

E-learning w organizacji uczącej się

Współczesne organizacje, chcąc sprostać konkurencyjnemu otoczeniu, powinny ze szczególną uwagą wykorzystywać umiejętności i możliwości swoich pracowników na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej. Szczególnie ważną rolę odgrywa twórcze spojrzenie na rozwiązywanie pojawiających się problemów, oparte również na zdobytych doświadczeniach, które stwarza możliwość osiągnięcia sukcesu przez organizację, nadając jej równocześnie charakteru organizacji uczącej się. Stymulujący wpływ na kreatywność pracowników wywierają różnego rodzaju szkolenia zwiększające jednocześnie efektywność i skuteczność ich działań, dające możliwość sprostania zmieniającym się wymaganiom otoczenia, podnoszące kompetencje jak też rozwijające kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Jedną z wielu metod szczególnie przydatnych w tym procesie może być e-learning. Jako metoda kształcenia na odległość, wykorzystująca najnowocześniejsze dostępne na rynku rozwiązania informatyczne, może skutecznie w dość szerokim zakresie doskonalić umiejętności i podnosić kwalifikacje pracowników.

Organizacyjne uczenie się

Jednym z wielu istotnych procesów wykorzystywanych we współczesnych organizacjach, wspomagających budowanie przewagi konkurencyjnej jest proces zarządzania wiedzą¹. Proces zarządzania wiedzą zawiera trzy rodzaje działań²:

- zdobywanie informacji i wiedzy, czyli *organizacyjne uczenie się*;
- kodyfikowanie informacji i przekształcanie ich w wiedzę użyteczną w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, czyli *produkcję wiedzy*;
- zapewnienie uczestnikom organizacji dostępu i możliwości wykorzystania istniejącej wiedzy, czyli odpowiednią *dystrybucję wiedzy*.

¹ Według J. Matejuka proces zarządzania wiedzą dla poszczególnych pionów organizacyjnych przedsiębiorstwa ma odmienne znaczenie, i tak: dla informatyków jest to gromadzenie i kodyfikacja wiedzy (informacji znajdującej się w systemach informatycznych), dla finansistów jest to system mierników oceny ekonomiczno-finansowej zasobów, dla strategów to podstawowy zasób w procesie budowy przewagi konkurencyjnej, dla specjalistów z działów kadr to aspekt rozwoju zasobów wiedzy, a dla specjalistów od zastosowań sztucznej inteligencji to reprezentacja wiedzy. J. Matejuk, *O zarządzaniu wiedzą*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2005, nr 11, s. 10.

² M. Sarvary, *Knowledge management and competition in the consulting industry*, „*California Management Review*” 1999, tom 41, nr 2, Winter, s. 96, za: M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „*Organizacja i Kierowanie*” 2002, nr 3, s. 36.

Procesy pozyskiwania, tworzenia, magazynowania, przetwarzania i wykorzystywania wiedzy, wspierane są poprzez następujące kategorie narzędzi³:

- społeczne i kulturowe obejmujące instytucje społeczne, normy, wartości i wzorce zachowań;
- ekonomiczne i finansowe w postaci systemów ekonomicznych mierników oceny, bodźców finansowych, zachęt i przepływów pieniężnych;
- instytucjonalno-prawne i organizacyjne, czyli instytucje i normy prawa wewnętrznego (regulaminy firmy) i ogólnego oraz struktury;
- technologie (oprogramowanie) i systemy informacyjne służące procesom zarządzania wiedzą.

Efektom świadomego wykorzystania narzędzi zarządzania wiedzą jest powstanie w przedsiębiorstwie niezbędnych zasobów wiedzy, umożliwiających skuteczne rozwiązywanie pojawiających się problemów, a przez to tworzenie podstaw systemu organizacji uczącej się.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa znaczenia organizacji uczącej się, jest to znaczenie instytucjonalne i funkcjonalne. W aspekcie instytucjonalnym, organizację uczącą się można rozumieć jako system społeczny, którego elementy powiązane są relacjami sieci komunikacji i obiegu informacji. Natomiast w aspekcie funkcjonalnym, organizacja ucząca się jest koncepcją stanowiącą bazę podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów oraz wprowadzania zmian. Jako koncepcja zarządzania *ucząca się organizacja opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy – wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie „udostępniana” przedsiębiorstwu*⁴.

P. Senge przez organizację uczącą się rozumie: *organizację, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości, [...] w organizacji uczącej się nauka techniki adaptacji musi być powiązana z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań, uczeniem się rozszerzającym nasze możliwości twórcze*⁵.

W aspekcie praktycznym, ciągle zdobywanie wiedzy pozwala sprostać zmieniającym się wymaganiom otoczenia, a organizacyjne uczenie się daje możliwości⁶:

- rozwijania i tworzenia nowych produktów,

³ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 109-111.

⁴ Por. K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 82.

⁵ P. M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 26.

⁶ M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 1998, s. 111.

- doskonalenia procesów,
- rozpowszechniania nowych idei, praktyk, procesów i procedur,
- powiększania żywotnych zasobów wiedzy, tworzenia mechanizmów promujących nabywanie i rozpowszechnianie wiedzy,
- traktowania każdej działalności jako okazji do uczenia się i powiększania zasobów wiedzy,
- uwrażliwienia na zjawiska zewnętrzne,
- całkowitego otwarcia się na otoczenie.

Realizacja zamierzeń, w postaci rozwoju i osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej, w rzeczywistości może zaistnieć w wyniku zintegrowania działań poszczególnych jednostek i zespołów w spójny system korzystający z dostępnej wiedzy, która jako zasób tworzy wartość rynkową dla przedsiębiorstwa.

Indywidualne uczenie się

Wykorzystywanie informacji i tworzenie wiedzy w organizacji uczącej się jest charakterystyczne dla poszczególnych jej członków. Niemniej jednak, mówienie o organizacji uczącej się i nadawanie jej cech osobowych, ułatwia teorii organizacji i zarządzania postrzeganie, opisywanie i wyjaśnianie zjawisk występujących w organizacjach⁷.

Organizacja uczy się przede wszystkim poprzez indywidualne uczenie się jej członków, których celem jest zwiększenie swojego zasobu wiedzy na określony temat i osiągnięcie sprawności w rozwiązywaniu problemów. Proces indywidualnego uczenia się rozpoczyna się od zdobycia doświadczenia, nabycia nowej wiedzy i nowych umiejętności w wyniku czego powinna nastąpić zmiana postawy i jej utrwalenie pod wpływem czynników zewnętrznych. Jednakże proces ten wymaga wsparcia, które wyeliminowałoby negatywne reakcje i stres, a wyzwoliłoby w pracownikach chęć tworzenia czegoś nowego i zwiększenie ich kreatywności.

Znaną teorią uczenia się pracowników przez doświadczenie jest cykliczny proces uczenia się przedstawiony przez D. Kolba. Proces ten w swoich założeniach opiera się na rozwijaniu umiejętności poprzez ich nabywanie, specjalizację i integrację. W wyniku różnorodnego połączenia umiejętności proces uczenia się jednostek składa się z czterech etapów, do których należą⁸:

⁷ E. Mastyk-Musiał, *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 245.

⁸ Por. M. Bratnicki, *Transformacja...*, dz. cyt., s. 116, E. Mastyk-Musiał, *Organizacje ...*, dz. cyt., s. 248-249.

- konkretne doświadczenia,
- postępujące za nimi obserwacja i refleksja,
- formułowanie pojęć i uogólnień (abstrakcyjna konceptualizacja),
- sprawdzanie w działaniu przynoszącym nowe doświadczenia (aktywne eksperymentowanie, które ocenia i weryfikuje teorie uczenia się).

Proces podmiotowego uczenia się może mieć dwa wymiary: refleksja – działanie i teoria – praktyka, na ich podstawie badacze Honey i Mumford wyróżnili wzajemnie komplementarne i wspierające się style (typy) indywidualnego uczenia się, są to⁹:

- empiryk, angażujący się w nowe doświadczenia, tworzenie zmian i stymulowanie działań innych,
- analityk, dociekliwy obserwator zachowujący dystans, introwertyk, obserwator zdarzeń z różnych perspektyw,
- teoretyk, uporządkowany logik i dobry analityk, przenikliwy badacz systemów,
- pragmatyk, eksperymentator zorientowany technicznie, miłośnik wyzwań i zwolennik wdrożeń.

Z punktu widzenia systemu kształcenia pracowników i doboru metod ich szkoleń oraz form prowadzenia zajęć, rozpoznanie stylów uczenia się ma bardzo duże znaczenie. Właściwy dobór sposobów doskonalenia pracowników poprzez analizę potrzeb szkoleniowych i ocenę ich przydatności w stosunku do danej grupy zawodowej, bezpośrednio wpływa na skuteczność i daje możliwość osiągnięcia oczekiwanych rezultatów uczenia się indywidualnego, a także grupowego.

Rola szkoleń pracowników

Jednym z najważniejszych czynników kształtowania społeczeństwa jest system jego edukacji, a inwestowanie w naukę zwiększa możliwości rozwoju i osiągnięcia zamierzonych efektów. Również w tworzeniu uczącego się przedsiębiorstwa znaczącą rolę odgrywa kapitał intelektualny wraz z systemem jego kształcenia, doskonalenia i rozwoju na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Przedsiębiorstwa traktują nakłady ponoszone na szkolenie pracowników jako swego rodzaju inwestycję w kapitał ludzki, która zostanie zrekompensowana w przyszłości wzrostem produktywności oraz uzyskiwaniem większych przychodów.

⁹ E. Mastyk-Musiał, *Organizacje ...*, dz. cyt., s. 250.

Proces kształcenia i rozwoju kadr przedsiębiorstwa powinien być spójny ze strategią organizacji i realizowaną strategią personalną, określającą zasoby kapitału intelektualnego niezbędne do realizacji wytyczonych zadań, celów i osiągnięcia sukcesów rynkowych. Opracowanie systemu szkoleń powinno więc być oparte na analizie dotychczasowych zasobów kadrowych i umiejętności oraz przyszłych potrzeb.

W procesie kształcenia pracowników istotną rolę odgrywają formy i metody zastosowane w jego realizacji. W zależności od potrzeb i możliwości, przedsiębiorstwo może skorzystać z dwóch form kształcenia¹⁰:

- 1) szkolenia internistycznego (wewnętrznego, „szytego na miarę”), przygotowanego według indywidualnych potrzeb i oczekiwań pod względem programu, metod, miejsca, czasu oraz przekazywanych treści, realizowanego przez własny personel lub podmioty zewnętrzne, ta forma szkolenia jest efektywna wtedy, gdy w danym zakresie tematycznym chce się przeszkolić dużą grupę pracowników;
- 2) szkolenia eksternistycznego (otwartego) realizowanego na zewnątrz przedsiębiorstwa w instytucjach specjalistycznych zajmujących się tego typu działalnością (uczelnie, szkoły, specjalistyczne firmy szkoleniowe), z tej formy szkolenia może skorzystać przedsiębiorstwo dla niewielkiej grupy pracowników ze względu na dość duże koszty.

Wśród wielu metod wykorzystywanych w kształceniu pracowników z punktu widzenia miejsca pracy, wyróżnia się dwie grupy¹¹:

- 1) metody doskonalenia kadr związane z miejscem pracy (*on-the-job*), do których należą: przyuczenie, instrukcje, asystentura, zastępstwo, następca, wielostronne kierowanie, koła jakości, ośrodek uczenia się,
- 2) metody doskonalenia kadr w oderwaniu od miejsca pracy (*off-the-job*): wykład, rozmowa nauczająca, studia przypadków, gry planistyczne, odgrywanie ról, nauczanie programowe, trening dynamiki grupy, *action learning*.

E-learning jedną z metod podnoszenia kwalifikacji pracowników

Uwzględniając najnowocześniejsze, dostępne na rynku, rozwiązania informatyczne, pozwalające na szybkie przekazywanie, przetwarzanie i gromadzenie informacji można stworzyć w przedsiębiorstwie system kształcenia wykorzystujący środki przekazywania

¹⁰ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1998, s. 112.

¹¹ J. Berthel, *Personalwirtschaft*, Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Hamburg 1991, za: T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, KADRY, Wrocław 1995, s. 85-86.

wiedzy i informacji, którymi są ogólnie rzecz ujmując media elektroniczne pozwalające również kształcić pracowników na odległość. Pod wpływem wzrastającej liczby firm oferujących tego typu szkolenia, mimo początkowego braku akceptacji, należy mieć nadzieję, że metody kształcenia oparte na e-learningu, podobnie jak w wielu krajach już je stosujących, zdobędą uznanie szerokiej rzeszy odbiorców również i w rodzimych przedsiębiorstwach. Zwłaszcza, że bardzo skutecznie mogą uzupełnić dotychczas wykorzystywane metody szkoleniowe.

Metoda kształcenia e-learningowego może przekazywać treści dydaktyczne i komunikować się z ich odbiorcami wykorzystując sieć internetową, wewnętrzne intranety i ekstranety, płyty CD i techniki audiowizualne. Poprzez połączenie kilku aspektów przeprowadzania szkoleń wyodrębnić należy następujące rodzaje szkoleń charakterystycznych dla e-learningu:

- 1) Biorąc pod uwagę możliwość kontaktu uczestników szkolenia z osobą prowadzącą, wyróżnia się:
 - *samokształcenie*, w którym nie istnieje kontakt uczącego się z osobą prowadzącą;
 - *nauczanie asynchroniczne*, charakteryzujące się brakiem kontaktu bezpośredniego uczącego się z nauczycielem, kontakt pośredni odbywa się najczęściej poprzez pocztę elektroniczną i forum dyskusyjne, zaletą takiego rodzaju szkolenia jest możliwość nauczania z dowolnego miejsca, dostęp do materiałów w dowolnym miejscu i czasie, niskie koszty prowadzenia zajęć;
 - *nauczanie synchroniczne* polegające na jednoczesnym kontakcie w tym samym czasie uczestników szkolenia – uczących się i osób prowadzących za pomocą czatu czy wideokonferencji, istnieje więc możliwość kontaktu bezpośredniego poprzez prowadzenie dyskusji, wypowiedzi indywidualne, prezentowanie materiałów, monitorowanie pracy i korygowanie przyswajanych treści (wyróżnia się dwie formy nauczania synchronicznego: *jeden do wielu*, gdzie uczący znajdują się w różnych miejscach i *jeden do jeden*, gdzie słuchacze kursu zgromadzeni są w jednym miejscu, a osoba szkoląca w innym);
 - *nauczanie mieszane*, w którym rozwiązania informatyczne wspierają tradycyjne metody szkoleń.
- 2) Ze względu na zakres treści szkoleń wyodrębnia się:

- szkolenia „szyte na miarę” (*custom content*), czyli dostosowane do potrzeb pracowników danej organizacji ściśle związane z jej charakterem;
- szkolenia „z półki” (*off-the-shelf*), które są szkoleniami zawierającymi treści przydatne dla szerszego grona pracowników, jednocześnie podnosząc ich ogólny poziom wykształcenia.

3) Ze względu na dostępność szkolenia, można je podzielić na:

- szkolenia zamknięte, realizowane na potrzeby grupy pracowników jednego przedsiębiorstwa, mające często charakter „szytych na miarę”;
- szkolenia otwarte, kierowane do szerokiego grona odbiorców w celu pogłębienia ich wiedzy ogólnej¹².

E-learning, jak każda z metod szkolenia, łączy w sobie zarówno wady, jak i zalety. Znaczące korzyści wynikające z zastosowania tej metody to szeroko rozumiana redukcja kosztów wynikająca nie tylko z niższej ceny szkoleń, ale także ze zmniejszenia kosztów pośrednich, np. delegacji pracowników, odrywania ich od pracy, a tym samym skracania czasu pracy. Ponadto zaletą tej metody jest możliwość dostosowania treści szkoleń do indywidualnych potrzeb pracowników, nieograniczony dostęp i swobodne korzystanie z materiałów dydaktycznych przez wielu pracowników oraz kontrola efektywności danego szkolenia. Poza tym, poprzez odpowiednie dostosowanie systemu informatycznego istnieje okazja stworzenia systemu zarządzania zasobami wiedzy polegającego na jej gromadzeniu, dystrybucji i przekazywaniu do odpowiednich komórek przedsiębiorstwa.

Do wad metod wykorzystujących rozwiązania informatyczne należy zaliczyć dość duży początkowy koszt przygotowania tego rodzaju systemu szkoleń w przedsiębiorstwie, wiążący się z przygotowaniem treści i tematyki szkoleń przez dział HR oraz przystosowanie systemu informatycznego i platformy e-learningowej przez dział IT, a także odpowiedniego sprzętu komputerowego dla przyszłych uczestników kursów szkoleniowych. Koszty przygotowania systemu szkoleniowego zmniejszają się w miarę wzrostu liczby szkoleń i liczby szkolonych pracowników. Najbardziej opłacalne szkolenia e-learningowe są dla firm dużych i średnich, które zatrudniają dużą liczbę pracowników o dużym wskaźniku rotacji, działają w dynamicznie rozwijających się sektorach wymagających częstego wprowadzania nowych rozwiązań oraz w przedsiębiorstwach posiadających rozproszone struktury organizacyjne.

¹² Por. *Abc e-learningu*, www.e-sgh.pl/abc.php, [16.10.2006], *Informacja nt. e-learningu*, www.mynetwork.pl/pl, [02.10.2006].

Należy podkreślić, że głównymi niedoskonałościami metod e-learningowych jest brak możliwości wykształcenia więzi interpersonalnych, jakie wytwarzają się pomiędzy osobą prowadzącą szkolenia a uczestnikami wykładów. Nie zostaje również zachowana relacja typu mistrz – uczeń, jaka zachodzi w tradycyjnych metodach szkolenia, metody te nie kształtują również osobowości (postawy) uczestników szkoleń. Nadmierne wykorzystywanie nowoczesnych technik przekazywania wiedzy i informacji powoduje zanik podstawowych więzi interpersonalnych w organizacji, które wbrew pozorom są równie istotne jak pozostałe zasoby.

Podsumowanie

Tworzenie organizacji wykorzystującej wiedzę i mogącej skutecznie konkurować w coraz szybciej zmieniającym się otoczeniu rynkowym nie jest zadaniem łatwym. Niemniej jednak, przy istniejących w systemach informatycznych zasobach informacji oraz dużej determinacji i zaangażowaniu pracowników całego przedsiębiorstwa można te dane przekształcić w zasoby wiedzy konieczne do skutecznego podejmowania decyzji. Pomocnym w tym procesie staje się właściwie dobrany system szkoleń pracowniczych likwidujący lukę pomiędzy wiedzą posiadaną a potrzebnymi kompetencjami, który jest wspierany przez nowoczesną technikę informatyczną, niezbędną do przechowywania, selekcjonowania i analizowania danych uzyskiwanych z procesach realizowanych w organizacjach.

Bibliografia

- M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998.
- M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1998.
- A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, KADRY, Wrocław 1995.
- E. Masłyk – Musiał, *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- P. M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

Netografia

Abc e-learningu, www.e-sgh.pl/abc.php, [16.10.2006].

Informacja nt. e-learningu, www.mynetwork.pl/pl, [02.10.2006].

Abstract

To live up to the standards of their competition contemporary organizations should undoubtedly make use of practical and professional skills of all their employees (irrespective of their level in the organization hierarchy). All kinds of professional training exert an extremely stimulating influence on workers' creativity. Professional training increases their effectiveness and improves their results, gives them an opportunity to live up to the expectations of the constantly changing working environment, improves their qualifications and competences and develops the organization's intellectual potential. One of very valuable and useful methods used in the process of professional training can be e-learning. As a distance learning method using the most advanced and the most modern information techniques and solutions available, it can effectively and in a large range improve the abilities and develop the qualifications of the workers.

Nota o Autorce

Autorka jest doktorem nauk ekonomicznych z zakresu nauki o zarządzaniu. Jej zainteresowania skupiają się głównie na problematyce skutecznego zarządzania organizacjami poprzez wykorzystanie najnowszych metod organizacji i zarządzania, a zwłaszcza na możliwościach dostosowania funkcjonowania organizacji do zmieniających się warunków otoczenia w wyniku szeroko rozumianego procesu przekształceń.