

# E-learning v rozvoji manažérskych pracovníkov

## Fojtík, Rudolf; Moringová, Monika; Petáková, Gabriela

Kľúčové slová: e-learning, distance learning, e-learning effectiveness, e-learning limitations, management development

**Abstrakt**

Táto práca predstavuje systematickú literárnu rešerš zameranú na e-learning ako nástroj rozvoja a vzdelávania vedúcich pracovníkov. Našim cieľom bolo nájsť dostatočné množstvo relevantnej literatúry a na základe jej analýzy získať odpoveď na našu výskumnú otázku. Ako zdroje literatúry sme využili odborné štúdie zaoberajúce sa problematikou e-learningu v organizáciách, konkrétne u vedúcich pracovníkov. Celkový počet zdrojov, na základe ktorých sme hľadali odpovede na výskumnú otázku je 23. Výsledky sme spracovali v rámci troch oblastí, pretože zdrojov týkajúcich sa výlučne rozvoja vedúcich pracovníkov nebolo dostatok. Táto práca pojednáva o tom, aké kompetencie vedúcich pracovníkov je možné rozvíjať prostredníctvom konceptu e-learningu. Zistili sme, že manažéri si pomocou e-learningu dokážu rozvíjať počítačové zručnosti, kognitívne schopnosti a kreatívne myslenie. V určitých prípadoch sa koncept e-learningu využíva aj na rozvoj jemných znalostí. Zároveň sme sa vo výsledkoch zamerali aj na určité nedostatky tohto konceptu. Poukázali sme na dôležitosť jasne zadefinovaných cieľov vzdelávania, konzistentnosti stratégie, ale aj nedostatočnú motiváciu a častý odpor vedúcich pracovníkov voči e-learningu.

### Úvod

S rýchlym pokrokom v oblasti informačných technológií za posledné dve desaťročia sa online vzdelávanie dramaticky zvyšuje a e-learning tak ovplyvnil mnoho oblastí vrátane vzdelávania vedúcich pracovníkov (Mohelská & Sokolová 2014, s. 83). Takmer každá organizácia, bez ohľadu na odvetvie, veľkosť, alebo typ sa snaží pravidelne vzdelávať svojich zamestnancov v odpovedajúcej kvalite. Podniky preto neustále hľadajú nové a inovatívne spôsoby, ktoré by boli nie len spoľahlivejšie v dosahovaní požadovaných výsledkov, ale zároveň aj nákladovo efektívnejšie. Problémom tradičných výukových metód je práve ich chýbajúca flexibilita. Práve e-learning a technologické nástroje s ním spojené poskytujú chýbajúcu flexibilitu, ktorá sa dokáže prispôsobiť požiadavkám zamestnancov. Na jednej strane e-learning poskytuje flexibilitu zamestnancom, ktorý sa môžu venovať vzdelávaniu v rámci vlastných časových možností, no na druhej strane je flexibilita poskytovaná aj samotnému podniku, ktorý dokáže aktualizovať obsah školenia podľa aktuálnych potrieb. Navyše podniky potrebujú vzdelávať svojich zamestnancov nákladovo efektívnym, účinným a dôkladným spôsobom. A práve e-learning môže poskytnúť podnikom riešenia na dosiahnutie týchto cieľov (Chen, 2008, s. 47).

Podniky si uvedomujú, že rozvoj kompetencií manažérskych pracovníkov je kľúčovým faktorom pre udržanie konkurencieschopnosti. Avšak koncept e-learningu vo vzdelávaní manažérskych pracovníkov neposkytuje univerzálnu platformu, prostredníctvom ktorej je možné rozvíjať všetky kompetencie manažmentu. Pred samotnou implementáciou e-learningu ako nástroja pre rozvoj manažérov si podnik musí stanoviť, aké kompetencie chce rozvíjať a či je e-learning vhodným nástrojom.

Cieľom tejto práce je zamerať sa na problematiku e-learningu a nájsť odpoveď na našu výskumnú otázku “*Pre rozvoj akých kompetencií manažérov je e-learning vhodný a naopak aké sú obmedzenia tohto konceptu?”* Práca nám pomáha rozšíriť si svoje poznatky a lepšie pochopiť koncepciu vzdelávania a rozvoja manažérov.

Práca je rozdelená na niekoľko častí. V teoretických východiskách sa budeme zaoberať teóriou týkajúcou sa e-learningu, predovšetkým so zameraním sa na jeho využitie v oblasti vzdelávania a rozvoja manažérov a na poukázanie výhod a nevýhod tohto konceptu. Následne v kapitole výskumné metódy popíšeme ako sme postupovali pri vyhľadávaní relevantných zdrojov. Keďže je obťažnejšie dohľadať články, ktoré by sa venovali výlučne rozvoju manažérov prostredníctvom e-learningu, tak je kapitola výsledky rozdelená do troch oblastí. Posledná časť práce predstavuje diskusiu, v ktorej zistené výsledky rozoberáme a kriticky zhodnocujeme. V závere zhrňujeme k akým zisteniam sme dospeli.

### Teoretické východiská

Na začiatok je potrebné definovať, čo to e-learning vlastne je. E-learning je získavanie a využívanie vedomostí distribuovaných predovšetkým elektronickými prostriedkami. Táto forma učenia sa v súčasnosti závisí od sietí a rôznych technológií ako sú počítače a mobilné telefóny (Liu & Wang, 2009, s.193). V literatúre nájdeme samozrejme viacero definícií, avšak ich podstata tkvie v tom, že ide o určitú formu vzdelávania prostredníctvom digitálnych technológií.

Koncept e-learningu sa začal zreteľnejšie rozvíjať v rokoch 1980 až 1990, kedy nastal výraznejší pokrok v rozvoji informačných technológií (Chen, 2008, s.46). Neskôr, keď si väčšie organizácie uvedomili, že hlavnou výhodou e-learningu je úspora nákladov na vzdelávanie, vkladali do rozvoja tohto konceptu veľké nádeje. Postupom času s rozvojom informačných technológií sa postupne rozvíjal aj e-learning do podoby, ktorú poznáme dnes. Keďže žijeme v dobe, kedy sú všetky naše činnosti prepojené s technológiami, je prirodzeným vývojom, že vzdelávanie sa stáva integrovanejším a technologickejším.

**Typy e-learningu**

V súčasnosti rozlišujeme viacero typov e-learningu, Elkins a kol. (2015) uvádzajú 3 hlavné typy, a to synchrónny, asynchrónny a kohortový. Pri *synchrónnom e-learningu* sa inštruktor a poslucháči zúčastňujú vzdelávacieho podujatia v stanovenom čase prostredníctvom využitia platformy, ako napríklad Google meets. Opakom synchrónneho je *asynchrónny,* označovaný aj ako samoštúdium, pri ktorom sa nevyžaduje zapojenie inštruktora alebo kolegov. Hrastinski (2008) tento typ popisuje ako kľúčový komponent čo sa týka flexibility e-learningu. Účastníci tohto typu učenia majú vďaka tomu viac času na zdokonaľovanie svojich výstupov. Pri *kohortovom* *e-learningu* majú poslucháči pridelené aktivity (projekty, úlohy, videá), ktoré musia do stanoveného termínu dokončiť. V rámci kurzu sa účastníci učia vo svojom voľnom čase *(*Elkins a kol., 2015). Welsh a kol. (2003, s. 247) popisujú ešte *blended e-learning,* ktorý je kombináciou synchrónneho, asynchrónneho a prezenčného vyučovania. Táto forma funguje na princípe, v ktorom si účastník kurzu naštuduje problematiku pomocou vopred spracovaného modulu. Následne sa tieto vedomosti aplikujú v osobnej prítomnosti školiteľa pomocou diskusie a role-playingu.

**E-learning vo vzdelávaní manažérov**

Vzdelávanie pracovníkov na manažérskych pozíciách je jednou z kritických oblastí, ktoré majú dopad na celkovú konkurencieschopnosť organizácie. Počas vzdelávania manažéri získajú nové znalosti a kompetencie, ktoré budú pre organizáciu zdrojom nových nápadov a inovatívnych riešení. E-learning je jednou z foriem vzdelávania, ktoré sa môžu využiť pri vzdelávaní pracovníkov na manažérskych pozíciách. Salloum et al. (2019) uvádzajú, že prvým krokom k úspešnému zavedeniu e-learningu je prijatie tohto konceptu samotnými manažérmi.

Slotte a Herbert (2006, s.237) prezentujú, že hlavný benefit plynúci z využitia e-learningu na pracovisku je flexibilita a lepšia organizácia času z pohľadu manažéra. Kimiloglu et al. (2017, p. 342-345) definujú ďalšie výhody, a to konzistentnosť vzdelávania, zvýšenú produktivitu, úsporu času, ale napríklad aj minimalizáciu nákladov na cestovanie. K nevýhodám e-learningu patria technické problémy, nedostatok interakcie a sociálneho kontaktu a nedostatočná spätná väzba. Samotný manažéri upozorňujú na vzniknuté problémy počas online foriem vzdelávania. Problémom je udržanie pozornosti, nedostatočná koncentrácia a motivácia, no aj deficit osobného kontaktu. Mohelská & Sokolová(2014, s. 88) napriek uvedeným nevýhodám konceptu konštatujú, že školenie základných manažérskych zručností pomocou e-learningu je rovnako efektívne ako tradičné metódy.

### Výskumné metódy a dáta

K spracovaniu seminárnej práce sme využili metódu systematickej literárnej rešerše, ktorá sa vyznačuje väčšou transparentnosťou a objektivitou. Tranfield a kol.(2003, s.209) špecifikujú, že systematická rešerš sa líši od tradičnej rešerše vedeckým a podrobnejším procesom vyhľadávania zdrojov, ktorého cieľom je minimalizácia zaujatosti, skreslenia a chýb. Z tohto dôvodu je systematická rešerš považovaná za kvalitnejšiu a hodnotnejšiu.

Vyhľadávanie zdrojov by sme mohli rozdeliť do niekoľkých krokov. Všetky využité zdroje sú recenzované, vyhľadávali sme primárne na stránke Web of Science. Jedine v prípade, kedy sme neboli schopný dohľadať plný text článku, sme využili systémy ako Google Scholar, EBSCO Discovery alebo Science direct.

***1.krok****: Tvorba vyhľadávacieho algoritmu*

Pri hľadaní zdrojov na Web of Science sme využili pokročilé vyhľadávanie (Advanced research), pre ktoré sme vytvorili nasledovný algoritmus:

((((((TI=(((elearning\*) OR (e-learning) OR (distance learning) ))) AND (TS= ((manager\*) OR (management\*))) AND (TS= (((develop) OR (train) NEAR (skills) OR (competence) )))))))) AND (LA= (English)) AND (DT= (Article))

***2.krok:*** *Selekcia zdrojov podľa kategórií*

V druhom kroku sme vyselektovali zdroje podľa kategórií, rozhodli sme sa ponechať zdroje vzťahujúce sa k manažmentu, podnikaniu a sociológií.

***3.krok:*** *Odstránenie neaktuálnych zdrojov*

Odstránenie zdrojov, ktoré boli publikované neskôr ako v roku 2005. Nebolo jednoduché dohľadať zdroje, ktoré by sa priamo zameriavali na rozvoj manažérskych pracovníkov prostredníctvom e-learningu, preto sme použili aj literatúru, ktorá je trochu staršia, no poskytovala nám relevantné informácie.

***4.krok:*** *Odstránenie nerelevantných zdrojov*

V tomto kroku sme analyzovali abstrakty, ale aj samotné texty výsledných článkov. Na základe analýzy boli odstránené články, ktoré neposkytovali informácie relevantné k zodpovedaniu výskumnej otázky. Vylúčili sme články ktoré nepojednávali o rozvoji manažérov, ale aj množstvo článkov, ktoré sa venovali e-learningu v školstve a neposkytovali potrebné informácie. Celkovo sme odstránili 16 článkov.

***5.krok:*** *Vyhľadávanie prostredníctvom kľúčových slov*

Okrem spomínaného algoritmu sme vyhľadávali zdroje aj prostredníctvom kľúčových slov. Používali sme kľúčové slová: e-learning, distance learning, e-learning effectiveness, e-learning limitations a management development. Pri vyhľadávaní sme dbali na aktuálnosť článkov, rovnako ako pri vyhľadávaní prostredníctvom algoritmu sme nevyužívali zdroje publikované v roku 2004 a neskôr.

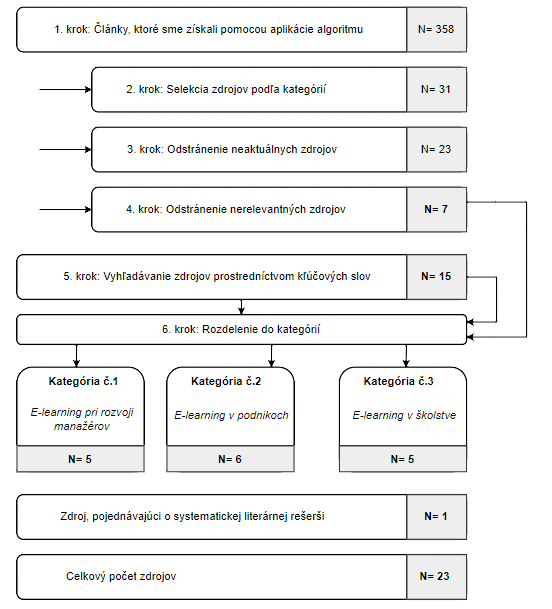
***6. krok:*** *Rozdelenie do kategórií*

Keďže bolo ťažšie nájsť zdroje, ktoré by sa priamo venovali e-learningu ako konceptu pre rozvoj manažérov, rozdelili sme nasledovnú časť do troch kategórií. V prvej kategórií sme využili články zamerané na rozvoj manažérov. Druhá pojednáva o e-learningu ako koncepte využívaného v podnikoch pre vzdelávanie a rozvoj všetkých zamestnancov. A posledná oblasť je zameraná na e-learning na vysokých školách s možnou aplikáciou na vedúcich pracovníkov.

V nasledovnej tabuľke uvádzame hlavné výskumné práce použité v časti výsledky, ktoré sme dohľadali prostredníctvom algoritmu na Web of Science a niektoré pomocou kľúčových slov v iných databázach.

*Tabuľka 1 Prehľad výskumných prác použitých pre časť výsledky*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **E-learning pri rozvoji manažérov** | **E-learning v podnikoch** | **E-learning v školstve** |
| Derouin a kol., 2005 | Chen, 2008 | Gueutal, 2009 |
| Korhonen a kol., 2005 | Jokić a kol., 2012 | Lin & Wu, 2016 |
| Moon a kol., 2005 | Marjanovic a kol., 2016 | Kassymova a kol., 2020 |
| Slotte & Herbert, 2006 | Acton & Scott, 2005 | Songkram, 2015 |
| Tadimeti, 2014 | Kim a kol.,2011 | Songkram & Puthaseranee, 2015 |
|  | Brown, 2005 |  |



*Obrázok 1: Postup vyhľadávania dát*

### Výsledky

1. **E-learning pri rozvoji manažérov**

E-learning sa v rozvoji manažérskych pracovníkov využíva primárne na rozvoj počítačových zručností (Derouin a kol., 2005, s. 922). Je to evidentné najmä z dôvodu, že výučba prostredníctvom e-learningu je založená na spoznávaní nových technológií a ich využiteľnosti v praxi. Tadimeti (2014, s.34) uvádza, že e-learning sa nevyužíva len na rozvoj IT zručností, ale aj na rozvoj jemných zručností. Pod týmto pojmom rozumieme rozvoj v oblasti komunikácie, tímovej práce a vedenia ľudí. (Derouin a kol., 2005, s. 922) poukazujú na existujúci rozpor v tom, či je e-learning vhodným nástrojom pre rozvoj jemných zručností. Tento rozpor vznikol najmä z toho dôvodu, že jemné zručnosti zahŕňajú rozvoj verbálnych a neverbálnych schopností, ktoré sa tradične trénujú pri osobnom kontakte. Korhonen a kol.(2005, s. 504) prezentujú štúdiu z oblasti online vzdelávania vedúcich pracovníkov v zdravotníctve, kde sa uvádza, že e-learning je vhodný nástroj pre zlepšenie písomnej komunikácie a schopnosti interakcie medzi účastníkmi. Slotte & Herbert (2006, s. 237) dodávajú, že vzdelávaní vedúci pracovníci si nerozvinú len počítačovú gramotnosť a seba vzdelávacie schopnosti, no tiež musia rozvíjať významné schopnosti multitaskingu, aby boli schopní vyrovnať sa s požiadavkami bežného pracovného života. Pri vzdelávaní prostredníctvom e-learningu je bežnou praxou, že sa používajú viaceré platformy súčasne, pričom vzdelávaný manažér musí byť schopný pracovať s rôznymi nástrojmi, zároveň musí udržať pozornosť a vnímať prednášajúceho, čo pomáha manažérom rozvíjať schopnosť koncentrovať sa na viaceré činnosti súčasne.

Autori Moon a kol. (2005, s. 370-384) sa venujú problematike tvorenia e-learningov pre vedúcich pracovníkov. Paradoxne, v porovnaní so štúdiou od Derouin a kol. (2005, s.922) uvádzajú, že práve využitie technológie (a internetu) pri školení manažérov je jedným z hlavných úskalí jeho úspešného zavedenia. Mimo tohto ako ďalší problém uvádzajú fakt, že dospelí ľudia sa učia efektívnejšie vykonávaním činností ako čistým učením, čo v kombinácií s nízkymi časovými možnosťami manažérov tvorí kritickú bariéru v úspešnosti e-learningu. Na druhú stranu e-learning poskytuje aj mnoho príležitostí, príkladom sú sebareflexia prostredníctvom poskytovania feedbacku od tútorov, e-rozhranie poskytuje manažérom podporu a motiváciu od “študentov” na rovnakej úrovni, pričom k týmto prostriedkom majú prístup kedykoľvek, vyhovujúc ich pracovným a domácim záväzkom.

1. **E-learning v podnikoch**

Vzdelávanie zamestnancov v podnikoch prostredníctvom e-learningu sa v súčasnosti stalo bežným postupom. E-learning im tak umožňuje školiť zamestnancov z rôznych oddelení na rôznych miestach, zrýchliť čas zaškolenia, prekonať rozdiely v odbornej príprave medzi rôznymi spoločnosťami (Jokić a kol., 2012, s. 149-150). Podľa Chena (2008, p. 47-49) e-learning pomáha podnikom získať konkurenčnú výhodu. Avšak poukazuje na určité obmedzenia tohto konceptu, ktoré hovoria o tom, že ak chcú byť spoločnosti úspešné, musia tieto obmedzenia pochopiť a na základe toho dobre prepracovať plán implementácie e-learningu. Ide jednak o motiváciu zo strany zamestnanca, ale taktiež aj neprijatie tohto konceptu pracovníkmi, IT infraštruktúru podniku a najmä o obmedzenia noriem týkajúce sa prenosu obsahu z jedného systému do iného. Marjanovic et al. (2016, p. 267) dodávajú, že kvalita IT štruktúry má veľký dopad na motiváciu vzdelávaných pracovníkov a znižuje ich odpor voči e-learningu.

Nedostatkom konceptu e-learningu môže byť aj časová flexibilita, ktorá je na jednej strane kľúčovou výhodou pre vzdelávaných zamestnancov. No na druhej strane, Brown (2005, p. 477) dodáva, že podniky by mali vytvárať dostatok priestoru a času na e-learning, aby nedochádzalo k vzdelávaniu, nad rámec pracovnej doby, čo má negatívny dopad na motiváciu zamestnancov. Obmedzením pre vzdelávaných zamestnancov môže byť situácia, kedy nemajú vyčlenený dostatočný časový priestor na vzdelávanie. V takom prípade klesá ich motivácia vzdelávať sa a prirodzene sa vytvára odpor voči e-learningu, čím klesá celková efektivita vzdelávacieho programu.

Acton & Scott (2005, s. 4) uvádzajú, že chýbajúcim elementom väčšiny e-learningových programov sú jasne zadefinované ciele a konzistentnosť stratégie. Je dôležité, aby si spoločnosť stanovila čoho chce prostredníctvom vzdelávania dosiahnuť, pričom musí ísť o relevantné informácie pre vzdelávaných pracovníkov.

Štúdia Kim et al. (2011, s. 739-763) sa zaoberá tréningom jemných znalostí pomocou e-learningu v odvetví služieb. Ako výhody, ktoré je možné aplikovať na vedúcich pracovníkov, je možné uviesť instantný prístup k akémukoľvek typu informácií a lepšie využitie časových kapacít účastníkov. Na druhú stranu, e-learning nie je na základe ich štúdie vhodný na trénovanie všetkých jemných znalostí (a teda nedokáže poskytnúť kompletnú náhradu za tradičnú formu vzdelávania zamestnancov).

1. **E-learning v školstve**

Keďže sme neboli schopný nájsť dostatočné množstvo zdrojov, ktoré by pojednávali výlučne o vzdelávaní vedúcich pracovníkov, rozhodli sme sa využiť aj zdroje, ktoré sa týkajú e-learningu na vysokých školách. Vyselektovali sme také informácie, ktoré sú aplikovateľné aj na vedúcich pracovníkov.

Podľa Songkram & Puthaseranee (2015, s. 778) e-learning okrem iného slúži na rozvoj kognitívnych schopností. Kassymova et al. (2020, p. 3689) dopĺňa, že formovanie kognitívnych schopností študentov pomocou e-learningu umožňuje uspokojovať potreby spoločnosti a optimálne riešiť úlohy. Manažéri pri výkone svojej práce často krát riešia komplexné problémy, z čoho usudzujeme, že rozvoj analytického, kritického, no aj kreatívneho myslenia by bol pre výkon ich povolania prínosný. Songkram (2015, p. 675) dodáva, že vo virtuálnom prostredí je dôležité vytvorenie podmienok, ktoré podporujú kreatívne myslenie. Vzdelávacie prostredie by malo vytvárať priestor na otvorený dialóg medzi študentmi a inštruktormi, ale aj medzi študentami navzájom. Lin a Wu (2016, p.1681-1682) prezentujú výsledky výskumu, ktorý dokazuje, že výučba tvorivého myslenia pomocou e-learningu pomohla stimulovať tvorivý potenciál študentov a naučila ich navrhovať kreatívne riešenia problémov. Myslíme si, že pri rozvoji kognitívnych schopností manažérov by mohli byť dosiahnuté podobné výsledky ako na vysokoškolskej pôde.

Pri analýze zdrojov sme narazili na článok, ktorý pojednáva o metakognitívnych schopnostiach, ktoré súvisia s e-learningom. Ich základom je schopnosť sebaovládania a seba monitorovania. Gueutal (2009, p. 553) upresňuje, že metakognitívna aktivita je dôležitá v každom vzdelávacom prostredí, no je oveľa dôležitejšia pri e-learningu, pri ktorom je nutné veľké množstvo kontroly zo strany vzdelávaného.

### Diskusia

Cieľom našej rešerše bolo zistiť názory na problematiku vzdelávania manažérov pomocou e-learningu z rôznych uhlov pohľadu. V nasledujúcej tabuľke uvádzame najdôležitejšie zistenia za účelom prehľadnosti.

|  |  |
| --- | --- |
| E-learning pri rozvoji manažérov | * Využitie e-learningu primárne na rozvíjanie počítačových znalostí * Protichodné názory o vhodnosti e-learningu v spojení s rozvíjaním jemných znalostí z dôvodu rozvoja schopností spojených s medziľudskou interakciou * Prístup k vzdelávaniu bez časového ohraničenia |
| E-learning v podnikoch | * Vysoká závislosť na existencií faktorov, ako štruktúra IT, motivácia a záujem “študenta” * Nejasne stanovené ciele e-learningu vedú k nadbytočnej časovej záťaži a demotivácií študenta |
| E-learning v školstve | * E-learning je výrazne efektívny pri rozvoji kognitívnych schopností * Dôležitosť interakcie medzi jednotlivými participantmi e-learningu a tútormi |

Štúdie sa zhodujú, že e-learning je vhodný na trénovanie tvrdých znalostí, ako napríklad práca s novou technológiou v podniku (Tadimeti; Derouin a kol.). Na druhú stranu, vhodnosť trénovania jemných znalostí je vysoko podmienená vlastnosťami konkrétneho e-learningu a samotnou osobnosťou každého účastníka tohto vzdelávania. Toto je možné pripísať samotnej podstate jemných znalostí, ktoré nie je možné nadobudnúť samotným štúdiom, ako sa zhodujú Moon et al. (rok) a Songkram (rok), ktorí poukazujú na dôležitosť vzájomnej interakcie medzi jednotlivými účastníkmi e-vzdelávania. Túto teóriu ďalej rozvíja Korhonen (rok.), ktorý tvrdí, že pokiaľ e-learning poskytuje dostatočnú sociálnu interakciu medzi účastníkmi, môže napomáhať k rozvoju určitých jemných znalostí, ako napríklad určité komunikačné znalosti. Tento faktor je avšak vysoko závislý na množstve účastníkov na e-learningu v rovnakom čase a teda závisí už na veľkosti konkrétneho podniku (e-learningového programu v prípade vzdelávania naprieč organizáciami), či je možné poskytnúť účastníkovi dostatočnú interakciu.

Dôležitým faktorom úspešnosti e-learningu je práve forma jeho zavedenia a už existujúce základy v podniku (Chen, rok?; Moon et al., rok?). Toto tvrdenie podporuje výskum (Marjanovic et al., rok?), ktorý uvádza že existuje priama súvislosť medzi stávajúcou kvalitou IT zázemia (a kvality samotného prostredia e-learningu) a mierou motivácie každého účastníka participovať sa na danom vzdelávaní.

Vedľajším efektom e-learningu je trénovanie schopnosti multitaskingu. Ako poukazuje literatúra (Slotte & Helbert, rok?), pričom toto je možné pripísať časovej vyťaženosti manažérov a dôležitosti skombinovať aktivitu štúdia s existujúcim pracovným vyťažením. V porovnaní s týmto je avšak dôležité poukázať na dôležitosť vyhradenia dostatočného času (toto tvrdenie podporuje Brown, ktorého štúdia poukazuje na nepriamu koreláciu medzi úrovňou časovej záťaže a motiváciou účastníka e-learningu tento program dokončiť, prípadne si vziať akékoľvek vedomosti) a vyfiltrovania obsahu e-learningu tak, aby jeho obsah bol relevantný a zahŕňal tak iba tréning znalostí dôležitých pre výkon vedúcej pozície (Nerelevantné informácie vedú k nadbytočnej záťaži a teda k poklesu motivácie).

Na základe skúmania zdrojov z vysokoškolského prostredia sme zistili, že koncept e-learningu sa využíva aj na rozvoj kognitívnych schopností (Songkram & Puthaseranee; Kassymova, rok, str. ?). Songkram (rok), Lin a Wu (rok) dopĺňajú informácie o rozvoji kreatívneho myslenia. Práve tvorivý prístup manažérov k riešeniu problémov je prostriedkom na dosahovanie efektívnych výsledkov v podnikoch. Keďže štúdie prezentujú informácie o rozvoji týchto schopností u študentov práve prostredníctvom e-learningu. Domnievame sa, že podobným spôsobom je možné rozvíjať kreatívne a kritické myslenie aj u vedúcich pracovníkov.

Cieľom našej štúdie bolo zistiť, pre rozvoj akých kompetencií manažérov je e-learning vhodný a naopak aké sú obmedzenia tohto konceptu. Dospeli sme k usúdeniu, že čím viac sa na spektre pohybujeme od tvrdých znalostí k jemným, tým menej vhodný je e-learning ako nástroj. Dôvodom je, že zatiaľ čo e-learning je bežne používaný ako forma vzdelávania pre zamestnancov na najnižších úrovniach podniku, manažéri potrebujú znalosti iné, ktoré nie je možné tak jednoducho zaistiť v online rozhraní. Negatívom e-learningového konceptu je, že na rozdiel od už spomenutých zamestnancov na najnižších úrovniach (a potrebe interakcie medzi účastníkmi), nie je možné zaobstarať dostatok účastníkov na manažérskych pozíciách v každej situácií.

Problémom štúdie je nedostatok relevantnej literatúry, ktorá by sa venovala priamo rozvoju vedúcich pracovníkov pomocou e-learningu. Bolo teda nutné brať v úvahu aj literatúru, ktorá sa zaoberala prínosmi e-learningu vo všeobecnosti, čo mohlo viesť k subjektívnym názorom v určitých častiach našej štúdie.

Napriek tomu, že v určitých dimenziách poskytujú autori vo svojich štúdiách protichodné názory, je možné usúdiť, že e-learning je vhodná forma vzdelávania vedúcich pracovníkov, pokiaľ sú zvážené určité faktory.

### Záver

V tejto práci sme sa pokúsili bližšie priblížiť problematiku e-learningu ako konceptu vzdelávania a rozvoja manažérov. V teórii sme si definovali tento pojem, popísali s akými typmi e-learningu sa môžeme stretnúť a poukázali aj na jeho výhody a nevýhody. Zdroje sme hľadali pomocou algoritmu a kľúčových slov vo viacerých databázach.

Na základe analyzovaných zdrojov sme usúdili, že koncept e-learningu je aj napriek istým nedostatkom vhodným nástrojom pre rozvoj vedúcich pracovníkov. E-learning dosahuje dobrých výsledkov pri rozvoji počítačových znalostí, multitaskingu a je vhodnejší pri rozvoji tvrdých schopností. Síce sa v niektorých podnikoch e-learning využíva aj na rozvoj jemných schopností, ale z dôvodu nedostatku osobného kontaktu sú preferovanejšie tradičné metódy rozvoja týchto kompetencií.

Dospeli sme k záveru, že ešte pred samotnou implementáciou konceptu e-learningu by mali podniky vedúcich pracovníkov dostatočne namotivovať, aby neprechovávali odpor voči e-learningu ako takému. Podniky to môžu dosiahnuť zabezpečením kvality informačných technológií, ale aj vymedzením dostatočného časového priestoru na rozvoj.

### Literatúra

Acton, T., Hill, S., & Scott, M. (2005). E-education-Keys to Success for Organisations. BLED 2005 Proceedings, 21.

Brown, K. G. (2005). A field study of employee e‐learning activity and outcomes. Human Resource Development Quarterly, 16(4), 465-480.

Derouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. (2005). E-Learning in Organizations. Journal of Management, 31(6), 920–940.

Elkins, D., & Pinder, D. (2015). E-learning Fundamentals: A Practical Guide. American Society for Training and Development.

Gueutal, H. G., Johnson, R. D., Gueutal, H., & Falbe, C. M. (2009). Technology, trainees, metacognitive activity and e‐learning effectiveness. Journal of managerial psychology.

Hrastinski, E. (2008). The potential of synchronous communication to enhance participation in online discussions: A case study of two e-learning courses. Information & Management, 45(7), 499-506.

Chen, E. T. (2008). Successful e-learning in corporations. Communications of the IIMA, 8(2), 5.

Kassymova, G. K., Kenzhaliyev, O. B., Kosherbayeva, A. N., Triyono, B. M., & Ilmaliyev, Z. B. (2020). E-Learning, Dilemma And Cognitive Competence. Journal of Talent Development and Excellence, 12(2s), 3689-3704.

Kim, J. S., Erdem, M., Byun, J., & Jeong, H. (2011). Training soft skills via e‐learning: international chain hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management.

Kimiloglu, H., Ozturan, M., & Kutlu, B. (2017). Perceptions about and attitude toward the usage of e-learning in corporate training. Computers in Human Behavior,72,339-349.

Korhonen, T., & Lammintakanen, J. (2005). Web‐based learning in professional development: experiences of Finnish nurse managers. Journal of Nursing Management, 13(6), 500-507.

Lin, C. S., & Wu, R. Y. W. (2016). Effects of web-based creative thinking teaching on students’ creativity and learning outcome. EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 12(6), 1675-1684.

Liu, Y., & Wang, H. (2009). A comparative study on e‐learning technologies and products: from the East to the West. Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research, 26(2), 191-209.

Marjanovic, U., Delić, M., & Lalic, B. (2016). Developing a model to assess the success of e-learning systems: evidence from a manufacturing company in transitional economy. Information Systems and e-Business Management, 14(2), 253-272.

Mohelská, H., & Sokolová, M. (2014). Effectiveness of using e-learning for business disciplines: the case of introductory management course. Economics and Management.

Moon, S., Birchall, D., Williams, S., & Vrasidas, C. (2005). Developing design principles for an e‐learning programme for SME managers to support accelerated learning at the workplace. Journal of Workplace Learning.

Salloum, S.A., Al-Emran, M., Shaalan, K. et al. (2019). Factors affecting the E-learning acceptance: A case study from UAE. Educ Inf Technol, 24, 509–530.

[Slotte, V.](https://www-emerald-com.ezproxy.muni.cz/insight/search?q=Virpi%20Slotte) and [Herbert, A.](https://www-emerald-com.ezproxy.muni.cz/insight/search?q=Anne%20Herbert) (2006). Putting professional development online: integrating learning as productive activity. [Journal of Workplace Learning](https://www-emerald-com.ezproxy.muni.cz/insight/publication/issn/1366-5626), 18(4), 235-247.

Songkram, N. (2015). E-learning system in virtual learning environment to develop creative thinking for learners in higher education. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 174, 674-679.

Songkram, N., & Puthaseranee, B. (2015). E-learning system in virtual learning environment to enhance cognitive skills for learners in higher education. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 174, 776-782.

Tadimeti, V. (2014). E-soft skills training: Challenges and opportunities. IUP Journal of Soft Skills, 8(1), 34-44.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence‐informed management knowledge by means of systematic review. British journal of management, 14(3), 207-222.

Welsh, E. T., Wanberg, C. R., Brown, K. G., & Simmering, M. J. (2003). E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. International Journal of Training and Development, 7(4), 245-258.