

**prof. dr hab. Leszek Koziół**

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Determinanty rozwoju e-learningu korporacyjnego** Conditions of e-learning implementation in an enterprise

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono istotę, znaczenie oraz warunki skutecznego wdrażania i rozwoju e-learningu korporacyjnego. Scharakteryzowano czynniki techniczno-technologiczne IT, poruszono kwestie teorii uczenia się i nauczania oraz podano przesłanki ekonomiczno-organizacyjne i zarządcze implementacji e-learningu. Szczególną uwagę zwrócono na techniki: uczenie się zespołowe, kooperatywne (*collaborative learning*), uczenie się od innych (*learn from others*), uczenie się dokładnie na czas (*just-in-time*); opisano koncepcję samoregulowanego uczenia się (*self-regulated learning – SRL*) oraz jego komponenty takie, jak motywacja skierowana na osiąganie celów i efektów, zarządzanie czasem własnym pracownika, zarządzanie środowiskiem oraz poszukiwanie pomocy. W konkluzji stwierdzono, że SRL w powiązaniu z e-learningiem korporacyjnym jawi się nam jako dynamiczny proces informacyjny generujący wiedzę z doświadczenia, fachowości i dojrzałości życiowej pracownika wchodzącego w interakcje z otoczeniem.

**Słowa kluczowe:** szkolenie, organizacja ucząca się, e-learning, samoorganizowane uczenie się (SRL)

**Abstract:** This paper presents a discussion about the essence of e-learning and the meaning of corporate e-learning as well as conditions of implementation this system in an organization. The article also presents a self-regulated learning (SRL) and its components such as motivation in terms of goal orientation, time management, environment management and help seeking. In the conclusion the author states that the e-learning connection with SRL is an active information process because knowledge generation is accomplished through individual experience, maturity and interaction with one's environment.

**Key words:** training, learning organization, e-learning, self-regulated learning (SRL)

### **Wstęp**

W licznej już i rozległej literaturze z zakresu zarządzania personelem i polityki rynku pracy, w definiowaniu szkolenia i uczenia się podkreśla się perspektywę indywidualnego pracownika, przyjmuje podejście personalne<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> W tym ujęciu, przez szkolenia rozumie się formę oraz sposób pogłębiania i rozszerzania kwalifikacji i specjalizacji w systemie szkolnym i pozaszkolnym. Zagadnienie to określa się również jako: „wiele różnorodnych działań i form doskonalenia umiejętności, podnoszenia wiedzy i kwalifikacji w różnych obszarach” (Łaguna M., *Szkolenia, jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydaw-

Wprawdzie niektórzy autorzy wspominają o tzw. perspektywie organizacji, lecz zazwyczaj mają wtedy na myśli szkolenia przygotowujące personel do pełnienia aktualnych i przyszłych ról w przedsiębiorstwie oraz kwestię zwiększenia efektywności pracy. Natomiast szkolenia uwzględniające punkt widzenia pracownika mają na celu – zdaniem tych autorów – poszerzenie horyzontów poznawczych pracowników, sprzyjanie samorealizacji, rozwijanie posiadanych kwalifikacji oraz zdobywanie nowych<sup>2</sup>. Podkreślają przy tym, iż korzyści finansowe są główną determinantą uczestnictwa personelu w programach szkoleniowych, praktyka wskazuje, że to właśnie możliwości pogłębiania umiejętności oraz indywidualnych zainteresowań pracowników najskuteczniej skłaniają ich do aktywnego uczestnictwa w szkoleniach<sup>3</sup>.

Cele szkoleniowe wynikają zatem zarówno z przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, jak i ze stwierdzonej luki pożądanych i istniejących profili kompetencyjnych poszczególnych pracowników i ich aspiracji poznawczych.

Znacznie szerzej proces szkolenia i rozwoju zawodowego pojmowany jest w organizacji uczącej się, której nieodłącznym atrybutem jest zarządzanie wiedzą.

W kontekście organizacji uczącej się<sup>4</sup> i zarządzania wiedzą przez szkolenie i rozwój pracowników rozumie się stworzenie warunków i wywołanie procesu uczenia się, w trakcie którego następuje uzupełnienie wiedzy oraz doskonalenie umiejętności i kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na obecnym i przyszłym stanowisku pracy, jak również wywołanie procesu doskonalenia organizacji. Ostatnia kwestia, dotycząca rozwoju organizacji, jest słabo eksponowana przez specjalistów z zakresu zarządzania personelem, brakuje również opisu metod pomiaru i oceny efektywności organizacyjnego uczenia się.

Szkolenie w ujęciu C. Argyrisa jest także rozumiane jako zestaw reguł odnoszących się do projektowania i doskonalenia procesów uczenia się, musi uwzględniać rozmaite konteksty organizacyjnego uczenia się oraz uczenie się członków organizacji.

Podsumowując tę krótką dyskusję wokół istoty szkolenia, należy dodać, iż stanowi ono znaczną część procesu uczenia się, nie istnieje więc kwestia odróżnienia, czy wyboru między szkoleniem a uczeniem się. Warto

---

nictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 13). Dotyczy to również poznania rynku pracy, a dokładniej szkoleń organizowanych przez publiczne służby zatrudnienia, mających na celu podnoszenie poziomu kompetencji zawodowych pracowników i tym samym zwiększenie ich aktywności zawodowej.

<sup>2</sup> A. Szczęsna, D. Danielewicz, *System szkoleń*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 156.

<sup>3</sup> A. Andrzejczak, *Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, pod red. Z. Wiśniewskiego i A. Pochtowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 156.

<sup>4</sup> W świetle rezultatów licznych badań i analiz statystycznych wiedza, szerzej kapitał intelektualny stanowią istotną determinantę rozwoju firmy i gospodarki, szczególnie w rozwijającej się gospodarce opartej na wiedzy (GOW). Uwarunkowania te wpływają na cele, strukturę, funkcjonowanie firmy, a do charakterystyki tych zjawisk stosuje się pojęcia: gospodarka ucząca się, organizacja inteligentna, tworząca wiedzę itp.

również podkreślić, że filarami organizacji uczącej się, jej kluczowymi instrumentami, są: uczenie się organizacji, uczenie się członków organizacji oraz uczenie się, jak się uczyć w ujęciu C. Argyrisa z tym, że szkolenie (uczenie się) pracowników może przybierać formę zinstytucjonalizowaną, sformalizowaną oraz formę spontanicznego, samoregulowanego uczenia się. Forma ta, mniej znana szerszemu ogółowi czytelników, zostanie omówiona w dalszej części artykułu.

### Istota i znaczenie e-learningu

Odkrycie Internetu, wynalazku na miarę epoki, spowodowało istotne zmiany w stosunkach społecznych i gospodarczych, również w nauczaniu i edukacji. Wśród licznych zastosowań Internetu na szczególną uwagę zasługuje e-learning. Według danych Sloan Consortium – międzynarodowej organizacji monitorującej rozwój edukacji internetowej – tempo wzrostu tego zjawiska wynosi około 20% rocznie i jak dotąd nie osiągnęło poziomu plateau.

W licznych pozycjach na te tematy można znaleźć wiele definicji e-learningu, jednak większość z nich pojmuje e-learning jako metodę nauczania z wykorzystaniem komputerów umożliwiającą stosowanie w procesie szkolenia różnych technik: tekstu, obrazu, video i dźwięku. Często podkreśla się, że e-learning to szkolenia, kursy lub jakiegokolwiek inne zajęcia o charakterze edukacyjnym, prowadzonych z wykorzystaniem technik komputerowych oraz Internetu<sup>5</sup>. Najkrócej można go określić jako metodę zdobywania wiedzy (techniką nauczania i sposobem uczenia się) z wykorzystaniem narzędzi informatycznych.

W świetle powyższych uwag uznano e-learning za tę formę edukacji, w której stosuje się interaktywne techniki komputerowe wykorzystywane przez uczącego się w dogodnym dla niego miejscu oraz czasie. Mogą one uzupełniać tradycyjne formy szkolenia lub edukacji, jak również mogą stanowić podstawową formę szkolenia.

Nawiązując do podanej, szerokiej definicji e-learning zawiera różne formy e-edukacji, a mianowicie e-learning akademicki, e-learning szkolny oraz e-learning korporacyjny, który jest przedmiotem badań opisanych w tej pracy.

W odróżnieniu od e-learningu akademickiego, e-learning korporacyjny ukierunkowany jest głównie na cele praktyczne związane z podnoszeniem konkurencyjności firmy, poprzez uczenie się organizacji a sposób uczenia się przez Internet może być oderwany od instytucji edukacyjnej, przebiegać spontanicznie, można by go zatem określić jako pozainstytucjonalne samoszkolenie. Przebiegające spontanicznie uczenie się, oderwane od instytucji edukacyjnych, określa się jako uczenie się od innych (learn from others), zwłaszcza od interesariuszy. Sprowadza się ono głównie do korzystania z ich doświadczenia, umiejętności, wiedzy fachowej, czerpania korzyści

---

<sup>5</sup> J. Bednarek, E. Lubina, *Kształcenie na odległość. Podstawy metodyki*, PWN, Warszawa 2008, s. 121.

z wiedzy na temat współpracy przy zaspokajaniu potrzeb: zarówno potrzeb podobnych, jak i komplementarnych<sup>6</sup>.

### **Proces projektowania e-learningu**

Upowszechnienie i rozwój e-learningu korporacyjnego wymaga uświadomienia kierownictwu i pracownikom potrzeby kształcenia oraz nauczania ich, jak się uczyć. E-learning jest nauką indywidualną, która odznacza się brakiem kontaktu uczącego się (pracownika) z nauczycielem (instruktorem), czy z innymi uczącymi się osobami. Znikają rygory formalne dyscyplinujące i motywujące do nauki, presja grupy, kontakty interpersonalne i inne czynniki społeczne. Wyizolowany uczący się, w porównaniu z tradycyjnym nauczaniem (face-to-face), jest zdany na siebie, musi polegać na swoich indywidualnych zdolnościach, umiejętnościach oraz możliwościach. Musi sam zorganizować sobie naukę własną, opracować sposób czerpania korzyści z doświadczenia innych, uczenia się od otoczenia.

Nawiązując do tej koncepcji learningu zaprezentowano wybrane, ważniejsze determinanty warunkujące projektowanie, implementację i rozwój learningu korporacyjnego. Szczególną uwagę zwrócono na czynniki związane z technologią IT, kwestie teorii uczenia się i nauczania oraz przesłanki ergonomiczno-organizacyjne i zarządcze. Proces projektowo-realizacyjny e-learningu obejmuje następujące fazy:

- I. Opracowanie logistyki e-learningu.
- II. Wybór metod i form uczenia się.
- III. Programowanie e-learningu.
- IV. Ocena efektywności e-learningu.

#### *LOGISTYKA E-LEARNINGU*

Pomijając szczegółowe kwestie techniczno-technologiczne projektowania i implementacji e-learningu należy najpierw wskazać na sposoby realizacji tej inwestycji. Otóż, uruchomienie platformy e-learningowej można zlecić wyspecjalizowanej firmie, co gwarantuje kompleksową obsługę przedsięwzięcia, a w szczególności dobór i zakup sprzętu, instalację oprogramowania i wdrożenie systemu oraz pomoc w przygotowaniu materiałów szkoleniowych.

Drugi sposób polega na wykorzystaniu własnych sił i środków inwestora przy zakupie i instalacji oraz wdrożeniu systemu, co w przypadku małych przedsiębiorstw stanowi nie lada problem. Nadto konieczne jest zatrudnienie osoby (osób) do wdrażania i nadzoru systemu, zwiększając tym samym koszty pracy.

Trzeci sposób to outsourcing usług szkoleniowych, forma mniej znana szerszemu ogółowi podmiotów gospodarczych, stosowana w ograniczonym

---

<sup>6</sup> R. Bennick, *Implementing learning from the corporate perspective*, [online, dostęp: 2013-01-29]. Dostępny w Internecie: <http://knowledgetree.flexiblelearning.net.au/edition05/download/Bennick>.

zakresie w dużych firmach, w postaci oferty dedykowanej do przedsiębiorstwa przez wyspecjalizowane firmy szkoleniowe.

### METODY I FORMY UCZENIA SIĘ

Istotnym elementem tworzenia cyfrowych treści nauczania jest wiedza o zasadach i metodach uczenia się. Dobrze przygotowany materiał i program nauczania silnie oddziałują na jakość szkolenia (kształcenia) niezależnie od sposobu przekazywania wiedzy, a więc bez względu na to, czy jest to sposób tradycyjny, czy wykorzystuje się alternatywne formy. Niemniej jednak nowoczesne środki technologii informacyjnej, zwłaszcza e-learning, pomagają poprawić sprawność tradycyjnych metod nauczania. Jak pokazują badania różnych autorów w kraju i za granicą, niską skuteczność tradycyjnych wykładów można poprawić wykorzystując środki audiowizualne, PRS (Personal Response System), czy stosując dodatkowo e-learning i inne.

Poniższy przegląd zasad i metod nauczania ograniczono jedynie do podania przykładów, zasygnalizowania niektórych, ważnych z punktu widzenia zarówno efektywności szkolenia, jak i skuteczności wdrażania e-learningu w organizacji (tab. 1).

Tabela 1. Efektywność różnych strategii nauczania

Strategie nauczania	Procent skuteczności
Wykład	5
Czytanie	10
Środki audiowizualne	15
Demonstracje	30
Grupy dyskusyjne	50
Laboratoria	75
Uczenie innych	90

Źródło: W. Błasiak, *Rozważania o nauczaniu...*, op. cit., s. 59.

Między teorią i praktyką istnieje rodzaj dodatniego sprzężenia zwrotnego. Praktyka inspiruje i weryfikuje teorię, teoria rozwija praktykę. Racjonalne wiązanie teorii z praktyką podnosi efektywność szkolenia, czy kształcenia. W przypadku zastosowania e-learningu szczególnie efektywne i skuteczne (trwałość uzyskanej wiedzy) są metody nauczania takie przykładowo, jak grupy dyskusyjne teoretyków i praktyków, uczenie innych, występujące w ramach kooperatywnego uczenia się (collaborative learning), czy demonstracje, np. nowych pomysłów, rozwiązań<sup>7</sup>. Wracając jednak na grunt e-learningowy powinien on ewoluować, rozwijać się w kierunku wykorzystania metod interaktywnych, a nie tylko teksty, wideo, dźwięk.

<sup>7</sup> W. Błasiak, *Rozważania o nauczaniu przyrody*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 53.

### PROGRAMOWANIE E-LEARNINGU

Przy projektowaniu e-learningu należy zwrócić uwagę na motywację uczących się, zainteresowanie kierownictwa firmy szkoleniami, uwzględnić poziom współpracy i partnerstwo instytucji rządowych, edukacyjnych, zainteresowanych przedsiębiorstw. Równie ważny jest system informacyjno-komunikacyjny obejmujący interesariuszy oraz system oceny efektywności e-learningu itp. Ze względu na ograniczone ramy artykułu, jak również z uwagi na fakt, iż powyższe zagadnienia są dość dobrze znane szerszemu gronu czytelników, pominięto je. W tej sytuacji wydaje się, że podanie szczegółowych i konkretnych zarazem wskazań dla organizacji (firm i instytucji) wprowadzających e-learning będzie zasadne<sup>8</sup>.

Podane propozycje odnoszą się do różnych obszarów i aspektów funkcjonowania firmy. Dotyczą zarówno wnętrza organizacji, jak i jej otoczenia, można je uzupełniać i rozwijać w miarę prowadzonych badań, jak również konkretyzować stosownie do potrzeb i okoliczności.

W odniesieniu do modelu biznesu i strategii firmy wybrane, ważniejsze kwestie, które należałoby rozważyć to:

- określenie komponentów modelu biznesu i wskazanie problemów, które należy rozwiązać aby przetrwać;
- określenie potrzeb szkoleniowych wraz z podaniem ryzyka realizacji strategii w razie nie spełnienia wymogów kwalifikacyjnych;
- rozważenie, czy w sytuacji implementacji e-learningu należy zmienić, skorygować strategię firmy.

Oferta dla klienta, jako zasadnicza komponenta modelu biznesu, zawiera propozycje tworzenia wartości takie przykładowo, jak: relacje z klientami, zrozumienie klienta, oferowanie wartości dla klienta. Badacze zajmujący się tą tematyką jako kluczowe zasoby wymieniają: pracowników i ich kompetencje, informacje, organizację systemu informatycznego oraz pojemność internetu i ekstranetu. Natomiast wśród kluczowych procesów wymienia się szkolenie i rozwój.

#### *Włączenie interesariuszy wewnętrznych*

Spośród licznych interesariuszy największą rolę w implementacji i funkcjonowaniu e-learningu odgrywają: pracownicy, kierownicy wszystkich szczebli, ze zwróceniem uwagi szczególnie na pracowników działu personalnego oraz działu IT. Należy uwzględnić ich oczekiwania i zainteresowania oraz motywacje uczących się podejmując odpowiednie decyzje zespołowe; nadto trzeba oddziaływać na style uczenia się, ze zwróceniem uwagi szczególnie na uczenie się zespołowe, kooperatywne (collaborative learning). Uczenie się kooperatywne w swej istocie polega na poszerzonej i pogłębionej refleksji osoby uczącej się oraz na dyskusji na dany temat z innymi.

---

<sup>8</sup> Wskazania i propozycje skutecznego wdrażania e-learningu opracowano na podstawie: Ben-  
nick R., *Implementing learning...*, op. cit.; Meger Z., *Motywacja w nauczaniu zdalnym*, [w:]  
„E-mentor” nr 4 (26)/2008; Koziół L., *Entrepreneur's business models*, [in:] Research Papers  
Collection, The Małopolska School of Economics in Tarnów, Issue 2(16)/2010.

### *Uczenie się od interesariuszy zewnętrznych*

Niezwykle ważnym sposobem uczenia się i narzędziem rozwoju pracowników jest uczenie się od innych (learn from others), a dokładniej kwestię tę ujmując identyfikacja i poznanie nowych produktów technicznych i rozwiązań organizacyjnych opracowanych i stosowanych zwłaszcza przez interesariuszy zewnętrznych. Opisy dobrych praktyk i nowych produktów można znaleźć nie tylko w literaturze, ale również w systemach zarządzania, modelach kształcenia i szkolenia pracowników, czy systemach zarządzania wiedzą licznych firm i instytucji.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw pozytywnie oceniła zastosowanie e-learningu i innych technologii informatycznych w doskonaleniu ich działalności operacyjnej. W szczególności podkreślano pozytywny, silny wpływ tego systemu na usprawnienie kontaktów z dostawcami, poprawę komunikacji w firmie, wzrost wydajności pracy; dość mocne oddziaływanie na ulepszenie metod zarządzania i uproszczenie procedur oraz niewielki wpływ na redukcję kosztów i usprawnienie procesu prognozowania.

Natomiast wśród efektów długoterminowych zastosowania e-learningu najczęściej wymieniano lepsze zaspokojenie potrzeb klientów oraz poprawę wizerunku firmy; podkreślono dość duży wpływ tego systemu na wzrost udziału w rynku m.in. przez zwiększanie liczby pozyskanych klientów, wzrost innowacyjności wewnętrznej pracowników oraz odpowiednio mniejsze jego oddziaływanie na wzrost wykształcenia pracowników.

### *Działać wolno i rozważnie, korzystając z własnych doświadczeń*

Nowe rozwiązania informatyczne, zwłaszcza e-learningowe, należy wprowadzać wolno i rozważnie, nie spieszyć się zbyt z ich wprowadzaniem. Ważne są bowiem pierwsze doświadczenia i reakcje osób, beneficjentów programu, które silnie oddziałują na jego implementację i funkcjonowanie, krótko mówiąc działać wolniej, ale lepiej.

### *Promocja systemu i wsparcie pracowników*

Należy promować e-learning, zwiększać motywację zespołu podając korzyści z tego typu nauczania. Nadto warto zorganizować ośrodek (stanowisko) pomocy technicznej, czy merytorycznej stwarzając pracownikom możliwość zdalnego uczenia się zarówno w domu, jak i w pracy.

### *Orientacja na jakość wprowadzonego systemu*

Zaprojektowanie procedury wprowadzania systemu e-learningu jest nieodzowne. Większość pracowników zna technikę komputerową, niemniej jednak dobra instrukcja obsługi zwiększa szanse powodzenia implementacji systemu. Podobnie zresztą, jak przeszkolenie pracowników w zakresie IT lub choćby obsługi komputera, może okazać się przydatne.

Ważne jest, jak wspomniano, uwzględnienie potrzeb i oczekiwań pracowników. Należy zatem zidentyfikować potrzeby i zachowania załogi oraz raczej dostosować e-learning do tych potrzeb, niż działać odwrotnie, czy postępować jeszcze inaczej.

Warto i należy wypróbować system, przetestować go na wybranej grupie osób, co pozwoli na uchwycenie niedociągnięć i zaoszczędzenie czasu jej implementacji.

### **Samoregulowane uczenie się pracownika**

Wokół tematyki organizacji nauki (pracy) własnej pracownika rozwija się pragmatyka, a nawet powstaje teoria. Jedną z nich to samoregulowane uczenie się (self-regulated e-learning – SRL), która obejmuje kwestie motywacji zorientowanej na osiąganie przyjętych celów i efektów, zarządzanie czasem, zarządzanie środowiskiem oraz poszukiwanie wsparcia, pomocy u innych<sup>9</sup>. Badania autorów australijskich i amerykańskich wykazały, że odpowiednio wysoki poziom wspomnianych determinant SRL silnie oddziaływa na efektywność e-learningu, ze zwróceniem uwagi szczególnie na e-learning korporacyjny<sup>10</sup>. Warto zatem przynajmniej niektóre elementy tej koncepcji przedstawić szerzej.

#### *Motywacja skierowana na osiąganie celów i efektów*

Przez orientację na osiągnięcia celów rozumie się powody, korzyści, dla których uczący się (student) realizuje zadania dydaktyczne lub sposób, podejście do realizacji tych zadań. Orientację na osiągnięcie celów podobnie jak czynniki motywacyjne, można podzielić na orientację na cele wewnętrzne oraz na orientację na cele zewnętrzne. Pierwsze z nich wpływają na poziom zaangażowania uczącego się w realizację zadań dydaktycznych po to, żeby uzyskać osobistą satysfakcję, zainteresowanie, ludzką ciekawość, mistrzostwo osobiste, bywa że sam edukacyjny kontekst, uczenie się stanowi czynnik motywacyjny. Natomiast drugi typ orientacji określa poziom zaangażowania pracownika w proces uczenia się po to, by w ostatecznym rachunku odznaczyć się dobrymi wynikami w nauce i pracy, mieć nagrody, promocję swojej osoby, uznanie u innych. Badacze zajmujący się tym zagadnieniem podkreślają, że orientacja na cele wewnętrzne silniej oddziaływa na uzyskiwane rezultaty nauczania niż orientacja na cele zewnętrzne<sup>11</sup>.

#### *Zarządzanie czasem*

Zarządzanie czasem (time management) koncentruje się wokół kształtowania umiejętności uczącego się w zakresie zarządzania swoim czasem z wykorzystaniem technik<sup>12</sup>: harmonogramowania, planowania, ustalania ce-

---

<sup>9</sup> Sharma S., Dick G., Chin W.W. & Land L., *Self-Regulation and E-Learning*, s. 385, [in:] H. Österle, J. Schelp & R. Winter (eds.), *Proceedings of the Fifteenth European Conference on Information Systems*, 383-394, St. Gallen: University of St. Gallen, [online, 2012-12-21]. Dostępny w Internecie: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20070157.pdf>.

<sup>10</sup> Zob. Sharma S., Dick G., Chin W.W. & Land L., *Self-Regulation and E-Learning...*, op. cit.

<sup>11</sup> Miltiadou M., Savenye W.C., *Applying Social Cognitive Constructs of Motivation to Entrance Student Success in Online Distance Education*, „Educational Technology Review”, 11(1) 2003, s. 27.

<sup>12</sup> Wśród sporej liczby metod i technik pomocnych w organizacji pracy własnej pracownika, szczególnie przydatne dla osoby uczącej się w trybie SRL są: metoda Alpen, metoda zarządza-



łów i priorytetów. Przy czym nie chodzi o to, by zwiększać ilość czasu wydatkowanego na naukę, co raczej efektywne jego wydatkowanie i zarządzanie nim.

#### *Zarządzanie środowiskiem*

Zarządzanie środowiskiem (environment management) sprowadza się głównie do kontrolowania i ograniczenia dysfunkcji pracownika i przeszkód w kierunkowaniu czasu, energii i uwagi uczącego się na naukę w trybie e-learningu korporacyjnego (corporate e-learners). Uczący się pracownik powinien umieć koordynować czas nauki z czasem pracy, czasem dla rodziny i czasem przeznaczonym na zajęcia domowe, działalność społeczną, czy na inne prace i zobowiązania. Powinien zatem umieć wykorzystać elastyczność e-learningu co do miejsca i czasu uczenia się, możliwość której nie daje tradycyjny sposób uczenia się, w którym nauka odbywa się w określonym miejscu i czasie; wykorzystać zalety e-learningu dla poprawy efektywności uczenia się.

#### *Poszukiwanie pomocy*

Poszukiwanie pomocy (help seeking) to kolejna ważna kwestia SRL, podkreślająca rolę osób, które mogą okazać pomoc uczącemu się w tym systemie. Uczący się w ramach e-learningu korporacyjnego jest w pewnej mierze wyizolowany społecznie, odseparowany od innych. Wobec braku współpracy z nauczycielem (instruktorem), powinien nawiązać kontakty ze współpracownikami, kolegami, czy innymi osobami, które w razie pojawienia się trudności w nauce (np. w zrozumieniu kwestii) mogą okazać mu pomoc. Natomiast organizacja powinna stworzyć środowisko przyjazne dla nauki własnej, zachęcające uczących się pracowników do korzystania w razie potrzeby z pomocy innych osób.

W znacznie trudniejszej sytuacji znajdują się osoby, niepracujące, bezrobotne, które również ze swej strony powinny zadbać o rozum swój, zwłaszcza o potencjał kwalifikacyjny. Tej kategorii potencjalnych pracowników mogą okazać pomoc lub pomoc tę zorganizować urzędy pracy, czy inne instytucje rządowe, samorządowe, pozarządowe, których przecież nie brakuje.

W zakończeniu omawiania wskazań i ukierunkowań skutecznego wdrażania e-learningu należy podkreślić zasadnicze znaczenie dwóch kwestii, a mianowicie uwzględnienia potrzeb organizacji i zainteresowanych pracowników przy wprowadzaniu systemu, gdyż nader często bywa tak, że to co przynosi korzyść jednemu, nie jest korzystne dla innych i druga ważna kwestia to zdobywanie doświadczenia uczenia się od innych<sup>13</sup>, mająca fundamentalne znaczenie dla rozwoju pracownika i działalności innowacyjnej firmy.

---

nia za pomocą książki planowania czasu, metoda ABC, zasada Pareto, kwestionariusz oceny efektywności gospodarowania czasem własnym itp.

<sup>13</sup> Newton D., Hase S., Ellis A., *Effective Implementation of Online Learning. A Case Study of the Queensland Mining Industry* [w:] *Journal of Workplace Learning* 2002 vol. 14 no 4, s.156.

### OCENA EFEKTYWNOŚCI E-LEARNINGU

Badacze zajmujący się tym zagadnieniem, oprócz znanych i uznanych metod oceny skuteczności szkoleń (finansowych i behawioralnych) proponują zestaw mierników oraz odpowiadających im wskaźników<sup>14</sup>. Wybrane, ważniejsze z nich to:

- odsetek osób deklarujących stosowanie e-learningu w odniesieniu do ogółu zatrudnionych w przedsiębiorstwie,
- odsetek uczących się, którzy uważają, że przez zastosowanie e-learningu zwiększają swoje umiejętności w zakresie technologii informatycznej (JIT),
- odsetek uczących się, którzy uważają, że e-learning przyczynia się do zwiększenia ich efektywności pracy i większej elastyczności w procesie obsługi klienta,
- odsetek usatysfakcjonowanych klientów ze współpracy z osobami uczącymi się w trybie e-learningu,
- odsetek uczących się, którzy uważają, że e-learning przyczynia się do zwiększenia ich pozycji na rynku pracy i ułatwia znalezienie pracy.

Wielkości te można odnosić do różnych populacji badanych, jak również do tzw. wartości oczekiwanej (*return on expectation*). Podobnie jak mierniki ekonomiczno-organizacyjne, mierniki behawioralne pozwalają na zebranie i systematyzację danych, ocenę efektywności e-learningu i raportowanie. Mogą zatem stanowić samodzielny system oceny zjawiska, jak również mogą w istotny sposób uzupełniać system miar obiektywnej natury, zawarty przykładowo w metodzie Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard – BSC).

### Podsumowanie

Sumując powyższe stwierdzenia dotyczące e-learningu korporacyjnego, należy podkreślić, że punktem wyjścia, podstawę tej koncepcji stanowi proces podnoszenia i kształtowania kompetencji pracowników stosownie do wymagań stanowiska pracy, organizacji jako całości oraz jej otoczenia. Proces ten, wywołujący zmianę w zachowaniach wspomnianych podmiotów (pracowników, organizacji i interesariuszy zewnętrznych) już teraz, a tym bardziej w przyszłości, okaże się trwałym elementem skuteczności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Choć trudno przewidzieć zmiany technologiczne i organizacyjne w organizacji, to z dużym prawdopodobieństwem można wskazać Internet jako znaczące środowisko kształcenia w najbliższej perspektywie czasowej. Należy zatem spodziewać się działań w kierunku budowania struktur edukacyjnych na bazie sieci organizacyjnych, a w organizacjach uczących się w szczególności.

---

<sup>14</sup> Choy S., *Benefits of e-Learning Benchmarks. Australian Cases Studies*, "Electronic Journal of e-Learning", Volume 5 Issue 1, 2007, s. 13.

W świetle powyższych uwag e-learning korporacyjny jawi się nam jako dynamiczny proces informacyjny generujący wiedzę z doświadczenia, fachowości i dojrzałości życiowej pracownika wchodzącego w interakcję z otoczeniem. Zarówno wiedza, jak i proces ten różni się zasadniczo od tradycyjnej filozofii edukacji, w której uczący się pojmowany jest i traktowany jako pasywny beneficjent informacji. Natomiast jako dziedzina wytwórczości urasta on do rangi nowego, dynamicznie rozwijającego się przemysłu i znacząco wykracza poza granice zdalnego nauczania. W szczególności e-learning korporacyjny zawarty w ofercie instytucjonalnej, dedykowany do przedsiębiorstwa jest ważny i jest zazwyczaj rozwiązaniem efektywnym w aspekcie elastyczności i jakości nauczania, a także uczenia się dokładnie na czas (Just in time). Jako przykład można podać ciągle zmieniające się przepisy prawa, administracyjne reguły i procedury, politykę rządu, których dogłębna znajomość na czas jest nieodzowna dla przetrwania organizacji, zwłaszcza przedsiębiorstw sektora MSP. Można zatem sformułować myśl, która w swej istocie podkreśla duże i ciągle rosnące znaczenie e-learningu w rozwoju organizacji różnego typu.

## Bibliografia

- Andrzejczak A., 2004: *Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, pod red. Z. Wiśniewskiego i A. Pochtowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bednarek J., Lubina E., 2008: *Kształcenie na odległość. Podstawy metodyki*, PWN, Warszawa.
- Bennick R., *Implementing learning from the corporate perspective*, [online, dostęp: 2013-01-29]. Dostępny w Internecie: <http://knowledgetree.flexiblelearning.net.au/fedition05/download/Bennick>.
- Błasiak W., 2011: *Rozważania o nauczaniu przyrody*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Kraków.
- Choy S., 2007: *Benefits of e-Learning Benchmarks. Australian Cases Studies*, "Electronic Journal of e-Learning", Volume 5 Issue 1 2007.
- Richardson K., Hazell A., *No Place for Egos and Islands*. Praca zaprezentowana na światowym szczycie internetowych.
- Kozioł L., 2010: *Entrepreneur's business models*, [in:] Research Papers Collection, The Malopolska School of Economics in Tarnow, Issue 2(16)/2010.
- Łaguna M., 2004: *Szkolenia, jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Meger Z., 2008: *Motywacja w nauczaniu zdalnym*, [w:] „E-mentor” nr 4 (26)/2008.
- Miltiadou M., Savenye W.C., 2003: *Applying Social Cognitive Constructs of Motivation to Entrance Student Success in Online Distance Education*, Educational Technology Review, 11(1) 2003.

- Newton D., Hase S., Ellis A., 2002: *Effective Implementation of Online Learning. A Case Study of the Queensland Mining Industry*, [w:] „Journal of Workplace Learning” 2002 vol. 14 no 4.
- Sharma S., Dick G., Chin W.W. & Land L., *Self-Regulation and E-Learning*. In H. Österle, J. Schelp & R. Winter (eds.), *Proceedings of the Fifteenth European Conference on Information Systems*, 383-394, St. Gallen: University of St. Gallen, [online, dostęp: 2012-12-21]. Dostępny w Internecie: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20070157.pdf>.
- Szczęsna A., Danielewicz D., 2004: *System szkoleń*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.