

Zastosowanie e-learningu w rozwoju kompetencji: Analiza badania przeprowadzonego wśród firm stosujących e-learning

Artykuł ten jest podsumowaniem badania przeprowadzonego w sześciu dużych przedsiębiorstwach, które stosują e-learning. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od kwietnia do czerwca 2006 roku. Oparto je na kwestionariuszach wypełnianych przez osoby odpowiedzialne za wdrożenie e-learningu. Wzór wypełnianego formularza stanowi załącznik do niniejszego opracowania. Badanie ankietowe zostało uzupełnione o wywiady z osobami odpowiedzialnymi za wdrożenie e-learningu w poszczególnych firmach.

Celem badania było określenie:

- czy firmy stosują profile kompetencyjne i nastawiają się na rozwój posiadanych zasobów ludzkich
- czy firmy te wykorzystują e-learning w rozwoju kompetencji
- w jakich obszarach i do kształtowania jakich kompetencji firmy stosują e-learning
- jak firmy postrzegają korzyści i wady jakie płyną z tej formy rozwoju pracowników.

Badanie zostało przeprowadzone na próbie sześciu przedsiębiorstw, spółek akcyjnych, działających na rynku polskim. Wszystkie firmy mają już wdrożony system e-learningowy i korzystają z niego. Aktywne wykorzystywanie e-learningu w szkoleniu pracowników było podstawowym kryterium doboru firm. W badaniu wzięły udział dwie firmy telekomunikacyjne i cztery banki (tabela 4.1).

Tabela 4.1

Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu

• Polkomtel S.A.
• Telekomunikacja Polska S.A.
• Bank BPH S.A.
• Fortis Bank Polska S.A.
• ING Bank Śląski S.A.
• Kredyt Bank S.A.

źródło: opracowanie własne, ułożenie wg. branży i alfabety, w rysunkach i tabelach w dalszej części rozdziału kolejność jest inna niż prezentowana w tej tabeli.

Próba jest mała po pierwsze ze względu na niewielką ilość firm działających na polskim rynku, które wdrożyły już i korzystają z rozbudowanego systemu e-learningowego. Drugim powodem stały się trudności w dotarciu do osób odpowiedzialnych za wdrożenie e-learningu i uzyskanie zgody na przeprowadzenie ankiety i wywiadu. Można było oczywiście przeprowadzić badanie również w firmach, które dopiero rozważają wprowadzenie e-learningu, albo są w trakcie wdrożenia. Intencją badania było jednak m. in. zweryfikowanie pierwotnych założeń, które wpłynęły na podjęcie decyzji o wprowadzeniu e-learningu, z efektami faktycznego jego stosowania.

Z uwagi na niewielką liczebność próby wszystkie zestawienia wyników są prezentowane w liczbach bezwzględnych, nie natomiast w ujęciu procentowym.

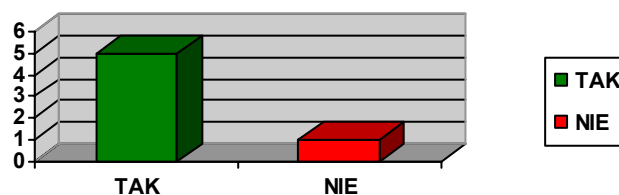
Zgodnie z ustaleniami z badanymi przedsiębiorstwami, żaden wykres ani opis nie będzie opatrzone informacją, która firma udzieliła jakiej odpowiedzi na dane pytanie.

Kwestionariusz ankietowy wypełniany przez przedstawicieli przedsiębiorstw składał się z 10 pytań. W pytaniach (poza pytaniem 8) można było zaznaczyć jeden lub kilka podanych wariantów, albo samodzielnie dopisać odpowiedź, jeśli nie była ona ujęta wśród proponowanych.

Pytanie 1. miało na celu określenie, czy stosowanie profili kompetencyjnych to jedynie teoria, czy też są one faktycznie wykorzystywane w praktyce jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi. Pięć spośród sześciu przebadanych firm zadeklarowało, że w ciągu ostatnich 3 lat opracowały bądź zaktualizowały profile kompetencyjne stanowisk (Rysunek 4.1). Oznacza to, że firmy rzeczywiście wykorzystują w praktyce zarządzanie kompetencjami. Przedstawiciele wszystkich firm, które wskazały odpowiedź „tak” w tym pytaniu, w wywiadzie dodali, że przygotowane profile kompetencyjne stanowią podstawę do tworzenia bądź zamówienia szkoleń.

Rysunek 4.1

Czy w ciągu ostatnich 3 lat firma opracowała profile kompetencyjne stanowisk?

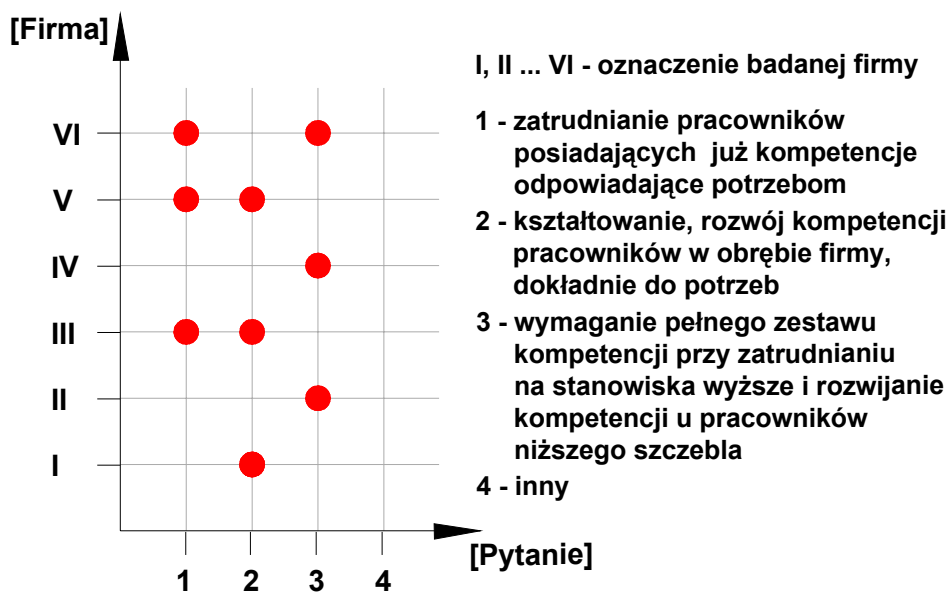


źródło: opracowanie własne

W pytaniu 2. chodziło o stwierdzenie, jaki stosunek do rozwoju kompetencji i uczenia się w ramach organizacji mają badane przedsiębiorstwa. Odpowiedź pierwsza reprezentuje tzw. model sita, czyli pozyskiwanie z rynku pracy w pełni ukształtowanych, tzn. posiadających wszystkie wymagane kompetencje, pracowników. Odpowiedź druga opisuje tzw. model rozwoju zasobów ludzkich, czyli zatrudnianie ludzi, u których zidentyfikowano potencjał rozwojowy i będzie się ich szkolić w ramach organizacji, do jej specyficznych potrzeb. Odpowiedź trzecia prezentuje kombinację dwóch powyższych zakładając stosowanie modelu sita na wyższe stanowiska i modelu rozwoju zasobów ludzkich na stanowiska niższego szczebla. Można było również wybrać odpowiedź „inny” i wskazać inny stosowany model, jednak żadna z firm nie zdecydowała się na taką opcję. W pytaniu tym, tak jak we wszystkich następnych, można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź. Tak też uczyniły cztery przedsiębiorstwa. Tylko jedna firma zadeklarowała korzystanie wyłącznie z modelu rozwoju zasobów ludzkich i pełnego kształtowania pracowników we własnych strukturach. Pozostałe wybierały model mieszany lub zaznaczały dwie pierwsze odpowiedzi albo pierwszą i trzecią (Rysunek 4.2).

Rysunek 4.2

Jaki model kompetencji pracowników stosuje firma?



źródło: opracowanie własne

Kształtowanie nowego pracownika dokładnie do potrzeb firmy jest procesem długim i kosztownym, a z drugiej strony nie daje żadnych gwarancji, że uda się w pełni osiągnąć

oczekiwany rezultat. Dlatego przedsiębiorstwa starają się zatrudniać ludzi, którzy już posiadają jak najwięcej wymaganych kompetencji. Nawet firmy, które deklarują stosowanie wyłącznie systemu rozwoju zasobów ludzkich, podczas prowadzenia rekrutacji preferują jednak osoby, które wiedzą i potrafią już coś, co jest konieczne do efektywnej pracy w firmie. Żadne z przedsiębiorstw nie zakłada jednak znalezienia na rynku pracowników w 100% odpowiadających poszukiwanemu profilowi, zdając sobie sprawę, że jest to praktycznie niemożliwe. Firmy nie stosują też metody „rzucania na głęboką wodę”, tylko starają się wdrożyć nowozatrudnionych do pracy poprzez szkolenia.

Kolejne pytania dotyczyły już ściśle zastosowania e-learningu.

Pytanie 3. miało na celu określenie obszarów zastosowania e-learningu, wskazanie, jaka tematyka jest nim objęta oraz określenie na jak dużą skalę jest on stosowany w poszczególnych obszarach tematycznych. Uczestnicy badania mieli do wyboru sześć dziedzin oraz możliwość dopisania własnych, a w każdej z nich należało określić orientacyjną wielkość szkoleń liczoną w ekranach kursu. Odpowiedzi zebrano w tabeli 4.2. Liczby oznaczają ilość przedsiębiorstw, które wskazały daną kombinację, w wierszu „inne” zostały wpisane obszary dodatkowo wskazane przez firmy.

Tabela 4.2

W jakich obszarach firma stosuje e-learning?

	brak	około 100 ekranów	znacznie ponad 100 ekranów
szkolenia dla nowo zatrudnionych pracowników	1	2	3
rozwój umiejętności „miękkich” (np. szkolenia sprzedażowe, negocjacje, zarządzanie czasem)	1	2	3*
szkolenia z zakresu obsługi programów komputerowych	0	0	6*
szkolenia produktowe	0	4	2
szkolenia okresowe (np. bhp)	2	1	3
szkolenia prawne i organizacyjne (przepisy, regulaminy)	1	3	2
inne, jakie?:			
szkolenia z bezpieczeństwa	0	2	0
rozpoznawanie prób prania brudnych pieniędzy	0	1	0
nauka bezwzrokowego pisania na klawiaturze	0	1	0

źródło: opracowanie własne

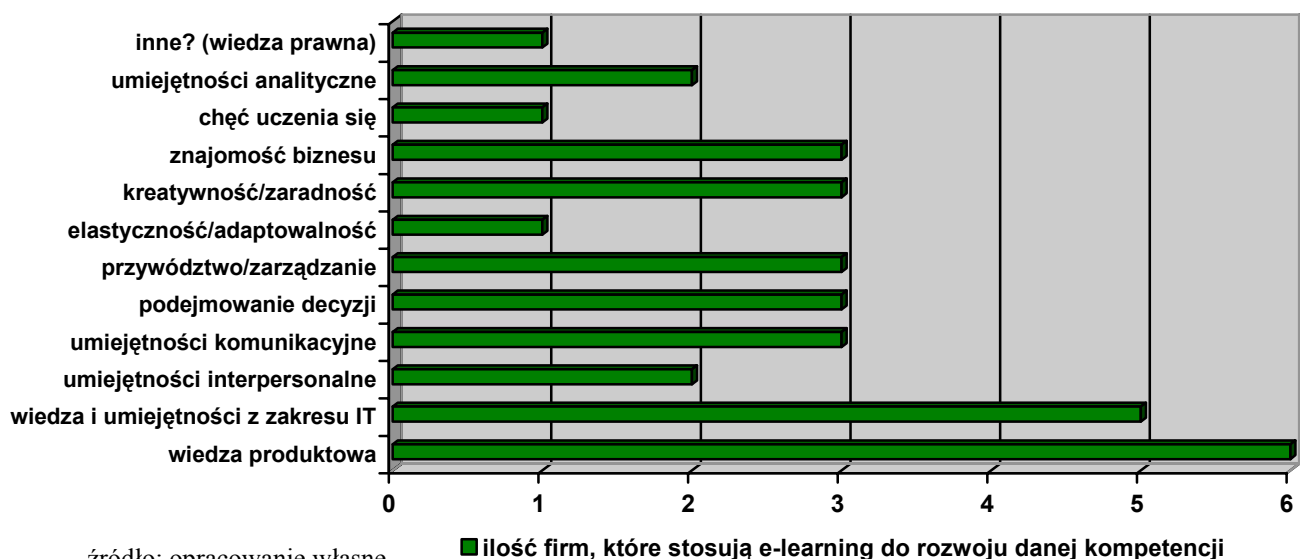
W przypadku jednej z firm, w polach oznaczonych gwiazdkami należy dodać komentarz. Firma w obszarze szkoleń z zakresu obsługi programów komputerowych korzystała z e-learningu, okazywał się on jednak mało efektywny i postanowiono powrócić w tej dziedzinie do szkoleń z trenerem. Natomiast w obszarze rozwoju umiejętności „miękkich” postanowiono przejść z e-learningu na formę blended-learning, czyli połączenie e-learningu ze szkoleniami tradycyjnymi. Jak pokazuje analiza tabeli, wszystkie przedsiębiorstwa wykorzystują e-learning w szkoleniach produktowych i z zakresu obsługi komputera. Tylko jedna firma nie stosuje e-learningu do rozwoju umiejętności „miękkich”.

Założeniem pytania 4. była weryfikacja, jakie konkretnie kompetencje są rozwijane poprzez e-learning. Czy jest to tylko wiedza, czy też kształci się tą metodą również np. umiejętności „miękkie”, albo próbuje wpływać na postawy – np. nastawienie do zdobywania nowej wiedzy. Jest ono rozwinięciem pytania poprzedniego. Zdecydowanie

największą popularnością jako temat szkoleń e-learningowych cieszyła się „wiedza produktowa”. Wszystkie badane przedsiębiorstwa wskazały, że rozwijają ją poprzez e-learning. Aż 5 firm wskazało również na „wiedzę i umiejętności z zakresu IT”. Najmniej firm (tylko po jednym wskazaniu) wykorzystuje e-learning do kształtowania chęci uczenia się i nastawienia do zmian, czyli elastyczności i adaptowalności. Wyniki tego pytania pokazują, że e-learning stosowany jest najczęściej do pogłębiania wiedzy, najmniejsze zastosowanie znajduje natomiast w tworzeniu postaw. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi ukazuje rysunek 4.3.

Rysunek 4.3

Do rozwoju jakich kompetencji w firmie stosuje się e-learning?



źródło: opracowanie własne

Pytanie 5. badało, czy którakolwiek z firm zdecydowała się całkowicie zrezygnować ze szkoleń tradycyjnych oraz czy stosują blended-learning. Okazało się, że żadna z firm nie zaniechała prowadzenia szkoleń tradycyjnych. Przybierają one różne formy:

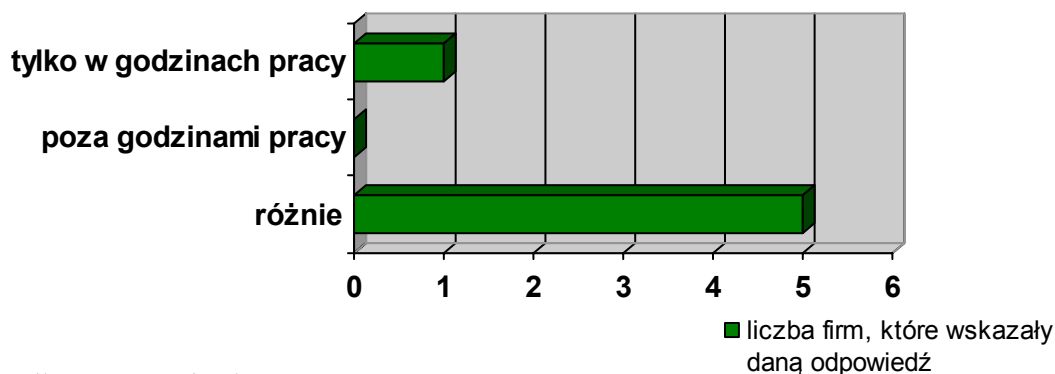
- stacjonarne,
- wyjazdowe,
- indywidualne,
- grupowe.

Dwa spośród badanych przedsiębiorstw zadeklarowały stosowanie również formy blended-learning do rozwoju kompetencji pracowników. Podczas wywiadu wszystkie firmy deklarowały równoległe stosowanie e-learningu z metodami tradycyjnymi. Żadna z firm nie zamierza zrezygnować z tradycyjnych szkoleń z trenerem.

Z punktu widzenia pracowników zawsze ważne jest to, kiedy odbywają się szkolenia. Czy w czasie pracy, czy też poza nim, zmuszając do zostawiania na dodatkowe godziny, które często nie są odpłatne. W pytaniu 6. chodziło o wyjaśnienie tej kwestii w badanych przedsiębiorstwach. Tylko jedna z firm zadeklarowała, że szkolenia prowadzi wyłącznie w godzinach pracy. Żadna natomiast nie organizuje szkoleń wyłącznie poza godzinami pracy (Rysunek 4.4). Dwa z przedsiębiorstw, które wskazały odpowiedź „różnie” w dodatkowym wywiadzie podkreślały, że preferują godziny pracy, ale czasami zdarza im się prowadzić szkolenia poza nimi. Jedna z firm wyjaśniła, że uruchamia właśnie możliwość dostępu do szkoleń poprzez Internet, tak aby pracownicy mogli uczyć się w domu w dowolnym czasie, dlatego wskazana została odpowiedź „różnie”.

Rysunek 4.4

Kiedy przeprowadzane są szkolenia e-learningowe?

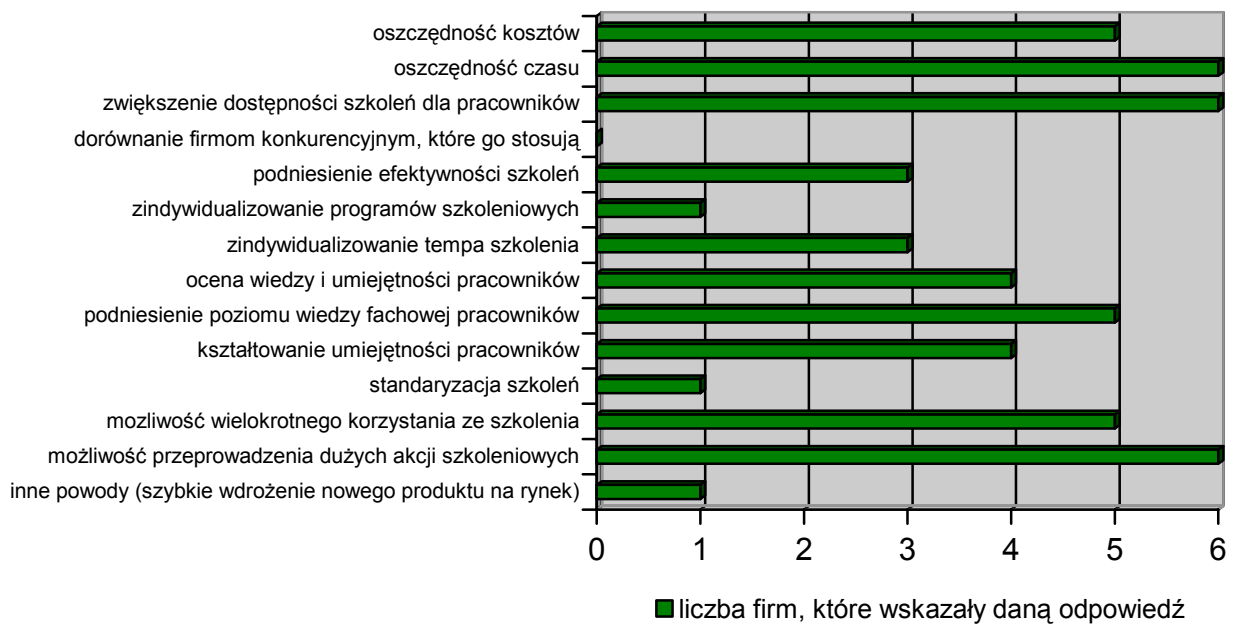


źródło: opracowanie własne

Pytanie 7. miało na celu zbadanie, jaka była motywacja przedsiębiorstw do uruchomienia szkoleń w formie e-learningu. Pytano, dlaczego zdecydowały się na e-learning? Rysunek 4.5 prezentuje pełne zestawienie udzielonych odpowiedzi.

Rysunek 4.5

Dlaczego firma zdecydowała się na zastosowanie e-learningu?



źródło: opracowanie własne

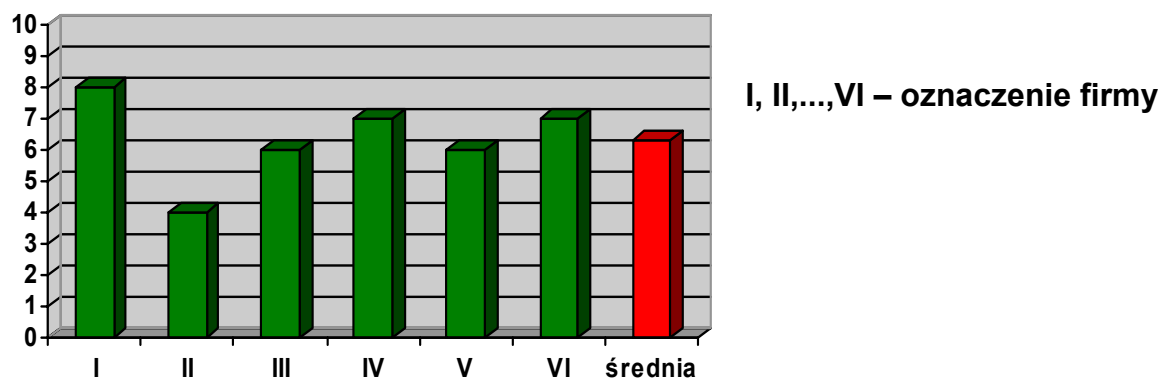
Jak pokazuje powyższy rysunek, wszystkie badane firmy, podejmując decyzję o wdrożeniu e-learningu, kierowały się możliwością oszczędzenia czasu poświęcanego na przeprowadzenie szkolenia, zwiększeniem dostępności szkoleń dla pracowników oraz możliwością przeprowadzania dużych akcji szkoleniowych, bardzo często dla kilku tysięcy pracowników jednocześnie. Żadna z firm natomiast nie wprowadziła e-learningu, ponieważ konkurenci już to zrobili. Możliwość indywidualizowania programu dla poszczególnych uczących się i standaryzacja szkoleń, czyli ich wysoka i przede wszystkim powtarzalna jakość, także nie były często brane pod uwagę. Ważnym motywatorem było natomiast ograniczenie kosztów szkoleń, mimo że ta oszczędność nie jest w praktyce aż tak duża, jak mogłoby się wydawać z sumy kosztów, których można uniknąć dzięki e-learningowi. Należy jednak pamiętać, że generuje on inne, często bardzo wysokie koszty, jak np. inwestycja w platformę e-learningową.

Ocena efektywności jakichkolwiek szkoleń jest procesem trudnym i skomplikowanym. Najpopularniejszym narzędziem oceny jest model 4 poziomów efektywności D. Kirkpatricka, jednak w dużej mierze bazuje on na rozmowach z uczestnikami szkolenia, a nie na tzw. „twardych” wskaźnikach, więc nie unika on

subiektywności oceny. W analizowanym badaniu pytanie 8. zostało postawione po to, aby osoby odpowiedzialne za wdrożenie e-learningu mogły dokonać właśnie subiektywnej oceny jego efektywności. Ocena polegała na wystawieniu noty w skali od 0 do 10, gdzie 0 oznaczało całkowity brak efektów i nieopłacalność, zaś 10 maksymalną możliwą do osiągnięcia efektywność, definiowaną bardzo szeroko. Obejmowała ona zarówno koszty, jak również skuteczność i szybkość nauki oraz poprawę wyników w efekcie szkolenia. Średnia arytmetyczna z udzielonych odpowiedzi wyniosła $6 \frac{1}{3}$. Najwyższa ocena wyniosła 8, najniższa natomiast 4 (Rysunek 4.6). Jak widać, badane przedsiębiorstwa dobrze, chociaż nie najwyższej, oceniają efektywność stosowanych u siebie szkoleń e-learningowych.

Rysunek 4.6

Jaka jest, Pani/Pana zdaniem, ocena efektywności e-learningu w firmie
(w skali od 0 do 10)?



źródło: opracowanie własne

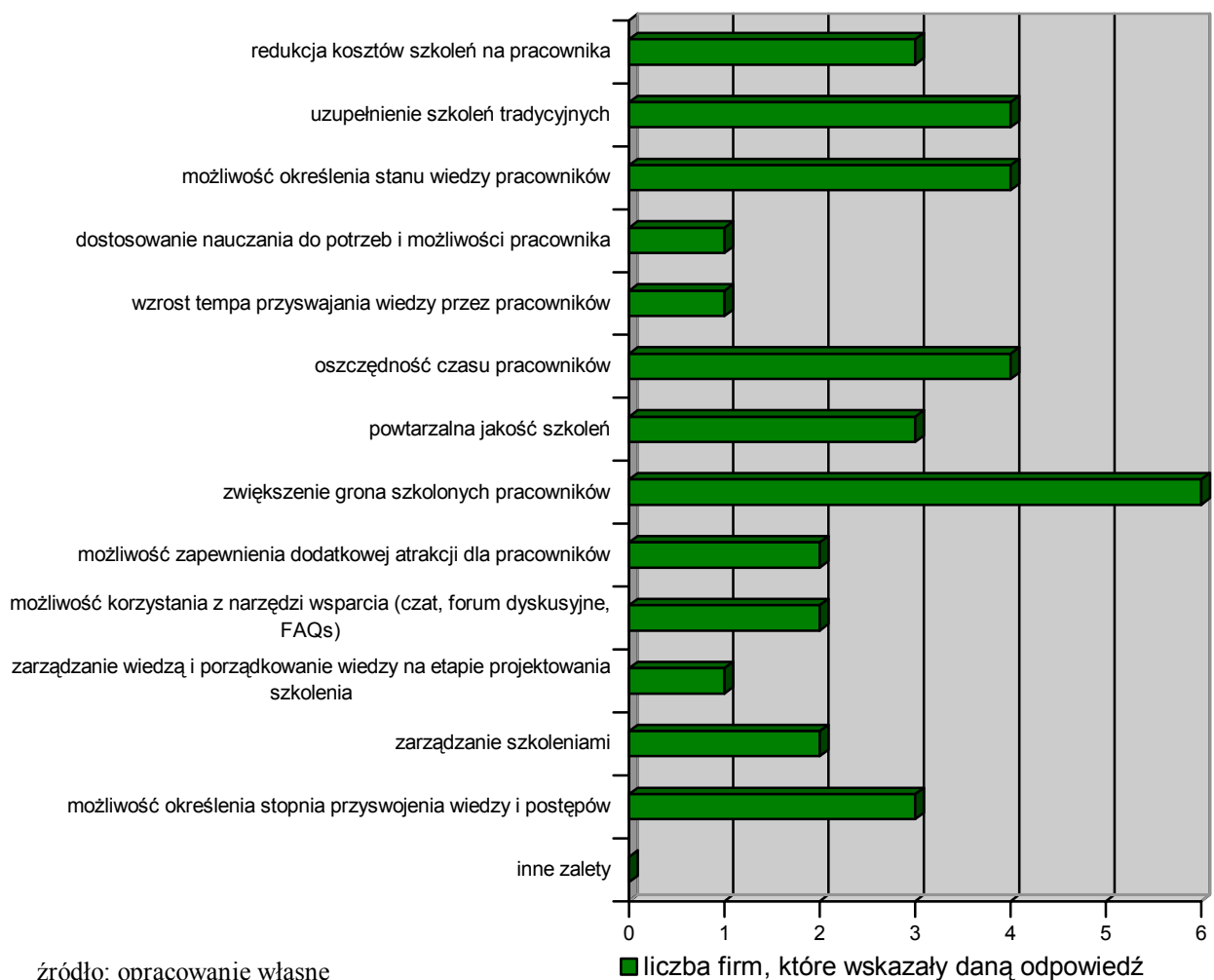
Ostatnie dwa pytania ankiety dotyczyły wad i zalet e-learningu, według subiektywnej oceny osób odpowiedzialnych za jego wdrożenie, na przykładzie doświadczeń z firm, w których pracują. Można było wskazać dowolną ilość odpowiedzi oraz dopisać inne zauważone wady bądź zalety. Dwie z firm skorzystały z tej możliwości w przypadku wad, żadna natomiast nie dodała „innych” zalet.

Wśród zalet tylko jedna została wskazana przez wszystkie badane przedsiębiorstwa, było to „zwiększenie grona szkolonych pracowników”. Tylko po jednym wskazaniu zyskały: możliwość zarządzania wiedzą, dostosowanie nauczania do potrzeb i możliwości uczących się

i możliwość podniesienia tempa przyswajania wiedzy. Określając zalety e-learningu już tylko 3 firmy wskazały, że powoduje on redukcję kosztów szkoleń, mimo, że według aż 5 z nich redukcja taka była jednym z powodów jego wdrożenia. Pełne zestawienie odpowiedzi na pytanie o zalety e-learningu prezentuje rysunek 4.7.

Rysunek 4.7

Jakie są, Pani/Pana zdaniem, główne zalety e-learningu, które zostały zaobserwowane w firmie?

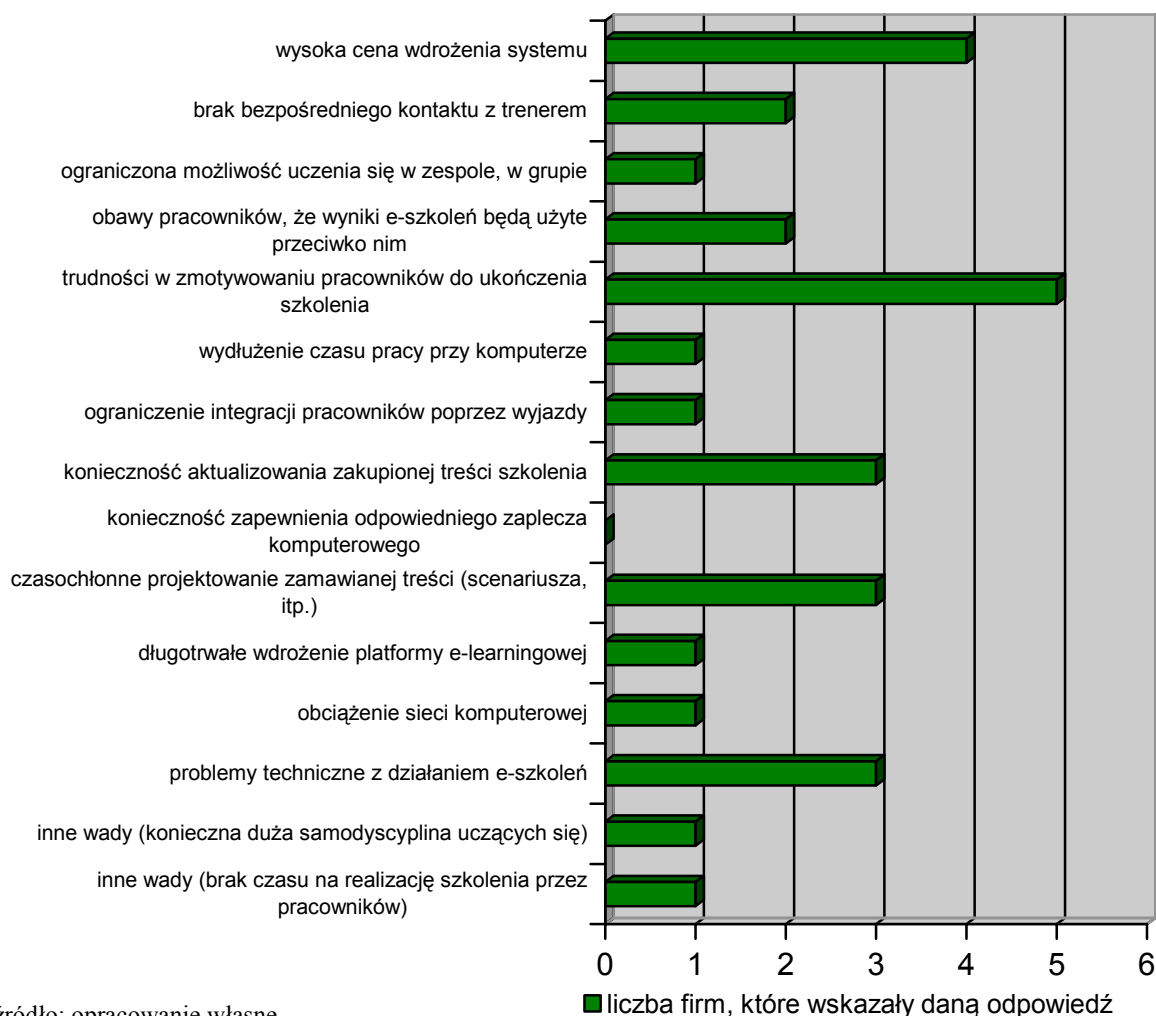


źródło: opracowanie własne

W opisie wad, najwięcej firm, aż 5, wskazało, że problem stanowi zmotywowanie pracowników do ukończenia kursu (Rysunek 4.8). Poszukując rozwiązania próbują one skrócić lekcje, aby nie było to 40 ekranów do przejścia, tylko np. 10. Szkolenie powinno być bardzo konkretne, ograniczać ilość teorii do niezbędnego minimum, na rzecz przykładów „z życia” obrazujących dane zagadnienie. Taką strategię starają się stosować badane przedsiębiorstwa. Jedna z firm twierdzi, że przed rozpoczęciem szkoleń prowadziła szeroko zakrojone działania promujące tę formę szkoleń. W trakcie wywiadów jedno z przedsiębiorstw wyjawiało, że uczynienie szkoleń e-learningowych obowiązkowymi stało się rozwiązaniem problemu ich przerywania przez pracowników.

Rysunek 4.8

Jakie są, Pani/Pana zdaniem, główne wady e-learningu, które zostały zaobserwowane w firmie?



źródło: opracowanie własne

Warto zauważyć, że 4 firmy uważają, że wdrożenie systemu e-learningowego jest drogie oraz że jest to jego poważna wada.

Żadna z badanych firm nie miała problemów z zapewnieniem odpowiedniego zaplecza komputerowego do realizacji szkoleń e-learningowych, w związku z tym nie postrzegają tego jako wady systemu.

Równoległe z badaniem ankietowym przeprowadzane były również wywiady. Część informacji w nich uzyskanych została już zamieszczona w treści rozdziału, przy okazji omawiania poszczególnych pytań ankietowych. Przedstawiciele firm byli pytani m.in. o to, czy ich przedsiębiorstwa będą dalej inwestować w rozwój e-learningu. Firmy były w tej kwestii jednomyślne, wszystkie zamierzają dalej rozbudowywać system szkoleń e-learningowych. Wszystkie badane firmy wykorzystują e-learning, w mniejszym lub większym stopniu, w szkoleniach dla wszystkich swoich pracowników.

Ponieważ system e-learningowy może wspierać inne systemy zarządzania, szczególnie te związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, przedstawiciele przedsiębiorstw byli pytani, czy ten potencjał jest wykorzystywany. Tylko w jednej z badanych firm system szkoleń e-learningowych jest skorelowany z systemem ocen i planowania kariery pracowników. Jednak wszystkie pozostałe firmy deklarują, że pracują nad usprawnieniami, które stworzą takie korelacje. Jako przyczynę niewykorzystywania ich do tej pory, firmy podawały najczęściej wczesne stadium wdrażania pełnego systemu - dopiero planują uruchomić zaawansowane funkcje, albo ograniczenia techniczne stosowanej platformy e-learningowej.

Każda z firm, która wzięła udział w badaniu, równoległe do e-learningu stosuje nadal szkolenia tradycyjne, jednak e-learningiem obejmowanych jest coraz więcej tematów. Wykorzystywane są również projekty blended-learning. Jedna z firm stworzyła system, w którym pracownicy szkolący się poprzez e-learning mają możliwość kontaktu z mentorem, który jest w stanie spotkać się z nimi i udzielić dodatkowych wyjaśnień. Mentor przeprowadza konsultacje dla zainteresowanych. Według firmy system ten pozwolił znacznie zmniejszyć opór pracowników przed szkoleniami e-learningowymi.

Według przebadanych firm e-learning bardzo dobrze rozwija wiedzę, określaną przez kilka firm jako „kompetencje twarde”, w tym celu też jest głównie wykorzystywany. Natomiast gorzej sprawdza się w rozwoju tzw. „kompetencji miękkich”, jednak w obszarze tym jest również stosowany, chociaż w nieco mniejszym zakresie, głównie wspierając lub będąc wspieranym przez szkolenia tradycyjne z tego zakresu.

Załącznik

Ankieta do pracy magisterskiej na temat
„E-learning w rozwoju kompetencji pracowniczych w przedsiębiorstwie”
powstającej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie
pod kierunkiem dra inż. Krzysztofa Hejduka

Ankieta zostanie przeprowadzona wśród średnich i dużych firm różnych branż stosujących e-learning, działających na rynku polskim.

Jej celem jest zbadanie czy:

- firmy te stosują profile kompetencyjne i nastawiają się na rozwój posiadanych zasobów ludzkich
- firmy te wykorzystują e-learning w rozwoju kompetencji (wiedzy, umiejętności, postaw)
- jak przestrzegają korzyści i wady jakie płyną z tej formy rozwoju pracowników
- w jakich obszarach i do kształtowania jakich kompetencji stosują e-learning.

Badanie będzie przeprowadzone w okresie od kwietnia do lipca 2006. Opracowanie wyników znajdzie się w mojej pracy magisterskiej na temat „E-learning w rozwoju kompetencji pracowniczych w przedsiębiorstwie”. Podsumowanie ankiety, w formie prezentacji Power-Point roześlę do firm, które uczestniczyły w badaniu.

Wybrane odpowiedzi proszę wskazać poprzez podkreślenie wybranych odpowiedzi, albo wstawienie x w wybranej komórce tabeli.

1. Czy w ciągu ostatnich 3 lat firma opracowała profile kompetencyjne stanowisk?
 - tak
 - nie
2. Jaki model kompetencji pracowników stosuje firma?
 - zatrudnianie pracowników posiadających już kompetencje odpowiadające potrzebom,
 - kształtowanie, rozwój kompetencji pracowników w obrębie Firmy, dokładnie do potrzeb,
 - wymaganie pełnego zestawu kompetencji przy zatrudnianiu na stanowiska wyższe i rozwijanie kompetencji u pracowników niższego szczebla
 - inny, jakie?: _____

3. W jakich obszarach firma stosuje e-learning?
 Proszę zaznaczyć „X” dla każdego szkolenia
 w odpowiedniej kolumnie wskazującej na orientacyjną objętość szkolenia.

	brak	około 100 ekranów (~2h tzw. sitting time)	znacznie ponad 100 ekranów
szkolenia dla nowozatrudnionych pracowników			
rozwój umiejętności „miękkich” (np. szkolenia sprzedażowe, negocjacje)			
szkolenia z zakresu obsługi programów komputerowych			
szkolenia produktowe			
szkolenia okresowe (np. bhp)			
szkolenia prawne i organizacyjne (przepisy, regulaminy)			
inne, jakie?:			

4. Do rozwoju jakich kompetencji w firmie stosuje się e-learning?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> wiedza produktowa | <input type="radio"/> znajomość biznesu |
| <input type="radio"/> wiedza i umiejętności z
zakresu IT | <input type="radio"/> chęć uczenia się |
| <input type="radio"/> umiejętności
interpersonalne | <input type="radio"/> umiejętności analityczne |
| <input type="radio"/> umiejętności
komunikacyjne | <input type="radio"/> inne, jakie?
_____ |
| <input type="radio"/> podejmowanie decyzji | _____ |
| <input type="radio"/> przywództwo/zarządzanie | |
| <input type="radio"/> elastyczność/adaptowalność | |
| <input type="radio"/> kreatywność/zaradność | |

5. Czy kompetencje rozwijane poprzez e-learning, są kształtowane również w inny sposób?
- tak, jaki? _____
 - nie
6. Kiedy przeprowadzane są e-szkolenia?
- tylko w godzinach pracy
 - poza godzinami pracy
 - różnie
7. Dlaczego firma zdecydowała się na zastosowanie e-learningu?
- oszczędność kosztów
 - oszczędność czasu
 - zwiększenie dostępności szkoleń dla pracowników
 - dorównanie firmom konkurencyjnym, które go stosują
 - podniesienie efektywności szkoleń
 - zindywidualizowanie programów szkoleniowych
 - zindywidualizowanie tempa szkolenia
 - ocena wiedzy i umiejętności pracowników
 - podniesienie poziomu wiedzy fachowej pracowników
 - kształtowanie umiejętności pracowników
 - standaryzacja szkoleń
 - możliwość wielokrotnego korzystania ze szkolenia
 - możliwość przeprowadzenia dużych akcji szkoleniowych
 - inne powody, jakie? _____

8. Jaka jest, Pani/Pana zdaniem, ocena efektywności e-learningu w firmie (w skali od 0 do 10)?

0 bliska zera	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 bardzo wysoka
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

9. Proszę o wskazanie jakie są, Pani/Pana zdaniem, główne zalety e-learningu jakie zostały zaobserwowane w Firmie.

- redukcja kosztów szkoleń na pracownika
- uzupełnienie szkoleń tradycyjnych
- możliwość określenia stanu wiedzy pracowników
- dostosowanie nauczania do potrzeb i możliwości pracownika
- wzrost tempa przyswajania wiedzy przez pracowników
- oszczędność czasu pracowników
- powtarzalna jakość szkoleń
- zwiększenie grona szkolonych pracowników
- możliwość zapewnienia dodatkowej atrakcji dla pracowników
- możliwość korzystania z narzędzi wsparcia (czat, forum dyskusyjne, FAQs)
- zarządzanie wiedzą i porządkowanie wiedzy na etapie projektowania szkolenia
- zarządzanie szkoleniami
- możliwość określenia stopnia przyswojenia wiedzy i postępów
- inne zalety, jakie? _____

10. Proszę o wskazanie jakie są, Pani/Pana zdaniem, główne wady e-learningu jakie zostały zaobserwowane w Firmie.

- wysoka cena wdrożenia systemu
- brak bezpośredniego kontaktu z trenerem
- ograniczona możliwość uczenia się w zespole, w grupie
- obawy pracowników, że wyniki e-szkoleń będą użyte przeciwko nim
- trudności w zmotywowaniu pracowników do ukończenia szkolenia
- wydłużenie czasu pracy przy komputerze
- ograniczenie integracji pracowników poprzez wyjazdy
- konieczność aktualizowania zakupionej treści szkolenia
- konieczność zapewnienia odpowiedniego zaplecza komputerowego
- czasochłonne projektowanie zamawianej treści (scenariusza, itp.)
- długotrwałe wdrożenie platformy e-learningowej
- obciążenie sieci komputerowej
- problemy techniczne z działaniem e-szkoleń
- inne wady, jakie? _____

Dziękuję za wypełnienie ankiety

Anna Leszczyńska