

# Sukcesy i porażki e-learningu

red.

2009-07-24, ostatnia aktualizacja 2009-07-31 09:39



ZOBACZ TAKŻE

## ***Debata zorganizowana przez Polską Izbę Firm Szkoleniowych na temat stanu i perspektyw zdalnych metod kształcenia w Polsce.***

Każdego roku firmy świadczące usługi dla biznesu, w tym firmy szkoleniowe, wprowadzają nowe produkty i rozwiązania, by zdobyć kolejnych klientów i zwiększyć portfel zamówień. Aktualnie wiele osób odpowiadających za procesy szkoleniowe w firmach zastanawia się nad wdrożeniem e-learningu i zadaje sobie pytanie, czy taka formuła dokształcania pracowników się sprawdzi? Czy jest efektywna? Jest modą czy już koniecznością?

E-learning często jest postrzegany przez firmy jako nowinka na rynku szkoleń, szczególnie na wstępnym etapie rozmów z dostawcami, kiedy odbiorca nie poznał jeszcze korzyści płynących z wykorzystania tego narzędzia. Dla organizacji, które wdrożyły tego typu rozwiązanie, sprawa jest oczywista - właściwie wdrożony i właściwie stosowany [e-learning](#) działa i przynosi efekty. Komisja e-learningu działająca przy Polskiej Izbie Firm Szkoleniowych zorganizowała debatę poświęconą tej formie szkoleń. Spotkanie odbyło się 6 maja br. w Warszawie.

## **Mocne i słabe strony e-learningu**

Jak będą wyglądały usługi szkoleniowe za 5, 10 lat? Czy [szkolenia](#) e-learningowe będą szeroko wykorzystywane przez firmy? Jakie są słabe strony tego systemu?

Marlena Plebańska: Z mojego doświadczenia wynika, że e-learning sprawdza się w szkoleniach technologicznych oraz w takich, które są prowadzone na dużą skalę. Szkolenia technologiczne, informatyczne nawet łatwiej prowadzić e-learningowo. Ważna w takich przypadkach jest możliwość przeprowadzenia konsultacji, wykonania telefonu, czy napisania maila do eksperta. I drugi element kluczowy to wielkość grupy. Jeżeli grupa liczy poniżej stu osób, nie opłaca się robić szkolenia metodą tradycyjną. Moim zdaniem to liczebność grupy jest kluczowa w przypadku wyboru rodzaju szkolenia, a nie rozproszenie terytorialne. Coraz szybciej możemy się w Polsce przemieszczać, a to ułatwia docieranie do szkolących trenerowi czy konsultantowi. E-learning nie sprawdza się nadal na uczelniach. Z powodu braku zaplecza merytorycznego. Ludzie na uczelniach nie wiedzą, jak uczyć się korzystając z e-learningu, nie znają strony technologicznej tej metody.

Przemysław Fuks: Zgadzam się na ten podział dotyczący wykorzystania e-learningu w szkoleniach twardych i miękkich. Z moich doświadczeń wynika, że e-learning sprawdzał się w projektach unijnych, w szkoleniach twardych, szczególnie w szkoleniach aplikacyjnych, gdzie uczestnicy mogli dokładnie, wielokrotnie i w swoim tempie powtórzyć cały proces. Powtarzalność w tego typu szkoleniach jest znakomitym ułatwieniem dla uczących się. Wykorzystując e-learning szkoleniowcy są w stanie np. szybko zmieniać małe porcje wiedzy. Pamiętam, jak w jednym z banków bardzo szybko wdrożyliśmy aplikację dla tysiąca osób, które są kluczowe z punktu widzenia banku przy obsłudze klienta - odbyło się to szybko i efektywnie. W tego typu sytuacji nie ma lepszych rozwiązań od e-learningu.

## Planowanie i prowadzenie szkoleń na odległość

Wdrożeniami e-learningu zajmują się często działy [IT](#), a nie HR - niestety zdarza się, że robią to osoby, które nie mają odpowiednich kompetencji.

Tomasz Hoffmann: Czy wynika to z tego, że tradycyjnie szwankuje komunikacja w korporacjach czy też działy HR nie rozumieją na czym polega e-learning?

Przemysław Fuks: Moim zdaniem, HR nie wie do końca na czym polega e-learning i jak go wykorzystać w organizacji, a miałyby duże pole do odniesienia sukcesu. E-learning wymaga, by cała organizacja zaangażowała się i rozmawiała o tym, jak go skutecznie wykorzystywać. Mówiąc o niedoskonałościach e-learningu - raczej nie ma zastosowania w szkoleniach miękkich. Z czego wynikały niepowodzenia we wdrażaniu szkoleń e-learningowych? Myślę, że głównie z niewiedzy. Zdarzało się, że firmy próbowały przenieść warsztat tradycyjny na e-learningowy w myśl założenia: "Daj nam to, co mówisz na szkoleniu, i podamy to w formie e-learningowej".

Tomasz Hoffmann: Potwierdzam w oparciu o doświadczenie, że e-learning doskonale się sprawdza w szkoleniach twardych. Wdrażaliśmy w dużych organizacjach [kursy](#) z procedur reklamacyjnych, i to było świetnie przyjmowane - konkretna wiedza, do której można wrócić, na dodatek porządkująca informacje i dająca argumenty w rozmowie z klientami. Staramy się zawsze dla pełnej analizy efektywności e-learningu brać pod uwagę dwa elementy - liczebność grupy oraz ilość informacji, którą muszą opanować. Przedstawiciel medyczny musi posiadać dużo większą wiedzę niż przedstawiciele handlowi w firmach, gdzie np. występuje wąski asortyment produktowy. Z naszych doświadczeń e-learning sprawdza się w niektórych miękkich szkoleniach, kiedy pracownik może się dowiedzieć czegoś, co przyda mu się również poza pracą. Nie sprawdza się natomiast, gdy jest jakiś problem, kryzys w firmie. Wówczas jest ryzyko, że informacje przekazywane w ten sposób będą odbierane negatywnie. E-learning nie jest jeszcze tak powszechny z powodu niekompetencji i braku wiedzy pracowników działów HR. Często to te osoby decydują o budżetach szkoleniowych, często są tam humaniści, którzy po prostu nie rozumieją korzyści kształcenia za pomocą e-learningu.

Jacek Jakubowski: Moja refleksja jest taka. Chłonę te myśli e-learningu od niedawna i mam generalnie pozytywny stosunek. Choć uważam, że nad e-learningiem wisi niebezpieczeństwo, polegające na tym, że niektórzy twierdzą, że szkolenie to przekazywanie informacji, a przecież tak do końca nie jest. Jestem specjalistą od treningów psychologicznych. Jakie dostrzegam teraz zjawisko? Po każdym treningu uczestnicy rozmawiają ze sobą, wymieniają się kontaktami i doświadczeniami - stworzyliśmy dla nich platformę e-learningową, by na niej przekazywać i zbierać treści. Widzę, że w ten sposób zorganizowany warsztat lepiej wygląda. Uważam, że ludzie uczą się w dialogu, a e-learning daje dodatkową formę tego dialogu, nową jakość. Jeśli istnieje taka możliwość, to uczestnicy po szkoleniu mogą napisać i podzielić się swoim doświadczeniem, inspirować innych.

Tomasz Hoffmann: Sukces polega także na dobrym doborze grupy - nie każda organizacja chce wprowadzać tego typu możliwości szkoleniowe, nie każda też może ze względu na korporacyjne procedury. Jestem przekonany, że to, o czym mówisz, było możliwe, gdyż miałeś w grupie osoby światłe i zaangażowane.

Jacek Jakubowski: Mam teraz taki plan: chciałbym zrobić kurs z psychologii dla trenerów przy pomocy osób, które się na tym znają - pokazać to na przykładach. Jest wiele osób, które mają "gorącą" wiedzę trenerską, którą się będą mogli podzielić.

Tomasz Hoffmann: Jeszcze bym chciał wrócić do tego podziału komunikacja a informacja. Często korporacje często mają cel: przekazać szybko określoną wiedzę pracownikom. A co innego uczenie czegoś, komunikowanie.

Marlena Plebańska: E-learning jest jedną z form nauczania. Najważniejsze to wiedzieć, jaki jest cel szkolenia i ze względu na cel wybrać odpowiednią formę. Czasem będzie to kurs e-learningowy, a czasem będzie to szkolenie tradycyjne. Warunkiem sukcesu jest powiązanie działań szkoleniowych we wszystkich działach w organizacji.

Przemysław Fuks: Znam przypadek, gdy ktoś kupił platformę e-learningową tylko do wdrożenia szkoleń BHP - jeśli nie są one powiązane z pozostałymi szkoleniami, całość nie będzie efektywnie działała.

Tomasz Hoffmann: Od razu można tutaj dodać, że zastosowanie e-learningu wiąże się z koniecznością zintegrowania wszystkich działów firmy w proces wdrożenia i często jest to właśnie bariera. To strasznie długi proces decyzyjny, gdyż dotyczy wielu działów, które muszą ze sobą się spotkać, rozmawiać etc.

## **Perspektywy zdalnych form szkoleń**

Jak wyglądać będzie szkolenie w przyszłości? Jak będą się szkolić korporacje?

Przemysław Fuks: Rozwój technologii wpływa na rozwój metod nauczania, komunikowania się. Jest coraz więcej wymogów do przekazu on-line, tzw. streamingu - to będzie przyszłość, [szkolenia](#) się rozwiną. Będzie np. więcej gier symulacyjnych.

Marlena Plebańska: Nie będzie terminu [e-learning](#) za 10 lat tylko tzw. nauczanie na żądanie - "szkolę się wtedy, gdy będzie mi to potrzebne". Aktualna forma nauczania e-learningowego będzie tak naturalna, że wejdzie do metod szkolenia bez wyróżniania. Ludzie mają coraz mniej czasu, by się uczyć. Jestem także nauczycielem akademickim. Śmiać mi się chce, gdy student mówi, że nie nauczył się na egzamin, bo nie miał czasu - w moich czasach to nie było możliwe. Młodzi ludzie wychodzą z założenia, że w korporacji się rozwiną i wykształcą.

Przemysław Fuks: Jest na to szansa, bo aktywne jest już pokolenie młodych ludzi, pracowników, jak się je określa "generacja Y", dla których e-learning będzie naturalny.

Marlena Plebańska: E-learning rozwinie się w szkołach i tego jestem pewna, natomiast musi zostać ujednoczony na poziomie wytycznych ministerialnych. Decydenci muszą się zmienić, musi się też zmienić podejście nauczycieli - wtedy proces wdrażania e-learningu jako formy nauczania będzie przebiegał szybciej.

Tomasz Hoffmann: Moje doświadczenia wskazują, że często barierą wdrożenia są właśnie decydenci, dysponenci budżetów, którzy mają 45+ w korporacjach i 60+ na uczelniach - nie rozumieją i boją się nowych narzędzi.

Jacek Jakubowski: Słyszałem o projekcie w szkole, gdzie uczniowie uczyli nauczycieli jak korzystać z internetu. Dochodziło do niesamowitych sytuacji i budowania świetnych relacji - przy okazji dzieci zobaczyły, jak trudno jest kogoś uczyć. Znam setki osób, które przeszły setki szkoleń i są ogłupiali,

dzięki technologii każdy będzie mógł sam korzystać i być właścicielem procesu nauczania. Gdybym miał proponować coś firmie, to powiedziałbym "nie ordynujcie szkoleń tylko stawiajcie cele" - i dobór metody do ich realizacji.

Tomasz Hoffmann: To może być dobre rozwiązanie dla menedżerów - trudno sobie to wyobrazić dla szeregowych pracowników w szybko rotujących organizacjach.

Jacek Jakubowski: Dla mnie ważne jest, że się uczę, a nie jestem uczony - chciałbym, by ludzie lubili e-learning i żeby nie było to narzędzie przymusu. W przeciwnym razie to może budzić opór i niechęć. E-learning czeka na nową jakość w kontaktach między działami w firmie, np. by ludzie z działu [IT](#) i HR wymyślili razem coś nowego, by HR i dział sprzedaży podeszli do tego w nowatorski sposób.

Marlena Plebańska: Jeszcze jedno pytanie związane z przyszłością. Dostęp do informacji jest obecnie nieograniczony - kim będzie przyszły nauczyciel? Będzie mentorem? Moim zdaniem będzie mówił, które źródła wiedzy są dobre, a których nie poleca. Student często wie więcej od swojego profesora.

Tomasz Hoffmann: Pamiętam, gdy ja studiowałem w końcu lat 80., to jedynym źródłem wiedzy były podręczniki, które sam wykładowca napisał - teraz wygląda to zupełnie inaczej. A co sądzicie o mobile learningu? Mnie fascynują tablice multimedialne - dotknięciem zmienia się i zaciera granica między tradycyjnymi zajęciami a e-learningiem, jeśli można szybko otrzymać informację z sieci i pokazać to na tablicy.

Przemysław Fuks: Przy wykorzystaniu szkoleń na żądanie mobilne urządzenia będą przydatne w stu procentach. Firmy samochodowe zaczynają pokazywać e-learningowe instrukcje, jak radzić sobie z poszczególnymi problemami - np. jak wymienić koło - samochody są coraz bardziej skomplikowane.

Tomasz Hoffmann: Ja jestem przekonany, że tego typu urządzenia będą ogromnie przydatne w e-learningu, szczególnie do minikursów i testowania wiedzy. Bardzo łatwo i szybko można zrobić tego typu test i właściwie w każdej sytuacji, pociągu, tramwaju, czy w kolejce do lekarza.

## **E-learning a zarządzanie talentami**

Jak i czy jest możliwy rozwój talentów dzięki e-learningowi?

Marlena Plebańska: Opowiem o przypadku z firmy, w której kiedyś pracowałam, która w ciekawy sposób połączyła zastosowanie e-learningu z tradycyjnym podejściem do rozwoju pracowników. Platforma e-learningowa była zsynchronizowana z oceną pracowniczą. Pracownik wypełniał formularze, przeprowadzana była ocena 360 stopni, etc. Wyniki były przesyłane bezpośrednio do menedżera oraz z automatu do działu HR. Kolejnym krokiem było spotkanie - tak naprawdę jedyny moment bezpośredniego spotkania menedżer - przełożony i pracownik HR. W sytuacji, gdy pracownicy szukali wsparcia, dodatkowych informacji, mogli powtórnie wejść na platformę, gdzie w jednym miejscu mieli dostęp do kursów, film wideo, programów dla wspierania talentów itp.

Przemysław Fuks: Platforma pozwala robić to, co się chce. Jeśli ktoś będzie miał czas, będzie chodził po tym, co go interesuje - normalnie byłby wysyłany tam, gdzie szef chce, tutaj może sam się szkolić, jeśli są przygotowane minikursy. Dzięki e-learningowi, możemy wykorzystywać talenty, korporacje szufladkują, e-learning może je odblokować.

Tomasz Hoffmann: E-learning daje wolność, wolność rozwoju. A to będzie coraz ważniejsze

szczególnie dla roczników, które teraz wkraczają na rynek pracy. Jestem też pewien, nawiązując do rozwoju talentów wykorzystaniem e-learningu, że nie można od tego zaczynać wdrożenia w organizacji - to jest możliwe, ale na dalszym etapie.

Marlena Plebańska: Dla organizacji potrzebna jest wolność moderowana.

Tomasz Hoffmann: Coraz większym kosztem dla pracodawcy są koszty pracownika w związku z tym, coraz większą rolę dogrywać będą efektywne szkolenia e-learningowe dostosowane do branży klienta.

### **W debacie udział wzięli:**

- Marlena Plebańska, **konsultant** wdrożeń kształcenia na odległość, 11 lat doświadczeń e-learningowych.
- Przemysław Fuks, członek komisji ds. e-learningu w PIFS, pięć lat doświadczeń w dziedzinie wdrożeń e-learningu.
- Jacek Jakubowski, psycholog, superwizor treningu grupowego, firma Grupa Trop, wieloletnie doświadczenie trenerskie, od ponad roku stosuje metody e-learningowe.
- Tomasz Hoffmann, współwłaściciel firmy e-learningowej Learn Up, wieloletnie doświadczenie trenerskie, od czterech lat stosuje metody e-learningowe.