

*Renata Nestorowicz\**

**E-LEARNING I SZKOLENIA TRADYCYJNE  
– USŁUGI KOMPLEMENTARNE CZY SUBSTYTUCYJNE?**

Jednym z najcenniejszych zasobów firmy jest wiedza jej pracowników. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, zdobyte informacje dezaktualizują się coraz szybciej, dlatego w firmach dużą wagę przykładają się do zarządzania wiedzą, szkolenia pracowników, ciągłego aktualizowania ich wiedzy. W coraz większym też stopniu wykorzystuje się do tych celów osiągnięcia technologii informatycznych.

Podnoszenie kwalifikacji pracowników może odbywać się nie tylko przy wykorzystaniu tradycyjnych metod szkoleniowych, takich jak wykłady, warsztaty, case study (analizy przypadków) czy symulacje, ale również przy wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Firmy szkoleniowe oferują e-learning, czyli „dostarczanie treści poprzez wszelkie media elektroniczne, w tym Internet, intranet, extranet, przekazy satelitarne, taśmy audio/wideo, telewizję interaktywną oraz CD-ROM”<sup>1</sup>. Takie kształcenie jest nazywane również kształceniem przy użyciu technologii. Dalsze rozważania poświęcone są szkoleniom przeprowadzanym przy użyciu Internetu, intranetu i extranetu (*Web-Based Training*). Określenia: e-learning, e-szkolenie, szkolenie elektroniczne będą stosowane zamiennie dla szkoleń prowadzonych przy wykorzystaniu właśnie tych trzech mediów.

Referat jest próbą udzielenia odpowiedzi, w jakim zakresie nauczanie elektroniczne jest usługą komplementarną, a w jakim substytucyjną wobec nauczania tradycyjnego. Rozważania zostaną zilustrowane wynikami badań przeprowadzonych wśród podmiotów kształtujących zarówno popyt, jak i podaż na rynku szkoleń w Polsce, a więc wśród:

\* Mgr, Katedra Strategii Marketingowych, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

<sup>1</sup> C. Weggen, za: P. Rypson, *E-learning krok po kroku* (www.mindworx.com.pl).

- firm, które wdrożyły, wdrażają lub chcą wdrożyć rozwiązania e-learningowe (badania przeprowadzone przez Pracownię Badań Społecznych na zlecenie Hewlett Packard Polska<sup>2</sup>);
- potencjalnych uczestników szkoleń – studentów studiów dziennych, zaocznych i podyplomowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (badania własne autorki<sup>3</sup>);
- firm szkoleniowych nie mających w swojej ofercie szkoleń elektronicznych (badania własne autorki<sup>4</sup>).

Wyniki badań zostaną uzupełnione o zgromadzone ze źródeł wtórnych opinie przedstawicieli firm dostarczających rozwiązania e-learningowe.

Postrzeganie e-szkoleń jako komplementarnych lub substytucyjnych wobec szkoleń tradycyjnych zależy od rodzaju zastosowania rozwiązań e-learningowych w firmach. Szkolenia elektroniczne mogą stanowić: niezależną metodę szkoleniową, sposób wspomaganie metod tradycyjnych lub/i technikę aktualizacji wiedzy<sup>5</sup>. Firma może wybrać jedno z powyższych zastosowań albo korzystać z wszystkich trzech, np. niektóre tematy realizować wyłącznie w formie e-szkoleń, inne – wykorzystując zarówno narzędzia e-learningowe, jak i tradycyjne. Gdy e-learning wykorzystywany jest jako metoda niezależna, można mówić o substytucji między e-szkoleniem a szkoleniem tradycyjnym. Natomiast w pozostałych dwóch przypadkach -- raczej o ich komplementarności.

Skoro mogą być to usługi zarówno komplementarne, jak i substytucyjne, to pojawia się pytanie, czy częściej się one uzupełniają, czy też – zastępują wzajemnie. Wyniki badań przeprowadzonych przez PBS wskazują, że firmy najczęściej wdrażają e-learning jako metodę wspomagającą szkolenia klasyczne. Takie zastosowanie jako najważniejsze wskazało 6 z 7 firm korzystających z e-szkoleń, 2 z 7 przedsiębiorstw wdrażających u siebie rozwiązania e-learningowe oraz 15 z 28 firm zainteresowanych wdrożeniem szkoleń elektronicznych.

Również zdaniem przedstawicieli firm dostarczających rozwiązania e-learningowe, zadaniem szkoleń elektronicznych nie jest zastąpienie tradycyjnych

---

<sup>2</sup> Ogólnopolskie badanie (jakościowe i ilościowe) przeprowadzone między VII a IX 2003 r. wśród 42 przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 1000 osób pracujących przy komputerze. Wśród badanych firm 7 wdrożyło e-learning, 7 jest w trakcie wdrażania, a 28 zamierza wdrożyć go w najbliższym czasie ([www.hp.com/pl](http://www.hp.com/pl)).

<sup>3</sup> Badanie (ilościowe) przeprowadzone w X 2003 r. metodą ankiety audytoryjnej wśród: 217 studentów studiów dziennych, zaocznych i podyplomowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

<sup>4</sup> Badanie (jakościowe) przeprowadzone na przełomie VI i VII 2003 r. wśród 60 firm szkoleniowych w Warszawie, Poznaniu, Krakowie, Gdańsku, Katowicach i Wrocławiu (wywiad pogłębiony).

<sup>5</sup> M. Muszyński, *Bez klasycznej tablicy*, „Personel”, 1–31.07.2003, s. 120.



metod kształcenia, lecz raczej ich wzbogacanie, uzupełnianie i zwiększanie ich efektywności<sup>6</sup>. W ich opinii, im metody nauczania są bardziej zróżnicowane, tym cały proces kształcenia – bardziej efektywny.

Podobnego zdania byli również ankietowani studenci. Prawie 3/4 z nich uważa, że e-learning i nauczanie tradycyjne uzupełniają się (przy niecałych 10% osób uznających, że są to metody zastępujące się wzajemnie). Zdaniem ankietowanych, e-learning pozwala uzupełnić, zgłębić wiedzę zdobytą w sposób tradycyjny lub odwrotnie, wiedza teoretyczna przekazywana za pomocą przekazników elektronicznych jest utrwalana i ćwiczona podczas spotkań bezpośrednich z trenerem/nauczycielem. Obie metody wykorzystują różne narzędzia, a przez to stosowane razem, dają najlepsze rezultaty.

Jedynie firmy szkoleniowe, które w swojej ofercie nie mają e-szkoleń, postrzegają substytucyjność/komplementarność e-learningu wobec szkoleń tradycyjnych odmiennie. Sporadycznie traktują e-learning jako usługę substytucyjną wobec własnej oferty, oszczędzającą czas i pieniądze klientów. Niewiele badanych firm szkoleniowych uznaje, że e-learning mógłby uzupełnić ich ofertę, dostarczając nowych wartości. Ta ostatnia, nieliczna, grupa firm szkoleniowych, zamierza w najbliższym czasie poszerzyć swoją ofertę o szkolenia elektroniczne, aby zwiększyć własną konkurencyjność. Uznają one, że takie rozwiązania stwarzają szansę na pozyskanie klientów z innych rejonów Polski czy innych krajów. Firmy te traktują e-learning jako uzupełnienie szkoleń tradycyjnych, pozwalające na odświeżenie wiedzy zdobytej podczas szkoleń tradycyjnych. Wydaje się jednak, że większość firm szkoleniowych nie postrzega e-nauczania ani jako zjawiska substytucyjnego, ani komplementarnego. Uzasadniają to preferencjami klientów, którzy wolą zajęcia grupowe oraz tematyką swoich szkoleń, które ich zdaniem, można prowadzić wyłącznie bezpośrednio.

Biorąc pod uwagę dotychczasowy rozwój e-learningu oraz prognozy na najbliższe lata<sup>7</sup>, można przypuszczać, że niedostrzeżenie wagi tego zjawiska może okazać się zgubne. Owszem, nie należy się spodziewać, że w najbliższych kilku latach e-learning zdominuje rynek szkoleń w Polsce, coraz większe znaczenie będzie jednak zyskiwało wykorzystanie elektronicznych narzędzi jako uzupełnienia metod klasycznych, czyli wprowadzanie rozwiązań mieszanych (blended learning). Polskie przedsiębiorstwa mają możliwość wykorzystania doświadczeń firm zachodnich, które po okresie ostrego konfliktu między zwolennikami nauczania tradycyjnego oraz e-nauczania, zrozumiały, że

<sup>6</sup> E-learning wspiera szkolenia masowe, „Teleinfo” 2003, nr 4, s. 14.

<sup>7</sup> Według International Data Corporation i Brandon Hall.com, obroty na rynku e-learning w USA wynosiły w 1998 roku 0,6 mld USD, a prognozy kształtują się następująco: 2003 r. – 11,4 mld USD, 2012 r. – 212,9 mld USD, za: H. Frańczak, *Trening w sieci*, „Businessman” 2001, nr 7, s. 115 oraz *E-learning na świecie*, „Teleinfo” 2003, nr 18, s. 11.

stosowanie obydwu metod daje najlepsze rezultaty<sup>8</sup>. Komputer oraz trener pełnią odmienne funkcje i nie powinien wystąpić tu konflikt kompetencji.

Zastosowanie narzędzi szkolenia elektronicznego jako uzupełnienia szkoleń tradycyjnych jest postrzegane jako najbardziej przyszłościowe. Jest to opinia zarówno potencjalnych uczestników szkoleń (ponad 3/4 ankietowanych studentów określiła nauczanie metodami mieszanymi jako dominujące za 10 lat), jak i firm dostarczających rozwiązania e-learningowe. Rozwiązania mieszane łączą w sobie zalety szkoleń elektronicznych i tradycyjnych. Są efektywne, elastyczne, redukują wydatki na szkolenia, oszczędzają czas, wykorzystują najnowsze osiągnięcia technologiczne przy jednoczesnym zachowaniu kontaktów bezpośrednich z prowadzącym zajęcia i innymi uczestnikami szkoleń.

Właśnie brak bezpośredniego kontaktu, zarówno z trenerem, jak i z pozostałymi uczestnikami szkolenia (niemożność integrowania się pracowników) jest jednym – obok konieczności samodzielnego motywowania się i przyzwyczajania do metod tradycyjnych – z podstawowych zastrzeżeń wobec e-learningu. Szkolenia mieszane pozwalają na redukcję tych obaw. Rzadziej też można mówić o syndromie „samotności w sieci”<sup>9</sup>, która działa na szkolonych demotywująco. Wiąże się to z brakiem motywacji zewnętrznej i brakiem kontroli udziału w szkoleniu i osiągniętych wyników. Syndrom „samotności w sieci” odgrywa większe znaczenie w przypadku studiów uniwersyteckich, udziału w kursach otwartych niż w odniesieniu do szkoleń zamkniętych. Uczestnik szkoleń zamkniętych w firmie, która wdrożyła e-learning i prowadzi przemyślaną politykę szkoleniową, jest motywowany do nauki, a osiągnięte przez niego wyniki – monitorowane. W określonych warunkach informacje o tym, że koledzy przerobili dany moduł, że zaliczyli testy, mogą stać się mobilizujące.

Niepodważalną zaletą szkolenia wykorzystującego narzędzia elektroniczne jest jego elastyczność, możliwość dostosowywania do indywidualnych potrzeb użytkownika, do jego tempa nauki i preferowanych form prezentacji treści szkoleniowych. Na przykład przed kursem przeprowadzany jest wstępny test, którego wyniki wpływają na wybór indywidualnej ścieżki szkoleniowej. Szkolenie klasyczne w takim przypadku jest przeprowadzane w grupach wydzielonych ze względu na poziom umiejętności i skupia się na ćwiczeniu praktycznych umiejętności. Z elastycznością związana jest również możliwość aktualizacji przekazywanych treści oraz dostarczanie informacji dokładnie w chwili, gdy pracownik ich potrzebuje (trening „just in time”), nawet po zakończeniu szkolenia.

<sup>8</sup> W. Shea, za: A. Hendler, *Recepta na wiedzę*, „Businessman” 2002, nr 8, s. 85.

<sup>9</sup> A. Wodecki, *Strategia telenauczania*, „Teleinfo” 2003, nr 18, s. 1.



Rozwiązania mieszane zmniejszają koszty, bo wiedza teoretyczna jest dostarczana drogą elektroniczną, a nie podczas wykładów. Ograniczenie nakładów wynika głównie ze zredukowania wydatków logistycznych, czyli kosztów przejazdów, wyżywienia, noclegów, wynajęcia sali oraz ograniczenia strat związanych z nieobecnością pracowników w firmie<sup>10</sup>. Nie bez znaczenia jest również oszczędność czasu. Przystawanie wiedzy i umiejętności jest szybsze dzięki aktywizowaniu uczestników szkolenia, wprowadzaniu atrakcyjnych form prezentacji wiedzy, a także ich dostosowania do różnych stylów uczenia się<sup>11</sup>.

Nauczanie mieszane pozwala na przekazywanie oddalonym oddziałom firmy, rozproszonemu gronu studentów<sup>12</sup> jednolitej wiedzy.

Ponadto wykorzystanie narzędzi elektronicznych pozwala na łatwe i ciągłe monitorowanie postępów w nauce – monitorowanie efektywności szkolenia i stopnia przyswajania wiedzy przez pracowników. Możliwe jest również porównywanie wyników osiągniętych podczas szkolenia z wynikami uzyskiwanymi w pracy.

Zaletą jest także nauczenie się efektywnego porozumiewania się w sieci. Coraz częściej w kontaktach biznesowych wykorzystuje się Internet. Uczestniczenie w szkoleniu elektronicznym pozwala na oswojenie się z narzędziami internetowymi, na pracę w wirtualnych zespołach zadaniowych, na przeprowadzanie negocjacji przez Internet.

Blended learning nie stwarza ograniczeń tematycznych, tak jak to ma miejsce w przypadku szkoleń wyłącznie elektronicznych, gdzie np. trening komunikacji interpersonalnej mógłby być mniej skuteczny. E-learning wymaga dużej samoświadomości, samokontroli uczestników szkolenia, przejęcia przez nich całkowitej odpowiedzialności za wyniki kształcenia. Szkolenia mieszane pozwalają na przejęcie tej odpowiedzialności w sposób mniej radykalny, przez co są postrzegane jako bardziej przyjazne dla użytkownika.

Wykorzystanie e-learningu jako jedynej metody kształcenia ma dodatkowo ograniczenia związane ze złymi nawykami uczestników szkolenia, takimi jak ściąganie podczas testów sprawdzających opanowanie materiału, oszukiwanie (np. wypełnianie testu przez inną osobę). Blended learning utrudnia takie przedsięwzięcia.

<sup>10</sup> Wprowadzenie narzędzi e-learningu pozwala zaoszczędzić od 40 do 60% wydatków na zdobywanie wiedzy, według obliczeń przeprowadzonych w firmach niemieckich, ok. 53% kosztów szkolenia pracowników to wydatki logistyczne, za: T. Teluk, *Barierą jest jakość łączy*, „Teleinfo” 2003, nr 18, s. 10 oraz B. Tenger, *Online-Lernen ist 20 Prozent effektiver*, „Personalwirtschaft” 2001, H. 1, s. 42.

<sup>11</sup> Według G. Miecznika z Computex Telecommunication jeden dzień szkolenia tradycyjnego (8 godz.) to ok. 4 godz. interakcji z synchronicznym kursem e-learningowym, *E-learning wspiera szkolenia masowe*, „Teleinfo” 2003, nr 4, s. 15.

<sup>12</sup> Uniwersytet w Dallas ma dość liczne grono studentów z Europy.

Nauczanie metodą mieszaną eliminuje w dużej mierze bariery mentalne, nie jest jednak w stanie zredukować barier technicznych, takich jak: ograniczony dostęp do Internetu, brak odpowiedniego sprzętu oraz braki w umiejętności obsługi komputera. Do przewyciężenia pozostają jeszcze ograniczenia związane z kadrami: przygotowaniem trenerów do tworzenia szkoleń elektronicznych (przekładania treści przekazywanych podczas zajęć prowadzonych metodą tradycyjną na formę odpowiednią dla nauczania elektronicznego), niechęć do prowadzenia zajęć w tym trybie (obawa przed zwiększoną liczbą obowiązków, brak rozwiązań prawnych chroniących prawa autorskie). Szkolenia mieszane, podobnie jak wyłącznie elektroniczne, wymagają ścisłej współpracy między metodykami szkoleń, specjalistami ds. nowoczesnych mediów i trenerów, a to nie zawsze jest proste.

W badaniach przeprowadzonych przez Mindworx<sup>13</sup> respondenci jednoznacznie uznali, że „szkolenia multimedialne na stałe wejdą do praktyki zarządzania”. Można się tylko zastanowić, w jakiej formie, na jakich zasadach oraz jak wielką rolę odegrają. Nie pozostaną raczej jedyną formą kształcenia. Najbardziej sceptycznie odnoszą się do tych szkoleń przedstawiciele firm szkolących w sposób tradycyjny, a firmy dostarczające rozwiązania e-learningowe uważają, że e-learning nie wyprze zupełnie klasycznych szkoleń, ale raczej będzie je uzupełniał. Świadczy to o komplementarności obu metod prowadzenia szkoleń.

Na rozwój szkoleń wykorzystujących narzędzia elektroniczne pozytywnie będzie wpływało przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, która kładzie nacisk na e-learning jako nową metodę nauczania w społeczeństwie informacyjnym (strategiczny program eEurope, przyjęty w 2000 r.) oraz na zainteresowanie nowymi rozwiązaniami technicznymi przez młodych pracowników. Wykorzystanie narzędzi e-learningu będzie zyskiwało na znaczeniu również dzięki zmianom w praktyce nauczania, rozumieniu procesów nauczania i uczenia się<sup>14</sup>.

Przedstawione tu rozważania mogą mieć pewne odniesienie także do szkół wyższych. E-learning może stanowić wzbogacenie programu nauczania, uatrakcyjnienie zajęć czy choćby ułatwienie dla studentów (dostęp do treści wykładu czy folii prezentowanych na wykładzie na stronach internetowych, udostępnianie wyników z egzaminów poprzez sieć). To wszystko z kolei przekłada się na budowanie przewagi konkurencyjnej przez uczelnie. Niektóre

<sup>13</sup> Trzy niezależne badania ankietowe przeprowadzone od września 2000 do lipca 2001 r., podczas konferencji wśród kadry menedżerskiej i specjalistów 45 firm (niespełna 100 respondentów).

<sup>14</sup> M. Nichols, *A theory for eLearning*, „Educational Technology & Society” 2003, Vol. 6, No. 2, s. 1–10.



polskie uczelnie prowadzą już e-nauczanie<sup>15</sup>. Warto jednak podkreślić, że potencjalni słuchacze łatwiej decydują się na uczestniczenie w wirtualnym kursie (prawie 52% badanych wzięłoby udział w elektronicznym szkoleniu) niż na wirtualne studia (niecałe 15% chętnych). Wiąże się to z postrzeganiem studiów jako poważnego przedsięwzięcia, które wymaga bezpośredniego kontaktu z pracownikami uczelni. Nie zmienia to jednak faktu, że wprowadzenie pewnych rozwiązań technologicznych do procesu kształcenia zwiększyłoby zainteresowanie potencjalnych studentów daną uczelnią.

*Renata Nestorowicz*

#### **E-LEARNING AND CONVENTIONAL TRAINING – SUBSTITUTE OR COMPLEMENTARY SERVICE?**

One of the ways of deepening and updating employees' knowledge is e-learning. It can be applied as an independent training method, as a support for traditional methods or/and a technique of updating knowledge. According to the context, e-learning can be treated as a substitute or complementary service in comparison with conventional training. E-learning's role is not to replace the traditional education methods, but rather to enrich them, supplement and increase their effectiveness. Supplementing traditional trainings with electronic methods (blended learning) unites the benefits of both methods and provides the best results. This method of training has the most development potential for the coming years.

<sup>15</sup> Przykładem może być Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu (ok. 300 studentów kształconych w ten sposób), Politechnika Warszawska czy wspólne przedsięwzięcie Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie i Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi – Polski Uniwersytet Wirtualny.