

Mgr Wojciech Bizon

Katedra Makroekonomii

Uniwersytetu Gdańskiego

E-learning jako narzędzie wspomagające procesy reorganizacyjne w przedsiębiorstwach

WPROWADZENIE

Zgodnie z obserwacjami czynionymi w ostatniej dekadzie, w większości krajów najbardziej rozwiniętych zgrupowanych w OECD, zauważalna jest tendencja do nowego traktowania pojęcia pracy. Owo redefiniowanie zakresu tego, czym praca była, a czym jest, ewoluuje wyraźnie w kierunku porzucenia jej taylorowskiego ujęcia na rzecz, ujmując to najprościej, większej elastyczności pracowników¹. Istotne przy tym jest to, że jakkolwiek by interpretować podłoża przyszłych zmian (czy jako skutek prostego przełożenia sprawdzonych w innych krajach wzorców, czy jako efekt oddolnych zmian właściwych jedynie dla polskiej gospodarki), wspomniana zmiana w określaniu samej pracy, a przez to i wymagań narzucanych pracownikom, najprawdopodobniej w niedługim czasie stanie się coraz bardziej zauważalna w rzeczywistości polskich firm. Stąd też wynika konieczność wyodrębnienia i ewentualnego zbadania czynników, które mogą ułatwić na poziomie przedsiębiorstwa jako takiego, przechodzenie od taylorowskiego modelu pracy do nowocześniejszego, określanego w literaturze modelem holistycznym (całościowym)².

Jednym z elementów stanowiących podłoże i warunek konieczny powodzenia wspomnianych zmian w dłuższym horyzoncie czasowym jest zapewnienie dopływu kwalifikowanych pracowników. W tym kontekście w dalszej części zaprezentowane zostanie jedno z najnowocześniejszych narzędzi wykorzystywanych dla potrzeb bardzo szeroko rozumianego kształcenia, mianowicie *e-learning*. Celem dalszych rozważań będzie wykazanie, że *e-learning* może skutecznie być stosowany w wewnętrznych procesach szkoleniowych przedsiębiorstwa po to, by sprzyjać podnoszeniu kwalifikacji pracowników.

¹ Szerzej na ten temat: *L'apprentissage tout au long de la vie: aspects économiques et financiers*, Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OECD), Paris, 2001, s. 20 (wersja angielska: *Economics and Finance of Lifelong Learning*).

² Tamże.

PROCESY REORGANIZACYJNE

Zachodzące procesy reorganizacyjne w przedsiębiorstwach krajów najbardziej rozwiniętych charakteryzować możemy w trzech głównych płaszczyznach³.

Po pierwsze, zmieniająca się natura pracowania przejawia się w krystalizowaniu się nowego sposobu wykonywania samej pracy, a w szczególności w odezwaniu aktu pracy od ściśle określonego miejsca jej wykonania. Przykładem jest tzw. *telework*. Po drugie, tendencje reorganizacyjne niejako endogenicznie kreują zapotrzebowanie na siłę roboczą o najwyższych kwalifikacjach. Po trzecie zaś, przejawiają się w zmianie w kwestii podejścia do zarządzania i wzajemnych stosunków pracodawca-pracownik (np. *coaching*).

Z punktu widzenia dalszych rozważań największe znaczenie będzie miał aspekt drugi. Innymi słowy, można postawić tezę, że skoro gospodarka polska będzie rozwijać się wzorując się na krajach bardziej rozwiniętych także w zakresie kultury i sposobu pracy, niezbędne staje się coraz wyraźniejsze zadbanie o kwalifikacje pracowników. A sposobem, by to umożliwić, jest *e-learning*.

IDEA E-LEARNINGU

Najprościej rzecz ujmując, idea *e-learningu* sprowadza się do wykorzystania komputerów w procesie edukacyjnym czy szkoleniowym. Jednakże podkreślić należy fakt, że komputer nie jest już traktowany jedynie jako jedna z wielu pomocy dydaktycznych, lecz jako zasadniczy trzon, wokół którego przebiegać ma nauczanie.

Proces szkoleniowy z wykorzystaniem komputera w zasadzie można prowadzić dwojako. Po pierwsze, najczęściej spotykaną formą są kursy i szkolenia uprzednio przygotowane na zewnętrznych nośnikach danych. Moduły szkoleniowe mogą być prowadzone w dowolnym miejscu i czasie, aczkolwiek mają niezmienną i z góry określoną formę. Wymownym przykładem rozwiązań tego typu są kursy różnego rodzaju załączane nierzadko jako dodatek do tematycznie ukierunkowanych czasopism. Ta forma *e-learningu* w literaturze określana jest najczęściej przez angielski termin *computer-based training* (CBT).

Drugą i zarazem bardziej skomplikowaną formą *e-learningu* są szkolenia bazujące na wykorzystaniu Internetu jako środka przekazu wybranych treści. Rozwiązanie to ma tę główną zaletę, że umożliwia dostęp do określonych zasó-

³ E. Arnal, W. Ok, R. Torres, *Knowledge, Work Organisation and Economic Growth*, Labor Market and Social Policy – Occasional Papers № 50, OECD 2001, s. 8.

bów nie tylko niezależnie od miejsca szkolenia, ale także nie wymaga posiadania dystrybuowanych uprzednio danych na konwencjonalnych nośnikach. Ponadto może być na bieżąco aktualizowane, a nawet prowadzone w czasie rzeczywistym (*on-line*). W literaturze na określenie tego typu kursów zwykle się używać angielskiego terminu *web-based training* (WBT). Można w uproszczeniu przyjąć, że mianem WBT określać możemy połączenie CBT i Internetu⁴.

Kursy oparte na technologii WBT mogą znacznie różnić się między sobą jeśli weźmiemy pod uwagę kryteria interaktywności i czasu. Interaktywność w kontekście WBT należy rozumieć jako ogół relacji zachodzących między szkolonymi i szkoleniowcami oraz między osobami szkolonymi. Kryterium czasu można natomiast scharakteryzować poprzez analizę interaktywności: jeśli zachodzi ona bez opóźnień czasowych, mamy do czynienia z czasem rzeczywistym (*on-line*), jeśli zaś opóźnienia są immanentną i przewidzianą cechą interakcji, można mówić o interakcjach w czasie nierzeczywistym (*off-line*).

Najprostszą formą WBT jest popularne umieszczanie materiałów kursowych w sieci w taki sposób, by dostęp do nich był ograniczony jedynie możliwościami wejścia do Internetu lub rzadziej ewentualnymi dodatkowymi uprawnieniami (np. w formie hasła dostępowego do serwerów ftp). Rozwiązanie takie umożliwia zapoznanie się z materiałami o z góry określonej formie. Rola szkoleniowca zostaje ograniczona do przygotowania odpowiednich materiałów szkoleniowych oraz późniejszego zamieszczenia ich w sieci, najczęściej w postaci dokumentów przygotowanych bezpośrednio do późniejszego wydruku we własnym zakresie.

Formą bardziej zaawansowaną jest także przygotowanie oferty dydaktycznej, aby kursanci byli zobowiązani do kontrolowanego rozliczania materiału oraz tym samym mieli możliwość konsultowania się na bieżąco z prowadzącym, np. poprzez pocztę internetową czy forum dyskusyjne. Ten typ szkoleń oparty powinien być na licznych elementach uatrakcyjniających proces szkoleniowy i nierzadko wymagających ciągłej współpracy większej grupy osób (ang. *activities*)⁵, zarówno na płaszczyźnie kursant–szkoleniowiec, jak i kursant–kursant.

Najbardziej zaawansowaną formą WBT jest – prócz wszystkich rzeczy wymienionych powyżej – umożliwienie szkolonym i szkolącym spotkania w czasie rzeczywistym. Służyć temu mają choćby wideokonferencje, czy częściej zsynchronizowane czaty. Rola szkoleniowca sprowadza się w tym przypadku do ciągłego monitoringu oraz okresowej konieczności dyżurowania w ściśle określonym czasie.

⁴ Por.: W. Horton, *Designing web-based training*, Wiley, New York 2000, s. 2.

⁵ Przegląd atrakcyjnych sposobów wzbogacania kursów WBT (*activities*) podaje W. Horton [w:] *Designing..., wyd. cyt.*

Oczywistością jest, że im szkolenie bardziej interaktywne oraz zbliżone do formy *on-line*, tym stosowane narzędzia są bardziej zaawansowane. O ile w przypadku najprostszym wystarczy zadbanie o atrakcyjną formę skryptów szkoleniowych i umieszczenie ich na serwerze, tak szkolenia zaprojektowane w taki sposób, by wykorzystywać szersze możliwości dydaktyczne, wymagają już dodatkowo opracowania przynajmniej właściwej struktury serwisu WWW. Najczęściej jednak korzystają (podobnie zresztą jak kursy, w których istotny jest rzeczywisty czas zajęć) z dostępu do specjalistycznego oprogramowania w formie tzw. platform *e-learningowych*. Owe platformy zwykle administrowane są przez instytucje edukacyjne (głównie szkoły wyższe) oraz podmioty zajmujące się szkoleniami typowo komercyjnymi, zarówno w zakresie tworzenia kursów *e-learningowych*, jak i organizowania całościowych systemów szkoleniowych⁶.

KONKRETNE OBSZARY ZASTOSOWAŃ E-LEARNINGU W FIRMIE

Dyskutując na temat wykorzystania *e-learningu* w procesach szkolenia pracowników i kładąc nacisk na konkrety wypada postawić pytanie: co tak naprawdę można osiągnąć dzięki zastosowaniu narzędzi *e-learningowych*? Otóż wydaje się przekonujący argument, że plastyczność takich rozwiązań w zasadzie umożliwia ich adaptację do każdego celu szkoleniowego.

Wiadomo, iż z punktu widzenia przyjętych rozwiązań organizacyjnych, w większości firm mamy strukturę na tyle podobną, by móc wyodrębnić i logicznie pogrupować uniwersalne obszary kompetencji. Przyjęło się dzielić przedsiębiorstwo na najczęściej dość autonomicznie postrzegane pionierskie obszary: mianowicie produkcji, sprzedaży i marketingu, finansowe i administracyjno-kadrowe. Jak pokazują doświadczenia brytyjskie, gdzie stosunkowo szybko zauważono potrzebę inwestowania w sektor nowych technologii wspomagających permanentną edukację i szkolenie, każdy ze wspomnianych obszarów rzeczywiście może być traktowany jako docelowe miejsce, w które skutecznie trafi oferta szkoleń *e-learningowych*⁷.

Wspomniane rozwiązania brytyjskie w zakresie aktywizowania małych i średnich firm do wykorzystywania szkoleń na odległość (w tym WBT w szczególności) bazują na szeroko zakrojonej współpracy między różnego typu insty-

⁶ Przegląd platform *e-learningowych* w instytucjach edukacyjnych w Polsce przytacza D. Nojszewski, *Platformy e-learningowe w polskich instytucjach edukacyjnych*, „E-mentor” nr 2/2003, s. 47.

⁷ Szerzej na ten temat wdrażania koncepcji *e-learningu* w wybranych krajach OECD patrz: *E-learning. The Partnership Challenge*, OECD, Paris 2001, s. 45 i n.

tucjami (instytucje publiczne, prywatne, organizacje pracodawców, związkowe, stowarzyszenia itd.). Jednym ze sposobów popularyzowania idei *e-learningu* ma być dostarczanie przedsiębiorcom na szeroką skalę elementów różnego rodzaju kursów niejako na próbę, by w konsekwencji przekonać ich o zasadności późniejszych szkoleń prowadzonych drogą internetową. Lista oferowanych przedsiębiorcom kursów jest bogata i zawiera m.in. szkolenia z zakresu rekrutacji i selekcji personelu, skutecznego zarządzania, *coachingu*, marketingu i skutecznej sprzedaży, utrzymywania i wspierania współpracy w biznesie, zarządzania finansami, tworzenia rachunków przepływów pieniężnych i zagadnień rachunkowości analitycznej⁸.

Na pierwszy rzut oka tematyka proponowanych rozwiązań nie odbiega od schematów tradycyjnych. Niemniej wzięwszy pod uwagę, iż *e-learning* umożliwia szkolenia w zasadzie bez ograniczania czasowego, a ponadto daje stosunkowo łatwodostępny dopływ aktualizacji i modyfikacji treści, powinno się go traktować jako narzędzie w szczególności umożliwiające szkolenia *permanente* – nie zaś jedynie doraźne, czyli takie, jak większość oferowanych szkoleń konwencjonalnych.

BARIERY WYKORZYSTANIA E-LEARNINGU W POLSKICH FIRMACH

Polski rynek szkoleń *e-learningowych* bez wątpienia wciąż jest na etapie wstępnego rozwoju. Niemniej, jak pokazują również doświadczenia zachodnie, korzystanie z nowoczesnych form szkolenia będzie stawać się coraz bardziej popularne. Jednocześnie na bieżąco wzrasta liczba stanowisk pracy wykorzystujących nowoczesne technologie⁹. Te dwa aspekty traktowane łącznie pozwalają z optymizmem patrzeć na rozwój polskiego rynku – wszak wydaje się najbardziej zasadne, by najnowszych umiejętności z zakresu nowoczesnych technologii nauczać właśnie korzystając z najnowocześniejszych środków dydaktycznych.

Często podnoszonym argumentem przemawiającym za tym, by nie brać rozwiązań *e-learningowych* pod uwagę przy konstruowaniu planów szkoleniowych w firmach są koszty. Oczywiście jest fakt, że przygotowanie skomplikowanych systemów szkolenia, zaś WBT w szczególności, pochłania znaczne środki, głównie z uwagi na fakt konieczności zainstalowania choćby odpowiedniej klasy sprzętu. Amerykanie wskazują, że osobowy próg opłacalności dla firm przy wdrażaniu szkoleń *e-learningowych* w miejsce tradycyjnych sytuuje się w oko-

⁸ *L'apprentissage...*, wyd. cyt., s. 122.

⁹ *The New Economy: Beyond the Hype. The OECD Growth Project*, OECD, Paris 2001, s. 65.

licy kilkuset kursantów¹⁰. W polskich realiach, gdzie liczba przedsiębiorstw zatrudniających taką liczbę ludzi jest znakomicie niższa niż w USA czy Europie Zachodniej, wydawałoby się, że idea wdrażania *e-learningu* w firmie jest z góry na straconej pozycji. Jednakże należy pamiętać, że sektor *e-learningowy* jest branżą wysokich technologii, a wraz z jej rozwojem ceny stosownych usług i sprzętu spadają. Ponadto polskie warunki charakteryzuje wciąż stosunkowo niski koszt wynagrodzeń osobowych, a tym samym koszt przygotowania kursu od strony merytorycznej, dydaktycznej, graficznej i informatycznej.

Koszty ponoszone przy wdrażaniu szkoleń *e-learningowych* zależą w głównej mierze od trzech czynników. Pierwszym z nich jest założona forma kursu (CBT, WBT), drugim zakładana synchronizacja czasowa *activities* (*off-line*, *on-line*), trzecim zaś bogactwo wykorzystanych tzw. obiektów multimedialnych¹¹. Oczywiście istotą szkoleń wykorzystujących komputer powinno być jak najszersze korzystanie właśnie z obiektów multimedialnych z jednoczesną redukcją zwykłego tekstu, w myśl zasady, że nie ma większego sensu czytać na ekranie, skoro tekst jako taki można wydrukować. Tym samym im zakładana ilość obiektów multimedialnych w danym kursie jest wyższa, tym wyższy jest jego koszt. Z osobistych doświadczeń autora wynika, że obecnie przygotowanie profesjonalnego *e-learningowego off-line'owego* modułu szkoleniowego bogatego w obiekty multimedialne może oscylować wokół kilkunastu tysięcy złotych. Biorąc pod uwagę fakt, że taki produkt firma może w zasadzie dowolnie długo użytkować, już organizując szkolenia dla kilkunastu osób, koszty stają się znacznie niższe niż w przypadku szkoleń konwencjonalnych.

Biorąc powyższe zagadnienia pod uwagę można pokusić się o stwierdzenie, że zastosowanie szkoleń *e-learningowych* w polskich warunkach nie musi być drogie. Plastyczność narzędzi komputerowych umożliwia bowiem przygotowanie oferty dowolnie skomplikowanej merytorycznie i zaawansowanej od strony technicznej. Nie bez znaczenia jest również konkurencyjność polskich dostawców, wynikająca głównie z relatywnie niższych kosztów pracy specjalistów.

¹⁰ Horton podaje nawet liczbę 300 osób, jednocześnie przytaczając liczne przykłady poczynionych oszczędności wśród firm korzystających ze szkoleń internetowych (W. Horton, *Designing...*, wyd. cyt., s. 21–22).

¹¹ Obiekty multimedialne są elementami istotnie wzbogacającymi materiał dydaktyczny każdego kursu. Należy przez nie rozumieć wszystko to, co uatrakcyjnia warstwę tekstową obecną w każdym kursie, a w szczególności: rysunki, wykresy, animacje z komentarzem głosowym, sekwencje wideo, grafiki interaktywne, gry i symulacje.

PODSUMOWANIE

„Przez sto pięćdziesiąt lat na ziemiach polskich dominował model gospodarki opartej na węglu. Model ten został utrwalony nie tylko w strukturach materialnych, lecz także w wielu segmentach świadomości naszego społeczeństwa i elity politycznej, gospodarczej i naukowej. Na początku XXI wieku trzeba uruchomić głębokie procesy zmiany struktur materialnych i struktur świadomości, przechodząc zdecydowanie od gospodarki opartej na węglu do gospodarki opartej na wiedzy”¹².

Powyższe słowa profesora Kuklińskiego oddają poniekąd istotę przyszłych wyzwań, przed którymi stoi polska gospodarka i polskie firmy. W kontekście coraz bliższej współpracy polskich przedsiębiorców z podmiotami z krajów lepiej rozwiniętych, coraz łatwiej przenosić na nasz grunt sprawdzone już wzorce. Szkolenia *e-learningowe* wdrażane w polskich firmach mogą znacznie przyczynić się do nadrobienia obecnych opóźnień w takich sferach jak zarządzanie personelem, techniki i kultura sprzedaży czy jakość serwisu. Bez wątpienia zapotrzebowanie na coraz bardziej wykwalifikowany personel w krótkim czasie spotęguje już zauważane tendencje, by aspekty ustawicznego szkolenia kadr w polskich przedsiębiorstwach traktować priorytetowo. Pozostaje jeszcze mieć przekonanie, że skuteczność, atrakcyjność i dostępność szkoleń *e-learningowych* zostanie doceniona także przez polskich przedsiębiorców.

LITERATURA

- Arnal E., Ok W., Torres R., *Knowledge, Work Organisation and Economic Growth*, Labor Market and Social Policy – Occasional Papers № 50, OECD 2001.
- E-learning. The Partnership Challenge*, OECD, Paris 2001.
- Horton W., *Designing web-based training*, Wiley, New York 2000.
- Kukliński A., *Od G.O.W. do G.O.W. Od gospodarki opartej na węglu, do gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Wydawnictwo Komitetu Badań Naukowych, Warszawa 2001.
- L'apprentissage tout au long de la vie: aspects économiques et financiers*, Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OECD), Paris, 2001 (wersja angielskojęzyczna: *Economics and Finance of Lifelong Learning*).
- Nojszewski D., *Platformy e-learningowe w polskich instytucjach edukacyjnych*, „E-mentor” nr 2/2003.
- The New Economy: Beyond the Hype. The OECD Growth Project*, OECD, Paris 2001.

¹² A. Kukliński, *Od G.O.W. do G.O.W. Od gospodarki opartej na węglu, do gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Wydawnictwo Komitetu Badań Naukowych, Warszawa 2001, s. 282.

E-learning as an Instrument Supporting Processes of Work Re-organization in the Enterprises

Summary

Processes of work re-organization in the enterprises observed in the last decade need much better attention about the qualification of the staff. The purpose of this article is to present one of the most progressive instruments helping to train the staff of firms. The author proves that e-learning can be successfully applied in the functioning of Polish firms. Additionally, according to the observations, the trainings based on the newest technologies could be very important in catching up with the lagging behind of Polish firms in different fields of their economic activities.