

MICHAŁ KOZIOŁ*

Wykorzystanie e-learningu w procesie szkolenia pracowników małych i średnich przedsiębiorstw

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwa, e-learning, rozwój e-learningu, szkolenia pracowników

Streszczenie: W artykule scharakteryzowano sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Dokonano ich definicji, opierając się na przepisach prawa podatkowego. Przedstawiono bariery utrudniające rozwój sektora MSP oraz jeden ze sposobów ich niwelowania, jakim są szkolenia pracownicze, ze zwróceniem uwagi na e-learning. Następnie zdefiniowano e-learning, dokonując podziału na e-learning akademicki i e-learning korporacyjny (instytucjonalny, pozainstytucjonalny). Sformułowano ważniejsze przesłanki i uwarunkowania rozwoju e-learningu, zwłaszcza korporacyjnego: dostępność narzędzi IT, słabą znajomość obsługi komputera i programów szkoleniowych, czas i znaczne koszty opracowania materiałów szkoleniowych, stopień zainteresowania szkoleniami ze strony pracowników, jak i kierownictwa firmy. Zwrócono uwagę na rosnące znaczenie e-learningu, zwłaszcza spontanicznego uczenia się. W dalszej części artykułu zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczących wykorzystania e-learningu w sektorze MSP. Ponadto przedstawiono przyczyny niskiego wykorzystania szkoleń e-learningowych w tym sektorze przedsiębiorstw.

1. Wprowadzenie

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) został wyodrębniony i prawnie usankcjonowany dopiero w latach 90. ubiegłego stulecia, po rozpoczęciu gospodarczej transformacji kraju. Dzięki uchwaleniu Ustawy z dnia 23 grudnia 1998 roku o działalności gospodarczej możliwy był szybki rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, m.in. przez określenie i uproszczenie trybu powoływania tych przedsiębiorstw oraz zalegalizowanie rozwoju przedsiębiorczości.

* mgr Michał Kozioł – wykładowca, Katedra Informatyki, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. +48 12 293 57 75, e-mail: koziołm@uek.krakow.pl.

Postępy transformacji oraz wstąpienie Polski do Unii Europejskiej stworzyły sprzyjające warunki do dalszego rozwoju MSP. Rozwój ten miał stałą tendencję: wspierany przez kolejne rządy, traktowany był jako długoterminowa strategia rozwojowa. Również Unia Europejska sprzyja rozwojowi oraz stabilizacji pozycji tych przedsiębiorstw.

Zdefiniowanie małego i średniego przedsiębiorstwa nie jest sprawą łatwą ani oczywistą. W wielu częściach świata różne kraje przyjmują coraz to inne kryteria i odmienne definicje małej i średniej firmy. Definicje te powstawały dla różnych celów, np. na potrzeby ewidencji podatkowej, statystycznej, administracyjnej, a także dla banków i innych instytucji finansowych (1, s. 27).

Wielkość przedsiębiorstwa to kategoria ilościowa, ale do zdefiniowania MSP stosuje się również kryteria jakościowe; dopiero połączenie obu tych podejść daje obraz, czym są małe i średnie przedsiębiorstwa. Nie jest łatwą sprawą połączenie obu wspomnianych kategorii, stąd też wynikają następujące problemy związane z definiowaniem i kategoryzacją małych i średnich przedsiębiorstw (1, s. 27).

Dla celów niniejszej analizy, zgodnie z przepisami prawa podatkowego, do grupy małych podmiotów gospodarczych zaliczono jednostki osób fizycznych (osoby fizyczne i spółki osobowe), które w roku poprzedzającym rok podatkowy nie przekroczyły granicy obrotu 1,2 mln euro. Warto dodać, że definicja ta jest podobna do tej, jaka obowiązuje w Unii Europejskiej.

Sektor MSP ma duże znaczenie w gospodarce każdego kraju. W Polsce MSP wytwarzają prawie połowę produkcji i dochodu narodowego, w przedsiębiorstwach tych zatrudnienie znalazło około 60% ogółu zatrudnionych w gospodarce. Rynek pracy i wielkość bezrobocia są mocno uzależnione od kondycji ekonomicznej tego sektora.

Udział MSP w wytwarzaniu produktu krajowego brutto (PKB) wynosi prawie 47%². W ostatnich latach odnotowano spadek udziału sektora w wytwarzaniu PKB, głównie ze względu na zmniejszenie udziału najmniejszych przedsiębiorstw (tablica 1). Maleje również zaangażowanie tych przedsiębiorstw w działalność eksportową.

Tablica 1. Udział MSP w tworzeniu PKB w latach 2004–2008 (w %)
(Table 1. The share of SMEs in the creation of GDP in 2004–2008 – in %)

Wyszczególnienie (Item)	2004	2005	2006	2007	2008
MSP ogółem (Total SMEs)	48,3	47,6	47,5	47	46,9
Mikroprzedsiębiorstwa (Microenterprises)	30,9	31,4	30,9	30,2	29,8
Małe przedsiębiorstwa (Small enterprises)	7,5	7,3	7,3	7,1	7,3
Średnie przedsiębiorstwa (Medium enterprises)	9,9	8,8	9,3	9,7	9,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie (2).

² PKB jest sumą wartości dodanej brutto powiększonej o podatki od produktów i pomniejszonej o dotacje do produktów.

Jak można zauważyć, znaczenie sektora MSP jest nie do przecenienia we wszystkich niemal obszarach życia gospodarczego i społecznego, a mimo to funkcjonowanie tych przedsiębiorstw napotyka na liczne bariery i utrudnienia. Autorzy zajmujący się tą tematyką najczęściej wskazują na (3, s. 212; 4, s. 11–12):

- bariery finansowe, trudności i zwłaszcza koszty pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania;
- niestabilny system prawno-podatkowy oraz niewydolność systemu sprawiedliwości;
- bariery technologiczne, społeczne;
- bariery związane ze stanem infrastruktury;
- bariery rynkowe, tj. mała chłonność rynku;
- brak wykwalifikowanych pracowników i inne.

W licznych badaniach na te tematy punkt ciężkości analizowania uwarunkowań funkcjonowania MSP położono głównie na bariery zewnętrzne, ze zwróceniem uwagi szczególnie na rynek oraz system podatkowy i finansowy państwa. Mniej uwagi poświęca się kwestiom (barierom) wewnętrznym, które również ze swej strony determinują funkcjonowanie tego sektora. Wybrane, ważniejsze z nich to (4, s. 11–12):

- słaba kultura przedsiębiorczości;
- słaba znajomość nowoczesnych metod zarządzania;
- ograniczony dostęp do informacji gospodarczej;
- brak umiejętności pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystywania informacji z otoczenia;
- niski stopień wykorzystania Internetu i innych narzędzi IT;
- luki w potencjale kwalifikacyjnym spowodowane generalnie niskimi kwalifikacjami pracowników;
- wysoka fluktuacja pracowników, zwłaszcza specjalistów;
- niska zdolność i skłonność do uczenia się;
- brak systemu kształcenia w zakresie *small business* i inne.

Przedstawiony katalog ograniczeń działalności MSP można ująć krócej, nazywając je barierami zarządzania, barierami kadrowymi i barierami edukacyjnymi. W odróżnieniu od barier zewnętrznych (na które sektor MSP ma ograniczony wpływ) wspomniane problemy, tj. bariery wewnętrzne, przynależą do sfery decyzyjnej małego lub średniego przedsiębiorstwa. To właśnie te problemy małe i średnie przedsiębiorstwa są w stanie rozwiązać samodzielnie.

W świetle przytoczonych uwag, rezultatów badań poprzedników, ważnym zadaniem zarządzania MSP jest zapewnienie organizacji w określonym miejscu i czasie odpowiedniej liczby pracowników o wymaganych kwalifikacjach oraz stworzenie warunków dla ich stabilizacji i rozwoju, a więc przygotowanie ich do pracy i spełniania nowych ról w przyszłości. Wymaga to m.in. stworzenia skutecznego i efektywnego zarazem systemu szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników, krótko mówiąc – pokonania bariery edukacyjnej rozwoju MSP. W dużych przedsiębiorstwach i instytucjach zadania te są realizowane przez wyspecjalizowane działy,

a nawet pioniry organizacyjne składające się z kilku działów. Duże organizacje mają specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi i dysponują znacznymi środkami finansowymi, natomiast małe organizacje nie mogą wykorzystać tego typu zasobów. Rozwiązywaniem problemów z tego zakresu muszą zatem zajmować się właściciele tych organizacji oraz ich dyrektorzy i kierownicy. Jako kierownicy liniowi często mają oni szeroki zakres obowiązków służbowych i niewystarczające kompetencje zarządzania zasobami ludzkimi, dysponując przy tym małym budżetem kadrowym. Inaczej kwestię tę ujmując, małe organizacje mają te same funkcje zarządzania zasobami ludzkimi co duże jednostki, lecz znacząco ograniczone środki.

Jednym z często podawanych sposobów niwelowania wspomnianych barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw jest wprowadzanie i modernizowanie systemów szkolenia i doskonalenia zawodowego, ze zwróceniem uwagi szczególnie na e-learning wykorzystujący interaktywną technologię informatyczną. Wobec powszechnej akceptacji nowego paradygmatu w sposobie zdobywania wiedzy, a mianowicie edukacji przez całe życie (ang. *lifelong learning*), model i zarazem metoda zdalnego nauczania, zwłaszcza e-learning, nabiera coraz większego znaczenia. Wykorzystuje się więc metody zdobywania 'wiedzy na czas' (ang. *knowledge just-in-time*), jak również metody zdobywania 'wiedzy na ostatnią chwilę' (ang. *absolutely last minute*), szczególnie przydatne w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Zważając na powyższe stwierdzenia, przyjęto tezę, że organizacja i funkcjonowanie e-learningu stanowią istotną determinantę uczenia się i rozwoju kapitału intelektualnego pracowników firm sektora MSP. Natomiast głównym celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących wykorzystania e-learningowych szkoleń pracowników MSP oraz wskazanie kierunków ulepszenia tego procesu nauczania i zarazem uczenia się.

Treści zawarte w artykule mogą stanowić interesującą lekturę dla teoretyków zajmujących się zagadnieniami e-learningu oraz praktyków zarówno z sektora prywatnego, jak i publicznego. Z kolei zasady uczenia się mogą być przydatne szczególnie dla studentów.

2. Istota, modele i przesłanki rozwoju e-learningu w przedsiębiorstwie

W licznej już i rozległej literaturze e-learning definiuje się jako tę formę edukacji, w której stosuje się interaktywne techniki komputerowe wykorzystywane przez uczącego się w dogodnym dla niego miejscu oraz czasie. Mogą one uzupełniać tradycyjne formy szkolenia lub edukacji, jak również mogą stanowić podstawową formę szkolenia. Krótko kwestię tę ujmując, e-learning jest metodą zdobywania wiedzy (techniką nauczania i sposobem uczenia się) z wykorzystaniem mediów elektronicznych. Najkrócej można go określić jako uczenie się przez Internet (ang. *learning via*

the Internet) (5). Tak pojmowany e-learning obejmuje niemal każdy rodzaj i sposób uczenia się przez Internet z wykorzystaniem narzędzi IT. Ta na pozór prosta, ale pojemna i interesująca definicja e-learningu obejmuje także uczenie się w oderwaniu od instytucji edukacyjnych, nauczycieli, trenerów, programów kształcenia, wymagań, choć cele pozostają wciąż te same: doskonalenie kwalifikacji pracowników w kontekście zwiększania ich sprawności działania.

W kontekście podanej, szerokiej definicji e-learning obejmuje różne formy e-edukacji, a mianowicie: e-learning akademicki, e-learning szkolny oraz e-learning korporacyjny, szerzej opisany w niniejszym artykule.

Ze względu na swoją specyfikę wymienione formy e-learningu – akademicki i korporacyjny – różnią się i rozwijają niezależnie od siebie. Zdaniem badaczy zajmujących się tą tematyką obydwa rodzaje e-edukacji, tj. e-learning akademicki i korporacyjny, realizują różne cele, posługują się różnymi metodami, środkami, technikami, narzędziami itp. W odróżnieniu od e-learningu akademickiego e-learning korporacyjny ukierunkowany jest głównie na cele praktyczne związane z podnoszeniem konkurencyjności firmy, a sposób uczenia się przez Internet może być oderwany od instytucji edukacyjnej, przebiegać spontanicznie, można by go zatem określić jako pozainstytucjonalne samokształcenie. Przebiegające spontanicznie uczenie się, oderwane od instytucji edukacyjnych, określa się jako uczenie się od innych (ang. *learn from others*), zwłaszcza od interesariuszy. Sprowadza się ono głównie do korzystania z ich doświadczenia, umiejętności, wiedzy fachowej, czerpania korzyści z wiedzy na temat współpracy przy zaspokajaniu potrzeb: zarówno potrzeb podobnych, jak i komplementarnych (6).

W świetle powyższych stwierdzeń dla celów dalszych analiz wyróżniono dwa rodzaje e-learningu korporacyjnego, a mianowicie instytucjonalny e-learning korporacyjny i pozainstytucjonalny e-learning, silnie powiązany zarówno z organizacyjnym uczeniem się, jak i samoorganizowanym uczeniem się pracowników.

Wśród licznych przesłanek i uwarunkowań rozwoju e-learningu ważniejsze z nich to: kwestia dostępności narzędzi IT, zwłaszcza sprzętu komputerowego, słaba znajomość obsługi komputera i programów szkoleniowych, czas i znaczne koszty opracowania materiałów szkoleniowych, jak również stopień zainteresowania szkoleniami e-learningowymi pracowników i kierownictwa firmy. Do niedawna obserwowano wyraźny brak kultury kształcenia i uczenia się, ostatnio zauważa się jednak pewien wzrost zainteresowania firm tą formą kształcenia. Największym zainteresowaniem tego typu szkoleniami cieszą się i zarazem najczęściej przeprowadzane w firmach są szkolenia obowiązkowe. Obejmują one głównie tematykę z zakresu BHP i ochrony przeciwpożarowej, jak również zmiany w regulaminach i przepisach prawnych.

W celu rozpowszechniania szkoleń metodą e-learningową w przedsiębiorstwach, w tym MSP, należy uświadomić kierownictwu i pracownikom potrzebę kształcenia. To przecież wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw opiera się głównie na wiedzy, kwalifikacjach i właściwej postawie ich pracowników. Ponadto należy postulować zmianę podejścia do szkolenia pracowników, w którym e-lear-

ning będzie ujęty w kontekście rozwoju organizacyjnego, oznaczającego zwiększenie wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw we wprowadzaniu nowych form organizacji pracy i nowych technologii w miejscach pracy. Ważną rolę do odegrania ma polityka wsparcia dla tej formy szkoleń zarówno przez pracowników przedsiębiorstwa, kierownictwo, instytucje państwowe i samorządowe, jak też ośrodki badawcze (np. uniwersytety). Powinny one nie tylko wydawać odpowiednie rozporządzenia w tej dziedzinie, ale także przeprowadzać badania dotyczące zakresu i oceny efektywności szkoleń w celu eliminacji błędów i usprawnienia tego procesu.

Sumując powyższe uwagi i stwierdzenia, należy podkreślić, że dalszy rozwój zdalnego nauczania, zwłaszcza e-learningu, będzie zależeć głównie od zdobyczy nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ang. *information and communication technologies* – ICT). W nieodległej przyszłości rzeczą naturalną będzie włączenie do programów rozwoju kadry działań ukierunkowanych na szkolenia wykorzystujące zasoby zgromadzone w komputerach i aktywności realizowane w sieci. Wynika to z faktu, że ICT ułatwiają w znacznej mierze transfer wiedzy nie tylko poprzez efektywniejszą wymianę danych, lecz przede wszystkim dzięki unikatowym sposobom ich prezentacji.

W zakończeniu prezentacji istoty i znaczenia e-learningu trzeba podkreślić, że jako dziedzina wytwórczości urasta on do rangi nowego, dynamicznie rozwijającego się przemysłu i znacząco wykracza poza granice zdalnego nauczania. W szczególności e-learning korporacyjny zawarty w ofercie instytucjonalnej, adresowany do przedsiębiorstwa, jest ważny i stanowi zazwyczaj rozwiązanie efektywne w aspekcie elastyczności i jakości nauczania, a także uczenia się dokładnie na czas (ang. *just-in-time*). Jako przykład można podać ciągle zmieniające się przepisy prawa, administracyjne reguły i procedury, politykę rządu, których dogłębną znajomość na czas jest nieodzowna dla przetrwania organizacji, zwłaszcza przedsiębiorstw sektora MSP.

Nie mniej istotną formą e-learningu korporacyjnego jest spontaniczne uczenie się, oderwane od instytucji edukacyjnych, a mianowicie uczenie się od innych, zwłaszcza od interesariuszy – jest ono nieodzowne, by sprostać coraz większym oczekiwaniom klientów co do jakości oferowanych produktów, zwiększyć produktywność przedsiębiorstwa (szczególnie wydajność pracy) czy ciągle aktualizować wiedzę i umiejętności pracowników stosownie do zmieniających się wymagań zajmowanego stanowiska pracy, co przyczynia się tym samym do wzrostu stabilności załogi. W świetle powyższych uwag można przyjąć tezę, że e-learning jest kluczem do rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

3. System szkolenia pracowników – wyniki badań empirycznych

Kwestionariusz skierowano do 2900 małych i średnich przedsiębiorstw z województw małopolskiego, śląskiego i podkarpackiego. Uzyskano odpowiedzi od 681

podmiotów, z tego 515 uznano za odpowiedzi niepełne, wobec czego szczegółowej analizie poddano 166 kwestionariuszy.

W strukturze badanych organizacji przeważały przedsiębiorstwa małe (od 11 do 50 pracowników) oraz tzw. mikroprzedsiębiorstwa (do 10 pracowników). Łącznie stanowiły one 131 podmiotów gospodarczych, tj. 79% ogółu badanych organizacji. Pozostałe 31 firm (18,7%) stanowiły przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające powyżej 50 osób.

Wielkość obrotów netto ze sprzedaży w okresie jednego roku z natury rzeczy mieściło się najczęściej w najniższym przedziale, tj. do 10 mln zł. W tej klasie znalazło się 108 firm, a więc 65% ogółu badanych. W przedziale wielkości obrotów netto ze sprzedaży od 11 do 50 mln zł było 31 podmiotów gospodarczych (około 19%). Jedyne pięć firm podało, że ich obroty przekroczyły 50 mln zł rocznie; 22 badane przedsiębiorstwa nie podały informacji na ten temat.

Z zebranych danych wynika, że w zasięgu działania największej liczby firm był region (61 przedsiębiorstw), niewiele mniej wskazywało na zasięg krajowy (57 firm), natomiast międzynarodowy zasięg działania miało 41 organizacji, tj. 25%. Można zatem mówić, że jedynie co czwarte badane przedsiębiorstwo podlega procesowi internacjonalizacji.

Prawie połowa badanych przedsiębiorstw zadeklarowała, że ma dobrą sytuację finansową, znacznie mniej, bo 48 (29%), oceniło swoją kondycję finansową jako przeciętną; kolejnych 17 (10%) firm określiło ją jako bardzo dobrą. Tylko 13 badanych podmiotów gospodarczych (7,83%) uznało swoją sytuację finansową za słabą, pozostałych sześć nie określiło jej lub nie miało zdania na ten temat. Podsumowując, należy podkreślić, że większość przedsiębiorstw pozytywnie oceniło swoją kondycję finansową, co dobrze rokuje na przyszłość.

Z wcześniejszych analiz wynika, że rozwój szkoleń pracowniczych jest istotnym źródłem rozwoju kapitału ludzkiego, a w ostatecznym rachunku stanowi ważną przesłankę konkurencyjności firmy na rynku.

Najczęściej stosowaną formą inwestowania w kapitał ludzki były, w opinii badanych firm, tradycyjne szkolenia pracownicze w postaci kursów i konferencji (83%), seminaria naukowe (28%) oraz studia (25%). Znacznie mniej popularnymi narzędziami inwestycji w kapitał ludzki były szkolenia z wykorzystaniem e-learningu – 20%. Udział tych ostatnich systematycznie rośnie.

Kolejna kwestia dotyczyła narzędzi wspomagania szkolenia pracowników. Instrumenty te częściej wykorzystywały firmy kategorii A (wykorzystujące e-learning) niż przedsiębiorstwa należące do grupy B, czyli niekorzystające ze szkoleń w trybie e-learningu. Dla przykładu można podać, że z baz danych korzystało 93% firm kategorii A i 37% kategorii B (niekorzystających z e-learningu), z poczty elektronicznej odpowiednio 73% i 40%, intranet wykorzystywało 47% firm kategorii A i 18% kategorii B. Podobne zróżnicowanie obserwuje się w odniesieniu do systemów wspomagających zarządzanie, systemów obiegu dokumentacji czy ekstranetu. Można zatem wysnuć wnioski, że przedsiębiorstwa wykorzystujące e-learning łatwiej i częściej

sięgały po nowoczesne technologie informacyjne i informatyczne wspomagające różne dziedziny ich działalności, ze zwróceniem uwagi szczególnie na szkolenia pracowników (tablica 2).

Tablica 2. Narzędzia wspomagające szkolenia pracowników stosowane w przedsiębiorstwie
(Table 2. Tools supporting the training of employees in an enterprise)

Odpowiedź (w %) (Reply – in %)	Wykorzystujące e-learning (Using e-learnig)	Niekorzystające z e-learningu (Not using e-learnig)
Systemy wspomagające zarządzanie (np. MRP, CRM) (Management support systems, e.g. MRP, CRM)	26,67	16,03
Bazy danych (o klientach, produktach/usługach, technologii, rynku lub konkurentach) (Databases of clients, products/services, technologies, market or competitors)	93,33	36,54
Systemy obiegu dokumentacji (Documentation circulation systems)	40	26,92
Wideokonferencje (Videoconferences)	6,67	4,49
Telekonferencje (Teleconferences)	6,67	8,33
Internet (Internet)	86,67	73,08
Intranet (Intranet)	46,67	17,95
Ekstranet (Extranet)	20,00	4,49
E-mail (E-mail)	73,33	49,36
Strony internetowe (Websites)	53,33	55,13
Inne (Other)	0,00	3,85

Źródło: opracowanie własne.

Z przytoczonych danych wynika, że większość pracowników badanych firm często wykorzystuje informatyczne narzędzia w procesie szkolenia bądź uczenia się. Można zatem wysnuć wniosek, że narzędzia te wykorzystywane są również w procesie spontanicznego, niesformalizowanego uczenia się, które wcześniej określono jako uczenie się od innych.

Przeciętny koszt szkoleniowy przypadający na jednego pracownika w 2011 roku wynosił 923,30 zł, natomiast szkolony był on średnio niecałe pięć dni.

Uzyskane informacje pozwoliły na przedstawienie następujących wniosków ważnych z punktu widzenia celów badań. Otóż 20% ogółu badanych przedsiębiorstw wykorzystuje e-learning w procesie szkolenia pracowników. W większości z nich proces ten organizowany jest w sposób dorywczy, akcyjny – zależnie od potrzeb (58%). W innych proces szkoleniowy metodą e-learningową ma charakter działań niezorganizowanych, przypadkowych (30%). Natomiast 6%, tj. tylko 10 firm, stale wykorzystuje to narzędzie szkolenia pracowników (tablica 3).

Tablica 3. Prowadzenie szkoleń pracowników metodą e-learningową
(Table 8. Conducting of employee trainings by means of e-learning)

Odpowiedź (Reply)	Procent (Percentage)
Tak (Yes)	20
Nie (No)	74
Brak odpowiedzi (No answer)	6

Źródło: opracowanie własne.

Określenie zalet i wad e-learningu stanowiło istotny cel i przedmiot badań opisanych w artykule. Opierając się na opiniach badanych przedsiębiorstw, sformułowano następujące wnioski. Otóż do głównych zalet e-learningu, zważywszy na liczbę wypowiedzi, zaliczono:

- zwiększenie liczby szkolonych pracowników,
- oszczędność czasu pracowników,
- uzupełnienie tradycyjnych szkoleń,
- dostosowanie tempa przyswajania wiedzy do możliwości i potrzeb pracowników,
- możliwość oceny poziomu wiedzy pracowników,
- dostępność i możliwość korzystania z narzędzi IT.

Z kolei do wad e-learningu zaliczono:

- brak bezpośredniego kontaktu z trenerem,
- brak możliwości uczenia się w grupie, zespole,
- pracochłonność projektowania treści kursu i konieczność ciągłej jego aktualizacji,
- wydłużenie czasu pracy przy komputerze,
- problemy w motywowaniu pracowników do nauki w trybie e-learningu,
- wzrost kosztów wprowadzenia systemu e-learningowego.

Sumując powyższe uwagi, należy podkreślić, że większość respondentów wiązało e-learning z pozytywnymi zmianami w organizacji szkoleń pracowników i ich efektywności³.

Z przytoczonych zestawień wynika, że e-learning korporacyjny zawarty w ofercie instytucjonalnej jest ważny i okazuje się zazwyczaj rozwiązaniem efektywnym w aspekcie elastyczności i jakości nauczania, ewaluacji poziomu wiedzy, uczenia się dokładnie na czas. W opinii badanych przedsiębiorstw e-learning nie prowadzi do zwiększania kosztów szkolenia w przeliczeniu na jednego pracownika. Wady e-learningu są mniejsze, niż przypuszczano; można by je w dużej mierze zniwelować, odpowiednio organizując ten system w przedsiębiorstwie.

4. Przyczyny niskiego wykorzystania szkoleń e-learningowych w sektorze MSP

Pogłębiona analiza struktur, procesów i zjawisk społecznych badanych przedsiębiorstw umożliwiła identyfikację kilku dysfunkcji, a nawet barier rozwoju organizacji, ze zwróceniem uwagi szczególnie na szkolenia e-learningowe. Ważniejsze z nich to:

1. Upowszechnienie i rozwój szkoleń metodą e-learningową w przedsiębiorstwie wymaga uświadomienia kierownictwu i pracownikom potrzeby kształcenia oraz nauczania ich, jak się uczyć. Nadto, a może przede wszystkim uświadomienia, że e-learning korporacyjny znacząco wykracza poza granice zdalnego nauczania. W świetle badań i zebranych uwag różnych autorów uznano e-learning za formę edukacji, w której stosuje się interaktywne techniki komputerowe wykorzystywane przez uczącego się w dogodnym dla niego miejscu i czasie. Nader często określa się go jako uczenie się przez Internet.
2. Brakuje świadomości, że e-learning stanowi ważną determinantę podnoszenia konkurencyjności i rozwoju każdej organizacji, a w odniesieniu do organizacji uczącej się w szczególności.
3. Brakuje przeświadczenia, że jest on kluczowym narzędziem zarządzania wiedzą i informacjami, jak również podstawowym mechanizmem w systemie szkolenia i rozwoju pracowników. Jak dotąd nie znalazła powszechnej akceptacji teza, że e-learning stanowi istotną metodę zarządzania, a nawet urasta on do rangi funkcji zarządzania oraz nowego, dynamicznie rozwijającego się przemysłu.
4. Implementacja e-learningu korporacyjnego w praktyce przedsiębiorstwa wymaga zmiany modelu biznesu w organizacji, jak również skorygowania jej ogólnej strategii. Wykorzystanie e-learningu korporacyjnego zmienia bowiem

³ Zob. szerzej na temat metod badania efektywności nauczania oraz efektywności e-learningu w artykule M. Woźniaka i M. Kozioła (7).

poszczególne komponenty modelu biznesu. Niewystarczająca przebudowa modelu biznesu w sytuacji implementacji e-learningu korporacyjnego nie przynosi przedsiębiorstwu spodziewanych korzyści.

5. Nie opracowano jak dotąd metodyki (kryteriów i metod) oceny efektywności e-learningu, która umożliwiłaby zebranie i systematyzację odpowiednich danych, ocenę zjawiska i procesu e-learningu oraz raportowanie. Wielkość to stanowi istotne narzędzie zarządzania systemem e-learningu w przedsiębiorstwie zarówno w okresie krótko-, jak i długoterminowym.
6. Brak umiejętności i zasad organizacji uczenia się w trybie e-learningu korporacyjnego, ze zwróceniem uwagi szczególnie na samokształcenie, samo-regulowane uczenie się (*self-regulated e-learning*, SRL). E-learning jest nauką indywidualną, która odznacza się brakiem kontaktu uczącego się pracownika z nauczycielem czy innymi uczącymi się osobami. Znikają również rygory formalne dyscyplinujące i motywujące do nauki, presja grupy, kontakty interpersonalne i inne czynniki społeczne. Wyizolowany uczący się, w porównaniu z tradycyjnym nauczaniem, jest zdany na siebie, musi polegać na swoich indywidualnych zdolnościach, umiejętnościach oraz możliwościach, powinien zatem znać pragmatykę i zasady organizacji nauki (pracy) własnej SRL. Większość pracowników korzystających z e-learningu korporacyjnego nie potrafi wzbudzić motywacji (orientacji) skierowanej na osiągnięcie celów i efektów uczenia się, nie zna zasad zarządzania czasem i zarządzania środowiskiem, nie umie poszukiwać wsparcia, pomocy u innych – co w ostatecznym rozrachunku oddziałuje negatywnie na efektywność e-learningu korporacyjnego.

W analizie barier utrudniających rozwój e-learningu korporacyjnego nie uwzględniono ograniczeń o charakterze formalnoprawnym, podatkowym, rynkowym. Pominięto również wpływ otoczenia społecznego i kulturowego, które ze swej strony oddziałują na wykorzystanie e-learningu w ogóle, a e-learningu korporacyjnego w szczególności. Uwarunkowania te – często marginalizowane, a nawet pomijane w analizach strategicznych przedsiębiorstw – uważam za ważne i aktualne. Ze względu jednak na konieczność ograniczenia przedmiotu i zakresu badań zostały one w tej pracy jedynie zasygnalizowane. Wspomniane uwarunkowania stanowią otoczenie dalsze przedsiębiorstw sektora MSP i wymagają odrębnych, szeroko zakrojonych badań oraz pogłębionych analiz.

5. Podsumowanie

Oceniając aktywność sektora małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie szkolenia i doskonalenia pracowników, należy podkreślić trzy interesujące rezultaty badań. Po pierwsze, prawie wszystkie przedsiębiorstwa prowadziły szkolenia w formie tradycyjnej, jedna czwarta wykorzystuje również inne formy inwestowania w kapitał ludzki, np. seminaria, studia. Nadto w celu wzbogacenia kapitału kwalifi-

kacyjnego przedsiębiorstwa stosują nowoczesne techniki zarządzania: rozszerzenie zakresu zadań, wprowadzenie elastycznych form organizacji czasu pracy, tworzenie zespołów zadaniowych, udział w pracach projektowych i inne. W połączeniu z narzędziami informatycznymi ten proces przynosi pozytywne rezultaty przedsiębiorstwu i korzyści dla pracowników. Po drugie, stwierdzono, że ponad 20% ogółu badanych przedsiębiorstw wykorzystuje e-learning w procesie szkolenia pracowników. W większości z nich proces ten jest organizowany w sposób okresowy i akcyjny, rzadziej ma charakter stałej działalności. Po trzecie, większość pracowników korzysta z narzędzi informatycznych wspomagających szkolenie, takich jak Internet, strony internetowe, poczta elektroniczna, bazy danych, można zatem przypuszczać, że wykorzystuje je w procesie samokształcenia, tj. w procesie niesformalizowanego uczenia się od innych.

Z przytoczonych wypowiedzi wynika, że e-learning korporacyjny pojmowany jako system referencyjny⁴ jest rozwiązaniem efektywnym w aspekcie elastyczności uczenia się dokładnie na czas, ewaluacji poziomu wiedzy, jakości nauczania i kosztów, a przy tym nie prowadzi do zwiększenia kosztów szkolenia.

Bibliografia

1. Bennick R., *Implementing E-learning from the Corporate Perspective* [online, dostęp: 15.05.2013]. Dostępny w Internecie: <http://knowledgeflexiblelearning.net.au/edition05/download/Bennick>.
2. Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005. ISBN 83-01-14372-X.
3. Pluta W. (red.), *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004. ISBN 83-208-1511-8.
4. Wilmańska A. (red.), *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7633-021-1.
5. Shea-Schultz H., Forgaty J., *On-line Learning Today. 7 Strategies That Work*, „LTI Newsline” 2003, January 8.
6. Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa: źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2005. ISBN 83-7387-142-X.
7. Woźniak M., Kozioł M., *Kryteria i metody oceny efektywności szkoleń e-learningowych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie: Prace z Zakresu Zarządzania” 2012, nr 2(21).
8. Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa 2009. ISBN 978-83-255-0237-9.

⁴ System referencyjny w znaczeniu rezultutowym jest rozumiany jako model konceptualny lub jest przedstawiony w skonkretyzowanej formie przekazu informacyjnego, którego treść jest merytorycznie skorelowana z potrzebami informatycznymi i dezyderatami użytkowników (8, s. 450).

The use of e-learning in the process of training of employees in small and medium enterprises

S u m m a r y: This article describes the sector of small and medium enterprises. The definitions thereof are presented based on the provisions of the tax law. This article presents the barriers that make the development of the SMEs sector more difficult as well as one of the methods of removing them, i.e. trainings of employees, with special attention devoted to e-learning. Then, e-learning was defined with the division into academic e-learning and corporate e-learning (institutional, non-institutional). The article presents the most important premises and conditions for the development of e-learning, in particular the corporate one, the availability of IT tools, poor computer literacy and knowledge of training software, time and significant costs of preparation of training materials as well as the employees' and management's level of interest in trainings. Attention was drawn to the increasing importance of e-learning, especially spontaneous learning. Next, the article presents the results of empirical research concerning the use of e-learning in the SMEs sector. Furthermore, the article describes the reasons for the low use of e-learning trainings within this sector.

Key words: small and medium enterprises, e-learning, development of e-learning, training of employees
