

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Komplexní softwarové přístupy ke vzdělávání manažerů

Lenka Erbenová

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka ERBENOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**

Název tématu: **Komplexní softwarové přístupy ke vzdělávání manažerů**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stanovení cílů práce

- 1) Osobnost manažera a jeho kompetence
- 2) Vzdělávání manažerů v České republice
- 3) Moderní metody ve vzdělávání manažerů
- 4) Aplikace softwarových přístupů ve vzdělávání
- 5) Softwarové přístupy na Fakultě informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové
- 6) Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. VANĚK, Jindřich. E-learning, jedna z cest k moderním formám vzdělávání. 1. vyd. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta, 2008. ISBN 978-80-7248-471-3.
2. BRDIČKA, Bořivoj. Role internetu ve vzdělávání: studijní materiál pro učitele snažící se uplatnit moderní technologie ve výuce. 1. vydání. Kladno : AISIS, 2003. ISBN 80-239-0106-0.
3. DEÁK, Petr. Kvalita a image manažerských škol. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. ISBN 80-7357-090-4.
4. DOSTÁL, Jiří. Počítač ve vzdělávání. 1. vyd. Olomouc : Votobia Olomouc, 2007. ISBN 978-80-7220-295-9.
5. KUBEŠ, Marián; SPILLEROVÁ, Dagmar; KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
6. KRAIGER, Kurt. Creating, implementing, and managing effective training and development : state-of-the art lessons for practice. San Francisco : Jossey-Bass, 2002. ISBN 0-7879-5396-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Aleš Horčíčka**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. června 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2010**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 14. srpna 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28. 4. 2010.

Lenka Erbenová

ANOTACE

Práce je věnována vzdělávání manažerů za pomoci softwarových přístupů s ohledem na nové vzdělávací trendy. Zabývá se jak podnikovým vzděláváním stávajících manažerů, tak i vysokoškolským vzdáváním budoucích vedoucích pracovníků. Popisuje nové trendy ve vzdělávání, které mohou napomáhat rozvíjení osobnosti manažera a jeho kompetencí. Práce postihuje nejužívanější formy softwarových přístupů ve vzdělávání manažerů.

KLÍČOVÁ SLOVA

vzdělávání, manažer, software, moderní trendy, e-learning

TITLE

Complex Software Approaches to Managers' Training

ANNOTATION

The bachelor work deals with education of managers via software approaches with regard for new trends in education. It puts mind to both education of managers in organisations and academic education of new managers. It describes new trends in education, which can help in developing manager's personality and his competence. The work focuses on the most used software approaches in education of managers.

KEYWORDS

education, manager, software, new trends, e-learning

Obsah

Úvod.....	8
1 Osobnost manažera a jeho kompetence	9
1.1 Osobnost manažera.....	9
1.1.1 Schopnosti.....	9
1.1.2 Znalosti, dovednosti a zkušenosti.....	10
1.1.3 Vlastnosti osobnosti	10
1.1.4 Potřeby a motivy	11
1.1.5 Postoje.....	11
1.1.6 Hodnoty.....	11
1.2 Manažerské kompetence.....	12
1.2.1 Základní složky kompetence.....	12
2 Vzdělávání manažerů v České republice	14
2.1 Přístupy ke vzdělávání manažerů	14
2.2 Formy vzdělávání manažerů.....	14
2.2.1 Interní programy firem.....	14
2.2.2 Vzdělávání na vysokých školách	14
2.2.3 Semináře, konference.....	15
2.2.4 Poradenské firmy a instituce	15
2.2.5 Soukromí lektori a poradci.....	15
2.3 Oblasti vzdělávání	15
2.3.1 Funkční vzdělávání	15
2.3.2 Doplňkové funkční vzdělávání.....	16
2.3.3 Manažerské vzdělávání	16
2.3.4 Jazykové vzdělávání.....	16
2.3.5 Školení v informačních a komunikačních technologiích	16
2.3.6 Účelové vzdělávání.....	16
2.3.7 Školení ze zákona.....	16
3 Moderní metody ve vzdělávání manažerů	18
3.1 Metody manažerského vzdělávání.....	18
3.1.1 Výklad.....	18
3.1.2 Diskuze.....	19
3.1.3 Sebevzdělávání.....	19
3.1.4 Koučování	19
3.1.5 Aktivní učení.....	19
3.1.6 Komparace výukových metod.....	20
3.2 Volba vzdělávací metody	21
3.3 Nové trendy ve vzdělávání	22
3.3.1 Celostní přístup (učící se organizace)	23
3.3.2 Just-in-time vzdělávání	23
3.3.3 Standardizované kurzy	23

3.3.4	On-line nákup aktivit.....	24
3.3.5	Důraz na diferenciaci.....	24
3.4	Nové možnosti ve vzdělávání.....	24
4	Aplikace softwarových přístupů ve vzdělávání	25
4.1	Vliv ICT na vzdělávání manažera	25
4.2	Internet.....	26
4.3	E-learning a e-development.....	27
4.3.1	E-learning.....	27
4.3.2	E-development	29
4.4	Softwarové přístupy ve vzdělávání budoucích manažerů.....	30
5	Softwarové přístupy na Fakultě informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové	32
5.1	Fakulta informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové.....	32
5.2	Historie zavádění e-learningu na FIM UHK.....	33
5.3	WebCT.....	34
5.3.1	Využití WebCT	34
5.3.2	Pohyb v prostředí WebCT.....	35
5.3.3	Hodnocení studentů.....	40
5.3.4	Přínos WebCT pro vzdělávání manažerů.....	43
5.3.5	Perspektivy WebCT do budoucna.....	43
6	Závěr	44
7	Literatura	46
8	Seznam tabulek a obrázků.....	48
9	Seznam příloh	49

Úvod

Snad nejrychleji se rozvíjejícím oborem jsou dnes informační a komunikační technologie. Dnes už si málokdo dokáže představit komunikaci bez pomoci mobilního telefonu, faxu, počítače a samozřejmě internetové sítě. Pokrok proniká i do prostředí podniků a klade nové požadavky na jejich zaměstnance, zejména na řídicí pracovníky, kteří se musejí vyrovnat s novými možnostmi a trendy ve vývoji, jak informačních a komunikačních technologií tak i novými metodami managementu.

Stejně jako do podniků, pronikají nové technologie i do vzdělávacích institucí, které připravují nejen manažery. A tak je vzdělávající se manažer, budoucí i stávající, obklopen virtuálním prostředím a interaktivními pomůckami, které mu napomáhají lépe si zapamatovat získané znalosti, vědomosti a dovednosti. S příchodem nových technologií přišly i nové trendy ve vzdělávání, které tyto technologie podporují a začleňují do výuky.

Tato práce si klade za cíl:

- zmapovat situaci ve vzdělávání manažerů v České republice
- provést deskripci nových metod pro vzdělávání manažerů
- charakterizovat některé softwarové přístupy, které jsou využívány ke vzdělávání manažerů
- zhodnotit současnou situaci vzdělávání manažerů pomocí softwarových přístupů
- navrhnout doporučení v oblasti vzdělávání manažerů prostřednictvím softwarových přístupů

Ke zjištění těchto informací budou sloužit řešerše z odborné literatury a elektronických zdrojů, osobní pohovory se zainteresovanými osobami a pozorování zkoumaných jevů. Zainteresovanými osobami se rozumí techničtí pracovníci, kteří se starají o chod softwarových systémů užívaných ke vzdělávání manažerů a pracovníci, kteří se zabývají zaváděním a využíváním těchto systémů v instituci. Pozorována zkoumán pak bude konkrétní softwarový systém užívaný ke vzdělávání manažerů.

Rozvoj managementu a nástup nových vzdělávacích trendů v České republice započal po roce 1989. Poté, co se Česká republika otevřela západní Evropě a zbytku světa, začaly do ní proudit nové směry a myšlenky, které změnily strukturu vzdělávání a manažerského rozhodování. Stejně tak, jako byl do rámcových vzdělávacích programů začleněn seznam klíčových kompetencí žáka a studenta, začal se klást důraz i na osobnost manažera a rozvoj jeho schopností vést a řídit. Nedílnou součástí vzdělání manažera je i počítačová gramotnost, díky čemuž jsou instituce a organizace schopny zavádět softwarové přístupy do jeho vzdělávání.

1 Osobnost manažera a jeho kompetence

Pro povolání vedoucího pracovníka jsou předpokladem rozvinuté manažerské kompetence a další potřebné vlastnosti osobnosti. Ne každý se na řídicí pozici hodí. Některé předpoklady má pracovník vrozené, jiné lze získat např. studiem.

1.1 Osobnost manažera

Každý člověk má individuální psychické rysy, kterými se liší od ostatních. Jedinečné spojení těchto rysů tvoří osobnost člověka. Osobnost manažera, stejně tak jako i jiných profesních pracovníků, ať už řídicích nebo podřízených, by měla obsahovat určité vlastnosti, které jsou k vykonávání manažerské profese nezbytné. Je třeba, aby se manažer seznámil se svou osobností a svými osobnostními rysy, neboť poznání své osobnosti mu umožňuje rozvíjet právě ty vlastnosti, které mu usnadní jeho činnost. Povědomí o osobnostních rysech, které by měl manažer mít, také umožňuje budoucím manažerům i stávajícím pracovníkům na manažerské pozici vypěstovat si alespoň v malé míře ty vlastnosti, které nemají vrozené.

Mezi psychické rysy řadíme schopnosti, dovednosti a znalosti člověka, dále vlastnosti, potřeby, motivy postoje a hodnoty. Jednotlivé rysy mohou být vrozené nebo vypěstované díky působení okolí (rodičů, školy atd.) a kulturního prostředí, ve kterém jedinec žije. [6]

Tab. 1.1: Psychologické rysy osobnosti manažera

Některé jsou vrozené, jiné získané. Vlastnosti osobnosti mohou být vrozené i získané.

Psychologické rysy osobnosti manažera	
vrozené	získané
• schopnosti	• dovednosti
• potřeby	• znalosti
	• zkušenosti
	• postoje a hodnoty
	• motivy
• vlastnosti osobnosti	

Zdroj: vlastní zpracování.

1.1.1 Schopnosti

Schopnost je soubor nějakých předpokladů, které nám umožňují zvládat určité činnosti. Předpoklady pro určité schopnosti má každý člověk geneticky zakódované. V průběhu vývoje se díky trénování mohou některé předpoklady vyvíjet ve schopnosti. Schopnosti dělíme na rozumové, mechanické a psychomotorické. Pro manažera jsou nejdůležitějším okruhem schopností schopnosti rozumové, konkrétně inteligence, která se skládá z dalších dílčích rozumových schopností. Nejdůležitější pro manažera je strategické myšlení, operativní myšlení a pružnost myšlení. [17, s. 4-5]

1.1.2 Znalosti, dovednosti a zkušenosti

Všechny tyto složky osobnosti lze získat studiem nebo praxí, jejich rozvoji však mohou napomáhat složky vrozené, jako je např. inteligence. Pro manažera jsou důležitými odborné znalosti z prostředí, ve kterém se pohybuje, dále znalost managementu. Tyto znalosti lze získat studiem. Oproti tomu dovednosti, jako např. organizace práce a času, vedení lidí a komunikace lze získat jedině praxí. Stejně jako dovednosti lze praxí získat i zkušenosti.

1.1.3 Vlastnosti osobnosti

*Tab. 1.2: Vlastnosti osobnosti manažera
Které vlastnosti osobnosti by měl manažer mít.*

Vlastnosti osobnosti manažera	
• asertivita	• komunikativnost a schopnost pozitivně ovlivňovat ostatní
• citová stabilita	• odpovědnost, vytrvalost, důslednost
• empatie	• pružnost

Zdroj: vlastní zpracování.

Vlastnosti osobnosti jsou ty rysy osobnosti, které se v průběhu let nijak výrazně nemění, lze proto předpokládat, že jedinec s danou vlastností bude na stejnou situaci reagovat obdobně. Úspěšný manažer oplývá zejména těmito vlastnostmi:

- **Asertivita.** Je v podstatě zdravé sebeprosazení, schopnost stát na svém slovu a v přiměřené míře ho prezentovat ostatním. Asertivní jedinec neporušuje práva ostatních ani svoje, přiměřeně reaguje na danou situaci. Předpokladem je zdravé sebevědomí.
- **Citová stabilita.** Citově labilní a výbušný jedinec může pro pracovní kolektiv znamenat stresující pracovní prostředí, psychickou zátěž a tím zhoršený pracovní výkon. Citově stabilní manažer je schopen zvládnout stresující situace, jako jsou úkoly limitované časem, konkurenční prostředí, různá jednání a jiné.
- **Empatie.** Je schopnost „vcítění se“ do situace druhých lidí. Pokud nebude manažer brát ohled na pocity a potřeby lidí, se kterými pracuje, může to pro něj po nějaké době představovat problémy v pracovním kolektivu. Stejně tak by měl dbát na požadavky a přání případných zákazníků či nadřízených.
- **Komunikativnost a schopnost pozitivně ovlivňovat ostatní.** Pokud manažer není schopen přirozeně komunikovat s lidmi a prosadit své názory a příkazy, samozřejmě v rámci slušného jednání, nebude moci kompetentně splnit své úkoly.

- **Odpovědnost, vytrvalost a důslednost.** Jedině vytrvalý a důsledný manažer, který se nevzdává při prvním nezdaru a cítí se za své činy odpovědný, je schopen posunout vývoj své firmy dále a držet krok s okolním rozvojem a implementacemi nových technologií a strategií. S tím souvisí i kreativita manažera. Kreativitou rozumíme tvořivost, schopnost vytvářet nové netradiční a originální postupy a řešení.
- **Pružnost.** Manažer by měl být schopen rychle reagovat na změny, přizpůsobovat se novému prostředí a dané situaci. Pružný manažer zvládá řešit každodenní běžné problémy v chodu organizace, jako jsou např. případné změny v důsledku dopravního kolapsu, nemoci, selhání technických zařízení. Dále je schopen rychle se adaptovat na nové situace, např. změny ve vedení firmy, nové technologie, rozšíření výroby a jiné.

1.1.4 Potřeby a motivy

Potřeby a motivy jsou pohnutky k určitému jednání jedince. Motiv vysvětluje, co vede daného jedince k jeho chování. Základními motivy jsou potřeby, které vyjadřují nedostatek uspokojení jedince v určité oblasti, tělesné či psychické. [6]

1.1.5 Postoje

Postojem se rozumí ustálená reakce na nějaký podnět. Tato reakce je naučená. Je součástí osobnosti, souvisí se zájmy a vlastnostmi jedince. Postoje dělíme na tři složky: *kognitivní* (jedinec si vytvořil na danou věc názor na základě získaných informací), *emocionální* (jedinec poznává jev v důsledku citového vztahu nebo zážitku) a *konativní* (jedinec se snaží chovat v souladu s daným jevem).

Pro úspěšného manažera jsou důležité zejména tyto postoje [17, s. 7]:

- orientace na výkon, výsledek práce, orientace na zákazníka, orientace na tým, loajalita vůči firmě

1.1.6 Hodnoty

Hodnota je význam, který jedinec přisuzuje určité věci, situaci atd. Hodnoty souvisí s uspokojováním potřeb jedince. Žebříček hodnot každého jedince se vytváří v průběhu socializace a ovlivňuje jeho pozdější závažná rozhodnutí.

Pro manažera je důležitá skupina pracovních hodnot [17, s. 7-8]:

- peníze, práce, jistota postavení, odborný růst, osobní postavení, přátelé, kolegové, firma

1.2 Manažerské kompetence

Kompetence je souhrn schopností, vlastností, znalostí a dovedností pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice úspěšně zvládl. Kompetence je tedy souhrn určitého chování, které vede ke zdárným výsledkům práce. [9] Pokud je pracovník kompetentní, zvládá dobře plnit své úkoly. Aby byl pracovník kompetentní, musí být splněny tyto požadavky [12, s. 27]:

- pracovník má takové vlastnosti, schopnosti a dovednosti, které mu daný úkon umožňují splnit
- je ochoten tyto své vlastnosti a dovednosti použít
- má možnost tyto prostředky použít

Kompetence nejsou definitivně dané, mohou se postupem času rozvíjet a přizpůsobovat prostředí, ve kterém se manažer pohybuje. V souvislosti s požadavky firmy se mohou vytvářet i kompetence nové. Úroveň kompetencí lze zjistit jedině na základě výsledků zadaného úkolu. Firma samozřejmě požaduje zaměstnance s kompetencemi pomáhajícími jejímu rozvoji. Proto sestavuje různé modely ke zjišťování a určování kompetencí pracovníků a následných požadavků na kompetence zaměstnanců.

1.2.1 Základní složky kompetence

Můžeme rozdělit jednotlivé složky osobnosti manažera, které do kompetence vstupují [12, s. 30-31]:

- **Motivy**, které člověka podněcují k určitým činnostem. Motivy vyžadují určité množství energie, kterou je jedinec schopen i ochoten vynaložit na dosažení určitého cíle, a zaměření na tento cíl.
- **Rysy osobnosti**, jako temperament (dynamická složka chování, určuje míru afektivity a vzrušivosti jedince), schopnosti (vrozené dispozice umožňující provádět dané úkony), postoje (ustálené reakce na podněty) a charakter (individualita a zvláštnost každého jedince).
- **Vnímání sebe samotného**. Souvisí s poznáváním své osobnosti. Pokud člověk zná své schopnosti a dovednosti, ví přesně, čeho je schopen dosáhnout.
- **Vědomosti**. Jsou nedílnou součástí. Bez určitých vědomostí a znalostí by snad žádný pracovník nebyl schopen kompetentně zvládnout zadaný úkol.
- **Dovednosti**. Rozvíjení některých specifických dovedností nezbytných pro manažerskou pozici je neméně důležité.

Mezi základní manažerské kompetence se nejčastěji řadí schopnost získávat informace a předávat je dál, stejně tak předávat své myšlenky a názory, schopnost spolupracovat v týmu, efektivně řešit nastalé problémy a situace, logicky uvažovat a využívat moderních technologií.

Manažerské kompetence přispívají k tomu, aby byl pracovník na manažerské pozici schopen efektivně vykonávat svou funkci. Jsou to např. **[12, s. 34]**:

- řešení konfliktů, koučování zaměstnanců a delegování, hodnocení a výběr zaměstnanců, strategické plánování aj.

2 Vzdělávání manažerů v České republice

Vzhledem k tomu, že každý úspěšný manažer by měl ještě před vstupem do pracovního poměru mít nějaké znalosti z oblasti managementu, je na řadě vysokých škol zaveden program vzdělávání budoucích manažerů. V současné době existuje v České republice několik desítek vysokých škol, soukromých, veřejných i jedna státní, které na svých fakultách a studijních programech připravují pro výkon svého povolání budoucí manažery (viz příloha č. 1). Vedle přípravy na vysokých školách existují různé kurzy a školení pro stávající manažery, dále praxe pro budoucí manažery, které zprostředkovávají různé firmy, aj. Cílem je vychovat plně kompetentního pracovníka, jenž napomáhá rozvoji firmy, která ho zaměstnává nebo bude zaměstnávat.

2.1 Přístupy ke vzdělávání manažerů

V souvislosti se změnami v ekonomice po roce 1989 vzrostla i potřeba vzdělaných a plně kompetentních manažerů u nás. Vedle veřejných vysokých škol, které nabízejí manažerské vzdělávání, vznikla i řada škol soukromých, které se plně orientují na vzdělávání budoucích manažerů. Se změnou a rozvojem ekonomiky a technologií se také mění přístup ke vzdělávání řídicích pracovníků. Zatímco dříve se dbalo na učení se ze zkušeností, dnes již tato metoda nestačí. Vývoj jde neustále dopředu a to, co platilo dříve, je dnes zastaralé. Proto se vzdělávací organizace v poslední době obrací na moderní přístup ve vzdělání – učení se akcí (viz kap. 3). Aktivní učení je moderní metodou ve vzdělávání a představuje doplněk k metodám tradičním.

2.2 Formy vzdělávání manažerů

V České republice je dostupné toto vzdělávání určené pro manažery [16, s. 78-81]:

2.2.1 Interní programy firem

Snad každá velká firma má dnes k dispozici svá vlastní školení pracovníků. Nemusí se nutně jednat o vlastní školicí střediska, ta jsou pro firmu velmi nákladná. Stačí pouze zajištění kvalitních školicích pracovníků a lektorů, kteří vzdělávací nebo školicí program zaměří především na požadavky firmy. Výhodou interních programů je, že firma v nich může zohlednit své stávající požadavky a vzdělávají se v nich její vlastní pracovníci, což je maximální přínos jejímu rozvoji. Je ovšem důležité zajistit si kvalitní lektory, kteří sledují současné trendy vývoje a jsou schopni implementovat novinky do manažerské strategie firmy. Pokud nebudou interní školicí programy respektovat nové vývojové trendy, hrozí, že i přes školení zaměstnanců firma ve svém rozvoji ustrne.

2.2.2 Vzdělávání na vysokých školách

Jedná se zejména o fakulty ekonomické, ekonomiky a managementu a jiné, které nabízejí programy pro vzdělávání manažerů. Současná nabídka škol je široká. Výhodou je snadná dostupnost (u veřejných škol i finanční), neboť fakultou zaměřenou na ekonomiku a management disponuje mnoho univerzit po celé republice, není tudíž problém studovat blízko bydliště a nemuset za vzděláním dojíždět

kilometry daleko. Vzdělání je vesměs nabízeno jak v prezenční (běžné denní), tak i v distanční formě studia (samostudium doplněné o tutoriály s vyučujícím).

Vedle veřejných škol a univerzit existují ještě manažerské soukromé školy neuniverzitního typu, které se zaměřují pouze na vzdělávání řídicích pracovníků. Tyto školy jsou sponzorovány především organizacemi, které si zde vychovávají kompetentní zaměstnance. Výhodou je nesporně okamžitá reakce těchto škol na moderní trendy, inovace a požadavky, zaměření zejména na praktickou stránku a plnou připravenost svých studentů. [4]

2.2.3 Semináře, konference

V současné době existují agentury, které jsou schopny zajistit kurzy přesně šité na míru požadavkům určité organizace. Výhodou je přesné zaměření kurzů na požadavky organizace. Agentury zajišťují prostory i kompetentní lektory, kteří však nemusí být jejich stálými zaměstnanci. Semináře mohou trvat několik dní až několik týdnů. Oproti seminářům jsou konference pouze několikadenní a jsou zaměřené jen na jedinou oblast nebo supinu problémů, které spolu souvisejí.

2.2.4 Poradenské firmy a instituce

Poradenské firmy pořádají stejně tak jako různé agentury lekce a kurzy vzdělávání vedoucích pracovníků. Na rozdíl od agentur však mají své stálé lektory a poradce a využívají svých vlastních zkušeností. Oproti univerzitám však své poznatky nemají publikované v učebnicích nebo studijních oporách a není zde kladen takový důraz na samotný vzdělávací proces. Vzdělávání přes poradenské firmy je zaměřeno především na učení se ze zkušeností. Lektori předávají studujícím své zkušenosti, které získali během své vlastní praxe.

2.2.5 Soukromí lektori a poradci

Vedle poradenských firem ještě existují také soukromé osoby nebo skupiny osob, které si mohou jako lektory najmout agentury pořádající konference a semináře, poradenské firmy i jednotlivé organizace samostatně. Jedná se zejména o bývalé profesory, kteří jsou stejně tak jako poradenské firmy schopni vytvořit pro organizaci vzdělávací program přesně tak, jak ho firma potřebuje. Výhodou je vysoká úroveň a kvalita nabízeného vzdělání a přizpůsobení se požadavkům organizace.

2.3 Oblasti vzdělávání

Vzdělávání lze třídit podle obsahu, který je zaměřen na určité dovednosti. Rozlišujeme [7, s. 128-129]:

2.3.1 Funkční vzdělávání

Funkční vzdělávání zajišťuje pracovníkovi ty znalosti a vědomosti, které jsou potřeba pro zdárné vykonávání jeho profese. Probíhá jak na školách, tak i při vnitřním školení firem. Výsledkem jsou odborné znalosti a způsobilosti, absolvent často dostává osvědčení o dosaženém vzdělání. Pro vědomosti

získané funkčním vzděláním je typické, že se dají využít pro výkon více příbuzných povolání. Takto vzdělaný pracovník je schopen vykonávat různé příbuzné profese, avšak nemá hlubší znalosti týkající se určitého povolání. Základním funkčním vzděláním každého manažera jsou všeobecné znalosti ekonomie, managementu, matematiky, statistiky, vybraných kapitol z práva aj.

2.3.2 Doplnkové funkční vzdělávání

Doplnkové vzdělávání je nadstavbou standardního funkčního vzdělávání. Pracovník zde získává doplnkové informace, které může ve svém oboru využít. Rozšiřuje si své znalosti a vědomosti v daném oboru. Doplnkové vzdělání je hlubší než základní funkční vzdělání a připravuje pracovníka na výkon specifitějšího povolání. Doplnkovým funkčním vzděláním může být znalost podnikového práva, managementu malých a středních podniků aj.

2.3.3 Manažerské vzdělávání

Manažerské vzdělávání je zaměřeno na rozvíjení manažerských kompetencí a způsobilosti, nejčastěji MBA (Master of Business Administration), dále dílčí aktivity, které napomáhají rozvoji jednotlivých manažerských způsobilostí. Studium MBA je součástí celoživotního vzdělávání, je určeno pro stávající manažery s několikaletou praxí. Součástí vzdělávání bývá zpracování prací zaměřených na konkrétní případy z praxe. [4]

2.3.4 Jazykové vzdělávání

V současné době každá větší organizace nabízí svým zaměstnancům jazykové kurzy, převážně anglického jazyka. Nezbytnou součástí vzdělávání jsou jazykové kurzy pro zaměstnance organizace pohybující se na mezinárodním trhu.

2.3.5 Školení v informačních a komunikačních technologiích

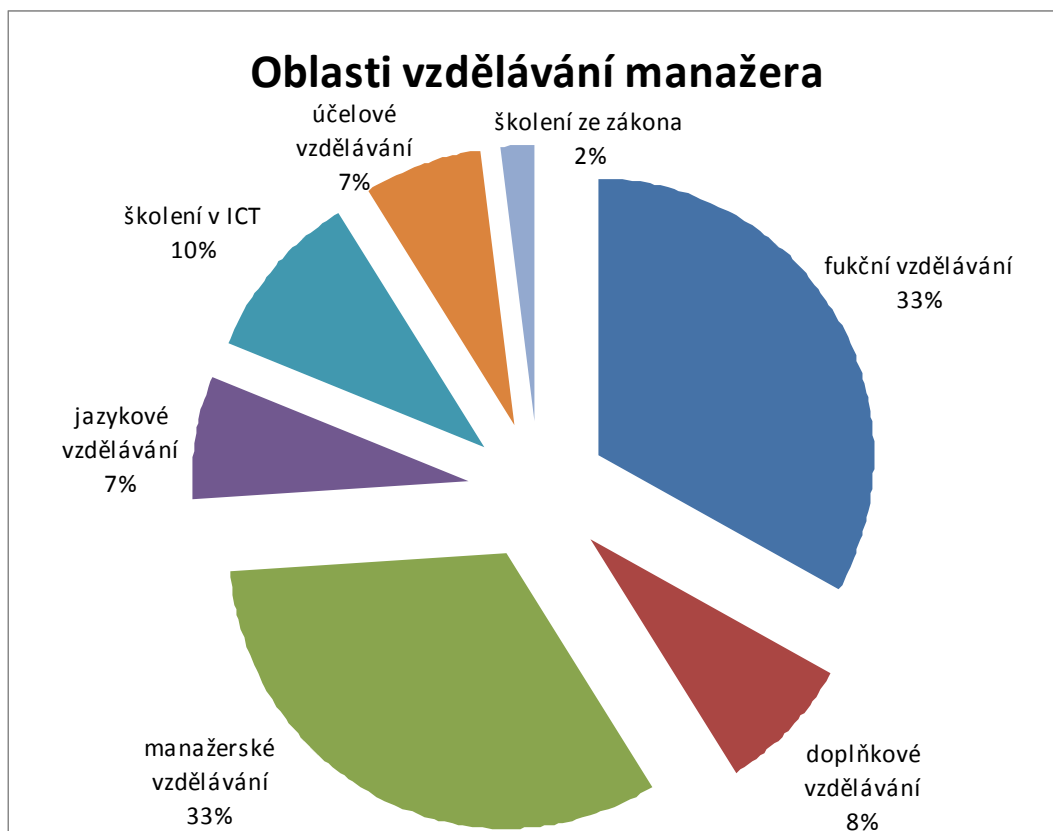
Díky rychlému rozvoji technologií se ustálilo i zavádění školení v informačních a komunikačních technologiích. Každý pracovník, a zejména pracovník ve vedoucí pozici, potřebuje ke své činnosti mít alespoň základní dovednosti ve využívání technologií a práce s počítačem.

2.3.6 Účelové vzdělávání

Toto vzdělávání je zaměřeno na rozvíjení dílčích dovedností zaměstnanců, které jim pomáhají lépe vykonávat jejich profesi. Účelové vzdělávání neprobíhá na školeních či seminářích, využívá se tzv. just-in-time vzdělávání, které probíhá v příhodný čas, kdy je rozvoj konkrétních znalostí potřeba. Příkladem je stress management či efektivní telefonování.

2.3.7 Školení ze zákona

Zákon stanovuje určité aktivity, kterých se musí účastnit všichni zaměstnanci bez rozdílu pozice.



Obr. 2.1: Graf podílu jednotlivých oblastí na celkovém vzdělávání manažera
 Zdroj: vlastní zpracování.

3 Moderní metody ve vzdělávání manažerů

Požadavky na manažery se mění spolu s rozvojem a inovacemi v organizaci. Od manažerů se očekává znalost moderních technologií, inovace a schopnost rychle a efektivně se rozhodovat. Už nestačí pouze pasivně přijímat informace, je třeba aktivně se zapojovat do výuky a zdokonalovat se pomocí sebevzdělávání, které často bývá celoživotní. Úspěšný manažer se nikdy nepřestává sebevzdělávat a učit se. Pomocí moderních metod ve vzdělávání se může vzdělávat lehčeji a se zaměřením přesně odpovídajícím jeho požadavkům na rozvoj vlastní osobnosti.

3.1 Metody manažerského vzdělávání

V souvislosti s rozvojem lidského poznání, znalostí a dovedností se také mění výukové metody ve všech oblastech vzdělávání, tedy i vzdělávání manažerů. Staré a osvědčené metody se vyvíjejí, kombinují s novými a přizpůsobují dnešním požadavkům.

Rozlišujeme některé metody výuky [1, s. 379-381]:

- výklad
- diskuze
- sebevzdělávání
- koučování
- aktivní učení

3.1.1 Výklad

Metody výkladu se hojně využívá na všech stupních vzdělávání včetně vysokých škol. Je typická pro různá školení. Jedná se o přímou řeč přednášejícího, který účastníkům předává či vysvětluje nějaké informace. Při výkladu lze použít různé pomůcky, jako jsou např. projekce, obrázky či modely. Výhoda této metody spočívá v tom, že s její pomocí lze velkému počtu účastníků předat velké množství informací. Mezi nevýhody této metody patří nízká aktivita účastníků, kteří jen pasivně přijímají dané informace. Přednášející tak nemá zpětnou vazbu o tom, kolik si účastníci z výkladu zapamatovali a jak mu porozuměli. Proto se výklad kombinuje např. s metodou diskuze či na něj navazují různé semináře, ve kterých se prakticky procvičují informace předané výkladem. Protože moderní metody výuky nejen ve vzdělávání manažerů kladou důraz na aktivní učení účastníka, je výklad poněkud zastaralý a využívá se méně často, přesto patří mezi základní výukové metody.

3.1.2 Diskuze

Diskuze jako metoda výuky je většinou řízený dialog mezi lektorem a účastníky, kterého se aktivně účastní obě strany. Je to doplňková metoda k výkladu a ostatním výukovým metodám. Pomocí diskuze si účastníci upevňují dosavadní znalosti a zároveň je mohou vlastní aktivitou i prohlubovat. Aby byla diskuze účinná, musí ji vést zkušený lektor. K diskuzi je také potřeba velké množství času a malé množství účastníků. Rovněž se nedá diskutovat o tématech, o kterých účastníci nic nevědí. Diskuze se hodí pro ukončení semináře, účastníci si tak upevní nově získané znalosti a mohou si na ně během ní vytvořit na nové informace vlastní názor.

3.1.3 Sebevzdělávání

Při sebevzdělávání chybí postava lektora, účastník se rozvíjí sám pomocí vlastních aktivit. Sebevzdělávání vyžaduje sílu vůle účastníka systematicky se sám vzdělávat. Výhodou této metody je, že účastník si sám rozvrhuje plán učení, může si ho přizpůsobit svému tempu a času. Chybí ovšem zpětná vazba. Metodu sebevzdělávání by měl využít každý manažer, alespoň ve formě čtení zpráv a informací o nových technologiích a přístupech v manažerské profesi. Každý manažer by měl mít přehled o nejnovějších publikacích a zprávách v oblasti managementu.

3.1.4 Koučování

Při koučování zadává lektor účastníkovi (většinou nadřízený podřízenému) praktické úlohy, které poté hodnotí. Smyslem je rozvoj praktických dovedností účastníka pomocí zadávaných úloh. Velkou výhodou této metody je, že se jedná o individuální výuku, takže plán zadávání úloh může být plně přizpůsoben konkrétnímu účastníkovi. Účastník také díky hodnocení provedených úloh lektorem získává bezprostřední zpětnou vazbu informace o tom, jak dobře svůj úkol splnil, a co by měl zlepšit. Velké nároky jsou ovšem kladeny na lektora, který takto může vést pouze omezený počet účastníků. Na podobném principu funguje i mentoring. Zde ovšem bývá lektorem nějaký zkušený pracovník, který tomu méně zkušenému (např. novému zaměstnanci) předává své vlastní zkušenosti a vědomosti. [8; 13]

3.1.5 Aktivní učení

Aktivní učení je založeno na vzdělávání účastníka pomocí různě zaměřených činností. Předpokládá se aktivní zapojení účastníka při plnění zadaných úkolů, pomocí kterých si pomáhá rozvíjet své dosavadní znalosti a dovednosti. Aktivní učení je skupinou metod, při kterých je většinou simulována situace z praxe, na které se účastníci učí rozvíjet své znalosti a zkušenosti. Výhodou aktivního učení je, že účastník si vyzkouší své znalosti a zkušenosti ještě před nástupem praxe, může je tedy rozvíjet a usměrňovat ještě před nástupem na manažerskou pozici a při chybných řešeních mu nehrozí ztráta funkce. Metody aktivního učení patří mezi výukové metody, které se užívají při moderní výuce. [10]

Metody aktivního učení

Skupinová cvičení

Při skupinových cvičeních se účastníci podílejí na řešení problému ve skupinách. Skupinových cvičení se využívá např. při teambuildingu – řady aktivit, které napomáhají vytvoření schopného pracovního týmu, navázání vztahů mezi spolupracovníky a posílení týmové spolupráce. Skupinová cvičení mají za úkol posílit týmovou spolupráci a vztahy mezi jednotlivci. Jednotlivé skupiny účastníků spolu mohou v rámci aktivit i soupeřit (např. o nejlepší řešení zadaného úkolu). Skupinové cvičení lze také uplatnit během seminářů či přednášek pro upevnění právě získaných vědomostí nebo tam, kde se účastníci navzájem neznají, či jsou v cizím prostředí.

Hraní rolí

Hraní rolí vychází z navození modelové situace, ve které účastníci v rámci své určené role reagují na danou situaci tak, jak by reagovali ve skutečnosti (např. modelová situace prodavač – zákazník). Důležité je, že účastníci si své role předem nezkouší, naopak reagují na danou situaci spontánně. Hraní rolí se přibližuje praxi, účastníci si během hraní rozvíjejí ty znalosti a dovednosti, které budou v budoucnu potřebovat pro výkon svého povolání.

Případová studie

Případové studie řeší autentické situace z podnikové praxe, které se staly nebo mohly stát. Úkolem účastníků je nalézt chybná jednání a nahradit je vlastním správným řešením situace. Případové studie pomáhají účastníkům připravit se na řešení různých situací, které mohou nastat během jejich pozdější profesní kariéry.

Manažerské hry

Manažerská hra se podobá hraní rolí, avšak na rozdíl od modelové situace je rozdělena do několika etap a hráči pak mohou být rozděleni do několika proti sobě bojujících týmů. Hráči jednoho týmu se mezi sebou mohou domlouvat na společném postupu. To, jak se budou hráči rozhodovat, se pak odráží na jejich konečném výsledku ve hře. Špatné postupy znamenají prohru, ty správné naopak. Pomocí manažerských her si budoucí ale i stávající manažeři procvičují své řídicí schopnosti a zjišťují, jaký dopad by měla jejich rozhodnutí v praxi.

3.1.6 Komparace výukových metod

Tabulka 3.1 porovnává uvedené metody vzdělávání. Vzdělávacích metod je samozřejmě ještě více, avšak zde jsou popsány ty, které se nejvíce uplatňují při vzdělávání manažerů.

Tab. 3.1: Srovnání výukových metod

Metody jsou porovnávány dle počtu účastníků, výhod a nevýhod.

metody výuky	počet účastníků	výhody	nevýhody
výklad	neomezený	<ul style="list-style-type: none"> • předání velkého množství informací během krátkého času • počet účastníků na jednoho lektora je v podstatě neomezený 	<ul style="list-style-type: none"> • pasivita účastníků • minimální zpětná vazba • informace se špatně pamatují
diskuze	omezený	<ul style="list-style-type: none"> • aktivita účastníků • nové informace se lépe pamatují 	<ul style="list-style-type: none"> • vyžaduje velké množství času • účastníci musí mít alespoň základní informace o diskutovaném tématu
sebevzdělávání	jeden	<ul style="list-style-type: none"> • přizpůsobení vzdělávacího procesu účastníkovi 	<ul style="list-style-type: none"> • vyžaduje vytrvalost a silnou vůli • chybí zpětná vazba
koučování	jeden	<ul style="list-style-type: none"> • lektor přizpůsobuje učení přesně podle účastníka • zpětná vazba díky hodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> • počet účastníků na jednoho lektora je omezen
aktivní učení	v podstatě neomezený	<ul style="list-style-type: none"> • aktivní zapojení účastníků • rozvíjení dosavadních zkušeností ještě před praxí • účastníci se navzájem poznávají 	<ul style="list-style-type: none"> • navozené situace musí být co nejvíce podobné skutečnosti

Zdroj: vlastní zpracování.

3.2 Volba vzdělávací metody

Rozlišují se tři způsoby získávání znalostí – znalosti založené na poznání, praktické činnosti a emočním zážitku. Od toho se odvíjí volba vzdělávací metody pro konkrétní osobnost. [11, s. 196-198] Každý člověk preferuje jinou vzdělávací metodu. Někdo si lépe zapamatuje věci, když si je přečte, jiný se lépe učí praktickým procvičováním. Také pro vzdělávání manažerů a rozvoj jejich kompetencí jsou vhodné různé výukové metody. Ideální je metody kombinovat, případně časem vystřídat, protože pokud je sebelepší metoda užívána dlouhodobě, ztrácí svůj účinek.

Některé důležité faktory, které ovlivňují volbu vzdělávací metody:

- osobnost lektora (může mít oblíbenou metodu, kterou aplikuje, jiná mu nemusí vyhovovat)
- počet účastníků
- dosavadní vzdělání, zkušenosti a osobnosti účastníků (lektor by měl přizpůsobit volbu vzdělávací metody účastníkům tak, aby byli schopní zvládnout výuku)
- prostředí, ve kterém probíhá výuka (vybavenost pomůckami atd.)
- faktor času (jak dlouho probíhají kurzy, školení, vzdělávání, v jakém čase je potřeba zvládnout výuku)
- obsah výuky (ne všechny metody jdou aplikovat na dané téma)
- cíl vzdělávání (zda se požadují praktické znalosti, aktivní znalosti nebo orientace v dané problematice a informovanost o dostupné literatuře na dané téma)

Tab. 3.2: Volba vzdělávací metody

Pro rozvoj určité kompetence je dobré zvolit vhodnou vzdělávací metodu.

kompetence	forma učení	metoda vzdělávání
znalosti	sdělení	výklad, samostudium
dovednosti	nápodoba, pokus a omyl	koučování, cvičení, simulace
vlastnosti osobnosti	pokus a omyl	koučování
postoje	uvažování	diskuze

Zdroj: [17, s. 381]

3.3 Nové trendy ve vzdělávání

Rozvoj informačních a komunikačních technologií (ICT) přináší i rozvoj vzdělávacích metod, v jejichž rámci mohou být tyto technologie využívány. Stejně tak i nový pohled na vzdělávání ovlivňuje formování vzdělávacích metod. Nové trendy se odklánějí od získávání encyklopedických znalostí a naopak zaměřují se na komplexní rozvoj znalostí a dovedností, kde se bere ohled na osobnost jedince. Nejinak je tomu i ve vzdělávání manažerů.

Na vedoucí pracovníky je neustále kladen požadavek, aby se organizace díky jejich vedení úspěšně rozvíjela. S tím souvisí i požadavek na vzdělání manažerů, které se musí podřídit požadavkům organizací a novým trendům vývoje. Do nových proudů vzdělávání řadíme [7, s. 116]:

- celostní přístup
- just-in-time vzdělávání

- standardizované kurzy
- on-line nákup
- důraz na diferenciaci

3.3.1 Celostní přístup (učící se organizace)

V celostním přístupu je kladen důraz na to, aby tým získala hlavně organizace, která se tímto rozvíjí. Účastník vzdělávání už není chápán jako samostatný subjekt, ale jako součást jednoho celku. Cílem je zapojit co nejvíce jednotlivců, avšak zachovat individuální přístup. Účastníci mají volný přístup ke vzdělávání, který je však podmíněn jejich snahou se vzdělávat, jsou sami zodpovědní za svůj rozvoj, neboť si ho sami řídí a plánují. V učící se organizaci se na vzdělávání podílejí jak interní, tak externí lektoři, kteří spolu vzájemně spolupracují. Snahou je vzdělávání co nejblíže pracovnímu místu (on-the-job), proto se zde uplatňují metody koučingu či mentoring. Vlastní vzdělávací aktivity, jako jsou účelové semináře, ustupují do pozadí a místo nich se uplatňují např. rotace práce (pracovník dočasně vykonává jinou práci, např. na jiném oddělení, nebo ve formě stáží) aj., které se provádějí za běžného chodu organizace.

3.3.2 Just-in-time vzdělávání

Také just-in-time vzdělávání neklade důraz na dlouhodobě plánované vzdělávací akce v organizaci. Cílem je rozvíjet znalosti a dovednosti pracovníků teprve tehdy, kdy to je potřeba. Proto se některé vzdělávací aktivity zařazují do programu teprve tehdy, když organizace ví, že bude potřebovat takto vzdělané pracovníky. Účelové aktivity se např. zařazují, když se v organizaci budou zavádět nové technologie, rozšiřovat výroba či je třeba posílit vzájemnou spolupráci týmu. Výhodou just-in-time vzdělávání je, že je zařazováno právě v ten čas, kdy je potřeba a pracovníci si tudíž mohou právě získané znalosti a dovednosti upevnit rovnou v praxi.

3.3.3 Standardizované kurzy

Standardizované kurzy slouží k získávání základních znalostí a dovedností, které jsou potřeba pro výkon určitého profesního zaměření. Základní znalosti a dovednosti se považují za minimum, které by měl pracovník umět a na kterém se poté dá stavět další vzdělávání. Absence základních vědomostí je pro pracovníka velkým nedostatkem. Standardizované kurzy můžeme rozdělit na katalogové a e-learningové. Katalogové kurzy mají podobu katalogu, ve kterém jsou zapsány kurzy, které organizace standardně zajišťuje. Nejčastěji se jedná o kurzy ve školení informačních a komunikačních technologiích, jazyková školení, školení povinná ze zákona a různá doplňková školení. Každá organizace si může vypracovat vlastní katalog nabízených kurzů. E-learningové školení také patří do standardizovaných kurzů, protože účastníkům nabízí stejné základní informace. Oproti katalogovým kurzům však probíhá přes internet, takže odpadají organizované přednášky lektorů, kteří se tak mohou zaměřit na individuální problémy účastníků kurzů.

3.3.4 On-line nákup aktivit

V současné době lze přes internet nakoupit nepřehledné množství věcí, výjimkou nejsou ani nabídky kurzů. Organizace tak nakupuje kurzy na různých e-aukcích, kde se služby nabízejí za nejpříjemnější ceny. Může si zde vybrat kurz podle svých kritérií a požadavků tak, aby byl vyhovující. Je však třeba dbát na prověření nabídek služeb a nakupovat aktivity od těch zprostředkovatelů, o kterých má organizace dobré informace.

3.3.5 Důraz na diferenciaci

I vzdělávání pracovníků je předmětem hodnocení, proto i zde by měl být kladen důraz na diferenciaci. Rozlišování pracovníků dle jejich rozvoje je dobrým stimulačním prostředkem k aktivnímu vzdělávání zaměstnanců, nesmí však být diskriminační.

3.4 Nové možnosti ve vzdělávání

Všechny metody výuky, jak tradiční tak moderní, ovlivnil rozvoj technologií, především informačních a komunikačních. Dnes už si bez nich výuku nedokážeme téměř představit. Pomocí informačních a komunikačních technologií (ICT) lze dnes provádět výklad, kdy lektor může předávat informace několika od sebe vzdáleným skupinám. Stejně tak může probíhat diskuze, aniž by byli účastníci fyzicky přítomni v jedné místnosti. Komunikace lektora a účastníka může probíhat pomocí internetu, stejně tak může být zabezpečeno odevzdávání úloh či zadávání úkolů. Dnes existuje několik webových rozhraní, která slouží ke vzdělávání nejen manažerů.

4 Aplikace softwarových přístupů ve vzdělávání

S příchodem éry počítačů v sedmdesátých a osmdesátých letech dvacátého století přišla také vlna nadšení z nových možností, a to i ve vzdělání. Panovalo přesvědčení, že počítače budou schopny zcela nahradit učebnice i učitele. Avšak počáteční nadšení ochablo. Tehdejší počítače nebyly příliš technicky vyspělé a ani dnes nejsou natolik dokonalé, aby dokázaly samy vést výuku a plně nahradit učitele. Avšak s jejich současnými technologickými možnostmi, které se neustále rozšiřují, mohou být velkým přínosem pro výuku. Různé výukové programy a webová rozhraní dostupná díky internetu prakticky odkudkoliv umožňují jak kvalitní distanční vzdělávání tak podporují i prezenční výuku všech oborů včetně managementu a vzdělávání manažerů. [2]

Technologický vývoj jde tak rychle dopředu, že informace, které dnes získáme, mohou být již zítra zastaralé. Proto je zde nutnost celoživotního vzdělávání, které se v mnohých případech neobejde bez využívání informačních a komunikačních technologií (ICT) k dalšímu doplňování informací. K tomu, aby se nejen manažeři naučili ve svém vzdělávání využívat různé softwarové přístupy je však také potřeba, aby měli alespoň základní znalosti v oblasti informačních a komunikačních technologií, tedy aby zvládli základy práce s počítačem a orientovali se na internetové síti. Pokud budou toto znát ještě před zahájením vzdělávání za podpory softwarových přístupů, bude výuka efektivnější a nebude zdržována vysvětlováním základů, které by účastníci měli mít již zažitě. [5]

4.1 Vliv ICT na vzdělávání manažera

Ať už jedinec chce nebo ne, informační a komunikační technologie ovlivňují jeho každodenní život. Počítač se všemi jeho možnostmi je dnes běžně využíván k nakupování, čtení novin a zpráv, sledování televizního vysílání, hraní her, či komunikaci s přáteli včetně obrazového přenosu. Nejinak je tomu i v případě vzdělávání manažerů.

Počítač a jeho možnosti pro vzdělávání lze chápat a využívat dvěma možnými způsoby [2, s. 12]:

Nástroj pro komunikaci

Počítač je v tomto pojetí používán pouze jako zprostředkovatel komunikace, sám činnost neřídí, je pouze pasivním nástrojem. Jedná se zejména o náhradu psaní a posílání dopisů či osobní komunikace. Výhodou je rychlost doručování zpráva a odpovědí. Dnes má každý student vysoké školy i zaměstnanec organizace přidělenou svou vlastní emailovou adresu, na kterou se mu zasílají zprávy týkající se jeho působení ve škole či organizaci a prostřednictvím které on naopak komunikuje s učiteli či nadřízenými. Výhodou je přehlednost zpráv, oproti soukromým emailovým adresám má ta školní/podniková v názvu zpravidla jméno a příjmení odesílatele, v některých případech bývá do zprávy automaticky generována informace o funkci odesílatele a další kontakty na něj včetně např. čísla dveří kanceláře atd., takže adresát přesně ví, kdo mu zprávu poslal. V dnešních podnicích také bývá běžnou praxí bezplatná hlasová komunikace mezi zaměstnanci pomocí internetu zpravidla přes program Skype. Tento program bývá

v organizacích využíván místo vnitřních telefonních linek, protože umožňuje volání zdarma přes internetovou síť. Zároveň se jeho prostřednictvím dají posílat i textové vzkazy. Skype může být účastníkem využíván i mimo organizaci k soukromým účelům.

Nástroj pro vzdělávání

Počítač může v souvislosti s naprogramovanými reakcemi vystupovat jako stálý a neměnný činitel, se kterým uživatel komunikuje. Počítač stejně jako v předchozím bodě nijak neovlivňuje chování uživatele. Takto fungují zejména různé výukové programy a hry, které bývají ve výuce hojně používány. Toto pojetí je vhodné také k vytváření znalostních testů, které pak bývají rychle vyhodnocovány, případně počítač účastníka upozorní na chyby a pomůže mu je opravit. Počítač jako neživý činitel se hodí zejména pro vzdělávání budoucích manažerů na vysokých školách a jiných institucích v rámci testování znalostí nabytých během vzdělávacího procesu. V prostředí vzdělávání stávajících manažerů se toto uplatňuje jen okrajově, záleží na obsahu vzdělávání.

4.2 Internet

Dnes už je těžké představit si život bez internetové sítě. Internet bývá využíván nejen k soukromým účelům, ale i ke vzdělávání i podnikové praxi. Internet dorazil do České republiky v roce 1989. O rok později začal na ČVUT fungovat první český uzel sítě EARN (European Academic and Research Network). Všechny pražské univerzity byly propojeny se zahraničními. Tehdejší rychlost připojení byla 9600 bit/s. V roce 1992 byla v rámci propojení vysokých škol přes internet zbudována síť CESNET (Czech Educational and Scientific Network). To dokládá, že již ve svých počátcích byl u nás internet využíván vysokými školami. [23]

Internet můžeme ve vzdělávání používat třemi způsoby [2, s. 26-39]:

„Stroj na učení“

Pomocí internetu lze mezi účastníky rozšířit studijní materiál, který nepotřebuje být obšírněji vysvětlován. Dostupný může být přes různá webová rozhraní užívaná jak ve školách, tak v organizacích. Výhodou je dostupnost prakticky odkudkoliv, přehlednost.

Zdroj informací

Prostřednictvím internetu jsou propojeny různé instituce včetně škol, knihoven a internetových encyklopedií, kde se dá sehnat velké množství různých informací. Je však třeba získané informace kontrolovat nebo je pořizovat z ověřených zdrojů, protože internet je zahlcen i informacemi nesprávnými či nepřesnými.

Nástroj komunikace

Jak již bylo zmíněno výše, díky internetu lze například s lektory komunikovat i mimo výuku a to na velkou vzdálenost a velmi rychle. Přes různá rozhraní lze přes internet posílat dotazy či vypracované práce, které si zde lektor kdykoliv může vyzvednout a zkontrolovat. Účastníkům odpadá cesta za lektorem, což je výhodné zejména, pokud se jedná o distanční výuku, nebo dlouhodobější školení prováděné v organizaci.

Je třeba si uvědomit, že počítače nedokážou plně nahradit osobu lektora a převzít po něm výukový proces. Ve vzdělávání je velice důležitá osobní komunikace mezi lektorem a účastníky, kterou počítače nenahradí. Proto je třeba brát počítač pouze jako didaktickou pomůcku nebo pomocníka při vzdělávání, ne jako náhradu lektora. Tak dokonalé počítače, které by dokázaly samy vést výuku, zatím nebyly sestrojeny.

4.3 *E-learning a e-development*

V rámci zavádění moderních technologií do výuky a vzdělávání se vývoj v této oblasti posunul do virtuálního prostředí podporovaného internetovou sítí. Vznikl e-learning a e-development. Pro oba druhy vzdělávání je společná nutnost přístupu k internetu, avšak v některých věcech se liší.

4.3.1 E-learning

E-learning je chápán jako pokračování vývoje vzdělávání, ne jako nový trend, neboť obsahuje všechny složky, které má i klasické vzdělávání (student, lektor, obsah, prostředí, kontext). [7, s. 194] E-learning představuje jednu z dalších možností vzdělávání, a to nejen manažerů. Může být zahrnut jako vzdělávací kurz nejen pro budoucí manažery, ale i do firem pro zdokonalení znalostí a dovedností stávajících vedoucích pracovníků. Výhodou e-learningu je nesporně přístup odkudkoliv, kde je k dispozici internet a možnost studovat kdykoliv, účastník si sám může zvolit dobu a délku studia. Nevýhodou zůstává absence lektora a kontakt s ostatními účastníky, kteří rovněž studují pomocí e-learningu. Každý účastník potřebuje alespoň minimální kontakt s lektorem i jinými účastníky, což se řeší kombinací e-learningu s klasickým vyučováním. E-learning je velice dobře uplatňován u kombinovaného studia na vysokých školách, kdy může doplňovat výklad lektora nebo naopak lektor může pomáhat při studiu pomocí e-learningu. E-learningové prostředí institucí, které jej používají, se od sebe liší v závislosti na jejich specifických potřebách. [18]

E-learningové kurzy mohou být pojaty buď jen jako hotové informace, které jsou účastníkům předávány, nebo mohou obsahovat také znalostní testy, selftesty a jiné testy, které již vyžadují aktivitu účastníka. V moderních e-learningových kurzech je již možná interakce mezi ostatními studujícími a lektorem, je možné měnit obsah v průběhu studia či komunikovat pomocí fóra. [7, s. 196]

Spolupráce s lektorem může nabývat těchto podob [7, s. 196]:

Synchronní s lektorem

Účastníci i lektor si zvolí stejný čas studia kurzu. Rozdíl mezi běžným prezenčním kurzem a tímto kurzem je pouze v místě konání – účastníci se nemusí dostavit na určené místo studia.

Synchronní bez lektora

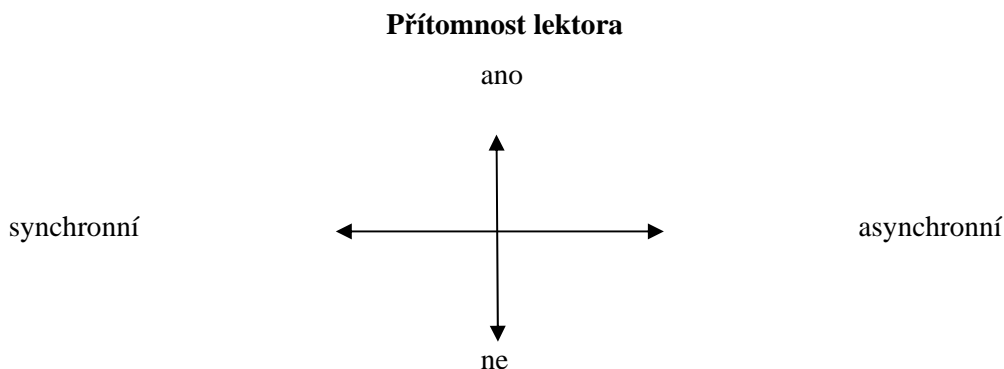
Tento kurz je pro všechny otevřen ve stejném čase, avšak chybí zde účast lektora, což může snižovat zájem některých účastníků o toto řešení.

Asynchronní s lektorem

Každý účastník studuje kurz podle vlastních časových možností a s lektorem komunikuje pomocí diskuzí a vzkazů, které posílá buď v rámci prostředí kurzu, nebo mimo něj.

Asynchronní bez lektora

Absolvování těchto kurzů zcela závisí na účastníkovi. Kurz je pojat jako samostudium. Toto pojetí se v praxi užívá nejvíce, protože takové kurzy jsou otevřené pro všechny a jsou nejméně nákladné.



Obr. 4.1: Možnost vedení e-learningových kurzů

Schéma znázorňuje možnosti vedení e-learningových kurzů v závislosti na načasování výuky.

Zdroj: vlastní zpracování.

Pro tvorbu a aplikaci e-learningových kurzů je třeba zohlednit současné znalosti a dovednosti účastníků a také technické možnosti a vybavenost počítačů, na kterých budou účastníci kurzy absolvovat. E-learning se hodí jak ke vzdělávání budoucích manažerů, tak i stávajících vedoucích pracovníků, avšak převahu má ve vzdělávání na vysokých školách a jim podobných institucích.

4.3.2 E-development

E-development je další možností vzdělávání pomocí internetové sítě. Oproti e-learningu se liší v několika věcech:

- E-development obsahuje podstatně méně zadaných informací, ty do něj postupně vnášejí účastníci kurzů.
- Proto trvá absolvování kurzů déle než e-learningu (u e-learningu je doba absolvování kurzu přibližně měsíc).
- Protože většinu informací ukládá do e-developmentu samotný účastník, vytvářejí se zde také specifické znalosti a dovednosti, které si prostřednictvím těchto kurzů účastníci osvojí.
- E-development je zaměřen na rozvoj specifických znalostí a dovedností, především měkkých dovedností, jako jsou komunikační dovednosti, analytické myšlení, zvědavost, schopnost přijímat kritiku a objektivně kritizovat, schopnost týmové spolupráce.

E-development je ve své podstatě alternativou klasických rozvojových plánů a využívá se především v organizacích, avšak je zaváděn i ve vzdělávání budoucích manažerů. Oproti klasickým rozvojovým plánům má e-development určité výhody [7, s. 200]:

Nové komunikační prostředí

Díky komunikaci probíhající přes internetovou síť nemusí být účastníci přítomni v jedné místnosti. Také odpadá tisk velkého množství materiálu, který je k dispozici on-line.

Propojenost

E-development by neměl být izolovaným prostředím, protože může podávat zdroje informací pro stanovení rozvojových cílů. Je zakomponován do rozvojových programů, pro které je speciálně vyvinut.

Sebeřízení

Jak už bylo zmíněno, v e-developmentu může každý účastník přispívat k rozvoji vlastními znalostmi a zkušenostmi. Účastník tak vytváří vlastní plán.

Těžiště rozvoje

E-development bývá součástí různých výcvikových kurzů, stejně jako e-learning. Hlavním těžištěm rozvoje však nejsou samotné kurzy, ale právě e-development, který pomáhá připravit na další kurz.

Atmosféra permanentního rozvoje

Protože e-development není standardizovaným kurzem, lze se k němu vracet či jej dále rozvíjet, i když už samotné kurzy skončily.

V e-developmentu se také uplatňuje lektor či nadřízený, který představuje zpětnou vazbu pro účastníky. Prostředí e-developmentu je proto rozděleno na část veřejnou pro všechny a neveřejnou část, která je určena pouze konkrétnímu účastníkovi a jeho lektorovi či nadřízenému, aby byla zajištěna ochrana informací a soukromí.

Tab. 4.1: Srovnání e-learningu a e-developmentu

e-learning	e-development
Hotové znalosti	Hotové znalosti
Standardizované znalosti	Unikátní znalosti
Krátkodobé působení	Dlouhodobé působení
Trvání do jednoho měsíce	Trvání okolo jednoho roku

Zdroj: [7, s. 199]

4.4 Softwarové přístupy ve vzdělávání budoucích manažerů

V rámci moderních vzdělávacích metod se prosazuje i vzdělávání pomocí softwarových programů k tomu určených. Program tvoří tři části: data, algoritmy a uživatelské rozhraní. Softwarové systémy jsou v podstatě veškeré programy a aplikace počítačového systému. Softwarové systémy jsou nehmotné, dokážou pracovat pouze s přesnými vstupy a podle daných algoritmů, díky tomu produkují přesné výstupy. [3, s. 28]

V organizacích, které se takto starají o vzdělávání svých manažerů, se uplatňují různé programy a on-line kurzy, které pomáhají manažery vzdělávat. Jak již bylo napsáno výše, jedná se zejména o e-development, který může nahradit klasické rozvojové plány a pro prostředí organizace je vhodný zejména proto, že účastníci do něj mohou vkládat i zkušenosti nabyté praxí. Vedle e-developmentu existují také programy a kurzy vyvinuté a navržené přímo ke vzdělávání manažerů. O zajištění vzdělávání formou e-developmentu se starají především specializované firmy a instituce, jako jsou např. společnost AEON Training (www.aeontraining.cz), Agentura Motiv P (www.motivp.cz), dále např. Institut pro místní správu Praha, který vzdělává vedoucí pracovníky úřadů mimo jiné i pomocí rozhraní ELEV (www.institutpraha.cz).

Vysoké školy používají vedle samostatných e-learningových kurzů pro vzdělávání budoucích manažerů např. i simulační hry, např. použití simulační hry MESE ve výuce předmětu ekonomie firmy na Dopravní fakultě ČVUT [19, s. 15], virtuální návštěvu určitého prostředí či různé výukové programy zaměřené na vzdělávání zábavnou formou. Všechny tyto pomocné prostředky mají za úkol vzbudit ve studentech zájem o neatraktivní předměty či jim pomoci při výuce předmětů obtížných.

Ve vzdělávání budoucích manažerů se zavádí trend vytvoření uceleného virtuálního prostředí, které nabízí nejen e-learningové předměty, ale i prostor pro distribuci studijních materiálů a komunikaci a sdílení informací mezi lektorem a samotnými účastníky kurzu.

5 Softwarové přístupy na Fakultě informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové

Dnes je už běžnou praxí, že každá vysoká škola či jiná instituce zabývající se vzděláváním nejen budoucích manažerů používá ke vzdělávání také různé softwarové přístupy. Vedle klasických e-learningových kurzů existují ještě komplexní rozhraní, která slouží nejen jako uložení dokumentů a materiálů, ale i jako prostředí pro komunikaci studentů s lektory. Vyučující zde mohou vyvěšovat různé informace týkající se studia a zadávat různé úkoly. Studenti se mohou prostřednictvím těchto rozhraní informovat o výuce, získávat zde materiály či zasílat vypracované úkoly lektorům. Součástí může být také veřejná diskuze k danému tématu či přehledné informace o plnění studijních povinností žáka. Toto prostředí bývá zpravidla společné pro celou instituci, případně je snaha takového stavu dosáhnout. Přístup sem tak mají všichni studenti na základě přiděleného osobního hesla. Mají zde k dispozici vlastní prostor, ve kterém naleznou materiály a informace určené pro jejich studijní obor.

5.1 *Fakulta informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové*

Fakulta informatiky managementu (FIM) byla při Univerzitě Hradec Králové zřízena v roce 1993 pod názvem Fakulta řízení a informační technologie. V roce 2008 byla dostavěna moderní budova FIM, která navazuje na Objekt společné výuky. V současné době se na fakultě připravuje na budoucí povolání 1 800 studentů. Fakulta spolupracuje s více jak sedmdesáti podniky a organizacemi (např. ČEZ, a. s., ČSOB Pojišťovna, a. s., PETROF, spol. s r.o.)¹, jejichž zkušenosti a požadavky na vedoucí pracovníky jsou promítány do vzdělávání budoucích manažerů.

Na Fakultě informatiky a managementu je v současné době využíváno rozhraní WebCT (Web Course Tools). Vedle WebCT je jako další virtuální prostředí k výuce užíván server <http://lide.uhk.cz/>, kde si může každý vyučující zřídit svou vlastní osobní stránku, kam může ukládat studijní materiály a různé informace. Další možností, kam ukládat studijní materiály je univerzitní disk N:\². Tyto dvě možnosti však nejsou univerzitou podporovány, protože neposkytují takové možnosti jako WebCT. Server <http://lide.uhk.cz/> je brán spíše jako osobní prezentace vyučujícího (kontakt, čím se zabývá, co učí, aktuální novinky týkající se jeho osoby atd.), disk N:\ slouží pouze jako uložení studijních materiálů a jeví se jako zastaralý. Proto univerzita podporuje výhradně systém WebCT, který v sobě pojí možnosti jak uložení dokumentů, tak poskytování e-learningových kurzů a ostatních aktivit.

¹ Seznam je dostupný na <https://www.uhk.cz/fim/fakulta/25>.

² Disk N:\ je: logická disková jednotka namapovaná v systému jako disk N:\, slouží zejména jako zdroj studijních materiálů pro studenty UHK. Nachází se v adresáři UKAZKY. Studijní materiály zde mají možnost vystavovat pouze vyučující. O zřízení složky je nutné požádat místně příslušný útvar informačních systémů. (citováno z <https://www.uhk.cz/fim/navody/79>).

5.2 Historie zavádění e-learningu na FIM UHK

Fakulta informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové začala zavádět první e-learningové kurzy již v roce 1997. Nevýhodou těchto kurzů bylo, že byly provozované na webových stránkách, což nebylo pro potřeby kurzů nejlepším řešením. Proto bylo rozhodnuto zakoupit systém přímo určený pro e-learning. Bylo zakoupeno prostředí Learning Space, které bylo provozováno prostřednictvím systému Lotus Notes. Od začátku však byly e-learningové kurzy určeny pouze k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků. Prvním takovým e-learningovým kurzem byl *Internet ve vzdělávání* v roce 1999. Následovaly *Moderní prezentace a vzdělávání* a ECDL (certifikát Européen Computer Driving Licence). Účastníky těchto kurzů byli především pedagogové základních a středních škol a zaměstnanci veřejné správy. Od roku 2001 se proto začala řešit otázka zpřístupnění e-learningových kurzů i studentům především kombinovaného studia. Začalo se s poměrně dlouhým výběrem systému, který by splňoval všechny funkční požadavky a očekávání vedení fakulty. Jako nejlepší prošel systém WebCT. Na podzim roku 2001 byla zakoupena licence pro 400 uživatelů, která však byla do konce roku zcela vyčerpána. Proto byla poté zakoupena licence pro neomezený počet uživatelů, který se po rozšíření užívání WebCT i ostatními fakultami rozrostl prakticky o všechny studenty a učitele Univerzity Hradec Králové.

Protože systém WebCT pochází ze Spojených států amerických (je vlastněn společností Blackboard), komunikoval v angličtině a dalších světových jazycích (francouzština, čínština), český trh byl pro vytvoření české verze příliš malý. Fakulta informatiky a managementu UHK byla jednou z prvních, která v České republice používala systém WebCT, proto se v posledních třech letech podílela na vývoji českého pluginu³, který zpřístupnil toto prostředí i uživatelům s menší znalostí anglického jazyka.

Do roku 2003 byl projekt WebCT zaváděn pouze na Fakultě informatiky a managementu UHK, od tohoto roku se však rozšířil jako systém užívaný celou univerzitou. Dohled nad chodem a užíváním WebCT zajišťuje stále Fakulta informatiky a managementu UHK.

Mezi lety 2002 – 2009 proběhlo interní oponentní řízení, ve kterém mohli učitelé vytvářet a přihlašovat své e-learningové předměty. Jen na rok 2006 obdržela Fakulta informatiky a managementu UHK na tento projekt 1 850 000 Kč s cílem vytvořit alespoň 16 nových e-learningových předmětů. Každý vyučující, který svůj projekt obhájil, za něj dostal finanční odměnu. Do konce roku 2009 bylo obhájeno více jak 170 e-předmětů a e-learningových opor (na začátku užívání WebCT jich bylo 40), další opory jsou ve fázi zrodu a zdokonalování. Každý vyučující má samozřejmě možnost do svého schváleného e-předmětu zasahovat a dále jej zdokonalovat a přizpůsobovat požadavkům výuky. [14]

³ Plugin je software, který je doplňkem jiného programu. V tomto případě se jedná o doplněk k WebCT, který umožňuje komunikaci se softwarem v českém jazyce.

V letech 2006 – 2008 proběhlo školení financované Evropským sociálním fondem (ESF) zaměřené na práci a zacházení se systémem WebCT. Školení se skládalo celkem z pěti modulů. Všemi moduly prošlo 130 pracovníků Univerzity Hradec Králové.

5.3 WebCT

WebCT je nejdůležitější agendou Univerzity Hradec Králové. Do prostředí WebCT má přístup každý student a vyučující Univerzity Hradec Králové prostřednictvím svého kódu a hesla. Každý vyučující sem může po předchozí žádosti vložit svůj e-předmět a s ním spojené materiály a další informace. Během devíti let užívání na Univerzitě Hradec Králové se systém WebCT několikrát proměnil, v současné době je na trhu nová verze. Do WebCT se lze přihlásit přes adresu <http://oliva.uhk.cz/wbct/entryPageIns.dowebct>.⁴

5.3.1 Využití WebCT

Systém WebCT je využíván ke vzdělávání jak studentů denního studia, tak i studentů kombinovaného studia i pro potřeby univerzity třetího věku. E-learningové kurzy jsou využitelné i pro vzdělávání pracovníků externích partnerských organizací. V současné době probíhají prostřednictvím Institutu dalšího vzdělávání Fakulty informatiky a managementu UHK kurzy pro manažery z deseti organizací.

Využití WebCT spočívá v především ve vkládání e-předmětů, kurzů a materiálů vyučujícími. Ti zde mohou vkládat jak samotné e-learningové kurzy, tak i doplňující materiály k nim např. ve formě prezentací, videí atd. Každý vyučující je zodpovědný za správu jím vložených materiálů, proto zde lze nalézt jak materiály rozříděné a uspořádané, tak i kurzy ve stadiu zrodu a nehotové, které jejich autoři ještě nestačili dodělat. Studenti pak využívají WebCT ke vkládání a odesílání seminárních prací vyučujícím, zapisují se do e-learningových kurzů, mají zde k dispozici prostor k psaní poznámek a úkolů, vnitřní poštu a další pomůcky, které napomáhají absolvování e-learningových kurzů.

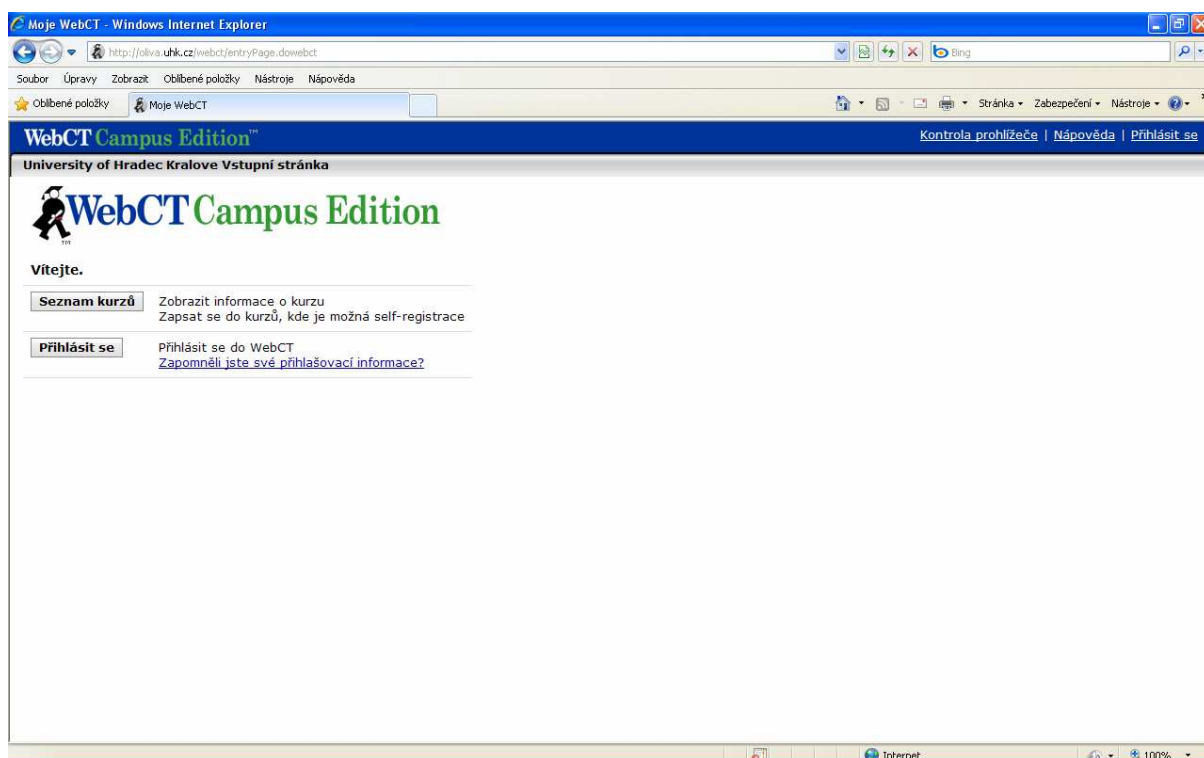
Nespornou výhodou využití virtuálního prostředí je, že veškeré materiály jsou dostupné prakticky z jakéhokoliv počítače připojeného k internetové síti a není potřeba je tisknout. Studenti tak šetří za tisk mnoha stránek materiálů a vyučující nemusejí archivovat seminární práce studentů v objemné papírové podobě.

Prostřednictvím WebCT jsou nabízeny pro vzdělávání manažerů např. tyto e-learningové kurzy: *Základy managementu, Komunikační dovednosti manažera, Mikroekonomie 1, Principles of Management 1, Managerial Methods, E-technologie v obchodu a podnikání, Databázové systémy* a další.

⁴ oliva – zkratka On-Line VýukA.

5.3.2 Pohyb v prostředí WebCT

Do prostředí WebCT se může přihlásit každý student a vyučující Univerzity Hradec Králové (a výše zmínění externí účastníci z firem) po zadání do internetového vyhledavače adresy oliva.uhk.cz nebo přes stránky Fakulty informatiky a managementu UHK v sekci pro studenty na www.uhk.cz. Na obrazovce se objeví nabídka seznamu e-learningových kurzů nebo přihlášení do prostředí WebCT (viz obr. 5.1).



Obr. 5.1: Vstupní obrazovka do prostředí WebCT

Tato stránka se zobrazí po zadání adresy do internetového prohlížeče a zvolení instituce Univerzity Hradec Králové. Nahoře vpravo je k dispozici nápověda, která je však v angličtině.

Zdroj: <http://oliva.uhk.cz/webct/entryPage.dowebct>.

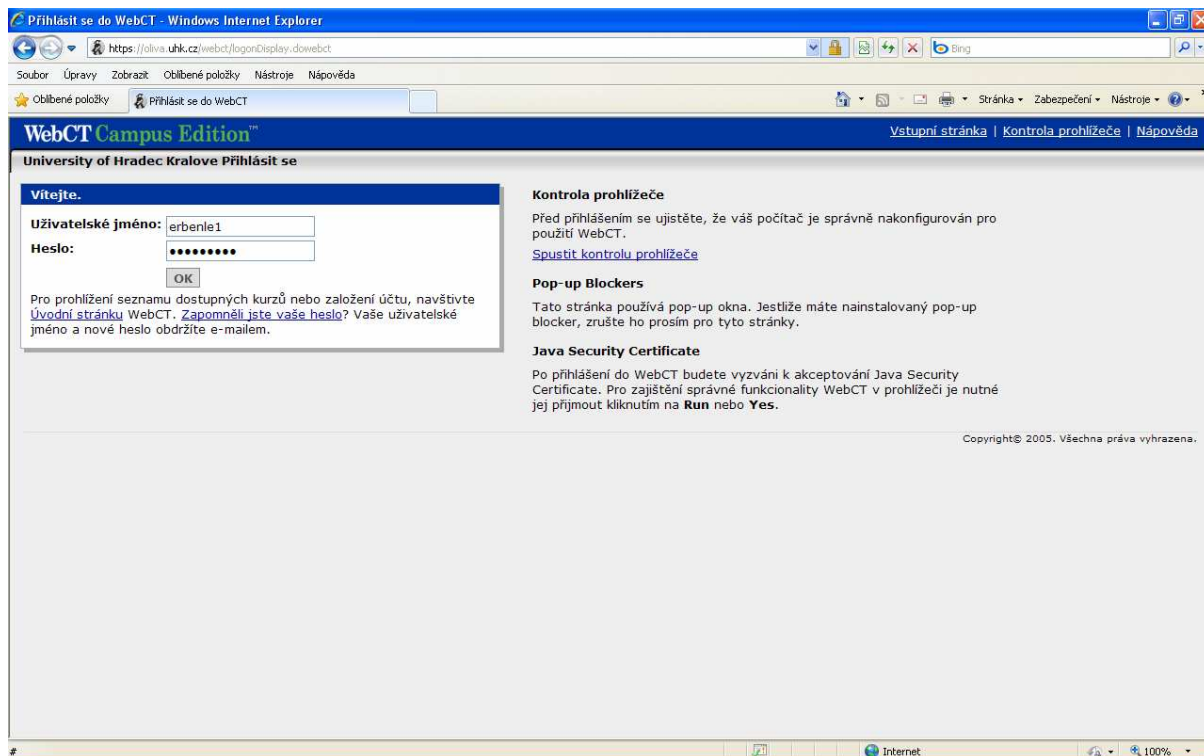
Seznam kurzů

Nabídka Seznam kurzů ještě před nutností přihlášení je zde k prohlédnutí možných a dostupných on-line kurzů, které jsou v tomto prostředí nabízeny. Přes tuto nabídku se lze do kurzů přihlásit. Pro registraci je nutné zadat uživatelské jméno, které je přidělováno univerzitou a heslo. Nabídka předmětů je zde rozdělena do několika kategorií – předměty nabízené Fakultou informatiky a managementu, Pedagogickou fakultou, Filozofickou fakultou, Institutem dalšího vzdělávání, předměty určené pro další vzdělávání na Fakultě informatiky a managementu, předměty rozpracované a další.

Přihlášení do systému

Pokud se chce účastník přihlásit do systému, vybere si nabídku *Přihlásit se*. Po zobrazení přihlašovacího okna je třeba zadat uživatelské jméno a heslo (viz obr. 5.2). Uživatelské jméno je zkratka jména a příjmení uživatele (doplněná číslem v případě více totožných zkratk), kterou mu univerzita

přidělí. Každý účastník má jedinečné uživatelské jméno, které se po celou dobu jeho působení (případně externího studia) na univerzitě nemění a je užíváno i při přihlašování do jiných systémů užívaných univerzitou (např. FIS – Fakultní Informační Systém, kam se mimo jiné zaznamenává průběh studia studenta). Heslo si každý uživatel volí sám, avšak je třeba ho každé tři měsíce měnit.

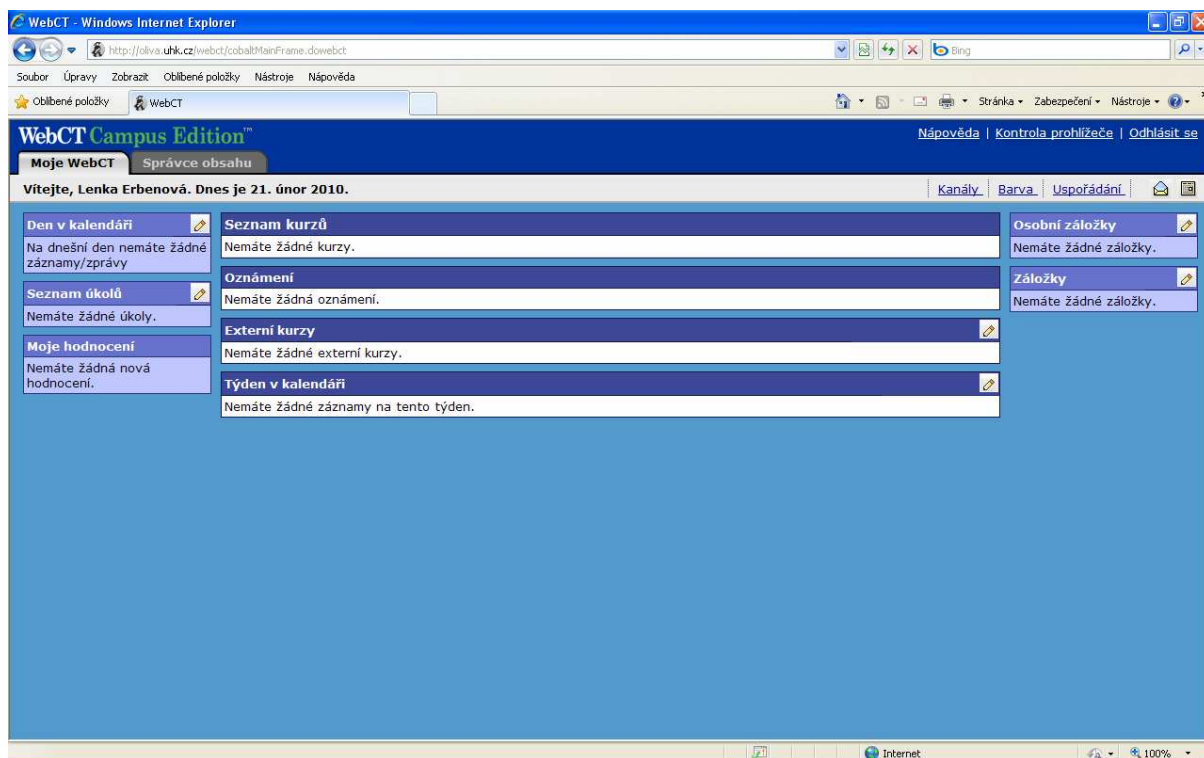


Obr. 5.2: Přihlašování do prostředí WebCT

Pro přihlášení do WebCT je třeba znát alespoň uživatelské jméno. Pokud účastník zapomene heslo, je mu na základě uživatelského jména zasláno na e-mail, jak informuje text pod okny pro přihlašovací údaje.
Zdroj: <https://oliva.uhk.cz/webct/logonDisplay.dowebrtc>.

Prostředí uživatele

Po přihlášení do systému se zobrazí osobní okno uživatele (viz obr. 5.3). Zde má k dispozici informace o kurzech, které má zapsány, oznámeních, úkolech a dalším. Vpravo nahoře si může každý účastník zvolit vlastní nastavení a uspořádání své osobní stránky prostřednictvím nabídek *Kanály*, *Barva* a *Uspořádání*. Zde je možné nastavit, které kanály se budou zobrazovat na osobní stránce, v jakém uspořádání a pořadí, dále je možné zvolit si barvu pozadí a schémat.

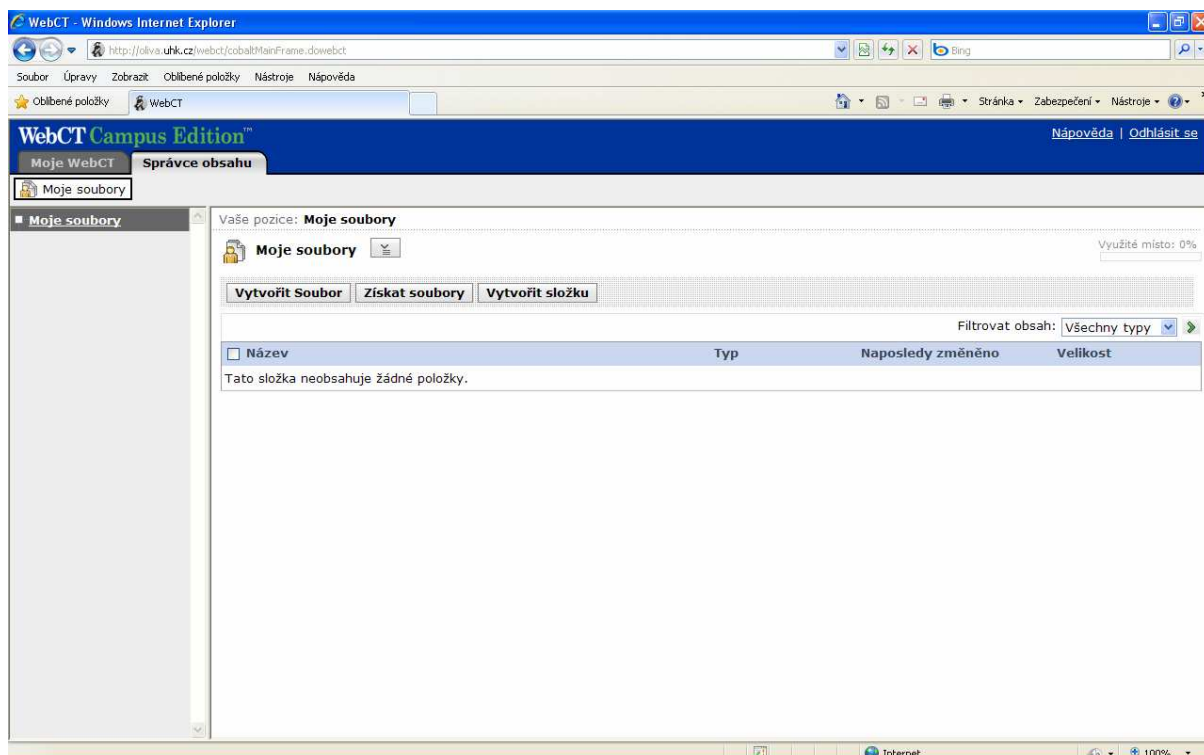


Obr. 5.3: Osobní stránka po přihlášení do WebCT

Tato stránka se zobrazí po přihlášení do WebCT, každý účastník si může její vzhled upravit podle svých představ (barvu, uspořádání).

Zdroj: <http://oliva.uhk.cz/webct/cobaltMainFrame.doweбct>.

V záložce *Správce obsahu* se nachází úložiště dokumentů, které si zde každý účastník vytváří sám (viz obr. 5.4). Soubory si zde může vyrobit, nebo po zvolení nabídky *Získat soubory* nahrát dokumenty ze svého počítače (viz níže).



Obr. 5.4: Záložka Správce obsahu

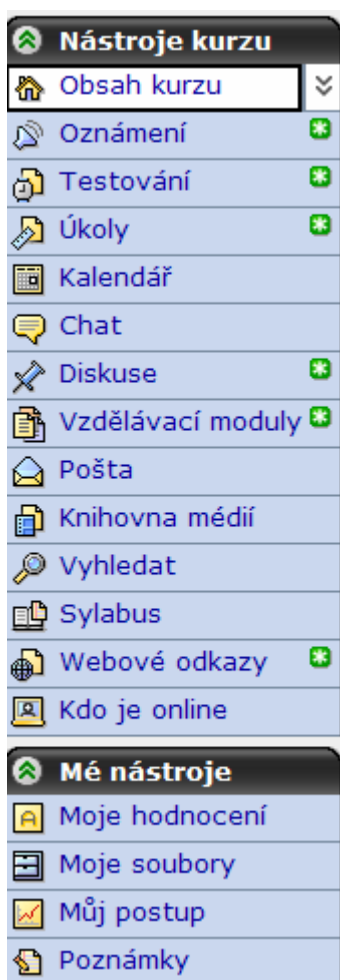
Do této záložky lze ukládat své studijní materiály a dokumenty.

Zdroj: <http://oliva.uhk.cz/webct/cobaltMainFrame.dowebrtc>.

Pokud je potřeba odeslat zprávu vyučujícímu nebo jinému účastníkovi kurzu, je zde k dispozici vnitřní pošta, jejíž ikona je na liště osobní stránky hned vedle možností *Kanály*, *Barva*, *Uspořádání* (viz obr. 5.3).

Aktivity kurzu

Pokud je účastník přihlášený do některého z kurzů, zobrazí se mu tento kurz na jeho osobní stránce v sekci *Seznam kurzů*. V rámci kurzu má v prostředí WebCT k dispozici dvě možnosti aktivity – moduly *Nástroje kurzu* a *Mé nástroje* (viz obr. 5.5.). *Nástroje kurzu* obsahují data a informace, které jsou společné pro všechny účastníky kurzu. [15]



Obr. 5.5: Aktivita kurzu

Po zvolení kurzu se uživateli zobrazí nabídka nástrojů kurzu.

Zdroj: [22]

V modulu *Nástroje kurzu* lze nalézt nástroj *Oznámení*, kam jsou vyučujícím ukládána aktuální sdělení týkající se kurzu. Nástroj *Testování* slouží k ověřování znalostí účastníka. K dispozici jsou autotesty, na kterých si účastník sám procvičuje svoje znalosti. Dále jsou zde testy řízené vyučujícím, který určuje, kolik na má účastník času na jejich vypracování, případně kolikrát může test opakovat. Nástroj *Úkoly* slouží k posílání vypracovaných úloh vyučujícímu, zároveň se zde může účastník dozvědět o jejich hodnocení. Dále je zde k dispozici *Kalendář*, který se zobrazuje i na osobní stránce uživatele, do kterého vyučující vkládá upozornění na různé události, které se pak zobrazují účastníkům. Ti jsou tak přímo vyučujícím upozorňováni na důležitá data v průběhu studia. Dalšími položkami v modulu *Nástroje kurzu* jsou nástroje pro komunikaci s lektorem a dalšími účastníky kurzu – *Pošta*, *Diskuze* či *Chat*. Nástroj *Pošta* umožňuje zasílat zprávy nejen vyučujícímu, ale i ostatním účastníkům on-line kurzu. Pomocí nástroje *Diskuze* může každý účastník i vyučující sdělit ostatním účastníkům svůj názor nebo příspěvek k danému předmětu. Na rozdíl od pošty je diskuze veřejná a zprávy zde vyvěšené se zobrazují všem účastníkům. *Diskuze* plní funkci virtuální nástěnky. *Chat* je podobný diskuzi, ale je určen hlavně pro komunikaci mezi samotnými účastníky kurzu bez lektora v určeném čase. V nástroji *Vzdělávací moduly* jsou vyučujícím uloženy dokumenty, které sem vkládá vyučující daného předmětu. Může sem

vkládat obsah přednášek, různá cvičení, prezentace, videa, důležitá upozornění, informace o požadavcích a další. *Sylabus* obsahuje základní informace o kurzu jako např. kdo je jeho garantem, kolik se za něj získá kreditů, seznam doporučené literatury, osnovy předmětu a způsob zakončení. Dále jsou zde nástroje pro vyhledávání a propojení s daty, která jsou tak objemná, že by se do systému nevešla (nástroj *Webové odkazy*) a další.

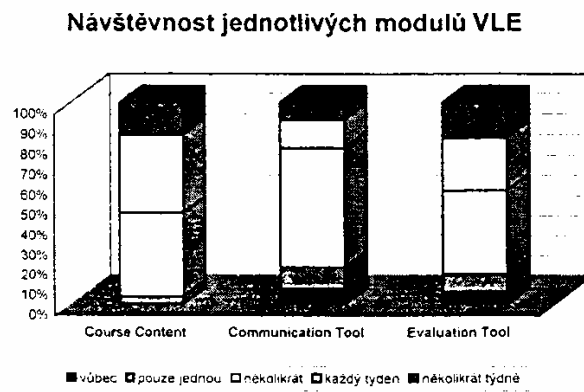
Modul *Mé nástroje* obsahuje nástroj *Moje hodnocení*, kde má účastník přehled o hodnocení svých studijních výsledků vyučujícím. Nástroj *Moje hodnocení* se zobrazuje i v osobním okně uživatele (viz obr. 5.3, třetí položka v levém sloupci), kde se objevují aktuální hodnocení ze všech zapsaných kurzů. V další sekci *Moje soubory* má účastník možnost ukládat soubory, které mu byly poskytnuty vyučujícím a které se vztahují k danému kurzu. Všechny soubory uložené v prostředí WebCT se pak zobrazují v záložce Správce obsahu (viz obr 5.4). Nástroj *Můj postup* podává přehled statistik přístupů do kurzu. Do sekce *Poznámky* si může účastník zapisovat a ukládat své postřehy a poznámky k danému kurzu.

5.3.3 Hodnocení studentů

Jak již bylo napsáno výše, první e-learningové kurzy byly určeny pro pedagogické pracovníky a teprve v pozdějších letech se nabídka kurzů rozšířila i pro studenty. Základními rozdíly mezi těmito skupinami účastníků byla motivace a rozdílné znalosti práce s počítačem. Pedagogičtí pracovníci přistupovali k e-learningovým kurzům ve vlastním zájmu a pomocí nich si chtěli rozšířit své dosavadní znalosti. Přihlášení do kurzů pro pedagogy bylo dobrovolné a podmínkou byl pouze volný přístup k internetu a alespoň základní znalosti práce s počítačem. Rozšířením e-learningových kurzů určených pro studenty se okruh účastníků rozšířil o méně motivované studenty, kteří měli některé kurzy absolvovat povinně a hlavně měli rozdílnou úroveň znalostí práce s počítačem. Proto byl v akademickém roce 2001/2002, tedy prakticky ihned po zpřístupnění e-learningových kurzů studentům, proveden mezi zúčastněnými studenty průzkum, který mapoval jejich názory a hodnocení. [20]

Průzkum probíhal po celý akademický rok a byli dotazováni studenti 2. ročníku oboru Informační management, kteří absolvovali kurz *Databázové systémy*, a studenti 3. ročníku oboru Informační management, kteří absolvovali navazující kurz *Databázové systémy 2*. Celkem bylo dotazováno 122 studentů. Tito studenti byli dotazováni formou dotazníků a neformálního osobního dotazování před, během a po absolvování daného e-learningového kurzu. Studenti v dotaznících odpovídali na otevřené a polozavřené otázky týkající se jejich spokojenosti s kurzem, prací v prostředí WebCT, jak se jim práce ve virtuálním prostředí líbí, co by na něm změnili a zda by měli zájem o další kurzy v prostředí e-learningu.

Protože obecně panuje přesvědčení, že studentům e-learningových kurzů chybí přímá komunikace s ostatními účastníky, zaměřilo se další dotazování na frekvenci využívání nástrojů, které umožňují komunikaci s ostatními účastníky kurzu, podávají přehled studijních materiálů a dovolují ověřit kvalitu studia. Jak ukazuje obrázek níže, toto přesvědčení se nepotvrdilo, studenti využívali možnost komunikace s ostatními účastníky a další nástroje.



Graf 3. Frekvence využívání jednotlivých nástrojů virtuálního studijního prostředí – Course Content – prezentace studijních materiálů; Communication Tool – komunikace mezi jednotlivými účastníky kurzu; Evaluation Tool – ověřování znalostí – podle jednotlivých modulů.

Obr. 5.6: Graf návštěvnosti jednotlivých modulů

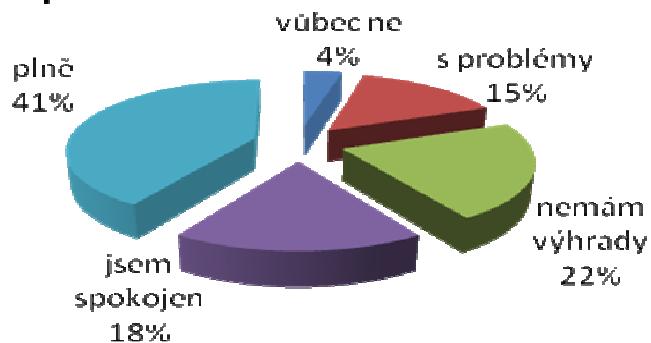
Z grafu je patrné, že nejvíce studentů využívalo komunikační a jiné nástroje občas nebo každý týden, studenti tedy nebyli ochuzeni o možnost komunikace mezi sebou. Účastníci však využívali prostředí WebCT více jako zdroj studijních materiálů.

Zdroj: [20, s. 138]

Z výsledku dotazování studentů na to, jak se jim prostředí WebCT líbí a co by na něm změnili, vyplynulo, že nejvíce jim na možnosti využití e-learningových kurzů vyhovuje možnost práce z domova či z jakéhokoliv počítače připojeného k internetu. Jako nevýhodu WebCT studenti uvedli, že prostředí je v anglickém jazyce (český plugin byl vyvinut o několik let později). Dalším častým problémem byl složitý postup při odesílání úkolů a časový limit pro jejich splnění. Pouze třem studentům vadila nepřítomnost lektora.

Z uvedeného průzkumu vyplynulo, že více jak polovina studentů je spokojena s vytvořením virtuálního prostředí výuky (viz obr. 5.7), 84% dotázaných studentů uvedlo, že má zájem o další e-learningové kurzy.

Vyhovuje vám umístění studijního prostředí na www stránkách?



Obr. 5.7: Spokojenost s virtuálním studijním prostředím

Z grafu je patrné, že 59% dotázaných studentů je spokojeno s virtuálním studijním prostředím, 22% studentů k němu nemá výhrady.

Zdroj: [20, s. 137]

Provedený průzkum odpověděl na otázku, zda je žádoucí vyvíjet další e-learningové kurzy pro studenty. Je zřejmé, že většině dotazovaných studentů se prostředí WebCT líbilo a sami mají zájem o další on-line kurzy. Otázka počítačové gramotnosti studentů managementu i ostatních oborů (a to i např. oborů pedagogických) je řešena zavedením povinných a povinně volitelných předmětů zaměřujících se na získání znalostí práce s počítačem (např. *Aplikované informační technologie, Informační a komunikační technologie* a jiné.)

V průběhu akademického roku 2007/2008 proběhlo opět dotazníkové šetření mezi studenty, kteří studovali alespoň jeden e-learningový kurz garantovaný Fakultou informatiky a managementu. Dotazník obsahoval 39 otázek rozdělených do čtyř oblastí: základní údaje o respondentovi, využívání prostředí WebCT respondentem, hodnocení prostředí WebCT a názory na využívání e-learningového prostředí. Dotazník vyplnilo a odevzdalo 561 studentů. Z výsledků vyplynulo, že studenti jsou většinou pokročilými uživateli ICT, prostřednictvím WebCT studují až deset předmětů a dobře se v jeho prostředí pohybují. Většina z dotázaných využívá možnosti WebCT denně nebo několikrát do týdne. Málokdy mají studenti při využívání WebCT potíže, ačkoliv pouze třetina z nich četla návod k používání WebCT. [21]

Oba dosavadní průzkumy byly provedeny za pomoci anonymních dotazníků, které byly poté vyhodnoceny. Dotazníky prvního průzkumu byly rozdány studentům konkrétních on-line kurzů a studenti je měli za úkol vyplnit a odevzdat. Dotazníky obsahovaly uzavřené, polouzavřené a otevřené otázky, které byly poté vyhodnoceny. Při druhém průzkumu již byly dotazníky automaticky rozeslány všem studentům, kteří měli zapsaný alespoň jeden on-line kurz. Vyplnění dotazníků bylo dobrovolné, takže zpět je odeslala pouze čtvrtina studentů (561 z celkového počtu 2 216 dotázaných). I tento dotazník obsahoval uzavřené, polouzavřené a otevřené otázky, na které studenti odpovídali a které byly poté vyhodnoceny.

Z porovnání obou průzkumů vyplývá, že studenti hodnotí systém WebCT kladně, většina z nich nemá s pohybem v jeho prostředí problémy. Dá se říci, že od zavedení e-learningových kurzů pro studenty, je jimi systém WebCT stále více využíván ke studiu, k čemuž možná napomohlo i vyvinutí českého pluginu. Jako zlepšení se jeví větší počítačová gramotnost uživatelů, která pomáhá bezproblémovému využívání WebCT.

Znát názor přímých účastníků na daný systém je velice důležité pro jeho další vývoj a uplatnění, proto byly výzkumy zmíněny i v této práci. Pomocí průzkumů lze systém přiblížit uživatelům tak, aby jim vyhovoval co nejlépe a plnil svůj účel. Protože systém WebCT se neustále zdokonaluje, je pravděpodobné, že obdobné průzkumy budou pokračovat i v dalších letech, aby se eliminovaly problémy s užíváním systému.

Pokud se objeví problém se správným fungováním WebCT, jsou studentům k dispozici dva pracovníci (jeden pro Fakultu informatiky a managementu, druhý pro Pedagogickou fakultu a Filozofickou fakultu). Nejčastější problémy bývají s přihlášením uživatelů do systému – heslem a uživatelským jménem. Více se lze o WebCT dozvědět na stránkách na podporu e-learningu na Univerzitě Hradec Králové <http://fim.uhk.cz/oliva/> nebo www.uhk.cz/oliva, dále na stránkách pro technickou podporu uživatelů WebCT <http://edu.uhk.cz/~weinlpe1/pmwiki/pmwiki.php>. K dispozici je také e-mailová adresa, kam lze zasílat dotazy ohledně problémů s pohybem v prostředí WebCT webct@uhk.cz.

5.3.4 Přínos WebCT pro vzdělávání manažerů

Prostředí WebCT je využíváno zejména ke vzdělávání studentů Fakulty informatiky managementu Univerzity Hradec Králové, která mimo jiné zajišťuje i vzdělávání budoucích manažerů. Na tomto příkladu je ukázáno, že vysoké školy a instituce mají zájem o nové trendy vzdělávání spojené s využitím moderních technologií. Je však třeba si uvědomit, že e-learningové kurzy by měly být brány jen jako doplňkové a ne všechny předměty (např. matematika, statistika) se hodí pouze k on-line studiu. E-learningový kurz spojený s tradiční výukou však může napomoci jejich chápání a lepšímu osvojení. Pokud jsou e-learningové kurzy uspořádány společně v prostředí jednoho systému, je jejich využívání pro uživatele přehlednější a snazší. Ideální je, pokud je tento systém jednotně využíván celou organizací tak, jak je tomu u WebCT.

5.3.5 Perspektivy WebCT do budoucna

V dnešní době existuje již nová verze WebCT, se kterou jsou však spojeny některé problémy. Nová verze je jinak uživatelsky stavěná, takže by se znovu musela proškolit většina pracovníků a také studenti by si museli zvykat na nové prostředí. Jako jednodušší se jeví transformace e-learningových kurzů do nového prostředí, ale bylo by potřeba vyvinout nový český plugin, což může trvat i několik let. Systém WebCT je poměrně drahá a velká aplikace, na jejímž financování se vedle Fakulty informatiky a managementu podílejí i ostatní fakulty. Proto se o přechodu na novou verzi systému v nejbližší době neuvažuje.

6 Závěr

V souvislosti s rozvojem soukromého školství po roce 1989 vznikla v České republice řada vysokých škol a institucí, některé mezinárodního charakteru, které se zabývají vzděláváním manažerů. Není jednoduché určit, zda takový rozvoj v oblasti školství přispěl ke zkvalitnění výuky, či naopak tyto instituce produkují absolventy ne plně připravené dobře vykonávat manažerskou funkci. Soukromé školy bývají financovány organizacemi, které si v nich vychovávají své budoucí pracovníky. To znamená, že studenti se učí převážně praktické věci, které využijí při práci v těchto organizacích. Rizikem může být přílišná zaměřenost a poddanost jediné organizaci. Veřejné školy naopak připravují své studenty na povolání v jakékoliv organizaci. Všeobecnou zaměřenost studia mohou kompenzovat spoluprací s organizacemi, kam mohou jejich studenti chodit na stáže. Obecně tedy záleží na konkrétní vzdělávací instituci, jak pojme výuku svých studentů a připraví je pro budoucí zaměstnání. Stejně je to i ve vzdělávání manažerů v organizacích.

Tato práce charakterizuje různé formy vzdělávání manažerů jak v organizacích, tak zejména na vysokých školách, kde se připravují pro své budoucí povolání. Do výuky jsou zaváděny nové vzdělávací trendy. Již se stalo pravidlem, že každá vysoká škola využívá ke vzdělávání svých studentů i softwarové přístupy v podobě on-line kurzů či celých systémů zajišťujících on-line výuku. Na systému WebCT užívaném na Univerzitě Hradec Králové je popsána funkce těchto systémů, která je u systémů užívaných jinými školami obdobná. V této práci se píše, že každá vysoká škola u nás dnes používá ke vzdělávání studentů také softwarové přístupy.

Pomoci lépe připravit vedoucí pracovníky pro jejich povolání mohou i nové metody vzdělávání. Agentury zabývající se vzděláváním manažerů v dnešní době preferují především aktivní metody vzdělávání, při kterých si účastníci aktivně rozvíjí své schopnosti a dovednosti, je kladen důraz na kreativitu. Oblíbené jsou např. manažerské hry. Tato práce je souhrnem poznatků o možnostech vzdělávání manažerů v České republice a nových vzdělávacích trendech. Popisuje i jiné nové vzdělávací trendy, které mohou být při vzdělávání manažerů použity. Bylo zjištěno, že moderní trendy ve vzdělávání jsou preferovány organizacemi, které se starají o vzdělávání svých pracovníků. Vzdělávací instituce dávají přednost naopak softwarovým přístupům.

Klasické metody výuky, jako je např. výklad, jsou považovány za zastaralé, organizace a vzdělávací instituce se uchylují k moderním technologiím a preferují e-learning a e-development. Lze konstatovat, že e-learning je v České republice již poměrně známou a využívanou metodou, kterou řada organizací a institucí využívá. Jsou vydávány i publikace zabývající se tvorbou e-learningových kurzů tak, aby byly kvalitní. Nyní se dostávají do obliby softwarové systémy, které komplexně zahrnují veškerou on-line výuku a vše, co k ní patří (studijní materiály, diskuze, komunikace aj.). Jedním z nich je i popsáný systém WebCT.

System byl po dlouhém rozhodování vybrán jako nejlepší z nabízených systémů s ohledem na požadavky na vzdělávání studentů Fakulty informatiky a managementu. Názory studentů na práci s tímto systémem byly ihned po zavedení zjišťovány prostřednictvím dotazníkového šetření mezi studenty v rámci předmětů *Databázové systémy* a *Databázové systémy 2*, které jsou součástí bakalářského studijního oboru *Informační management*, takže systém WebCT byl odzkoušen přímo na budoucích manažerech. Jak vyplynulo z obou výsledků dotazování, bylo WebCT hodnoceno kladně a převážná většina studentů při práci s ním neměla potíže, naopak studenti projevíli zájem o další předměty v tomto prostředí. Proto lze systém WebCT hodnotit jako vhodný ke vzdělávání budoucích manažerů a s ohledem na zkušenosti se vzděláváním vedoucích pracovníků externích firem i stávajících manažerů.

Popsaný souhrn poznatků o WebCT a nových trendech vzdělávání může být vodítkem pro organizace a instituce zabývající se vzděláváním manažerů, které se rozhodují o zavedení softwarových přístupů do vzdělávání či o zpestření výuky novými trendy a metodami. Právě pro ně mohou být poznatky obsažené v této práci přínosné. Obdobný systém jako WebCT mohou vzdělávací organizace a instituce plně využít ke vzdělávání v kombinaci s novými trendy vzdělávání tak, aby rozvíjely jednotlivé kompetence a osobnost manažerů. Jako doporučení je dobré uvést, že mít samotný systém nestačí. Je potřeba ho vybrat tak, aby vyhovoval požadavkům dané instituce a byl snadno upravitelný. Návrhem pro efektivnější využití systému je vyřešení otázky jeho seznámení se všemi uživateli. Je třeba mít na paměti, že se systémem se musejí podrobně seznámit všichni budoucí uživatelé. To se může dít odborně vedenými semináři a školeními. Jistě by nepůsobilo nejlépe, kdyby lektoři nevěděli, jak v systému pracovat. Stejně tak musí být pro účastníky on-line kurzů v systému k dispozici návod k pohybu v systému a případný kontakt při potížích. Protože systém by se měl měnit spolu s ostatními změnami (změna technologií, vyučovacích metod) a dále se vyvíjet, bylo by dobré pořádat jednou za několik let nová školení pro lektory a aktualizovat návody pro účastníky. To ovšem není práce pro jednoho člověka, ale pro celý tým lidí, kteří by měli mít na starosti pouze správu celého systému. Veškeré změny a vylepšení je však třeba konzultovat s lektory a účastníky (např. pomocí zmíněných dotazníků) tak, aby vyhovovaly právě těm, kteří systém nejvíce využívají.

Management v České republice se bude dále rozvíjet a snažit se dohonit zahraniční úroveň. Už nyní jsou k nám přinášeny nové informace a poznatky v této oblasti. Je zřejmé, že i v managementu se budou stále více uplatňovat informační a komunikační technologie a to i ve vzdělávání manažerů. Lze předpokládat, že na každé vysoké škole bude uplatněn softwarový přístup ke vzdělávání i nové vzdělávací trendy. Pokud budou tyto přístupy používány s ohledem na rozvoj osobnosti a kompetencí budoucích pracovníků, mohou být tyto efektivně připravováni pro své budoucí povolání.

7 Literatura

• Knihy a publikace

- [1] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] BRDIČKA, Bořivoj. *Role internetu ve vzdělávání. Studijní materiál pro učitele snažící se uplatnit moderní technologie ve vzdělávání*. 1. vyd. Kladno : AISIS, 2003. ISBN 80-239-0106-0.
- [3] ČECH, Pavel; BUREŠ, Vladimír. *Software pro manažery*. 1. Vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-597-9.
- [4] DEÁK, Petr a kol. *Kvalita a image manažerských škol*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. ISBN 80-7357-090-4.
- [5] DOSTÁL, Jiří. *Počítač ve vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Votobia Olomouc, 2007. ISBN 978-80-7220-295-9.
- [6] HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- [7] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] KAMP, Di. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0005-0.
- [9] KAPOUNOVÁ, Jana. *Používání informační a komunikační technologie ve výuce*. 1. vyd. České Budějovice : Pedagogická fakulta OU, 1999. ISBN 80-7042-145-2.
- [10] KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora. Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2453-9.
- [11] KRAIGER, Kurt. *Creating, implementing and managing effective training and development: state-of-the art lessons for practice*. 1.vyd. San Francisco : Jossey-Bass, 2002. ISBN 0-7879-5396-2.
- [12] KUBEŠ, Marián; SPILLEROVÁ, Dagmar; KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN80-247-0698-9.
- [13] MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností. People management*. 1. vyd. Praha : Aspi, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.

- [14] POULOVÁ, Petra. *Využití virtuálního prostředí WebCT pro podporu kombinované a prezenční výuky*. 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2003. ISBN 80-7041-150-3.
- [15] POULOVÁ, Petra: *Průvodce studenta virtuálním prostředím WebCT*. 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2003. ISBN 80-7041-138-4.
- [16] PROKOPENKO, Joseph; KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- [17] ŠULEŘ, Oldřich. *Zvládáte své manažerské role?* Praha : Computer press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.
- [18] VANĚK, Jindřich. *E-learning, jedna z cest k moderním formám vzdělávání*. 1. vyd. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta, 2008. ISBN 978-80-7248-471-3.

- **Články ve sbornících**

- [19] DVOŘÁČKOVÁ, Alexandra Použití simulační hry ve výuce Ekonomie firmy. In *6. ročník konference Alternativní metody výuky 2008*. 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2008. s. 15. ISBN 978-80-7041-454-5.
- [20] POULOVÁ, Petra. Postoje studentů k elearningu. In MECHLOVÁ, Erika. *Information and Communication Technology in Education*. 1. vyd. Ostrava : Ostravská univerzita, 2002. s. 135-139. ISBN 80-7042-828-7.
- [21] POULOVÁ, Petra. Assessment of eLearning Contribution to Education of Students and Academics at University of Hradec Kralove. In *6th International conference on emerging e-learning technologies and applications*. Košice : Elfa, 2008. s. 63-70. ISBN 978-80-8086-089-9.

- **Elektronické zdroje, www stránky**

- [22] POULOVÁ, Petra. *Oliva Průvodce studenta WebCT*. [online]. 2008 [cit. 2010-03-22]. Dostupné z WWW: https://fim.uhk.cz/oliva/pro_studenty/html/pruv_stud2008.mht#_Toc187828728.
- [23] ZANDL, Patrick. *Historie českého Internetu II. Lupa.cz : Server o českém internetu* [online]. 2003 [cit. 2010-02-22]. Dostupný z WWW: <http://www.lupa.cz/clanky/historie-ceskeho-internetu-ii/>. ISSN 1213-0702.

8 Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tab. 1.1: Psychologické rysy osobnosti manažera.....	9
Tab. 1.2: Vlastnosti osobnosti manažera.....	10
Tab. 3.1: Srovnání výukových metod	21
Tab. 3.2: Volba vzdělávací metody.....	22
Tab. 4.1: Srovnání e-learningu a e-developmentu	30

Seznam obrázků

Obr. 2.1: Graf podílu jednotlivých oblastí na celkovém vzdělávání manažera	17
Obr. 4.1: Možnost vedení e-learningových kurzů.....	28
Obr. 5.1: Vstupní obrazovka do prostředí WebCT	35
Obr. 5.2: Přihlašování do prostředí WebCT.....	36
Obr. 5.3: Osobní stránka po přihlášení do WebCT	37
Obr. 5.4: Záložka Správce obsahu	38
Obr. 5.5: Aktivity kurzu	39
Obr. 5.6: Graf návštěvnosti jednotlivých modulů	41
Obr. 5.7: Spokojenost s virtuálním studijním prostředím	41

9 Seznam příloh

Příloha č. 1	I
--------------------	---

Příloha č. 1

Seznam vysokých škol v České republice, které se zaměřují na vzdělávání budoucích manažerů v oblasti ekonomicko-správní

- **Státní vysoké školy**

1. *Univerzita obrany v Brně* (www.unob.cz)

- Fakulta ekonomiky a managementu (FEM)

- **Veřejné vysoké školy**

2. *Masarykova univerzita v Brně* (www.muni.cz)

- Ekonomicko-správní fakulta (EFS)

3. *Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích* (www.jcu.cz)

- Ekonomická fakulta (EF)

4. *Západočeská univerzita v Plzni* (www.zcu.cz)

- Fakulta ekonomická (FEK)

5. *Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem* (www.ujep.cz)

- Fakulta sociálně ekonomická (FSE)

6. *Slezská univerzita v Opavě* (www.slu.cz)

- Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné (OPF)

7. *Univerzita Hradec Králové* (www.uhk.cz)

- Fakulta informatiky a managementu (FIM)

8. *Vysoké učení technické v Brně* (www.vutbr.cz)

- Fakulta podnikatelská (FP)

9. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* (www.utb.cz)

- Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně (FaME)

10. *Univerzita Pardubice* (www.upce.cz)

- Fakulta ekonomicko-správní (FES)

11. *Vysoká škola báňská – technická univerzita Ostrava* (www.vsb.cz)

- Fakulta ekonomická (EkF)

- 12. Technická univerzita v Liberci** (www.tul.cz)
- Ekonomická fakulta (EF)
- 13. Vysoká škola ekonomická v Praze** (www.vse.cz)
- Fakulta podnikohospodářská (FPH), Fakulta managementu (FM)
- 14. Česká zemědělská univerzita v Praze** (www.czu.cz)
- Provozně ekonomická fakulta (PEF)
- 15. Mendelova univerzita v Brně** (www.mendelu.cz)
- Provozně ekonomická fakulta (PEF)
- 16. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích** (www.vstecb.cz)
- Katedra ekonomiky a managementu
- **Soukromé školy**
- 17. Evropský polytechnický institut, s. r. o.** (www.edukomplex.cz)
- 18. Vysoká škola hotelová v Praze 8, s. r. o.** (www.vsh.cz)
- 19. Bankovní institut vysoká škola, a. s.** (www.bivs.cz)
- 20. Vysoká škola finanční a správní** (www.vsfs.cz)
- 21. Škoda auto, a. s. vysoká škola** (www.savs.cz)
- 22. Vysoká škola podnikání, a. s.** (www.vsp.cz)
- 23. Vysoká škola cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství, s. r. o.** (www.vscrhl.cz)
- 24. Soukromá vysoká škola ekonomických studií, s. r. o.** (www.svses.cz)
- 25. Akademie Sting, o. p. s.** (www.sting.cz)
- 26. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, s. r. o.** (www.ujak.cz)
- 27. Vysoká škola Karla Engliše v Brně, a. s.** (www.vske.cz)
- 28. University of New York in Prague s. r. o.** (www.unyp.cz)
- 29. Vysoká škola ekonomie a managementu, o. p. s.** (www.vsem.cz)
- 30. Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, a. s.** (www.vsmie.cz)
- 31. Středočeský vysokoškolský institut, s. r. o.** (www.svikladno.cz)
- 32. Západomoravská vysoká škola Třebíč, o. p. s.** (www.zmvs.cz)
- 33. Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s.** (www.vasers.cz)

34. *Rašínova vysoká škola, s. r. o.* (www.ravys.cz)
35. *Newton College, a. s.* (www.newtoncollege.cz)
36. *B.I.B.S., a. s. Brno* (www.bibs.cz)
37. *Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s. r. o.* (www.svse.cz)
38. *Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.* (www.mvso.cz)
39. *Unicorn College, s. r. o.* (www.unicorncollege.cz)
40. *Vysoká škola aplikovaných ekonomických studií, s. r. o.* (www.vsaes.cz)