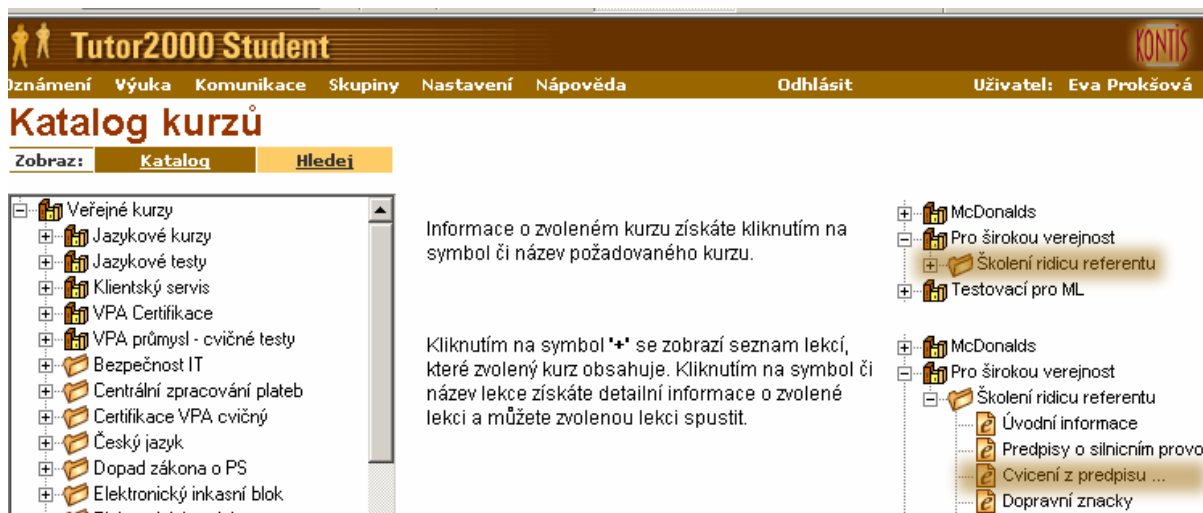
U každé lekce je připraven přehled základních informací jako:

- **Trvání** - udává předpokládanou dobu trvání lekce.
- **Typ lekce** - specifikuje typ lekce (online lekce, statický dokument atd.)
- **Popis** - stručný popis obsahu lekce.
- **Stav** - informuje o dosaženém stavu lekce. Jsou možné následující stavy: *Nespuštěna*, *Nedokončena*, *Dokončena*. U lekcí, které mají předepsáno požadované skóre jsou možné stavy *Úspěšně dokončena* a *Neúspěšně dokončena*.
- **Skóre** - pokud je lekce hodnocena obsahuje údaje o maximálním, požadovaném a Vámi dosaženém skóre včetně grafického vyjádření výsledků.
- **Časový limit** - obsahuje předepsaný časový limit určený k absolvování lekce.
- **Statistika** - informuje o počtu spuštění lekcí, zda je tento počet omezen. Dále obsahuje časové informace o prvním a posledním spuštění lekce a celkovém času studia lekce.
- **Časové omezení** - určuje kdy je možné lekce spouštět. „²⁴

Protože není účelem detailně vysvětlit přihlašovací systém, zmíním se dále již jen o struktuře zobrazovaných kurzů a dalších možných funkcionalitách.

Katalog slouží k vyhledávání kurzu. Pokud naleznete kurz, který vás zaujme, můžete se podívat na další informace: pro koho je určen, jak dlouho trvá, zda je vyhodnocován, jaké jsou systémové požadavky.

²⁴ Zdroj 16



2-5 Katalog kurzů Tutor2000 (zdroj: Intranet ČP- viz [16])

Přidělování kurzů je velmi intuitivní, a pokud byste potřebovali poradit, existuje nápověda nebo i informace o správci kurzu, kterého můžete kontaktovat.

Jak je nastaveno zabezpečení?

"Aby bylo možné důsledně zabezpečit přenos informací mezi jednotlivými uživateli a řídicím systémem byl jako bezpečný protokol zvolen protokol SSL. Použití tohoto protokolu plně zabezpečuje, že informace přenášené mezi uživateli a řídicím systémem (přihlašování, obsah lekcí, jednotlivé odpovědi v testech apod.) není možné kopírovat ani jinak poškodit.

SSL umožňuje serverům a uživatelům zabezpečit internetovskou komunikaci pomocí těchto tří služeb:

- Autentizace serveru digitálními certifikáty (ochrana proti podvodníkům)
- Bezpečnost přenosu pomocí šifrování
- Zabezpečení integrity dat při přenosu (ochrana proti vandalizmu)

Autentizace serveru je prováděna s použitím šifrování pomocí veřejného klíče RSA, společně s nezávislou autoritou vydávající certifikáty (zde společnost *Verisign*) pro certifikovanou autentizaci serveru. Při každém připojení k takovému bezpečnému serveru potom můžeme vidět jeho certifikát a tak si ověřit, kam jste se připojili.

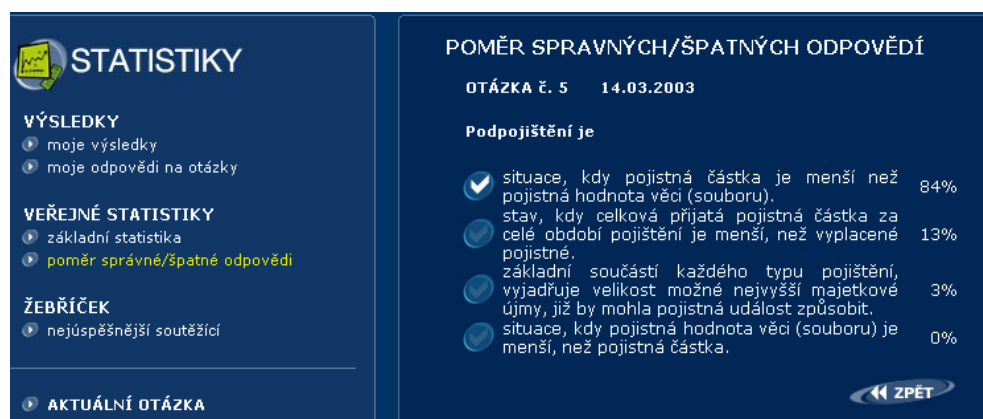
Jednoduchou metodou, jak zjistit zda jste připojeni na bezpečný server, je podívat se na URL adresu serveru. Pokud URL začíná zkratkou "*https://*" (s přidaným "s" na konci), jedná se o bezpečný server. Pokud se tedy chcete připojit na bezpečný server pomocí SSL protokolu, musí se do URL adresy přidat ono "s", aby URL začínalo "*https://*".²⁵

Jak Netscape Navigator tak i Internet Explorer nabízejí grafickou ikonku klíče resp. visacího zámku, podle které je rovněž možno zjistit, zda jsme připojeni k bezpečnému serveru.

²⁵ Zdroj 16

2.4 Pravidla hodnocení e-learningových kurzů České pojišťovny

System automaticky zaznamenává mnohé údaje. Zejména o tom, kdo se kdy přihlásil, kolik bylo uživatelů e-learningu za vybrané období (dnes, poslední týden, 30 dní, od počátku). Skutečně precizně jsou zachyceny soutěže, kde si každý může zobrazit, kdy a jak odpovídal na otázky a podívat se i na souhrnnou statistiku, kolik je v průměru správných odpovědí a kolik špatných odpovědí. Jde o bezpochyby skvělý nástroj zpětné vazby s jasným ukazatelem, kde jsou slabiny. Navíc tento systém vytváří prostředí nenásilné formy každodenního drilu.



2-6 Statistika e-learningu (zdroj: Intranet ČP- viz [16])

Již pro prvotním nastavení a vytváření kurzů byly do systému zabudovány mechanismy pro statistické zaznamenávání uživatelů. Existují přesné záznamy s informacemi o konkrétních uživatelích, jejich zařazení v rámci organizace České pojišťovny a počtu spuštění. Tyto informace byly použity jako klíčová vstupní data.

Název	ID regionu	Region	Počet účastníků	Počet spuštění
Centrální databáze partnerů	800	Centrála	10	55
Centrální databáze partnerů	(Prázdne)	(Prázdne)	1	5
Centrální zpracování plateb	230	Region jižní Čechy	26	28
Centrální zpracování plateb	330	Region západní Čechy	26	22
Centrální zpracování plateb	430	Region severní Čechy	29	30
Centrální zpracování plateb	530	Region východní Čechy	29	59
Centrální zpracování plateb	630	Region jižní Morava	16	19
Centrální zpracování plateb	730	Region severní Morava	66	92
Centrální zpracování plateb	800	Centrála	171	227

2-7 Data pro zpracování statistik (zdroj: interní statistiky ČP)

Mým úkolem bylo navrhnout a vytvořit systém vyhodnocení všech e-learningových kurzů, které k dnešnímu datu překročily počet 300 a které absolvovalo k březnu 2007 přes 112 tis. osob.

Pro vyhodnocení byl po konzultaci se zkušenými kolegy z referátu vzdělávání zvolen tento postup:

2.4.1 Rozčlenění kurzů

Bylo by nesmyslné hodnotit každý kurz jednotlivě, proto jsme rozdělili kurzy do sedmi skupin. Každá skupina se vyznačuje určitými specifiky, které budou podrobně vysvětleny v dalších kapitolách věnovaných přímo těmto skupinám.

1. Aplikace kurz **interní aplikace**, tvořen v ČP podle interních podkladů, spolupráce s jinými útvary
2. Kurz externí 1 kurz, který je vytvořen ve spolupráci s **externím partnerem** (obsah nebo vývoj kurzu)
3. Kurz externí 2 kurz, který je provozován na základě **zakoupené licence**
4. Kurz interní 1 kurz (**procesy, podpůrné aplikace**, který je vytvořen v ČP podle interních podkladů, částečně ve spolupráci s jinými útvary
5. Kurz interní 2 kurz **produktu** ČP, který je vytvořen v ČP podle interních podkladů, spolupráce s produktovými útvary
6. Testy certifikační, denní, ověřovací test (připravován v komplexní podobě)
7. Test didaktický test rozvíjející znalosti

2-8 Rozčlenění kurzů (zdroj: interní materiály ČP)

V dalším textu na tyto skupiny budu odkazovat tímto zkráceným označením nebo krátkým popisem, který je zvýrazněn.

Po seřídění dat bylo nutné ještě provést ruční úpravy a rozčlenění dat do jednotlivých skupin. Některé kurzy byly zaznamenávány do statistik pod více názvy. Pravděpodobně na základě pozdějších aktualizací. Jako příklad uvádím Centrální zpracování plateb, které se objevovalo ve statistikách nejen jako „Centrální zpracování plateb“, ale i „CZP I“

Kurz/test kat.	Název2	Název	(Prázdné)	Centrála	Region jižní Čechy	Region jižní Morava	Region Praha	Region severní Čechy	Region severní Morava	Region východní Čechy	Region západní Čechy	Celkový součet
kurz aplikace	Centrální databáze partnerů	Centrální databáze partnerů	1	10								11
	Skupina1	Centrální zpracování plateb	12	171	26	16	27	29	66	29	26	402
		CZP I	1012	3148	331	610	803	1326	1063	316	924	9533
	CP Úvěrová karta	CP Úvěrová karta	11	15								26
	DACP	DACP	1	6								7
	Elektronický inkasní blok	Elektronický inkasní blok	32	39	79	80	133	124	136	91	103	817
	EU fondy	EU fondy	2	49	173	105	165	362	404	149	294	1703
	EU fondy - cvičení - pilot	EU fondy - cvičení - pilot		16			8					24
	IRIS	IRIS	32	223	11	15	27	30	19	13	10	380
	ISP - provize_del18.9.2006 12:52:03	ISP - provize_del18.9.2006 12:52:03	296	89	421	396	405	573	546	360	451	3537
	JOK - ISP	JOK - ISP	45	21	71	6	198	214	66	79	13	713
	JOK - Kancelář	JOK - Kancelář	373	124	496	567	533	729	697	509	570	4598
	JOK - Komunikační centrum	JOK - Komunikační centrum	7	210	2	1	8	2	3	5	1	239
	JOK - Platba pojistného	JOK - Platba pojistného	1	141	1				1			144
	Skupina2	JOK - Práce s klientem	207	1331	171	197	427	298	387	224	253	3495
		JOK Rel. 3 del20.1.2005 11:02:08	23	55	47	69	87	91	100	44	73	589
	JOK - Vyhledávání v DACP	JOK - Vyhledávání v DACP	10	2	3	6	8	2	1	2	2	34
	JOK-CZP II R4	JOK-CZP II R4	3	56	2	2	17	8	4	2	4	98
	JOK-SPO del7.2.2005 9:11:31	JOK-SPO del7.2.2005 9:11:31	6	13		1						20
	KS: KDP release I/2005	KS: KDP release I/2005	7	103			2	1	1	1	1	116
	TC - TIA	TC - TIA	25	74	16	14	77	41	39	10	24	320
	TIA - majetek a odpovědnost občanů	TIA - majetek a odpovědnost občanů	14	54	10	14	54	35	116	18	14	329
	Celkem z kurz aplikace		2110	5958	1859	2096	2977	3871	3650	1851	2763	27135

2-9 Kontingenční tabulka počtu účastníků kurzů za regiony (zdroj: vlastní analýza)

2.4.2 Přiřazení vstupních parametrů

Pro všechny kurzy jsme dohledali s přesností na celý měsíc termín zavedení do ostrého provozu. V případě, že je kurz stále aktivní, není uveden konkrétní termín ukončení.

Zároveň bylo třeba určit oblast osob, pro které mají tyto kurzy smysl. Česká pojišťovna zaměstnává více jak 9000 zaměstnanců. Hlavními cílovými skupinami pro účel tohoto vyhodnocování byly určeny:

- A** Všichni zaměstnanci ČP (100 % z celkového počtu)
- O** Obchodní služba, tj výhradní pojišťovací poradci, pracovníci přepážek, agentur, obchodu centrály (70 %)
- KS** Kompletní zázemí klientského servisu, call-centra, platebního styku,...(15 %)
- M** Manažeři, metodici, vedoucí týmů, správci pro vyhraněné oblasti (5 %)
- S** Specialisté pro velmi úzké odborné oblasti (1 %)

Účelem tohoto parametru je změřit, nakolik využívá cílová skupina vytvořený e-learningový kurz.

Dalším vstupním parametrem každého kurzu bylo určení důležitosti. Hodnoty na škále 1-3 znamenají rozlišení, zda jde o:

- ✚ kurz povinný (1),
- ✚ volitelný, přesto stále pevně směřovaný na znalosti vyžadované společností (2),
- ✚ zájmové oblasti, jejichž nastudování Česká pojišťovna nevyžaduje, ale považuje je za přínosné či zvyšující atraktivitu vzdělávacího portálu (3).

Název	OD	DO	Určeno pro:	Důležitost
			A-všichni (100%), O-obchod (70%), KS-klientský servis (15%),	1-velká (povinné), 2-střední, 3-nízká
EXCEL 2000	prosinec 02		M	2
Kurz první pomoci	říjen 04		M	3
Microsoft Project	červen 03		S	2
MS Internet Explorer	červen 03		M	2
MS Office 2000	červen 04	leden 07	M, KS	2
MS Office XP	leden 07		M,KS	2
MS Word 2000	prosinec 02		M, KS	2
Školení řidičů referentů	říjen 05	červenec 06	M	1

2-10 Parametrizace kurzů (zdroj: vlastní návrh)

A posledním klíčovým údajem byl počet uživatelů v členění dle jednotlivých regionů.

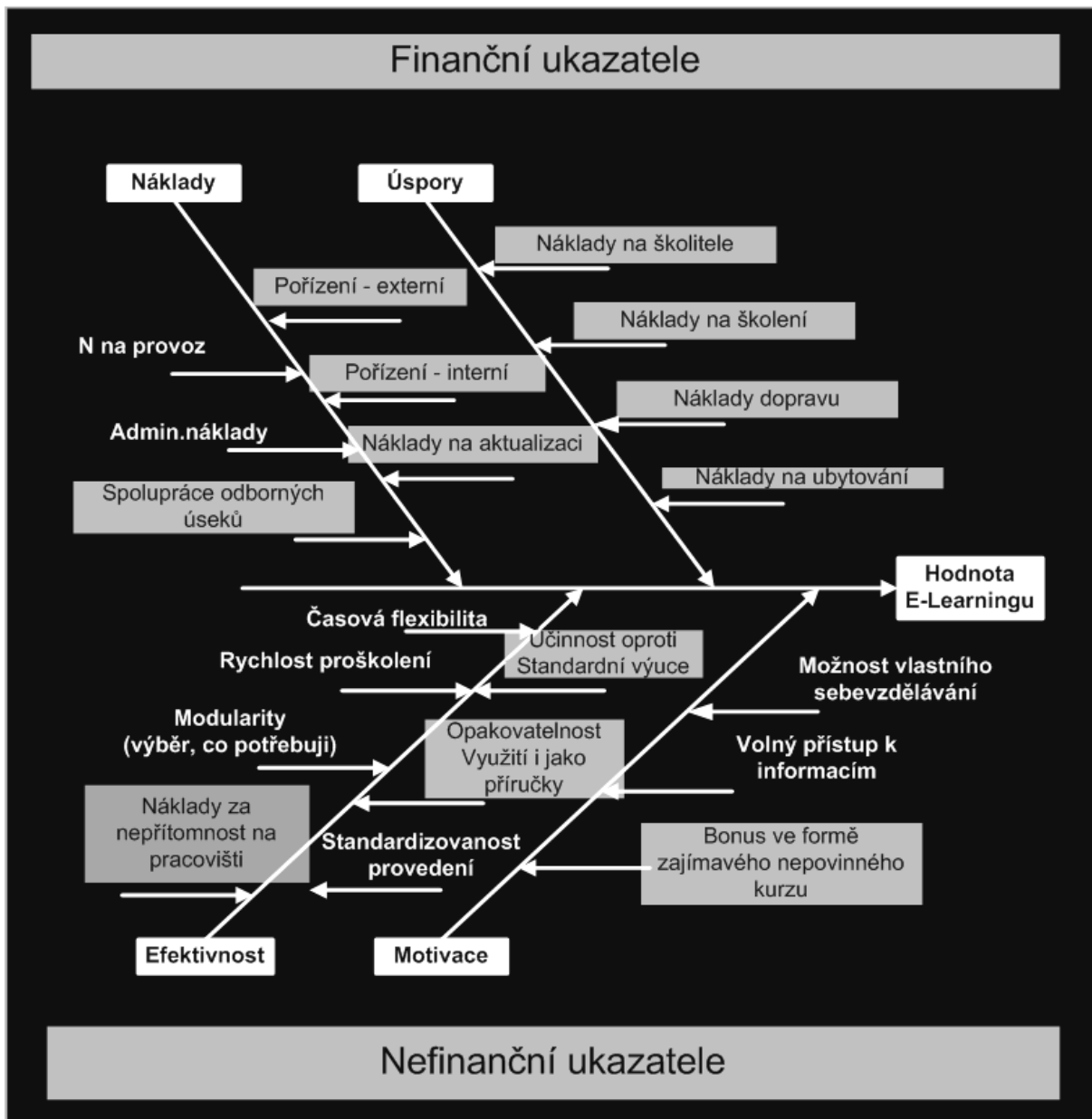
Název										Počet účastníků
	?	800	RJČ	RJM	Rpha	RSČ	RSM	RVČ	RZČ	
Investiční životní pojištění	70	98	8	2	13	13	7	6	6	223
Kapitálové životní pojištění	59	58	1	4	4	4	5	8	1	144
KOMBInované vkladové pojištění	189	180	35	40	173	101	73	72	141	1004
Pojištění domácnosti - 965	24	25	5	6	19	13	18	20	31	161
Pojištění majetku	5	14	4	4	16	4	8	6	9	70
Pojištění obytných budov - 821	7	13	7	5	10	8	9	15	23	97
Pojištění odpovědnosti	154	312	48	46	77	62	59	102	90	950
Úrazové pojištění	295	311	38	18	26	39	45	69	60	901
Životní pojištění DYNAMIK	296	364	76	77	186	127	120	119	173	1538
Životní pojištění DYNAMIK Plus	7	56	8	6	13	6	12	8	4	120
Životní pojištění MANAŽER	38	40	5		46	21		7	7	164
Životní pojištění PARTNER	26	55	6	9	45	5	6	10	6	168
Životní pojištění SLUNÍČKO	92	147	23	33	58	54	43	38	57	545

2-11 Počet účastníků dle regionu (zdroj: analýza dat ref. E-learningu)

2.4.3 Kritéria hodnocení

Jaká kritéria jsou započítávána do vyhodnocování jednotlivých kurzů? Neexistuje obecná šablona, kterou by bylo možné obecně použít. Každá firma by si dle interních podmínek měla vytvořit vlastní pravidla hodnocení.

V zásadě jsme zvolili metodu grafického uspořádání všech faktorů, které hodnotu e-learningu ovlivňují. Hlavními skupinami pro členění byly zvoleny 2 skupiny, finanční faktory a nefinanční faktory. Finanční faktory představují položky, které jsme započítávali do výpočtu nákladové a úsporové položky. Nefinanční faktory je mnohem těžší definovat, neboť jde především o hůře měřitelné ukazatele zvyšování efektivity práce případně motivace zaměstnanců.



2-12 Finanční a nefinanční kritéria hodnocení (zdroj: vlastní návrh)

2.4.4 Výpočet nákladů

Při výpočtu vlastních nákladů na zpracování e-learningového kurzu jsme odlišili náklady interní a externí.

Externí náklady:

Jde o náklady, které Česká pojišťovna zaplatí externímu dodavateli za vytvoření kurzu. Veškeré ceny jsou vyjádřeny v tis. Kč. Většinou jde o jednorázovou investici, do které se promítne cena za licenci, zpracování, případně provozování na vzdáleném serveru aj. U externích aplikací počítáme i s cenou za jednotlivé aktualizace.

Interní náklady:

Jde o náklady na práci lidí z České pojišťovny. Ty mohou tvořit až 100 % nákladů u kurzů vytvářených v rámci vlastních kapacit. Jsou to především testy, soutěže, některé kurzy interních aplikací. Ale ani externí kurzy se neobejdou bez potřebné spolupráce s interními žadateli o zpracování a odbornými konzultanty. Jak již bylo uvedeno, tyto aplikace se vytváří ve spolupráci s Českou pojišťovnou, jak s odborem e-learningu, tak i ostatními organizačními jednotkami. Náklady na vlastní zdroje jsou v tabulkách vyjádřeny ve dnech práce na jednoho člověka (v tzv. člověkodnech). Tzn. v případě centrální databáze partnerů je uvedeno 20 pracovních dní pracovníka ČP (při standardní pracovní době 8 hodin). Nerozlišujeme, zda jde o 2 osoby po 10 dnech, či o 1 osobu na 20 dní.

Při zjišťování hodnoty na 1 člověka a den jsme zohlednili tyto náklady vynaložené na zaměstnance:

Průměrné platové náklady pro osobu od úrovně metodika, specialisty
 Další mzdové náklady placené zaměstnavatelem
Náklady na pracoviště (vybavení, elektřina, poloh. renta, ...)
 Celkem 3500 Kč na osobu a den

Částka byla stanovena kvalifikovaným odhadem a je stejná pro pracovníky e-learningu i pro specialisty z jiných úseků, kteří při tvorbě kurzů pomáhají. Vycházíme z průměrných nákladů na zaměstnance ČP s lokalitou pracoviště v Praze, kde sídlí centrála a vzniká většina kurzů.

Struktura dat v tabulce:

Základní údaje	Náklady								
	Počet účastníků	Počet upgrade	Externí N		Interní N			FIXNÍ	PRUM. FIX. N.
Cena investice			Cena upgrade	člověko den	Člověko -den/ČP	Člověko-den/up grade	Celkem fixní N	N. na účastníky	
KOMBInované vkladové pojištění	1004	2	70	0	0	5	5	192,5	0,192
Pojištění majetku	70	0	35	0	30	1	0	143,5	2,050
Pojištění odpovědnosti	950	1	35	0	30	1	10	178,5	0,188
Úrazové pojištění	901	1	35	0	30	1	10	178,5	0,198
Životní pojištění DYNAMIK	1538	4	70	0	25	3	5	238,0	0,155
Životní pojištění SLUNÍČKO	545	0	70	0	25	3	0	168,0	0,308
Investiční životní pojištění	223	1	15	0	25	3	10	148,0	0,664
Kapitálové životní pojištění	144	0	15	0	25	3	0	113,0	0,785
Pojištění obytných budov - 821	97	0	35	0	30	1	0	143,5	1,479
Životní pojištění DYNAMIK Plus	120	3	70	0	25	3	5	220,5	1,838

2-13 Kurzy – vyčíslení nákladů (zdroj: podklady ref. E-learningu)

Přímo jsou započteny externí náklady (cena investice). "Cena upgrade" představuje cenu za jednu realizovanou aktualizaci. Proto tuto hodnotu musíme vždy vynásobit počtem upgradů. To samé platí i u interních nákladů, kde navíc do celkového součtu vstupuje uvedená hodnota v "člověkodnech" vynásobená cenou 3,5 tis. Kč.

Součtem externích a interních nákladů získáme přehled o celkových fixních nákladech. Tato hodnota nám odráží celkovou finanční náročnost daného kurzu. Tím i logicky vyplývá potřeba vyššího počtu uživatelů, jde-li o nákladnější kurz, aby se investice vrátila.

2.4.5 Výpočet úspor

Elektronické vzdělávání nepředstavuje hodnoty zisku jako takové. Lze pouze sledovat náklady možné alternativy (úspory na cestovním, lektoru, nákladech na tisky, pronájmy, zisky na produktivitě, neměřitelné výhody, spokojenost zákazníků,...) Více viz "Kritéria posuzování" v obecné části této práce (viz strana 17).

Většina autorů studií nabádá k poměření nákladů se standardním školením. Zde se sledují náklady na zajištění pozvánek, školitele, materiály, dopravu lidí, školící místnost a techniku, případně ubytování. Konec konců je elektronické vzdělávání alternativou běžného postupu.

Interní kurzy

Jaké náklady jsme započtli?

- ✚ Náklady na školitele
- ✚ Náklady na školící místnost
- ✚ Náklady na ubytování
- ✚ Náklady na dopravu

Uvedený počet dní standardního školení využijeme při výpočtu nákladů na výukový den a připočtení ubytování, je-li trvání kurzu delší než 1 den.

Náklady na lektora, prostory jsou určeny průměrnými náklady dle obvyklých cen. Vycházíme z naplněné třídy 30 lidí. Nelze samozřejmě říci, že všechna standardní školení se těší tak vysoké účasti. Jde většinou o nižší počet. Hodnota je zvolena záměrně vyšší. Porovnáme-li náklady s úsporami a úspory již v tomto prvotním porovnání převyší náklady, je možné již s velkou pravděpodobností tvrdit, že e-learningový kurz se zaplatil.

Při výpočtu vycházíme z cen:

- ✚ 3 500 Kč za školitele a den
- ✚ 3 500 Kč za pronajaté prostory a techniku /den
- ✚ 400 Kč na dopravu a jiné výdaje na osobu a den

Vzhledem k rozptýlení agentur společnosti Česká pojišťovna po celé České republice je nemyslitelné definovat přesné náklady na dopravu dle regionů. Dodržujeme sice zásadu, aby standardní kurzy probíhaly v blízkosti cílové skupiny, ale účastníci mají na výběr, kdy a kde se kurzu zúčastní. Zpravidla je vyhlášen harmonogram míst a termínů a účastníci přihlašovací systém potvrdí zvolený termín. I zde jsme použili spodní hranici odhadu.

Externí kurzy

U externích kurzů je postup výrazně snazší. Postačí vycházet z aktuálních cenových nabídek školicích společností, které jsou k dispozici z portálu využívaných kurzů Českou pojišťovnou nebo i na veřejné nabídce na internetu. Pokud jde o kurzy počítačových dovedností, je hlavním partnerem ČP firma GOPAS. U jazykových kurzů existuje systém příspěvků na osobu dle pozice a úrovně jazykových dovedností.

Základní údaje	Úspory					
	Počet dní standardního školení	školitel + prostory ke školení	ubytování	doprava/ vícenáklady	Odhad celkových nákladů na školení pro daný počet účastníků	Průměrné N na účastníka
KOMBInované vkladové pojištění	2	7	1	0,4	3 045,5	3,03
Pojištění majetku	2	7	1	0,4	212,3	3,03
Pojištění odpovědnosti	1	7		0,4	601,7	0,63
Úrazové pojištění	1	7		0,4	570,6	0,63
Životní pojištění DYNAMIK	2	7	1	0,4	4 665,3	3,03
Životní pojištění SLUNÍČKO	1	7		0,4	345,2	0,63
Investiční životní pojištění	1	7		0,4	141,2	0,63
Kapitálové životní pojištění	1	7		0,4	91,2	0,63
Pojištění domácnosti - 965	1	7		0,4	102,0	0,63
Životní pojištění MANAŽER	1	7		0,4	103,9	0,63
Životní pojištění PARTNER	1	7		0,4	106,4	0,63
Pojištění obytných budov - 821	1	7		0,4	61,4	0,63
Životní pojištění DYNAMIK Plus	1	7		0,4	76,0	0,63

2-14 Kurzy – vyčíslení úspor (zdroj: vlastní návrh)

2.4.6 Porovnání se započtením finančních ukazatelů

Po vyčíslení nákladů a úspor získáme první jasný indikátor finanční vyváženosti elektronického vzdělávání a standardního vzdělávání. Na pomyslných vahách poměříme, kolik nás stojí vyškolení 1 osoby prostřednictvím e-learningu a standardním kurzem.

Pro každou skupinu kurzů jsou vytvořeny grafy, které zobrazují, kolik osob za cenu jednoho standardního školení lze vyškolit prostřednictvím elektronického kurzu. Tato hodnota je v grafu označena zkratkou P1. V okamžiku, kdy P1 je vyšší než jedna, dochází k situaci, že průměrné náklady na osobu za e-learning jsou nižší než průměrné náklady na osobu za standardní školení a nastavený ukazatel označený jako "semafor" (viz. obrázek 2.14) hlásí stav OK. V případě, že hodnota je nižší než 1, semafor hlásí "dále analyzovat".

Informace o tom, zda se již kurz zaplatil, sama osobě není dostatečně výmluvná. Je třeba se podívat, jak dlouho je kurz v provozu. Proto jako doplňkový ukazatel poslouží i % životnosti.

Pro účel vyhodnocení byly zvoleny pouze 3 úrovně:

- 🚩 10 % Kurz vytvořený v roce 2007
- 🚩 50 % Kurz bez časového omezení, lze jej ponechat v běhu po neomezenou dobu
- 🚩 100 % Kurz ukončený, jednorázový, kurz u kterého očekáváme, že splnil účel a zastarává

Bylo by možné stanovit více úrovní, ale představovalo by to častější přehodnocování ukazatelů při udržování sledování aktuálních dat. Zároveň je možné říci, že většina kurzů není starších než 3 až 4 roky a předpokládá se jejich užití i v budoucnu.

Tento údaj o životnosti v této fázi jen plní funkci doplňující informace. Bude mu věnována pozornost až v další fázi hodnocení.

Už při prvním porovnání úspor a nákladů by bylo dobré vědět, kolik účastníků bychom potřebovali, aby kurz absolvovalo, aby se elektronické zpracování vyplatilo. Proto dalšími dvěma ukazateli je dopočet uživatelů v absolutním i relativním počtu. Minusové hodnoty dokládají, že daný kurz splnil svou úlohu a referátu e-learningu již spadl kámen ze srdce, zda rozhodnutí o realizaci daného kurzu bylo správné.

Základní údaje		Posouzení finančních ukazatelů		
Název	Semafor	% životnosti	Počet osob do zaplacení školení	V %
	OK/ nutné posouzení nefinančních ukazatelů	100% - již ukončeno; 50% - probíhá (bez limitu); 10% (nové, čerstvě zpuštěno)	Kolik chybí účastníků do zaplacení kurzu	relativní vyjádření vůči počtu účastníků
KOMBInované vkladové pojištění	OK	50%	-941	-94%
Pojištění majetku	OK	50%	-23	-32%
Pojištění odpovědnosti	OK	50%	-668	-70%
Úrazové pojištění	OK	50%	-619	-69%
Životní pojištění DYNAMIK	OK	50%	-1 460	-95%
Životní pojištění SLUNÍČKO	OK	50%	-280	-51%
Investiční životní pojištění	dále analyzovat	50%	11	5%
Kapitálové životní pojištění	dále analyzovat	50%	34	24%
Pojištění domácnosti - 965	dále analyzovat	50%	121	75%
Životní pojištění MANAŽER	dále analyzovat	50%	46	28%
Životní pojištění PARTNER	dále analyzovat	50%	70	41%
Pojištění obytných budov - 821	dále analyzovat	50%	130	134%
Životní pojištění DYNAMIK Plus	dále analyzovat	50%	228	190%

2-15 Kurzy – posouzení finančních ukazatelů (zdroj: vlastní návrh)

2.4.7 Porovnání se započtením nefinančních ukazatelů

Tím se dostáváme k nejproblematičtější části. Jak určit a jak započítat i nefinanční přínosy jako je flexibilita, dobrovolnost, zvýšení efektivity, zvýšení motivace,...?

Každá kalkulace má své ohraničení. Při sledování příliš mnoha ukazatelů bychom již naráželi na náročnost zpracování a rostoucí nebezpečí chyby nadcenění/podcenění těchto kritérií.

Zvolili jsme proto ty, které jsou srozumitelné, jsme je schopni hodnotově zařadit a jasně definovat podmínky jejich nastavení. Pro férové užití jsou ukazatele nastaveny nejen jako bonusové, tzn. jejich vlivem se zvyšuje hodnota kurzu, ale i malusové, které snižují vypočtený přínos kurzu.

Kritéria kategorie „Opakované používání“

Většina kurzů, stejně jako učebnice, poznámky ze školení, zápisy, směrnice slouží jako zdroj informací. Využívají se nejen při učení, ale i při obnovení informací, které neudržíme v aktivní paměti. Naprostá většina kurzů je nastavena tak, že se k nim uživatel pravidelně vrací.

Budete-li propočítávat cenu úvěru, můžete použít kurz Finanční matematika, protože víte, že tam máte k dispozici postup i s kalkulačkou, kam stačí zadat čísla. Statistické sledování zaznamenává nejen počet uživatelů (prvních spuštění), ale i opakovaných otevření. Lze tedy usuzovat, že důvodem opakovaného spuštění je vyhledání nějaké informace. Opakované otevření jsme ohodnotili cenou 10 Kč za otevření.

Kritéria kategorie „Ztráta efektivity“

Tento parametr je nastaven jako malusový ukazatel. Ač bychom rádi věřili, že efektivita e-learningového kurzu je stejná jako efektivita standardního školení, snižujeme efektivitu dle typu kurzu. V průměru se předpokládá, že efektivita elektronického kurzu je o 30 % nižší než efektivita standardního školení. Všechny kurzy sice jsou nastaveny tak, aby na konci byl uživatel nucen projít si testovacími otázkami, zda probrané látky správně porozuměl, přesto není zde možná přímá komunikace s lektorem, který by poskytl přímou zpětnou vazbu nebo informace doplnil.

Je zcela zřejmé, že komunikační dovednosti nebo řeč těla zpracovaná elektronicky nebude mít nikdy takový přínos jako živý workshop. Zde jsme efektivitu drasticky snižovali. Podobnému problému čelí i výuka cizích jazyků.

Kritéria kategorie „Časová úspora“

Kurzy, které jsou zpracovány do elektronických kurzů jsou různě dlouhé. Od denních soutěží se 3 otázkami, které jsou na 2 minuty až po náročnější kurzy i na 2,5 hodiny. Jazykové výukové kurzy jsou nastaveny pro opakované spuštění a určování si vlastního tempa při studiu. Tím se prodlouží doba na několik hodin e-learningu.

Každý, kdo absolvuje kurz mimo budovu a mimo své pracoviště, musí počítat s mnohem větší časovou ztrátou než je pouhá doba trvání školení. Ať již definujeme tuto časovou ztrátu jako náklad firmy, která pracovníka platí, i když se nevěnuje své práci nebo jako čas, který bude muset pracovník dohnat, protože si plní své úkoly a účastní-li se školení, jeho práce na něj počká. Zcela evidentním příkladem je práce obchodníka, který pracuje na vlastní IČO a jeho příjem nezvýší omluva, že nesjednával obchody z důvodu školení.

Časová úspora je velmi flexibilní parametr. Opět jsme volili cestu nízkého odhadu, kdy jsme nastavili hodnotu 1000 Kč úspory za každý den standardního školení oproti e-learningu. Co tento parametr znamená? Pokud by se pracovník nezúčastnil celodenního školení, ale absolvoval by v práci kurz prostřednictvím e-learningu, který by zabral cca 2 hodiny, byl by schopen se zbývajících 6 hodin věnovat své standardní práci. Byl by přínosem pro firmu nebo by tím získal čas pro sebe (nemusel by dodělávat věci po práci).

Kritéria kategorie „Motivace“

Dobrovolnost / aktivní přístup

Ruku na srdce, kdo je rozmazlován zaměstnavatelem tak, že by jej často vysílal na školení a dbal o jeho rozvoj, pokud požaduje výkon, výkon a ještě jednou výkon. Je zřejmé, že někteří jsou lepší bojovníci a na školení se dostanou častěji. Jiní, z důvodu objemu práce musí svou účast často zrušit. Pro ty je e-learning jedna z mála možností, jak si rychle doplnit potřebné informace.

I zde je nastavena škála 1 až 3. Priorita 1 představuje kurzy (zejména testy), které jsou povinné. Cílová skupina musí kurzy povinně absolvovat. Zde je nesmyslné jakkoliv vyhodnocovat dobrovolnost či aktivní přístup. Prioritu 2 jsme přiřadili kurzům, které většina potřebných lidí absolvuje v podobě standardních školení a e-learning využívá k upamatování

nebo je volně přístupný všem, kteří by se rádi o dané oblasti dozvěděli více. Je vcelku zajímavé číst ve vnitropodnikovém časopise o pokrocích a možnostech, které poskytuje např. Jednotný obchodní systém (JOS), který je vyvíjen pro obchod. Ale zcela novou dimenzi tato informace získá, pokud si prostřednictvím e-learningu vyzkouším i vlastní funkcionality. Jde beze sporu o nefinanční přínos pro uživatele. Ocenili jsme tento kurz, jako dar každému uživateli v hodnotě 100 Kč. Nejnižší prioritou 3 je přiřazena více méně zájmovým kurzům, které firma nevyžaduje - ty lze ohodnotit jako bonus každému zaměstnanci, který je využije. Jsou pojímány jako nefinanční odměna či motivace v hodnotě 300 Kč.

Procento využití cílové skupiny

Tento ukazatel vychází z definování cílové skupiny, pro kterou je kurz určen. Hodnota může překročit i 100 %, neboť nikde neexistuje omezení, že by si kurz nemohl přiřadit někdo z jiných úseků. Pokud bychom chtěli pracovat s naprosto přesnými daty, bylo by třeba navíc zohlednit fluktuaci na jednotlivých úsecích. Čím více se lidí na dané pozici vystřídá, tím více nových a nových zaměstnanců je nuceno opětovně zavítat do prostředí e-learningu, aby se co nejrychleji dostalo do obrazu, jak daný proces vlastně tady funguje.

Naopak nízké procento upozorňuje, kde jsou rezervy. Jaké podpoře ze strany vedení se e-learning těší. Kolik propagace je e-learningu věnováno. Je zřejmé, že pokud jsou dobrovolníci z řad zaměstnanců považováni za tiché blázny, pokud se chtějí vzdělávat, je těžké e-learningu budovat dobré jméno. Navíc je v rámci pojišťovny podporován systém pracovišť typu "open space"²⁶, kde je poměrně těžké získat pro sebe potřebný čas bez vyrušování při výuce.

Základní údaje	Efektivnost			Motivace	
	Název	Materiál jako náповěda	% efektivity oproti osobnímu	Časová úspora	Dobrovolnost / aktivní přístup / bonus od firmy
	10 Kč za každé opakované otevření	Ztráta efektivity v prům. o 1/3 oproti osobnímu; u psychologických dovedností až 80%	6 hod. za každý den školení (průměrná doba trvání e-learningu = 2 hod.), cca 1000 Kč/osoba/den	Priorita = 2 (bonus 100 Kč/osoba jako bonus od firmy); priorita = 3 (bonus 300 Kč/osoba)	Kolik lidí z předpokládané skupiny mělo o školení zájem?
Centralní zpracování plateb	65,44	30%	1	0	130%
EU fondy	12,62	30%	1	0,1	27%
JOK - Kancelář	8,67	30%	1	0	73%
ISP - provize_del18.9.2006 12:52	8,62	30%	1	0	55%
JOK - Práce s klientem	17,17	30%	1	0	65%
Elektronický inkasní blok	3,04	30%	1	0,1	13%
JOK - ISP	0,07	30%	1	0	11%
IRIS	2,72	30%	1	0	42%
TC - TIA	0	30%	1	0	22%
JOK - Komunikační centrum	0	30%	1	0	4%
TIA - majetek a odpovědnost obč	0	30%	1	0	23%
JOK - Platba pojistného	2,9	30%	1	0	2%
KS: KDP release I/2005	0,4	30%	1	0	8%
JOK-CZP II R4	0	30%	1	0,1	2%
EU fondy - cvičení - pilot	0,07	30%	1	0,1	0%
JOK - Vyhledávání v DACP	0,32	30%	1	0,1	1%

2-16 Kurzy –efektivnost, motivace (zdroj: vlastní návrh)

²⁶ tzv. otevřená pracoviště, v budově Prague Gate vytvořeny kanceláře jako otevřená celá patra, kdy na jednom patře je až 120 osob (klientská servis)

Posledním zvoleným faktorem, který nám do hodnocení vstupuje je stáří kurzu, které je již jednou uveden v tabulce v údajích % životnosti. Zde jsme zvolili tři úrovně životnosti - 10, 50 a 100 %.

Tyto hodnoty ovlivní konečný výsledek tím, že se celková konečná hodnota vynásobí koeficientem:

- 1,3 pokud jde o kurz na začátku životnosti (tj. 10%)
- 1,1 pokud jde o kurz, který bude ještě sloužit po neomezenou dobu
- 1 jde-li o soutěž, jednorázový test, již ukončený výukový kurz

Opět se držíme strategie příliš nenadhodnocovat přínos. Proto uvedené vypočtené hodnoty představují minimální (tedy jisté) dosažené "úspory".

Základní údaje		Motivace		Vyhodnocení	
Název	Dobrovolnost (vyjádření vlastního zájmu)	% využití cílové skupiny	Zohlednění nefinančních ukazatelů	Doporučení	
	Priorata menší než 2 (bonus 100 Kč jako bonus od firmy)	Potenciál vyjádřen cílovou skupinou	Výnosy na osobu (koeficient 1,3 pro nové kurzy, 1,1 pro rok staré)	1 - pokračovat; 2 - zvýšit informovanost o kurzu; 3 - ukončit	
EXCEL 2000	0,1	10%	5,214	1	
Kurz první pomoci	0,3	76%	1,552	1	
MS Internet Explorer	0,1	60%	3,605	1	
MS Office 2000	0,1	38%	3,648	1	
MS Office XP	0,1	29%	3,638	1	
Školení řidičů referentů	0	148%	1,308	1	
Microsoft Project	0,1	9%	9,688	3	
MS Word 2000	0,1	0%	3,622	3	

2-17 Kurzy – vyhodnocení (zdroj: Vlastní návrh)

Jak tedy funguje vyhodnocení konečných dat?

Vypočteme konečnou výši " bonusu", kterou tvoří veškeré "úspory" za nerealizovanou alternativu výuky (standardní školení) a přínosy v podobě vyhodnocené efektivity:

- ✚ Využití kurzu jako nápovědy, příručky, upamatování si již proškoleného (opakované využití)
- ✚ Časová úspora
- ✚ Snížení efektivity oproti standardnímu školení
- ✚ Motivační
- ✚ Zohlednění nastavené priority kurzu
- ✚ Časový faktor
- ✚ Zohlednění, v jaké etapě životního cyklu se kurz nachází.

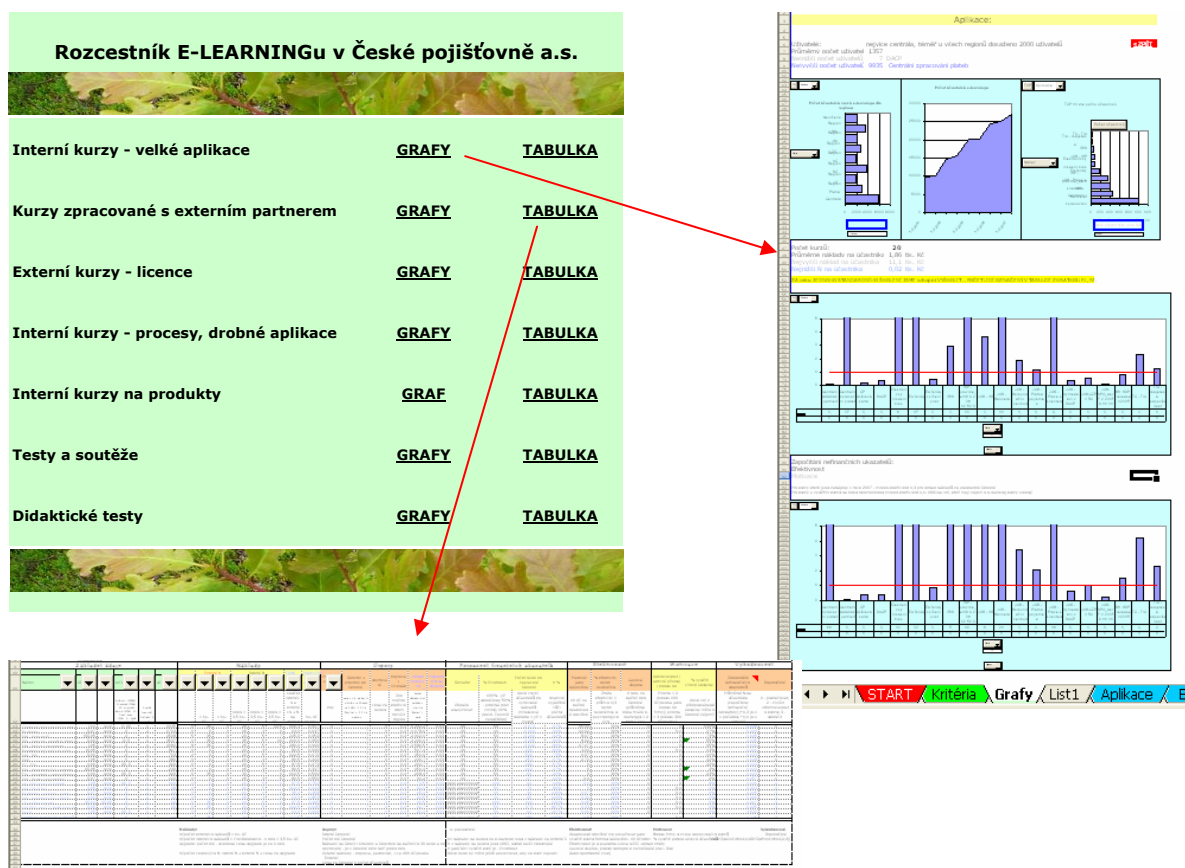
Jako základní poměřovací jednotka byl zvolen přepočten na jednoho uživatele.

Proto konečné porovnání skutečně vynaložených nákladů na osobu a kurz je poměřen s celkovou výší úspor na osobu a kurz. Na základě tohoto porovnání vyloučnou z grafu 3 doporučení:

1. **POKRAČOVAT** => Úsporová částka na účastníka je větší než nákladová částka na účastníka za e-learningový kurz a navíc kurz již při prvním porovnání nákladů a úspor se prokázal jako ziskový.
2. **ZVÝŠIT INFORMOVANOST** => Úsporová částka na účastníka je větší než nákladová částka na kurz. Kurz prokázal svou konkurenceschopnost vůči standardnímu školení až po zvážení nefinančních kritérií.
3. **UKONČIT** => Kurz ani po započtení nefinančních kritérií neprokázal svou konkurenceschopnost. Zde bych považovala slovo ukončit spíše jako otázku. Je potřeba jednotlivě posoudit nevyhovující kurz a zjistit důvody, proč daný kurz neprošel vyhodnocovacím sítím. Zda šlo o chybné zadání kurzu, nečekanou změnu postupu, chybu načítání uživatelů, nedostatečnou publicitu atd. Těto interpretaci se budu věnovat v hodnocení jednotlivých skupin kurzů.

Struktura vyhodnocení

Pro přehlednost a rychlé propojení potřebných tabulek a grafů, byl vytvořen rozcestník s rychlými odkazy na příslušné tabulky a grafy.



2-18 Rozcestník (zdroj: Vlastní návrh)

2.5 Vlastní vyhodnocení kurzů dle skupin

Obecná charakteristika skupiny kurzů je popsána následně:

Struktura - jaké kurzy skupinu tvoří a čím je skupina specifická

Vývoj - kdo se podílel na vytváření

Časová a finanční náročnost - v jakých cenových relacích se kurzy pohybují a kolik času představuje jejich příprava

Aktualizace - nakolik jsou kurzy náročné na aktualizace

Cílová skupina - pro koho jsou kurzy zejména určeny

Data - nejvýraznější údaje o skupině (nejvíce uživatelů, nejstarší/nejmladší kurzy,..)

Přehled informací o uživatelích:

Vyhodnocení účasti - grafy pro následující 3 skupiny

Počet účastníků - celkový přehled o navštěvovanosti kurzů

Složení účastníků - charakteristika účasti s rozčleněním na centrálu a regiony

Top 10 - kurzy s nejvíce uživateli

Posouzení a doporučení:

Vyhodnocení finanční - grafy + komentář

Celkový výsledek - konečné zhodnocení celé skupiny a doporučení

2.5.1 Skupina „Aplikace“

Struktura

Do této skupiny spadá 20 kurzů, které představují větší aplikace vytvářené na míru pro Českou pojišťovnu. Představují aplikace typu Jednotný obchodní systém, systém manažerského reportingu IRIS, práci s digitálním archívem (označováno DACP), fondy evropské unie, provozní systém pro zpracování neživotního pojištění TIA aj.

Vývoj

Jde o kurzy velkých aplikací navržené a plně vytvořené v rámci České pojišťovny. Veškeré podklady jsou připravené ve spolupráci s jinými útvary. Odbor e-learningu zajišťuje zpracování modulu.

Časová a finanční náročnost

Časová náročnost je poměrně velká, tomu odpovídá i cena kurzu. Cena za vytvoření kurzu se pohybuje mezi 35 – 280 tis. Kč.

Aktualizace

U těchto kurzů se setkáváme s nejvyšším počtem aktualizací. „JOK – práce s klientem“ se pyšní osmi aktualizacemi, „JOK – kancelář“ pěti aktualizacemi. Každá 2-3 aktualizace vyžaduje přidat celý modul. Důvodem početných změn je neustálé zlepšování efektivnosti a i vytvoření uživatelsky příjemnějšího prostředí.

Cílová skupina:

Tyto kurzy slouží jako povinné kurzy pro dané skupiny zaměstnanců (obchod, klientský servis). Mají praktické využití i pro absolventy standardního školení a pro nové nástupy. Často se využívají pro vyhledání potřebné informace nebo i obnovení znalostí, pokud pracovník školení absolvoval, ale nějakou dobu tyto informace nepoužil. Jejich důležitost je určena prioritou 1-2, tzn. buď přímo povinné kurzy nebo kurzy zaměřené na konkrétní výkon práce v České pojišťovně.

Data:

Využití se pyšní počtem více než 27 000 uživatelů, tj. okolo 1350 osob na jeden kurz. Celkově systém zaregistroval téměř 40 000 spuštění.

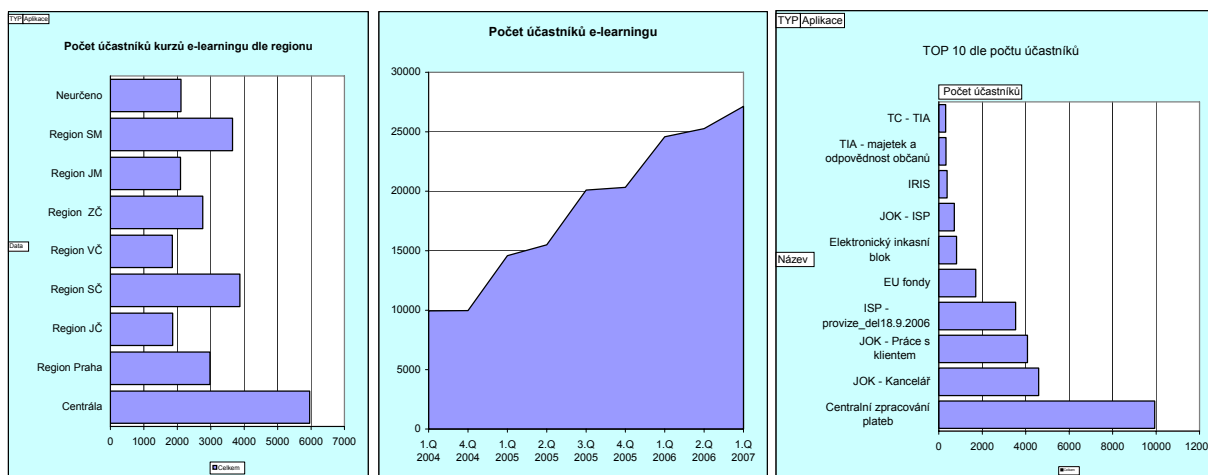
Jde o nejvíce využívanou skupinu kurzů. Nejstarší kurz vznikl v lednu 2004, nejmladší z vyhodnocovaných kurzů je z února 2007, tudíž údaje ukazují počet bezprostředních uživatelů po spuštění kurzu do provozu.

Vyhodnocení účasti

Aplikace:

Uživatelé: nejvíce centrála, téměř u všech regionů dosaženo 2000 uživatelů
Průměrný počet uživatelů 1357
Nejnižší počet uživatelů: 7 DACP
Nejvyšší počet uživatelů: 9935 Centrální zpracování plateb

[< ZPĚT](#)



2-19 Aplikace – počet účastníků (zdroj: Vlastní návrh)

Složení účastníků

Z dat vyplývá, že kurzy jsou velmi atraktivní nejen na centrále, ale i na agenturách. Je třeba zdůraznit, že většinu osob na regionech tvoří výhradní pojišťovací agenti, kteří nejsou zaměstnanci České pojišťovny. Nemají pevné pracoviště a většinu času tráví v terénu. Je pro ně mnohem náročnější se prostřednictvím svých notebooků připojit k síti a absolvovat potřebný kurz přes Extranet ČP, případně si zajet na agenturu, kde by se mohli přihlásit přímo do intranetové sítě a udělat si kurz z vnitřní sítě. Ve všech regionech absolvovalo alespoň jeden z uvedených kurzů přes 2000 osob, v Severních Čechách téměř dvojnásobek. To

dokladuje, že připojení agentur do e-learningového systému funguje. Navíc, v průměru každý druhý uživatel si otevřel aplikaci opakovaně.

Počet účastníků

Graf (viz obr. 2.18, Počet účastníků e-learningu) ukazuje kumulované hodnoty počtu uživatelů po jednotlivých čtvrtletí. Tento údaj je prezentován s určitým zjednodušením. Při zpracování dat jsme vycházeli ze sestavy údajů s uvedením součtu účastníků, kteří využili daný kurz. Nikoliv z detailu o jednotlivých přihlášení. Pro ilustraci vývoje počtu účastníků jsem proto vyšla ze zjednodušení, že nejvíce uživatelů si kurz přihlásí v době, kdy byl nově zaveden. Skutečnost se může trochu lišit, ale není naprosto klíčová pro účel tohoto hodnocení.

TOP 10

Naprostými vůdci v počtu uživatelů jsou kurzy:

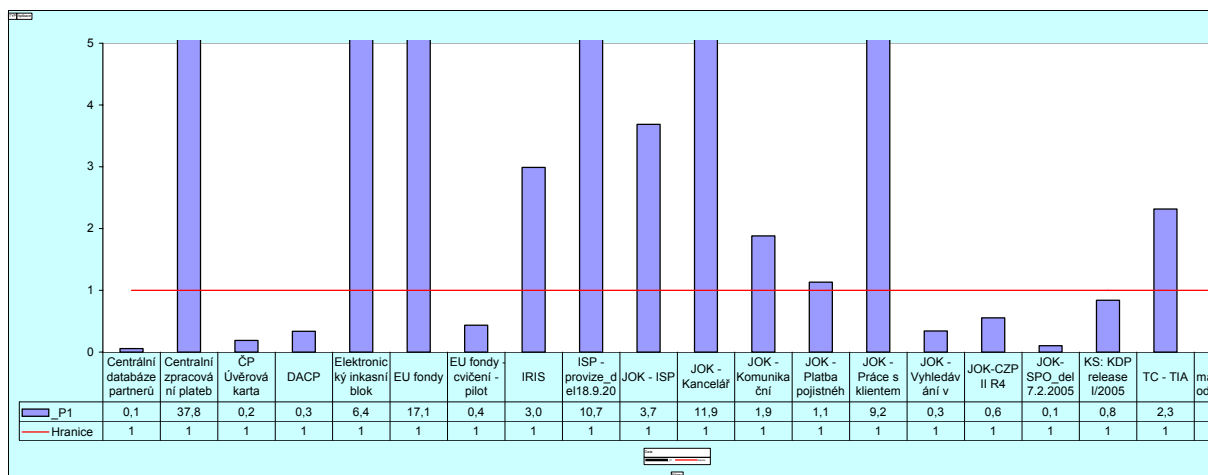
- ✚ Centrální zpracování plateb,
- ✚ Jednotný obchodní systém – kancelář, práce s klientem.
- ✚ Provizní systém

Je to snadno vysvětlitelné. Centrální zpracování plateb není přímo školen v obchodní službě. Kurz je určen pro centrálu. Jenže většina obchodníků chce pro své klienty vědět, jak proces funguje. Zároveň to chce vědět i pro sebe. Jak je zpracovaná platba od klienta, aby už dostal svou provizi. Jednotný obchodní systém je nástroj pro sjednávání obchodů, bez něj a bez informací, by se každému obchodníkovi snižovala šance na úspěch.

Vyhodnocení finanční

Počet kurzů: **20**
 Průměrné náklady na účastníka: 1,86 tis. Kč
 Nejvyšší náklad na účastníka 11,1 tis. Kč
 Nejnižší N na účastníka 0,02 tis. Kč

ZA cenu JEDNOHO STANDARDNÍHO ŠKOLENÍ JSME schopni VYŠKOLIT ... POČET LIDÍ OZNAČENÝ V TABULCE ZKRATKOU P1, P2.

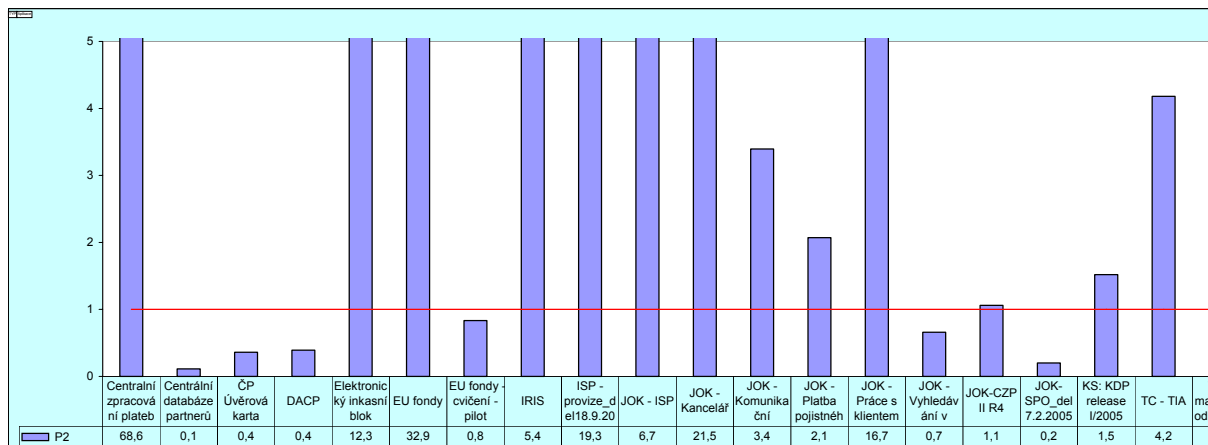


Započítání nefinančních ukazatelů:

Efektivnost

Motivace

Pro kurzy které jsou zahájeny v roce 2007 - zvolen koeficient 1,3 pro odhad nákladů za standardní školení
 Pro kurzy s využitím kurzu na dobu neomezenou zvolen koeficient 1,1. Většina lidí, kteří mají zájem o e-learning kurzy sledují



2-20 Aplikace – ukazatele (zdroj: Vlastní návrh)

Vlastní finanční vyhodnocení představuje dva grafy. V prvním grafu jsou porovnány čisté náklady a úspory (co by stálo standardní školení). V případě této skupiny kurzů je již po prvním srovnání zřejmé, že 13 kurzů z 20 lze okamžitě považovat za úspěšné. V případě centrálního zpracování plateb jsme každého uživatele vyškolili za rekordních 20 Kč za osobu. Graf ukazuje počet už pěti účastníků vyškolených e-learningem za cenu jedné vyškolené osoby prostřednictvím standardního školení. Je-li kurz natolik úspěšný, že počet vyškolených je dokonce vyšší (např. CZP = 37,8; JOK kancelář = 11,9, ...) je skutečný počet uveden v tabulce pod grafem.

Druhý graf již započítává prezentované nefinanční ukazatele. Tento graf je důležitý pro konečné posuzování. 6 kurzů vychází prodělečně. Kurz EU fondů se ještě může dostat do kladných čísel, proto bych jej v nabídce nechala: kurz JOK vyhledávání nebude tolik žádaný z toho důvodu, že vyhledávání v systému JOK je poměrně intuitivní, zvláště pokud již daný účastník absolvoval další školení JOKu. Navíc uživatel spíše využije nápovědy od kolegy, než

by kvůli tomu absolvoval kurz. Na digitální archiv, který se skrývá pod názvem DACP, proběhla masová školení při zavedení systému v České pojišťovně. Prakticky každý prošel tímto školením. Nízká míra zájmu o tento kurz ukazuje na to, že vcelku každý, kdo potřebuje s digitálním archivem pracovat, si projde úvodním školením, který má natolik propracované podklady, že prakticky odpadá nutnost doplnit si informace dle e-learningu. Navíc při vyhledání potřebných doplňkových informací v tabulce lze zjistit, že jde o kurz z roku 2005, který nebyl aktualizován. Digitální archiv prošel v mezičase několika úpravami, proto si myslím, že tento kurz by měl být stažen z nabídky. Podobné závěry bych učinila i v případě ČP Úvěrové karty.

Celkový výsledek

Kurzy aplikací v TOP 10, představují mohutné úspory pro firmu. V průměru jsme za cenu jednoho standardně proškoleného zaměstnance vyškolili 12 osob, a to je neuvěřitelně vysoký počet. Určitě bychom standardně neposkytli toto školení všem osobám, které e-learning absolvovalo. Pokud ano a striktně bychom dodrželi pravidlo, že každý účastník e-learningu by tím byl vyškrtnut ze seznamu kandidátů pro standardní školení, firma by ušetřila 14 mil. Kč. Ale ani při uvážení určité dvojkolejnosti vzdělávacích systémů a vedení e-learningu jako podpůrného programu, nelze zcela jasně přínos e-learningu upřít. Horní hranice přínosu by mohla být ohraničena přínosem 14 mil. Kč (rozdíl mezi celkovými náklady a úsporami). Reálný odhad je tak 10 % osob, které skutečně absolvují pouze e-learning (nikoliv standardní školení) a firma má výslovný zájem na tom, aby daný uživatel skutečně kurz absolvoval. Těchto 10 % představuje částku 1,4 mil. Kč. a v porovnání s celkovými náklady (2,354 mil. Kč) bychom s jistotou dosahovali úspory 59 %.

2.5.2 Skupina „Externí kurzy I“

Struktura

Jde o kurzy vytvořené ve spolupráci s externím partnerem. Česká pojišťovna se podílí na scénáři a na zadání, pro koho je modul určen, co má obsahovat, jak má zpracování vypadat,...

Do této skupiny spadá 21 kurzů, které představují široké spektrum kurzů pokrývajících například legislativu (zákon o pojistné smlouvě, dopady zákona o pojistné smlouvě), počítačové dovednosti (základy PC, MS Outlook, MS Powerpoint) i specifické odborné dovednosti (základy investování, finanční matematika, techniky řešení problémy).

Český jazyk	Pohádka pojišťovnácká
Základní pojmy anglicky	Techniky řešení problémů
KS: Průvodce obchodníka	Finanční produkty
KS: Zákon o pojistné smlouvě č. 37/2004 Sb.	Základy investování
Vyjednávání aneb klientský přístup	Řeč těla - gesta
English Business Correspondence	Prezentační dovednosti
Dopad zákona o PS	MS Powerpoint 2000
Základy PC	Pojišťovací poradce
Elektronický podpis	MS Outlook 2000
Practise Your Business nglish	Vizualizace vzorců
Finanční matematika	

2-21 Přehled kurzů "Aplikace" (Zdroj: Intranet ČP - viz [16])

Vývoj

Kurzy jsou vytvářeny na míru pro potřeby České pojišťovny. Kurzy dodává zpravidla společnost Kontis. Na realizaci se vždy podílí zaměstnanci České pojišťovny + tým vývojářů a grafiků firmy Kontis. Právě mezi těmito kurzy naleznete skutečné perly designérství a nápadů na zpracování. Tyto kurzy jsou před spuštěním do ostrého provozu pilotně odzkoušeny.

Časová a finanční náročnost

Celkem 12 kurzů, tj. 57 % celkového počtu kurzů zařazených do této skupiny spadá do cenové relace nad 200 tis. Kč za kurz. Jeden kurz je dokonce v cenové relaci nad 300 tis. Kč. Jde tedy o skupinu nejdražších kurzů.

Tomu bude odpovídat i časová náročnost na tvorbu. Je pravda, že určitou úsporu času získáváme tím, že kurz vytváříme dodavatelsky. Na druhé straně je nutné klást velký důraz na kvalitní přípravu požadavků a na vlastní otestování.

Aktualizace:

Aktualizace kurzů jsou minimální. Prakticky se vyskytly pouze u kurzu českého jazyka (dvě aktualizace) a u již neaktivního kurzu Základy PC.

Cílová skupina:

Tyto kurzy slouží jako zájmové kurzy. Kromě elektronického podpisu nebylo absolvování kurzu naprosto nijak vyžadováno. Lze tedy říci, že všichni uživatelé, kteří jsou registrováni u těchto kurzů, patří spíše do kategorie osob, které aktivně prohlíží nabídku e-learningu.

U mnoha kurzů je proto nastaveno nejširší spektrum uživatelů - může prakticky využít kdokoliv.

Data:

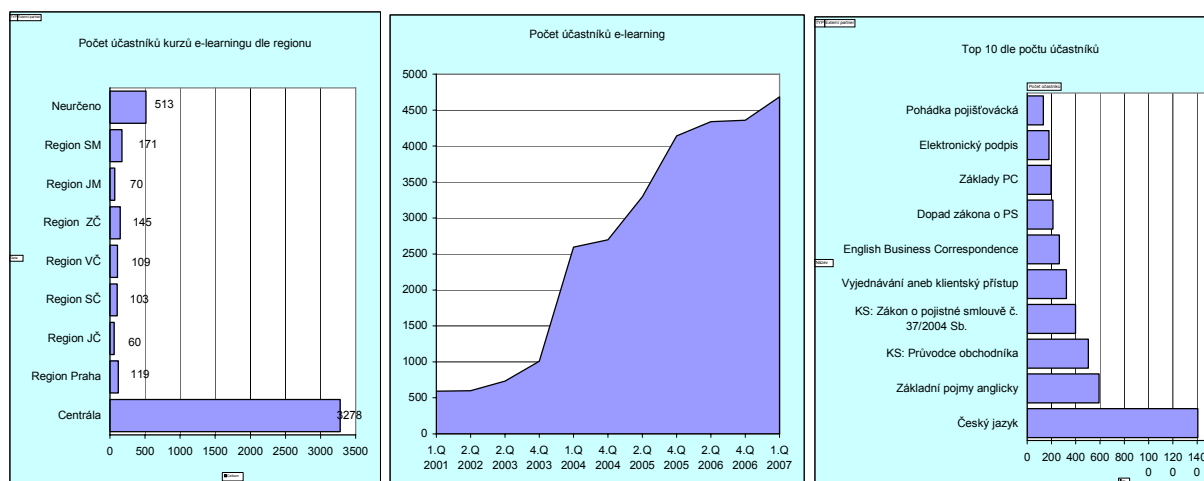
U těchto kurzů již počet aktivních uživatelů klesá. Bylo zaznamenáno 4683 uživatelů a 7419 spuštění. Oproti 27 tis. uživatelů u skupiny aplikací jde o výrazně méně početnou skupinu. Tento ukazatel jasně dokazuje, že direktiva a přímá spojitost s prací je opravdu velmi silným motivačním prvkem ke studiu.

Vyhodnocení účasti

Externí partner

Uživatelé: nejvíce Centrála
 Průměrný počet uživatelů: 223
 Nejnižší počet uživatelů: 2 Vizualizace vzorců
 Nejvyšší počet uživatelů: 1406 Český jazyk

< ZPĚT



2-22 Externí partner – počet účastníků (zdroj: Vlastní návrh)

Složení účastníků

Tyto kurzy prakticky nenalezly řádnou odezvu na regionech. Je zcela zřejmé, že při obchodní činnosti si málokdo vyhradí čas na samostudium. Druhým zásadním faktem je, že vše, co obchodník potřebuje vědět z oblasti legislativy se dozvídá v rámci proškolení, schůzek a psychologické dovednosti jako vyjednávání, prezentování jsou považovány za naprosto klíčové dovednosti, kterým je věnován systém workshopů. Žádný ředitel či manažer skupiny, který je motivován a finančně zaangażován na dobrém výkonu svých obchodníků, by nesouhlasil s pouhým proškolením prostřednictvím e-learningu.

Počet účastníků

I zde můžeme sledovat nárůst účastníků a odhadnout, kdy nárůst poněkud opadal. Zde lze očekávat hektičtější období, kdy byly prioritou jiné činnosti než sebevzdělávání. Z grafu vyplývají dvě hlavní útlumová období, a to rok 2004 a 2006. To vcelku odpovídá. Rok 2004 se v České pojišťovně vyznačoval optimalizací procesů, zejména počtu zaměstnanců centrály, rok 2006 byl zase přípravou České pojišťovny na vstup na otevřený trh, který vyústil spojením České pojišťovny a Generali na jaře 2007.

TOP 10

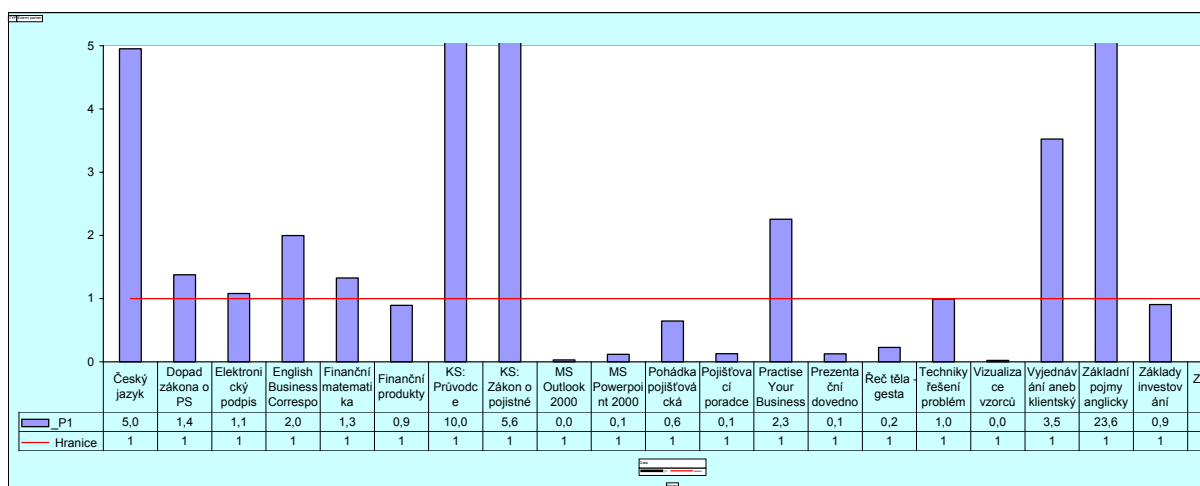
Naprostým vůdcem v počtu uživatelů je český jazyk. Osobně kurz neznám a skláním se nad svými kolegy, kteří považují kvalitu jazyka za natolik důležitou, že se sami do kurzu přihlásí. Zejména v prostředí, kde standardní odpovědi na dopisy klientů jsou již předvytvořeny a mnohé odpovědi generuje systém sám přes automat.

Jmenování pana Frieseho (Belgičana) do pozice generálního ředitele přineslo s sebou nový prvek, a to angličtinu do mnohých zpráv a porad. To nastartovalo i mohutnou vlnu zájmu o tento jazyk a není překvapením, že kurz základních pojmů v angličtině se rychle dostal na 2. příčku ještě před průvodce obchodníka klientským servisem.

Vyhodnocení finanční

Počet kurzů: **21**
 Průměrné náklady na účastníka: 13,8 tis. Kč
 Nejvyšší náklad na účastníka: 103 tis. Kč
 Nejnižší N na účastníka: 0,09 tis. Kč

ZA cenu JEDNOHO STANDARDNÍHO ŠKOLENÍ JSME schopni VYŠKOLIT ... POČET LIDÍ OZNAČENÝ V TABULCE ZKRATKOU P1, P2.

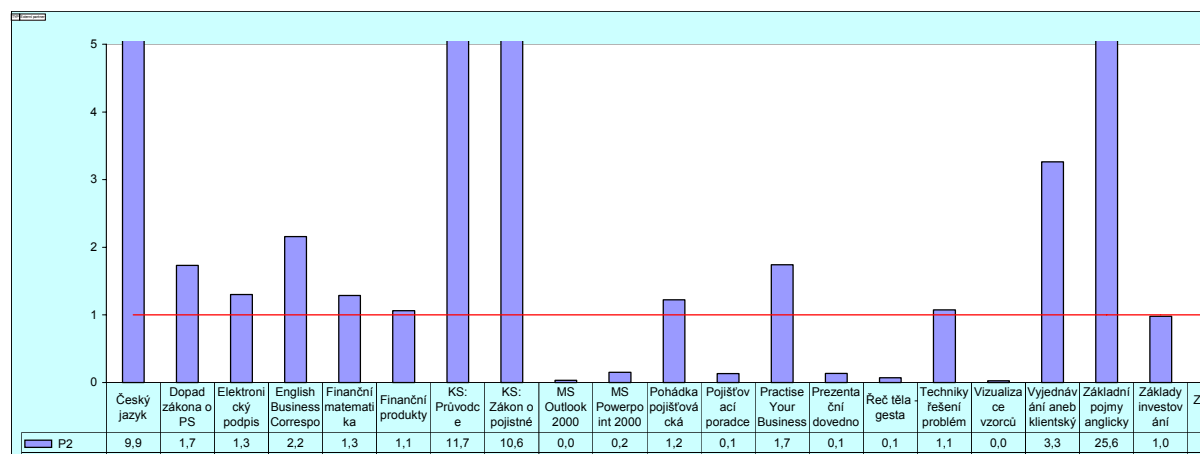


Započítání nefinančních ukazatelů:

Efektivnost

Motivace

Pro kurzy které jsou zahájeny v roce 2007 - zvolen koeficient 1,3 pro odhad nákladů za standardní školení
 Pro kurzy s využitím kurzu na dobu neomezenou zvolen koeficient 1,1. Většina lidí, kteří mají zájem o e-learning kurzy sledují



2-23 Aplikace – ukazatele (zdroj: Vlastní návrh)

Tím, že se dostáváme k nejdražším kurzům, objevují se i největší nerovnováhy mezi finančně neúspěšnějším a nejméně úspěšným kurzem.

Jako v předchozím případě vlastní finanční vyhodnocení představuje dva grafy. V prvním grafu jsou porovnány čistě náklady a úspory (co by stálo standardní školení). Druhý graf již započítává prezentované nefinanční ukazatele. Naprostými favority jsou nejméně nákladné kurzy jako základní anglické pojmy, průvodce obchodníka, zákon o pojistné smlouvě, český jazyk. Až na český jazyk jsou všechny pořízeny za částku hluboko pod 100 tis. Kč. Naopak jedny z nejnákladnějších kurzů jako je vizualizace vzorců, řeč těla, prezentační dovednosti, které všechny překračují hodnotu 200 tisíc Kč, se nesetkaly s přílišnou odezvou.

U jednotlivých kurzů je třeba přejít k individuální interpretaci:

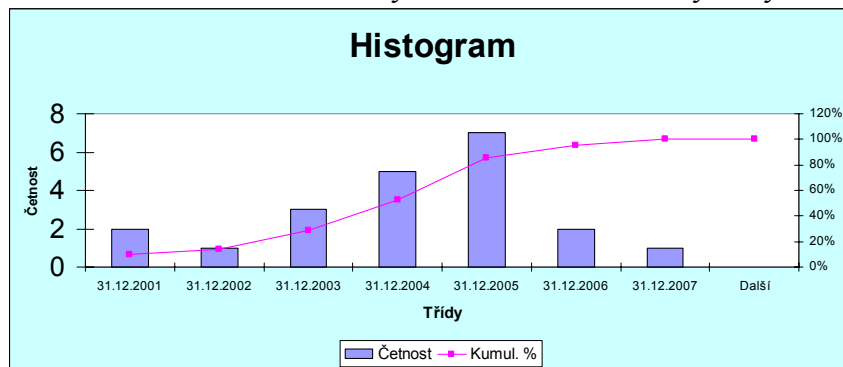
MS Outlook - jde o kurz pro spíše méně počítačově zdatné osoby, které se s Outlookem nesetkaly. Pro běžného uživatele jde již o poměrně intuitivní prostředí, se kterým se rychle sblíží i bez kurzu. Navíc základy Outlooku jsou součástí vstupního školicího kolečka. Uživatelé, kteří mají problémy s Outlookem trvají na standardním školení, kde mají možnost se hned i zeptat na věci, které nejsou jasné. Podobné závěry lze udělat i u Powerpointu a prezentačních dovednostech. Většina lidí přijme raději školení ve standardní podobě než prostřednictvím elektronického kurzu. Jde o praktické dovednosti, které je třeba demonstrovat, nechat účastníky vyzkoušet a dát zpětnou vazbu na případné chyby.

U dalšího kurzu – Pojišťovací poradce – nelze předpokládat, že by dokázal plně nahradit systém workshopů, na kterých se nováčkům osobně věnují trenéři a aktivně drilují s obchodníky potřebné dovednosti. Navíc je kurz zaměřen právě na skupinu nejméně motivovanou na samostudium, tj. samostatní obchodníci pracující na vlastní IČO. Kurzy podobného typu by mohly být lákadlem pro obchodníka, pokud by dostal určitý vstupní kapitál, o kterém by si mohl rozhodovat, zda jej bude investovat do standardního školení, nebo zda ušetří a naspořené finance využije například na propagační předměty.

Kurz Vizualizace vzorců byl dočasně stažen z nabídky z důvodu technických problémů při spuštění a řádném zaznamenávání přístupů. Údaje u tohoto kurzu proto nelze považovat za zcela přesné.

Celkový výsledek

I v této oblasti se podařilo navrhnout skladbu kurzů tak, aby v celkové částce investované finance do kurzů (zde 3,7 mil. Kč) nepřevýšily hodnotu přínosu pro uživatele (6 mil. Kč). V okamžiku, kdy by se Česká pojišťovna rozhodla snížit investice do e-learningu, pravděpodobně by škrtky nejvíce zasáhly tuto oblast. Podíváme-li se na to, kdy a kolik kurzů bylo spuštěno: Hlavní vrchol nastal v průběhu roku 2005. V dalším roce již došlo k výraznému snížení a v tomto roce bych též neodhadovala výrazný nárůst.



2-24 Histogram počtu účastníků pro kurzy typu Externí partner (zdroj: Vlastní analýza)

2.5.3 Skupina „Externí kurzy II“

Struktura

Jde o kurzy, které ČP nevytvářela, ale pouze k nim nakoupili licence.

EXCEL 2000	MS Office 2000
Kurz první pomoci	MS Office XP
Microsoft Project	MS Word 2000
MS Internet Explorer	Školení řidičů referentů

2-25 Přehled kurzů "Externí kurzy II" (Zdroj: Intranet ČP - viz [16])

Vývoj

Na kurzy jsou zakoupeny licence. Ze strany České pojišťovny jde o nejméně náročné kurzy na pracovní zdroje.

Časová a finanční náročnost

Do této skupiny je začleněno celkem 8 kurzů. Kurzy zajišťuje dodavatel, nároky na vnitřní zdroje jsou 1- 5 pracovních dní jednoho zaměstnance ČP. Náklady se pohybují od 30 do 216 tis. Kč.

Aktualizace

Proběhly aktualizace u 3 kurzů: jedna aktualizace u kurzu řidičů a po třech aktualizacích u kurzu první pomoci a MS Office 2000.

Cílová skupina

Cílová skupina je velmi podobná jako u externích kurzů I. Tyto kurzy slouží jako zájmové kurzy. Lze tedy říci, že všichni uživatelé, kteří jsou registrováni u těchto kurzů, patří spíše do kategorie osob, které aktivně prohlíží nabídku e-learningu.

Data

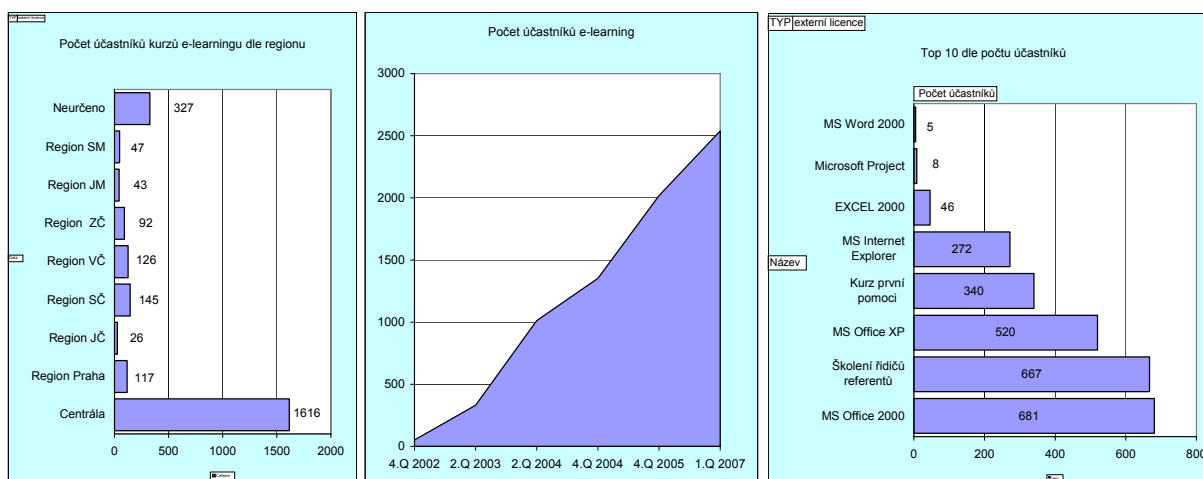
U těchto kurzů již počet aktivních uživatelů klesá. Bylo zaznamenáno 2539 uživatelů a 9725 spuštění. Ač je v této skupině o téměř polovinu uživatelů méně než u skupiny externích kurzů I, je počet spuštění o 2000 vyšší. Je tedy naprosto zřejmé, že uživatelé se k těmto kurzům poměrně často vrací.

Vyhodnocení účasti

Externí licence

Uživatelé: 2537, nejvíce centrála
Průměrný počet uživatelů 282
Nejnižší počet uživatelů: 5 MS Word 2000
Nejvyšší počet uživatelů: 677 MS Office 2000

< ZPĚT



2-26 Externí licence – počet účastníků (zdroj: Vlastní návrh)

Složení účastníků

Závěr ke skladbě účastníků je velmi podobný závěru pro skupinu externích kurzů I. Opět odezva ze strany regionů velmi malá a dá se usuzovat na stejné důvody jako u externích kurzů.

Počet účastníků

Vzhledem k malému počtu kurzů v této skupině je bezpředmětné usuzovat z těchto dat jakékoliv trendy. Vcelku se nákup licencí zastavil v roce 2005. Poslední investice šla do nákupu licence pro kurz MS Office XP.

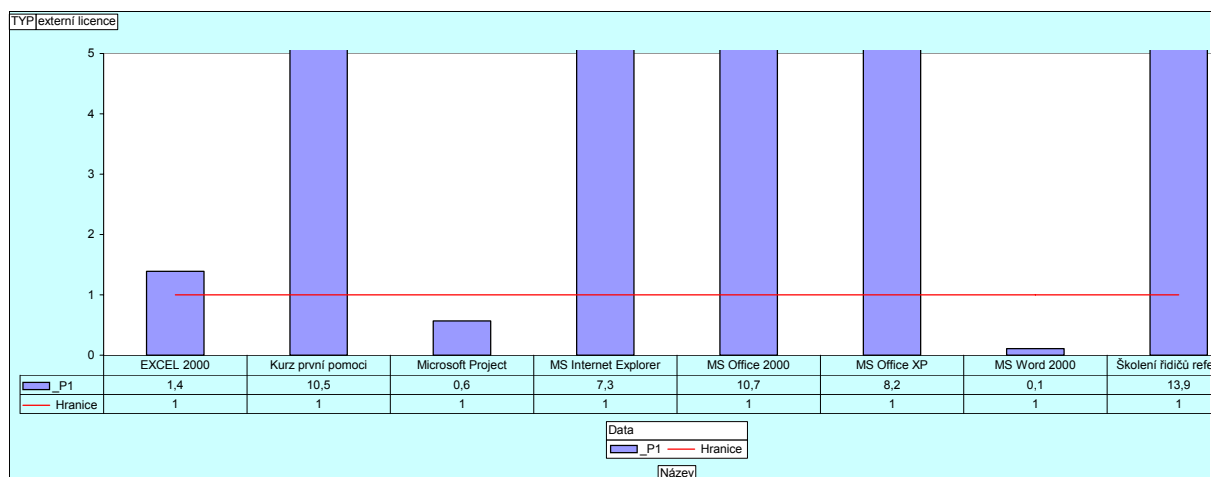
TOP 10

MS Office 2000 a školení řidičů - referentů stojí v čele těchto kurzů, pokud jde o počet účastníků. Přesto v porovnání s jinými skupinami počty pod 700 uživatelů na kurz nejsou nijak vysoké. Na třetí příčku se dostal kurz MS Office XP, který byl spuštěn v tomto roce. To dokládá mou hypotézu, že opravdu vysoké procento lidí, kteří elektronické kurzy absolvují, se dovídá o kurzech velmi záhy a určitě neodkládá jejich absolvování.

Vyhodnocení finanční

Počet kurzů: **8**
 Průměrné náklady na účastníka: 5,86 tis. Kč
 Nejvyšší náklad na účastníka: 31,5 tis. Kč
 Nejnižší N na účastníka: 0,05 tis. Kč

ZA cenu JEDNOHO STANDARDNÍHO ŠKOLENÍ JSME schopni VYŠKOLIT ... POČET LIDÍ OZNAČENÝ V TABULCE ZKRATKOU P1, P2.

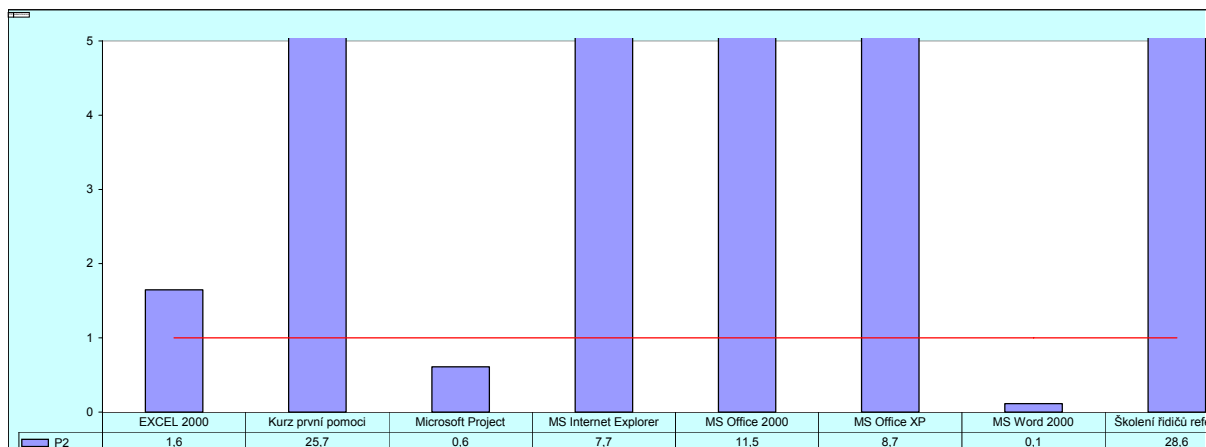


Započítání nefinančních ukazatelů:

Efektivnost

Motivace

Pro kurzy které jsou zahájeny v roce 2007 - zvolen koeficient 1,3 pro odhad nákladů za standardní školení
 Pro kurzy s využitím kurzu na dobu neomezenou zvolen koeficient 1,1. Většina lidí, kteří mají zájem o e-learning kurzy sledují



2-27 Externí licence - ukazatele (zdroj: Vlastní návrh)

Je zcela zřejmé, že jakékoliv prezenční kurzy počítačových dovedností jsou velmi nákladné. Podaří-li se pracovníky přesvědčit, aby si znalosti doplnili prostřednictvím e-learningu, okamžitě naskakují mohutné úspory.

Navíc se tvůrcům a správcům e-learningu podařil velmi pěkný krok, když zařadili do nabídky kurzů Kurz první pomoci, který prakticky nemá nic do činění s pojišťovnictvím či vlastním výkonem práce. Počet 340 uživatelů svědčí o tom, že ochrana zdraví a pomoc druhým jim není lhostejná. Každý si v průběhu povinné školní docházky prošel zdravotědou, znalost první pomoci by měla být budována u všech zaměstnanců v rámci BOZP, proto udržení aktivní znalosti postupů, byť e-learningem je opravdu přínosná věc. Věřím, že při troše větší publicity tohoto kurzu, by zejména před dovolenými v létě či zimně zájem vzrostl.

Mezi kurzy, které neprošly, je zařazen MS Project a MS Word 2000. U MS Projectu vím o technickém problému se spuštěním kurzu. Existují bohužel problémy, které referát e-

learningu sám neodstraní a je bohužel závislý na službách úseku IT a na prioritě, kterou zadaný problém k řešení dostane. Je to škoda, protože Česká pojišťovna v hojném počtu využívá projektového řízení. Mnozí kolegové a kolegyně ani nepotřebují přímou znalost práce s MS Project, ale potřebovali by rychlé vysvětlení, co jednotlivé grafy znamenají a jak je interpretovat. K tomuto účelu mi přijde e-learning naprosto ideální volbou.

MS Word bude nejspíše narážet na počítačové dovednosti. Úplný začátečník se bude velmi špatně učit prostřednictvím počítače. Vždyť právě vlastní nepohodlí z nedostatečných uživatelských schopností jej tlačí, aby absolvoval kurz Wordu. Při jednání s několika kolegy z klientského servisu byly závěry naprosto jednoznačné: chtějí lektora, osobní přístup, okamžité dotazy a odpovědi.

Celkový výsledek

Opět je znát, že o realizaci kurzů, v tomto případě nákupu licencí, je rozhodováno velmi odborně. Nebýt problému s přístupností kurzu MS Projectu, kurz by se velmi rychle zaplatil.

MS Word jde výrazně lépe naučit prostřednictvím standardního školení. Vzhledem k nízkému počtu licencovaných produktů bych možná doporučila před zakoupením nějaké dražší licence, udělat si drobný průzkum, kdo by kurz využil.

2.5.4 Skupina „Interní kurzy I“

Struktura

Jak bylo již v úvodu řečeno, máme k dispozici řídicí systém plně integrovaný se systémem SAP R/3 i s dalšími systémy. Společnost Kontis dodala stavebnicové prostředí na bázi ToolBook II, které obsahuje řadu předpřipravených objektů a grafiky pro tvorbu produktových kurzů a proškolila zaměstnance referátu e-learningu, kteří mohou rychle vyvíjet kurzy vlastními silami. (Přesto i zde kalkuluje u čtyř kurzů s externí pomocí.)

Vznikla tak řada interních kurzů.

Bezpečnost IT	Minimum o ČP
eŽivot: Adaptační seminář	Odborné minimum
e-Život: Likvidace – TN, smrt úrazem - stará verze	PC Minimum
KS: Adaptační seminář ÚKS ŽP	Právní minimum
KS: Medicína - koleno, páteř	Průmyslové minimum
Legalizace	SAP Řízení akcí

2-28 Přehled kurzů "Interní kurzy I" (Zdroj: Intranet ČP - viz [16])

Vývoj

Tato skupina "Interní kurzy I" představuje kurzy procesů a podpůrných aplikací, které jsou vytvořeny podle interních podkladů a samozřejmě ve spolupráci s jinými útvary.

Časová a finanční náročnost

Časovou náročnost u těchto kurzů představuje zejména koordinace vnitřní spolupráce v rámci České pojišťovny. Jasně nadefinování, jakou podobu by kurz měl mít a přípravu obsahové i testovací části. Záleží na rozsahu kurzu a úrovni odbornosti i zpracování, na počtu aktualizací, proto se náklady na tvorbu kurzu pohybují od 42 tis. - 206 tis. Kč.

Aktualizace:

Proběhly aktualizace u 3 kurzů: jedna aktualizace u kurzu legalizace a bezpečnosti IT a tři aktualizace kurz Minimum o České pojišťovně.

Cílová skupina:

Cílovou skupinu nelze obecně definovat. Kurz Minimum o České pojišťovně je univerzální a je prakticky povinný pro všechny nové zaměstnance. Většina kurzu je však odborně zaměřená, proto se cílové skupiny různí.

Data:

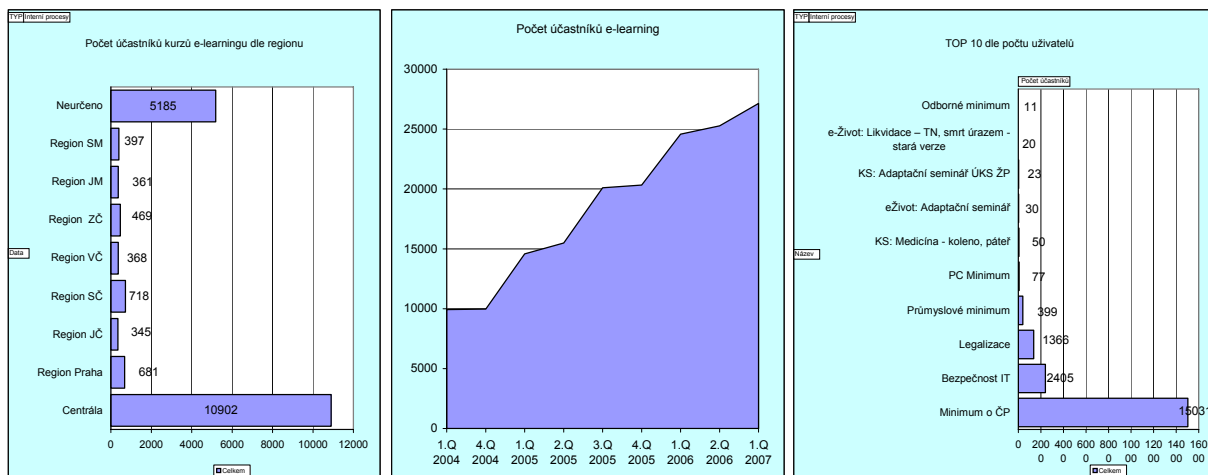
U těchto kurzů se opět dostáváme téměř k 20 tisícům uživatelů a přes 35 tisícům spuštění. Je nutné však doznat, že polovinu hodnoty představují data za Minimum České pojišťovny.

Vyhodnocení účasti

Interní procesy, aplikace

Uživatelé: 19426, nejvíce centrála
Průměrný počet uživatelů: 1618
Nejnižší počet uživatelů: 5 Právní minimum
Nejvyšší počet uživatelů: 15031 Minimum o ČP

< ZPĚT



2-29 Interní procesy – počty účastníků (zdroj: Vlastní návrh)

Složení účastníků

Opět odezva ze strany regionů malá, prakticky vše z centrály.

Počet účastníků

U těchto kurzů již dosaženo téměř 20 tis. uživatelů. O polovinu se však postaral jeden kurz Minimum o České pojišťovně, který zcela jasně patří do kategorie povinných kurzů.

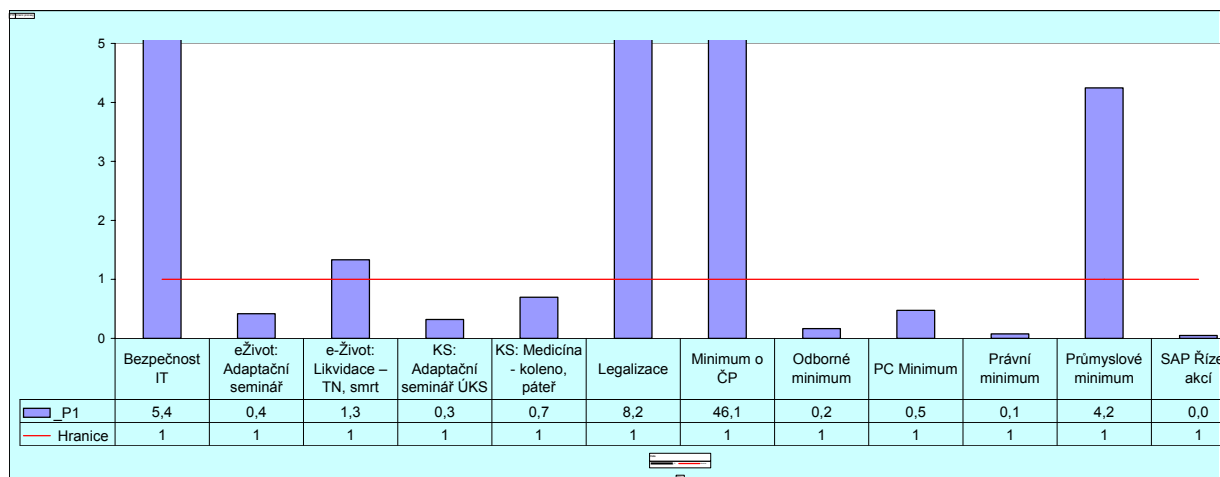
TOP 10

Platí již zmíněné, největší motivací je direktiva, proto vévodí Minimum o ČP povinné pro všechny nové zaměstnance. Druhou příčku si nese bezpečnost IT - povinné pro všechny nové pracovníky do úseku IT. Posledním kurzem, který se dostal nad hranici 1000 uživatelů je kurz Legalizace.

Vyhodnocení finanční

Počet kurzů: **12**
 Průměrné náklady na účastníka: 2,82 tis. Kč
 Nejvyšší náklad na účastníka: 13,3 tis. Kč
 Nejnižší N na účastníka: 0,01 tis. Kč

ZA cenu JEDNOHO STANDARDNÍHO ŠKOLENÍ JSME schopni VYŠKOLIT ... POČET LIDÍ OZNAČENÝ V TABULCE ZKRATKOU P1, P2.

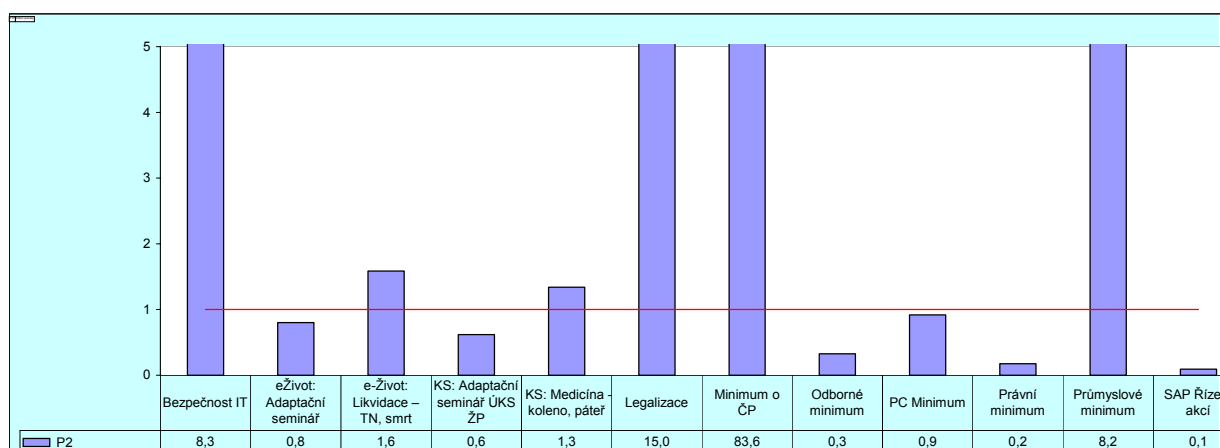


Započítání nefinančních ukazatelů:

Efektivnost

Motivace

Pro kurzy které jsou zahájeny v roce 2007 - zvolen koeficient 1,3 pro odhad nákladů za standardní školení
 Pro kurzy s využitím kurzu na dobu neomezenou zvolen koeficient 1,1. Většina lidí, kteří mají zájem o e-learning kurzy sledují



2-30 Interní procesy – ukazatele (zdroj: Vlastní návrh)

V případě interních kurzů I je poměr kurzů, které se vyplatily a nevyplatily 50:50. Toto je však jen jedna část informace. Je třeba se podívat, jak moc úspěšné či neúspěšné tyto kurzy byly. Naprostý hit - Minimum o ČP získal rekordních deset tisíc uživatelů. Porovnáme-li náklady vložené na tvorbu těchto kurzů, tj. 1,052 mil. Kč a vyčíslenou úsporu (kolik by stálo standardní školení) 11,8 mil. Kč vychází tato skupina jako jedna z nejlepších. Bohužel je nutno doznat, že 9,5 mil. Kč úspor tvoří kurz Minimum o ČP.

Jak vyhodnotit kurzy, které zůstaly "pod čarou"? V roce 2006 vznikla na klientském servisu vlna nadšení převést co možná nejvíce školení a testů do podoby e-learningových kurzů. Zejména tuto vlnu bude možné pozorovat u skupiny "Testy". Byl vytvořen poměrně obsáhlý systém kurzů ve spolupráci s předními metodiky a systém "certifikace". V prvním roce se systém uchytil, v dalším roce je již znát útlumová tendence. Složení pracovníků je velmi stabilní, nováčků pro tyto oblasti je poměrně málo. Kurzy je vhodné si ponechat, protože výrazně urychlí možnou adaptaci nových kolegů. Otázkou je, zda vyžadují propracování a

ukládání v podobě e-learningu, nebo zda by nebylo výhodnější si je spravovat samostatně na intranetovém portálu úseku například v podobě prezentace. Bylo by to méně nákladné a i přístupnější pro případné aktualizace.

Odborné minimum z roku 2003 bylo ponecháno v provozu jen 6 měsíců a pak staženo.

Právní minimum a SAP Řízení akcí patří mezi kurzy, které bych doporučila ukončit. Odhaduji, že právní minimum částečně konkurují kurzy s užším zaměřením jako Dopad zákona o pojistné smlouvě. Běžný pracovník víc než obecná pravidla ocení informace přesně zaměřené na jeho práci. Administrátoři SAPu vytvořili přímo úložiště všech návodů a pokynů pro různé oblasti SAPu. Je pro mne rychlejší zamířit tam a rychle si potřebnou informaci vyhledat, než absolvovat celý kurz. Nízká návštěvnost svědčí o dostupnosti informací a také o skvělé práci podpory SAPu, která poskytne potřebnou radu i po telefonu.

Celkový výsledek

Opět bych hodnotila výběr a řešení odboru e-learningu velmi pozitivně. Do této skupiny patří i uživatelsky absolutně nejnavštěvovanější kurz. Statistika potvrzuje, že u zpracování obecných informací záleží na velikosti cílové skupiny a též na stabilitě této skupiny. Pokud se zaměstnanci častěji mění, je nárůst uživatelů početnější než u stabilního útvaru. V době, kdy bylo vytvářeno školení na SAP, nebyl informační portál ještě dokončen. Lze tedy usuzovat, že potřeba zpřístupnění informací pro uživatele SAPu byla velká a Česká pojišťovna nelpí jen na jednom řešení. Do budoucnosti nepředpokládám, že by se v elektronické podobě objevila další školení na SAP.

2.5.5 Skupina „Interní kurzy II“

Struktura

Jde o kurzy na produkty České pojišťovny. Informace o všech současných produktech naleznete v kapitole 5.1. Představení společnosti.

Investiční životní pojištění	Úrazové pojištění
Kapitálové životní pojištění	Životní pojištění DYNAMIK
KOMBInované vkladové pojištění	Životní pojištění DYNAMIK Plus
Pojištění domácnosti - 965	Životní pojištění MANAŽER
Pojištění majetku	Životní pojištění PARTNER
Pojištění obytných budov - 821	Životní pojištění SLUNÍČKO
Pojištění odpovědnosti	

2-31 Přehled kurzů "Interní kurzy II" (Zdroj: Intranet ČP - viz [16])

Vývoj

Tyto kurzy jsou vyvíjeny v přímé spolupráci s produktovým managementem.

Časová a finanční náročnost

Do této skupiny je začleněno celkem 13 kurzů. Na kurzech se podílí jak pracovníci referátu e-learningu, tak i specialisté odborných útvarů. Částka 15 - 70 tis. Kč je započítána i pro externí pomoc firmy Kontis. Náklady za kurz se pohybují mezi 138 a 238 tis. Kč. Největší vrchol tvorby kurzů nastal v letech 2003-2004.

Aktualizace:

Aktualizace kurzů jsou poměrně časté. Není výjimkou počet tři a více aktualizací. Lze tyrdit, že tato skupina se pyšní nejvíce aktualizacemi na kurz z celkového objemu kurzů České pojišťovny.

Cílová skupina:

Cílová skupina je jasná – 100 % musí znát ti, co prodávají nebo poskytují informaci po telefonu. Obecné povědomí by však měli mít všichni. Kdo ze zaměstnanců se nikdy nesetkal s otázkou: "Ty, když děláš v té pojišťovně, tak mi řekni ...".

Data:

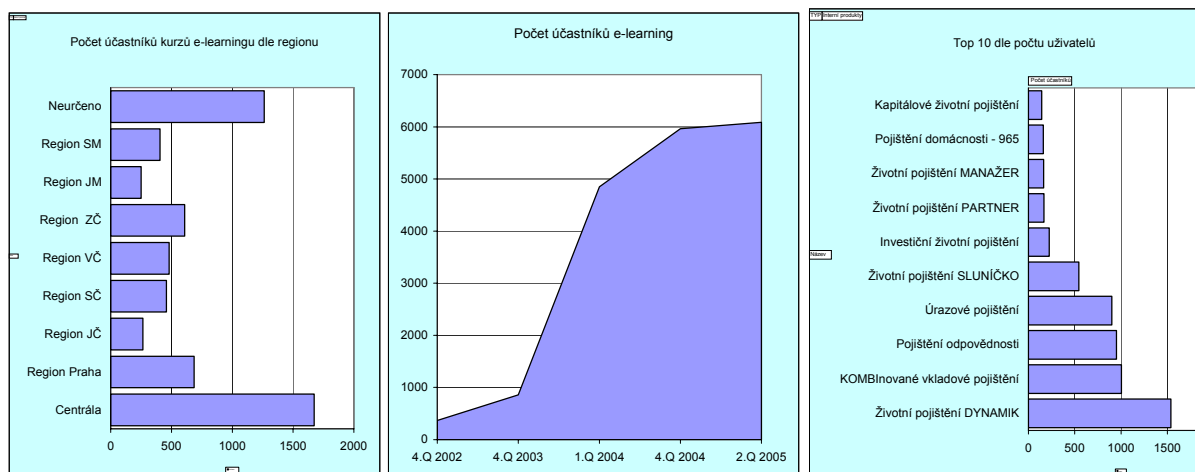
Průměrný počet uživatelů se udržuje na 500 uživatelích na kurz. Struktura odpovídá prodejnosti. Zpracované kurzy produktů, které jsou častější, mají i vyšší uživatelskou návštěvnost. Celkem využilo kurzů přes 6 tis. uživatelů. Počet spuštění je na 15,5 tis.

Vyhodnocení účasti

Interní produkty

Uživatelé: 6085
Průměrný počet uživatelů: 468
Nejnižší počet uživatelů: 70 pojištění majetku
Nejvyšší počet uživatelů: 1538 Životní pojištění DYNAMIK

< ZPĚT



2-32 Interní produkty – počty účastníků (zdroj: Vlastní návrh)

Složení účastníků

Odezva ze strany regionů se lepší, ale stále nedosahuje kvalit skupiny aplikací. Západní Čechy a Praha trochu předstihují ostatní regiony. Může to i trochu způsobovat fakt, že zde funguje stejná regionální ředitelka. Region Jižní Morava a Jižní Čechy zase příliš nepodporují elektronickou verzi výuky.

Počet účastníků

Počet je vcelku nízký. Elektronický kurz nenaučí obchodníky obchodovat. Jde spíše o kurzy, které mohou pomoci zafixovat si určité parametry k produktům, ale samy o sobě nestačí.

TOP 10

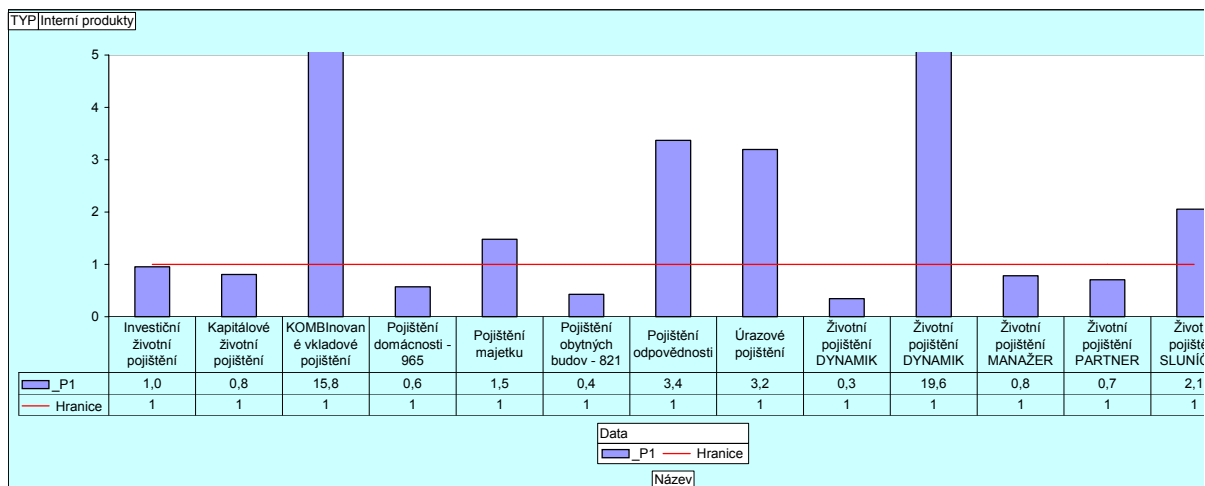
První místo patří životnímu pojištění. Už z přehledu předchozích skupin vyplynulo, že zcela jasně vévodí zpracování e-learningových kurzů životním produktům. Proto i zde Dynamik, Kombi, úraz a Sluníčko jsou v první pětce a do celkové první desítky spadají jen dvě pojištění z oblasti neživotního - odpovědnost a domácnost.

Nejprodávanější produkt, nejnavštěvovanější kurz, vítěz v hlasování veřejnosti o nejoblíbenější produkt v anketě České koruny za roky 2005 a 2006 je samozřejmě DYNAMIK.

Vyhodnocení finanční

Počet kurzů: **13**
 Průměrné náklady na účastníka: 0,82 tis. Kč
 Nejvyšší náklad na účastníka: 2,05 tis. Kč
 Nejnižší N na účastníka: 0,15 tis. Kč

ZA cenu JEDNOHO STANDARDNÍHO ŠKOLENÍ JSME schopni VYŠKOLIT ... POČET LIDÍ OZNAČENÝ V TABULCE ZKRATKOU P1, P2.

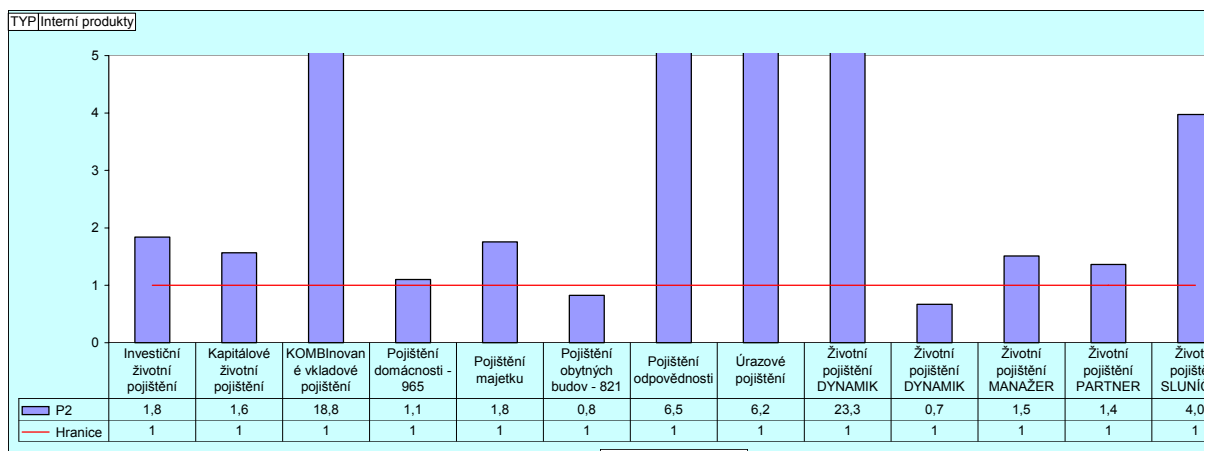


Započítání nefinančních ukazatelů:

Efektivnost

Motivace

Pro kurzy které jsou zahájeny v roce 2007 - zvolen koeficient 1,3 pro odhad nákladů za standardní školení
 Pro kurzy s využitím kurzu na dobu neomezenou zvolen koeficient 1,1. Většina lidí, kteří mají zájem o e-learning kurzy sledují



2-33 Interní produkty -ukazatele (zdroj: Vlastní návrh)

V tomto případě je nutno brát porovnání se standardním školením poněkud volněji.

Jiná interpretace bude pro uživatele z regionů a jiná pro centrálu. Navíc by pomohlo i členění na zaměstnance a VPA (obchodníci podnikající na vlastní IČO). Ti jsou zaručeně proškoleni i trenéry. Jak již zde padlo, dobrý obchodník je poklad pro firmu. Každý ředitel i manažer je osobně motivován (samozřejmě finančně) na tom, aby měl pod sebou co nejkvalitnější lidi. Proto dbá i o jejich výcvik. To vysvětluje, proč ani zde nenaskočilo vyšší počet uživatelů z regionů.

Co snižuje účinnost e-learningu je, že existuje rychlejší cesta, a to je zavolat někomu z osob, kteří se výborně orientují v produktech, akcích atd. a kteří poradí, je-li problém (manažeri obchodu regionu, manažeri obchodu centrály, garanti, manažeri skupin,...). Navíc nejlepší obchodníci mají přímé spojení na Tým individuální podpory na klientském servisu, což je

skupina nejlepších správců, likvidátorů, specialistů oceňování, jejichž úkolem je maximální pomoc obchodníkovi.

Celkový výsledek

Vydeme-li z předpokladu, že každý by měl znát produkty firmy, ve které pracuje, je zcela jasné, že je e-learning dokonalým nástrojem. V okamžiku, kdy bychom obchodníky správně motivovali, aby využívali i elektronické podoby kurzů, okamžitě by došlo k prudkému vzrůstu uživatelů. Je však nutno jasně definovat hlavní cíl těchto kurzů, zda jde o dosažení maximálního čísla, nebo zda potřebujeme kvalitní obchodníky, kvalitní služby pro klienty, kvalitní zpracování. Charakteristikou výborného obchodníka nemusí být dobrý vztah k elektronickému vzdělávání. Oni sami musí přistupovat ke klientům osobně, nikoliv prostřednictvím techniky a proto je pochopitelné, že na této lidské interakci trvají i u sebe. Proto bych v žádném případě nepřerazovala tyto kurzy mezi povinné. Určitě ne v obchodní službě. Udržovala bych je v zájmové oblasti a vzhledem k celkové přínosnosti bych respektovala i drobné výjimky, kde kurz zůstává prodělečný.

2.5.6 Skupina „Testy“

Struktura

Jde o nejpočetnější skupinu 221 testů vytvářenou zcela svépomocně v rámci České pojišťovny (vyjma testů německého jazyka).

Jsou zde zahrnuty odborné testy, jazykové i pravidelné soutěže jako je Trefa.

Názvy jsou zpravidla označeny zkratkou obsahující označení úseku a pořadové číslo. Nemá smysl vysvětlovat veškeré zkratky, ale pro přehlednost uvádím seznam všech těchto testů.

AJ - Otázky	KC ZELLI 02	RaS 02	SSL RES ODPZEM 05
AJ Mírně pokročilí	KC ZELLI 03	RaS 03	SSL RES ODPZEM 051
AJ Pokročilí	KC ZELLI 04	REG 01	SSL RES ODPZEM 06
AJ Středně pokročilí	KC ZELLI 05	REG_NZP 01	SSL RES ODPZEM 2
AJ Udržovací	KC ZELLI 06	REG_NZP 02	SSL RES ZEM
AJ zařazovací	KC ZELLI 07	REG_NZP 03	SSL RES ZEM 03
Certifikace VPA cvičný	KOMBI test pilot	SSL MAJ 01	SSL RES ZEM 04
Cestovní pojištění	KS: Daňové doklady Test	SSL MAJ 02	SSL RES ZEM 05
CO MANAŽER 01	KS: Daňové doklady Test - stará verze	SSL MAJ 03	SSL RES ZEM 051
CO OD 01	KS: Dožití - Test	SSL MAJ 04	SSL RES ZEM 06
CO OD 02	KS: Dynamik Plus - Test	SSL MAJ 05	SSL RES ZEM 2
CO PT 01	KS: Likvidace - PU DNL - Test	SSL MAJ 051	SSL ZEM pilot
CO PT 02	KS: Likvidace - PU ŽP zproštění	SSL MAJ 06	TaS NŽP 01
CO SPV 01	KS: Likvidace - TN, smrt úrazem	SSL ODP 01	TaS ŽP 01
CS Úraz 1 - likvidace	KS: Likvidace - životní PU - Test	SSL ODP 02	TAXAS 01
CS Život - všeobecně	KS: Majetek a odpovědnost - test	SSL ODP 03	TAXAS 02
CS Život odb. - disponent	KS: Motorová vozidla - test	SSL ODP 04	TAXAS 03
CS Život odb. - likvidátor	KS: Oceňování - Test	SSL ODP 05	TAXAS 04
CZP - test	KS: Odkupné - Test	SSL ODP 051	TAXAS 05
DYNAMIK Plus - Test	KS: OZK - Test	SSL ODP 06	Trefa obchod - pilot
DYNAMIK Plus VPA	KS: Pořizování dat - Test	SSL PMV 01	Trefa TaS
DYNAMIK test pilot	KS: Správa - Test	SSL PMV 02	Trefa ÚKS ŽP
DYNAMIK-S pilot 01	KS: Test Medicína - horní končetina	SSL PMV 03	Týdenní kvíz ČPD 01
EDK - test Majetek	KS: VPP-ŽP, VPP-ÚP Test	SSL PMV 04	Týdenní kvíz ČPD 02
EDK - test ODP	KS: Vznik - Konverze Test	SSL PMV 05	Týdenní kvíz ČPD 03
e-Život: Daňové doklady Test stará verze	KS: Vznik - Test	SSL PMV 051	Týdenní kvíz ČPD 04
e-Život: Dožití - Test - stará verze	Kurz první pomoci - test	SSL PMV 06	VPA Obchodní dovednosti (průmysl) cvičný
e-Život: Dožití - Test stará verze	Manažer - cvičný test Zákony	SSL RES MAJ	VPA průmysl DPPEZ cvičný
e-Život: Dynamik Plus - Test - stará verze	MT A 01	SSL RES MAJ 03	VPA průmysl DPPMP cvičný
e-Život: Firemní smlouvy - Test	MT AM 01	SSL RES MAJ 04	VPA průmysl DPPSM cvičný
e-Život: Firemní smlouvy - Test pilot	NJ cvičný test	SSL RES MAJ 05	VPA průmysl DPPSP cvičný
e-Život: koleno a páteř test	NJ Mírně pokročilí 2002	SSL RES MAJ 051	VPA průmysl DPPST cvičný

e-Život: Likvidace - PU DNL - Test - stará verze	NJ Pokročilí 2002	SSL RES MAJ 06	VPA průmysl DPPVR cvičný
e-Život: Likvidace – životní PU - Test - stará ver	NJ Středně pokročilí 2002	SSL RES MAJODP	VPA Průmysl nováči I
e-Život: Odbytné - Test stará verze	NJ Udržovací 2003	SSL RES MAJODP 03	VPA průmysl nováči I (A-0)
e-Život: OZK - Test - stará verze	NJ zařazovací 2002	SSL RES MAJODP 04	VPA průmysl nováči II
e-Život: Pořizování dat - Test - stará verze	Obchodní dovednosti	SSL RES MAJODP 05	VPA průmysl NŽP cvičný
e-Život: Správa - Test - stará verze	Obchodní dovednosti - průmysl	SSL RES MAJODP 051	VPA průmysl ODP dopravci cvičný
e-Život: Vznik - Konverze Test (v1)	Odborná způsobilost - management	SSL RES MAJODP 06	VPA průmysl ODP obecná cvičný
e-Život: Vznik - Konverze Test (v2)	Odborná způsobilost - základní stupeň	SSL RES MAJZEM	VPA průmysl ODP profesní cvičný
e-Život: Vznik - Test - stará verze 2	Odborná způsobilost v2	SSL RES MAJZEM 03	VPA průmysl Přerušení provozu cvičný
e-Život: Vznik - Test stará verze	OI 01	SSL RES MAJZEM 04	VPA průmysl SPV cvičný
KC - Základní pojmy	PIP 01	SSL RES MAJZEM 05	VPA průmysl VPPMP cvičný
KC OP_ZP 01	Produkt "Sdružené pojištění vozidel"	SSL RES MAJZEM 051	VPA průmysl ŽP cvičný
KC OP_ZP 02	Produkt "Sdružené pojištění vozidel" (A-0)	SSL RES MAJZEM 06	Základní občanské produkty
KC OP_ZP 03	Produkty "Život ve firmách"	SSL RES MAJZEM 2	Základní občanské produkty (A-0)
KC OP_ZP 04	Produkty "Život ve firmách" (A-0)	SSL RES ODP	Základní občanské produkty (A-1)
KC OP_ZP 04_2	Průmysl - neživotní pojištění	SSL RES ODP 03	Základní občanské produkty (A-2)
KC OP_ZP 05	Průmysl - životní pojištění	SSL RES ODP 04	ZELLI test
KC PMV	Průmysl - životní pojištění (A-0)	SSL RES ODP 05	Zemědělské pojištění
KC PMV 03	Průmysl EDK	SSL RES ODP 051	Zemědělské pojištění - cvičný test
KC PMV 04	Průmyslové pojištění (A-0)	SSL RES ODP 06	ŽP 01
KC PMV 05	Průmyslové pojištění v2	SSL RES ODPZEM	ŽP 02
KC PMV 2	Přeprava zásilek	SSL RES ODPZEM 03	ŽP Partner - TEST
KC ZELLI 01	RaS 01	SSL RES ODPZEM 04	ŽP PARTNER test pilot
			ŽP Sluníčko - TEST

2-34 Přehled kurzů "Testy" (Zdroj: Intranet ČP - viz [16])

Vývoj

Testy jsou vytvářeny plně v rámci České pojišťovny. Za obsahovou stránku si odpovídá zadavatel (odborný útvar), technické zpracování zajišťuje referát e-learningu.

Časová a finanční náročnost

Trvání testů je většinou jen na několik minut. Nejkratší soutěže Trefa jsou dokonce i na 1 až 3 minuty.

Jde o nejlevnější kurzy. Náklady na tvorbu se pohybují od 7,7 do 35 tis. Kč. Do této skupiny je začleněno celkem 221 kurzů. Celkem bylo investováno 2,5 mil. Kč. To je srovnatelná částka jako do skupiny Aplikace, kde je však pouze 20 kurzů.

Aktualizace

75 testů bylo aktualizováno, ostatní jsou bez aktualizací.

Cílová skupina

Soutěže jsou rozčleněny dle oblastí - obchod, klientský servis. Je však možné se přihlásit, kam chcete. Jazykové testy jsou samozřejmě pro všechny.

Odborné testy jsou většinou pro skupinu dle označení u názvu: KC (Call centrum), RaS (reklamace a stížnosti), ZEM (zemědělské pojištění),

Označení cílové skupiny zde není až tak klíčové, neboť jde zpravidla o kurzy povinné.

Data

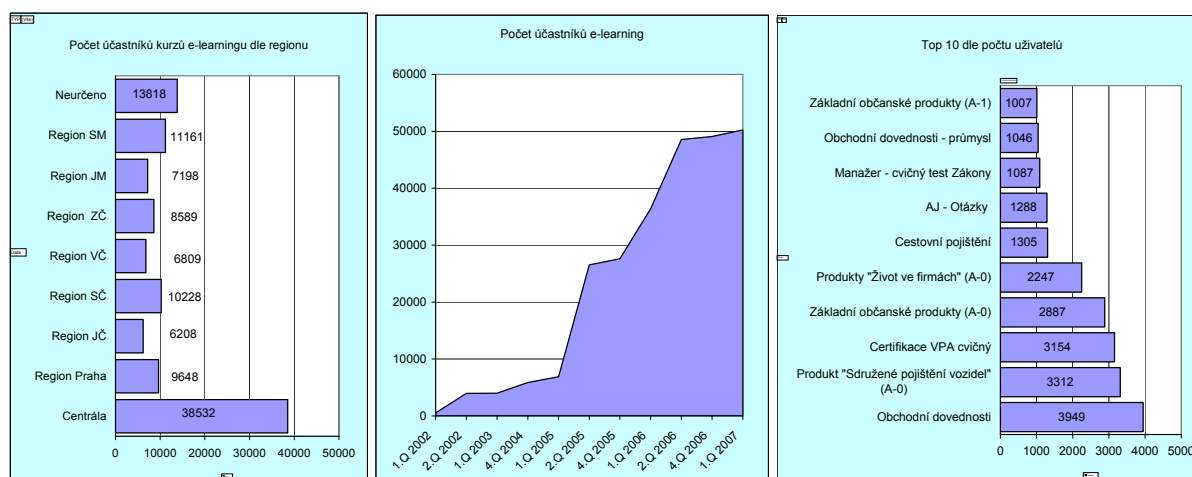
Testy jsou jasnými favority v počtu uživatelů. Testy prolomily hranici 50 tisíc uživatelů. Počet spuštění bez mála představuje 360 tisíc.

Vyhodnocení účasti

Testy

Uživatelé: 50235, nejvíce centrála
Průměrný počet uživatelů: 1618
Nejnižší počet uživatelů: 5 Právní minimum
Nejvyšší počet uživatelů: 15031 Minimum o ČP

< ZPĚT



2-35 Testy - počty účastníků (zdroj: Vlastní návrh)

Složení účastníků

Konečně u této skupiny se i účastníci z regionů počítají na tisíce. Velkou měrou k tomu přispěla povinná certifikace obchodníků. Kdo by nevyužil možnosti cvičného testu.

Počet účastníků

Dva regiony mají přes 10 tisíc uživatelů (region Severní Čechy, region Severní Morava). Praha zůstává těsně pod deset tisíc. Na centrále absolvovalo kurz rekordních 38,5 tisíc uživatelů. Přičemž ještě zůstává téměř 14 tisíc uživatelů, kteří nejsou začleněni.

TOP 10

Přes 2 tisíce uživatelů zaznamenaly kurzy:

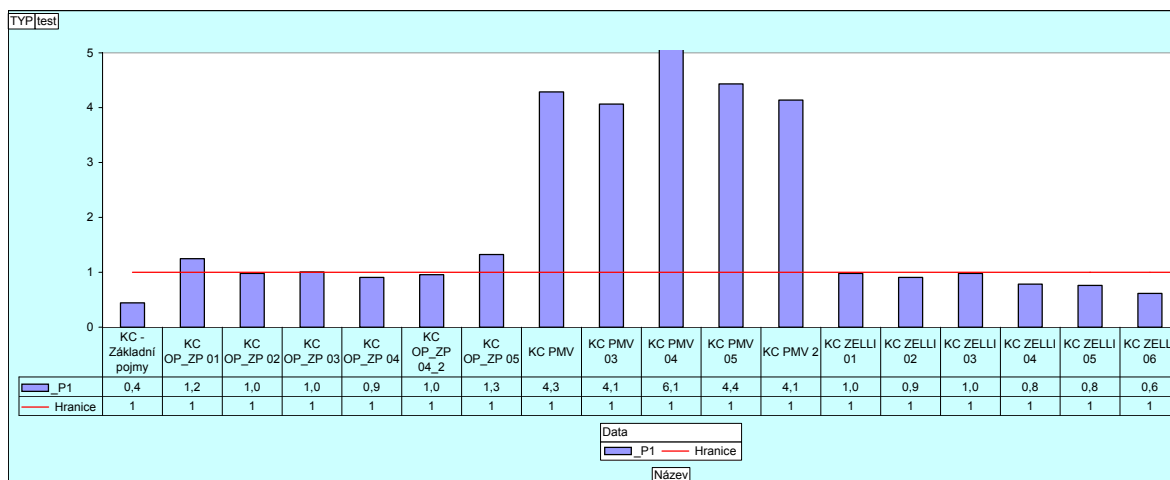
- Obchodní dovednosti
- Produkt sdružené pojištění vozidel
- Certifikace VPA cvičný
- Základní občanské produkty A-O
- Produkty Život ve firmách A-O

Při vlastním hodnocení je opět nemožné se podívat na jednotlivé kurzy. Vzhledem k počtu 221 jsem připravila 3 podskupiny, abychom se podívali nakolik se investice do e-learningu vrací. Veškeré ostatní kurzy (testy) vychází vcelku bez problémů a naleznete je v přílohách, kde jsou uloženy naprosto veškeré výsledky.

Vyhodnocení finanční - testy pro Call centrum

Počet kurzů: **221**
 Průměrné náklady na účastníka: 1,12 tis. Kč
 Nejvyšší náklad na účastníka: 14,9 tis. Kč
 Nejnižší N na účastníka: 0,01 tis. Kč

ZA cenu JEDNOHO STANDARDNÍHO ŠKOLENÍ JSME schopni VYŠKOLIT ... POČET LIDÍ OZNAČENÝ V TABULCE ZKRATKOU P1, P2.

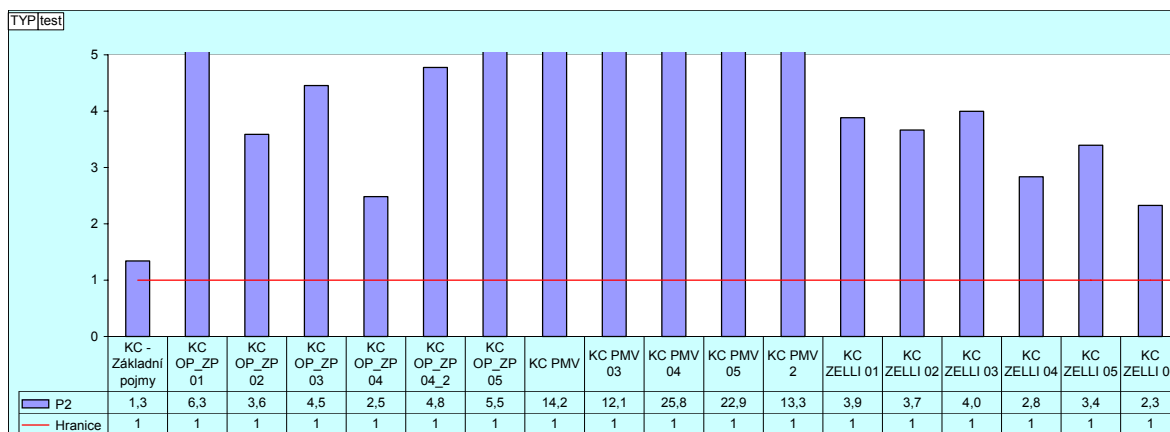


Započítání nefinančních ukazatelů:

Efektivnost

Motivace

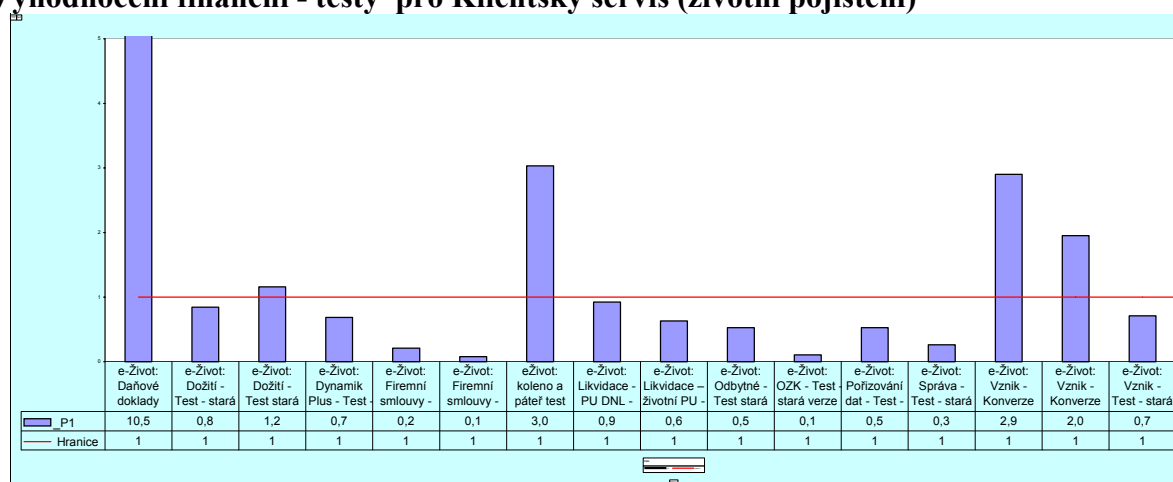
Pro kurzy které jsou zahájeny v roce 2007 - zvolen koeficient 1,3 pro odhad nákladů za standardní školení
 Pro kurzy s využitím kurzu na dobu neomezenou zvolen koeficient 1,1. Většina lidí, kteří mají zájem o e-learning kurzy sledují



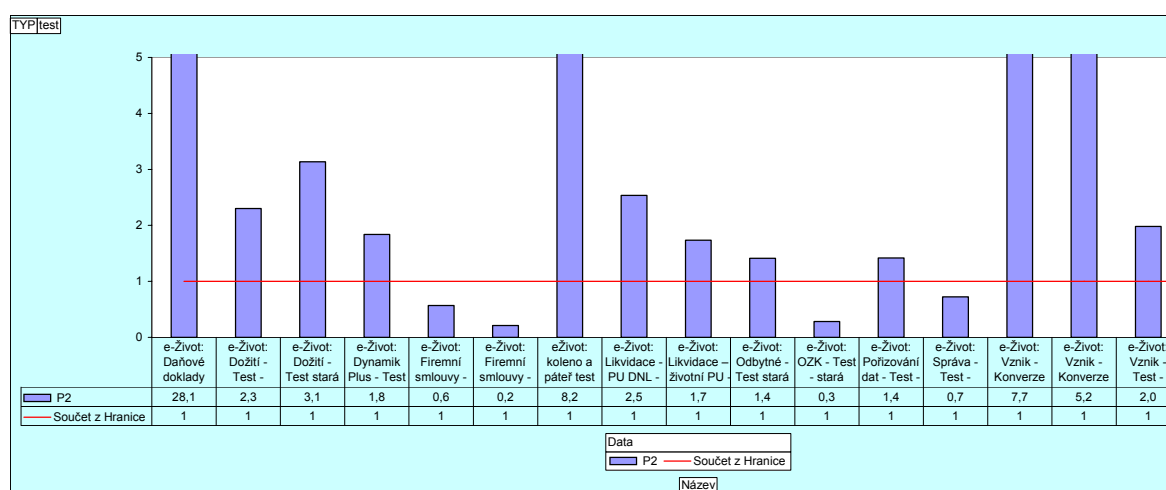
2-36 Testy -ukazatele (zdroj: Vlastní návrh)

Zde je přehled všech kurzů zadaných call centrem. Vzhledem k nízkým nákladům a vysokému počtu účastníků, není pochyb o tom, že naprostá většina kurzů je rentabilní. Zde již nemá smysl sledovat jednotlivé kurzy, cena je zanedbatelná a případný menší prohršek kompenzují ostatní kurzy, které byly plně využity. Call centrum bych považovala za solidního zadavatele e-learningů a jejich požadavky na vytvoření tohoto typu kurzu byl bez problémů přijímala k realizaci.

Vyhodnocení finanční - testy pro Klientský servis (životní pojištění)



Započítání nefinančních ukazatelů:



2-37 Testy pro klientský servis -ukazatele (zdroj: Vlastní návrh)

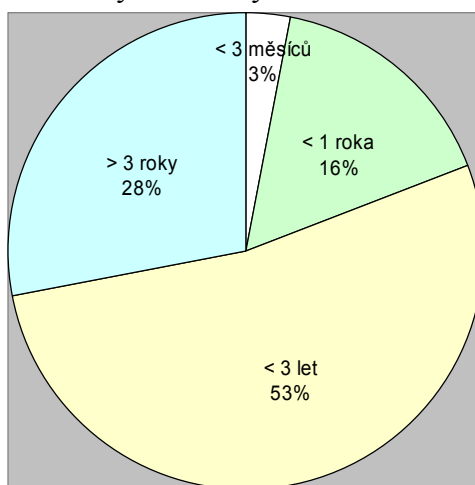
Ač naprostá většina kurzů vychází bezproblémově, tato skupina již určité výkyvy registruje. Vzhledem k nízkým nákladům nejde o žádné velké ztráty. Jde však o efektivitu práce a je nesmyslné ztrácet čas nad něčím, co se nakonec nevyužije. Proto kontrola těchto kurzů by měla dát zpětnou informaci o serióznosti zadavatele a upozornit na kandidáty pro černou listinu.

Zde už je zřejmé kolísání výsledků školení. Vcelku dobré výsledky životních produktů z předchozích skupin kurzů nás vedou k myšlence, že tato skupina uživatelů je zvyklá využívat e-learningu. Při hodnocení je proto nutné se podívat i do tabulky.

Zde objevíme velmi překvapivou informaci. Veškeré kurzy vytvořené před rokem 2006 mají výbornou odezvu. Vše vytvořené v roce 2006 (leden a červen) se stává propadákem a zařazuje se do skupiny 3. Je-li to v silách referátu e-learningu, doporučila bych zjistit důvod tohoto náhlého poklesu zájmu. Důvod může být poměrně malicherný od technické drobné chyby s načítáním uživatelů, přes chybu zadavatele, který kurz zadal a nezjistil skutečné potřeby, až po prudkou změnu postoje potenciálních účastníků k e-learningu, kterou může způsobit ať už bezdůvodný nebo odůvodněný pocit zneužívání výsledků testů.

Zde demonstrativně rozšíříme množství vstupních informací, na jejich základě je možné definovat konečné rozhodnutí – ponechat kurz či vyřadit. Jsou to údaje o tom, jak moc se mění složení lidí v oblasti klientského servisu. Při pohledu na fluktuaci osob (data z roku

2006) je znát, že 81 % lidí po transformaci klientského servisu v ČP (tj. po roce 2003) setrvává stabilně na svém místě. Přesto zbývajících 19 % se poměrně mění. Jsou-li kurzy aktuální a použitelné, bylo by řešením všechny nováčky nasměrovat na tyto kurzy. Stovka nových uživatelů bohatě posune kurzy do kladných čísel.

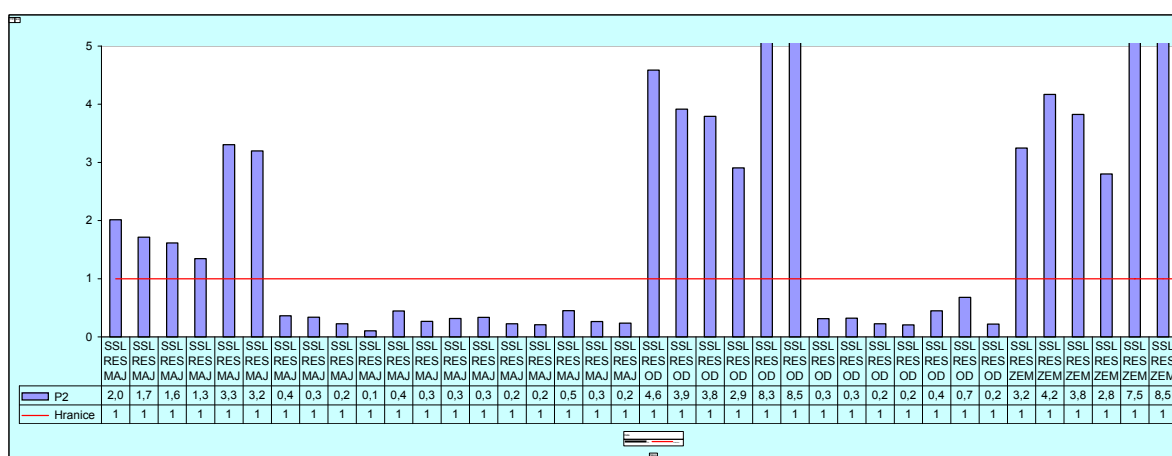
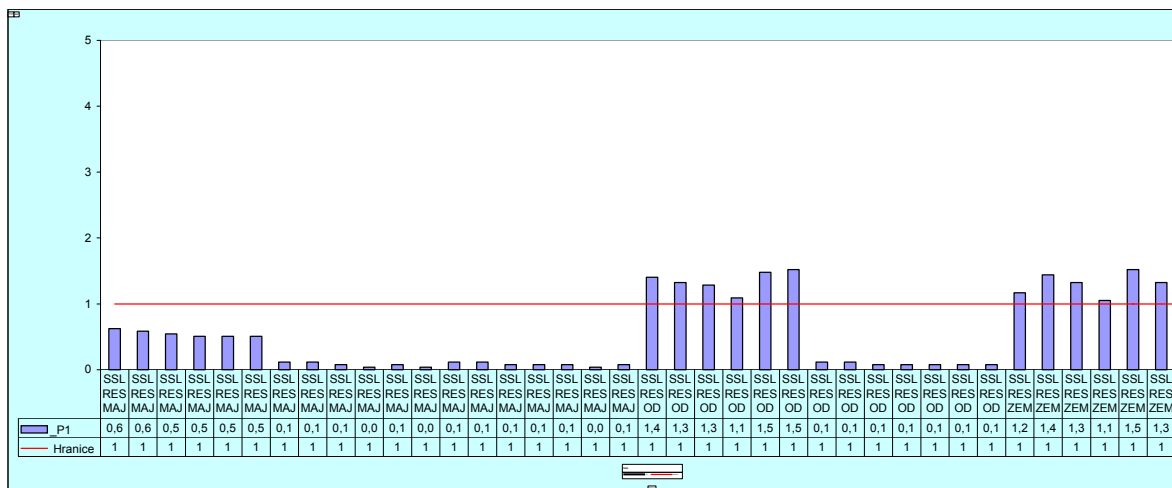


2-38 Klientský servis - složení zaměstnanců dle délky pracovního poměru v ČP (Zdroj: Interní analýza KS z roku 2006)

Vyhodnocení finanční - testy pro mobilní techniky (SSL RES)²⁷

Nejhorší výsledky vykazuje skupina kurzů, jejichž označení začíná zkratkou SSL RES. Jsou zde pravidelné propady. Navíc opět při porovnání údajů z grafů a tabulek zjistíme, že většina kurzů, které se nezaplátily pochází z lednové vlny roku 2006. Evidentně šlo o plošné zpracování všech podkladů do e-learningových testových kurzů. Závěry by zněly obdobně jako u předchozí skupiny.

²⁷ Zkratka užívaná pro odlišení testů pro skupinu "Resilů" - vnitropodnikové označení mobilních techniků ČP.



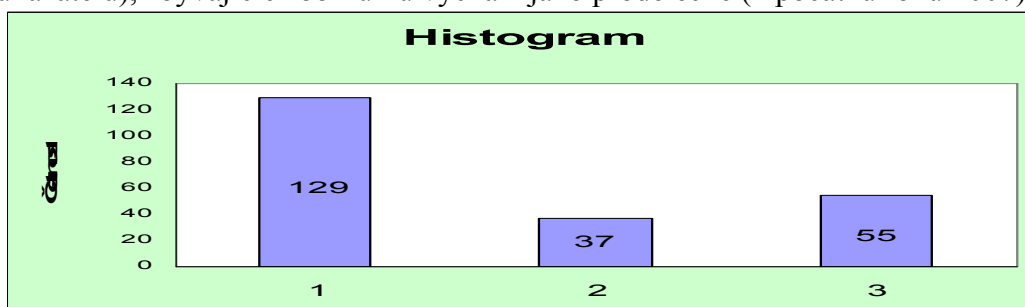
2-39 Testy pro SSL RES -ukazatele (zdroj: Vlastní návrh)

Celkový výsledek

Okamžitý závěr při porovnání nákladů by mohl být: pokud bychom testovali uživatele prostřednictvím standardního kurzu, náklady by se vyšplhaly až na desetinásobek. Proto vzniká opravdu ohromná rezerva na případné méně úspěšné testy.

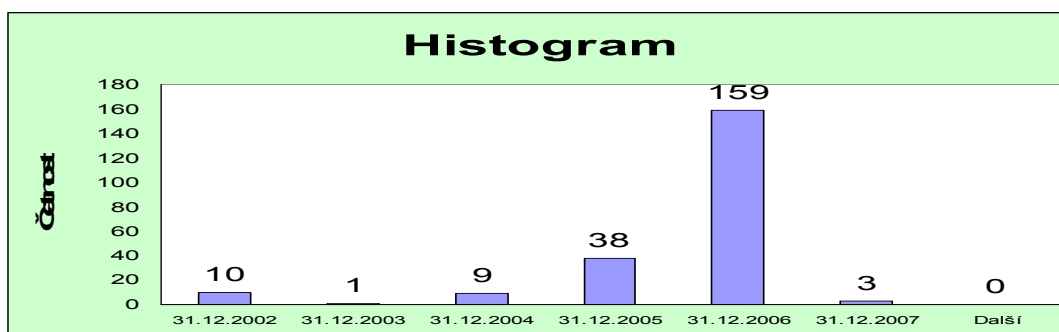
Je poměrně náročné udělat jeden závěr k 221 kurzů, proto si pomohu ještě doplňkovými histogramy.

Při rozdělení kurzů podle jejich konečného doporučení, rozřazení kurzů je: 129 kurzů v kategorii 1 (tj. již jsou ziskové), 37 v kategorii 2 (jsou ziskové při zohlednění nefinančních ukazatelů), zbývajících 55 kurzů vychází jako prodělečné (k počátku roku 2007).



2-40 Počet testů dle kategorie

Vezmeme-li pohled na kurzy dle doby, kdy byly vytvářeny, rok 2006 se ukázal být rokem ve znamení certifikací a testování. V tomto roce bylo zadáno nejvíce kurzů do e-learningu. Bohužel do tohoto období spadá 75 % kurzů, které nedosáhly potřebného počtu uživatelů. Jde sice o testy, které jsou v provozu jen několik málo měsíců, ale bude u nich potřeba uvážit, zda nepředstavují pohledu zbytečně vynaloženou práci.



2-41 Testy dle doby uvedení do provozu

Jaká závěry dokážeme definovat? Je třeba se vyvarovat zavádění e-learningů plošně. Při takto plošném zpracování kurzů pak bohužel dojde k tomu, co odráží současný stav. Je zřejmé, že referát e-learningu těžko sám posoudí, které kurzy jsou nebo nejsou potřeba a situace se vždy může opakovat. Každá organizační jednotka si hospodáří s vlastním rozpočtem. Proto by šlo navrhnout úsekům, kteří se opakovaně "zapiší na černou listinu", tj. zadají zpracování e-learningového kurzu, který nakonec plně nevyužijí, že další požadavek na kurz bude přijat při hrazení kurzu z nákladového střediska zadavatele. Rozpočet e-learningu by se tak obohatil a získal by další prostředky na financování záměrů, na které se již z důvodu vyčerpaného rozpočtu nedostalo.

2.5.7 Skupina „Didaktické testy“

Struktura

Poslední a nejmenší skupinou jsou didaktické testy. Jde o testy, které formou okamžitého vyhodnocení odpovědí vyučují nenásilnou formou cizí jazyk.

Angličtina hrou
Angličtina hrou II
Angličtina hrou III
Angličtina hrou IV
Němčina hrou

2-42 Přehled kurzů "Didaktické testy" (Zdroj: Intranet ČP - viz [16])

Vývoj

Na kurzy jsou zakoupeny licence + je vyžadována spolupráce ze strany referátu e-learningu.

Časová a finanční náročnost

Náklady na jeden kurz představují 110 tisíc, z toho 40 tisíc je zaplaceno externí firmě.

Aktualizace

žádné

Cílová skupina

Tyto kurzy jsou volně k dispozici všem zájemcům o studium angličtiny či němčiny. Nepředstavují povinné ani nijak vyžadované kurzy. Odráží tedy 100 % dobrovolnost a zájem. Nesledujeme studijní výsledky.

Data

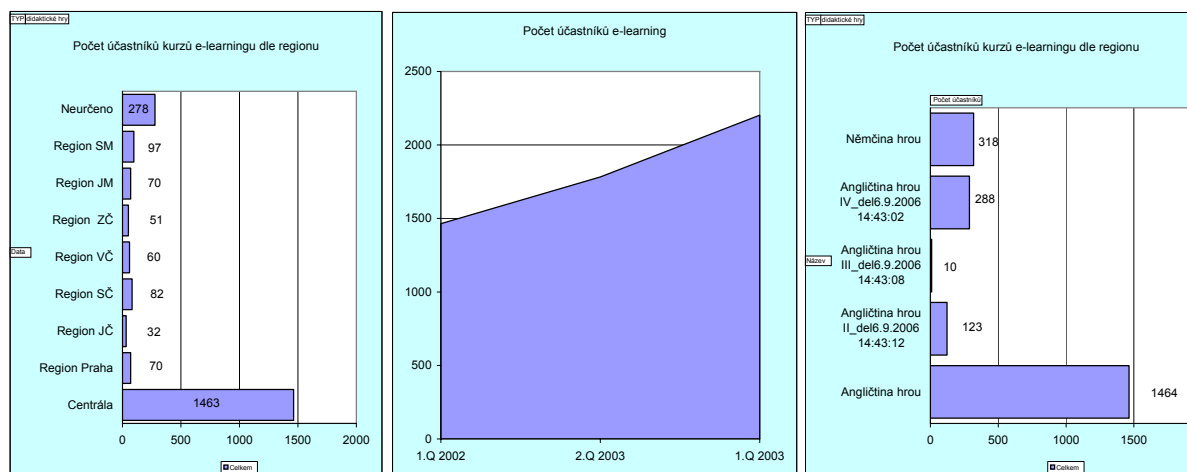
U těchto kurzů evidujeme celkem 2203 uživatelů. Pravděpodobně by jich bylo více, pokud by nepanovala obava ze sledování studijních výsledků další osobou.

Vyhodnocení účasti

Didaktické hry

Uživatelé: 2203, zejména centrála
Průměrný počet uživatelů: 440,8
Nejnižší počet uživatelů: 10 Angličtina hrou III
Nejvyšší počet uživatelů: 1464 Angličtina hrou I

[< ZPĚT](#)



2-43 Didaktické hry -počty účastníků (zdroj: Vlastní návrh)

Složení účastníků

O jazykové didaktické testy měla zájem především centrála.

Počet účastníků

Uživatelsky nejatraktivnější byla první verze Angličtina hrou v roce 2002. Další pokračování již neměla takový ohlas. Nejslabší se ukázala být Angličtina hrou III. Zcela zřejmé je zde i rozložení a parametrizace práce.

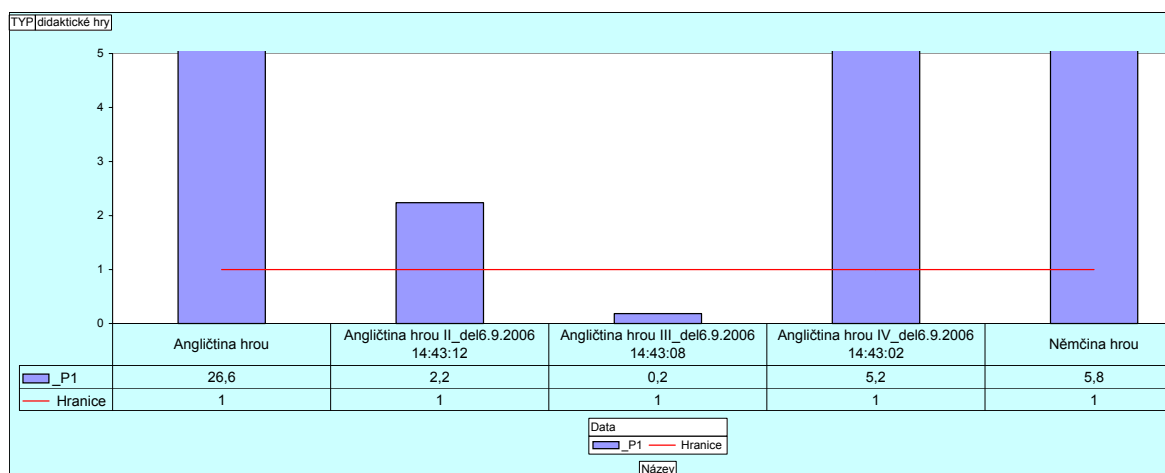
TOP 10

V tomto případě vybírat 10 nejlepších kurzů nemá smysl, protože skupina obsahuje pouze 5 kurzů.

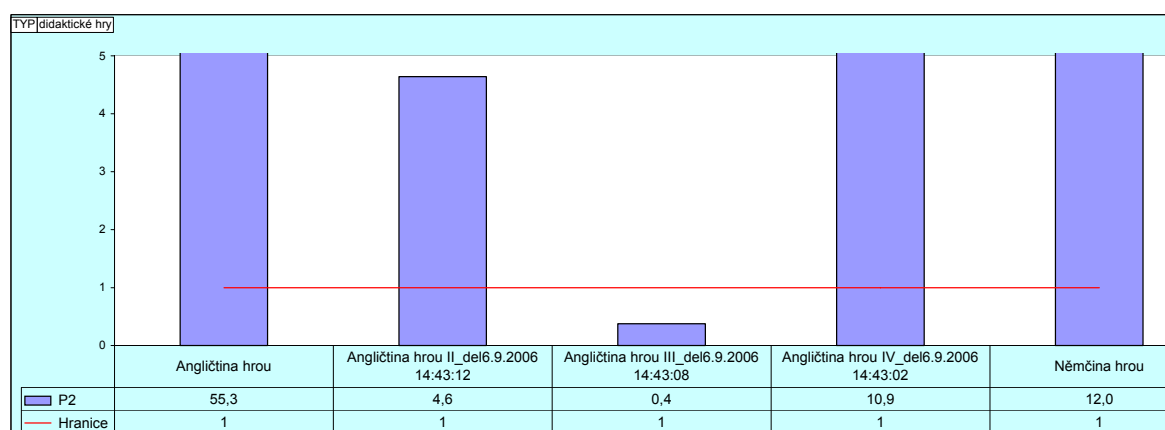
Vyhodnocení finanční

Počet kurzů: **5**
 Průměrné náklady na účastníka: 2,54 tis. Kč
 Nejvyšší náklad na účastníka: 11 tis. Kč
 Nejnižší N na účastníka: 0,08 tis. Kč

ZA cenu JEDNOHO STANDARDNÍHO ŠKOLENÍ JSME schopni VYŠKOLIT ... POČET LIDÍ OZNAČENÝ V TABULCE ZKRATKOU P1, P2.



Započítání nefinančních ukazatelů:
 Efektivnost
 Motivace



2-44 Didaktické hry -ukazatele (zdroj: Vlastní návrh)

Použijeme-li obecně stanovená hodnotící kritéria, všechny testy až na Angličtinu hrou III jsou přínosem pro Českou pojišťovnu.

Celkový výsledek

Vcelku všechny kurzy vyšly dobře a ani zde nelze referátu e-learningu nic vyčíst při investici do těchto e-learningových kurzů. Byla bych trochu skeptičtější při nákupu Angličtiny IV, ale vzhledem k tomu, že tento kurz byl nakupován jen několik málo měsíců po Angličtině III a předchozí kurzy měly slušný ohlas, lze pochopit i toto rozhodnutí. Osobně bych u těchto kurzů k vlastnímu hodnocení efektivnosti potřebovala více informací, např. o kvalitě absolvování kurzu. Zda nejde jen o otevření kurzu ze zvědavosti a proklikání obrazovek. Osobně příliš nevěřím na efektivní studium jazyka prostřednictvím počítače. Považuji tuto možnost jen za nástroj udržování jazyka v pasivní paměti, ale počet 1494 uživatelů Angličtiny hrou I mi tento můj názor vyvrací. Kurz se stal nejvyhledávanějším kurzem u nichž mám uvedenou důležitost 3 a v celkovém pořadí i s povinnými kurzy se řadí na 14. místo.

2.6 Hodnocení investice

Pro zvažování dalších e-learningových kurzů jsem připravila velmi jednoduchý nástroj pro rychlou kalkulaci kolik lidí by se minimálně mělo kurzu zúčastnit.

Na obrázku je zadán údaj o fiktivním interním kurzu – velké aplikace, jejíž náklady by se pohybovaly ve výši 100 tis. Kč zaplacené externí firmě, 10 dní práce 1 člověka z pojišťovny (v ceně na osobu cca 3,5 tis./den) a při ceně standardního školení v odhadnuté výši 2 tis. na osobu. Tento kurz by se zaplatil při počtu účastníků nad 68 lidí (bod zvratu, kdy se náklady a „úspory“ vyrovnají).

Zároveň si zde i vypočteme hodnotu ROI po zadání odhadovaného počtu účastníků. Předpokládáme-li, že se kurzu zúčastní 100 osob, bude kurz velmi výhodný, ROI se pohybuje na 48,15 %. Vzhledem k tomu, že naprostá většina kurzů jde do okamžitého užívání, časové zohlednění peněz pro tento rychlý výpočet nebereme v úvahu.

Rychlý výpočet min.počtu účastníků (bod zlomu)					Výpočet ROI dle odhadu účastníků	
Typ kurzu	Externí náklady (v tis. Kč):	Interní náklady "člověkodny"	Standardní školení za osobu (v tis. Kč)	Minimální počet účastníků	Odhadovaný počet účastníků za rok	ROI (%)
Interní kurzy - velké aplikace	100	10	2	67,50	100	48,15
Kurzy zpracované s externím partnerem				doplňte data		doplňte odhad účastníků
Externí kurzy - licence				doplňte data		doplňte odhad účastníků
Interní kurzy - procesy, drobné aplikace				doplňte data		doplňte odhad účastníků
Interní kurzy na produkty	0	5	0,3	58,33	80	37,14
Testy a soutěže				doplňte data		doplňte odhad účastníků
Didaktické testy				doplňte data		doplňte odhad účastníků

2-45 Propočet min. počtu účastníků pro rentabilitu kurzu dle odhadu vstupních nákladů (zdroj: vlastní návrh)

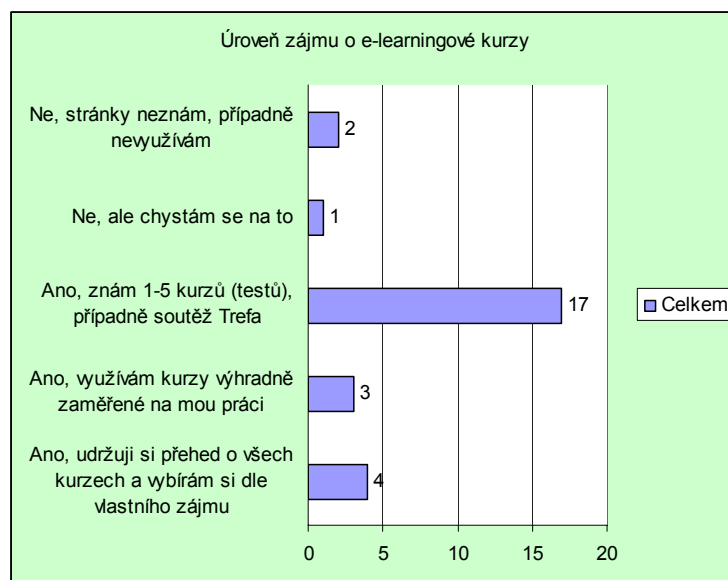
2.7 Pár slov od uživatelů z České pojišťovny

Při vlastním hodnocení kurzů je vždy dobré vědět, jak vidí e-learning sami uživatelé.

Vytvořila jsem proto malou anketu, kterou jsem rozeslala po svých známých. Z oslovených 50 osob jich skutečně 27 zaslalo svou odezvu. Proč pro tak malou skupinu? Vzhledem k poměrně častým anketám v České pojišťovně téměř všichni zaměstnanci si již vybudovali určitou averzi vůči všem těm dotazníkovým akcím a nemohu jim to zazlívat, sdílím stejný pocit.

Cílem ankety bylo zmapovat, nakolik je e-learning v ČR znám a využíván, jaká pozitiva a negativa jsou v představách lidí spojována s e-learningem a konečně, kolika procenty by byla oslovená osoba ochotna přijmout přísun informací formou e-learningu místo standardním školením. Dotazník je uveden v příloze.

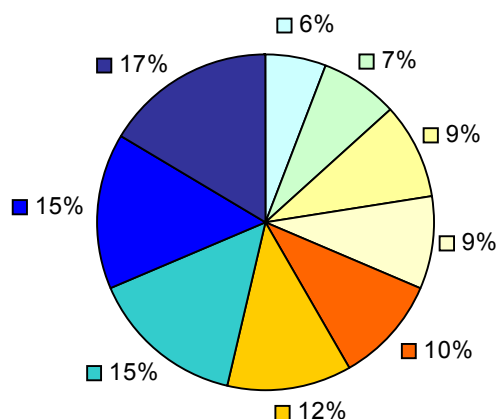
Jaká je současná uživatelská úroveň e-learningu:



2-46 Výsledky ankety - úroveň zájmu o kurzy (zdroj: vlastní analýza)

Jak interpretovat tyto závěry? E-learning má velmi dobře "našlápnuto". Zaměstnanci o e-learningu prakticky vědí od nástupu do firmy. Všechny osoby, které uvedly, že jsou v ČR méně než rok, se zařadilo do skupiny "Ano, znám 1-5 kurzů...". Je samozřejmě možné, že pouze těchto pár lidí bylo ochotno anketku vyplnit, ale díky povinnému absolvování vstupního kurzu Minimum o České pojišťovně lze skutečně tvrdit, že o e-learningu vědí zaměstnanci prakticky hned od nástupu. Vcelku jen malá skupina je ušetřena jakéhokoliv kontaktu s e-learningem a pouze jeden dotazovaný skutečně uvedl, že e-learning nezná.

Které oblasti si respondenti vybaví, že navštívili :



□ Soutěže (např. Trefa)	□ Zájmové (první pomoc, řeč těla,...)
□ Kurzy interních aplikací (TIA, JOK, DACP,...) 2	□ Dovednosti (prezentační, komunikační, vyjednávání)
□ Produktové (Sluníčko, Dynamik, Manažer, majetek...)	□ Word, Excel, Power Point, Outlook,...
□ Odborné (medicína, legalizace, odborná minima,...)	□ Jazykové kurzy
□ aTesty	

2-47 Návštěvnost kurzů dle zaměření (zdroj: vlastní analýza)

Takto krátkým dotazem se prokázalo rovnoměrné rozmístění zájmu do všech oblastí. Je dobré i tak malým vzorkem lidí potvrdit, že všechny oblasti mají své zájemce. Evidentně i oblasti, které považují pro e-learning za těžko schůdné jako jsou jazyky nebo např. řeč těla, jsou stále uživatelsky velmi atraktivní.

Jaké vnímají pozitiva a přínosy z e-learningu (odpovědi z ankety):

- ✚ Flexibilita, nemusím nikde zdůvodňovat, zda kurz potřebuji nebo ne.
- ✚ Je k dispozici ihned, přehledný:
 - lze si ho pustit kdykoli mám čas
 - katalog kurzů se stále rozšiřuje
 - je to pohodlný způsob výuky
 - levná výuka
- ✚ Zařazení zájmových kurzů
- ✚ Využil jsem jich hojně, když jsem do firmy nastoupil. Poslední 2 roky jsem tam již nezabloudil. Oceňuji to, že nenásilnou formou má člověk možnost dozvědět se informace na které by se třeba jinak styděl zeptat a nevěděl koho se zeptat. Je to časově flexibilní. Bohatá audiovizuální paleta možností.
- ✚ Možnost bezplatného přístupu.
- ✚ Tento kurz je bodka po absolvování přednášek či kursů, nemůže existovat sám, nenahradí přednášejícího - pouze ověří naše znalosti a vědomosti
- ✚ Vcelku vyčerpávající obsah kurzů.
- ✚ Byla jsem pouze v jazykových kurzech a ty se mi líbily. Ostatní nemohu posoudit, ale jdu tam nahlédnout
- ✚ Možnost sebevzdělávání
- ✚ Rychlost, jednoduchost (ušetření času).

-
- ✚ Možnost absolvovat kurzy na pracovišti.
 - ✚ Mohu pracovat z místa
 - ✚ Některé věci se dají naučit i z e-learningu. Bohužel na něj nemám čas.
 - ✚ Je dostupný pro větší množství pracovníků ČP ve stejný okamžik
 - ✚ Můžu si projít kurz, když mám čas já a nemusím se přizpůsobovat podle vypsaného termínu
 - ✚ Mám jen kladné zkušenosti e-learningu.
 - ✚ Lze jej spustit z domova, + stihneme dostat informace k velkému počtu uživatelů s minimálním úsilím, + lze se k získaným informacím vracet, + celková kvalita zpracování témat a kreativita tvůrců,
 - ✚ Mohu si vyzkoušet své znalosti a rozšířit je
 - ✚ Výběr ze 3 odpovědí, člověk se něco dozví
 - ✚ Pěkně vytvořené a přehledné stránky, intuitivní ovládání, mnoho témat k výběru.
 - ✚ Fajn na jednodušší postupy, ukázky konkrétních kroků například v aplikaci. Super je, že účastníci na sobě nejsou závislí časově, každý si kurz udělá kdy potřebuje, případně zopakuje kolikrát potřebuje.

V čem jsou spatřována negativa:

- ✚ Nefunguje připojení přes extranet. Musím se připojovat jedině z práce
- ✚ Nepoznám nikoho nového
- ✚ ČP jede na výkon a tak často zaměstnanci dělají e-learning po pracovní době (není na něj v pracovní době často čas)
- ✚ Některé kurzy nesplňují náplní mé očekávání
- ✚ Kurzů se nemohu zeptat na doplňující otázky
- ✚ Všeobecná časová tíseň a tudíž se k nim nedostanu. Neobsahuje pro mne zajímavá témata. Nízká interaktivita se školitelem. Nulový dialog.
- ✚ Poněkud složitější přidělování kurzů (než můžu požadovaný kurz spustit strašně se naklikám)
- ✚ Vzhledem k náplni práce a honění se za normou, není na kurzy čas
- ✚ Nedostatek času
- ✚ Čtení hromady textů
- ✚ Neinformovanost o novinkách. Doporučila bych dát aktuální info o kurzech na hlavní intranetovou stránku.
- ✚ Složitý způsob vyhledání, přidělování. U některých kurzů (jazykové) by mohly být výsledky- abych věděl jak to má být
- ✚ Pomalý a mnohdy nefunguje. Neaktuální kurzy a chyby.
- ✚ Přílišná strohost, není přímý kontakt s osobou, která prezentuje, nemožnost dotazů, diskuse o problému.
- ✚ Některé kurzy jsou příliš zdlouhavé a nedá se vybrat varianta obtížnosti.
- ✚ Nelze z e-learningu kopírovat ;-(, - vyžaduje počítačovou gramotnost, - vyžaduje instalaci dodatečného SW, - problémy s firewalem, který nepustil data potřebné k zobrazení, - nelze již absolvované kurzy vymazat :-(
- ✚ Pomalá odezva
- ✚ Někdy neudělám testy na poprvé
- ✚ Ubírá spoustu času
- ✚ Trefu - obsahuje spoustu otázek mimo můj obor, na které nemám šanci odpovědět. Některé zbytečně povinné kurzy o historii ČP atd., které zdržují od práce a nic člověku nedají.
- ✚ V ČP nefunkční offline, nenaučí dovednosti, pracnější než sestavení prezentace a zajištění školení např. ve školící místnosti.

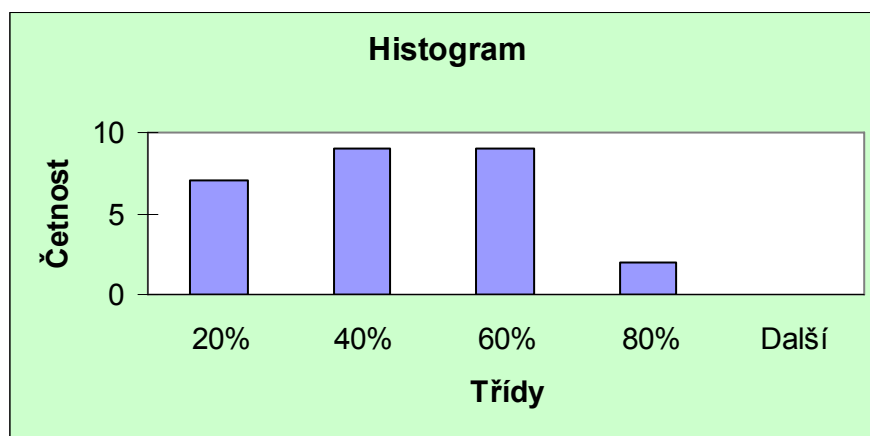
Otázka na titul, který by navrhli respondenti na cenu za nejlepší kurz, byla prakticky kontrolní otázkou, pokud by hodně uživatelů o sobě tvrdilo, že jsou velmi častými uživateli. Pouze 4 respondenti uvedli konkrétní kurz a dvěma hlasy zvítězila Pojišťovnická pohádka.

Prostor pro e-learning

Pro další vývoj e-learningu však může mít vysokou hodnotu poslední otázka, která zněla: "Ve firmě absolvujete mnohá školení, která představují časovou ztrátu dopravou, uvolnění z práce, ubytováním, Pokud byste sami měli možnost si určit formu školení, jaký poměr byste volili pro e-learning?"

Výsledky jsou velmi pozitivní.

Třídy	Četnost
20%	7
40%	9
60%	9
80%	2
Další	0



2-48 Histogram zájmu o e-learning z celkového objemu vzdělávacích akcí

- ✚ 7 dotazovaných by přijalo poměr až 20% e-learningových kurzů
- ✚ 9 dotazovaných by přijalo poměr až 40% e-learningových kurzů
- ✚ 9 dotazovaných by přijalo poměr až 60% e-learningových kurzů
- ✚ 2 dotazování by přijali poměr až 80% e-learningových kurzů

Vzhledem k malému počtu respondentů jde však závěry porovnat s detailem jednotlivých odpovědí. Nejsem si jista, zda ti dva dotazování, kteří uvádí až 80 % mají reálnou představu o tom, co s sebou elektronické vzdělávání přináší. Jejich zkušenost s e-learningem v rámci ČP je velmi malá.

Pro zajímavost uvádím rozčlenění odpovědí dle věku respondenta.

Osoby do 25 let by volily: 20 - 50 % (v průměru 35 %)
 Osoby od 26 - 35 let: 10 - 80 % (v průměru 40 %)
 Osoby od 36 - 45 let: 35 - 60 % (v průměru 38 %)
 Osoby nad 45 let: 20 - 50 % (v průměru 30 %)

Průměrně byl navrhnut poměr mezi 30 – 40 % výuky prostřednictvím e-learningu. To představuje velmi dobrý prostor pro vývoj e-learningu v České pojišťovně.

Závěry z volné diskuse

Protože panuje hodně velká nechuť k písemným projevům, přece jen jsem ještě prošla pár otázek s menší skupinkou lidí z obchodní služby. Závěry potvrzují ochotu vzdělávat se i metodou e-learningové výuky. U zkušených obchodníků, kteří jsou ve firmě již několik let jsou často společné standardní školení s nováčky nepřiměřenou ztrátou času. Určitě by raději absolvovali potřebná školení v prostředí e-learningu, než trávit několik dní na školeních. Dle úrovně zkušeností, např. s produkty, již ani není vyžadováno názorné zpracování, spíše výstižně formulovaný text, ze kterého si načerpají potřebné informace. Jako ideální by účastníci naší malé diskuse považovali kombinaci samostudia (e-learning/ písemné informační materiály) a workshopu, který by byl zaměřen již na vlastní dovednosti, taktiky, výjimky, složitosti. Tomuto workshopu by měl předcházet vědomostní test. Kdo by neprokázal potřebné znalosti, neměl by mít možnost se workshopu zúčastnit, aby zbytečně nezdržoval další účastníky.

2.8 Závěrečné zhodnocení e-learningu v ČP

Celá tato práce byla věnována zmapování současného stavu e-learningu v České pojišťovně.

V první řadě je třeba si položit otázku, zda e-learning představoval správnou volbu.

Česká pojišťovna splňuje předpoklady pro efektivní využití e-learningu. Je organizací, která operuje na rozsáhlém území, a to v celé České republice, má mnoho agentur a samostatných obchodních jednatelství. Zároveň i časové hledisko se uplatňuje u mnoha školení, kdy je potřeba např. nový produkt proškolit velmi rychle a velký počet pracovníků. V roce 2003 prošla poměrně velkými organizačními změnami, kdy v rámci projektu Transformace byla vytvořena dvě centrální střediska v Praze a Brně (později ještě v Pardubicích) s vytvořením Front-office i Back-office. Organizační změny se proluly do mohutné vlny pohybu lidí v rámci organizace a to nejen v podobě nových nástupů, ale i vytváření systémů kariérních postupů. Veškeré analýzy vedou k závěrům, že e-learning si vybudoval dobrou pozici ve vzdělávání v rámci České republiky. Těší se nejen velkému počtu uživatelů, ale i velkému nárůstu počtu kurzů každým rokem.

K jakým dílčím závěrům jsem došla?

Technologie

Vybrané technologické zázemí firmy Kontis, s.r.o. a její produkty (řídící systém Tutor2000 i vývojový nástroj pro tvorbu kurzů ToolBook II Instructor) splnily požadavky. Česká pojišťovna již šestý rok využívá systém, který byl pilotně otestován v roce 2001. Osvědčila se strategie organizace vedoucí k možnosti zajišťovat elektronické vzdělávání kombinací činností zajišťovaných z vlastních zdrojů s nakupovanými službami.

Struktura uživatelů

E-learning má dobré postavení v České pojišťovně.

Naprosto se potvrdily veškeré předpoklady o rozdílu počtu účastníků z centrály a jednotlivých agentur. Agentury tvoří jen zlomek zaměstnanců, většinou jde o VPA (obchodníci podnikající na vlastní IČO). Ti jsou zaručeně proškoleni i trenéry. Dobrý obchodník je poklad pro firmu. Každý ředitel i manažer je osobně motivován (samozřejmě finančně) na tom, aby měl pod sebou co nejkvalitnější lidi. Proto dbá i o jejich výcvik. To vysvětluje, proč ani u kurzů zaměřených především na obchod, nenaskočilo vyšší číslo uživatelů z regionů. Jeden fenomén samozřejmě existuje - provizní systém. Tato aplikace překonala veškeré rekordy v počtu uživatelů. To jen dokazuje, že bariérou v žádném případě není prostředí, ve kterém jsou informace zpracovány, nýbrž jen a jen motivace.

Struktura kurzů

Struktura kurzů se nevymyká běžné struktuře kurzů (viz obecná část). Jsou zde zastoupeny jak IT kurzy, tak i obchodní a manažerské dovednosti a jazykové kurzy. Nabídka je poměrně pestrá. Česká pojišťovna disponuje 300 e-learningovými kurzy, které jsou rozděleny do 7 skupin. Skupina „Aplikace“ představuje kurzy pro interní aplikace vytvořené v České pojišťovně (TIA, Jednotný obchodní systém, digitální archiv,...), skupina „Externí kurzy I“ představuje kurzy vytvářené ve spolupráci s externím partnerem (průvodce obchodníka, kurzy k legislativním znalostem,..), skupiny „Externí kurzy II“ zahrnuje kurzy, kde jsme nakoupili licence (MS Office, Školení řidičů, První pomoc..), skupiny „Interní kurzy I“ zahrnuje kurzy procesů a podpůrných aplikací (Minimum o České pojišťovně, likvidace trvalých následků, bezpečnost IT,..), skupiny „Interní kurzy II“ – to jsou kurzy produktů (Sluníčko, Dynamik,..) a následně nejpočetnější skupina „Testy“ (kde jsou veškeré odborné testy ze všech možných

specializací) a naopak nejmenší skupina „didaktické testy“ věnovaná výuce jazyků. V počátečních letech se nakupovaly zejména kurzy na licence, v posledních letech už si prakticky většinu kurzů dělá ČP sama dle vlastních potřeb. Největší nárůst počtu kurzů jsme zaznamenali v roce 2006, kdy se rozjel masivní systém interních certifikací a s tím i spojených přípravných kurzů a testů v e-learningu.

Ekonomická stránka

Detailní přehled, charakteristika a vyhodnocení každé skupiny kurzů je obsažena v celkovém hodnocení na konci každého vyhodnocení skupiny kurzů. Zcela jednoznačně se těší největšímu průměrnému počtu uživatelů skupina kurzů Testy. Je to naprosto pochopitelné, neboť většina testů je povinných. Pokud bychom chtěli srovnat i hledisko dobrovolnosti a zájmu, jsou vyhledávané kurzy ze skupiny Aplikace a jazykové didaktické testy v poslední skupině.

U mnoha kurzů jsme za cenu jednoho standardně proškoleného zaměstnance vyškolili několik osob. Jak už jsem uváděla, určité zkreslení lze předpokládat v tom, že standardně bychom neposkytli toto školení všem osobám, které e-learning absolvovalo. Zároveň nelze garantovat, že každý účastník e-learningu byl absolvováním kurzu e-learningem vyškrtnut ze seznamu kandidátů pro standardní školení.

Všechny skupiny kurzů představují vyvážený systém. Vždy se najde několik jednotlivých kurzů, které se nezařadily mezi úspěšné, ale ty jsou bohatě kompenzovány kurzy, které bychom mohli označit za "hvězdy". Více méně, jde jen o jednotlivosti, u kterých je možné dohledat konkrétní chybu (technické problémy, přepracování kurzu, ...). Hlavní upozornění je směřováno na kurzy typu Testy. Jde sice o nejméně nákladné kurzy, ale naprosto se potvrdilo, že není dobré vytvářet testy plošně. Půjde zde spíše o nedotaženou aktivitu, kdy kurzy byly zadány a zpracovány, ale již nebylo zajištěna motivace uživatelů, aby využili tento vzdělávací kanál nebo se od testování osob upustilo.

Průzkum názorů

Ani jedna ze skupin kurzů neprojevuje výrazný nedostatek zájmu a i velmi jednoduchý průzkum mezi zaměstnanci prokázal, že zájem o jednotlivé oblasti je rovnoměrně rozprostřen. Zdůrazňuji, že respondenti byli ze všech oblastí (IT, finance, klientský servis, nákup, call centrum, obchod,..) i z různých lokalit (Praha, Brno, Pardubice, Budějovice, Ústí nad Labem,..). Veškerá zpracovaná data potvrzují, že e-learning je přístupným nástrojem pro vzdělávání, který pronikl do podvědomí lidí a téměř každý si jej alespoň jednou vyzkoušel.

Ač uživatelé e-learningu stále naráží na celkem známé bariéry, které s sebou tato forma přináší. Mnozí si již uvědomují i mnohé výhody. Za velmi pozitivní považují závěry, že v průměru by oslovení uvítali až 30 - 40% absolvovaných kurzů v podobě e-learningu.

Závěr

V řadě firem v České republice se e-learning využívá v relativně hojně míře. Jeho význam a postavení rok od roku roste. Prakticky neexistuje žádná z velkých firem, která by ve své praxi neměla vytvořen žádný e-learningový kurz. Hlavní vliv určitě měly nadnárodní společnosti typu IBM, které potřebovaly rychle a kvalitně srovnat úroveň svých poboček po celém světě včetně České republiky. Tím se e-learning dostal do povědomí vyššího managementu, který dle pravidla "Good practice" zkopíroval tento přístup i do českého prostředí. Veškeré závěry ze zkušeností vedou ke kladnému ohlasu a konstatování finančních úspor. Existuje několik obecných metodik pro vyhodnocení přínosů e-learningu, vytvořené na principu výpočtu alternativních nákladů za standardní školení, jejichž hlavní podstatou je výpočet návratnosti investice. Všechny se však shodují na tom, že nelze nastavit všeobecně uznatelná kritéria pro vyhodnocování, která by platila pro všechny podniky, neboť každý podnik je svým způsobem jedinečný. Proto byla potřeba vytvořit vlastní aplikaci s určením parametrů a metodikou vyhodnocování přesně na míru pro Českou pojišťovnu a.s.

Česká pojišťovna byla jednou z prvních společností, která to tzv. „riskla“ a rozhodla se jít cestou e-learningu. Je potřeba si uvědomit, že jde o společnost, která působí na našem trhu již od dob první republiky. Proto i skladba zaměstnanců je opravdu různorodá. Vedle absolventů škol zde najdete mnoho kolegů, kteří zde působí i více než 30 let. Tudíž lze očekávat spíše odtazitý přístup k povinnosti pracovat s elektronickými informačními databázemi a výukou v e-learningu. Je bezpochyby nutné v lidech zbudit pocit ochoty změnit své návyky, překonat potřebu držet v ruce papír, případně slyšet výuku nebo mít před sebou konkrétního lektora. Velkou výhodou této firmy je, že jde prakticky o administrativu, která vyžaduje od všech zaměstnanců dobrou počítačovou gramotnost. Dnes se žádný obchodník, likvidátor, správce klienta, specialista na oceňování ani mobilní technik bez počítače neobejde. Vznikl tak prvotní předpoklad pro zvýšení atraktivity e-learningu. Kdo překonal strach z počítače, překoná strach i z dalších nástrah e-learningového prostředí, které musí být uživatelsky příjemné a nezastrašovat přílišnou složitostí. Potvrdilo se v mnoha ohledech, že pracovníci všech zařazení mají zkušenost s e-learningem. Je otázkou motivace, zda si k e-learningu najdou cestu široké skupiny uživatelů. Příkladem je vyhodnocení kurzu provizního systému, kdy i obchodníci měli zájem absolvovat kurz v e-learningu, protože je zcela zřejmé, že každý si rád pohlíká vlastní finance. Závěrem k tomuto druhému úkolu lze říci, že uživatelské schopnosti zaměstnanců ČP jsou na velmi dobré úrovni, většina kolegů a kolegyně zkušenost s e-learningem má a existuje poměrně velký prostor pro další rozvoj.

Jedním z cílů mé práce bylo také zjistit, jaký posun v počtu uživatelů Česká pojišťovna zaznamenala. V práci bylo potřeba se zaměřit nejen na celkové počty uživatelů za celou Českou pojišťovnu, ale i sledovat případné rozdíly mezi centrálou a dislokovanými místy, kterými jsou agentury. Naprostá většina účastníků e-learningového vzdělávání je z centrály. Regiony a agentury se do e-learningových kurzů zapojují jen velmi sporadicky. A i mezi jednotlivými regiony lze spatřit poměrně velký rozdíl. Čím to vysvětlit? Rozdíly mezi agenturami jsou odrazem přístupu k e-learningu managementu dané agentury, příp. regionu. Centrála prošla velkou restrukturalizací a velmi omladila své zaměstnanecké složení. Noví pracovníci jsou již automaticky nasměrováni na e-learningové kurzy, které musí povinně absolvovat a mladší ročníky jsou navíc již mnohem přístupnější tomuto způsobu výuky. Navíc centrála představuje zejména zázemí klientského servisu pro zpracování a správu

smluv, informační centrum, platby a další agendy, které jsou založeny na určitých pevných administrativních postupech. Jde vlastně o ideální materiál pro výuku prostřednictvím e-learningu. Agentury a regiony jsou zaměřeny na obchod, mají jen velmi málo skutečných zaměstnanců, většina obchodníků pracuje na vlastní živnostenský list. Na výsledku jejich práce jsou finančně motivováni jak manažeři, tak ředitelé, proto i vyžadují maximální kvalitu proškolení. Je to pochopitelné, neboť mnohé obchodní dovednosti jsou velmi těžko předatelné způsobem elektronické výuky a vyžadují velmi profesionální vedení odborného trenéra, včetně workshopů. Je třeba též uvážit, že chceme-li od obchodníka osobní přístup ke klientovi, nelze jej odbýt odkazem na e-learning. Proto ani v tomto bodu nelze důležitost e-learningu upřít, pouze je třeba velmi citlivě zvážit vhodnost témat pro studium přes počítačové prostředí. V evidenci využívání e-learningu se velmi dobře odráží vnitřní situace podniku. V klidnějších obdobích počet uživatelů roste, v hektičtějších naprosto stagnuje. Stane-li se e-learning propagovanou součástí pracovního života, výsledky nejspíše předčí očekávání.

Čtvrtým cílem bylo zhodnotit vlastní ekonomickou stránku e-learningu.

Jak již jsem předesílala, bylo potřeba vytvořit vlastní aplikaci pro Českou pojišťovnu, určit kritéria hodnocení, vytvořit vlastní postup vyhodnocování. Metodika vychází z kalkulace alternativních nákladů dle obecných zásad popsanych v teoretické části. Započítává i kritéria pro kategorii motivace a efektivnosti. Cílem však nebylo postihnout naprosto všechny aspekty, nýbrž vytvořit nástroj pro vyhodnocení využití e-learningu, zmonitorovat jeho skutečné využití a vyvodit případné závěry pro nové projekty. Analýza obsahuje monitoring počtu účastníků z regionálního pohledu, dle časového vývoje a konečně i porovnání se standardním kurzem se školiteli. Výstupem je i odpověď na otázku, kolik e-learningových studentů proškolíme za cenu jedné proškolené osoby prostřednictvím standardního školení. Výsledkem vyhodnocení je doporučení: pokračovat s kurzem, zvýšit informovanost o kurzu nebo ukončit.

A konečně se dostáváme i ke skutečné odezvě zaměstnanců, které je věnováno celé závěrečné zhodnocení e-learningu v ČR. Zda se Česká pojišťovna oprávněně staví do role firmy, která již v minulosti fungovala jako vzor a inspirace pro další podniky, které se rozhodly jít podobnou cestou. Mnohé exkurze větších firem působících v peněžním sektoru v ČR, a i několik zahraničních exkurzím ze Slovenska a Polska jsou známkou dobrého jména, ale vlastní postavení e-learningu ve firmě odráží jedině kladný přístup k e-learningu vlastních zaměstnanců. Z průzkumu plyne, že v průměru 30 – 40 % standardních školení by zaměstnanci přijali v podobě e-learningu. Taktéž kladné ohlasy jsou poměrně časté a lidé pozitivně hodnotí cenu času a přehlednost informací, které jim e-learning může poskytnout.

V dnešní době Česká pojišťovna operuje s tzv. asynchronními kurzy. Jde o kurzy, které může zájemce o studium využít kdykoliv a studovat podle svých potřeb. Věřím, že příští roky s sebou přinesou i první zkušenosti s vytvořením synchronních kurzů, tj. vytvoření virtuálních tříd a on-line seminářů. Jako zdroj inspirace by mohly sloužit ukázky zkušeností z jiných firem. Navíc spojením České pojišťovny s pojišťovnou Generali vznikl silný řetězec zahrnující evropské lokality jako (Polsko, Ukrajina, Rusko, Maďarsko, a další).

Literatura a další zdroje

- 1) Soukupová Kateřina, E-learning
Web Univerzity Hradec Králové
<http://lide.uhk.cz/home/fim/student/fssoukk1/www/historie.html>
cit.: 1.7.2007
- 2) 2006 Simulations Survey Results
www.learningcircuits.org/2006/November/2006SimSurvey.htm
cit.: 1.7.2007
- 3) Ing. Erik Dianiš: Kritéria posuzování elearningu při zavádění ve firmě
www.adwise.cz/materialy/Kriteria_elearning.doc
cit.: 28.6.2007
- 4) Libor Straka, DERS s.r.o., Hradec Králové, Jan Mach, DERS s.r.o., VERSO jako nástroj pro správu znalostí v rámci instituce
Konference INFORUM (2002)
<http://www.inforum.cz/inforum2002/prednaska16.htm>
cit.: 13.6.2007
- 5) Informační stránky společnosti POINT Consulting s.r.o.
<http://www.point-consulting.cz>
Cit.: 5.7.2007
- 6) Neformální historie e-learningu, Autor: NÚOV
Převzato ze Zpravodaje Odborné vzdělávání v zahraničí 1/2005, vydává NUOV
<http://www.skolaonline.cz/scripts/detail.php?id=4205>
cit.: 15.7.2007
- 7) Mgr. Jan Drábek, Případová studie: Česká pojišťovna a.s.,
<http://www.e-learn.cz/soubory/Ceskapojistovna.pdf>
cit.: 20.6.2007
- 8) D. Gray: Profesionální design na Webu
ISBN: 80-902824-1-5
SoftPress, Praha 2000
- 9) Petr Sodomka: Lesk a bída e-learningu (2001)
<http://www.zive.cz/default.aspx?textart=1&article=101104>
Časopis Computer 7/2001 z 19.4.2001
- 10) Informace z konzultací z referátu e-learningu České pojišťovny
- 11) Kurz České pojišťovny „Finanční matematika“

-
- 12) Václav Pravda (2003): Proč e-learning v ČR pokulhává
firma Hewlett-Packard,
Moderní řízení, Praha 9/2003 z 11.9.2003
 - 13) Eva Hrabětová, firma IBM Česká republika (sborník z 18.3. 2003)
příspěvek z konference „Fenomén e-learningu v současném vzdělávání“ (str. 32)
www.e-univerzita.cz/old/2003/sbornik/sbornik_e-learning_2003_plenum.pdf
cit.: 15.6.2007
 - 14) Jan Pejša, Kontis s.r.o.
E-learning – trendy, měření efektivity, ROI, případové studie
www.kontis.sk/soubory/e-learning_trends_ROI.pdf
cit.: 29.6.2007
 - 15) ALLTEL, případová studie,
http://www.elearnspace.org/content/aboutEL/case_study/alltel.htm
cit.: 15.5.2007
 - 16) Intranet České pojišťovny

Další informační zdroje:

www.edoceo.cz
www.oracle.cz
ilearning.oracle.com
elearning.cesnet.cz
www.ibm.cz
<http://web.cvut.cz/>
<http://www.e-learninghub.com/>
http://www.vpaa.uillinois.edu/reports_retreats/tid/resources/index.html
<http://www.elearnspace.org/>
<http://www.skolaonline.cz>
<http://www.e-learn.cz>

Přílohy:

1) Vyhodnocení kurzů - přiloženo jako samostatný soubor xls

2) Dotazník

Jak dlouho působíte v ČP?	
<input checked="" type="radio"/>	< 1 rok
<input type="radio"/>	1 - 2 roky
<input type="radio"/>	3 - 5 let
<input type="radio"/>	> 5 let a více
Jste zařazen(a) na centrálu nebo region/agenturu?	
<input type="radio"/>	Region/Agentura
<input type="radio"/>	Centrála
Do jaké věkové kategorie patříte? *	
<input type="radio"/>	do 25 let
<input type="radio"/>	26 - 35 let
<input type="radio"/>	36 - 45 let
<input type="radio"/>	nad 46 let
ČP disponuje velmi rozsáhlou nabídkou e-learningových kurzů, které jsou naprosto volně a bezplatně k dispozici všem zaměstnancům (http://tutor.cpoj.cz/Student/katalog.asp). Využil(a) jste již některý z kurzů? *	
<input type="radio"/>	Ne, stránky neznám, případně nevyužívám
<input type="radio"/>	Ne, ale chystám se na to
<input type="radio"/>	Ano, znám 1-5 kurzů (testů), případně soutěž Trefa
<input type="radio"/>	Ano, využívám kurzy výhradně zaměřené na mou práci
<input type="radio"/>	Ano, udržuji si přehled o všech kurzech a vybírám si dle vlastního zájmu
Jaký typ kurzů si vybíráte? *	
<input type="checkbox"/>	Testy
<input type="checkbox"/>	Soutěže (např. Trefa)
<input type="checkbox"/>	Jazykové kurzy
<input type="checkbox"/>	Word, Excel, Power Point, Outlook,..
<input type="checkbox"/>	Kurzy interních aplikací (TIA, JOK, DACP,...)
<input type="checkbox"/>	Zájmové (první pomoc, řeč těla,...)
<input type="checkbox"/>	Dovednosti (prezentační, komunikační, vyjednávání)
<input type="checkbox"/>	Produktové (Sluníčko, Dynamik, Manažer, majetek...)
<input type="checkbox"/>	Odborné (medicína, legalizace, odborná minima,...)
Co hodnotíte kladně na e-learningu? Co vás těší, proč je dobrý :o) (případně i kladné zkušenosti z ČP) *	
Co vás naopak odrazuje? Považujete za nevýhody, zklamalo vás,..? (případně i negativní zkušenosti z ČP) *	
Pokud byste mohl navrhnout jeden z titulů na cenu za nejlepší e-learningový kurz, který by to byl?	
Ve firmě absolvujete mnohá školení, která představují časovou ztrátu dopravou, uvolnění z práce, ubytováním, Pokud byste sami měli možnost si určit formu školení, jaký poměr byste volili pro e-learning? *	