

# LEARNING PROBLEMS – **E-SOLUTIONS 2012**

Pierwsze w Polsce badanie jakościowe,  
opisujące wykorzystanie e-learningu  
w korporacjach działających na polskim rynku



**XY Learning Team** to zespół praktyków stosowania nowoczesnych technologii w uczeniu. Od stycznia 2011 działamy razem na rzecz zrównoważonego rozwoju nowoczesnych form szkoleniowych.

Poprzez różnorodne produkty merytoryczne komunikujemy najlepsze praktyki i trendy w dziedzinie szkoleń i rozwoju pracowników.

Wywodzimy się z różnych środowisk biznesowych, dzięki czemu z różnych perspektyw patrzymy na otaczającą nas rzeczywistość.

<http://xylearningteam.pl>



[Małgorzata Czernecka]



[Marek Hyla]



[Sławomir Łais]



[Tomasz Hoffmann]

ISBN 978-83-933774-3-5

**REDAKCJA:** Małgorzata Czernecka

**AUTORZY:** Małgorzata Czernecka, Marek Hyla, Tomasz Hoffmann, Sławomir Łais, Izabela Nowak

Copyright by XY Learning Team

Warszawa 2012

**OKŁADKA:** Foxrabbit Designers

**OPRACOWANIE GRAFICZNE I SKŁAD:** Foxrabbit Designers, [www.foxrabbit.pl](http://www.foxrabbit.pl)

**PATRONI MEDIALNI:**



Raport oraz powiązane z nim treści są dostępne na stronie

<http://xylearningperspectives.pl>.

## SPIS TREŚCI

<b>1</b>	<b>SŁOWO WSTĘPNE</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA BADANIA</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>PERSPEKTYWA GLOBALNA – WPŁYW ROZWOJU NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII NA ZMIANĘ PODEJŚCIA DO PROCESÓW SZKOLENIOWYCH W ORGANIZACJACH</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>PERSPEKTYWA LOKALNA – WYKORZYSTANIE NOWOCZESNYCH FORM SZKOLENIOWYCH W POLSKICH ORGANIZACJACH</b>	<b>16</b>
<b>5.1</b>	<b>Polityka szkoleniowa dużych przedsiębiorstw w dobie spowolnienia gospodarczego</b>	<b>16</b>
5.1.1.	Najpopularniejsze tematy szkoleń i źródła finansowania	17
5.1.2.	Dostawcy szkoleń	17
5.1.3.	Czynniki wpływające na wybór oferty szkoleniowej	18
<b>5.2</b>	<b>Optymalizacja procesów rozwojowych – zastosowanie e-learningu w przedsiębiorstwach</b>	<b>21</b>
<b>5.3</b>	<b>Opinie menedżerów HR na temat szkoleń e-learningowych</b>	<b>27</b>
<b>5.4</b>	<b>Korzyści płynące z wykorzystania nowoczesnych technologii w procesach rozwojowych pracowników</b>	<b>30</b>
5.4.1.	Korzyści dla organizacji	30
5.4.2.	Korzyści dla pracownika	34
<b>5.5</b>	<b>Ocena możliwości wykorzystania różnych form rozwojowych w polskich organizacjach</b>	<b>39</b>
5.5.1.	Wybrane nowoczesne formy szkoleniowe	40
5.5.2.	E-szkolenia gotowe vs e-szkolenia dedykowane	50
<b>5.6</b>	<b>Bariery dla rozwoju e-learningu w polskich przedsiębiorstwach</b>	<b>54</b>
5.6.1.	Bariery na poziomie kraju	54
5.6.2.	Bariery na poziomie przedsiębiorstw	57
5.6.3.	Bariery na poziomie pracowników	63
<b>5.7</b>	<b>Szanse dla rozwoju e-learningu w polskich przedsiębiorstwach</b>	<b>66</b>
5.7.1.	Upowszechnianie wiedzy o e-learningu – <i>edukacja u podstaw</i>	66
5.7.2.	Atrakcyjniejsza forma oferowanego e-learningu – <i>nauka przez zabawę</i>	69
5.7.3.	Działania na poziomie firm – <i>chodzi o taką postawę (...) do rozwoju pracowników</i>	69
5.7.4.	Przekonanie pracowników do nowych form – <i>e-learning to przede wszystkim ludzie</i>	70
5.7.5.	Komunikowanie e-learningu pracownikom	71
<b>5.8</b>	<b>Przyszłość e-learningu w Polsce w opinii przedstawicieli przedsiębiorstw</b>	<b>73</b>
<b>6</b>	<b>WNIOSKI</b>	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>SPIS ILUSTRACJI</b>	<b>81</b>
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>82</b>



## 1. SŁOWO WSTĘPNE

### Czy warto rozmawiać o e-learningu?

Nowe technologie na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat mocno przeniknęły do naszego życia – zmieniły sposób, w jaki nawiązujemy i utrzymujemy relacje, komunikujemy się, spędzamy wolny czas, uczymy się, pracujemy. Codzienne korzystanie z Internetu i sposób w jaki to robimy, ukształtowały w nas nowe nawyki do nieograniczonego zadawania pytań, szukania szybkich odpowiedzi, podążania za tym, co nas ciekawi, interesuje. Właściwe zastosowanie tych nowych kompetencji w procesach rozwojowych pracowników, wydaje się być czymś zupełnie naturalnym.

Z takiej perspektywy e-learning jako nowoczesna forma szkoleniowa jest niczym innym, jak pewną konsekwencją obserwowanych na świecie przemian. Problem w tym, że pojęcie to w Polsce nie jest do końca określone, a tym samym, w pełni zrozumiane. E-learning definiowany jest zwykle przez pryzmat wiedzy i doświadczenia ludzi, którzy się z nim zetknęli. Dotyczy to również jego dwóch głównych interesariuszy – osób zajmujących się rozwojem pracowników w organizacjach oraz dostawców rozwiązań szkoleniowych.

Spotkanie biznesowe dostawcy z klientem nie zawsze jest dobrym polem do otwartej i szczerzej rozmowy, choć obydwu stronom zależy na zrozumieniu problemów, potrzeb i oczekiwań rozwojowych danej organizacji. Projekt e-learningowy angażuje zwykle interdyscyplinarną

grupę specjalistów, zarówno po stronie klienta jak i dostawcy. Bez zaufania, otwartości i ścisłej współpracy trudno im będzie osiągnąć wyznaczone cele szkoleniowe. Parafrazując słowa Coveya, możemy mieć do czynienia z drużyną, w której połowa zawodników nie będzie wiedzieć, do której bramki ma grać (Convey, 2011). W efekcie powstanie szkolenie e-learningowe, w którym każdy element, być może, będzie rzetelnie wykonany, ale całość nie będzie składać się na narzędzie do realizacji celów biznesowych firmy klienta.

Będąc obserwatorami i niekiedy również uczestnikami takich wydarzeń, doszliśmy do wniosku, że warto rozpocząć dyskusję na temat nowych technologii w szkoleniach, porozmawiać otwarcie z osobami zajmującymi się rozwojem pracowników w dużych organizacjach i zrozumieć ich sposób patrzenia na e-learning, dowiedzieć się jakie szanse i ograniczenia w nim upatrują. Uznaliśmy, że warto stworzyć przestrzeń do inspiracji, formułowania nowych tez i punktów widzenia. Wyszliśmy tym samym poza schemat badań ilościowych, sprawdzających jedynie prawdziwość pewnych stwierdzeń – na rzecz badań jakościowych, umożliwiających dotarcie do sedna diagnozowanego problemu. Na drodze indywidualnych pogłębionych wywiadów z menedżerami HR pytaliśmy o doświadczenia i opinie na temat nowoczesnych form szkoleniowych, które kształtowane są na bazie ich wiedzy branżowej i korporacyjnej.

W efekcie uzyskaliśmy materiał, który zawiera dogłębną analizę realnych możliwości wykorzystania nowych form szkoleniowych w organizacjach, szans na optymalizację procesów rozwojowych w dobie spowolnienia

gospodarczego oraz ocenę wdrożeń różnych form szkoleniowych wykorzystujących nowe technologie, ze szczególnym wskazaniem korzyści, jakie niosą organizacjom, HR menedżerom oraz pracownikom. Raport „Learning problems – e-solutions. Pierwsze badanie jakościowe opisujące wykorzystanie e-learningu w korporacjach działających na polskim rynku”, do lektury którego chcemy serdecznie Państwa zachęcić, zawiera również analizę barier oraz możliwości rozwoju e-learningu w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku.

Chcemy również podziękować menedżerom HR oraz specjalistom ds. szkoleń i rozwoju dużych organizacji, którzy wzięli udział w naszym badaniu i podzielili się swoją wiedzą, doświadczeniami i przemyśleniami. Dzięki nim, prezentowany raport może stanowić swojego rodzaju kompas dla osób decyzyjnych i menedżerów HR w obszarze kreowania i optymalizacji strategii rozwojowych oraz efektywnej realizacji wdrożeń szkoleniowych, opartych o wykorzystanie nowych technologii w perspektywie kilku najbliższych lat.

**Zespół XY Learning Team**





## 2. EXECUTIVE SUMMARY

### Polityka szkoleniowa dużych przedsiębiorstw w dobie spowolnienia gospodarczego

Organizacje działające na polskim rynku mają świadomość, że inwestowanie w wiedzę i umiejętności pracowników to najlepsza droga do osiągnięcia sukcesu biznesowego. Jak wynika z naszych badań, nawet w dobie spowolnienia gospodarczego, przy ograniczonych budżetach przeznaczonych na rozwój pracowników, korporacje starają się dbać o potencjał swojej kadry. Zmniejszone nakłady finansowe na ten cel oznaczają konieczność optymalizacji działań rozwojowych. Organizacje poszukują alternatywnych źródeł finansowania kursów, korzystając ze środków unijnych bądź angażując trenerów wewnętrznych. Inicjatywa podejmowana w tym względzie przez przedsiębiorstwa może stanowić również silną inspirację dla innych podmiotów działających na rynku. Jak się okazuje, przed niezwykle ambitnym wyzwaniem stoją dziś dostawcy usług szkoleniowych, którzy według opinii HR menedżerów dużych firm, dostarczają rozwiązań o bardzo zróżnicowanym poziomie jakości. Firmy szkoleniowe, chcące zyskać nowych i utrzymać dotychczasowych klientów, powinny skoncentrować się na doskonaleniu zawartości merytorycznej oferowanych szkoleń, różnicowaniu metod i form prowadzenia zajęć, komunikowaniu jasnych korzyści biznesowych, proponowaniu miarodajnej oceny efektywności szkoleń. Co istotne, każdy dostawca usług, chcąc liczyć się dziś na rynku, powinien elastycznie reagować na oczekiwania zgłaszane przez przedsiębiorstwa.

### Optymalizacja procesów rozwojowych – zastosowanie e-learningu w przedsiębiorstwach

Badanie XY Learning Team pokazuje, że tylko część organizacji stosuje nowoczesne rozwiązania w procesach rozwojowych swoich kadr. Jednocześnie, niemal każda z nich jest zainteresowana inwestowaniem w szkolenie pracowników przy wykorzystaniu nowych technologii. Daje to zielone światło dla wszystkich firm szkoleniowych, które szukają nowych obszarów działalności. Tym bardziej, że według specjalistów odpowiedzialnych za realizację funkcji HR, na rynku brakuje ofert szkoleń realizowanych w formule e-learningu. Z kolei te, które przedstawiane są przez potencjalnych dostawców, często nie spełniają oczekiwań korporacji.

### Opinie menedżerów HR na temat szkoleń e-learningowych

Zainteresowanie badanych organizacji nowymi formami szkoleniowymi wynika między innymi z ich pozytywnych doświadczeń związanych z e-learningiem. Można przypuszczać, że pierwsze kontakty firmy ze szkoleniami e-learningowymi wysokiej jakości, budują ich obraz jako rozwiązań elastycznych, wygodnych i efektywnych kosztowo. Jednocześnie negatywny wizerunek nowych form szkoleniowych tworzą kursy niskiej jakości, oparte na slajdach, z małą ilością interakcji i dużą ilością tekstu. Prekursorzy wdrażający w swoich firmach tego typu rozwiązania mają duży wpływ na postrzeganie e-learningu w środowisku HR, a tym samym popularyzację kształcenia na odległość w organizacjach działających na polskim rynku.

## Korzyści płynące z wykorzystania nowoczesnych technologii w procesach rozwojowych pracowników

Zastosowanie nowoczesnych technologii w obszarze szkoleń przynosi szereg korzyści zarówno organizacji, jak i zatrudnionym w niej pracownikom. Korzystanie z tego typu rozwiązań może przyczynić się między innymi do wysokiej optymalizacji zasobów przedsiębiorstwa (ludzkich, pieniężnych, czasowych), dopasowania cyklu nauczania do potrzeb pracowników oraz zwiększenia ich odpowiedzialności za rozwój własnych kompetencji. Na etapie planowania polityki szkoleniowej warto przeanalizować, które z wymienionych korzyści są najważniejsze z punktu widzenia danej organizacji. Wskazanie konkretnych argumentów wpisujących się w misję i cele firmy to krok mogący zaważyć na przekonaniu zarządu do inwestycji w nowe formy szkoleniowe. Jednocześnie należy pamiętać, iż pełne osiągnięcie planowanych przez organizację celów nie będzie możliwe bez aktywnego zaangażowania pracowników we własny rozwój.

## Ocena możliwości wykorzystania różnych form rozwojowych w polskich organizacjach

Webinary, webcasty, wiki, blogi eksperckie, communities of practice – to tylko niektóre spośród narzędzi, jakie e-learning oferuje dziś firmom chcącym doskonalić kompetencje swoich pracowników. Okazuje się jednak, iż duże organizacje działające na polskim rynku tylko w niewielkim stopniu wykorzystują potencjał nowych form szkoleniowych. Niejednokrotnie wymienione rozwiązania w ogóle nie są

znane, a jeśli już są stosowane, to raczej służą do komunikacji wewnętrznej niż transferu wiedzy. Znajomość poszczególnych narzędzi oraz analiza uwarunkowań ich stosowania, umożliwiają firmie wybór tych, które najlepiej odpowiadają na jej bieżące potrzeby. Bogactwo metod e-learningowych daje szansę na optymalne dopasowanie procesu szkoleniowego, zarówno pod kątem przekazywanej wiedzy, grup kształconych pracowników, jak i możliwości technicznych i finansowych samej organizacji.

## Bariery dla rozwoju e-learningu w polskich przedsiębiorstwach

E-learning w naszym kraju stoi dziś przed szeregiem wyzwań. Wśród nich można wymienić między innymi ograniczenia wynikające z polskiego systemu kształcenia czy nadal słabo rozwiniętej infrastruktury IT na poziomie kraju. Bariere w wdrażaniu nowych form szkoleniowych stanowi także niewielka wiedza na temat dostępnych na rynku rozwiązań, mała liczba ofert opartych na kształceniu on-line oraz silne stereotypy dotyczące e-learningu. Ponadto, organizacje stykają się z szeregiem problemów w obszarze rozwoju pracowników. Związane są one między innymi z ograniczeniem środków finansowych na ten cel czy niską świadomością zarządów odnośnie potrzeb kształcenia kadry. Świadomość istnienia wskazanych barier pozwala specjalistom HR na lepsze dostosowanie rozwiązań szkoleniowych do bieżących potrzeb i możliwości organizacji.

## Szanse dla rozwoju e-learningu w polskich przedsiębiorstwach

W celu rozpowszechniania nowych form szkoleniowych w polskich przedsiębiorstwach należałoby podjąć szereg działań. Większość z nich koncentruje się na odpowiednim komunikowaniu możliwości, jakie daje zastosowanie e-learningu i uświadamianiu w tym względzie poszczególnych grup interesariuszy – począwszy od samych menedżerów działów szkoleń/HR, przez zarządy, aż do kształconej kadry. Wyraźnie sygnalizowana potrzeba poszerzania wiedzy z obszaru nowych technologii stanowi zarówno szansę, jak i wyzwanie dla firm szkoleniowych oferujących tego typu rozwiązania. Informowanie o istniejących na rynku narzędziach i ich możliwościach to tylko niektóre z działań, jakich oczekują korporacje od swoich dostawców. Rolę edukatorów w tym obszarze mogą pełnić także niezależni specjaliści promujący nowoczesne formy szkoleniowe za pośrednictwem stron internetowych, blogów, organizowanych spotkań czy konferencji. Odpowiedzialność za rozwój polskiego e-learningu spoczywa również na przedsiębiorstwach posiadających już doświadczenia w kształceniu pracowników w formule on-line. Przykładowo mogą się one dzielić swoją wiedzą z innymi menedżerami HR i dostarczać dobrych praktyk w zakresie wdrażania e-learningu na różnych poziomach funkcjonowania firmy.

## Przyszłość e-learningu w Polsce w opinii przedstawicieli przedsiębiorstw

Wiele czynników wyraźnie wskazuje, iż polski rynek szkoleń może coraz szerzej czerpać z możliwości, jakie niosą nowe technologie. Oparcie procesów rozwojowych o e-learning jest nieuniknione, między innymi ze względu na szybkość implementacji nowych technologii w każdym innym obszarze życia. Dużą rolę w tym kontekście odgrywa także wejście na rynek pracy przedstawicieli coraz młodszych pokoleń, dla których przestrzeń wirtualna jest naturalnym środowiskiem do życia i pracy. Nie bez znaczenia pozostaje również wytyczanie nowych trendów i implementowanie coraz to nowszych rozwiązań przez kraje będące prekursorami w dziedzinie e-learningu. Pytaniem pozostaje więc, kto i jak szybko odpowie na te wyzwania współczesności na naszym rodzimym rynku...





Pełna wersja raportu „**Learning problems - e-solutions...**” jest dostępna bezpłatnie do pobrania na stronie <http://xylearningperspectives.pl>.

