

E-LEARNING W ORGANIZACJI – WYBRANE ZAGADNIENIA

Mieczysław ŚLÓSZARZ

Streszczenie: W referacie przedstawiono wybrane zagadnienia związane systemami e-learningu w przedsiębiorstwie. Zaprezentowano etapy procesu planowania systemu szkoleń, mity związane z tymi systemami, bariery występujące przy wdrażaniu systemów oraz zagadnienia planowania treści szkoleń.

Słowa kluczowe: e-learning, szkolenia, zarządzanie, zasoby ludzkie, rozwój kadry.

1. Wprowadzenie

Organizacja funkcjonująca w dynamicznie zmiennym otoczeniu powinna w racjonalny sposób zarządzać procesami szkolenia swych pracowników. Szkolenie i rozwój kadry pracowniczej powinny opierać się na równoczesnym zaangażowaniu pracownika i pracodawcy, ponieważ szkolenie, to celowy, systematyczny proces rozwijania kompetencji niezbędnych z punktu widzenia realizowania zadań na obecnym i przyszłym stanowisku pracy.[4]

System szkoleń opierać się może zarówno na własnych zasobach (instruktorach, doświadczonych pracownikach, pasjonatach danych zagadnień) jak i zewnętrznych osobach czy firmach specjalizujących się w usługach szkoleniowych. Niezależnie jednak jakimi zasobami realizowane są procesy szkoleniowe, należy wcześniej dokonać prawidłowego planowania systemu szkoleń, jego organizowania, realizacji oraz kontroli jakości. W odniesieniu zatem do procesu szkoleniowego w firmie można mówić o pełnym cyklu zarządzania, uwzględniającym poszczególne jego funkcje

W niniejszym opracowaniu przedstawiono wybrane zagadnienia związane z planowaniem i wdrażaniem systemu szkoleń w przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem technik e-learningowych.

2. Etapy procesu planowania systemu szkoleń w organizacji

Przystępując do organizacji systemu szkoleń w przedsiębiorstwie należy swoje działania skupić na następujących etapach:

- rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych,
- planowanie i projektowanie programów szkoleniowych,
- planowanie i projektowanie sesji szkoleniowych,
- ocena programów szkoleniowo – rozwojowych. [3]

Etapy te zostały scharakteryzowane w kolejnych podrozdziałach.

2.1 Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych (RAPS)

Kluczowym celem tej działalności jest upewnienie się, że system szkoleń, który jest planowany, jest odpowiedni dla firmy, jej pracowników, zorganizowany jest na odpowiednią skalę oraz dotyczy dziedziny i zagadnień, w których jest się problem lub nogą

pojawić się potrzeby szkoleniowe.

Prawidłowo przeprowadzona analiza potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwie wymaga uczestnictwa przedstawicieli pięciu grup osób, zwanych często „kwintetem szkoleniowym”. Poniżej przedstawiono uczestników RAPS wraz z zadaniami, jakie realizują w tym procesie:

- wyższa kadra kierownicza:
 - zarządza przeprowadzenie RAPS,
 - przydziela środki,
 - interesuje się wynikami,
- menadżer ds. szkoleniowych:
 - stały kontakt z wyższą kadrami kierowniczą,
 - koordynacja działań w ramach RAPS,
 - gwarantowanie zaangażowania wykwalifikowanych trenerów,
 - przedstawienie wyników zwierzchnikom,
- menadżer liniowy:
 - wstępne określenie potrzeb szkoleniowych,
 - przeprowadzenie lub udział w analizach,
 - udział w wielu etapach RAPS,
 - pomoc w rozwiązywaniu problemów nie wymagających szkolenia,
- trener:
 - rozpoczęcie i udział w RAPS,
 - pomoc menadżerom liniowym,
 - przedstawienie programów szkoleń,
 - pomoc menadżerom liniowym w działaniach nie wymagających szkolenia,
 - przygotowywanie raportów dotyczących RAPS,
- uczestnik szkolenia:
 - zdobywanie wiedzy na temat procesu, określanie własnych potrzeb szkoleniowych,
 - poznawanie celu i zakresu szkolenia. [3]

Właściwa koordynacja między tymi grupami owocuje wypracowaniem listy potrzeb szkoleniowych, odpowiednich dla danej organizacji. Często podstawą działalności szkoleniowej jest szczegółowa analiza postaw i umiejętności pracowników. Wykonywane jest to techniką oceny umiejętności przez przełożonych, obserwacje, ankiety i testy, rozmowy, ćwiczenia w grupach.

Efektom prac w zakresie analizy potrzeb szkoleniowych jest macierz potrzeb ukierunkowana na poszczególnych pracowników czy zespołu.

2.2 Planowanie i projektowanie sesji szkoleniowych

Sesje szkoleniowe z reguły są planowane jako kompromis pomiędzy ilością informacji, jakie szkolący pragnie przekazać, możliwościami finansowymi i czasowymi przedsiębiorstwa a możliwościami percepcji słuchaczy (uczestników szkolenia). Szczególnie duże znaczenie ma to w przypadku tradycyjnych metod szkoleniowych, wymagających od uczestników szkolenia skupienia i uwagi w dłuższym okresie czasu. Prowadzący szkolenie mają odpowiednie narzędzia i techniki wydłużenia czasu efektywnego skupienia odbiorcy treści szkoleniowej, jednak nie da się tego czasu dowolnie przedłużać. W tej sytuacji korzystniejsze wydają się być szkolenia asynchroniczne, zarówno kursy korespondencyjne jak i w przede wszystkim e-learning. W procesie

planowania sesji szkoleniowych należy zwrócić uwagę na kilka ważnych aspektów:

- czego uczestnicy powinni dowiedzieć się z sesji?
- jaka jest hierarchia ważności przekazywanego materiału?
- jak długo może trwać sesja?
- jaka będzie najlepsza metoda szkoleniowa dla danej sesji?
- w jakiej kolejności powinny występować poszczególne elementy?
- jakie pomoce naukowe potrzebne będą w sesji?
- jaką formę będzie miało podsumowanie? [3]

Odpowiedzi na te pytania będą wskazówką do projektowania przebiegu sesji. Niezmiernie ważny są tutaj rozkład nacisku na oczekiwane efekty szkolenia (wiedza – umiejętności – postawa).

2.3 Ocena programów szkoleniowo – rozwojowych

W tym ostatnim w danym szkoleniu etapie dokonuje się podsumowującej oceny przeprowadzonych działań szkoleniowych, które stanowią niezwykle cenny materiał wyjściowy do projektowania kolejnych, cyklicznych szkoleń. Ocenę procesu szkoleniowego dokonuje się z kilku perspektyw. Pierwszą, z nich jest przeprowadzenie weryfikacji umiejętności nabytych w trakcie szkolenia. Może być to wykonane zarówno w postaci klasycznych sprawdzianów, ale również w postaci przeprowadzonych gier czy symulacji, które pozwolą na praktyczne sprawdzenie umiejętności poszczególnych uczestników lub zespołów. Inną formą sprawdzenia efektywności szkolenia jest obserwacja osiągnięć pracowników po odbytych szkoleniu i porównanie ich z okresem sprzed szkolenia. Drugą perspektywą oceny szkolenia może być samoocena jego uczestników, która może przybrać formę anonimowych ankiet. W formularzu ankiety można zadawać pytania zarówno dotyczące merytorycznej oceny kursu, jak i jego atmosfery, sposobu prowadzenia, poziomu trudności, oczekiwań uczestników szkolenia. Informacje zwrotne od uczestników szkoleń z pewnością będą przydatne w projektowaniu kolejnych edycji szkolenia. Szkolenie może być również ocenione z perspektywy prowadzącego. Dobry trener (nauczyciel) potrafi sam ocenić efektywność działań edukacyjnych, udoskonalając w przyszłości swoje działania. Można tu wspomnieć wypowiedź jednego z profesorów prowadzących działalność dydaktyczną od wielu lat. Wynika z niej, że prowadząc nowy przedmiot, dopiero za trzecim cyklem wykładowym ocenił on swoje własne zajęcia tylko jako zadowalające. Pierwszy semestr zajęć był próbą funkcjonowania cyklu wykładowego, prezentowanych treści, w semestrze drugim miał już pewne spostrzeżenia co do układu, ilości, kolejności i zasobu przekazywanej wiedzy. Te dwa pierwsze cykle dopiero pozwalały na wyciągnięcie odpowiednich wniosków i opracowanie dobrego cyklu wykładów. Dlatego niezmiernie ważnym jest, by szkolenia przeprowadzane były cyklicznie, z wymianą doświadczeń pomiędzy trenerami, uczestnikami szkoleń oraz kadrą menadżerską przedsiębiorstwa. Pozwoli to na projektowanie w przyszłości efektywnych szkoleń, co niewątpliwie jest celem każdej z uczestniczących w nim stron. Poniżej podano osiem podstawowych czynników oceny szkolenia:

- do jakiego stopnia treść szkolenia odpowiada potrzebom uczestników?
- czy trener jest jedyną wykwalifikowaną osobą do prowadzenia zajęć?
- czy trener korzysta z efektywnych metod podtrzymania zainteresowania uczestników szkolenia?
- czy miejsce i czas szkolenia są odpowiednie?

- czy plan szkolenia odpowiada uczestnikom?
- czy zastosowano odpowiednie pomoce szkoleniowe?
- czy koordynacja programu była zadowalająca?
- co jeszcze można uczynić, aby zwiększyć efektywność szkolenia? [2]

3. E-learning – wybrane aspekty procesu wdrażania

„E-learning to wszelkie działania wspierające proces szkolenia, wykorzystujące technologie teleinformatyczne.” [1] Z tej definicji wynika, że e-learning to nie system informatyczny, lecz procesy przekazywania wiedzy z ich wykorzystaniem. Sprawny i skuteczny system szkolenia musi być budowany, wdrażany z uwzględnieniem specyfiki tej formy szkolenia. W dalszej części opracowania przedstawiono wybrane zagadnienia z procesu projektowania i wdrażania systemów szkoleń opartych na technologii teleinformatycznej.

3.1 Mity związane z e-learningiem

Poniżej przedstawiono podstawowe obiegowe opinie (mity) związane z e-learningiem wraz z komentarzem. [1]

Mit 1. E-learning można wdrożyć w dwa tygodnie

Komentarz: Wdrożenie systemu to nie tylko instalacja systemu, ale również przemodelowanie wybranych procesów korporacyjnych, zmiana postaw pracowniczych. Sukces wdrożenia zależy zatem od podjęcia wielu dodatkowych działań poza instalacją systemu, które nieraz trwają wiele miesięcy czy lat.

Mit 2. E-learning polega na wdrożeniu LMS (Learning Management System)

Komentarz: Teorię, że LMS to jedyne poprawne rozwiązanie może głosić tylko osoba reprezentująca dostawcę tych właśnie środowisk informatycznych. Wiele firm z powodzeniem stosuje w e-learningu inne systemy lub wręcz obywa się bez nich.

Mit 3. E-learning jest zbyt drogi.

Komentarz: Nakłady inwestycyjne zależą od specyfiki wdrożenia. Duże znaczenie ma tu wielkość firmy, zastosowane rozwiązania. Dostępne są również systemy gier symulacyjnych za kilkaset dolarów. Oczywiście możliwe są również instalacje za kilkaset tysięcy dolarów.

Mit 4. Nie potrzebne jest wsparcie. Wystarczy tylko instalacja systemu.

Komentarz: Sama instalacja skomplikowanych systemów szkoleniowych z reguły kończy się niskim stopniem wykorzystania. W większości sytuacji pracownicy działów szkoleniowych nie radzą sobie z projektowaniem, zarządzaniem treścią szkoleń. Problemów tych jest mniej, jeśli taki system kupuje dla siebie firma z branży IT.

Mit 5. Bardziej opłacalny jest zakup tańszej licencji na użytkowanie systemu.

Komentarz: Cena licencji to tylko jeden z czynników wpływających na ogólne koszty projektu. W wielu przypadkach licencja rzeczywiście jest tańsza, ale wymagania sprzętowe mogą być wyższe. Ważnymi czynnikami są również łatwość i szybkość wdrożenia, warunki wsparcia technicznego, intuicyjność systemu, stabilność firmy oferującej produkt.

Mit 6. Specyfika firmy sprawia, że e-learningu dla niej nie ma sensu.

Komentarz: Nikt nie twierdzi, że wdrożenie e-learningu dla każdej firmy jest korzystne. Każde wdrożenie musi być poprzedzone odpowiednią analizą zysków i strat z niego wynikających. Na ogół przemysłowe instalacje są jednak dla firmy korzystne, wspomagając rozwój jej kadry pracowniczej.

Wpływ systemu e-learningowego na procesy korporacyjne jest znaczny. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- wydajne zarządzanie materiałami szkoleniowymi i informacyjnymi, wprowadzenie zarządzania wiedzą,
- wzrost przejrzystości wiedzy, kompetencji i umiejętności pracownika, zespołu i całej organizacji,
- udoskonalenie mechanizmów zdalnych szkoleń i pracy, rozszerzenie i uelastycznienie kanałów informacyjnych,
- wzrost zrozumienia ekonomicznej wartości procesu szkoleń i doskonalenia kadry.

3.2 Bariery utrudniające wdrożenie i realizację procesów szkoleniowych

Na przeszkodzie efektywnemu wykorzystaniu mechanizmów e-learningu może stać wiele czynników. Podjęcie z góry odpowiednich działań (marketing wewnętrzny, odpowiednie motywowanie pracowników, przygotowanie infrastruktury technicznej, angażowanie pracowników w proces przygotowania szkoleń, odpowiednia jakość szkoleń) może zminimalizować skutki przeszkód. Do podstawowych barier utrudniających rozwój omawianych systemów zaliczyć można:

- bariery ludzkie:
 - o brak zaciekawienia, inspiracji pracowników,
 - o brak umiejętności posługiwania się komputerem, lęk przed nim,
 - o brak motywacji do samodzielnego podnoszenia kwalifikacji,
 - o brak systematyczności, dyscypliny pracy w trakcie szkolenia,
 - o brak umiejętności zabierania głosu w szkoleniu,
 - o brak znajomości netykiety,
- bariery techniczne:
 - o brak sieci lub jej słaba przepustowość,
 - o wysoki koszt dostępu do sieci,
 - o koszt zakupu lub unowocześnienia komputera,
 - o trudności, awarie dostępu do Internetu,
- bariery korporacyjne:
 - o brak inicjatywy w przekazywaniu pracownikowi odpowiedzialności za jego własny rozwój,
 - o niska ranga wiedzy i umiejętności w organizacji,
 - o brak marketingu wewnętrznego,
 - o brak motywacji do wykorzystywania nowych technologii
 - o brak sponsorów i propagatorów e-learningu na średnim i wyższym szczeblu zarządzania,
 - o brak czasu na podnoszenie kwalifikacji. [1]

Większość z tych barier jest możliwa do eliminacji, należy tylko zdawać sobie z nich sprawę, wprowadzać nowe technologie do procesów korporacyjnych. Innymi barierami są bariery wyjścia z systemu. Im łatwiej zrezygnować z systemu szkoleń, tym większe prawdopodobieństwo jego niepowodzenia. Wytłumaczeniem jest tu brak odpowiedniej motywacji. Otrzymane gratisowe wersje testowe nie są zwykle tak dobrze wykorzystywane, jak wersja pełnopłatna.

3.3 Zasady budowy szkoleń

Treść szkolenia powinna być odpowiednia do zamierzonych celów. To właśnie treść

jest jednym z ważniejszych czynników sukcesu lub porażki systemu szkoleń. Poniżej przedstawiono 10 zasad projektowania szkoleń:

- opowiadaj właściwie dobrane, sugestywne historie,
- umożliwaj uczenie się przez zabawę
- pozwól eksperymentować i uczyć się na błędach,
- właściwie dobieraj obrazy i elementy multimedialne,
- otocz osobę szkoloną opieką,
- daj możliwość uczenia się w grupie,
- koncentruj się na tym, co istotne,
- daj czas na samodzielne poznanie i zrozumienie,
- zaraż osobę szkoloną swoją pasją,
- spraw, by osoba szkolona nigdy nie przestawała się uczyć. [1]

4. Podsumowanie

Współczesne zarządzania szkoleniami pracowników nie może obejść się bez stosowania komputerowych systemów wspomagania. Najlepsze efekty we wdrożeniu systemów szkoleń opartych o technologię teleinformatyczną uzyskuje się, gdy spełnionych będzie kilka warunków. Należą do nich: wewnętrzne potrzeby szkoleniowe firmy spójne z potrzebami poszczególnych pracowników czy zespołów, profil działalności przedsiębiorstwa, wdrożenie dużych systemów klasy ERP (konieczność przeszkolenia pracowników, zmiana jakościowa pracy), rozwój firmy - intensywna rekrutacja, duże potrzeby szkoleniowe. Wszystkie te czynniki stymulują i uzasadniają dodatkowo potrzeby nowoczesnych form szkolenia. Należy tylko pamiętać, by projektować szkolenia na miarę rzeczywistych potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstwa, gdyż w ogólnym pędzie ku nowoczesności łatwo zaprojektować system szkoleń daleko przekraczające te potrzeby. Łatwo wtedy o porażkę wynikającą z przeinwestowania w system szkoleń. Obiegowe mity związane z systemami e-learningowymi często kreowane są przez osoby lub firmy, które nie zaimplementowały u siebie tych rozwiązań lub poniosły w tej dziedzinie porażkę. Oczywiście przy rozważaniu opcji inwestycji zawsze należy rozpatrzyć wszystkie wady i zalety systemu, warto również korzystać z doświadczeń innych w tym zakresie. Warto stosować benchmarking również w zakresie systemu szkoleń pracowniczych.

Literatura

1. Hyla M.: Przewodnik po e-learningu. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
2. Kirkpatrick D. L.: Ocena efektywności szkoleń. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001
1. Rae L.: Planowanie i projektowanie szkoleń. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999
2. Rostkowski T.: Nowoczesne metody zarządzania. DIFIN, Warszawa 2004

Dr inż. Mieczysław ŚLÓSZARZ
Katedra Ekonomiki i Zarządzania w Przemśle
Wydział Górnictwa i Geoinżynierii
Akademia Górniczo – Hutnicza
30-059 Kraków, Al. Mickiewicza 30
tel. (012) 617 45 09
e-mail: slosarz@agh.edu.pl

Pracę zrealizowano w ramach Badań Statutowych AGH nr 11.11.100.279