

mgr Łukasz Żołędziewski

Instytut Informatyki Stosowanej
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu

Systemy e-learningowe w działalności polskich przedsiębiorstw oraz ich wpływ na konkurencyjność

WPROWADZENIE

Udział szkoleń e-learningowych we wszystkich szkoleniach realizowanych przez firmy na całym świecie wzrasta. Szacuje się, że nakłady na szkolenia w roku 2011 wzrosną o około 7–9% w stosunku do roku 2010, a zatrudnienie w działach szkoleń wzrośnie o 2%¹. Podobnie wygląda sytuacja na rynku bardziej zaawansowanych rozwiązań e-learningowych, tzn. platform e-learningowych i różnego rodzaju systemów wspierania procesu kształcenia i doskonalenia pracowników w firmach.

W Polsce, pomimo mniejszej dynamiki, liczba odbiorców również systematycznie wzrasta. Staje się to za sprawą nieograniczonych możliwości, jakie daje wykorzystanie nowoczesnych technologii. Zarządy banków i firm zainteresowały się e-learningiem głównie ze względów finansowych. Szybko i skutecznie przeprowadzone szkolenie, zaliczenie testu, certyfikacja i związane z tym podniesienie kwalifikacji pracowników to najważniejsze zalety, jakie dzisiaj dostrzegają polscy przedsiębiorcy. Ponadto rosnąca oferta programów szkoleniowych, dostępnych na rynku oraz stałe jej doskonalenie, jak również dostęp do informacji o tempie rozwoju uczestników i wynikach, jakie osiągają pozytywnie wpływa na decyzję firm dotyczącą wprowadzenia systemów e-learningowych. Głównymi odbiorcami tych produktów, ze względu na duże koszty związane z wdrożeniem, są oddziały międzynarodowych korporacji oraz duże przedsiębiorstwa zatrudniające kilkaset pracowników. Małe i średnie przedsiębiorstwa korzystają głównie z bezpłatnych platform i tańszych rozwiązań, jakimi są gotowe szkolenia e-learningowe. Niestety, w porównaniu do rynków światowych, polscy przedsiębiorcy, którzy wdrożyli systemy e-learning suite dopiero uczą się ich zastosowania i poznają wielość możliwości, jakie systemy te oferują. Wykorzystanie modułów często ogranicza się do administracji, podczas gdy na rynkach rozwiniętych, tj. USA czy Wielka Brytania zastosowanie takich rozwiązań jak mobile-learning, web conferencing czy zarządzanie talentami to codzienność. Dostrzegalnym i trudnym do rozwiązania wśród polskich menedżerów jest nadal niski poziom świadomości korzyści, niechęć do

¹ D. Harward, *10 Predictions for 2011: Trends that Will Reshape the Training Industry*, 2010. <http://www.trainingindustry.com/articles/10-predictions-for-2011.aspx>, dostęp 02.01.2011.

zmian wśród wielu pracowników oraz niewłaściwe wykorzystanie narzędzi, które takie systemy oferują. Dopiero poznanie wszystkich korzyści oraz odpowiednia strategia firmy skierowana na skuteczne wdrożenie systemu pozwoli na dynamiczny rozwój tej formy edukacji w polskich przedsiębiorstwach.

WPLYW E-LEARNINGU NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

W nowoczesnej gospodarce najważniejszym celem i sprawdzianem dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwem jest odniesienie sukcesu na rynku. Współczesne organizacje zmuszone są do skoncentrowania swoich działań na efektywniejszym wykorzystaniu wiedzy i kapitału intelektualnego, co gwarantuje poprawę innowacyjności i tym samym przewagę konkurencyjną². Istnieje wiele teorii upatrujących źródeł przewagi konkurencyjnej w strukturze przedsiębiorstwa, zasobach strategicznych, czy też wzajemnych relacjach. Według wielu specjalistów najszerza koncepcja przewagi konkurencyjnej opiera się na wiedzy. Dotyczy to głównie procesów organizacyjnego uczenia się ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy technologicznej. J. Macias podkreśla, że wiedza stanowi nowy strategiczny zasób, który warunkuje jego rozwój oraz zdolność do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej³. Podając definicję Petersa i Watermana istnieje osiem czynników, które powinny charakteryzować organizację, aby zapewnić jej konkurencyjność. Są to: skłonność do działania, trzymanie się blisko klienta, autonomia i przedsiębiorczość, wydajność dzięki ludziom, bezpośredni kontakt z personelem i motywowanie przez wartości, koncentracja na tzw. kluczowych kompetencjach, prosta struktura i stosunkowo nieliczny sztab w centrali przedsiębiorstwa oraz jednocześnie występowanie luźnych i sztywnych cech organizacji⁴.

Tworzenie efektywnych zespołów, budowanie sieci relacji, motywowanie, rozwój i budowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej sprzyja wydajności i efektywności pracowników⁵. O sile kapitału intelektualnego stanowi często kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Kapitał ludzki składa się z kompetencji, umiejętności, doświadczenia i stosowanych podejść w praktyce zarządzania. W przypadku, gdy rozpatrywany w odniesieniu do konkretnego pracownika nazywany jest kapitałem indywidualnym (*individual capital*) i definiowany jest jako „indywidualne, osobiste i społeczne umiejętności, doświadczenie, wykształcenie i inne umiejętności zorientowane na zewnątrz, w kierunku klientów przedsiębiorstwa”⁶.

² J. Bogdanienko, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2004, s. 165.

³ J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 12.

⁴ T. Peters, R. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, MEDIUM, Czarnów 2000, s. 12.

⁵ T. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 54–58.

⁶ K. Sveiby, *The Invisible Balance Sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies*, Affarsvarlden/Ledarskap, Stockholm 1998, s. 113–123.

Narzędziem, który w istotny sposób może wpływać na poprawę efektywności kształtowania intelektualnego przedsiębiorstwa jest e-learning. E-learning wspierając zarządzanie zasobami ludzkimi stwarza możliwość personalizowania motywacji oraz pełnej weryfikacji poziomu wiedzy i postępów pracowników. Dzięki precyzyjnemu zarządzaniu kompetencjami i umiejętnościami osób biorących udział w szkoleniu osiąga się m.in. większe zadowolenie pracowników oraz zmniejszenie fluktuacji⁷. Podobnego zdania jest D. Bury: „Rozwiązanie e-learningowe w swoim założeniu nie ma za zadanie zastąpić całego systemu zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa. Stanowi ono jednak bardzo ważny element tego procesu. Gromadzenie wiedzy rozproszonej w organizacji, kodyfikowanie jej i udostępnianie pracownikom w postaci materiałów e-learningowych, w dogodnym dla nich czasie i w zindywidualizowany sposób, to istotny element budowania kapitału firmy. W ten sposób najcenniejsza dla Firmy wiedza, która powstaje w organizacji pozostaje w niej i jest ponownie wykorzystana, niezależnie”⁸.

Zgodnie z definicją A. Sopińskiej kapitał intelektualny składa się z niematerialnych zasobów organizacji, które dzielimy na: kapitał ludzki (kompetencje, relacje, zdolności zespołów, wartości), kapitał organizacyjny (procesy biznesowe, innowacyjności, kultura organizacyjna) oraz kapitał kliencki (bazy klientów, siła i wartość relacji z klientami, potencjał klientów)⁹. W wyniku wdrożenia rozwiązań e-learningu mogą powstać korzyści we wszystkich obszarach kapitału intelektualnego.



Rysunek 1. Wpływ e-learningu na procesy kształtowania kapitału intelektualnego

Źródło: opracowano na podstawie A. Kępińska-Jakubiec, S. Majewski, *Efektywność systemów e-learningowych a kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „e-mentor” 2009, nr 2(29), s. 33–40.

⁷ M. Kunasz, *Ocena efektywności szkoleń w przedsiębiorstwie w świetle przeprowadzonych badań*, „Studia i Materiały” 2006, nr 1(3), s. 29–36.

⁸ D. Bury, *Inwestycje w kapitał intelektualny w nowoczesnym przedsiębiorstwie z wykorzystaniem metod e-learningowych*, FPIAKE, Warszawa 2005, s. 37–46.

⁹ A. Sopińska, *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa [w:] Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2005, s. 47.

Z badań przeprowadzonych przez autorów wynika, że zastosowanie systemu szkoleń e-learningowych znacznie usprawnia wdrożenie szkoleń proceduralnych, produktowych, kompetencyjnych w rozproszonych przedsiębiorstwach, które zatrudniają dużą liczbę pracowników, a największe korzyści występują w obszarze kapitału ludzkiego. E-learning jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi stwarza możliwość personalizowania motywacji oraz pełnej weryfikacji poziomu wiedzy i postępów osób szkolonych. Raporty ze szkoleń e-learningowych można wykorzystać w procesie rekrutacji wewnętrznej oraz w planowaniu ścieżki kariery pracowników, a także w procesie oceny pracowniczej. Dzięki odpowiedniej analizie statystyk szkoleń można uzyskać również informacje o dalszych potrzebach szkoleniowych w danej organizacji. Proces nauki jest prowadzony indywidualnie, dzięki czemu pracownicy koncentrują się na nowych i najtrudniejszych dla nich fragmentach szkolenia, podnosząc w sposób stały poziom wiedzy i kwalifikacji. Poprawa jakości i ciągłości pracy następuje dzięki eliminowaniu godzin bezproduktywnych pracownika – proces nauki jest realizowany w dogodnym dla niego momencie. Zwiększa się kontrola nad przebiegiem szkoleń.

Zdaniem J. Kisielnickiego i O. Sobolewskiej kreowanie kapitału intelektualnego wymaga wdrożenia odpowiedniej strategii opartej o szkolenia, a rozwiązania e-learningu mogą zlikwidować dysproporcje pomiędzy Polską a Zachodem. Według badań autorów 69% przedsiębiorstw w Polsce ocenia rozwiązania e-learningu jako dobre i pomocne w podnoszeniu kompetencji pracowniczych jak i budowanie pozytywnych relacji z klientami i partnerami biznesowymi. Rozwój pożądaných kompetencji u właściwych osób to podstawowe założenie polityki szkoleniowej. Oznacza to m.in. dbałość o wystarczająco wysoki poziom innowacyjności i kreatywności pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za budowanie strategii organizacji oraz zapewnienie odpowiedniej wiedzy specjalistycznej i sprawności u osób realizujących operacyjną działalność firmy¹⁰.

Badania własne przeprowadzone w czerwcu 2010 r. przez firmę TNS OBOP potwierdziły, że wdrożone systemy e-learningowe pozytywnie wpływają na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw. Część respondentów zauważyła, iż wpływ ten ma charakter pośredni i związany jest z osiągnięciem celów biznesowych, tj. z podniesieniem jakości obsługi klienta lub koniecznością zmiany systemu komputerowego w firmie. Zmiany w dystrybucji wiedzy wobec szerokich grup pracowniczych wpływają na zmiany organizacyjne, skracanie procesów zarządzania i poprawę jakości, a to wpływa na większą konkurencyjność. Dodatkowo e-learning wspomaga proces budowania odpowiednich kompetencji i zachowań pracowników oraz umożliwia pracodawcy monitoring z postępów pracowników, co wpływa w dużej mierze na jakość. Zdecydowana większość firm uznała, iż wdrożone systemy e-learningowe wpływają na konkurencyjność związaną z kształto-

¹⁰ J. Kisielnicki, O. Sobolewska, *E-learning as a Strategy of Acquiring a Company's Intellectual Capital*, "IJELLO" 2010, nr 6, s. 153–174.

waniem kultury organizacyjnej firmy, a ściślej ze strategią personalną firmy. Lepiej wyszkoleni i bardziej zadowoleni pracownicy w firmie stanowią o jej wysokiej pozycji konkurencyjnej. Respondenci wskazywali również na znaczenie szybkiego przeszkolenia pracowników, jakie umożliwiają systemy e-learningowe, np. z nowego produktu czy promocji, którego konkurencja jeszcze nie wprowadziła. Taka możliwość stała się bardzo istotna z punktu widzenia zdobycia większej rzeszy klientów, a co za tym idzie – zysków. Część respondentów uznała wdrożenie systemu e-learningowego jako standard. W rzeczywistości tak szybko zmieniającej się duże korporacje, zatrudniające setki czy tysiące pracowników, które nie wdrożyły systemów e-learningowych narażone są na wysokie koszty oraz straty czasu, co stawia ich daleko w tyle. Firmy niestosujące takich systemów narażone są na mniejszą efektywność sprzedaży, mniejszą elastyczność i szybkość dostosowania się, co w dzisiejszych czasach jest kluczowym elementem, aby odnieść sukces.

Podsumowując, wzrost konkurencyjności zauważamy w badanych firmach poprzez następujące czynniki:

- pracownicy uzyskują bardziej szczegółową wiedzę na temat produktu/usługi/rynku,
- wiedza jest szybko dostarczona, a więc szybko można reagować na wyzwania konkurencyjne lub być krok przed konkurencją,
- pracownicy są bardziej zmotywowani, chcą pracować w firmie dysponującej nowymi technologiami poziom inwestycji w szkoleniach jest miernikiem atrakcyjności pracodawcy,
- oszczędności czasu i pieniędzy.

PODSUMOWANIE

Polskie przedsiębiorstwa czeka jeszcze długa droga do pełnego wykorzystania systemów e-learningowych na wszystkich dostępnych polach. Dynamiczny rozwój rozwiązań i narzędzi oraz doświadczenia zdobyte przez firmy zagraniczne pozwolą na sprawniejsze i efektywniejsze wdrożenia systemów przez polskich przedsiębiorców a promocja i powszechność dostępu do Internetu wśród młodych osób spowoduje mniejsze problemy w ich przyjęciu. Dużą rolę w rozwoju tej formy nauki ma wzrost świadomości korzyści zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników: zwiększenie potencjału intelektualnego pracowników, pozytywny wpływ na zarządzanie wiedzą pracowniczą oraz wspieranie kultury samokształcenia. Dodatkowo systemy e-learningowe pozwalają utrzymać i rozwijać zdolność do zatrudnienia pracowników, zwiększając ich kompetencje i umiejętności oraz motywację. Nie bez znaczenia jest zmniejszenie kosztów związanych z kształceniem pracowników oraz większa konkurencyjność na rynku dzięki zwiększonemu kapitałowi ludzkiemu. Dla pełnego sukcesu adaptacji systemu e-learningowego

w organizacji wskazuje się takie czynniki jak treść, zaangażowanie, motywacja czy strategia. Konieczna jest inwestycja w infrastrukturę techniczną, analiza potrzeb uczestników szkolenia czy zmiana kultury kształcenia. Istotnym aspektem pozytywnego wdrożenia systemów e-learningowych wydaje się być przede wszystkim stworzenie strategii e-learningowej, która będzie łączyć cele biznesowe i dbać o poparcie zarządu firmy. Ponadto musi być ściśle zintegrowana ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby osoby które mają wziąć udział w szkoleniu e-learningowym ściśle współpracowały w procesie jego projektowania. Następnie należy opracować strategię technologiczną, dzięki której zostanie wybrana najlepsza forma i narzędzia szkolenia, tak aby uczestnicy szkolenia nie tylko je rozumieli, ale byli również z niego zadowoleni.

Obserwując trendy występujące we współczesnym oraz analizując wyniki badań własnych można przyjąć, że e-learning będzie się nadal dynamicznie rozwijał. Sprzyja temu rozwój nowych technologii i urządzeń do przekazywania informacji, które tworzą zupełnie nowe możliwości kształcenia. Dzięki szerokopasmowemu Internetowi, technologii bezprzewodowego przesyłu danych, powstawaniu nowych urządzeń przenośnych oraz wielu innym technologicznym innowacjom, e-learning z biegiem czasu będzie odgrywał coraz większą rolę w kształtowaniu nowej edukacji oraz tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

LITERATURA

- Bogdanienko J., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2004.
- Bury D., *Inwestycje w kapitał intelektualny w nowoczesnym przedsiębiorstwie z wykorzystaniem metod e-learningowych*, FPIAKE, Warszawa 2005.
- Davenport T., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Kępińska-Jakubiec A., Majewski S., *Efektywność systemów e-learningowych a kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „e-mentor” 2009, nr 2(29).
- Kisielnicki J., Sobolewska O., *E-learning as a Strategy of Acquiring a Company's Intellectual Capital*, „IJELLO” 2010, nr 6.
- Kunasz M., *Ocena efektywności szkoleń w przedsiębiorstwie w świetle przeprowadzonych badań*, „Studia i Materiały” 2006, nr 1(3).
- Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9.
- Peters T., Waterman R., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, MEDIUM, Czarnów 2000.
- Sopińska A., *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa* [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Sveiby K., *The Invisible Balance Sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies*, Affarsvarlden/Ledarskap, Stockholm 1998.
- www.trainingindustry.com

Streszczenie

Zastosowanie zintegrowanych systemów e-learningowych na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem jest już standardem w dużych korporacjach i nowoczesnych organizacjach. Wielość korzyści, jakie niesie ze sobą wdrożenie systemu pozwala menadżerom na jeszcze sprawniejsze zarządzanie nie tylko sferami dotyczącymi wiedzy czy ludzi, ale całego przedsiębiorstwa. Problemem wydaje się jednak nadal słaba znajomość polskich przedsiębiorców, a co za tym idzie – niepełne wykorzystanie funkcjonalności systemu. Przedstawione wyniki badań pozwalają na scharakteryzowanie stanu wykorzystania zintegrowanych systemów e-learningowych przez polskie przedsiębiorstwa oraz nakreślenie nowego modelu adaptacji, jaki może być stosowany przez pionierów e-learningu.

**Integrated e-learning systems in polish enterprises,
the influence on their competitiveness***Summary*

It is already a standard to use the integrated e-learning systems for the management in large corporations and modern organizations. Multiplicity of benefits offered by the implementation of the system allows managers to run the business more efficiently. It concerns the spheres of knowledge and employees as well as the entire enterprise. The problem with the Polish entrepreneurs seems to be That they have still poor knowledge of the functionality of e-learning systems and they are not able to exploit them fully. The presented research results allow to the characterization of using the integrated e-learning systems by Polish companies and to outline a new enterprise e-learning adoption model.