

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ
MEZINÁRODNÍ OBCHOD



VYUŽITÍ MOOC PRO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ
(BAKALÁŘSKÁ PRÁCE)

AUTOR BAKALÁŘSKÉ PRÁCE: Lukáš Rolf
VEDOUCÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE: Ing. Ivana Topolová, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně a vyznačil všechny citace z pramenů.

V Praze dne

.....
podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ:

Děkuji Ing. Ivaně Topolové za vstřícný přístup a zároveň volnou ruku při zpracování bakalářské práce. Dále chci poděkovat všem vedoucím pracovníkům společností, jež jsem analyzoval, za možnost nahlédnout do vzdělávání a poznatky využít v této práci. Velice děkuji své sestře Míše za obrovskou podporu při finalizaci práce.

Obsah

Seznam obrázků.....	6
Seznam grafů	6
Seznam zkratk.....	7
1 Úvod	8
2 Teoretická část.....	10
2.1 Lidský kapitál	10
2.1.1 Intelektuální a lidský kapitál	10
2.1.2 Měření lidského kapitálu	11
2.1.3 Investice do lidského kapitálu	13
2.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	14
2.2.1 Cíle a přínosy vzdělávání zaměstnanců.....	14
2.2.2 Funkce vzdělávání zaměstnanců	15
2.2.3 Oblasti vzdělávání pracovníků v organizaci.....	16
2.2.4 Přístupy podniků ke vzdělávání pracovníků.....	17
2.2.5 Učící se organizace	18
2.3 E-learning.....	20
2.3.1 Definice E-learningu.....	21
2.3.2 Základní formy e-learningu	22
2.3.3 E-learning a možnosti jeho využití.....	24
2.3.4 Výhody a nevýhody e-learningu.....	26
2.3.5 Nové podoby e-learningu	28
2.4 MOOC	30
2.4.1 Definice MOOC	30
2.4.2 Vývoj modelu	33
2.4.3 Uživatelé.....	36
2.4.4 MOOC ve vzdělávání zaměstnanců	37

2.4.5	Možné oblasti využití MOOC kurzů v organizaci.....	37
2.4.6	Studie Future Workplace	39
2.4.7	Případová studie – MOOC ve společnosti Microsoft.....	41
3	Vlastní výzkum.....	45
3.1	Společnost 1	45
3.1.1	Přístup ke vzdělávání zaměstnanců	45
3.1.2	Oblasti vzdělávání zaměstnanců.....	47
3.1.3	Doporučení pro využití MOOC kurzů.....	49
3.2	Společnost 2	50
3.2.1	Přístup ke vzdělávání zaměstnanců	50
3.2.2	Oblasti vzdělávání zaměstnanců.....	50
3.2.3	Doporučení pro využití MOOC kurzů.....	52
3.3	Společnost 3	52
3.3.1	Přístup ke vzdělávání zaměstnanců	52
3.3.2	Oblasti vzdělávání zaměstnanců	53
3.3.3	Doporučení pro využití MOOC kurzů.....	54
3.4	Společnost 4.....	54
3.4.1	Přístup ke vzdělávání zaměstnanců	54
3.4.2	Oblasti vzdělávání zaměstnanců.....	55
3.4.3	Doporučení pro využití MOOC kurzů.....	55
4	Závěr.....	57
5	Seznam použité literatury	58

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zařazení lidského kapitálu (vlastní zpracování podle Vodák, 2011, s. 20)	11
Obrázek 2: MOOCs (www.chronicle.com)	35
Obrázek 3: Nástroj pro určení pozice v týmu - fotbalové hřiště (Archiv Společnosti 1)	47

Seznam grafů

Graf 1: Vůle vedoucích pracovníků využít MOOC uvnitř organizace (vlastní zpracování podle class- central.com, 2015)	40
Graf 2: Vnímaný odpor k zavádění MOOC konceptu uvnitř organizace (vlastní zpracování podle class-central.com, 2015)	41

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CBT	Computer-Based Training
HTML	HyperText Markup Language
ICT	informační a komunikační technologie
IT	informační technologie
L&D	Learning & Development
LMS	Learning Management System
MIT	Massachusettský technologický institut
MOOC	Massive Open Online Course
NYT	New York Times
WBT	Web-Based Training

1 Úvod

Na jaře roku 2014 jsem se ze zvědavosti přihlásil do uzavřeného kurzu pro desítku studentů. Věnoval se rizikovému kapitálu a jeho hlavní část probíhala online skrz platformu s názvem Coursera. Tu jsem do té doby neznal, nicméně způsob, jakým kurz probíhal, mě pohltit. Totiž, samotný obsah kurzu mi nepřišel nijak zvláštní, byla to spíše forma a struktura kurzu, které mě fascinovaly. Bylo skvělé se po dobu dvou měsíců každou neděli připojit do platformy, zhlédnout krátké poutavé video věnující se jednomu ze způsobů získání rizikového kapitálu, a pokračovat přes doporučené články a automatický znalostní test až k diskuznímu fóru, kde jsem se (mnohdy v reálném čase) setkával se svými protějšky z různých částí světa. A byla to právě forma zmíněného kurzu, která byla tak převratná. Začal jsem se o Courseru více zajímat a zjistil jsem, že je jednou z platforem, které se řadí do nového konceptu nazývaného MOOC. Další zvláštností tohoto kurzu byl fakt, že jej pořádala americká ambasáda. Ta nám pokryla náklady na placený certifikát o dokončení kurzu a jednou za dva týdny nás formou přednášky v přátelské atmosféře propojila se zástupci různých investičních fondů. Později jsem zjistil, že této formě kombinace online a prezenčního vzdělávání se říká blended learning.

Když jsem po roce vstoupil do pracovního života a objevil možnosti profesního rozvoje uvnitř korporace, narazil jsem samozřejmě i na e-learningové platformy. Jelikož jsem si stále pamatoval svou zkušenost s MOOC kurzem, cítil jsem, že firemní vzdělávání by se touto formou dalo posunout na vyšší úroveň především z hlediska interaktivity mezi studenty. Narazil jsem na zahraniční články, které se věnovaly fenoménu využití MOOC konceptu ve vzdělávání zaměstnanců, a rozhodl jsem se zvolit si jej jako téma své závěrečné práce.

Její cíl je trojí. Nejprve shromáždím dosavadní poznatky a zkušenosti s MOOC kurzy ve vzdělávání zaměstnanců, pomocí rozhovorů s vybranými zástupci nadnárodních korporací analyzuji jejich unikátní firemní prostředí, a konečně doporučím, ve kterých oblastech firemního vzdělávání by bylo tento koncept nejvhodnější aplikovat.

Abych na rozhovorech správně rozuměl terminologii a vůbec problematice vzdělávání pracovníků, budu se v teoretické části věnovat nejprve definici lidského kapitálu, jeho rozvoji skrz vzdělávání a jak k němu mohou firmy přistupovat, dále oblastem vzdělávání zaměstnanců v organizaci a pro které z nich je vhodné zvolit e-learning, a konečně vymezím nové formy e-learningu, mezi něž se řadí i MOOC. Tomu budu věnovat celou kapitolu, kde

shrnu jeho vývoj, představím jeho nejčastější uživatele, a proč dává smysl jej využít ve firemním vzdělávání, a nakonec pro praktičnost shromáždím zkušenosti velkých i menších firem s implementací tohoto konceptu uvnitř organizace.

V rámci praktické části se budu věnovat analýze vybraných firem působících v odlišných odvětvích. Analýzu provedu formou anonymizovaných kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky zodpovědnými za vzdělávání zaměstnanců vybraných firem. Zkoumané společnosti zvolím tak, aby splňovaly primární oborové zaměření MOOC platforem, a to rozvoj manažerských dovedností a znalostí v oblasti IT. Každá ze zvolených firem bude činná v jiném podnikatelském odvětví, což zajistí jistou rozmanitost jejich vnitřního i vnějšího prostředí. Rozhovory budou z důvodu zabránění úniku interních informací anonymizovány a v práci nebudu uvádět názvy společností, pouze uvedu předmět jejich činnosti, nejčastější zákazníky a kontext v rámci odvětví. Otázky v rozhovorech budou směřovány především na oblasti a přístup ke vzdělávání zaměstnanců, využívané formy e-learningu a jejich hodnocení. V poslední části rozhovoru vždy představím koncept MOOC kurzů a možnosti jeho využití představené v teoretické části. Výstupem praktické části bude přehledná analýza oblastí a přístupu ke vzdělávání každé z firem. Propojením poznatků z teoretické části s analýzou firemního prostředí pro každou z nich navrhnou akční kroky pro využití MOOC uvnitř organizace.

2 Teoretická část

Na to, abychom se dostali až k teoretickým možnostem využití MOOC konceptu ve firemním vzdělávání, je potřeba nejprve od základu definovat pojem lidský kapitál a co pro firmy znamená, jak ho mohou měřit a jak do něj investovat. Jedním z možných způsobů rozvoje lidského kapitálu je vzdělávání zaměstnanců, které má v podniku několik funkcí. V této disciplíně mohou firmy sledovat rozdílné cíle pro jednotlivé úrovně zaměstnanců a věnovat se jí v různé míře. V další části se zabývám e-learningem jako poměrně novým nástrojem ve vzdělávání zaměstnanců, jeho možnostem aplikace ve firmách a jeho novým podobám. Tou je i samotný experimentální koncept MOOC kurzů, jemuž věnuji celou poslední kapitulu teoretické části. Vymezím, co zkratka znamená, představím vývoj tohoto modelu, jak se postupně mění jeho uživatelská základna a konečně představím teoretické a hlavně praktické možnosti jeho využití ve vzdělávání zaměstnanců.

2.1 Lidský kapitál

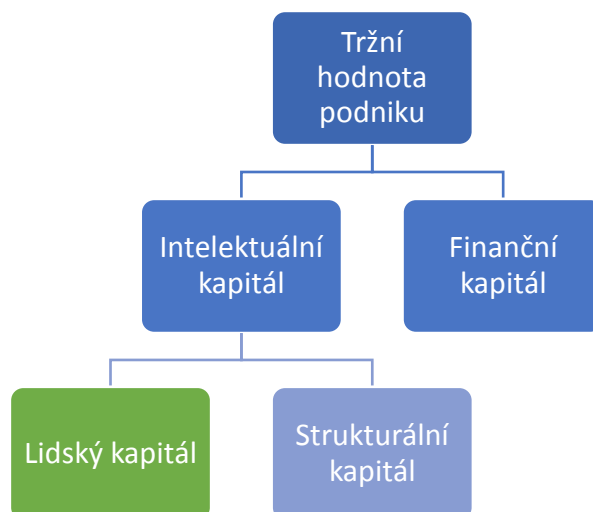
Úspěšné firmy po celém světě dennodenně zdokonalují své výrobní procesy, zavádí nové technologie a inovace a zvyšují kvalitu produkce a služeb. Investují tak do svých výrobních vstupů, tedy do fyzického kapitálu, což jim umožňuje růst a rozšiřovat svou činnost na nové trhy.

Pro takové firmy je důležité, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé především technicky, ale i zdravotně zdatní. Veškerá práce musí být co nejefektivněji organizovaná, proto je nezbytná nutnost vhodného vedení, týmové práce a pozitivní motivace podřízených.

2.1.1 Intelektuální a lidský kapitál

Intelektuální kapitál je definován (Edvinsson, 1997) jako vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, organizační technologie, vztahů se zákazníky a profesionálních dovedností zvyšujících tržní hodnotu podniku – viz Obr. 1.

Intelektuální kapitál je dále rozvíjen výběrem a rozvojem správných zaměstnanců, jinak řečeno **zvyšováním lidského kapitálu**. Mimo lidského kapitálu je tvořen **strukturálním kapitálem**, který představují znalosti vlastněné organizací. Jsou to pracovní postupy, organizační struktura, databáze obchodních partnerů, technologie a značky. Strukturálnímu kapitálu se ve vzdělávání zaměstnanců věnovat nebudeme.



Obrázek 1: Zařazení lidského kapitálu (vlastní zpracování podle Vodák, 2011, s. 20)

Lidský kapitál je tvořen vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi zaměstnanců firmy a je definován jako takový lidský faktor v podniku, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, což podniku dává jeho zvláštní charakter. **Lidské složky podniku** jsou takové složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a tvořivosti, což – dobře motivováno – zajišťuje jeho dlouhodobé přežití (Bontis, 1999). Tento kapitál představuje významný faktor prosperity podniku. Z hlediska budoucí úspěšnosti, perspektivy a rozvoje podniku hovoříme o **lidském potenciálu**, který je ve firmě potřeba dokázat úspěšně rozvíjet.

Významný představitel teorie lidského kapitálu G. Becker (1964) rozdělil lidský kapitál na **specifický**, využitelný jen v daném podniku, a na **všeobecný** lidský kapitál, který je možné využít ve více typech zaměstnání. Toto rozdělení lidského kapitálu se stalo východiskem úvah o motivaci a potřebě podnikových investic formou podnikového vzdělávání do uvedených typů lidského kapitálu.

2.1.2 Měření lidského kapitálu

Každá firma, jež se zajímá o rozvoj lidského kapitálu, naráží na otázku jak měřit a vyhodnocovat jeho úroveň. Je běžné, že se pro potřeby ocenění podniku a pro investory měří hodnota fyzického a finančního kapitálu. Nicméně finanční informace zaměřené na výkonnost podnikání v minulosti jsou sice jasně definované, neříkají však mnohé o tom, jaký je potenciál výkonnosti do budoucna. Podle Vodáka (2011) potenciál firmy nespočívá ve finančním kapitálu, ale především v intelektuálním kapitálu podniku.

Když hovoříme o měření a vyhodnocování úrovně lidského kapitálu a nehmotných aktiv, často i v dnešní době narazíme na podniky, které si dostatečně neuvědomují potřebu aktivní práce v této oblasti. Překážky podle Vodáka (2011) spočívají především v tom, že:

- účetní sledování a výkazy byly vytvořeny pro industriální společnost (kdy hmotné statky představovaly významný zdroj tvorby hodnoty), nikoli pro znalostní ekonomiku,
- některé aktivity související s lidským kapitálem je náročné měřit – respektive podniky vždycky neumí nalézt vhodné metriky,
- a především lidský kapitál je velmi specifický (co je pro jednu společnost významné, nemusí být pro jinou tak důležité).

Pokud firma považuje lidský kapitál za jeden z podnikových vstupů a zároveň za klíčovou součást tržní hodnoty podniku, je třeba klást důraz na měření jeho hodnoty. To může poskytnout východisko pro budování strategie rozvoje lidských zdrojů v organizaci a následné monitorování a hodnocení efektivity personální práce.

Existuje mnoho přístupů k měření hodnoty lidského kapitálu, přičemž ale dosud nebyla přijata jednotná metodika a každý personální manažer volí jiný přístup. V prvním kroku si je ale napříč metodami potřeba uvědomit, že lidé a jejich rozvoj nepředstavují pro podnik náklady, ale investice do budoucnosti. Až poté lze k měření přistupovat ve vztahu k budoucímu rozvoji.

Body, které by firmy podle Armstronga (2015) měly mít na paměti při měření lidského kapitálu, jsou:

- Identifikovat všechny zdroje hodnoty podniku, které jsou zároveň motorem jeho výkonu.
- Analyzovat vztahy mezi metodami řízení lidí a celkovými výsledky a efektivností organizace.
- Nestačí pouze zaznamenávat počet dní v roce věnovaných vzdělávání nebo vynaložené náklady, je nutné dokázat odhadnout návratnost plynoucí z těchto investic.
- Soustředit se pouze na klíčové oblasti výkonu a chování zaměstnanců a používat co nejjednodušší ukazatele.
- Měřit aktivity jen pokud je jasné, že měření poskytne podstatné informace pro rozhodování.

- Zaměřit se spíše na trendy než na aktuální stav.
- Pamatovat si, že měření lidského kapitálu je pouze prostředkem k dosažení nějakého cíle, nikoliv cílem samotným. Postupovat systematicky a bez prodlev od shromažďování, přes vyhodnocení až k rozhodování.

Měřit hodnotu lidského kapitálu je pak možné například prostřednictvím sledování ukazatelů

- fluktuace,
- investic do vzdělávání a jejich návratnosti,
- spokojenosti zaměstnanců,
- nákladů na získávání a zapracování nových zaměstnanců,
- přidané hodnoty na jednoho pracovníka,
- nebo absence a úrazovosti.

Vědomosti a dovednosti člověka začaly být pokládány za zvláštní formu kapitálu. To proto, že jejich rozvoj je časově velmi náročný a vyžaduje poměrně značné materiální zdroje. Podobně jako fyzický kapitál zajišťují tomu, kdo jimi disponuje, určitý důchod (Vodák, 2011).

2.1.3 Investice do lidského kapitálu

Podstatou zvyšování hodnoty lidského kapitálu je vynakládání peněžních i nepeněžních prostředků v současnosti s cílem dosažení peněžních či nepeněžních výnosů v budoucnosti. Investice mohou být jednorázové, také ale mohou být realizovány jako dlouhotrvající aktivity, jejich výsledek se však vždy projevuje až v delším časovém období.

V souvislosti s analýzou investic do lidského kapitálu jsou v ekonomické teorii nejčastěji posuzovány investice do vzdělávání. Efektivnost investic do kvalifikace je možné srovnávat s efektivností investic do fyzického kapitálu.

Představitel nové teorie ekonomického růstu Lucas (1988) tvrdí, že investice do lidského kapitálu přináší dva druhy efektů. **Interní efekty** vznikají, pokud investice přispívají ke zvyšování odborných a profesionálních schopností lidí, a zajišťují tak růst produktivity zaměstnanců. **K externím efektům** dochází tehdy, když spolu se zvyšováním schopností,

dovedností a vědomostí se zvyšuje také produktivita jiných zaměstnanců. Uvedené externí efekty jsou obecně označovány jako pozitivní externality (Kucharčíková, 2005).

2.2 Vzdělávání zaměstnanců

Firmy jsou pod neustálým tlakem, aby pochopily, že spolu s fyzickým kapitálem je také nutné investovat do vzdělání jejich zaměstnanců a rozvíjet jejich kompetence. To nás přivádí k nutnosti firem systematicky a kvalitně vzdělávat své pracovníky. Toto téma je sice do značné míry prozkoumané a věnuje se mu množství odborníků, nicméně je nutné k teorii přistupovat shovívavě, jelikož potřeby každého podniku jsou zcela unikátní.

Proto je dnes **ochota zaměstnanců učit se** pro firmy zásadním aktivem. Společnosti vytváří celé týmy pracovníků, kteří se zabývají rozvojem lidského kapitálu, a intenzivně tak tvoří budoucnost firmy.

Vzdělávání pracovníků můžeme podle Egerové (2012) vymezit jako systematický proces, prostřednictvím kterého dochází nejen k získávání nových znalostí a dovedností, které pracovník potřebuje na stávající pracovní pozici, ale i k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů pracovníka, které ho připravují pro výkon náročnějších pracovních úkolů v budoucnu.

Dvořáková (2007, s. 286) vzdělávání pracovníků v organizaci definuje jako „soubor cílených, vědomých a plánovaných činností a opatření, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.“

Vzdělávání zaměstnanců lze dále dělit na **interní**, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti, a **externí**, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole. (Bartoňková, 2010)

2.2.1 Cíle a přínosy vzdělávání zaměstnanců

Hlavním **cílem** vzdělávání pracovníků je ve zkratce připravit zaměstnance na práci tak, aby byli schopni efektivně dosahovat stanovených cílů organizace, čímž firmy zvyšují konkurenceschopnost (Vodák, 2011).

Tureckiová (2004) zdůrazňuje, že cílem vzdělávání v organizaci nemusí být pouhé získávání nových znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace), ale čím dál častěji také

změny v myšlení a chování pracovníků. Ty jsou rozhodující pro rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti.

Podle Armstronga (2007) představují pro organizaci hlavní **přínosy** vzdělávání a rozvoje pracovníků:

- Zlepšení individuální, týmové a podnikové výkonnosti.
- Získání kvalitnějších pracovníků tím, že jsou jim nabízeny příležitosti k rozvoji.
- Zlepšení flexibility pracovníků uvnitř organizace
- Podpora při řízení změn
- Podpora při vytváření pozitivní kultury v organizaci.
- Zabezpečení vyšší úrovně služeb pro zákazníky.

Kubeš (2004) tvrdí, že **kompetentní zaměstnanec** dobře a na požadované úrovni splní dané úkoly. Znamená to, že takový zaměstnanec splňuje tři základní předpoklady:

1. Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebuje.
2. Je k takovému chování motivován.
3. Má možnost v daném prostředí podniku takové chování použít.

První předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které je možno poměrně lehce rozvíjet. Druhý předpoklad se už rozvíjí hůře, neboť jde o motivy, postoje, hodnoty a životní filozofii. Třetí předpoklad ovlivňuje oba předcházející tím, že jim více či méně umožňuje se uplatnit.

2.2.2 Funkce vzdělávání zaměstnanců

Tendence firem omezovat vzdělávání v organizaci pouze na nejnutnější oblast kvalifikace může vést k situaci, kdy vzdělávání nebude schopno pružně reagovat na požadavky společenských změn i na potřeby samotné firmy.

Specificky pro oblast firemního vzdělávání proto Hroník (2007) vymezuje následující funkce, jež by organizace měly brát v úvahu:

- orientační a adaptační,

- integrační,
- specializační,
- inovační a změnová,
- a motivační.

Míra naplnění jednotlivých funkcí se liší podle formy vzdělávání a potřeb jednotlivců. Například v procesu tzv. onboarding¹ je naplňována zejména funkce orientační a adaptační, zatímco při plném zapojení pracovníka v organizaci je více uplatňována funkce motivační či specializační, a při změnách v organizaci pak funkce změnová. V současné době roste význam a důležitost funkce integrační. Integrace vytváří ve firmě prostor pro sdílení, společné budování znalostí a dovedností a pro mnohé zásadní pocit sounáležitosti s organizací.

Hroník (2007) dále dodává, že v systému podnikového vzdělávání plní integrační funkci také takzvaný bezbariérový přístup ke vzdělávání, který umožňuje prostor pro vzdělávání všem pracovníkům bez ohledu na jejich pozice a výkonnost. Jednou z hlavních forem firemního vzdělávání, které umožňuje bezbariérový přístup, je například e-learning.

2.2.3 Oblasti vzdělávání pracovníků v organizaci

Vzdělávací aktivity organizované podnikem jsou zaměřeny na různé oblasti. V následujícím přehledu se zaměříme zejména na ty, kde nachází své uplatnění e-learning. Koubek (2001) je rozděluje následovně:

- **Orientace** – vzdělávací aktivity zaměřené na formování pracovních schopností nového pracovníka, tak aby byly v souladu s požadavky daného pracovního místa i dané organizace. V rámci tohoto vzdělávání jsou pracovníkovi zprostředkovány informace, specifické znalosti a dovednosti potřebné pro výkon pracovní pozice.
- **Prohlubování kvalifikace** – vzdělávací aktivity, jejichž cílem je přizpůsobení znalostí a dovedností pracovníka aktuálním požadavkům jeho současného pracovního místa. Mohou být vyvolány např. zavedením nového produktu, rozvojem informačních a komunikačních technologií, zavedením nových technologických postupů atd.

¹ Začleňování nových spolupracovníků do společnosti.

- **Přeškolení** – vzdělávání směřující k získání nových znalostí, dovedností a pracovních schopností, které umožní pracovníkovi nové pracovní uplatnění v rámci organizace.
- **Rozšiřování kvalifikace** – specifický druh zvyšování kvalifikace, proces zaměřený na získání širšího portfolia znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně potřebné k výkonu práce daného pracovníka. Více než na kvalifikaci pracovníka je zaměřeno na jeho pracovní potenciál.

Vzdělávací aktivity v uvedených oblastech jsou realizovány v různé míře, různými formami a v závislosti zejména na potřebách dané organizace. Zároveň je ale také důležité zvažovat potřeby samotného pracovníka či pracovního týmu.

2.2.4 Přístupy podniků ke vzdělávání pracovníků

Přístup podniků ke vzdělávání a rozvoji pracovníků je klíčový faktor ovlivňující implementaci e-learningu do podnikového vzdělávání. Tato kapitola se proto bude zabývat teoretickým vymezením přístupů podniků ke vzdělávání a rozvoji pracovníků. Pozornost bude věnována především těm aspektům, které mohou pozitivně či negativně ovlivňovat možné implementace e-learningu do podnikového vzdělávání.

Podle Egerové (2012) lze na základě přístupů podniků ke vzdělávání a rozvoji pracovníků podniky rozdělit na ty, které:

- **Vzdělávání neprovádí vůbec nebo jen v omezené míře** – povinné a zákonné vzdělávání nezbytné k výkonu požadované práce. Takové podniky upřednostňují získávání osob již s požadovanými dovednostmi a schopnostmi. Pracovníci se postupně ad hoc individuálně vyrovnávají s požadavky pracovního místa. Z pohledu managementu v takovém případě převládá myšlenka, že vzdělávání je individuální záležitostí samotného pracovníka. Z výzkumu Novotného vyplývá, že v České republice jsou ve vlastním vzdělávání nejinitiativnější mladší a vzdělanější jedinci, a to především v oblastech, které se přímo týkají jejich zaměstnání. Novotný dále akcentuje význam počítačových a jazykových kurzů. (Novotný, 2008)
- **Provádějí nesystematické vzdělávání** – jednorázové většinou náhodné a nepravidelné vzdělávací aktivity zaměřené na pokrytí aktuálních potřeb. Vzdělávací a rozvojové aktivity nejsou součástí strategických priorit organizace a nejsou

propojeny s podnikovou strategií. Efektivnost takto realizovaných vzdělávacích aktivit pro podnik bývají jen stěží měřitelné.

- **Provádějí systematické vzdělávání** – vzdělávání v organizaci je vnímáno jako jedna z klíčových personálních činností, je propojeno s personální strategií i s celkovou strategií organizace. Vychází z cílů a politiky vzdělávání a rozvoje v organizaci a sleduje naplnění strategických cílů organizace. Lze ho označit jako strategický přístup.

V současné podnikové praxi pod systematickým vzděláváním nejčastěji chápeme opakující se čtyřfázový cyklus:

- prozkoumání potřeby vzdělávání a definování cílů vzdělávání,
- plánování vzdělávacích aktivit,
- realizace vzdělávání,
- zpětná vazba od účastníků a vyhodnocování procesu vzdělávání.

2.2.5 Učící se organizace

Učící se organizaci lze chápat jako vyšší úroveň strategického přístupu organizace ke vzdělávání a učení se.

Učící se organizace definujeme jako: „Organizace, v nichž lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.“ (Senge, 2007, s. 21).

Truneček (2004) vymezuje **charakteristiky učící se organizace**:

- V učící se organizaci je podpořeno kontinuální vzdělávání, sebevzdělávání a učení se zaměstnanců jeden od druhého. Tím jsou podporovány nekonvenční způsoby myšlení a učení se stává podstatnou součástí práce. Pracovníci jsou cíleně vedeni k naplňování svého lidského potenciálu.
- Učí se nejen podřízené od svých nadřízených, ale také naopak.
- V učící se organizaci se jednotlivec stává subjektem vzdělávání zodpovědným za vlastní rozvoj.

- Zdůrazňuje se nutnost vytvořit specifické klima, které by zaměstnance podněcovalo k učení a plnému rozvoji svých schopností, tj. aby se učili nad rámec svých povinností.
- Předpokládá se, že organizace bude svou kulturu učení rozšiřovat také na své zákazníky a všechny významné partnery.
- Je uplatňována specifická strategie lidských zdrojů. Procesy individuálního učení a učení organizace se stávají jednou z hlavních podnikových činností.

Zavedení systému učící se organizace je spojeno s těmito **předpoklady** (podle Palán, 2002):

- organizace má jasnou vizi založenou na znalostech,
- rozvoj lidských zdrojů je součástí strategických cílů organizace,
- má vytvořené mechanismy monitorování vnitřního prostředí i požadavků okolí,
- motivuje ke spolupráci všechny útvary a pracovníky,
- pravidelně se srovnává s těmi nejlepšími v oboru.

Pět disciplín učení

Pro rozvoj učící se organizace je definováno tzv. pět disciplín učení, které vymezil a popsal Senge. Aby se organizace stala učící se, měla by uplatnit všechny následující disciplíny najednou:

- **Mentální modely** – jsou „hluboce zakořeněné předpoklady, zobecnění či dokonce názorné představy nebo obrazy, jež ovlivňují to, jak si vykládáme svět a jak v něm jednáme.“ (Senge, 2007, s. 25). Jsou to modely, které určují naše porozumění světu a utvářejí způsoby chování. Některé mentální modely mohou bránit učení a používání nových postupů v praxi. Je proto nutné vnímat naše mentální modely, kriticky je posuzovat a případně upravovat.
- **Osobní mistrovství** – lidé s vysokou mírou osobního mistrovství jsou schopni nepřetržitě dosahovat pro ně důležitých výsledků. Bývají angažovanější, cítí plnou odpovědnost za svoji práci a jsou schopni se rychleji učit. Organizace by proto měla podporovat zaměstnance i v této disciplíně.
- **Sdílená vize** – je firemní vizi „které je bytostně oddáno velké množství lidí, protože je odrazem jejich osobní vize.“ (Senge, 2007, s. 205). Nejedná se o vizi jednotlivce představenou charismatickým lídrem, ale o společnou vizi lidí v celé organizaci. Sdílená vize mění vztah lidí k organizaci, z *jejich firmy* se stává *naše firma*. Sdílená vize nese sjednocující cíl, kterého zaměstnanci společně chtějí dosáhnout.

- **Týmové učení** – „je proces vyladování a rozvíjení schopností týmu dosahovat výsledků, po nichž členové opravdu touží.“ (Senge, 2007, s. 230). Pokud nejsou týmy schopny učení se, nemůže se učit ani organizace. Předpokladem týmového učení se je umění dialogu a diskuse, a také schopnost pracovat s pozitivními i negativními interakcemi v týmu.
- **Systematické myšlení** – podle Sengeho (2007) je tato disciplína nejdůležitější ze všech. Ostatní disciplíny vzájemně propojuje, a tím sjednocuje. „Systémové myšlení umožňuje porozumět i tomu nejjemnějšímu aspektu učící se organizace – novému způsobu, jímž jednotlivci vnímají sebe a svůj svět.“ (Senge, 2007, s. 30). Schopnost vnímat spíše procesy změny než okamžité stavy je podle Hroníka (2007) podstatou této disciplíny. Pokud chceme porozumět organizačním problémům, je potřeba vidět organizaci jako celek, jako systém vzájemně propojených prvků. V organizaci, která uplatňuje systematické myšlení, se nehledají se snadná a rychlá řešení, ale taková, která berou v úvahu širší kontext.

Koncept učící se organizace se neustále vyvíjí a hledají se způsoby, jak pracovat a využívat uvedené principy.

2.3 E-learning

Před deseti lety Horton napsal prognózu ohledně směru vzdělávání a nemýlil se. Jeho citát zní: „V blízké budoucnosti bude každý z nás mít možnost učit se cokoliv, kdekoliv a kdykoliv, a to díky novému přístupu zvanému e-learning.“ (Horton, 2006, s. 1)

Pojem e-learning je nejčastěji používán v této anglické podobě. V českém překladu se můžeme setkat (avšak velmi zřídka) s pojmy elektronické učení, elektronické vzdělávání či elektronická výuka.

Samotný pojem e-learning je tvořen dvěma základními částmi. První „e“ znamená elektronický a reprezentuje moderní informační a komunikační technologie (ICT), jejichž prostřednictvím je zprostředkováno vzdělávání. Druhá část je „learning“, které označuje učení se. Lze říci, že „e“ se vztahuje především k otázce, jak je distribuován vzdělávací obsah a „learning“ k otázce, co respektive jaký vzdělávací obsah a proč je využíván.

2.3.1 Definice E-learningu

Vzhledem k poměrně širokému spektru definic e-learningu a také pro větší přehlednost budeme podle Egerové (2012) v rámci definic e-learningu rozlišovat definice e-learningu z hlediska:

- širšího versus užšího pojetí,
- pedagogického versus technologického přístupu.

Širší pojetí – e-learning je chápán jako rozsáhlé spektrum aplikací a procesů zahrnující nejen CBT², WBT³, ale také například virtuální třídy, audio/videokonference či digitální spolupráci. Kromě počítačových technologií jako například internet a podnikový intranet zahrnuje i další informační a komunikační technologie například mobilní technologie nebo satelitní vysílání. Toto pojetí odráží dynamiku pojmu e-learning, která je spojena s neustálým rozvojem informačních a komunikačních technologií.

Užší pojetí – e-learning je spojován s počítačem a počítačovými technologiemi. Ke zprostředkování obsahu je nejčastěji využíván internet či podnikový intranet, případně dnes již zřídka používaná fyzické nosiče typu CD-ROM nebo DVD-ROM. Zkušenosti autorky ukazují, že mnozí odborníci z podnikové praxe zabývající se oblastí vzdělávání, spojují pojem e-learning zejména s tímto užším vymezením.

Pedagogický přístup – zabývá se především náplní e-learningu a chápe ho jako vzdělávací proces, ve kterém jsou využívány informační a komunikační technologie. Důraz je kladen na aspekty e-learningu týkající se studujících, vzdělávacího obsahu, vzdělávacích cílů, vzdělávacích strategií, vzdělávacích potřeb a vzdělávacího prostředí. Zahrnuje také další aspekty jako např. motivace, evaluace aj.

Technologický přístup – e-learning chápe jako soubor technologických nástrojů, které jsou využívány ve vzdělávacím procesu a které podporují samostudium. Důraz klade na využití technologie, software, media a prostředí.

Horton e-learning shrnuje ve své další definici e-learning jako: „E-learning je využití informačních a počítačových technologií za účelem vzdělávání.“ (Horton, 2006, s. 1).

² Computer-Based Training = vzdělávání podporované počítači, více viz kapitola 2.3.2

³ Web-Based Training = vzdělávání za pomoci webových technologií, více viz kapitola 2.3.2

2.3.2 Základní formy e-learningu

E-learning existuje v mnoha podobách a formách, které můžeme v podnicích používat samostatně či v různých kombinacích. Z hlediska využití e-learningu ve vzdělávání pracovníků se v následujícím textu budeme zabývat základními technologickými formami e-learningu. Při vymezení technologických forem e-learningu vycházíme z toho, jakou podporu a možnosti IT (hardwarové a softwarové) máme k dispozici (Nocar, 2004).

Technologické rozdělení

Stručně lze technologické formy e-learningu vymezit následovně (Eger, 2005; Nocar, 2004; Kopecký, 2006):

- **Computer-Based Training (CBT)** neboli v překladu vzdělávání podporované počítači. Představuje první a nejnižší úroveň e-learningu. Je to forma vzdělávání spojeného s počítačem a výukovým softwarem, **ale bez připojení na síť**. CBT je široký pojem, pod který můžeme zahrnout jednoduché multimediální prezentace s minimální interakcí (příkladem mohou být prezentace nových produktů či služeb), ale i složité programy a kurzy s vysokým stupněm interaktivity.

Mezi hlavní negativa CBT se řadí nemožnost jednoduché aktualizace učebních materiálů a chybějící komunikace mezi účastníky vzdělávání. K tomu je často vytýkána např. potřeba dodatečné logistiky, protože součástí CBT kurzů nebývají zkušební testy, nebo nedostatečná zpětná vazba.

CBT vzniklo během 80. let 20. století, k většímu rozmachu však dochází v důsledku rozšíření výpočetní techniky až v průběhu 90. let. Pokračující rychlý rozvoj ICT a zejména pak dostupnost připojení k internetu a zlepšování jeho kvality vedlo k postupnému nahrazování této formy e-learningu vyššími úrovněmi jako jsou WBT a LMS. Současná podniková praxe ale ukazuje, že i když se od této formy e-learningu postupně ustupuje, ve vzdělávání zaměstnanců má stále své místo.

- **Web-Based Training (WBT)** neboli vzdělávání za pomoci webových technologií, představuje druhou úroveň e-learningu. Jedná se o online formu e-learningu, kdy je vzdělávání realizováno prostřednictvím internetu nebo intranetu. Vzdělávací aplikace pro WBT nabízí online prostředí, ve kterém je možné kombinovat např. učení ve virtuálních interaktivních třídách, v rámci webových setkání a seminářů či webových konferencí. Online learning se dělí do dvou základních podob:

- **synchronní** – online vzdělávání, které probíhá v reálném čase a kde studující komunikují s tutorem i mezi sebou navzájem. Bývají využívány komunikační prostředky jako např. chat, audio a video konference, sdílená obrazovka aj.,
- **asynchronní** – účastníci vzdělávání nejsou přítomni v reálném čase, komunikace mezi nimi a s tutorem probíhá nejčastěji prostřednictvím zpráv, novinek, nástěnek, diskusního fóra, emailu či prostřednictvím otázek a odpovědí na nejčastější dotazy.

Tato forma e-learningu nabízí širší možnosti interakce a komunikace, a také přístup k rozšiřujícím informacím a zdrojům na internetu. Výraznou výhodou je jednodušší a rychlejší aktualizace a inovace vzdělávacích obsahů i celých kurzů, a to většinou bez výrazných dodatečných nákladů.

Mezi omezení a limity WBT patří např. nutnost rychlého a kvalitního připojení nebo potřeba určitých uživatelských dovedností pro tuto formu vzdělávání.

- **Learning Management System (LMS)** neboli systém řízeného vzdělávání je označován jako třetí úroveň e-learningu. Vzdělávací proces je podporován nejen počítačem a sítí, ale významně také speciálním softwarem na podporu výuky. LMS obsahuje nástroje, které usnadňují studium, komunikaci a vzájemnou spolupráci, nástroje pro testování a hodnocení jednotlivých studujících a umožňuje vytvářet přehledy o průběhu a plány jejich studia.

Určitým omezením současných LMS je značná statičnost a ohraničenost jejich prostředí s pevně danou strukturou nástrojů pro určitou skupinu účastníků kurzu a centralizovaným poskytováním informací. Takto uspořádané prostředí pak více odpovídá potřebám instituce než potřebám jednotlivce, který nemá možnost být aktivním tvůrcem svého osobního učebního prostředí.

V současné době existuje celá řada LMS aplikací od nejjednodušších až po velmi rozsáhlé a složité aplikace. Některé z nich jsou dostupné jako free nebo open source software. Ukazuje se, že využití LMS je vhodné zejména pro větší podniky, zatímco u podniků menších není jejich využití příliš vhodné.

Využití výše uvedených forem v podnikovém vzdělávání je determinováno zejména účelem, pro který volíme e-learning, ale také personálními, organizačními, technologickými a finančními možnostmi organizace. Současná praxe i naše zkušenosti ukazují, že

v podnikovém vzdělávání jsou v různé míře využívány všechny výše uvedené technologické formy e-learningu.

Typy e-learningových kurzů

Z hlediska přístupu organizace k tvorbě e-learningových kurzů mohou v organizace využívat tyto základní typy kurzů:

- **Hotové kurzy** – kurzy jsou vytvářeny externím dodavatelem. Pro organizaci jde o jednoduché a poměrně rychlé řešení zejména pokud je zvoleno hostované řešení.⁴ Vzhledem k tomu, že se jedná spíše o kurzy obecné, nemusí vždy odpovídat potřebám organizace. Výhodou kurzů je jejich výrazně nižší cena ve srovnání s vlastními kurzy a kurzy na zakázku.
- **Vlastní kurzy** – na jejich tvorbě se podílí tým pracovníků dané organizace, kurzy tak zohledňují interní specifika a potřeby. Pokud jsou kvalitně zpracované a odpovídají skutečným potřebám zaměstnanců a firmy, může být jejich účinnost relativně vysoká. Naopak rizikem může být nízká kvalita zpracování kurzů i vzhledem k tomu, že příslušní pracovníci nemusí mít potřebné dovednosti pro jejich tvorbu. Cenově pak tyto kurzy bývají zpravidla levnější než kurzy na zakázku, ale dražší než kurzy hotové.
- **Zakázkové kurzy** – jsou vytvářeny specializovanými firmami na míru určitých cílových skupin dle konkrétních požadavků a specifických potřeb organizace. Jedná se převážně o kvalitně vytvořené kurzy odpovídající náročným standardům kladeným na e-learningové kurzy. Na jejich tvorbě se podílí tým profesionálů, kteří zajišťují využití nových technologií a trendů. Nevýhodou je vyšší cena ve srovnání s předchozími typy kurzů, naopak výhodou pro organizace je, že nemusí nabírat nebo přeškolit vlastní pracovníky pro danou oblast.

2.3.3 E-learning a možnosti jeho využití

Dříve než se budeme zabývat oblastmi využití e-learningu v organizaci, odpovíme si na otázku *Kdy je pro organizaci vhodné využívat e-learning?* Podle Egerové (2012) je e-learning vhodný zejména pro ty organizace, které:

1. potřebují v krátkém čase proškolit velké množství pracovníků,

⁴ Případ, kdy je e-learningová platforma umístěna na serveru dodavatele.

2. provádějí opakovaná školení pracovníků (např. zákonná školení),
3. potřebují proškolit pracovníky, kteří jsou geograficky rozptýlení,
4. chtějí snížit finanční prostředky oproti prezenčnímu školení,
5. hledají nové, flexibilní formy vzdělávání pro zaměstnance.

Způsob a oblasti využívání e-learningu jsou stejně jako v případě prezenčního vzdělávání zaměstnanců určovány především cíli vzdělávání, potřebami a možnostmi organizace a účastníků. Organizace musí sama zvažovat, jak může e-learning přispět k řešení jejich současných potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, a to zejména z pohledu naplnění jejich strategických záměrů a cílů. Poté bere v úvahu, jaké jsou její materiální, finanční a personální zdroje, a nakonec hledá dodavatele nebo tvoří vlastní tým uvnitř organizace.

Oblasti využití e-learningu

E-learning zahrnuje různé vzdělávací situace v organizaci i široké spektrum specifických řešení. E-learning je podle Egerové v jeho různých podobách vhodný především k získání základního přehledu o určité problematice, k osvojování si aktuálních informací nebo okamžitě aplikovatelných vědomostí.

Možnými vzdělávacími oblastmi e-learningu jsou:

- **vstupní školení** – zaměřené na předání základních informací o společnosti, základních předpisech, směrnicích či např. na ovládání základních firemních aplikací,
- **kurzy pro nové pracovníky** – např. školení obchodníků, kteří na takové pracovní pozici ještě nikdy nepracovali,
- **zákonně povinná školení** – např. BOZP, školení řidičů, požární ochrana,
- **produktová školení** – zaměřeno na nové technologie, produkty a služby,
- **specializovaná školení** – např. manažerské, komunikační nebo obchodní dovednosti, prezentační dovednosti, počítačové kurzy, jazykové kurzy,
- **školení jako základ pro následná prezenční školení** – získání základního přehledu a orientace v problematice, jež bude do hloubky obsahem prezenčního školení,
- **školení zaměřená na aktualizaci znalostí a dovedností v určitých oblastech** – např. pro zaměstnance v účetnictví, legislativě,

- **testování znalostní a dovedností,**
- **sdílení znalostí a zkušeností na diskusních fórech.** (Egerová, 2012)

2.3.4 Výhody a nevýhody e-learningu

Pokud chceme efektivně využívat e-learning ve vzdělávání zaměstnanců, je potřebné zvažovat jeho výhody a nevýhody jak z hlediska organizace, tak i z hlediska účastníka vzdělávání. Posouzení výhod a nevýhod e-learningu je jednou z cest, která ukazuje příležitosti a zároveň bariéry ve využívání informačních a komunikačních technologií v podnikovém vzdělávání.

Výhody pro organizaci:

- možnost poskytovat vzdělávání kdykoliv, kdekoliv a odkudkoliv,
- možnost vytvářet kurzy podle aktuálních potřeb organizace,
- rychlejší, jednodušší a levnější aktualizace a inovace učebních materiálů,
- opakovatelnost a neomezenost počtem účastníků,
- dostupnost vzdělávacích obsahů v okamžiku, kdy je účastníci potřebují,
- snadnější organizace a administrace vzdělávání,
- konzistentnost a standardizace znalostí,
- snížení času potřebného pro vzdělávání účastníků,
- rychlejší dosažení cílů vzdělávání,
- podpora spolupráce a sdílení znalostí mezi účastníky.

Výhody pro účastníka:

- časová a prostorová flexibilita, pohodlí – účastník může studovat nezávisle na čase a místě,
- možnost studovat vlastním tempem – účastník si určuje tempo učení, může zrychlit či zpomalit, má možnost kdykoliv si zopakovat části kurzu,
- relativní anonymita a bezpečnost prostředí – u některých účastníků přispívá k menšímu stresu ve srovnání s klasickým školením, odpadá obava zeptat se, obava z neúspěchu atd.,

- lépe zapamatovatelná forma učební látky – učební texty jsou vytvářeny tak, aby usnadnily pochopení tématu, jsou zařazovány ukázky z reálného života, jsou využívány dynamické prvky (video, simulace, flashové animace aj.),
- možnost využití okamžité zpětné vazby (např. využití autotestů).

Nevýhody pro organizaci:

- vysoké počáteční náklady,
- růst dodatečných nákladů,
- závislost na technologiích,
- nevhodnost pro určité typy kurzů,
- různá kvalita e-learningových kurzů v závislosti na poskytovateli,
- přílišná statičnost nižších forem e-learningových programů, nízká úroveň interaktivity.

Nevýhody pro účastníka:

- omezený osobní kontakt mezi účastníky vzdělávání,
- účastníci s malou motivací a špatnými studijními návyky mohou být neúspěšní,
- účastník se může cítit izolován od tutora (lektora) a ostatních účastníků,
- zahlcení informačními zdroji,
- technické problémy (závislost na připojení k internetu, vybavení PC),
- omezená zpětná vazba zejména v případě asynchronní výuky,
- možné problémy při studiu učebních materiálů z obrazovky a následná ztráta koncentrace.

Identifikace bariér a všech omezení vzdělávání podle Egerové umožňuje jejich postupné potlačení a vytvoření předpokladů pro efektivnější využití e-learningu ve vzdělávání zaměstnanců. (Egerová, 2012)

2.3.5 Nové podoby e-learningu

Blended learning

E-learning může mít, jako v případě jeho uvedených základních forem, podobu jednotlivého samostatného kurzu tzv. čistého e-learningu, nebo může být integrován do dílčích vzdělávacích a rozvojových aktivit, pak hovoříme o tzv. blended learningu neboli smíšeném vzdělávání. (Egerová, 2012)

Současná praxe z oblasti vzdělávání zaměstnanců ukazuje, že blended learning při jeho správné aplikaci může být vhodným řešením z pohledu účastníka i z pohledu organizace. Ukazuje se, že blended learning je konceptem dařícímu se překonávat některé nedostatky e-learningu. Může však omezit některé výhody e-learningu jako např. flexibilitu, nezávislost na čase, individuální přístup, nižší náklady na vzdělávání aj.

Nástup blended learningu je spojován s nenaplněním vysokých očekávání při nástupu a využívání e-learningu v období tzv. dot-com éry. Představuje reakci na výsledky tzv. čistých e-learningových kurzů, které nesplnily původní předpovědi, a to jak z hlediska vyšší účinnosti a kvality poskytovaného vzdělávání, tak i z hlediska nižších nákladů na vzdělávání.

Blended learning je v odborné literatuře (Eger, 2005) nejčastěji vymezován jako kombinace či mix e-learningu a dalších forem vzdělávání. Podobně vymezuje blended learning Mužík (2005), který pod tímto pojmem chápe tzv. smíšené učení, ve kterém se používají existující metody výuky jak tradičního rázu jako např. kurzy, semináře, tréninky, tak i moderní, podporované počítačem (e-learning). Blended learning je pokládán za specifickou formu vzdělávání (Veteška, 2008), ve které se efektivně kombinují různé metody a techniky učení a vzdělávání. Z výše uvedených vymezení vyplývá, že e-learning je v blended learningu považován za jeden z nástrojů, který má potenciál zvyšovat kvalitu vzdělávání a učení s využitím informačních a komunikačních technologií.

Blended learning může mít různé podoby. Jako příklad lze uvést strukturu blended learningu podle Hroníka (2007):

- **e-learningový kurz – prezenční kurz**, ve kterém má e-learningový kurz charakter startovacího kurzu,
- **prezenční kurz – e-learningový kurz**, e-learning má charakter udržovacího a oživovacího kurzu,

- **e-learningový kurz – prezenční kurz – e-learningový kurz**, e-learning představuje kombinaci startovacího a udržovacího kurzu,
- **prezenční kurz – e-learning - prezenční kurz**, e-learning má charakter doplňující procvičující a testující.

Blended learning dokazuje, že pro různé vzdělávací účely je vhodné využívat mix forem a metod a didaktických prostředků tak, aby byl účelně předán vzdělávací obsah a byly splněny vzdělávací cíle na požadované úrovni.

E-learning zahrnuje kromě klasických e-learningových kurzů také další formy, které lze v podnikovém vzdělávání velmi dobře využít. Patří sem např. webové konference (web meetings), video konference, ale také např. webináře.

Webinář

Webový seminář (obvykle se používá zkratka webinář) je pojem převzatý z anglického slova webinar, které vzniklo spojením slov web-based seminar. Webinář lze podle Egerové (2012) vymezit jako online seminář, který probíhá v reálném čase a kde lektor a účastníci jsou v různých místech. Webinář většinou kombinuje zvuk a obraz, může obsahovat také video či animace. Znamená to, že účastník na obrazovce svého počítače nebo notebooku uvidí/uslyší nejen lektora/přednášejícího, ale zároveň má také možnost vidět prezentaci, dokumenty, různé webové stránky, programy, videa aj.

Webináře umožňují živou komunikaci s lektorem/přednášejícím i s ostatními účastníky. Komunikace v průběhu webináře není jednosměrná, což umožňuje aktivní zapojení účastníků, výměnu poznatků i zkušeností. Komunikace může probíhat prostřednictvím online písemných dotazů (prostřednictvím chatu) nebo ústně za použití webové kamery či mikrofону. Ke zvýšení interakce a zapojení účastníků jsou využívány i další nástroje jako např. anketa.

Výhodou je možnost pořídit záznam webináře, který může být dále archivován. K záznamu je možné kdykoliv se podle potřeby vrátit a připomenout si tak určité části webináře. Záznam je výhodou pro ty, kdo se webináře nemohli účastnit. Záznamy z webinářů tak mohou významně obohatit znalostní bázi organizace.

Účast na webináři nevyžaduje speciální hardwarové či softwarové vybavení, potřebný je standardně vybavený počítač s internetovým prohlížečem a kvalitní internetové připojení. Účastník také nemusí mít žádné speciální IT dovednosti. (Egerová, 2012)

E-learning 2.0 a Web 2.0

V odborné zahraniční literatuře se kromě pojmu e-learning stále častěji setkáváme s pojmem E-learning 2.0 (Downes, 2006) označující nový trend a další fázi e-learningu založeného na Web 2.0. Mezi hlavní charakteristiky E-learningu 2.0 patří aktivní zapojení účastníků vzdělávání do tvorby vzdělávacího obsahu a podpora jejich spolupráce. Na rozdíl od klasického e-learningu, který je spojován zejména s formálním vzděláváním, se E-learning 2.0 váže převážně k neformálnímu učení. V podnikové praxi je E-learning 2.0 realizován sdílením znalostí a vědomostí mezi jedinci, kteří jsou odborníci v určité oblasti.

E-learning 2.0 je spojován převážně s nástupem Web 2.0 (web druhé generace), jehož podstatou je zapojení a spolupráce uživatelů, tvorba obsahu a personalizace. Web 2.0 zahrnuje platformy, aplikace a služby umožňující uživatelům jednoduše sdílet a vytvářet obsahy na webu (např. sociální sítě, blogy, fóra, wiki aj.), které jsou tak transformovány z tzv. READ Webu do READ – WRITE webu (Kahnwald, 2007). Web se tak přeměňuje na platformu, kde je možné obsah nejen číst ale i sdílet, spoluvytvářet, měnit a vyvíjet. Uživatelé jsou tak nejen „konzumenti“ obsahu a znalostí, ale zároveň i jejich spolutvůrci. Z uvedeného vyplývá, že Web 2.0 otevírá e-learningu nejen nové možnosti, ale zároveň může přispět i k transformaci jeho současné podoby.

2.4 MOOC

V létě roku 2011 se profesori ze stanfordské univerzity rozhodli zveřejnit tři jejich IT videokurzy, které do té doby byly přístupné pouze přes školní systém OpenClassroom. S nadšením očekávali, že by tento krok mohl přilákat stovky až tisíce online studentů. V době spuštění kurzu pak bylo přihlášeno téměř 160 tisíc studentů a k překvapení všech se začal formovat nový druh online vzdělávání známý pod zkratkou MOOC.

2.4.1 Definice MOOC

Zkratka v angličtině označuje název Massive Open Online Course. Jedna z definic tuto novou kategorii vymezuje jako kurzy, které jsou vytvořeny pro vysoký počet účastníků, přístupné online komukoliv a kdekoliv na světě bez nutné předchozí kvalifikace a které nabízí celý obsah zdarma. (openuped.eu)

Definici lze rozložit na jednotlivé části:

1. **Massive** – kurzy jsou vytvořené pro vysoký počet účastníků, nejčastěji se uvádí, že vždy značně přesahují běžný počet studentů ve vysokoškolském kurzu, nebo také vyšší než Dunbarovo číslo, tedy 150 účastníků. Zároveň rostoucí počet účastníků neznamena pro lektora znatelně vyšší náročnost výuky.
2. **Open** – kurzy jsou přístupné komukoliv, kdekoliv a kdykoliv, pokud jsou připojeni k internetu. Pro přihlášení není potřeba dokládat předchozí dosažené vzdělání a pro zpřístupnění celého obsahu není požadován žádný poplatek. Z hlediska zvýšení kvality existují také kurzy, které jsou přístupné po dobu určitého časového intervalu a propojují tak větší množství studentů ve stejnou chvíli.
3. **Online** – veškeré aspekty kurzu jsou doručovány před internet v rámci platformy.
4. **Course** – kurzy se skládají z následujících částí:
 - a. výukový obsah – text, zvuk, animace, video, hry (simulace),
 - b. platforma pro interakci mezi studenty navzájem a v omezenější míře také s lektorem, nejčastěji je součástí diskusní fórum,
 - c. systém pro zpětnou vazbu – např. automaticky generované kvízy vyhodnocené ihned v rámci platformy nebo delší eseje hodnocené buď ostatními studenty (častější), nebo samotným lektorem (méně časté),
 - d. systém ocenění – studenti mohou během kurzu získávat různá ocenění jako např. odznaky, standardní je potvrzení o úspěšném dokončení kurzu. Často také bývá možnost získat oficiální digitální certifikát, toto ocenění bývá ale zpravidla zpoplatněné částkou v hodnotě několika desítek amerických dolarů.

Mnohé zdroje uvádí tento nový vzdělávací model jako „the MOOC experiment“, což vystihuje nynější fázi, a toto označení zároveň vyzývá zájemce, aby koncepty MOOC platform nemínali jako finální produkty. Experimentální povahu modelu potvrzují i tvůrci jednotlivých platform v následujících citacích: „*Prostředí internetu poskytuje mocnou platformu pro provádění pokusů, zkoumání způsobů, kterými se studenti učí, a jak mohou nové technologie změnit vzdělávání na univerzitách.*“ (edx.org)

Platforma edX vznikla díky spolupráci špičkových amerických univerzit: Massachusettský technologický institut (dále jen MIT), Harvard a Berkeley. Platforma tak pochází z akademického prostředí, kde je přirozené do hloubky měřit výsledky MOOC experimentu a zkoušet nové technologie. Skrze MOOC chtějí v reálném čase zkoumat, jak se lidé učí, a poznatky aplikovat na konvenční univerzitní vzdělání.

„MOOC má potenciál poskytnout nám bezprecedentní možnost vhlédnout do procesů lidského vzdělávání, protože data, jež tímto způsobem získáme, jsou unikátní. Můžeme zkoumat každé kliknutí, každý odevzdaný domácí úkol nebo každý příspěvek do diskuse u desítek tisíc studentů a to nám umožňuje posunout výzkum vzdělávání od hypotéz a modelování ke sběru reálných dat. Podobná transformace například revolucionizovala biologii jako vědu.“ (Koller, 2012)

Daphne Koller se jako spoluzakladatelka platformy Coursera neomezuje pouze na aplikování poznatků experimentu na univerzitní vzdělávání. Věřící, že podrobná analýza, jež MOOC umožňuje, dokáže obecně změnit náš dosavadní pohled na vzdělávání a učení se. Možnost sledování desítek tisíc studentů a z něj plynoucích dat přirovnává k revoluci ve výzkumu vědního oboru biologie.

„Výzkum vzdělávání tu byl od nepaměti, ale za poslední roky se posunul hlavně v uzavřených LMS, kde byl přístupný pouze jednotlivým instruktorům a studentům kurzů, což je prostředí, ve kterém se nedá jednoduše experimentovat a výsledky pak nelze snadno replikovat. To se s otevřeným vzděláváním mění a hlavním katalyzátorem je právě MOOC. Až se podaří efektivně využívat dostupná data, přinese to renezanci ve výzkumu vzdělávání, v experimentování a zkoušení nových postupů, a to je podle mě naprosto úžasné.“ (Downes, 2013)

Stephen Downes, špičkový specialista na online vzdělávání a nová média v citaci zdůrazňuje významný krok od výzkumu uvnitř uzavřených LMC k otevřeným MOOC kurzům. Díky tomu vědci disponují množstvím dat větším než kdy před tím a je jen otázkou času, kdy se s nimi naučí efektivně pracovat a uplatnit je v nových způsobech vzdělávání.

Jedním z viditelných poznatků, na něž upozorňuje Paul Kim v publikaci *The MOOC Revolution*, je změna ve vnímané pozici profesora při vyučování. Autor v publikaci uvádí sérii esejí, které popisují pedagogický spor o roli profesorů napříč rozmanitými MOOC kurzy.

Díky novému konceptu mohou vědečtí pracovníci lépe studovat významné aspekty nynějšího vzdělávacího systému a zpochybňovat nebo potvrzovat dosavadní stav. (Kim, 2014)

2.4.2 Vývoj modelu

Jako počátek tohoto fenoménu je vnímáno zveřejnění kurzů na stanfordské univerzitě zmíněné v úvodu. V návaznosti na tuto událost založil v roce 2012 Sebastian Thrun, jeden z oněch lektorů IT kurzů ze stanfordské univerzity, první MOOC platformu s názvem KnowLabs (později přejmenováno na Udacity) s příslibem přinášet světu spoustu masivních kurzů zdarma.

Nedlouho po Thrunovi vznikla další významná platforma Coursera, již založili jeho kolegové ze Stanfordu věnující se výzkumu umělé inteligence profesor Andrew Ng a profesorka Daphne Koller. Skrze Courseru ihned začali navazovat partnerství s významnými univerzitami po celém světě a dali tak těm nejlepším učitelům možnost vzdělávat tisíce studentů.

Koncem roku pak deník New York Times (dále jen NYT) vydal článek, v němž označil rok 2012 jako „Rok MOOC kurzů“ (Year of the MOOC), a ještě tak zvýraznil revoluční dojem tohoto fenoménu.

Na druhou stranu se začali ozývat kritici prohlašující MOOC za obdobnou bublinu jako celá dotcom éra a označili jej jako model, který by nemohl vzniknout a fungovat nikde jinde než v oblasti Silicon Valley, která je známá vysokou mírou přístupu k rizikovému kapitálu. Tyto názory však úspěšně vyvracely významné univerzity z amerického východu.

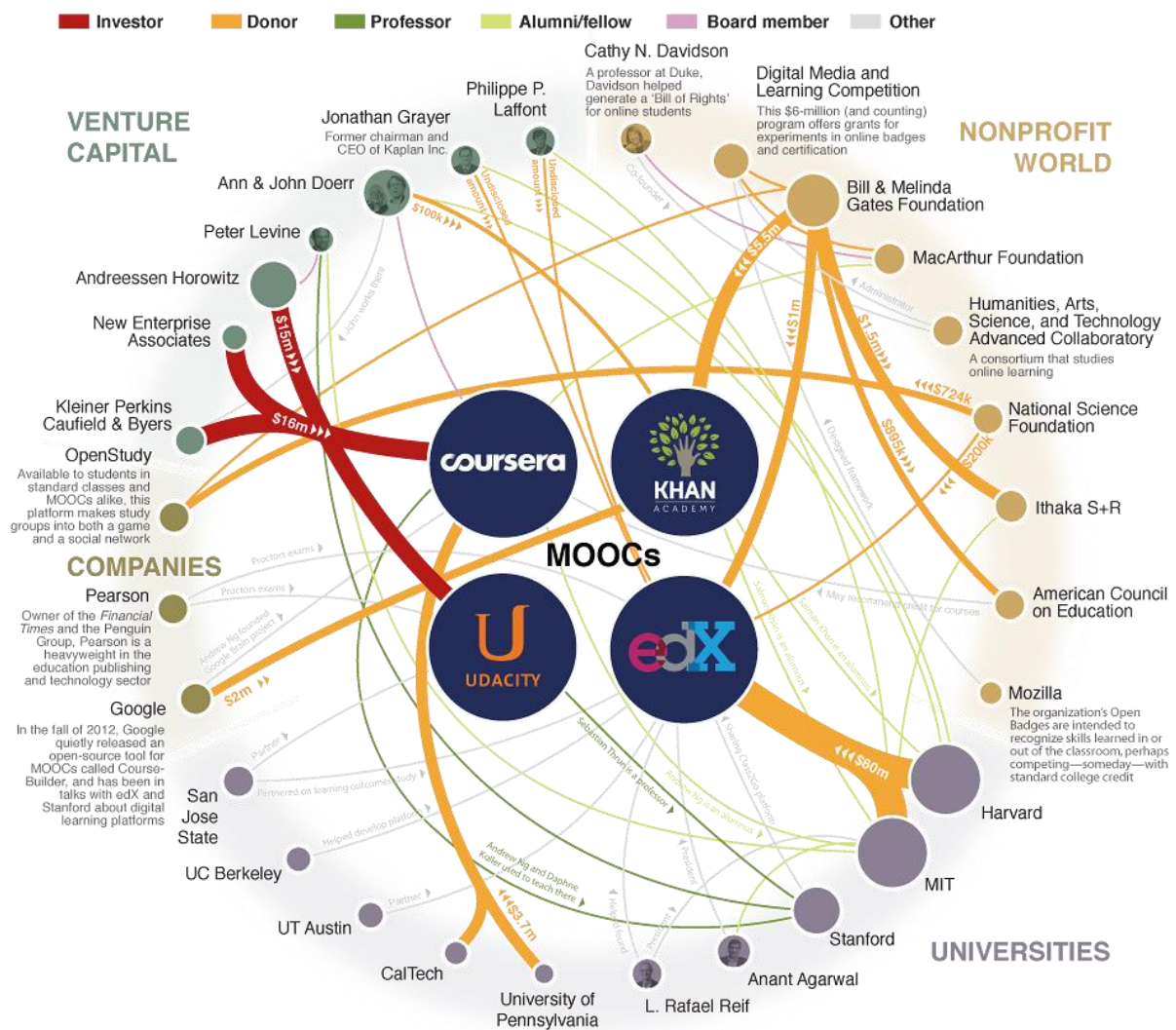
Například proslulá univerzita MIT podobný koncept, avšak neveřejně, poskytovala studentům již téměř deset let. Její profesori se proto spojili s kolegy z Harvardu a společnými silami a s padesáti miliony dolarů založili platformu edX od začátku pojatou jako neziskový projekt. Tento krok přesvědčil i laickou veřejnost o významnosti MOOC pro budoucí vzdělávání.

Jak uvádí Haber (2014), v roce 2013 obsahovala tzv. Velká Trojka (Coursera, Udacity a edX) více než 500 kurzů z různých vědních oborů s celkovým počtem účastníků dosahujících počtu sedm milionů. Mezitím se v Evropě objevily dvě nové platformy, které svým modelem částečně placených kurzů lehce mírně vybočovaly z teoretického vymezení MOOC. Jedna z nich, FutureLearn, vznikla ve Velké Británii jako nástupce platformy pro dálkové studium Open University, a druhá v Německu nesoucí název iversity.

Rok 2013 by se pak dal označit jako „Rok vystřízlivění MOOC modelu“. Univerzita Amherst College vydala prohlášení, že nehodlá vytvářet MOOC kurzy a dala tím najevo, že připojení se k tomuto fenoménu není povinností každé vzdělávací instituce. Spolu s tímto signálem se také poprvé zveřejnila data o kurzech MOOC a jejich studentech, která začaly využívat jak zastánci modelu, tak i jeho kritici. Ti například využívali informace, že pouhých 10 % lidí, kteří se do kurzu přihlásí, jej ve skutečnosti dokončí. Dá se argumentovat tím, že výpočet tohoto podílu bere v úvahu i uživatele, kteří se do kurzu přihlásili jen ze zvědavosti. Přihlášení do kurzu je totiž otázkou jednoho kliknutí, takže potenciálním zájemcům nic nebrání v tom, aby se do kurzu přihlásili jen z důvodu nahlédnutí do složení kurzu a jeho jednotlivých lekcí. Dle názoru autora práce by tyto „kolemjdoucí“ neměli být započítáváni do čitatele výpočtu poměru studentů, kteří MOOC dokončí.

Jako příklad můžeme uvést výzkum profesora Pomerantze (2013) z University of North Carolina, který tento podíl zkoumal u svého kurzu s názvem Metadata. Pokud jako opravdové účastníky zvolil studenty, kteří zhlédli pouze video první lekce, vypočítal, že podíl těch, kteří kurz dokončí, je pouhých 15 procent. Když však vzal v úvahu pouze studenty, kteří dokončili celou první lekci včetně domácího úkolu, dostal se na úctyhodných 48 procent dokončivších studentů.

Dále rostla kontroverze ohledně monetizace těchto platforem, protože například běžná praxe v podobě využívání prostoru pro reklamu by se jistě v oblasti vzdělávání jevila jako neetické řešení. Do MOOC platforem ve značné míře investovalo hned několik fondů, firem a investorů (zajímavý přehled MOOC ekosystému viz Obrázek 2). Objevily se proto obavy, že tento nákladný vzdělávací model by mohl kvůli nutnosti generovat finanční příjem zneužít vzdělávání a degradovat ho na další z komerčních služeb.



Obrázek 2: MOOCs (www.chronicle.com)

Business modely

I přesto, nebo možná právě proto se objevily business modely hledající kompromis mezi etickou stránkou vzdělávání skrz model MOOC a jeho finanční udržitelností. Ty nejvýraznější a dlouhodobě funkční jsou:

- **Příplatek za hodnocení a oficiální certifikát** – studenti mohou stále veškeré kurzy studovat zdarma. Mají přístup ke všem lekcím včetně videí, článků a diskuzního fóra. Zaplatí pouze tehdy, pokud chtějí své znalosti otestovat formou hodnocených esejí a dalších úkolů, a na konci kurzu získají oficiální. Ten pak nejčastěji umísťují na svůj LinkedIn profil a ukazují potenciálním zaměstnavatelům svůj zájem o celoživotní vzdělávání. Pro dosažení certifikátu mohou být oproti ostatním studentům stanovena přísnější pravidla a bodové hranice v kurzu. Tento model využívá například Coursera v programu Signature track, kde se výše příplatku pohybuje v rozmezí 30 až 100

amerických dolarů a za rok 2013 přinesl Courseře více než 1 milion amerických dolarů. (blog.coursera.org)

- **Partnerský program** – model, ve kterém provozovatel platformy naváže oboustranně výhodné partnerství s komerční firmou. Nejvýraznější příklad je spolupráce platformy edX univerzity MIT a společnosti Amazon, díky níž jsou studenti kurzů při zájmu o skripta a knihy odkazováni na internetový obchod Amazon.com a v případě nákupu dostává edX procento z kupní ceny. Platformě edX tento model v roce 2013 přinesl více než 70 000 amerických dolarů.
- **Recruitment** – model předpokládá, že lidé mají zájem o studium především z důvodu zvýšení profesionální kvalifikace a kariérního růstu. Náborové agentury proto nabízí provozovatelům MOOC platform poměrně vysoké částky za doporučení potenciálních zájemců o nové zaměstnání. Ty jim jsou schopné se souhlasem studenta/zájemce dodat jeho podrobný profil a životopis. Tento model dlouhodobě využívá platforma Udacity. (Haber, 2014)

2.4.3 Uživatelé

Na konci roku vydala organizace Class Central svůj každoroční report, toho roku s názvem MOOCs in 2016. (class-central.com, 2016) V něm uvádí, že napříč platformami se MOOC vzdělávání zúčastnilo již 58 milionů studentů (pro porovnání s předchozími lety, v roce 2014 studovalo napříč platformami 18 milionů studentů (class-central.com, 2014) a v roce 2015 byl jejich počet téměř dvojnásobný, a to 35 milionů studentů (class-central.com, 2015) v kurzech vytvořených více než 700 univerzitami z celého světa.

Původní zaměření MOOC platform bylo na absolventy středních škol. Autoři Coursery Andrew Ng a Daphne Lee chtěli poskytnout kvalitní vysokoškolské kurzy studentům, kteří si prezenční univerzitní studium jinak nemohou dovolit. Z výzkumu University of Edinburgh však vyplývá (era.lib.ed.ac.uk), že až 76 % účastníků kurzů napříč obory je starších než 25 let, a dokonce 80 % účastníků již obdrželo bakalářský nebo vyšší titul na konvenční univerzitě.

Proto i přesto, že poskytování dostupného vzdělání mladým studentům zůstává důležitým cílem zakladatelů MOOC platform, jejich pozornost čím dál více zajímají právě starší účastníci, kteří se věnují celoživotnímu vzdělávání. Tento fakt také mnohé přivádí na myšlenku využití MOOC platform přímo ve vzdělávání zaměstnanců.

2.4.4 MOOC ve vzdělávání zaměstnanců

Když deník NYT označil rok 2012 jako „Rok MOOC“⁵ (nytimes.com), začaly se o něj velké i malé firmy do hloubky zajímat a vznikaly první experimenty ve vzdělávání zaměstnanců. Chris Farrell, redaktor časopisu Bloomberg Businessweek, v článku v roce 2013 analyzoval tehdejší stav korporátního vzdělávání a problém nazývaný „Skill Gap“, v překladu „mezera v dovednostech“. Tento problém ve vzdělávání zaměstnanců popisuje stav, kdy uchazeči o práci nejsou vybaveni takovými znalostmi a dovednostmi, které firmy potřebují.

Podle Farrella je koncept MOOC kurzů pro firmy lákavý, protože jim umožňuje lépe uchopit myšlenku řízení vlastní kariéry každým zaměstnancem. Dále uvádí, že zaměstnavatelé nejsou dostatečně aktivní v oblasti rozvoje zaměstnanců a své tvrzení podkládá studií společnosti Accenture z roku 2011, ve které pouhých 21 procent dotázaných uvedlo, že se od roku 2006 díky kurzům poskytnutých zaměstnavatelem naučili nové dovednosti.

Peter Capelli, autor knihy *Proč jsou dobří lidé bez práce* (z angl. Why good people can't get jobs), Farrellův názor sdílí a dodává, že velká část takzvaného Skill gapu pramení z nevěle zaměstnavatelů poskytovat pracovníkům a mladým talentům mezinárodní vzdělávací programy.

Farrell končí článek názorem, že spolu se sílící potřebou zaměstnavatelů nabírat vzdělané pracovníky může právě koncept levných a kvalitních MOOC kurzů změnit svět vzdělávání pracovníků a přeměnit zvučný pojem „celoživotní vzdělávání“ do reality. (evolution.com)

2.4.5 Možné oblasti využití MOOC kurzů v organizaci

Společnosti po celém světě v předchozích letech testovaly a experimentovaly s MOOC kurzy rozmanitými způsoby. Firmy a jejich nejčastější přístupy lze rozdělit následovně:

- **Talent sourcing** – více než 350 společností (chronicle.com) v čele s Google, Amazon, Twitter nebo Facebook v minulosti využilo nebo nadále využívá platform Coursera a Udacity v zájmu propojení s absolventy specifických kurzů. Platformy společností prodávají profily svých studentů, a zaujímá tak pozici náborové agentury.
- **Onboarding** – společnost McAfee Security⁶ (forbes.com) měla pro účely orientace nových zaměstnanců vytvořené školení, které novým pracovníkům zabíralo až 80

⁵ z angl. „The Year of the MOOC“.

⁶ McAfee Security je americká globální počítačová firma produkující bezpečnostní software a největší světová technologická firma zaměřena na technologickou bezpečnost.

hodin a zahrnovalo pětidenní prezenční školení. Díky asynchronnímu konceptu MOOC byli schopni snížit dobu potřebnou pro zaškolení, a dokonce dokázali měřitelně zvýšit výkonnost obchodníků. McAfee také tvrdí, že obchodníci jsou díky znalostem získaným v MOOC kurzu schopni dodatečně prodat služby za 500 000 amerických dolarů ročně.

- **Samostatné studium zaměstnanců** – společnost Deloitte podporuje (clomedia.com) své konzultanty v profesním rozvoji a cíleně jim doporučuje využívat pro samostudium MOOC platformy. Společnost Yahoo obdobně nabádá své programátory k certifikovanému studiu na Coursera (blog.coursera.org), aby jejich dovednosti a dosažené vzdělání měli formálně uznané.
- **Rozvoj zaměstnanců** – Společnost Google proškolila (inc.com) svých 80 000 zaměstnanců pomocí MOOC kurzu na platformě Udacity. Kurz předával znalosti o technologii HTML5 a zaměstnanci mohli poznatky v každé lekci testovat díky zapojení týmu vývojářů přímo ze společnosti Google, kteří pracují na prohlížeči Chrome. Společnost Tenaris, jeden z největších dodavatelů ve stavebnictví, navázal partnerství s platformou edX a společně vybudovali kurzy na míru potřeb vzdělávání zaměstnanců. (tenaris.com) Z hlediska nákladů se méně náročnější cestou vydala společnost JLT Group působící v oblasti pojišťovnictví, která svým zaměstnancům poskytla MOOC kurz na komunikační dovednosti smíšený s prezenční formou školení. (moocnewsandreviews.com)
- **Vzdělávání zákazníků** – nekonvenční přístup ke korporátnímu vzdělávání a využití MOOC platform má například společnost SAP. (news.sap.com) Ta vyvinula vlastní MOOC platformu OpenSAP, skrze níž vzdělává své zákazníky pro orientaci v jejich software a představuje nové funkce. Organizace Světová banka navázala partnerství s platformou Coursera (worldbank.org), kde zdarma poskytuje vládním expertům kurzy věnující se zdravotnictví, vzdělávání nebo změnám klimatu. Podobně využívá Mezinárodní měnový fond partnerství s platformou edX, skrze níž vzdělává státní úředníky v problematice dluhů a fiskální politiky. (bbc.com)
- **Brand marketing** – AMC, americká komerční kabelová a satelitní televizní stanice, vytvořila spolu s University of California MOOC kurz zaměřený na seriál The Walking Dead. (news.uci.edu) Kurz nabízí fanouškům a má za cíl dosáhnout toho, že se diváci lépe orientují v ději. Bank of America navázala partnerství s Khan Academy a společně vytvořili MOOC kurz, který vzdělává veřejnost v oblasti financí, a snaží se

tak zvyšovat finanční gramotnost svých nebo potenciálních klientů.
(newsroom.bankofamerica.com)

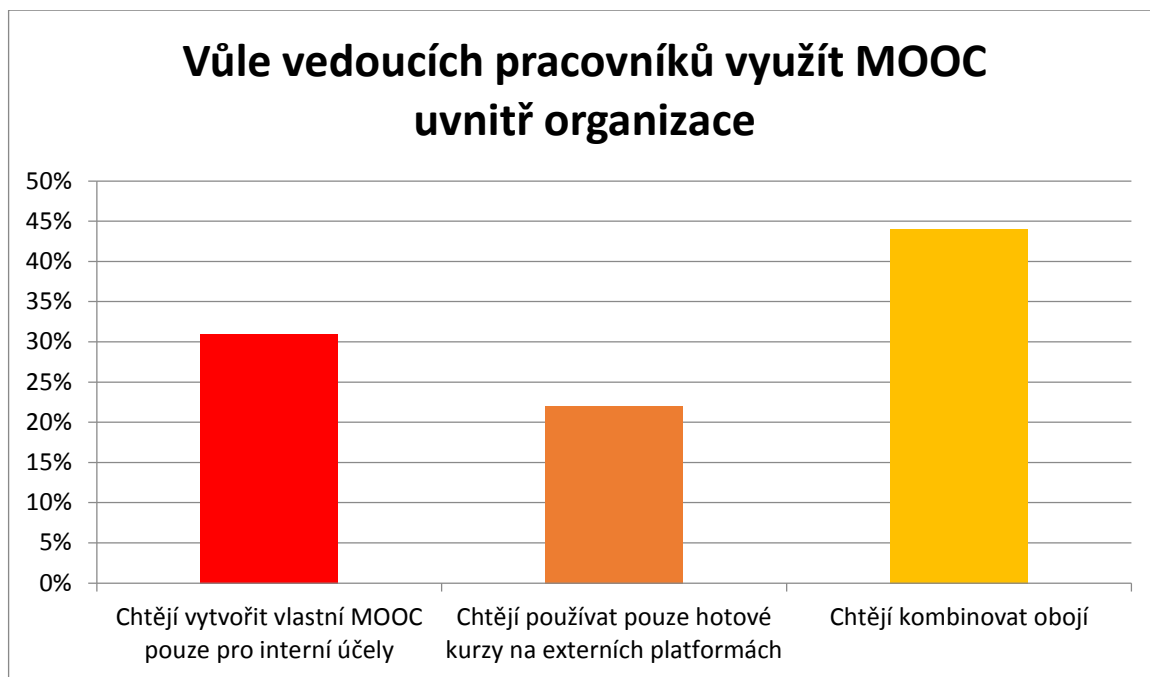
2.4.6 Studie Future Workplace

Organizace Future Workplace vypracovala studii s názvem “Využití MOOC kurzů a otevřeného vzdělávání na pracovišti.”⁷ (class-central.com, 2015), ve které se dotazovala 222 vedoucích pracovníků oddělení lidských zdrojů na jejich pohled na tento koncept, vnímané benefity a bariéry jeho použití a dlouhodobý dopad MOOC kurzů na vzdělávání zaměstnanců.

Ve studii vymezují čtyři hlavní zjištění:

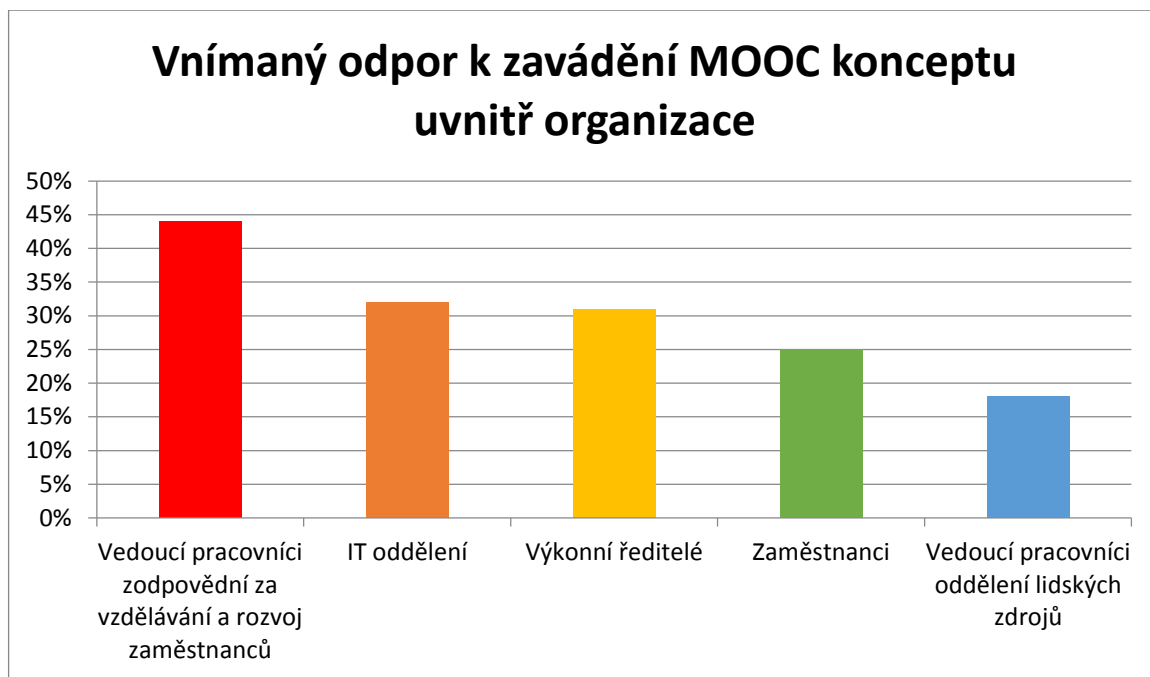
1. MOOC kurzy pro společnosti spojují inovativní design online vzdělávání pro zaměstnance s příležitostmi poskytovat kurzy i externě, například za účelem přilákání nových zákazníků nebo talentovaných zaměstnanců. Studie uvádí příklad dříve uvedené společnosti Tenaris a jejího kurzu na míru, který dále poskytli i externím partnerům.
2. Společnosti vidí příležitost ve využití veřejných MOOC kurzů na platformách jako Coursera, edX nebo Udacity. Podle studie 44 procent dotazovaných se zajímá jak o vytvoření vlastního MOOC kurzu uvnitř korporace, tak o poskytnutí kurzů těchto platforem v rámci programu firemního vzdělávání. (viz Graf 1)

⁷ z angl. „Leveraging MOOCs and Open Learning Assets In The Workplace“.



Graf 1: Vůle vedoucích pracovníků využít MOOC uvnitř organizace (vlastní zpracování podle class-central.com, 2015)

3. Největší bariéry využívání a experimentování s MOOC kurzy uvnitř firmy jsou především nedostatek finančních prostředků, technické a bezpečnostní překážky nebo nedostatek dovedností a zkušeností vedoucích pracovníků společností k vytvoření kurzu.
4. Hlavními odpůrci experimentování s MOOC kurzy jsou vedoucí pracovníci zodpovědní za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. (viz Graf 2) Tento fakt není podle výzkumníků překvapující, jelikož prý podobně na nový koncept nejčastěji reagují univerzitní profesori. Jako důvod studie uvádí fakt, že MOOC kurzy jsou konceptem, který by v důsledku mohl do značné míry nahradit práci univerzitních profesorů, a ve firemním prostředí právě pracovníků zodpovědných za rozvoj zaměstnanců.



Graf 2: Vnímaný odpor k zavádění MOOC konceptu uvnitř organizace (vlastní zpracování podle class-central.com, 2015)

Výzkumníci v závěru studie doporučují pracovníkům zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců nezaměřovat se na pouhou na volbu mezi vytvořením vlastní MOOC platformy uvnitř organizace a převzetím hotových veřejně dostupných kurzů, ale aby tento nový koncept vnímali jako podnět k zamyšlení se nad cíli a strategií vzdělávání ve firmě. Podle studie se díky MOOC objevuje silný trend přenechat zodpovědnost a kontrolu nad pracovním vzděláváním výhradně na pracovnících samých a lidé ve firmách zodpovědní za rozvoj pracovníků my jim v tom prý měli důvěřovat.

2.4.7 Případová studie – MOOC ve společnosti Microsoft

Jako poslední kapitulu teoretické části práce poměrně detailně parafrázuji případovou studii zavedení MOOC kurzu do vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Microsoft, kterou zveřejnila organizace The Elearning Guild. Studii takto uvádím z důvodu inspirace ze zahraničí a jako důkaz, že uplatnění MOOC konceptu v korporátním prostředí již přineslo výsledky. (webcourseworks.com)

Po rozsáhlých změnách uvnitř společnosti Microsoft v roce 2013, spojených především se změnou CEO, potřebovala firma přeškolit svoje obchodníky na nový přístup k prodeji. Celá organizace se začala ořezávat více na vývoj a prodej služeb (především mobilní a cloudová řešení) než produktů, a proto se vedoucí pracovníci rozhodli celé přeškolení postavit na moderní a agilní platformě.

Měli před sebou hned několik základních výzev, a to například změnu samotného přístupu k prodeji. Do té doby Microsoft nabízel služby se smlouvou na tři roky, nově na měsíční bázi. Taková změna má dopad na frekvenci a obsah komunikace obchodníků se zákazníky. Další výzvou byla časová vytíženost obchodníků, kdy společnost dokonce pomocí interního nástroje sledovala délku času, ve kterém se obchodníci věnují aktivitám, jejichž podstatou nebyla interakce se zákazníkem. Bylo tedy nutné vytvořit takové řešení, které obchodníky nebude omezovat při jejich každodenní práci. Proto se rozhodli pro e-learningové řešení, které by zajistilo celý proces vzdělávání online. S tím se pojí další výzva vycházející z podstaty práce obchodníka, a to že mnohem více inklinují k osobnímu kontaktu proti digitální interakci.

Microsoft nejprve navázal obchodní partnerství se společností Intrepid⁸, která poskytuje vlastní a do značné míry modifikovatelnou vzdělávací platformu na principu MOOC. S její pomocí se obrátili na uznávanou business univerzitu INSEAD⁹ kvůli zajištění výukového obsahu. Jako šablonu pro vlastní kurz použili osmítýdenní veřejně dostupný MOOC kurz na téma Financial Markets od univerzity Yale na platformě Coursera.

Unikátní potřeby vzdělávání obchodníků společnosti Microsoft zahrnovaly:

- přestavbu osmítýdenního kurzu na šestnáctitýdenní tak, aby v každé lekci měli obchodníci až dva týdny času na dokončení všech úkolů,
- nutnost diskuzního fóra, v němž by pro účely jednotlivých lekcí obchodníci sdíleli své reálné zkušenosti a učili se jeden od druhého,
- nutnost zahrnutí produktového školení,
- vybudování celistvého plánu pro zákazníky každým obchodníkem, přičemž plány budou hlavním výstupem kurzu, a zavedení vzájemného hodnocení těchto plánů.

Vedoucí pracovníci vzdělávání a rozvoje pracovníků (L&D) dále snížili bariéry studia opatřením, kdy každý zaměstnanec mohl třikrát během kurzu zmeškat uzávěrku pro splnění lekce. Pokud i přesto meškali, nebyl jim (v kontrastu s běžnou praxí MOOC platform) odepřen přístup do dalších lekcí, ale pouze stržen určitý počet bodů z finálního hodnocení studia. Tím účastníkům snížili míru stresu v pracovně náročných týdnech.

⁸ Intrepid Learning je nezávislou technologickou společností zabývající se učicí platformou.

⁹ Univerzita INSEAD byla založena v roce 1957 George Doriotem, profesorem na Harvardu a investorem s rizikovým kapitálem.

Z případové studie je také zřejmé, že samotná volba kurzu a jeho úprava tak, aby splňoval náročné požadavky společnosti Microsoft, byla pouhým prvním krokem v designu vzdělávacího procesu. Vedoucí pracovníci L&D vytvořili pravidelné e-mailové upomínky, které dvakrát týdně posílali obchodníkům, aby je nenásilnou formou udrželi v kurzu studia.

Příprava těchto upomínek byla dle studie velmi časově náročná, nicméně personalisté věří, že pravidelný kontakt s obchodníky-studenty byl stěžejní pro jejich vzdělávací proces, a ve výsledku přinesl z 99 % pozitivní zpětnou vazbu a 85% míru dokončení kurzu celosvětově.

Benefity a další poznatky:

- **Propojení zaměstnanců z celého světa** - uvádí příklad, kdy měl obchodník z Francie potíže se zpracováním nabídky pro železničního dopravce. Díky tomuto MOOC kurzu, kde mezi sebou obchodníci sdíleli svá zákaznická portfolia a plány, mohl obchodník tento případ železničního dopravce diskutovat se svým protějškem v Koreji, kterého by do té doby neměl možnost poznat. Využil jeho zkušenosti z korejského trhu, a vyřešil tak problém s nabídkou.
- **Efektivní předání znalostí** – vedoucí pracovníci L&D společnosti Microsoft jsou dle studie toho názoru, že dopad vzdělávání nelze nikdy spolehlivě měřit, nicméně uvádí, že 850 z 1000 obchodníků bylo po absolvování kurzu schopných vytvořit kvalitní zákaznický plán podle struktury vyučované v kurzu – 657 z nich jej vypracovalo dle hodnotících standardů v MOOC kurzu na vysoké úrovni.
- **Motivace** - možnost vygenerovat si po dokončení kurzu certifikát a jednoduše jej vložit do svého profesionálního profilu na síti LinkedIn rezonovala se všemi účastníky a byla hlavní odpovědí na otázku „Co z toho budu mít?“.
- **Elitní skupina** - samotná možnost zúčastnit se kurzu pro vybranou skupinu zaměstnanců se jevila jako lákavá a obchodníci pocítovali externí uznání jejich vzdělání.
- **Flexibilita** - asynchronní koncept MOOC kurzu umožňoval obchodníkům připojit se opravdu kdykoliv a kdekoliv.

Vedoucí pracovníci L&D na konci studie sdíleli radu pro ostatní společnosti, které zvažují zavedení MOOC kurzů do vzdělávání zaměstnanců. Jejich poznatek je založený na dvou hlavních pilířích, na kterých podle nich stojí kvalitní design kurzu:

- **Věda** – je potřeba obrátit se na specialisty v oboru online vzdělávání alespoň v rané části designu a řídit se znalostmi a zkušenostmi. To zahrnuje například principy jak vybrat a smysluplně poskládat obsah kurzu tak, aby uživatel během týdnů studia následoval nějaký příběh, nebo znát a zvolit správnou metodu hodnocení úkolů.
- **Umění** – nesmí se zapomenout na lidskou stránku vzdělávání. Je třeba vybudovat citovou vazbu mezi studenty a platformou a na každém kroku být empatičtí. Lidé chtějí, aby je vzdělávání bavilo od první lekce, proto ve studii doporučují věnovat prvních pět minut představení celého kurzu s důrazem na jeho technickou, obsahovou i praktickou stránku, a připravit účastníky na nekonvenční způsob vzdělávání, jakým MOOC je. (webcourseworks.com)

3 Vlastní výzkum

Rozhovory jsem vedl tak, že jsem zástupcům společností představil teoretické členění přístupů a oblastí vzdělávání zaměstnanců a zmínil jsem, jaké cíle se tím dají sledovat a kde se dá využít e-learning. Poté následoval dotaz, jak vzdělávání praktikují oni.

Míra podrobnosti informací, jež se mnou zástupci společností sdíleli, se lišila. U některých jsem schopen uvést detailnější strukturu jejich práce se vzděláváním, u některých nikoliv. Ve všech případech jsem získal informace potřebné pro doporučení vhodných kroků vedoucích k úspěšnému zavedení MOOC konceptu do jednotlivých systémů vzdělávání. Tato doporučení uvádím vždy na konci kapitoly věnované konkrétní společnosti a jsou založena na analýze přístupu společnosti ke vzdělávání zaměstnanců a oblastech, v nichž pracovníky rozvíjí. V doporučeních také propojuji firemní praxi s teorií a praktickými zkušenostmi firem v zahraničí, jež jsem shrnul v první polovině práce.

3.1 Společnost 1

Jedná se o českou pobočku přední globální firmy vyrábějící sportovní oblečení, obuv a sportovní potřeby. Jejimi zákazníky jsou především maloobchodní prodejci, ale i koncoví spotřebitelé.

3.1.1 Přístup ke vzdělávání zaměstnanců

Společnost 1 má pro vybrané zaměstnance vypracovaný rozvojový plán v rámci tzv. succession management strategie, kdy vedoucí pracovníci personálního oddělení vypracovávají dlouhodobý plán rozvoje lidských zdrojů tak, aby zaměstnanci měli možnost naplňovat svůj potenciál a zároveň byly v organizaci obsazené klíčové pracovní pozice. Rozvojový plán je vypracováván spolu s liniovými manažery oblastí a u jednotlivců představuje přímo cílovou pozici v rámci firmy, pro níž by zaměstnanec měl získat potřebné dovednosti v horizontu několika let. Rozvojový plán je dále závislý na možnostech mobility zaměstnance, tedy jeho ochoty a způsobilosti k práci v zahraničí.

Společnost dále vypracovává přehled týmů v organizaci, který nazývá fotbalové hřiště. Na hřišti definuje jednotlivé hráče-zaměstnance podle jejich výkonnosti nebo potenciálu (viz Obrázek 3) a rozřazuje je následovně:

- **diváci** – zaměstnanci, jejichž pracovní výkon je nedostatečný a v této kategorii zpravidla nesetrvávají dlouhou dobu,
- **hráči pod dohledem** – zaměstnanci, kteří pouze limitovaně naplňují požadavky své pracovní náplně. Velmi často potřebují podporu ostatních členů týmu k dosažení svých individuálních cílů a mohou mít nižší růstový potenciál,
- **hráči na vzestupu** – zaměstnanci, kteří pouze limitovaně naplňují požadavky své pracovní pozice a mají obtíže s dosahováním některých cílů. Tento stav může být způsoben krátkou dobou působení ve společnosti a je potřeba je systematicky rozvíjet tak, aby byli schopni plně dosahovat cílů,
- **nováčci** – zaměstnanci, kteří jsou na své stávající pozici krátkou dobu. Bez problémů dosahují cílů, viditelně vykazují první úspěchy a potenciál pro budoucí navyšování zodpovědnosti během následujících 1–3 let,
- **solidní hráči** – zaměstnanci, kteří jsou výkonní na své stávající pozici, dobře až velmi dobře plní své pracovní povinnosti, jsou otevření vlastnímu plánovanému rozvoji, ale často nemají ambice na kariérní postup,
- **skvělí hráči** – zaměstnanci, kteří mají výborné výsledky, tj. své pracovní povinnosti dlouhodobě plní nad očekávání liniových a personálních manažerů. Svým výkonem významně přispívají k celkovým týmovým výsledkům, chtějí se samostatně rozvíjet a uplatňovat svůj potenciál na náročnějších pracovních pozicích,
- **hvězdy** – zaměstnanci, kteří mají potenciál přesahující potřeby nynější pracovní pozice. Své cíle plní i za obtížných a nestandardních podmínek, jsou klíčovými pracovníky týmu a jejich výsledky se velmi významně promítají do výsledků celého oddělení. Mají svůj individuální růstový plán a pro organizaci jsou strategicky důležití,
- **šampioni** – zaměstnanci, kteří velmi dobře dosahují cílů stávající pozice a přebírají zodpovědnosti vyšších pracovních pozic než té stávající. Jsou schopni vykazovat výkon nad očekávání i v obtížných a nestandardních podmínkách a kdykoliv postoupit na vyšší úroveň v rámci organizace.



Obrázek 3: Nástroj pro určení pozice v týmu - fotbalové hřiště (Archiv Společnosti 1)

I přes detailní rozdělení jednotlivých pracovníků v rámci fotbalového hřiště a rozvojovému plánu pro strategicky vybrané jedince je většina vzdělávacích aktivit organizována individuálně dle aktuálních potřeb jednotlivců a firma nemá definovaný přesný rozpočet na rozvoj každého jednotlivce. Vzdělávání ve Společnosti 1 tak především pokrývá nejnutnější požadavky zaměstnanců, které směřují přes svého liniového manažera k vedoucím pracovníkům personálního oddělení.

Shrnutím těchto tří přístupů a přihlédnutím k vyšší míře individuální zodpovědnosti pracovníků označuji přístup Společnosti 1 ke vzdělávání jako **nesystematický**.

3.1.2 Oblasti vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání ve Společnosti 1 pokrývá všechny teoretické oblasti. Vedoucí pracovníci zodpovědní za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se věnují jak orientaci nových pracovních sil a prohlubování a rozšiřování kompetencí zaměstnanců, tak i jejich přeškolení. Oblasti vzdělávání ve Společnosti 1 se dále liší na jejích dvou hlavních úrovních.

První z nich je vzdělávání pracovníků působících v retailu¹⁰, kteří jsou tak v přímém kontaktu s produkty a koncovými zákazníky. Tito jsou vzděláváni především v oblasti znalosti produktů, prodejních technik a komunikace se zákazníky. Společnost 1 pro tuto úroveň využívá vlastní LMS nazvaný Retail University. V něm si zaměstnanci ve spolupráci se svým nadřízeným řídí vlastní vzdělávání pomocí kurzů na bázi WBT, případně mohou získat materiály v tištěné podobě.

Druhou úrovní je vzdělávání věnované všem pracovníkům, především však řídicím, a dělí se na povinné a dobrovolné. Povinné vzdělávání zahrnuje především školení BOZP nebo školení řidičů motorových vozidel. Tyto informace jsou doručovány a testovány pomocí dodávaného interaktivního e-learningového kurzu na bázi WBT. Manažerské a obecně měkké dovednosti mohou zaměstnanci kromě běžné prezenční formy školení získat pomocí LMS s názvem Learning Campus. Společnost nevyužívá smíšeného vzdělávání, kdy by část informací byla předávána elektronickou formou a část prezenční formou. Learning Campus obsahuje rozmanitý soubor nástrojů a dalších menších platforem pro samostatné vzdělávání, případně podpůrné nástroje pro liniové manažery, které mohou pomoci při plánování prezenčních rozvojových aktivit pro tým.

Z hlediska předmětu výzkumu se jako nejzajímavější jeví platforma Skills Gym zaměřená na rozvoj měkkých dovedností, která splňuje některá (z definice stěžejní) kritéria pro zařazení mezi MOOC platformy. Kurzy na této platformě jsou otevřeny všem zaměstnancům, splňují kritérium pro masivní zásah (Společnost 1 zaměstnává více než 50000 pracovníků), nabízí rozmanitý obsah (praktické videolekce vytvořené uvnitř organizace, soubor článků, odkazy na veřejně dostupné nahrávky) a především zahrnuje prvek interakce studentů. Ten je v rámci platformy Skills Gym představen formou úkolů, ve kterých mají studenti aplikovat získané informace na vlastní práci a výsledný výstup (esej nebo snímek z prezentace, například zpracovanou SWOT analýzu) sdílí s ostatními v diskusním fóru lekce.

Tento komunitní aspekt je klíčový pro koncept MOOC a jeho absence může být hlavním dělicím prvkem mezi tímto novým konceptem a ostatními typy e-learningových kurzů.

Nicméně i přes to nemůžeme z definice Skills Gym zařadit mezi MOOC platformy, neboť kurzy v této platformě neobsahují nástroj přímé zpětné vazby (např. jednoduchý automatizovaný test znalostí) nebo systém finálního ocenění, a to zpravidla certifikát o

¹⁰ Maloobchod, prodej zboží koncovému zákazníkovi.

dokončení kurzu. I přes výše zmíněné lze z teoretického hlediska tvrdit, že možnost individuálního studia zaměstnanců Společnosti 1 je moderní a na vysoké úrovni.

3.1.3 Doporučení pro využití MOOC kurzů

Na základě analýzy rozhovoru se zástupcem Společnosti 1 jsem došel k následujícím doporučením pro využití MOOC kurzů ve vzdělávání zaměstnanců:

- **Doplnit systém zpětné vazby a ocenění v platformě Skills Gym** – možnost získat zpětnou vazbu na míru zapamatování předkládaných informací formou automatizovaného testu v každé lekci a certifikát o úspěšném dokončení kurzu může přinést vyšší úspěšnost předání školených informací, a také cenná data, resp. motivovat zaměstnance k vyšší míře angažovanosti v profesním rozvoji skrze tuto platformu.
- **Zlepšit informovanost zaměstnanců ohledně možností vzdělávání skrze interní LMS** – Společnost 1 neměla k dispozici data o míře zapojení zaměstnanců do samostatného studia skrze platformu Learning Campus, nicméně v rozhovoru zástupce firmy zmínil, že v rámci české pobočky tato míra není vysoká, a to nejspíš především z důvodu nedostatečné informovanosti zaměstnanců. Doporučuji proto vytvořit pravidelný komunikační formát, kterým by personalisté byli schopni lépe informovat o možnostech kvalitního studia v interních platformách, a to především se zaměřením na platformu Skills Gym, která může doručit mimořádnou přidanou hodnotu díky komunitnímu aspektu.
- **Nabídnout zaměstnancům možnost absolvovat hotové MOOC kurzy na platformách jako Coursera, edX nebo Udacity** – hotové kurzy vytvořené uznávanými zahraničními univerzitami mohou do společnosti přinést nové znalosti, které dosud byly přístupné pouze omezenému počtu studentů těchto univerzit. Otevřený koncept MOOC kurzů přináší příležitost těmito znalostmi obohatit lidský kapitál společnosti při nákladech v řádu desítek dolarů na jeden kurz. Možnost obdržení certifikátu může motivovat část zaměstnanců k tomu, aby se samostatnému studiu věnovali ve větší míře.
- **Zavést formu smíšeného vzdělávání** – možnost propojení kvalitních informací předávaných v rámci školení měkkých dovedností skrz firemní LMS s praktickým vyzkoušením získaných znalostí při prezenčním školení může zvýšit míru osvojení školených dovedností studentem.

- **Zvážit benefity a bariéry zavedení MOOC konceptu i do oblasti talent sourcingu, onboardingu, vzdělávání zákazníků nebo brand marketingu** – viz zkušenosti ze zahraničí v kapitole 2.4.5.

3.2 Společnost 2

Jedná se o českou pobočku globálního řetězce samoobslužných obchodních domů. Její zákazníci jsou podnikatelé a velkoobdobatelé, kteří u ní nakupují široký sortiment potravinářského i nepotravinářského zboží.

3.2.1 Přístup ke vzdělávání zaměstnanců

Společnost 2 se co do přístupu i rozsahu firemního vzdělávání považuje za **Učící se organizaci**, což je **speciální forma systematického přístupu** ke vzdělávání zaměstnanců. Dává si za cíl vytvářet takové prostředí, aby byl každý zaměstnanec schopen identifikovat směr, jakým se chce rozvíjet. Toto prostředí přenáší i na své zákazníky, velkoobchodní odběratele, pro něž firma vytvořila samostatnou rozvojovou platformu (více viz kapitola 4.2.2).

Společnost 2 připravuje rozvojový plán pro všechny nové zaměstnance. Jeho součástí je 24měsíkový povinný tréninkový plán, kterým firma zajišťuje jednotnou minimální úroveň znalostí. Dále mají zaměstnanci možnost účastnit se tzv. doporučených tréninků, které jsou individuálně přizpůsobené dle potřeb každého zaměstnance. Společnost 2 také pro každou pracovní pozici definuje seznam kurzů, jež musí pracovník absolvovat, pokud má zájem se na danou pozici přesunout.

Míru naplnění všech charakteristik Učící se organizace Společnost 2 zjišťuje každý rok dotazníkovou formou směřovanou všem zaměstnancům. Výstupy z dotazníku vyhodnocuje a všechny aktivity přizpůsobuje tak, aby se mohla nadále považovat za Učící se organizaci.

3.2.2 Oblasti vzdělávání zaměstnanců

Společnost 2 v rámci firmy vzdělává nové pracovníky formou orientačních školení, prohlubuje i rozšiřuje kompetence zaměstnanců a také podporuje zaměstnance v případech, kdy se rozhodnou najít uplatnění na jiné pozici v rámci společnosti.

Manažeři zodpovědní za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců Společnosti 2 se věnují třem druhům jedinců. Prodejce ve velkoobchodních prodejnách a operátory call center rozvíjí

v komunikačních dovednostech, a to především formou okamžité zpětné vazby při práci pod dohledem liniového manažera.

Druhou skupinu, vedoucí pracovníky, firma rozvíjí skrz tzv. Leadership training programme, v němž manažerům poskytuje koučink¹¹ a další nástroje tak, aby jim pomohl definovat vlastní směr rozvoje uvnitř organizace. Poté jim individuálně poskytuje e-learningové kurzy skrz komplexní firemní LMS, které je adaptované na české a slovenské prostředí, nebo prezenční školení přímo na pracovišti. Často využívanou formou školení především v oblasti interních IT systémů, se kterými se všichni pracovníci učí pracovat, jsou webináře.

Společnost se snaží na základě zpětné vazby od zaměstnanců omezovat míru využití e-learningu ve vzdělávání. Taková zpětná vazba je podle zástupce společnosti dána především faktem, že zaměstnanci využívali e-learningové kurzy ve výrazně vysoké míře. Zástupce společnosti v rozhovoru zmínil, že v rámci korporátního průzkumu mezi jednotlivými zeměmi, v nichž je Společnost 2 činná, se česká pobočka umístila na prvním místě v počtu hodin na zaměstnance strávených vzděláváním skrz e-learning, a to s řádovým náskokem před zemí na druhém místě. Proto Společnost 2 více využívá blended learning a s pomocí externích dodavatelů shlukuje témata, která byla dříve předávána pomocí několika e-learningových kurzů, do jednoho prezenčního.

K určitým skupinám managementu přistupuje Společnost 2 individuálně a programy rozvoje přizpůsobuje jejich společným potřebám. Zástupce společnosti v rozhovoru uvedl značný rozdíl v přístupu k rozvoji obchodníků, kteří vzděláváním ročně stráví až 16 pracovních dnů, a přístupu k rozvoji finančních manažerů, kteří ročně absolvují jediný kurz.

Třetí skupina, kterou Společnost 2 rozvíjí, je typická pro firmy splňující kritéria Učící se organizace. Vzdělávání přenáší i na své zákazníky-odběratele, kteří se dělí na tzv. HoReCa sektor, tedy hotely, restaurace a catering, dále prodejce smíšeného zboží a nakonec na firmy působící v oblasti správy kancelářských budov. Tyto tři segmenty se snaží inspirovat a poradit jim v jejich aktivitách tak, aby se jim lépe dařilo prodávat produkty a služby, a tedy i více nakupovat od Společnosti 2. Pro ně vytvořila speciální zákaznickou akademii, v rámci které propojuje své zákazníky s profesionály především z oblasti stravování, kteří zákazníkům představují netradiční způsoby vaření, stolování nebo přípravy koktejlů. Se zákazníky tímto způsobem Společnost 2 navazuje takový vztah, aby se mohli vždy spolehnout na její pomoc v případě potřeby, čímž se posiluje vzájemné partnerství.

¹¹ Metoda školení a poradenství, kouč neposkytuje pevná doporučení a rady, hledá řešení společně s klientem.

3.2.3 Doporučení pro využití MOOC kurzů

Na základě analýzy rozhovoru se zástupcem Společnosti 2 jsem došel k následujícím doporučením pro využití MOOC kurzů ve vzdělávání zaměstnanců:

- **Doplnit komunitní aspekt do firemního LMS** – dle rozhovoru je zřejmé, že firemní kultura Společnosti 2 je velmi nakloněna samostatnému studiu zaměstnanců. I přes její aktuální inklinaci k omezování míry vzdělávání skrz e-learningové nástroje korporace globálně nabízí WBT kurzy, jež je možné doplnit o kooperaci nebo sdílení mezi studenty, a posunout tak online vzdělávání na úroveň, kde se ze vzdělávání stane nástroj i pro socializaci a sdílení know-how uvnitř společnosti.
- **Nabídnout zaměstnancům možnost absolvovat hotové MOOC kurzy na platformách jako Coursera, edX nebo Udacity** – Hotové kurzy vytvořené uznávanými zahraničními univerzitami mohou do společnosti přinést nové znalosti, které dosud byly přístupné pouze omezenému počtu studentů těchto univerzit. Otevřený koncept MOOC kurzů přináší příležitost těmito znalostmi obohatit lidský kapitál společnosti při nákladech v řádu desítek dolarů na jeden kurz. Možnost obdržení certifikátu může motivovat část zaměstnanců k tomu, aby se samostatnému studiu věnovali ve větší míře.
- **Zvážit benefity a bariéry zavedení MOOC konceptu i do oblasti talent sourcingu, onboardingu, vzdělávání zákazníků nebo brand marketingu** – viz zkušenosti ze zahraničí v kapitole 2.4.5.“

3.3 Společnost 3

Jedná se o českou pobočku globálního telekomunikačního operátora. Nabízí hlasové a datové služby a jeho zákazníci jsou koncoví spotřebitelé a podnikatelské subjekty.

3.3.1 Přístup ke vzdělávání zaměstnanců

Vedoucí pracovníci zodpovědní za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců Společnosti 3 přešli v minulých letech z korporátního modelu, jak jej zástupce firmy nazval, kdy měli pro všechny zaměstnance definovaný rozvojový plán a pravidelné tréninky, na individuální přístup, kdy kromě povinných tréninků nechávají iniciativu a zodpovědnost za vlastní vzdělávání v rukou zaměstnanců.

Společnost 3 také svým zaměstnancům nabízí možnost zúčastnit se pravidelných týdenních tréninků probíhajících přímo na pracovišti. Tyto jsou volně přístupné všem a věnují se široké škále oblastí rozvoje zaměstnanců od využívání nových technologií až po relaxační cvičení.

Vzdělávání zaměstnanců Společnosti označuji za **nesystematické**.

3.3.2 Oblasti vzdělávání zaměstnanců

Rozvojové aktivity Společnosti 3 se věnují novým zaměstnancům ve fázi orientace, prohlubování a rozšiřování kompetencí všech zaměstnanců a případně i přeškolení zaměstnanců, kteří se rozhodli najít uplatnění na odlišné pracovní pozici v rámci Společnosti.

Veškeré vzdělávací aktivity se dělí do dvou základních oblastí. E-learningové kurzy zaměřené především na rozvoj produktových znalostí a prodejních a komunikačních dovedností jsou povinné pro pracovníky, kteří jsou dennodenně v přímém kontaktu s koncovými zákazníky. V tomto případě se jedná především o pracovníky na vlastních prodejnách a operátory call center.

Zaměstnanci na manažerské úrovni musí absolvovat řadu povinných školení, a to nejen ze zákona, ale především z důvodu nutnosti dokonalé znalosti některých firemních procesů v odděleních jako například IT nebo finance. Dobrovolné kurzy, avšak striktně zaměřené pouze na profesní rozvoj zaměstnanců, jsou všem přístupné přes komplexní firemní LMS. V něm zaměstnanci libovolně přistupují k WBT kurzům vytvořených přímo uvnitř organizace. Ty mají velice relevantní obsah ve vztahu k praxi díky uvádění produktů a služeb Společnosti 3. Zmíněné WBT kurzy jsou z větší části věnovány rozvoji měkkých dovedností a je možné je kombinovat s prezenčním školením na pracovišti. Blended learning podle zástupce společnosti přináší znatelně lepší výsledky než pouhý WBT kurz nebo pouhé prezenční školení. Po absolvování výhradně e-learningového kurzu chybí zaměstnancům možnost zopakovat si předávané principy a vyzkoušet si jejich aplikaci v simulovaných podmínkách. Na druhou stranu samotný prezenční kurz vedený frontálně, tedy stylem běžným na školách a univerzitách, mohou zaměstnanci pouze pasivně poslouchat lektora bez vůle zamýšlet se nad předávanými principy.

Firemní LMS je otevřené všem pracovníkům (Společnost 3 zaměstnává téměř 5000 lidí) a obsahuje velké množství kurzů s rozmanitým obsahem. Jejich součástí jsou i automatizované testy, ve kterých si účastníci ověřují, zda si zapamatovali stěžejní informace.

Systém neobsahuje platformu pro kooperaci mezi zaměstnanci a sdílení know-how, ani možnost získat certifikát o úspěšném dokončení kurzu nebo modulu.

3.3.3 Doporučení pro využití MOOC kurzů

Na základě analýzy rozhovoru se zástupcem Společnosti 3 jsem došel k následujícím doporučením pro využití MOOC kurzů ve vzdělávání zaměstnanců:

- **Doplnit komunitní aspekt do firemního LMS** – komplexní interní LMS již nyní poskytuje platformu pro samostatné řízení procesu vzdělávání, který je možné doplnit o kooperaci nebo sdílení mezi studenty. Tento krok může posunout firemní online vzdělávání na úroveň, kde se z něho stane nástroj i pro socializaci a sdílení know-how uvnitř společnosti.
- **Zvážit benefity a bariéry zavedení MOOC konceptu i do oblasti talent sourcingu, onboardingu, vzdělávání zákazníků nebo brand marketingu** – viz zkušenosti ze zahraničí v kapitole 2.4.5.

3.4 Společnost 4

Jedná se o českou pobočku mezinárodní farmaceutické firmy. Vyvíjí, vyrábí a prodává především generická léčiva, a jejími zákazníky jsou provozovatelé lékáren a nemocnic.

3.4.1 Přístup ke vzdělávání zaměstnanců

Vybraní zaměstnanci Společnosti 4 mají od personálního oddělení vypracovaný rozvojový plán, jímž firma sleduje své dlouhodobé růstové cíle. U vybraných manažerů je cílem především rozšiřování kompetencí formou doporučených tréninků na měkké dovednosti, naopak u vědeckých pracovníků firma podporuje prohlubování jejich znalostí a vyšší specializaci.

K jejich dosažení uplatňuje přístup, kdy jsou zaměstnanci plně zodpovědní za vlastní rozvoj a jejich iniciativa je tak pro personální oddělení stěžejní. Zaměstnanci mají možnost samostatné volby směru kariérního růstu, musí však velmi dobře plnit své dosavadní pracovní povinnosti a ve zvoleném směru růstu získat svolení liniového manažera. Ten je pro každého hlavním mentorem v rámci organizace.

Organizace uplatňuje dle zjištěných informací **nesystematický přístup** ke vzdělávání, kdy uspokojují aktuální potřeby zaměstnanců vzdělávat se a více se věnují pouze vybraným jednotlivcům.

3.4.2 Oblasti vzdělávání zaměstnanců

Společnost 4 se ve vzdělávání zaměstnanců věnuje jak orientaci nových pracovních sil a prohlubování a rozšiřování kompetencí zaměstnanců, tak i jejich přeškolení.

Pro povinné oblasti vzdělávání pracovníků, například kurzy Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo školení řidičů, využívá společnost externě dodávaná WBT školení. Další povinná školení se věnují především předávání interního know-how mezi vědeckými pracovníky a znalosti nutné ke správné obsluze specifického firemního software. Tyto jsou doručovány buď formou WBT kurzu, webináře, případně prezenčního školení přímo na pracovišti.

K nepovinným e-learningovým kurzům zaměřeným na měkké dovednosti a oborové znalosti zaměstnanci přistupují po domluvě s liniovým manažerem individuálně, a to skrz firemní LMS. Ten nabízí i možnost zúčastnit se smíšeného vzdělávání. Systém obsahuje i platformu pro kooperaci účastníků vzdělávání formou diskusí, ta ale dle slov zástupce firmy není využívána.

Vedle firemního LMS mohou manažeři studovat uvnitř externí platformy s názvem Harvard ManageMentor, která je zaměřená na řízení změny, řízení stresu a rozvoj leadershipu a dalších manažerských dovedností. Ani této možnosti zaměstnanci až na výjimky nevyužívají.

3.4.3 Doporučení pro využití MOOC kurzů

Na základě analýzy rozhovoru se zástupcem Společnosti 4 jsem došel k následujícím doporučením pro využití MOOC kurzů ve vzdělávání zaměstnanců:

- **Zlepšit informovanost zaměstnanců ohledně možností vzdělávání skrze interní LMS a nástroje Harvard ManageMentor** – z rozhovoru vyplynulo, že společnost má k dispozici vlastní komplexní LMS, které dokonce obsahuje platformu pro kooperaci účastníků vzdělávání. Dále má zakoupen přístup do nástroje ManageMentor, který může pomoci manažerům na vedoucích pozicích lépe dosahovat cílů. Ani jedna z cest není zaměstnanci ve větší míře využívána. Doporučuji odhalit příčinu nízkého zapojení zaměstnanců do vlastního rozvoje skrze tyto nástroje. I při nízké míře investované energie může odstranění těchto překážek podnítit ambiciózní zaměstnance k vyšší angažovanosti ve vlastním profesním vzdělávání.
- **Přepracovat kooperativní aspekt firemního LMS** – spolupráce nebo sdílení zaměstnanců mezi sebou během procesu učení může posílit vztahy a pomoci udržet

know-how společnosti. Navrhuji zpracovat nevyužívané diskusní fórum dovnitř každého kurzu tak, aby participace a sdílení úkolů bylo povinnou součástí každé lekce.

- **Zvážit benefity a bariéry zavedení MOOC konceptu i do oblasti talent sourcingu, onboardingu, vzdělávání zákazníků nebo brand marketingu – viz zkušenosti ze zahraničí v kapitole 2.4.5.**

4 Závěr

Po definování lidského kapitálu a zjištění nutnosti do něj investovat jsem vymezil i hlavní přínosy, funkce a oblasti vzdělávání pracovníků. K této problematice však mohou různé společnosti přistupovat odlišně, proto jsem i tyto možnosti teoreticky zpracoval. Zjistil jsem, že zdánlivě nejméně vhodný přístup, a to přenechání rozvoje na zodpovědnosti jednotlivce, se z hlediska e-learningu a především MOOC konceptu jeví jako ten nejvhodnější.

V celé první polovině práce jsem strukturovaně z různých několika míst internetu shromáždil informace nesoucí dosavadní zkušenosti firem se zaváděním MOOC do interních systémů pro rozvoj zaměstnanců, a to především s ohledem na jejich praktické využití. Zjistil jsem, že MOOC může mít rozmanitější využití uvnitř organizace než pouhé vzdělávání zaměstnanců, a to například využití při lákání nových talentů a employer branding, nebo v brand marketingu. Překvapilo mě také využití konceptu ve vzdělávání zákazníků. Tato oblast využití MOOC konceptu je neprobádaná, proto navrhuji toto téma v prostředí českých firem prozkoumat. Shnutá případová studie, v rámci níž společnost Microsoft experimentovala s využitím MOOC pro své obchodníky, přináší podrobný pohled dovnitř organizace a otevírá příležitost pro inspiraci.

Takto shromážděné zkušenosti mohou být přínosné specialistům věnujícím se rozvoji zaměstnanců ve velkých i malých firmách. Analýza oblastí a přístupu ke vzdělávání ve vybraných společnostech odhalila tendenci přenechávat zodpovědnost za vlastní rozvoj v rukou jednotlivých pracovníků, a to až na Společnost 2, která ale svůj systémový přístup ke vzdělávání realizuje na vysoké úrovni dosahující standardů pro Učící se organizace.

Práce odhalila vhodnost MOOC konceptu pro rozvoj zaměstnanců. Kurzy na něm postavené jsou často asynchronní, interaktivní, a propojují studenty ke spolupráci. Takové kurzy jsou vhodné pro rozvoj měkkých dovedností, jež analyzované společnosti, ale firmy zmíněné v případových studiích, rozvíjí ve značné míře.

Pracovníkům analyzovaných společností pak může posloužit i moje doporučení akčních kroků pro využití MOOC v jejich organizaci.

5 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Bank of America. *Bank of America, Khan Academy Promote Better Money Habits university* [online]. 2013 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://newsroom.bankofamerica.com/press-release/consumer-banking/bank-america-khan-academy-promote-better-money-habits>.

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

BBC. *IMF launching courses on online university* [online]. 2013 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/business-22938868>.

BECKER, G. *Human Capital*, New York: Columbia University Press, 1964.

BONTIS, N., N. C. DRAGONETTI, K. JACOBSEN and G. ROOS. *The knowledge toolbox: a review of tools available to measure and manage intangible resources*. European Management Journal, 1999.

Chronicle, The. *Major Players in the MOOC Universe* [online]. 2013 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.chronicle.com/article/Major-Players-in-the-MOOC/138817>.

Class Central. *By The Numbers: MOOCS in 2015* [online]. 2015 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.class-central.com/report/moocs-2015-stats/>.

Class Central. *By The Numbers: MOOCS in 2016* [online]. 2016 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.class-central.com/report/mooc-stats-2016/>.

Class Central. *MOOCs & Open Learning Assets Emerge As Disruptors To Corporate Learning* [online]. 2015 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.class-central.com/report/corporate-moocs/>.

Class Central. *Online Courses Raise Their Game: A Review of MOOC Stats and Trends in 2014* [online]. 2014 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.class-central.com/report/moocs-stats-and-trends-2014/>.

Coursera Blog. *Congrats to the First Students to Earn Verified Certificates with Signature Track & A Chat with a Course Team* [online]. 2013 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <https://blog.coursera.org/congrats-to-the-first-students-to-earn-verified/>.

Coursera Blog. *Yahoo! Sponsors employees to earn Verified Certificates on Coursera* [online]. 2013 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <https://blog.coursera.org/yahoo-sponsors-employees-to-earn-verified/>.

Definition Massive Open Online Courses (MOOCs) [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: http://www.openuped.eu/images/docs/Definition_Massive_Open_Online_Courses.pdf.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-807-1798-934.

DOWNES, S. *E-Learning 2.0 at the E-Learning Forum* [online]. 2006 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.downes.ca/presentation/59>.

DOWNES, S. *Interview with author: Degree of Freedom Podcast* [online]. 2013 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://degreeoffreedom.org/interview-stephen-downes/>.

EDVINSSON, L. and M. S. MALONE. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business, 1997.

EdX. *Research & Pedagogy* [online]. 2012 – 2017 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <https://www.edx.org/about/research-pedagogy>

EGER, L. *Technologie vzdělávání dospělých*. Plzeň: ZČU, 2005. ISBN 80-7043-398-1.

EGEROVÁ, D. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: ZČU, 2012. ISBN 978-80-261-0139-0.

Forbes. *How MOOCs Will Revolutionize Corporate Learning And Development* [online]. 2013 [vid. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2013/08/13/how-moocs-will-revolutionize-corporate-learning-development/#6d98b8471255>.

HABER, J. *MOOCs* [online]. [cit. 2017-04-21]. ISBN 978-0262526913. Dostupné z: <https://mitpress.mit.edu/books/moocs>.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HORTON, W. *E-Learning by Design*. San Francisco: Pfeiffer, 2006. ISBN 978-0-7879-8425-0.

Inc. *How MOOCs Are Training Tomorrow's Workforce* [online]. 2013 [vid. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.inc.com/issie-lapowsky/how-moocs-training-tomorrow-workforce.html>.

KAHNWALD, N. *Lurking as Microlearning in Virtual Communities: An Explorative Analysis of Changing Information Behavior*. In: *Didactics of microlearning: Concepts, discourses and examples*. New York: Waxmann, 2007.

KIM, Paul. *Massive Open Online Courses: The MOOC Revolution*. ISBN: 978-0415733090.

KOLLER, D. *What We're Learning from Online Education* [online]. Ted Talks [vid. 2017-04-22]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/daphne_koller_what_we_re_learning_from_online_education.html.

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

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KUBEŠ, M., D. SPILEROVÁ, D. a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- KUCHARČÍKOVÁ, A. *Význam podnikového vzdelávania pri zvyšovaní hodnoty ľudského kapitálu*. TU Zvolen, 2005.
- LUCAS, R. Jr. *On the mechanics of economic development*. In: Journal of Monetary Economics: Elsevier, 1988.
- MOOCs @ Edinburgh 2013 – Report #1 [online]. 2013 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: www.era.lib.ed.ac.uk/bitstream/1842/6683/1/Edinburgh_MOOCs_Report2013_no1.pdf.
- Mužík, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.
- New York Times. *The Year of the MOOC* [online]. 2012 [vid. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://www.nytimes.com/2012/11/04/education/edlife/massive-open-online-courses-are-multiplying-at-a-rapid-pace.html>.
- NOCAR, D., I. HOBLÍKOVÁ, I., L. SNÁŠELOVÁ, L. a M. VŠETULOVÁ. *E-Learning v distančním vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004. ISBN 80-244-0802-3.
- NOVOTNÝ, P. Profesní vzdělávání dospělých. In RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC, L. *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4779-2.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- POMERANTZ, Jeffrey. *Data about the Metadata MOOC, Part 4: Completion* [online]. 2013 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://jeffrey.pomerantz.name/2013/11/data-about-the-metadata-mooc-part-4/>.
- Providers of Free MOOC's Now Charge Employers for Access to Student Data* [online]. 2012 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://www.chronicle.com/article/Providers-of-Free-MOOCs-Now/136117/>.
- SAP. *SAP Offers Mobility openSAP Course* [online]. 2013 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://news.sap.com/sap-offers-mobility-opensap-course/>.
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína*. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-162-1.
- Tenaris. *Tenaris to Adopt edX Platform for Corporate Training* [online]. 2013 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://www.tenaris.com/en/MediaAndPublications/News/2013/November/EDX-Agreement.aspx>.

The Potential for MOOCs in the Training and Development World [online]. 2012 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: http://evolllution.com/revenue-streams/professional_development/the-potential-for-moocs-in-the-training-and-development-world/.

The World Bank. *World Bank and Coursera to Partner on Open Learning* [online]. 2013 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2013/10/15/world-bank-coursera-partner-open-learning>.

TRUNEČEK, J. Management znalostí. In: *C.H. Beck pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0405-6.

Turn Education Into a Lifelong Experience [online]. 2013 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://www.clomedia.com/2013/08/12/turn-education-into-a-lifelong-experience/>.

UCI news. *AMC. Instructure and UCI to offer multidisciplinary MOOC based on 'The Walking Dead'* [online]. 2013 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://news.uci.edu/press-releases/amc-instructure-and-uci-to-offer-multidisciplinary-mooc-based-on-the-walking-dead/>.

Using MOOCs For Employee Development and Organizational Learning [online]. 2013 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://moocnewsandreviews.com/moocs-as-part-of-employee-development-and-organizational-learning-strategy/>.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

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

Web Course Works. *Microsoft's Corporate MOOC: Transforming Training to Increase Seller Engagement* [online]. 2015 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.webcourseworks.com/wp-content/uploads/White-Paper-Case-Study.pdf>.