

**Praktyczny  
przewodnik  
po e-learningu  
korporacyjnym**



e-learning – przewodnik adresowany do pracowników działów hr, specjalistów ds. Szkoleń, osób odpowiedzialnych za wdrożenie e-learningu w organizacji  
Obszerne fragmenty tego opracowania znajdują się na stronie [www.e-learning.pl/ewiedza](http://www.e-learning.pl/ewiedza)

# Praktyczny przewodnik po e-learningu korporacyjnym

## Spis treści

Wstęp .....	X
Wdrożenie e-learningu w firmie .....	X
Kontent szkoleniowy .....	X
Szkolenia dedykowane .....	X
Metody aktywizacji uczestników .....	X
Model blended learning .....	XX
Szkolenia mobilne .....	XX
Współpraca z dostawcą .....	XX
Własne centrum produkcji e-learningu .....	XX
Trendy na rynku korporacyjnych szkoleń e-learningowych .....	XX
e-learning jako element strategii HR .....	XX
Podsumowanie .....	XX

A close-up photograph of a person's hand holding an orange computer mouse. The mouse is connected to a white cable. A large, semi-transparent blue circle is overlaid on the right side of the image, containing the white text 'Wstęp'. The background is a blurred white surface.

**Wstęp**

# Wstęp

Jako praktyk e-learningu często spotykam się z opiniami: „e-learning nie działa”, „e-learning jest trudny”, „e-learning to temat dla działu IT”. I pomimo wielu zrealizowanych projektów, przeprowadzonych rozmów z klientami i prawie dwudziestoletniej historii rynku e-learningowego w Polsce zdarza mi się słyszeć od klienta: „A czemu te szkolenia nie są w PDF?”.

e-learning jest też często pomijany w głównej strategii szkoleniowej jako element potencjalnie niebezpieczny – coś, co może się nie udać, chociaż od właściwej realizacji strategii i zabezpieczenia potencjału ludzkiego zależy biznesowa przyszłość firmy. Pozorna nieprzewidywalność rezultatów szkoleniowych, duży stopień technologicznego skomplikowania e-learningu, brak kontaktu i interakcji z grupą, brak wiedzy, jak zmotywować pracowników do aktywnego korzystania z udostępnionych zasobów, sprawiają, że klientom e-learning wydaje się często obarczony realnym ryzykiem niepowodzenia. Na pierwszy rzut oka nie gwarantuje

osiągnięcia zamierzonych celów i dodatkowo stanowi potencjalne źródło problemów.

Często powodem takich obiegowych opinii jest po prostu niezajomość tematu, nieumiejętność rozpoznania korzyści i ryzyk, mnogość rozwiązań dostępnych na rynku, w gąszczu których można się zgubić.

Mam nadzieję, że ten przewodnik pozwoli Ci ośwoić temat e-learningu, podejść do niego w sposób racjonalny, docenić jego elastyczność i wszechstronność. Jest adresowany do wszystkich tych, którzy zastanawiają się nad wykorzystaniem e-learningu w kształceniu korporacyjnym. Szczególnie jest przeznaczony dla trenerów wewnętrznych, HR biznes partnerów, jak również osób odpowiedzialnych w organizacjach za implementację wiedzy, które opracowują i nadzorują procesy edukacyjne, na co dzień wykorzystując wspierane przez technologię metody przekazywania wiedzy lub kształcenia umiejętności pracowników.

Pozdrawiam  
Iwona Wieczorek z Zespołem e-learning.pl

A photograph of a person's hands holding a white tablet computer. In the background, a laptop is open on a desk, and a person's hands are visible typing on the keyboard. The scene is set in an office with a window showing a blurred outdoor view. A large blue circle is overlaid on the right side of the image, containing white text.

# Wdrożenie e-learningu w firmie



# Wdrożenie e-learningu w firmie

## e-learning – elementy składowe, kontent, system, usługi

Zrozumienie problematyki e-learningu bardzo ułatwia prosty podział na jego trzy główne elementy składowe. Są to: zasoby e-learningowe, platforma e-learningowa i usługi.

### **Zasoby e-learningowe**

to w dużym skrócie e-szkolenia. Aplikacja, która według określonej metodyki podaje treść merytoryczną, wykorzystuje standard SCORM, pozwalający raportować aktywność użytkownika szkolenia (m.in. status, wynik, czas pracy) i zapisywać ją na platformie e-learningowej.

### **Platforma e-learningowa**

to system dystrybucji zasobów, który ma trzy główne zadania: publikowanie kursów, udostępnianie ich użytkownikom poprzez indywidualne konta oraz odbieranie wysyłanych w trakcie szkolenia informacji dotyczących aktywności i zapisywanie ich w bazie danych, skąd później bez problemu można je raportować na poziomie grupy czy pojedynczych użytkowników.

### **Usługi w obszarze e-learningu**

obejmują hosting platform szkoleniowych, warsztaty z zakresu metodyki e-learningowej czy korzystania z narzędzi do opracowywania szkoleń, wdrożenie e-learningu w organizacji, marketing motywacyjny, interwencje, audyty gotowości do wdrożenia e-learningu etc.



# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Jak zacząć? Jakie są dostępne modele i który jest dla kogo najlepszy?

Firmy, które chcą korzystać ze szkoleń e-learningowych, stoją zazwyczaj przed dylematem: produkować szkolenia samemu czy zlecać je na zewnątrz? Uruchomić własną platformę czy może wdzierżawić ją od kogoś na określony czas? Tak postawione pytania zmuszają do zastanowienia się, jaki model wdrożyć w firmie, tak aby przy minimalnych kosztach (również osobowych) maksymalizować korzyści z e-learningu. W zależności od sytuacji firmy, jej struktury, modelu biznesowego czy kompetencji pracowników można zastanawiać się nad dwiema opcjami.

### 1. Korzystanie z e-learningu w modelu własnym,

kiedy wszystkie niezbędne komponenty i systemy mamy zlokalizowane u siebie na serwerach, zarządzamy platformą e-learningową LMS (ang. Learning Management System), kupujemy lub produkujemy szkolenia e-learningowe na własność lub na licencji czasowej. Po prostu wszystko jest u nas. Taki model to świetne rozwiązanie dla firm, które:

- postrzegają e-learning jako ważny element strategii rozwojowej;
- mają już za sobą pierwsze doświadczenia z e-learningiem;
- znają zasady jego funkcjonowania;
- są świadome korzyści, ale i ograniczeń, z jakimi wiąże się korzystanie z tej metody;
- mogą sobie pozwolić na przeznaczenie niewielkiego budżetu na powołanie wewnętrznego zespołu ds. e-learningu (więcej o jego kompetencjach dowiesz się w dalszej części opracowania);
- dysponują odpowiednim zapleczem technologicznym, aby zapewnić funkcjonowanie rozwiązań e-learningowych i nadzór nad nimi.

# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Jak zacząć? Jakie są dostępne modele i który jest dla kogo najlepszy?

2.

### Korzystanie z e-learningu w modelu dzierżawionym

(inne spotykane nazwy to model hostowany, ASP, SaaS), który polega po prostu na czasowym wynajęciu zarówno platformy LMS, jak i szkoleń od zewnętrznego dostawcy w zamian za okresowe opłaty. Jest to świetne rozwiązanie dla firm, które:

- korzystają co prawda z e-learningu, ale jest to tylko jedna z wykorzystywanych metod szkoleniowych, stanowiąca raczej uzupełnienie oferty niż główny sposób realizacji procesów rozwojowych;
- nie mają jeszcze zbyt wielu doświadczeń z e-learningiem, chcą więc w sposób bezpieczny (zarówno technologicznie, jak i finansowo) spróbować, czy jest to dla nich odpowiednia metoda;
- nie mogą przeznaczyć na e-learning zbyt dużego budżetu, ale doraźnie chcą skorzystać z rozwiązania, które jest korzystniejsze kosztowo niż szkolenia stacjonarne;
- nie są w stanie zapewnić wsparcia technologicznego dla e-learningu (serwery, systemy, administratorzy etc.), za wszystkie kwestie technologiczne odpowiada bowiem dostawca zewnętrzny.

1+2

### Można również – dosyć często – spotkać się z modelem mieszanym:

firmy dzierżawią platformy e-learningowe (nawet mocno zmodyfikowane i dostosowane do ich indywidualnych potrzeb) i jednocześnie zamawiają szkolenia dedykowane (prawa własności należą oczywiście do zamawiającego), tworząc w ten sposób całkiem pokaźne biblioteki zasobów.

To rozwiązanie z kolei to ciekawa propozycja dla firm, które:

- mają potrzeby w zakresie szybkiej dystrybucji dużej ilości wiedzy w organizacji (model rozproszony firmy jest tu idealnym przykładem), na przykład w zakresie wiedzy produktowej (sieci handlowe, producenci leków, producenci elektroniki etc.);
- nie dysponują rozbudowanymi działami IT, nie mają więc możliwości utrzymywania infrastruktury e-learningowej – taniej jest ją po prostu wynająć niż kupić niezbędny sprzęt, dbać o jego dostępność i opłacać zespół informatyków odpowiedzialnych za jego utrzymanie.



# Wdrożenie e-learningu w firmie

## **Bariery we wprowadzaniu e-learningu w firmie**

### **Braki w infrastrukturze sieciowej i zasobach sprzętowych**

- Infrastruktura sieciowa (m.in. wydajność i przepustowość sieci, moc serwerów) oraz zasoby sprzętowe (komputery, głośniki, słuchawki etc.) to fundament, który dobrze sparametryzowany może przyczynić się do sukcesu wdrożenia e-learningu w organizacji.
- Mała przepustowość łącza oraz niewystarczająca moc serwerów sprawiają, że e-learning może być wykorzystywany w sposób ograniczony. Prowadzi to do zmniejszenia liczby osób szkolonych oraz wpływa negatywnie na komfort korzystania z e-szkoleń, zniechęca do korzystania z nich – co gorsza, przeczy jednej z często eksponowanych zalet e-learningu, mianowicie prowadzeniu szkoleń w dowolnym miejscu i czasie.
- Należy nie tylko zadbać o przepustowość sieci i moc serwera, ale również przygotować odpowiednią liczbę słuchawek (głośników) oraz właściwie zorganizować czas, a jeśli zachodzi taka potrzeba – wydzielić stanowisko do nauki zdalnej. Stanowisko to może być odrębnym pomieszczeniem lub tylko dodatkową stacją roboczą oddzie-

loną od reszty pomieszczenia parawanem zapewniającym minimum komfortu i ciszy w trakcie nauki.

- Dodatkowo poza zakupieniem potrzebnego sprzętu należy zadbać o pełną standaryzację stacji roboczych – wymaganych wersji przeglądarek, wtyczek Flash, kart dźwiękowych etc. Warto również upewnić się, czy wszyscy pracownicy mają podobny poziom umiejętności obsługi komputera. Dobrą praktyką jest przeprowadzenie krótkiego szkolenia e-learningowego z obsługi platformy i kursu.



# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Bariery we wprowadzaniu e-learningu w firmie

### Niedopasowanie platformy e-learningowej do potrzeb i oczekiwań organizacji

- Platforma to najczęściej miejsce, w którym pracownicy po raz pierwszy stykają się ze światem e-learningu. Ważne jest, aby już na starcie nie zniechęcała ich do rozpoczynania zdalnych szkoleń.
- Wybór platformy e-learningowej, która będzie pośredniczyć w szkoleniu pracowników, to często duże wyzwanie dla organizacji. Warto, by proces ten był dobrze zaplanowany, szczególnie w obszarze diagnozowania potrzeb. Swoim klientom doradzam, by podczas analizy rozmawiali z wszystkimi grupami osób zainteresowanych – m.in. sponsorem, użytkownikami końcowymi, pracownikami IT czy zespołem, który będzie bezpośrednio zaangażowany w proces zarządzania platformą. Konieczne jest zbadanie wszystkich oczekiwań, potrzeb oraz ograniczeń organizacji (także w zakresie wspomnianej wcześniej infrastruktury i zasobów). Często po tego typu analizach okazuje się, że potrzeby są bardzo rozbieżne, ale dzięki zbudowaniu jedne-

go systemu w wersji modułowej można zaspokoić większość z nich. Szczególnie ważny będzie również wybór technologii przekazywania treści. Obecnie dwa główne nurty to Flash i HTML5, przy czym w reakcji na opublikowane informacje o powolnym wycofywaniu technologii Flash z rynku coraz więcej firm decyduje się na bardziej stabilne środowisko w HTML5. Również w przypadku zamiaru korzystania z e-learningu w wersji mobilnej HTML5 jest obecnie jedynym słusznym wyborem.

- Na rynku oferowane są różne platformy: od prostych i darmowych, jak na przykład nieśmiertelny Moodle, po duże, modułowe systemy typu SABA czy CornerStone. Dodatkowo twórcy narzędzi do tworzenia treści e-learningowych (jak Articulate czy Adobe) posiadają również własne platformy. Różnią się one poziomem skomplikowania i zakresem funkcjonalnym, oferta jest naprawdę bogata. Jednak po dobrze przeprowadzonej analizie potrzeb łatwiej jest dokonać wyboru. Obecnie praktycznie wszyscy dostawcy chętnie udostępniają środowiska testowe, zatem decyzję w sprawie wyboru rozwią-

# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Bariery we wprowadzaniu e-learningu w firmie

zania można swobodnie odłożyć w czasie i podjąć ją na podstawie praktycznych doświadczeń.

- Po wybraniu platformy warto zatroszczyć się również o jej ergonomię i wygląd. Należy włączyć tylko kluczowe funkcje, zoptymalizować i dobrze zaplanować ekrany użytkowe oraz zadbać o aspekt wizualny (odpowiedni dobór kolorów, umieszczenie logo organizacji, dodanie krótkiego wstępu lub interaktywnego wprowadzenia z wystąpieniem prezesa lub innej osoby darzonej szacunkiem i cieszącej się autorytetem).

### Błędy na etapie planowania wdrożenia

- Wdrożenie e-learningu w organizacji powinno być traktowane jako zmiana: wybranych procesów biznesowych, technologii, kanałów komunikacji, systemów motywacyjnych, kultury organizacyjnej etc. Aby inwestycja w zmianę przyniosła korzyści, musi być dobrze umotywowana, oparta na solidnych podstawach, uzasadniona biznesowo i przeprowadzona z pełną

determinacją, w sposób uporządkowany i kontrolowalny.

- Na temat planowania wdrożenia e-learningu pisałam już w części dotyczącej platformy e-learningowej. Temat ten jest jednak na tyle istotny, że należy mu poświęcić więcej uwagi. Wiele organizacji, które wdrożyły e-learning i zmagają się z problemami w zakresie jego wykorzystania przez użytkowników końcowych, popełniło jeden i ten sam błąd. Zakończyło etap wdrożenia na wyborze platformy e-learningowej, jej instalacji i przeszkoleniu jednej lub kilku osób z jej obsługi. Punktowe myślenie na zasadzie „wdrożymy e-learning” skutkuje wydaniem zazwyczaj sporej sumy na system i – z biegiem miesięcy – brakiem efektów w raportach końcowych. Organizacje ratują się w takiej sytuacji metodą kija: zmuszają pracowników do przechodzenia przez kolejne moduły, stosując naciski, narzucając wymagania, a czasami nawet strasząc karami.
- Kolejnym częstym błędem jest niezaplanowanie i niepodjęcie działań monitorujących i aktywizujących. Bez tego żaden

# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Bariery we wprowadzaniu e-learningu w firmie

projekt się nie uda. Z naszych statystyk wynika, że zaledwie 5% osób kończy szkolenia bez przypominania. Natomiast firmy, w których pełna procedura została wdrożona od pierwszego przeprowadzonego szkolenia, wskaźnik realizacji wynosi od 60 do blisko 100% (w zależności od tego, czy jest to szkolenie obowiązkowe, czy nie).

- Problemem może też być niezintegrowanie procesów e-learningowych z centralnym zarządzaniem przebiegiem szkoleń w organizacji. Pracownicy mogą mieć zbyt dużo szkoleń do odbycia w tym samym czasie, przez co e-learningowi poświęcąją mniej uwagi. Warto uwzględnić czas na e-learning w harmonogramie szkoleniowym pracownika.
  - Na koniec warto dodać, że proces wdrożenia e-learningu w organizacji od początku musi mieć swojego właściciela – najlepiej, by był to dział lub zespół biznesowy. Jednak sama przynależność nie będzie wartością, jeśli nie zadziałają marketing i komunikacja, to znaczy, jeśli pracownicy nie dostrzegą zalet nowego systemu.
- ### Brak komunikacji i działań marketingowych
- Bardzo ważnym elementem – jednym z najważniejszych i niestety najczęściej pomijanym – jest warstwa komunikacyjna i marketingowa projektu e-learningowego. Wiele organizacji powiela błąd, ograniczając komunikację do wysyłki danych do logowania i krótkiego wprowadzenia do projektu. Często też obserwuje się po prostu brak komunikacji. A komunikować warto – cele projektu, elementy składowe, zakres czy korzyści, które użytkownik osiągnie, biorąc w nim aktywny udział. W zależności od specyfiki firmy i grupy docelowej komunikat może docierać różnymi kanałami – firmowy intranet, e-mailing, poczta tradycyjna czy też media społecznościowe (np. zamknięte grupy firmowe).
  - Często zalecamy też, by obszar e-learningu miał w organizacji swojego mecenasa – osobę lub grupę osób, które są entuzjastami tej formy szkoleń. Do ich zadań należałoby promowanie e-learningu w organizacji poprzez tworzenie zachęcających komunikatów – krótkich filmów, odręcznie napisanych listów, zwiążyłych wystąpień na forum.

# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Bariery we wprowadzaniu e-learningu w firmie



### Błędy w projektowaniu szkoleń e-learningowych

- Skuteczność i efektywność uczenia się dorosłych zależy od tego, jaką strukturę wiedzy im proponujemy. Ważne jest również, na ile mogą wykorzystać dotychczasowe umiejętności, nawyki, postawy. Znacznie trudniej jest takie postawy zmienić niż stworzyć nowe.

- Kształcenie dorosłych podporządkowane jest zwiększeniu efektywności, skuteczności i wydajności pracy. Duży nacisk powinien być również położony na satysfakcję pracownika i jego chęć uczestniczenia w procesie edukacyjnym. Aby te oczekiwania zaspokoić, należy dokładnie określić cel dydaktyczny, zdiagnozować grupę docelową, ocenić możliwości infrastruktury.
- Pozostałe aspekty warte uwagi to: planowane mierniki sukcesu projektu, oczekiwania sponsorów czy też budżet i czas realizacji. Doprecyzowanie wejściowych informacji pozwoli na odpowiedni dobór mechanizmów i metod realizacji (uwarunkowany celami dydaktycznymi, specyfiką treści, ograniczeniami organizacyjnymi oraz innymi czynnikami). Dzięki temu każde szkolenie staje się unikalne, dopasowane do faktycznych potrzeb. Ważne jest jednak, aby zawsze kierować się pewnymi normami i zasadami, ustalonymi i wdrożonymi w organizacji, z którymi zgodne będą tworzone lub kupowane z zewnątrz szkolenia e-learningowe.





# Kontent szkoleniowy

# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Opracowywanie szkoleń e-learningowych – czym jest instructional design?

Jeśli jesteś laikiem w dziedzinie e-learningu lub instructional designu (w skrócie ID), możesz czuć się przytłoczony ilością dostępnych on-line informacji na temat różnych modeli ID oraz typów nauczania. Od czego zacząć? Przede wszystkim należy zrozumieć, czym dokładnie jest ID. W prostych słowach: polega on na skupieniu się na tym, by szkolenie było ciekawe, efektywne i angażowało uczestników. Każdy może stworzyć projekt e-learningowy, lecz tylko doświadczony specjalista ID opracuje szkolenie, które zaspokoi potrzeby odbiorców i sprosta ich wymaganiom. Istnieją podstawowe zasady ID, których należy się trzymać, aby dobrze przygotować już pierwszy projekt. Nawet jeśli masz w tej dziedzinie spore doświadczenie, warto, abyś przypomniiał sobie główne założenia.

### Poznaj odbiorców

Analiza jest ważną częścią projektu. W trakcie pracy przeanalizujesz zapewne wiele czynników, ale upewnij się, że na pewno nie pominąłeś profilu odbiorców. Aby opracować dobre szkolenie, musisz dokładnie wiedzieć, dla kogo je przygotowujesz. Zapytaj sam siebie oraz swojego klienta, kim są osoby szkolone i jakie mają potrzeby. Czy są technologicznymi maniakami, czy też kompletnie nie znają się na komputerach? Jak rozległa jest ich wiedza na temat, z którego będziesz ich szkolić? Są ekspertami czy laikami? Wiedza o tym, kim są uczestnicy szkolenia, pozwoli Ci dopasować treść i formę materiału do ich potrzeb i oczekiwań.

### Oddziel informacje, które trzeba wiedzieć, od tych, które stanowią wiedzę dodatkową

Kolejnym aspektem ID jest umiejętność odróżnienia wiedzy niezbędnej od uzupełniającej. Należy unikać niepotrzebnych informacji, które nie są uczestnikom potrzebne w pracy. Zanim zdecydujesz, jakie informacje zamieścisz w materiałach szkoleniowych, zadaj sobie pytanie: czy jest to istotne? Czy uczestnicy będą mogli wykorzystać to w pracy? Czy jeśli nie będą tego wiedzieli, przyniesie to jakieś negatywne skutki? Jeśli informacja nie okaże się niezbędna – odłóż ją. Na przykład jeśli stworzysz szkolenie o tym, jak odpowiadać

# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Opracowywanie szkoleń e-learningowych – czym jest instructional design?

na e-maile sprzedażowe, nie ma potrzeby umieszczania w materiałach informacji na temat Twojej organizacji i jej pracowników czy ogólnych informacji o zastosowaniu poczty elektronicznej. Trzymaj się tematu szkolenia i zawrzyj w nim jedynie te informacje, które pomogą uczestnikom w pisaniu prawidłowo skonstruowanych e-maili sprzedażowych (żadnych innych).

### Trzymaj się podstawowej struktury kursu

Aby ułatwić Ci proces tworzenia kursu e-learningowego, prezentujemy jego ramowy model:

- Powitanie – przywitaj uczestników kursu.
- Instrukcje – wytłumacz, jak poruszać się po kursie, jakich przycisków używać etc.
- Wstęp – opowiedz szkolącym się, dlaczego przystępują do szkolenia i jakie korzyści przyniesie im jego ukończenie.
- Cele – przedstaw cele szkolenia, tak aby uczestnicy wiedzieli dokładnie, co ich czeka.
- Materiał – w zależności od długości możesz podzielić go na lekcje, każdą z osobnym

wprowadzeniem, oceną szkolącego się oraz podsumowaniem.

- Ocena – zapewnij uczestnikom informację zwrotną na temat ich postępów w przyswajaniu materiału.
- Podsumowanie – przypomnij cele szkolenia, które wymieniałeś na początku.
- Źródła – przedstaw dodatkowe materiały i źródła, które wzbogacą wiedzę przedstawioną w kursie.
- Wyjście – podaj instrukcję, jak poprawnie zamknąć szkolenie.



# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Szkolenia dedykowane czy gotowe?

Pracownik działu szkoleń staje często przed dylematem, czy skorzystać ze szkoleń gotowych (tzw. biblioteki), czy zlecać produkcję szkoleń dedykowanych. Jest kilka zasadniczych różnic między tymi dwoma rodzajami e-szkoleń.

### Szkolenia gotowe

- Dostarczają wiedzę uniwersalną, niededykowaną. Istnieją niewielkie możliwości dopasowania zawartości merytorycznej do specyficznych wymagań odbiorcy szkoleń.
- Są dostępne od ręki, bo są... gotowe. Wybór tematów oferowanych na rynku jest całkiem spory. Dominująca tematyka to zarządzanie, kwestie prawne, efektywność osobista, obsługa popularnych aplikacji.
- Jeżeli szkolenie zostało opracowane z wykorzystaniem uznanego na rynku know-how o wysokiej jakości, stanowi cenne źródło wiedzy, szczególnie w zakresie podstawowych kompetencji.

Gorzej, jeżeli nie znamy pochodzenia treści, gdyż może to budzić obawy co do jej przydatności (warto o to zapytać dostawcę biblioteki).

- Są dużo tańsze niż szkolenia dedykowane, ponieważ ten sam контент jest wielokrotnie sprzedawany różnym klientom i dlatego pokrycie kosztów produkcji nie stanowi problemu.
- Poziom zaangażowania firmy w ich stworzenie i dostarczenie jest znikomy.
- Stanowią doskonałe uzupełnienie szkoleń dedykowanych, ale także procesów rozwojowych realizowanych w standardowej formule, stanowiąc na przykład wstęp do szkoleń stacjonarnych.

# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Szkolenia dedykowane czy gotowe?

### Szkolenia dedykowane

- Oferują wiedzę dedykowaną, są w pełni dopasowane do specyficznych wymagań firmy, zazwyczaj powstają na bazie dokumentów lub wiedzy dostarczonych przez zamawiającego.
- Są unikatowe, żadna inna firma nie ma takich szkoleń, co jest istotne w przypadku budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na kompetencjach pracowników.
- Nie są dostępne od ręki, trzeba je najpierw wyprodukować, a to czasochłonny proces.
- Nie ma żadnych ograniczeń w zakresie treści – szkolenia dedykowane mogą dotyczyć zarówno obsługi skomplikowanych systemów IT, jak i sposobu przygotowania i podania hot-doga na stacji paliw.
- Zasadniczo są droższe niż szkolenia gotowe, ponieważ koszty produkcji ponosi wyłącznie zamawiający.
- Poziom zaangażowania firmy w ich opracowanie jest znaczny, bez niego nie może powstać dobre szkolenie dedykowane.





# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Dostępne formaty – czyli co może być nośnikiem treści w e-learningu

W e-learningu może być wykorzystywany właściwie każdy format, który jest nośnikiem wiedzy. Są to już nie tylko i wyłącznie pełne szkolenia e-learningowe, tzw. SCORM-y, ale także artykuły, filmy wideo, komentarze na FB czy e-recenzje. Poniżej omówione zostały niektóre formaty (nośniki treści, nie narzędzia), które równolegle ze SCORM-ami funkcjonują w e-learningu korporacyjnym.

### ● **Analiza przypadku (case study)**

Forma uczenia wykorzystująca opis realnego przypadku biznesowego, stającego się przedmiotem analizy na sali szkoleniowej lub w szkoleniu e-learningowym. W formule warsztatowej (ale również online) uczestnicy szkolenia wcielają się w rolę decydentów, których zadaniem jest podejmowanie decyzji właśnie w opisywanej sytuacji. Case study sprawdza się tam, gdzie chcemy kształtować zachowania i postawy. Często spotykanym formatem jest interaktywne case study, gdzie osoba szkolona wybiera jedną z kilku opcji decyzji i kontynuuje szkolenie wybraną przez siebie ścieżką, a na zakończenie otrzymuje informację zwrotną.

### ● **Animacja**

Animacja – dynamiczna prezentacja tekstów i obrazów, które następują po sobie w szybkim tempie, co daje wrażenie ruchu. To świetny sposób na prezentację przeływu procesów np. w działaniach rozwojowych, pokazywania następstwa zdarzeń lub elementów większej całości, przeływu informacji w projekcie lub organizacji. Czasem jest uzupełniana nagraniem audio (lektor) lub podkładem muzycznym).

### ● **Ankieta internetowa (webankieta)**

– ilościowa metoda zbierania danych, której celem jest zbadanie opinii lub preferencji danej grupy użytkowników np. uczestników procesu szkoleniowego lub pracowników organizacji. Wyniki uzyskane dla grupy reprezentatywnej można uogólniać na całą populację.

# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Dostępne formaty – czyli co może być nośnikiem treści w e-learningu

### ● Aplikacje na urządzenia mobilne (apps)

– aplikacje tego typu są zwykle spersonalizowane i mocno podporządkowane osiągnięciu celu szkoleniowego. Zawierają szereg interaktywnych rozwiązań, wymuszając duże zaangażowanie użytkownika. Niekiedy wbudowane algorytmy pozwalają generować zindywidualizowane raporty lub informacje zwrotne na podstawie wykonywanych przez użytkownika działań.

### ● Artykuł

– tekstowa forma upowszechniania treści mająca na celu przekazanie informacji na określony temat. Artykuły są publikowane w mediach papierowych i elektronicznych. Ich rozmiar jest zróżnicowany i zależy od rozległości tematu oraz założeń przyjętych przez autora.

### ● Audiobook

Audiobook – relatywnie długie nagranie audio treści szkoleniowych, może to być artykuł, książka lub wykład). Aktualnie jest zazwyczaj dystrybuowany elektronicznie, coraz rzadziej na nośnikach CD (powoli dystrybucja na płytach odchodzi do lamusa). Audiobooki są zwykle udostępniane poprzez dedykowane serwisy internetowe w sieci (np. Audioteka.pl). Strukturą przypominają klasyczną książkę (podział treści na rozdziały, język i styl). Audiobooki mogą być nagrywane przez lektora w studio nagrań, coraz częściej jednak można się spotkać z audiobookami realizowanymi przy pomocy syntezy mowy (np. syntezytor Iwona), co zdecydowanie redukuje koszty realizacji i czas.



# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Dostępne formaty – czyli co może być nośnikiem treści w e-learningu

### **Audiocast**

– krótki, dźwiękowy przekaz dystrybuowany elektronicznie, zazwyczaj dostępny w sieci. Skupia się na jednym, drobnym zagadnieniu. Tematyka audiocastu może być dowolna. Obecnie jest to dość popularny format z uwagi na dostępność programów do nagrywania i obróbki audio.

### **Blog ekspercki**

Blog ekspercki – strona internetowa o określonej funkcjonalności (wpisy, komentarze, rekomendacje) na której ekspert w danej dziedzinie publikuje artykuły, wyniki analiz, sugestie, rekomendacje czy recenzje. Blog musi mieć funkcjonalność komentowania wpisów, rekomendowania czy ocen treści. Wokół blogów zwykle tworzą się społeczności osób zainteresowanych danym tematem. Blogi skupione wokół określonej tematyki tworzą sieć powiązań zwaną blogosferą.

### **Czat**

– rozmowa między dwoma (jeden na jeden) lub wieloma (jeden do wielu) użytkownikami komputerów za pośrednictwem sieci internetowej, polegająca na naprzemiennym przesyłaniu wiadomości tekstowych.

### **e-book**

– elektroniczna publikacja o charakterze książkowym. Książki elektroniczne pod względem struktury (rozdziały, strony, akapity) oraz wykorzystywanych mediów (tekst, grafika) są zwykle podobne do książek papierowych, z tym że można je czytać za pomocą urządzeń elektronicznych (komputer, tablet, czytnik). Nowe możliwości technologiczne czytników pozwalają na wprowadzenie do treści e-booków również elementów interaktywnych oraz multimedialnych (np. filmów), co istotnie wpływa na sposób, w jaki z nich korzystamy.

# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Dostępne formaty – czyli co może być nośnikiem treści w e-learningu

### e-szkolenie

E-szkolenie – zasoby treści elektronicznych skupionych wokół szerszego zagadnienia, ustrukturyzowane według zasad metodyki nauczania w e-learningu. Może funkcjonować jako samodzielny obiekt szkoleniowy lub element pełniejszego procesu rozwojowego czy ścieżki blended learning. Wówczas obok e-szkolenia mogą się pojawić inne formy rozwojowe, niekoniecznie elektroniczne. Struktura e-szkolenia jest zwykle uporządkowana w modułach i lekcjach. E-szkolenie zawiera elementy interaktywne, mechanizmy angażujące, testy sprawdzające wiedzę. Wbudowany w e-szkolenie standard SCORM zapewnia możliwość komunikowania z platformą, na której zostało opublikowane, informacje o podejmowanej przez uczestnika aktywności są wysyłane przez szkolenie na platformę i stają się elementem raportów z aktywności.

### e-test

– sposób pomiaru poziomu wiedzy lub umiejętności kończący się formalną oceną, którego celem jest sprawdzenie stopnia opanowania danego zagadnienia lub umiejętności.

### e-test behawioralny

– sposób pomiaru prawidłowości wybranych zachowań, kończący się formalną oceną.

### Forum dyskusyjne

System komunikacji tekstowej prowadzonej w trybie asynchronicznym. Funkcjonalności forum pozwalają na wyodrębnienie obszarów tematycznych i grupowania ich w wątki. W szkoleniach wykorzystywane są często do zadawania pytań, wyjaśniania wątpliwości i dzielenia się doświadczeniami. Świetnie sprawdzają się w procesie kodyfikacji wiedzy w organizacji. Pozwalają na prowadzenie grupowej dyskusji i opracowywanie koncepcji na wskazany temat.

### Gra szkoleniowa on-line

Gra szkoleniowa on-line – realizowana na platformie wirtualnej aktywność dwóch i więcej osób, uporządkowana według określonych zasad. Zawiera zwykle element konkurowania z innymi uczestnikami gry, ale w odróżnieniu od standardowych gier komputerowych przyświeca jej głównie cel szkoleniowy.

# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Dostępne formaty – czyli co może być nośnikiem treści w e-learningu

Poprzez udział w grze uczestnik ma przyswoić sobie określoną wiedzę oraz zastosować ją w symulowanych realiach, dokonując wyborów i ponosząc ich konsekwencje. Gra szkoleniowa udostępniana on-line wykorzystuje mechanizmy gier komputerowych, angażuje i motywuje do działania dzięki elementowi rywalizacji. Istnieją różne typy gier. Mogą one polegać na wykonywaniu narzuconych przez koordynatora zadań, ale mogą także być prowadzone w środowisku symulacyjnym, w określonym stopniu odwzorującym realia biznesowe.

### **Hiperlinki**

Hiperlinki – odnośniki do multimedialnych zasobów (obejmujących tekst, grafikę, filmy, nagrania audio etc.) dają możliwość zastosowania mechanizmu wielowarstwowości treści, a więc odesłania czytelnika do np. bardziej szczegółowych zasobów pod inny adres www.

### **Infografika**

Infografika – forma graficznej prezentacji danych, a także łatwego do zrozumienia i zapamiętania sposobu ich objaśnienia i usystematyzowania. Świetnie sprawdza się w prezentowaniu procesów przepływu informacji, kolejnych etapów prac czy przebiegu etapów projektu. Sprawdza się także w marketingu przy prezentacji produktów czy wizualizacji ich przewag konkurencyjnych.

### **Interaktywne wideo szkoleniowe**

– forma dynamicznej, interaktywnej prezentacji wideo. Filmy w funkcji szkoleniowej wykorzystywane są głównie do pokazania jakiegoś zjawiska (demonstracja) lub opowiedzenia jakiejś historii (budowanie emocji). Mechanizm wyboru ścieżek umożliwia osobie szkolonej podejmowanie decyzji i mierzenie się z ich konsekwencjami.

### **Lista kontrolna**

Lista kontrolna – zdefiniowana, kompletna lista zadań do wykonania – ułożona w ustalonej kolejności - w ramach określonego zagadnienia.



# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Dostępne formaty – czyli co może być nośnikiem treści w e-learningu

Porządkuje proces, zapobiega pominięciu ważnych jego etapów, systematyzuje działania. Listy kontrolne w procesach szkoleniowych mogą być uzupełnieniem e-szkoleń, ale funkcjonują także samodzielnie.

### ● Mapa myśli

Mapa myśli – graficzno-tekstowa reprezentacja różnych idei, skupionych wokół głównego zagadnienia - tematu. Pozwala na uporządkowanie i zwizualizowanie zagadnienia i jego elementów, co pozwala na szybsze i trwalsze ich zapamiętywanie.

### ● Newsletter

– elektroniczny biuletyn regularnie dystrybuowany do większej grupy odbiorców, koncentrujący się przeważnie wokół jednego, przewodniego tematu. W funkcji szkoleniowej newslettery wykorzystywane są zwykle do przekazywania materiałów, wspierających rozwój wybranej kompetencji lub motywujących do większego zaangażowania w proces kształcenia

. Często zawierają skrótowe informacje merytoryczne i hiperlinki do kompletnych treści zlokalizowanych na platformach szkoleniowych lub w serwisach korporacyjnych. Podsumowują też etapy procesu szkoleniowego i prezentują dane statystyczne.

### ● Pigułka wiedzy

– multimedialny plik szkoleniowy, skupiający się na jednym, konkretnym zagadnieniu. Czas prezentacji to z reguły kilka minut. Pigułki wiedzy zwykle nie zawierają ćwiczeń ani nie są wyposażone w mechanizmy testowe.

### ● Podcast (webcast)

Podcast (webcast) – krótka, kilku lub maksymalnie kilkunastominutowa forma przekazywania wiedzy w formie pliku audio lub video do odtwarzania w trybie asynchronicznym. Najczęściej możemy się spotkać właśnie z podcastami audio (audiocasty) czyli nagraniami audio do samodzielnego odsłuchania na komputerze lub odtwarzaczy plików dźwiękowych.

# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Dostępne formaty – czyli co może być nośnikiem treści w e-learningu

Ciekawą formą są videocasty czyli nagrania video prezentujące np. opinię specjalisty w określonej dziedzinie. W projektach rozwojowych podcasty często pełnią funkcję podsumowującą i przypominającą, również jako element procesu wdrożenia wiedzy w praktykę biznesową.

### ● **Prezentacja multimedialna**

Prezentacja multimedialna – audiowizualna forma prezentowania treści, może występować jako samodzielny przekaz, wprowadzenie do dyskusji, materiał poglądowy czy podsumowanie zbioru treści. Podstawą prezentacji multimedialnej jest zawsze agenda porządkująca jej przebieg. Prezentacje służą zazwyczaj przedstawieniu produktów, doświadczeń, przebiegu projektu, wyników finansowych czy nauce (prezentacje produktowe). Celem prezentacji jest – oprócz przekazania informacji również wzbudzenie emocji w odbiorcach. W projektach rozwojowych prezentacje to przede wszystkim nośnik treści merytorycznych.

### ● **Quiz**

Elektroniczna forma sprawdzenia wiedzy w formie lekkiej zabawy lub gry. Za udzielenie poprawnej odpowiedzi lub rozwiązanie zadania uczestnik otrzymuje nagrodę, najczęściej punkty lub odznaki (częsty element szkoleń grywalizacyjnych). Quiz wykorzystuje się w projektach rozwojowych jako element motywujący i budujący zaangażowanie.

### ● **Raporty i analizy problemowe**

Sposób prezentacji zagregowanych wyników badań i analiz prowadzonych na określony temat, prowadzonych przez osoby lub podmioty (zespoły osób) uznawane za opiniotwórcze w dziedzinie. Raporty są wykorzystywane w całości lub we fragmentach jako uzupełnienie głównego wątku merytorycznego w szkoleniu, pozwalają na poparcie lub obalenie tezy, której dotyczą.

# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Dostępne formaty – czyli co może być nośnikiem treści w e-learningu

### ● **Repozytorium treści**

Repozytorium treści – uporządkowana biblioteka treści sprawdzonych merytorycznie przez ekspertów z danej dziedziny. Repozytoria zawierają funkcjonalności zaawansowanego przeszukiwania zasobów, które pozwalają na szybkie i trafne wyszukiwanie interesujących elementów.

### ● **Screencast**

– krótka, zwykle kilkuminutowa publikacja elektroniczna, będąca najczęściej instrukcją poruszania się po aplikacji lub programie narzędziowym. Nagranie prezentowane na ekranie komputera pokazuje przebieg określonej procedury systemowej, ruchy kursora oraz uzupełniające obraz komentarze tekstowe dotyczące wykonywanych operacji. Dodatkowo screencasty mogą być uzupełnione o komentarz audio. Obecnie najpopularniejsze zastosowania screencastów to: instruktaże systemowe, prezentacje napotkanych w systemie problemów i ich rozwiązań, nauka obsługi aplikacji.



# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Dostępne formaty – czyli co może być nośnikiem treści w e-learningu

### SMS

– krótki komunikat tekstowy przekazywany zwykle pomiędzy dwoma telefonami komórkowymi. W funkcji szkoleniowej SMS służy do rozsyłania zwięzłych informacji, przypominania o konieczności wykonania określonych czynności (np. zadań wdrożeniowych), przekazywania inspiracji stymulujących do jakiegoś działania. Może też być używany jako nośnik dostępu, zawierający unikatowe linki lub hasła do zindywidualizowanych e-testów umieszczonych na platformach zewnętrznych, lub pełnić funkcję zaproszenia do realizacji kolejnych zadań w ramach wieloelementowego procesu blended learning.

### Streszczenie

– zwięzłe opracowanie prezentujące (czasem w punktach) najważniejsze tezy dłuższego utworu lub wypowiedzi. W funkcji szkoleniowej streszczenie jest zwykle podsumowaniem podjętych aktywności, może też stanowić przypomnienie głównych punktów wystąpienia lub prezentacji.

### Symulacja on-line

– metoda uczenia się, polegająca na przeprowadzeniu określonego działania w celu zweryfikowania poprawności wyboru ścieżki. Uczestnik procesu wybiera jedną z dostępnych ścieżek postępowania, a następnie mierzy się z konsekwencjami swojego wyboru. Na zakończenie otrzymuje informację zwrotną dotyczącą podjętych decyzji.

### Twitter w funkcji szkoleniowej

– asynchroniczna forma komunikacji jeden do wielu, zyskująca w kontekście procesów rozwojowych coraz większą popularność. Polega na tworzeniu i publikowaniu krótkich komunikatów (do 140 znaków). Cechą charakterystyczną jest duża częstotliwość zamieszczania twittów (często kilka lub nawet kilkanaście komunikatów dziennie). Twitter w funkcji szkoleniowej jest wykorzystywany jako kanał inspiracji, umożliwia publikowanie odsyłaczy (linków) do ciekawych treści zewnętrznych, służy także do przypominania faktów i informacji oraz upowszechniania wiedzy.

# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Dostępne formaty – czyli co może być nośnikiem treści w e-learningu

### Wiki

Wiki – serwisy internetowe wyposażone w funkcjonalności grupowej pracy nad treściami. Użytkownicy serwisu mogą zaproponować publikację własnej treści (stworzonej przez siebie) lub zmiany w opublikowanych przez innych autorów treściach. Idea zbiorowej pracy nad zasobami merytorycznymi zakłada, że w efekcie opublikowany temat jest wyczerpująco opisany i obiektywny i rzetelny. Treści przed publikacją muszą rzecz jasna zostać zaakceptowane przez redaktora odpowiedzialnego za daną sekcję tematyczną, co ma uchronić wiki przed publikacją niesprawdzonych i mało rzetelnych informacji.

### Wywiad

– uporządkowana rozmowa na określony temat, podczas której osoba prowadząca wywiad zadaje pytania osobie, z którą wywiad jest prowadzony. Podstawą rozmowy jest zazwyczaj uprzednio opracowany scenariusz. Wywiad może zostać utrwalony w postaci tekstu (artykułu), nagrania dźwiękowego lub materiału wideo.

### Zadanie wdrożeniowe

– zadanie do samodzielnego lub zespołowego wykonania po szkoleniu lub w jego trakcie. Ma na celu kształcenie umiejętności stosowania wiedzy w praktyce. Kluczowa jest ocena poprawności wykonania zadania, której zazwyczaj dokonuje prowadzący.

### Zeszyt ćwiczeń (workbook)

Zeszyt ćwiczeń (workbook) – rodzaj e-książki zawierającej ćwiczenia i zadania z określonego obszaru, ma zazwyczaj formę tradycyjną, papierową, coraz częściej w e-learningu stosowane są elektroniczne ich odpowiedniki. W dedykowanych modułach ćwiczeniowych użytkownik rozwiązuje zadania wdrożeniowe, ćwiczenia, wypełniając odpowiednie rubryki lub uruchamiając wskazane w instrukcjach mechanizmy. Elektroniczne zeszyty ćwiczeń mogą mieć funkcjonalność sprawdzania poprawności udzielonych odpowiedzi oraz generator informacji zwrotnej skierowanej do użytkownika.



# Wdrożenie e-learningu w firmie

## Najczęściej popętniane błędy – czyli czego unikać, opracowując szkolenie e-learningowe

Podczas przygotowywania szkolenia można popełnić wiele błędów. Poniżej zamieszczona została lista najczęstszych.

### **Złe rozpoznanie potrzeb osób szkolonych / organizacji**

– dobra identyfikacja potrzeb szkoleniowych to podstawa stworzenia wartościowego szkolenia.

### **Schematyczność i ogólność**

– lepsze szkolenie to szkolenie dopasowane do konkretnej potrzeby edukacyjnej. Obowiązuje zasada: mniej, ale konkretniej i bardziej użytecznie.

### **Zbyt długie szkolenie**

– szkolenie powinno absorbować uczestnika przez nie więcej niż 45 minut. Nasz mózg jest w stanie przyswoić ograniczoną ilość informacji, potrzebuje też czasu na regenerację.

### **Przeładowanie informacjami**

– trzeba pamiętać, aby ekran prezentował się schludnie i przejrzysto. Jedna informacja na ekranie w zupełności wystarczy.

### **Przeładowanie animacjami**

– podczas projektowania szkolenia należy dbać o jego atrakcyjność wizualną, jednak zbyt dużo animacji na ekranie może rozpraszać odbiorcę i utrudniać przyswojenie treści, więc umiar jest wskazany.

### **Niespójność wizualna**

– w materiałach szkoleniowych należy używać jednego rodzaju czcionki w dwóch (maksymalnie trzech) wielkościach. Kolorystyka powinna obejmować nie więcej niż cztery stonowane barwy, aby ekrany były z sobą spójne pod względem wizualnym.



### ● **Chaos na ekranie**

– elementy na ekranie należy rozmieszczać w sposób przemyślany i uporządkowany. Można posłużyć się zasadą złotego podziału używaną w fotografii.

### ● **Błędy w tekstach**

– teksty zawarte w materiałach szkoleniowych muszą być poprawne pod względem ortografii, interpunkcji, a także pozbawione błędów edytorskich, takich jak bękarty, wdowy i sieroty.

### ● **Trudności w nawigacji**

– warto podpowiedzieć uczestnikowi, co powinien kliknąć, aby przejść dalej, gdzie znajdzie menu lub załączniki potrzebne w trakcie szkolenia. Takie informacje ułatwią mu poruszanie się po aplikacji.



# Szkolenia dedykowane

# Szkolenia dedykowane

## Proces tworzenia

Projekt e-learningowy rządzi się dokładnie tymi samymi prawami, co każdy inny projekt. Osoby zaangażowane w jego realizację powinny być więc przeszkolone z zarządzania projektami. Zazwyczaj wykorzystuje się ugruntowane metodyki projektowe (PMI, PRINCE2), przy czym wybór konkretnego rozwiązania zależy od złożoności i skali przedsięwzięcia. Jednak bez względu na to, czy przygotowujemy szkolenie dedykowane, czy też świadczymy usługę udostępnienia biblioteki, powinniśmy trzymać się standardów i stosować sprawdzone metody. W przypadku projektów dużych, bardziej skomplikowanych lub kilkuetapowych warto wziąć pod uwagę wszystkie 8 obszarów zarządzania projektami. Są to:

### Ludzie

– zadaj sobie pytanie, czy masz odpowiedni zespół, zdolny do dostarczenia produktów i usług. Przejrzyj planowany zakres projektu i zastanów się, czy do wszystkich zadań możesz przypisać kompetentne osoby. Jeżeli nie – rozejrzyj się za podwykonawcą (najlepiej sprawdzonym).

### Komunikacja

– przeanalizuj, jak będziesz komunikował się z zespołem projektowym i z klientem (również wewnętrznym). Określ kanały komunikacji, zaplanuj częstotliwość spotkań,

wybierz model przekazywania informacji zwrotnych o przebiegu prac, wskaż, jak powinna wyglądać dokumentacja projektowa.

### Koszty

– sprawdź, czy suma kosztów jest zgodna z planami wydatków w budżecie i jak się rozkładają płatności. W przypadku większych projektów lub projektów o podwyższonym ryzyku zaplanuj bufor w postaci 10–15% kosztów na nieprzewidziane wydatki. Doprecyzuj z podwykonawcami zakres prac. W trakcie realizacji projektu – trzymaj się budżetu.

# Szkolenia dedykowane

## Proces tworzenia

### Czas

– przygotuj harmonogram projektu. Spotkaj się z zespołem projektowym, żeby go omówić. Zaplanuj czas potrzebny na realizację poszczególnych etapów prac i na akceptację materiałów.

### Zakres

– sprawdź, czy na pewno dobrze rozumiesz zakres projektu. Spotkaj się z osobą, która zleca projekt do realizacji, koniecznie też omów zakres z klientem (nie ma znaczenia, czy jest on zewnętrznym, czy wewnętrznym). Staraj się doprecyzować każde zadanie projektowe tak, aby w trakcie prac nie okazało się, że zakres projektu ulega zmianie.

### Zamówienia

– upewnij się, jako kierownik projektu, że umowa na projekt jest już podpisana (klient zewnętrzny), a w przypadku klientów wewnętrznych – że projekt uzyskał akceptację zarządu lub sponsora projektu.

### Ryzyko

– zastanów się, co może się w projekcie nie udać i w którym miejscu mogą wystąpić zagrożenia dla realizacji. Przeanalizuj, czy masz wystarczająco duży i kompetentny zespół realizacyjny, czy zmieścisz się w harmonogramie prac, czy w ramach budżetu możesz dostarczyć produkt lub usługę oczekiwaną przez sponsorów, czy jesteś w stanie spełnić wymagania klienta i dorównać jego wyobrażeniom na temat efektu.

### Jakość

– upewnij się, że czas, budżet i zespół projektowy zagwarantują produkty lub usługi należytej jakości. Poznaj oczekiwania klienta w tym zakresie i dowiedz się, co dla niego oznacza sukces w projekcie.

Szkolenia  
dedykowane

## Proces tworzenia



Założenia dużych projektów powinny również przewidywać inne, bardziej zaawansowane działania. Ponieważ jednak projekty e-szkoleń są zwykle stosunkowo niewielkie, w dalszej części niniejszego opracowania będę się odnosić do projektów o mniejszej skali. W przypadku projektów małych zarządzanie koncentruje się na czasie, zakresie i jakości (przy zdefiniowanym zwykle koszcie).

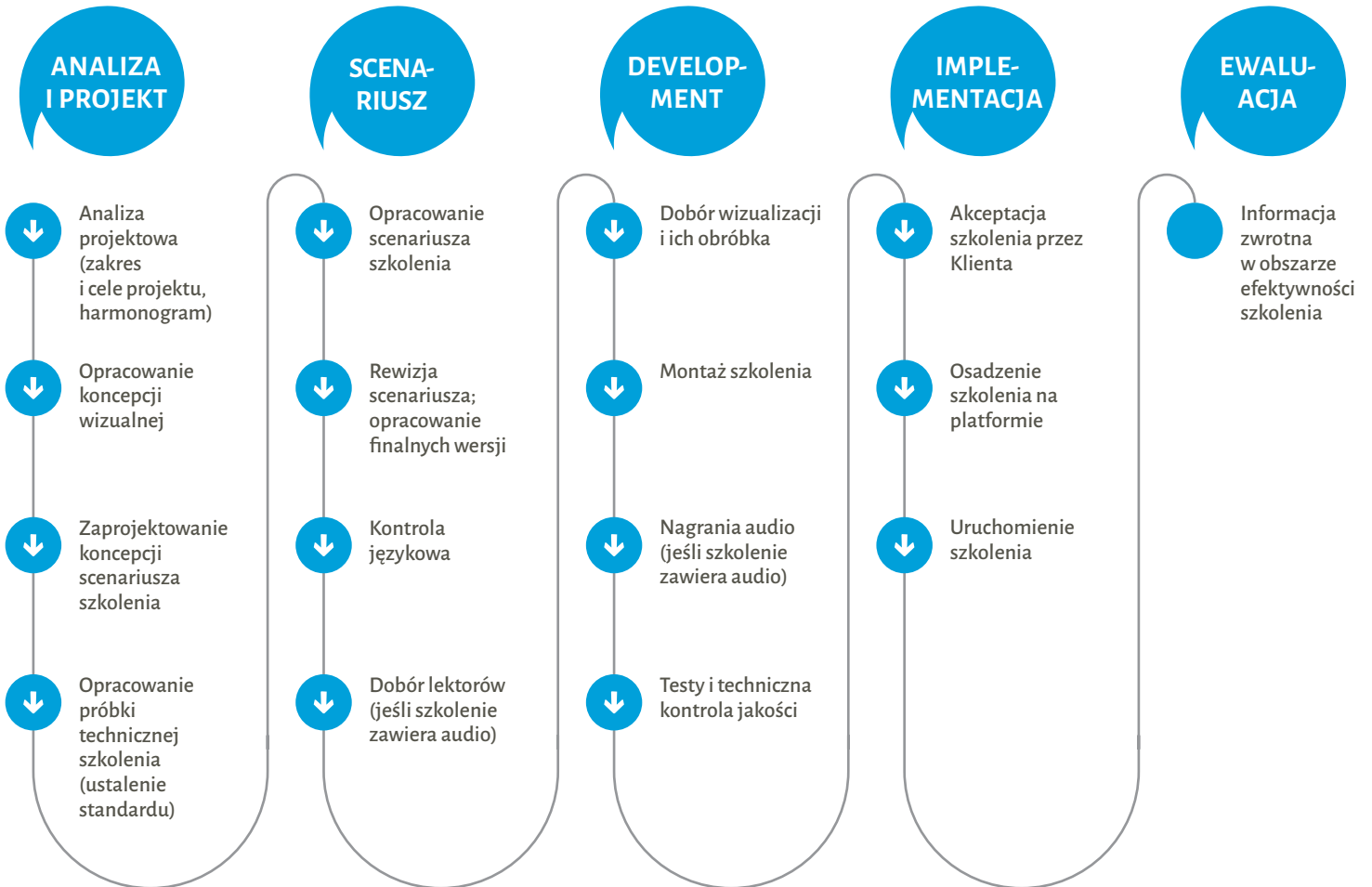
Dla projektu opracowywana jest **Karta Projektu** obejmująca:

- potrzeby biznesowe klienta,
- wymagania i oczekiwania klienta dotyczące produktu,
- skład zespołu projektowego zarówno po stronie klienta, jak i wykonawcy (wraz z kompetencjami, uprawnieniami i kanałami komunikacji),
- harmonogram prac i kamienie milowe,
- założenia i ograniczenia (organizacyjne, środowiskowe i zewnętrzne),
- budżet.

Karta jest akceptowana przez wykonawcę oraz klienta. Stanowi podstawę realizacji prac i na niej opiera się harmonogram projektu. Takie podejście jest zgodne z modelem AD-DIE (ewaluacja prac na wszystkich etapach realizacji). Harmonogram (termin oddania projektu, terminy akceptacji, dostarczenia zasobów etc.) jest ustalany razem z klientem. Niedotrzymanie terminów przez klienta po obustronnej akceptacji harmonogramu to oczywiście podstawa do wydłużenia czasu realizacji projektu.



## Przebieg projektu realizacji szkolenia e-learningowego



# Szkolenia dedykowane

## Jak przygotować materiały źródłowe

1.

### Określ, czego potrzebujesz

Zamiast przystępować do poszukiwania materiałów od razu po ustaleniu tematu szkolenia, spróbuj przeanalizować, czego dokładnie potrzebujesz i jakie są cele Twojego kursu. To pozwoli Ci określić, jakiego rodzaju dane są niezbędne do przygotowania szkolenia, i dzięki temu łatwo odróżnisz wartościowy materiał od takiego, który okazałby się bezużyteczny. Staraj się unikać pokusy korzystania z wszystkich dostępnych treści. Niezależnie od tego, czy sam zbierasz materiały, czy bazujesz na danych zebranych uprzednio przez ekspertów, pamiętaj, że to szkolenie oraz jego cele powinny determinować wybór treści, nie odwrotnie.

2.

### Poszukaj odpowiednich informacji

Najszybszym i najwygodniejszym sposobem gromadzenia danych jest oczywiście skorzystanie z zasobów Internetu. Sięgnij również po książki, podręczniki, czasopisma i filmy. Jeśli zamierzasz korzystać z informacji zawartych w książkach, zawsze czytaj wstęp. Pozwoli Ci to na pełniejsze zrozumienie treści.



# Szkolenia dedykowane

## Jak przygotować materiały źródłowe

3.

### Zapisuj to, co znalazłeś

Zawsze zapisuj, skąd pochodzi informacja i jak do niej ponownie dotrzeć (np. zanotuj adres strony internetowej wraz z jej tytułem, tytuł książki i numer strony). Ułatwi Ci to powrót do źródła i pozwoli zaoszczędzić mnóstwo czasu.

4.

### Konsultuj się z odpowiednimi osobami

Istotne jest, aby znaleźć ludzi mających odpowiednią wiedzę i doświadczenie. Mogą oni pomóc w wyszukaniu najlepszych materiałów do Twojego kursu. Nie rekomendujemy pozyskiwania wszystkich informacji od jednej osoby, najlepiej więc kontaktować się z kilkoma ekspertami w danej dziedzinie. Koniecznie umów się ze specjalistami odpowiednio wcześniej (najlepiej już podczas planowania szkolenia), aby uniknąć przesunięć terminów. Na spotkania z nimi przychodź zawsze przygotowany, pozwoli Ci to na zadawanie trafnych pytań. Uważnie słuchaj i upewnij się, czy dobrze zrozumiałeś.

5.

### Sprawdź i uporządkuj materiał

Ostatnim etapem jest ułożenie zgromadzonych materiałów w odpowiednim porządku oraz zapisanie ich tak, aby łatwo można było je wyświetlić i obejrzeć. Po potwierdzeniu ich poprawności i kompletności przez eksperta możesz zaczynać projektowanie szkolenia. Powodzenia!



**Metody  
aktywizacji  
uczestników**

# Metody aktywizacji uczestników

Badania przeprowadzone na dwóch grupach – pracowników i menedżerów (łącznie 3500 osób) wykazały, że wśród osób zaangażowanych w projekty realizowane bez usług wsparcia i działań motywujących wskaźnik ukończenia szkoleń waha się na poziomie 3-5%, a ankiety ewaluacyjne wskazują na brak satysfakcji użytkowników i słabe oceny wystawiane e-learningowi. Efektem jest niezadowolone i zniechęcone menedżerów wskazujących na brak przyrostu kompetencji pracowniczych, co podważa sens przeznaczania środków na e-learning. Dlatego tak ważne jest aktywizowanie uczestników i zachęcanie ich do brania udziału w kursach i kończenia aktywności szkoleniowych. Poniżej kilka metod, które temu służą.



# Metody aktywizacji uczestników

## Social learning

Coraz większe znaczenie – właściwie już od kilku lat – zyskuje tzw. social learning, a więc wykorzystywanie mechanizmów społecznościowych w zdalnej edukacji. Celem jest oczywiście podniesienie efektywności uczenia się poprzez wymianę doświadczeń i wiedzy, rekomendację wartościowych treści i wspólne rozwiązywanie problemów. Tworzą się w ten sposób zbiorowe bazy wiedzy. Dobrze zarządzanie tym procesem skutkuje kodyfikacją wiedzy w organizacji i budową przewagi konkurencyjnej na rynku. Aby jednak móc skutecznie wykorzystywać social learning, warto go wesprzeć wydajnymi narzędziami i wybrać te rozwiązania, które sprawdzą się w projektach. Dwa z nich, stosowane przez e-learning.pl, to mechanizm rekomendacji treści i fora dyskusyjne.

Mechanizm rekomendacji treści jest często wykorzystywany w projektach szkolenio-

wych. Wybrane treści mogą być polecane w ramach grup projektowych poszczególnym członkom. Mechanizm ten również doskonale sprawdza się w przypadku rekomendowania treści przez trenerów wewnętrznych. Wystarczy jedynie wskazanym użytkownikom systemu nadać odpowiedni poziom uprawnień. W oparciu o nie mogą rekomendować pozostałym użytkownikom platformy interesujące treści.

Fora dyskusyjne stanowią platformę wymiany wiedzy, doświadczeń i opinii. Szczególnie dobrze sprawdzają się fora lifestylowe (np. w projektach szkoleń z obszaru work-life balance) czy mocno specjalistyczne, gdzie główne wątki dotyczą skomplikowanych zagadnień technicznych. Takie forum może ewoluować w stronę wiki firmowego. W niektórych organizacjach aktywność na forum jest punktowana i premiowana w ramach grywalizacji.



# Metody aktywizacji uczestników

## Grywalizacja

To już rzeczywistość i realny trend, który wykorzystywany odpowiednio do potrzeb i możliwości, podnosi skuteczność e-szkoleń i zwiększa zaangażowanie uczestników. Należy tylko pamiętać, aby nie trywializować grywalizacji i nie sprowadzać jej do prostego zbierania odznak, punktów czy publikowania list rankingowych. Rozwiązania i mechanizmy grywalizacyjne powinny być elementem szerszego programu, który w połączeniu na przykład z realizacją wskaźników biznesowych prowadzi do poprawy wyników lub zmiany postaw. Liczy się cel szkoleniowy i biznesowy, a grywalizacja jest środkiem do jego osiągnięcia.

Grywalizacja w e-learningu przebiega na kilku poziomach, m.in. szkoleń elektronicznych, platform edukacyjnych czy procesów szkoleniowych, również blended learning. Proste mechanizmy grywalizacyjne są stosowane

w szkoleniach e-learningowych, kiedy użytkownik, ukończywszy kolejne moduły szkolenia, otrzymuje punkty za wykonywanie wszystkich poleceń i zapoznawanie się z materiałami dodatkowymi. Im wyższy wynik, tym lepiej. Bardziej skomplikowane algorytmy grywalizacji można uruchomić na platformach LMS czy portalach edukacyjnych, które zbierają informacje o wynikach czytelnictwa materiałów, liczbie pisanych komentarzy, udzielanych rekomendacji treści itp. Punktowane może być właściwie wszystko, każda aktywność w systemie, należy tylko pamiętać, że grywalizacja nie jest sama w sobie celem, a środkiem.

Mocnym argumentem przemawiającym za tym rozwiązaniem jest wysoka skuteczność procesów wykorzystujących mechanizmy gry w działaniach na rzecz implementacji wiedzy i zmiany postaw.

# Metody aktywizacji uczestników

## Personalizacja

Wydawać by się mogło, że udostępnianie całej grupie tych samych treści nie pozwala na różnicowanie sposobu uczenia się. Nic bardziej mylnego. e-learning – wbrew pozorom – daje duże możliwości personalizowania sposobu nauki, pozwalając tym samym na daleko idące dostosowanie treści i funkcji e-learningu do indywidualnych potrzeb, preferencji i stylu uczenia się osób biorących udział w projekcie. W efekcie zwiększa się skuteczność nauki. Jak zatem przeprowadzić personalizację w e-learningu?

- Zaoferuj możliwość dopasowania sposobu prezentowania treści do osobistych upodobań i potrzeb. Pozwól uczestnikom wybrać formę wyświetlania zawartości. Najprostszym przykładem jest możliwość wyboru wielkości czcionki, głośności dźwięków czy układu bibliotek (pion, poziom). Kolejnym – możliwość wyboru awatara lub rozplanowania graficznych w panelu szkolenia. Tu nie chodzi jedynie o wygląd.
- Personalizacja daje możliwość osiągnięcia określonego poziomu komfortu w korzystaniu z systemu, niweluje te pozornie drobne przeszkody, które w efekcie zniechęcają do pełnego zaangażowania. Stwórz możliwość korzystania z kursu z dowolnych urządzeń. Bardzo szybko przyzwyczajamy się do różnych rzeczy, zmniejsza się równocześnie

nasza tolerancja dla innych, mniej wygodnych w naszym odczuciu opcji. Poza tym nie lubimy opuszczać strefy komfortu. Klasycznym przykładem jest używanie urządzeń elektronicznych – jeszcze do niedawna był to przede wszystkim komputer stacjonarny czy laptop, teraz najczęściej sięgamy po tablet lub smartfon. Personalizujemy sposób nauki i korzystania z zasobów, umożliwiając użytkownikom dostęp do wybranych kursów lub treści za pomocą ulubionego urządzenia.

- Jeśli tylko możesz, zwracaj się do kursantów bezpośrednio, po imieniu. Prosta zasada w marketingu on-line: personalizacja przekazu na poziomie pojedynczego adresata. Ludzie lubią się czuć ważni i zauważeni. Podczas rejestracji użytkownik podaje wszystkie potrzebne dane. Wykorzystuj


# Metody aktywizacji uczestników

## Personalizacja

je w spersonalizowanych wiadomościach powitalnych lub ponagleniach. Dopasuj udostępniane treści do poziomu i potrzeb szkoleniowych pojedynczych osób.

- e-learning oferuje multum możliwości personalizacji na poziomie obiektów. Korzystaj z testów wiedzy z opcją udostępniania tylko tych treści, które nie są opanowane na satysfakcjonującym poziomie. Oferuj testy diagnostyczne, generujące informacje zwrotne i rekomendacje rozwojowe.
- W przekazie postaraj się zawrzeć osobiste doświadczenia, podziel się przemyśleniami. Podpisz się z imienia i nazwiska. Podaj bezpośredni kontakt do siebie. Niby oczywiste, ale często o tym zapominamy.
- Wykorzystaj wszystkie możliwe style uczenia się – Twoi pracownicy wolą czytać, słuchać czy oglądać? Zapytaj o to przed projektem. Jeżeli nie dysponujesz dużym budżetem, dostosuj się do preferencji większości. Jeżeli masz możliwość publikacji różnych formatów, zaproponuj odbiorcom wybór. Niech wybierają z palety formatów: video, audio, tekst, strona www, SCORM.



A blurred background image showing a person in a blue shirt sitting at a table with a laptop, a smartphone, and a cup of coffee. The scene is brightly lit, suggesting an indoor setting like a cafe or office. A large blue circle is overlaid on the right side of the image, containing the text 'Model blended learning'.

# Model blended learning

# Model blended learning

## Czym jest blended learning?

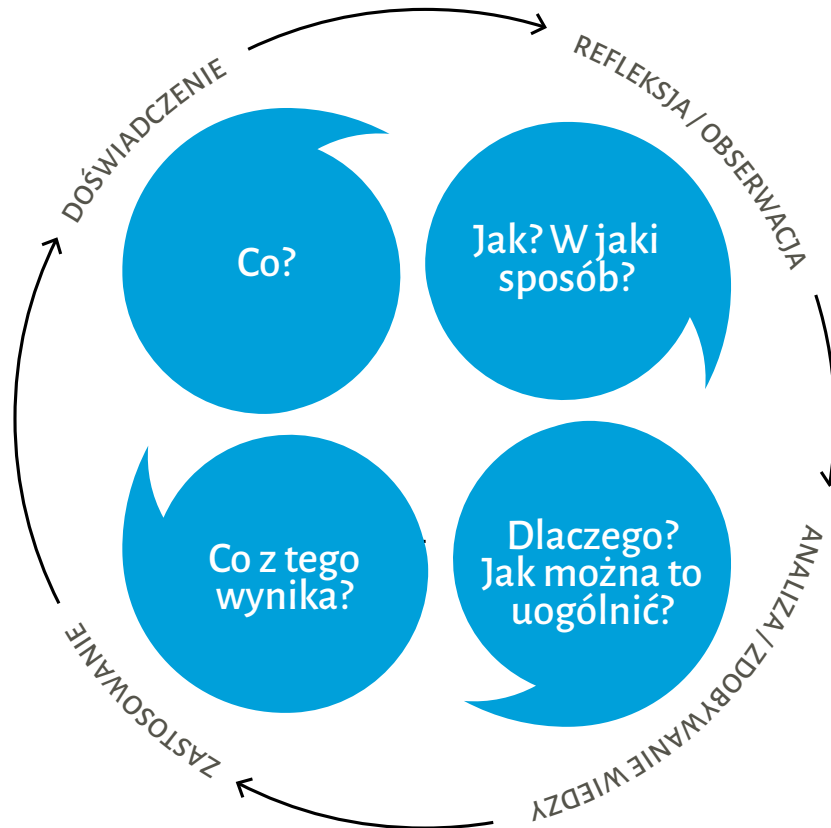
Blended learning to podejście do nauczania i rozwoju łączące tradycyjne metody szkolenia (bezpośredni kontakt z prowadzącym) z aktywnościami prowadzonymi zdalnie (e-learning) oraz formami wsparcia takimi jak ćwiczenie określonych umiejętności w grupie. Dzięki stosowaniu różnorodnych form nauczania programy blended learning tworzą przyjazne, wspierające środowisko, w którym szkolący się mogą poszukiwać informacji, doskonalić umiejętności oraz otrzymywać cenne rady i wskazówki. W wielu sytuacjach to właśnie blended learning pozwala stworzyć najbardziej efektywny proces edukacyjny. Na przykład podczas kursu z zakresu umiejętności budowlanych niezbędne jest przeprowadzenie ćwiczeń praktycznych. Na początek jednak należałoby przekazać uczestnikom wiedzę na temat narzędzi oraz bezpieczeństwa i sposobu ich użycia. Można to zrobić odpo-

wiednio wcześniej w formie kursu e-learningowego, dzięki czemu trener może poświęcić maksimum uwagi ćwiczeniom praktycznym oraz dyskusji, bez konieczności nauczania teorii podczas spotkań tradycyjnych. Kolejnym przykładem jest szkolenie z technik sprzedażowych. Aby zapewnić uczestnikom możliwość przećwiczenia umiejętności zdobytych podczas zajęć z prowadzącym, dobrym pomysłem jest stworzenie kursu on-line zawierającego rozbudowane scenariusze, prezentujące różnorodne sytuacje sprzedażowe. Ich rozwiązywanie pozwoli utrwalić zdobytą wiedzę bez podejmowania ryzyka utraty kontraktu – w bezpiecznym środowisku symulacyjnym. Można również przygotować grę on-line, w czasie której uczestnicy wchodziliby w interakcję z pozostałymi użytkownikami kursu, wcielając się w rolę sprzedającego lub klienta w wymagających sytuacjach.

# Model blended learning

## Cykl Kolba – czyli jak zaprojektować proces blended learning

Proces uczenia się przez doświadczenie przebiega w kilku etapach. David Kolb wyróżnił ich cztery. Nauka jest najbardziej efektywna, jeśli przejdziemy przez wszystkie etapy, choć zacząć możemy w dowolnym miejscu cyklu.



Metody  
aktywizacji  
uczestników

## Cykl Kolba – czyli jak zaprojektować proces blended learning



Dobrze zaprojektowany proces szkoleniowy pozwala przejść przez wszystkie etapy. Zatem jeśli planujemy grę lub symulację (w formacie tradycyjnym lub on-line), musimy zadbać o:

- czas potrzebny na przeżycie emocji i refleksję (zmiana z perspektywy działacza na perspektywę obserwatora),
- czas na wyciągnięcie wniosków i implementację nowej wiedzy (opracowanie poznawcze doświadczenia),
- czas na omówienie praktycznych zastosowań uzyskanej wiedzy (wzmocnienie motywacji do wprowadzenia zmiany zachowania w praktyce).

Proces blended learning jest z natury swojej procesem złożonym z wielu elementów, dlatego bardzo duże znaczenie ma przemyślane ich odwzorowanie w kolejnych modułach cyklu Kolba. Z drugiej strony właśnie ta wielość elementów stanowi o sile blended learningu i jego skuteczności. Możemy w ten sposób odnieść się do każdego etapu cyklu, chociażby poprzez zastosowanie odpowiednich form szkoleniowych. Należy jednak pamiętać, że bogactwo treści w jednym module może atrakcyjnie wyglądać na papierze, nie ma jednak rzeczywistego wpływu na zmianę zachowań czy myślenia uczestników – powoduje tylko powierzchowne ślizganie się po licznych tematach.



# Metody aktywizacji uczestników

## Cykl Kolba – czyli jak zaprojektować proces blended learning

### ETAP DOŚWIADCZENIA

#### preferowany przez działaczy–entuzjastów

Doświadczenie jest działaniem. Doświadczenie wprowadza do szkolenia element akcji i emocji, które wzmacniają zapamiętywanie i stymulują uczenie się. Od etapu doświadczenia najchętniej zaczynają DZIAŁACZE. Lubią przede wszystkim działać i próbować tego, co nowe. Preferują podejście oparte na metodzie prób i błędów.



#### Najlepiej się uczą, kiedy:

- mogą sami spróbować,
- mogą działać na własną rękę,
- są rzucani „na głęboką wodę”,
- mogą decydować i/lub przewodzić innym,
- widzą przed sobą wyzwanie,
- nie są skrępowani zasadami, procedurami itp.



#### Preferowane przez działaczy stacjonarne metody szkoleniowe:

- symulacje rzeczywistych sytuacji (scenki),
- praca w grupach,
- eksperymenty,
- gry symulacyjne,
- wizyty studyjne,
- zajęcia praktyczne,
- twórcze działanie,
- zadania otwarte,
- prezentacje.



#### Preferowane przez działaczy formaty e-learningowe:

- sesje wideo lub audio poświęcone omawianiu problemów lub generowaniu wniosków,
- czaty tematyczne,
- listy kontrolne,
- e-coaching,
- analizy przypadków,
- e-testy (wiedzy i behawioralne) z opcją informacji zwrotnej,
- symulacje on-line,
- gry szkoleniowe on-line,
- zadania wdrożeniowe,
- interaktywne wideo,
- warsztaty on-line,
- quizy,
- zeszyty ćwiczeń.

# Metody aktywizacji uczestników

## Cykl Kolba – czyli jak zaprojektować proces blended learning

### ETAP REFLEKSJI/OBSERWACJI

#### preferowany przez myślicieli–obserwatorów

Osoby mające skłonność do przemyśleń lubią najpierw przyglądać się, obserwować i analizować. Może to być obserwacja i analiza zarówno własnego działania, jak i działań innych osób. Niechętnie podejmują ryzyko – wolą powziąć decyzję po gruntownym przeanalizowaniu kwestii niż stawać przed nagłą koniecznością działania. Chętnie omawiają doświadczenia, są spostrzegawczy i potrafią wyciągać wnioski. Od etapu refleksji najchętniej zaczynają OBSERWATORZY.



#### Najlepiej się uczą, kiedy:

- mogą obserwować innych,
- mogą zachować dystans i analizować,
- mają czas do namysłu i podjęcia decyzji,
- mogą przeanalizować cudze błędy,
- znają wiele szczegółów.

- czytanie materiału,
- powtórzenia,
- refleksyjna dyskusja.



#### Preferowane przez obserwatorów stacjonarne metody szkoleniowe:

- analiza doświadczeń, wnioski z obserwacji (filmy szkoleniowe, omówienie scenek i symulacji), zadania analityczne typu case study,
- samoocena,
- przyglądanie się grom lub scenkom odgrywanym przez innych,



#### Preferowane przez obserwatorów formaty e-learningowe:

- artykuły, e-booki, blogi eksperckie,
- raporty i analizy problemowe,
- analizy przypadków,
- white paper,
- infografiki,
- wywiady,
- wykłady wideo,
- mapy myśli,
- prezentacje,
- streszczenia.

# Metody aktywizacji uczestników

## Cykl Kolba – czyli jak zaprojektować proces blended learning

### ETAP ZDOBYWA- NIA WIEDZY

#### preferowany przez teoretyków

Zdobywanie wiedzy to budowanie całościowego obrazu problemu, sięganie do teorii, koncepcji, modeli. To także wyciąganie ogólnych wniosków z obserwacji i doświadczeń, które przeżyliśmy podczas szkolenia. Od etapu zdobywania wiedzy najchętniej zaczynają TEORETYCY. Lubią logiczne modele i struktury. Chcą znać zasady, założenia i mieć obraz całości. Potrafią przekuć refleksję nad konkretnym doświadczeniem w ogólne wnioski i zasady.



#### Najlepiej się uczą, kiedy:

- znają teorię i widzą spójny obraz całości – dopiero wtedy może zainteresować ich praktyczne działanie,
- mogą zadawać dociekliwe pytania, poddawać różne koncepcje krytyce,
- biorą udział w uporządkowanej aktywności,
- nie muszą zagłębiać się w uczucia.



#### Preferowane przez teoretyków stacjonarne metody szkoleniowe:

- prezentacje wiedzy, modeli, struktur, procesów, idei,
- zadania zamknięte, testy,

- wyrażanie swojego zdania,
- teoretyczne dyskusje, debaty.



#### Preferowane przez teoretyków formaty e-learningowe:

- artykuły,
- streszczenia,
- animacje,
- raporty i analizy problemowe,
- repozytoria treści,
- white paper,
- e-szkolenia (SCORM),
- infografiki.

# Metody aktywizacji uczestników

## Cykl Kolba – czyli jak zaprojektować proces blended learning

### ETAP ZASTOSOWANIA

#### preferowany przez pragmatyków

Na etapie zastosowania następuje odwołanie się do praktyki, sprawdzenie, jak wnioski z doświadczeń i wiedzę teoretyczną można zastosować na własnym podwórku, w rzeczywistych sytuacjach zawodowych. Od etapu zastosowania najchętniej zaczynają PRAGMATYCY. Podobnie jak entuzjaści lubią działać, ale wolą czynić to w sposób uporządkowany. Lubią mieć pewność, że koncepcje i idee sprawdzają się w praktycznym działaniu.



#### Najlepiej się uczą, gdy:

- mogą wdrażać techniki przynoszące korzyści,
- otrzymują narzędzia i procedury do ćwiczenia i zastosowania.



#### Preferowane przez pragmatyków stacjonarne metody szkoleniowe:

- dyskusja nad praktycznymi zastosowaniami wiedzy, modeli,
- planowanie przyszłych działań,
- prezentacje zastosowań,
- filmy instruktażowe,
- testowanie narzędzi,
- symulacje osadzone w bliskich im realiach,
- rozwiązywanie realnych problemów.



#### Preferowane przez pragmatyków formaty e-learningowe:

- audiokonferencja lub videokonferencja omawiająca problemy rozwojowe (biznesowe),
- czaty tematyczne,
- listy kontrolne,
- e-testy (wiedzy i behawioralne) z rozbudowaną informacją zwrotną,
- symulacje on-line,
- warsztaty on-line,
- zadania wdrożeniowe,
- tematyczne fora dyskusyjne,
- webinaria.

# Metody aktywizacji uczestników

## Korzyści z blended learning

Zgodnie z zaleceniami andragogiki najefektywniejszą metodą nauczania jest stosowanie wielu form kształcenia. Szeroki wachlarz działań dydaktycznych znacznie lepiej stymuluje i motywuje kursantów, w co doskonale wpisuje się blended learning. Takie rozwiązania stosowane są w sytuacji, kiedy jedna tylko forma nie prowadzi do osiągnięcia założonego celu szkoleniowego. Warto podkreślić jest również fakt, iż blended learning pozwala na dostosowanie formy do indywidualnych potrzeb odbiorców. Jakie inne korzyści wynikają z wykorzystania tej metody?

### Spersonalizowany tok nauki

– uczestnik samodzielnie decyduje o terminie ukończenia szkolenia. Dzięki nieograniczonemu dostępowi do platformy e-learningowej jest on w stanie przystąpić do kursu w dogodnym dla siebie czasie.

### Wykorzystanie wielu metod

– badania wykazują, że uczestnicy procesów szkoleniowych składających się z różnych form, na przykład szkoleń stacjonarnych i e-learningowych, przyswajają średnio o 30% materiału więcej niż osoby, które mogły skorzystać z tylko jednej formy. Jeżeli zależy nam na skuteczności szkoleń i budowaniu zaan-

gażowania pracowników, warto rozważyć różnorodne formy kształcenia.

### Efektywność kosztowa

– e-learning pozwala na ograniczenie kosztów, szczególnie jeżeli mówimy o dużej i rozproszonej grupie. Dzięki tej formie oszczędzamy nie tylko na organizacji szkolenia, ale również na wszelkich kosztach związanych z dojazdem uczestników i ich zakwaterowaniem. Warto jednak zwrócić uwagę na to, aby zmniejszenie kosztów nie było jedynym powodem wykorzystania blended learningu. Najważniejszy jest przede wszystkim cel procesu i jego oczekiwana skuteczność.

# Metody aktywizacji uczestników

## Korzyści z blended learning

### Technologia

– ten punkt może wydawać się bardziej wadą niż zaletą, ale trzeba przyznać, że coraz bardziej uzależniamy się od nowych technologii, zwłaszcza od urządzeń mobilnych. Jeszcze kilka lat temu często słyszeliśmy, że pracownicy nie mają dostępu do komputerów. Dzisiaj większość z nas posiada smartfony lub tablety i codziennie ich używa, dzięki czemu korzystanie z materiałów szkoleniowych o każdej porze dnia i nocy nie stanowi problemu.

### Monitorowanie postępów

– platformy e-learningowe mają wbudowane moduły weryfikacyjne. Oprócz generowania standardowych raportów, użytkownicy mogą samodzielnie sprawdzać postępy za pomocą quizów, testów czy mechanizmów grywalizacji, śledząc na przykład statystyki zdobytych punktów.





A close-up photograph of a person's hand touching a tablet screen. The hand is in the foreground, with the index finger pointing towards the screen. The background is blurred, showing another hand and a laptop keyboard. A large, semi-transparent blue circle is overlaid on the right side of the image, containing white text.

**Szkolenia  
mobilne  
– m-learning**

# Szkolenia mobilne – m-learning

## Szkolenie mobilne a szkolenie responsywne – na czym polega różnica?

Szkolenie mobilne a szkolenie responsywne – na czym polega różnica?

Bardzo często klienci wymiennie używają pojęć szkolenie mobilne i szkolenie responsywne, nie zdając sobie sprawy, że są to dwa oddzielne rozwiązania. Jaka jest więc różnica między nimi?

**Kursy mobilne** są przeznaczone na urządzenia mobilne z ekranami dotykowymi (głównie chodzi tu o tablety). Charakteryzują się przede wszystkim „lekkością” i szybkością, co powoduje, że często mają o wiele skromniejszą grafikę oraz mniej interaktywnych opcji niż klasyczne szkolenia e-learningowe. Przekazują najważniejsze, mocno wyselekcjonowane informacje. Powinny pobierać niewielkie porcje danych, tak aby nie generować zbyt dużego transferu. Z tego względu pliki wideo, audio i grafika są kompresowane, a ich wielkość optymalizowana. Pozwala to na szybsze poruszanie się po kursie i łatwy dostęp do najważniejszych informacji. Istotna jest też intuicyjność obsługi.

Szkolenia mobilne muszą uwzględniać fakt, że użytkownik, korzystając ze szkolenia, posługuje się wyłącznie palcem. Ma to znaczny wpływ na oferowane w tych kursach rozwiązania.

W czasach, kiedy korzystamy z różnych urządzeń do wyświetlania treści (laptopy, tablety, smartfony), a każde z nich ma inną rozdzielczość ekranu, pojawia się coraz więcej szkoleń responsywnych, czyli takich, które automatycznie dostosowują się do rozdzielczości konkretnego urządzenia oraz jego położenia w pionie lub w poziomie.

Podział na szkolenia mobilne i responsywne jest podobny jak w przypadku stron internetowych, ale z kursami e-learningowymi sytuacja przedstawia się trochę trudniej. Narzędzia authoringowe (aplikacje, w których tworzona jest zawartość kursu) wymagają określenia, na jakie dokładnie wielkości urządzeń szkolenie jest przygotowywane. Projektanci muszą pamiętać o tym ograniczeniu i każdy ekran opracować osobno z uwzględnieniem zmiany położenia urządzenia i rozdzielczości jego ekranu, tak aby wielkość i układ poszczególnych elementów mogły zostać dopasowane do sytuacji.

# Szkolenia mobilne – m-learning

## m-andragogika?

Mechanizmy uczenia się dorosłych znamy wszyscy. Kluczowe są tutaj:

### **● samodzielność**

(większa chęć wpływania na decyzje dotyczące tego, czego i w jaki sposób chcę się uczyć),

### **● odnoszenie nabywanej wiedzy do posiadanych już doświadczeń**

życiowych, zawodowych itp.,

### **● powód uczenia się**

(dorośli uczą się tego, co jest im potrzebne),

### **● dominująca motywacja wewnętrzna**

dorośli uczą się, żeby lepiej radzić sobie z wyzwaniami, przed którymi stoją).

Wszystkie te elementy oczywiście bezpośrednio odnoszą się do m-learningu, ale dostępność urządzeń mobilnych wzbogaca andragogikę o duży ładunek emocji. To one odgrywają kluczową rolę w procesie uczenia się i mają niebagatelny wpływ na skuteczność m-nauki.

Jak emocje wpływają na sposób uczenia się za pomocą urządzeń mobilnych? Oto kilka wybranych zagadnień, o których warto pamiętać.

- Różne czynniki podczas m-nauki wywołują naszą frustrację i rozpraszają uwagę. Skupienie utrudniają bodźce z otoczenia zewnętrznego: szum uliczny, dzwoniące telefony, rozmowy klientów, przychodzące SMS-y czy powiadomienia z komunikatorów, które pojawiają się na ekranie smartfona.
- Tylko przez krótki czas jesteśmy w stanie skupić uwagę na czytanych lub oglądanych treściach (łącznie 15–20 minut w przypadku modułów trwających od 3 do 5 minut). Pokazują to m.in. analizy oglądalności szkoleniowych materiałów wideo – najlepiej sprawdzają się krótkie filmy, które są najczęściej oglądane w całości. Formaty dłuższe mają większy procent porzuceń.

# Szkolenia mobilne – m-learning **m-andragogika?**



- Rodzaj sprzętu (tablet, smartfon), z którego korzystamy i który determinuje sposób nauki, ma wpływ również na jej skuteczność, a w konsekwencji na konstrukcję treści. Najprostszym przykładem są znowu materiały wideo – dużo wygodniej jest je uruchamiać i odtwarzać na tabletach niż na smartfonach, nie mówiąc już o wykonywaniu ćwiczeń interaktywnych, w przypadku których komfort korzystania, a więc i poziom naszej frustracji, jest w przypadku obu urządzeń zupełnie inny.
- m-learning to właściwie synonim treści dostępnych natychmiast po wywołaniu – bez jakichkolwiek opóźnień w ich wyświetlaniu, bo im dłużej (kilka sekund!) czekamy na załadowanie treści, tym częściej z nich rezygnujemy, a nasza frustracja rośnie.
- Brak blokad i nieliniowy układ treści dają możliwość wyboru interesujących tematów bez względu na kolejność modułów czy lekcji.
- Uproszczona treść – użytkownik mobilny (z uwagi na niski poziom skupienia uwagi) wyłapuje zazwyczaj główne tezy i główny przekaz i takie też jest jego oczekiwanie; zbyt wiele szczegółów i detali znacznie obniża skuteczność nauki.
- Prostota nawigacji, przycisków, menu – im prostsze, tym lepiej. Kurs powinien być przede wszystkim intuicyjny w obsłudze i odbiorze. Wygląd i układ elementów nie powinny odciągać uwagi, z którą i tak są przecież problemy.

# Szkolenia mobilne – m-learning

## Budowa szkoleń mobilnych

Budowa mobilnych szkoleń e-learningowych rządzi się swoimi prawami.

- **m-learning oznacza daleko idącą atomizację treści, doskonale wpisującą się w trend microlearningu.**

Szkolenia na urządzenia mobilne nie mogą być długie, powinny trwać maksymalnie 15–20 minut i składać się z mniejszych modułów (3–5 minut). Jeżeli treści jest więcej, trzeba ją podzielić, tym bardziej że w modelu na żądanie dużą rolę odgrywa łatwość wyszukiwania treści.

- **Obiekty interaktywne są inne niż te, do których jesteśmy przyzwyczajeni w przypadku „klasycznego” e-learningu.**

Przyciski muszą być odpowiednio duże, aby można je było „stuknąć” palcem. Sporego znaczenia nabiera odległość pomiędzy poszczególnymi przyciskami zlokalizowanymi na ekranie.

- **Mapa szkolenia i jego menu powinny być proste.**

W przypadku m-learningu wskazane jest stworzenie mapy szkolenia jako elementu o odpowiednio dużych przyciskach. Podobnie rzecz się przedstawia z menu kursu, które powinno być interaktywne, maksymalnie przejrzyste, raczej ascetyczne. Nie może zawierać blokad.

- **Należy zredukować liczbę elementów odtwarzacza (playera) szkolenia.**

Odtwarzacze m-kursów z reguły pozbawione są standardowych elementów, typowych dla produkcji na komputery stacjonarne i laptopy, takich jak załączniki, słownik, tytuł szkolenia, elementy dodatkowe. Nie ma na nie po prostu miejsca. Przyciski Dalej i Wstecz to właściwie jedyne komponenty, które powinny być na stałe wbudowane w okno odtwarzacza.

# Szkolenia mobilne – m-learning

## Czego unikać w mobile learningu

Jest całkiem sporo elementów, które w mobile learningu słabo się sprawdzają lub nawet szkodzą. Ważne jest, aby wiedzieć, czego unikać w szkoleniach przygotowywanych właśnie na urządzenia mobilne (w zależności od urządzenia, na które produkujemy kurs i na którym zostanie on udostępniony odbiorcom). Poniżej zostały omówione te zagadnienia, które mogą zdecydować o porażce projektu.

### ● **Zły dobór tematyki.**

Nie wszystkie tematy nadają się – z racji ograniczeń sprzętowych i technologicznych – do szkoleń mobilnych. Niektórych zagadnień, szczególnie jeżeli kurs ma być responsywny i udostępniany poprzez smartfony (tablety są lepszym rozwiązaniem), po prostu nie należy poruszać w szkoleniach m-learningowych. Nie sprawdzą się skomplikowane szkolenia z konkretnej wiedzy, zawierające szereg detali, rozbudowane kursy fabularne czy szkolenia aplikacyjne. Nawet jeżeli dotyczy to aplikacji mobilnych, napotkamy szereg ograniczeń związanych z małą ilością miejsca na ekranie i stosowaniem technologii dotykowych. Szkolenia mobilne zawierają raczej podstawową treść, główne tezy, podsumowania lub krótkie instrukcje.

### ● **Długie moduły.**

Mobile learning – także z powodu problemów ze skupieniem uwagi – nie jest dobrym rozwiązaniem w przypadku długich modułów merytorycznych poświęconych tematom objętościowo obszernym. Pamiętajmy, że moduł nie powinien trwać dłużej niż 3–5 minut.

### ● **Nadmiar elementów graficznych i krojów czcionek.**

Mając do dyspozycji niewielką powierzchnię ekranu, musimy zwracać baczną uwagę na ujednoczenie warstwy graficznej, tak aby stanowiła czytelne tło dla merytoryki i nie odciągała uwagi użytkownika wielością elementów i ich skomplikowaniem.



# Szkolenia mobilne – m-learning

## Czego unikać w mobile learningu

60

### ● Nadmiar interaktywności.

Mechanizmy nawigacji po tradycyjnych stronach WWW, takie jak obiekty typu scrolling panel, ćwiczenia typu drag&drop, paski przewijania, wpisywarki, interakcje polegające na najechaniu wskaźnikiem myszy na obiekt na ekranie (roll over), nie znajdują zastosowania w mobile learningu, chociażby z tego względu, że nie korzystamy z myszy komputerowej, którą zastępuje mało precyzyjny palec. Zbyt dużo interaktywnych opcji na małym ekranie dotykowym powoduje, że bardzo często mamy problem z precyzją nawigowania, a to z kolei skutkuje znacznym dyskomfortem użytkownika podczas nauki.

### ● Nadmiar pól tekstowych.

Wydawać by się mogło, że to drobna kwestia, ale wyobraź sobie, że wykonujesz jakieś ćwiczenie na smartfonie

i naraz wyskakuje dynamiczna klawiatura, która zastrąca przyciski nawigacyjne kursu. Co teraz?

### ● Zbyt duże (nieoptymalizowane) pliki audio, wideo i graficzne.

W myśl zasady, że treść szkolenia mobilnego musi być dostępna natychmiast po wywołaniu, należy optymalizować jego rozmiar, a zwłaszcza rozmiar tych elementów, które ważą najwięcej, czyli grafiki oraz plików audio i wideo. W zależności od przepustowości łącza internetowego dopuszczalne objętości tych plików mogą być różne, pamiętajmy jednak, że im lżejsze szkolenie, tym sprawniej działa.

### ● Format Flash, niezgodny z urządzeniami mobilnymi.

Żaden z mobilnych systemów operacyjnych nie uruchomi obiektów Flash, wszystkie obecne zasoby mobile learningu opracowywane są w HTML5. Jest to zatem pożądany format.



# Współpraca z dostawcą

# Współpraca z dostawcą

## Jak wybierać dostawcę i na co zwracać uwagę podczas realizacji umowy

W świecie mediów społecznościowych informacje o standardzie obsługi klienta i wypadkach dostawców cieszą się dużą popularnością. I słusznie. Jednak podobna sytuacja nie jest dobra dla żadnej ze stron – dostawca co prawda ma powód do wstydu (i wiele innych problemów), ale klient nie otrzymuje tego, co jest mu potrzebne. Jak zatem zachowanie klienta wpływa na przebieg projektu e-learningowego i finalny efekt? Poniżej krótki subiektywny przepis na bezawaryjną współpracę z dostawcą e-learningu

- **Wybierz właściwą firmę e-learningową, czyli:**
  - **Poproś o dostęp do klientów referencyjnych i sprawdź doświadczenie** potencjalnego dostawcy, a także zapoznaj się z przykładami projektów zrealizowanych przez niego w obszarze, który cię interesuje. Nawet na tak niewielkim rynku występują specjalizacje – firma, która wdraża platformy, niekoniecznie przygotuje świetny kontent, i na odwrót.
  - **Pytaj o prezentację możliwości w trakcie procesu zakupowego**, poproś o wersje demonstracyjne, testowe, triale, przykłady konwencji graficznych, w których realizowane są e-kursy. Im lepsze masz wyobrażenie na temat możliwego efektu końcowego, tym lepiej dla Ciebie i projektu. Pytaj, pytaj, pytaj!
- **Sprawdź dokładnie zapisy umowy.** Czy szkolenie, które zamawiasz, lub licencja, którą kupujesz, mają okres gwarancji? Jak długi? Jaki jest deklarowany czas reakcji dostawcy na zgłoszone wady lub usterki (zawsze przecież mogą się zdarzyć). Czy umowa gwarantuje stawkę za aktualizację treści? Czy dostawca przekazuje pliki źródłowe? Te i inne prawne drobiazgi mogą mocno skomplikować proces eksploatacji kursów czy systemów.
- **Bądź szczególnie czujny**, jeżeli dostawca oferuje zbyt **niskie ceny** czy zbyt **krótkie terminy**. Dobre szkolenie to nie tylko linijki kodu, to zasyta w ekranach lub wideo metodyka, idea, pomysł, kreacja, a to kosztuje. Z kolei terminy kilkakrotnie krótsze niż u konkurentów mogą być nierealne i możliwe, że powstały wyłącznie na użytek procesu sprzedażowego. A później to się zobaczy...

# Współpraca z dostawcą

## Jak wybierać dostawcę i na co zwracać uwagę podczas realizacji umowy

- **Dowiedz się jak najwięcej na temat zasad prowadzenia projektu e-learningowego, metodyki e-learningu i zawartości merytorycznej – im więcej wiesz, tym bezpieczniej się czujesz w projekcie.**
- Pytaj o **harmonogram i kartę projektu**, czas realizacji poszczególnych etapów, sposób dostarczenia scenariusza czy odbioru zrealizowanego modułu. Upewnij się, czy w harmonogramie masz wystarczająco dużo czasu na akceptację! Jeżeli jesteś kierownikiem projektu – doprecyzuj z przełożonym zakres swojej odpowiedzialności, tak aby nie okazało się, że zaakceptowany przez Ciebie scenariusz musi zostać zastąpiony kolejną wersją po tym, jak pokażesz go szefowi. To wydłuży czas i zwiększa koszty.
- Dopytaj dostawcę, jak wygląda **proces produkcji szkolenia e-learningowego** – mogą się one lekko różnić u poszczególnych dostawców, ale dobrze jest szczegółowo omówić etapy prac i ich efekty. Dowiedz się, jakiego zaangażowania oczekuje dostawca od Ciebie. Lepiej, żebyś miał świadomość, ile pracy musisz włożyć w projekt.
- Oceń realnie, czy wystarczająco dobrze znasz **metodykę szkoleń e-learningowych** lub m-learningowych. Jeżeli nie – dopytaj, jakie elementy angażujące przewidywane są przez dostawcę, jaka metodologia znajdzie zastosowanie w szkoleniu, poproś o spójną koncepcję, w której zostaną opisane nie tylko podział treści, ale także typy ćwiczeń i rodzaje testów, proponowana konwencja graficzna etc.
- Jeżeli zlecasz przygotowanie i wdrożenie platformy, zagwarantuj sobie **wsparcie ze strony swojego działu IT**. Poproś o przydzielenie osoby odpowiedzialnej za część technologiczną projektu. Modeluj system, współpracując z dostawcą. Szczegółowo konsultuj przeznaczenie systemu i omawiaj wspierane procesy z biznesowym właścicielem tematu.
- Zaplanuj **wykorzystanie niezbędnych zasobów**. Jeżeli w projekcie konieczny jest udział ekspertów merytorycznych, sprawdź wcześniej, z których usług możesz skorzystać, i określ, na jaką formę współpracy i jakie zaangażowanie w projekcie liczysz. Doprecyzuj także zakres ich

# Współpraca z dostawcą

## Błędy najczęściej popętniane przez klientów podczas realizacji projektów e-learningowych

decyzyjności, tak aby było jasne, kto za co odpowiada.

- Ustal z dostawcą, jak będzie przebiegać wasza komunikacja. Znacznie ułatwisz mu realizację projektu.

### ● **Pośpieszne akceptowanie scenariuszy**

bez świadomości konsekwencji – ma to potem bardzo duży wpływ na przesunięcia w harmonogramie i koszty realizacji projektu.

### ● **Pojawienie się na ostatnim etapie projektu nowego menedżera akceptującego,**

który włącza się w tok prac bez znajomości wcześniejszych ustaleń.


### ● **Brak rozeznania w kwestii urlopów członków zespołu**

– efektem takiej sytuacji jest zazwyczaj znaczne opóźnienie projektu, gdyż informacja o niedostępności pracowników nie zostaje uwzględniona w harmonogramie.

### ● **Brak czasu i zaangażowania w projekt**

– niejednokrotnie klient jest zdziwiony, że musi zapoznać się ze scenariuszem lub akceptować poszczególne etapy projektu, mimo iż w przypadku szkoleń dedykowanych jest to kluczowe i obowiązkowe działanie. W tego typu projektach wiedza na temat organizacji spotyka się z metodyką e-learningu i umiejętnościami deweloperskimi dostawcy.

**Dobre zaplanowanie projektu e-learningowego jest możliwe. Powiem więcej – zdarza się całkiem często, ale jego podstawą jest przede wszystkim komunikacja i świadomość, że za każdym mailem i za każdą linią kodu stoi człowiek – i po stronie klienta, i po stronie dostawcy. Poszukiwanie równowagi w tym procesie jest jednym z głównych wyzwań, przed jakimi stoją szefowie projektów. To właśnie błędy w komunikacji stanowią częstą przyczynę porażek przedsięwzięć projektowych. A efekt jest przecież wart wysiłku, bo e-learning jest dla ludzi.**



**Własne  
centrum produkcji  
e-learningu**



# Własne centrum produkcji e-learningu

W organizacjach o dużym stopniu wykorzystania e-learningu przychodzi taki moment, kiedy warto zastanowić się nad stworzeniem wewnętrznego działu e-learningu w firmie. Oczywiście potrzeba taka rodzi się w efekcie pewnej ewolucji myślenia o e-learningu, a także dojrzewania organizacji do daleko idących zmian w sposobie dystrybucji wiedzy i zarządzania nią. Kiedy potrzeby e-learningowe ograniczają się do kilku szkoleń rocznie, tworzenie wewnętrznego centrum e-learningu mija się z celem, a już na pewno jest ekonomicznie nieuzasadnione.

Czasem spotykane są rozwiązania pośrednie, kiedy klient kupuje licencję na korzystanie z aplikacji do tworzenia kursów e-learningowych (np. Articulate), licząc na to, że trener wewnętrzny oprócz prowadzenia tradycyjnych warsztatów będzie jeszcze dodatkowo „produkował” e-learningi. Nie jest to ani możliwe ze względów czasowych, ani zgodne ze sztuką tworzenia efektywnych szkoleń e-learningowych.

Jeżeli organizacja bardzo mocno stawia na e-learning, staje się on jej strategią dystrybucji wiedzy, a struktura działania lub inne czynniki biznesowe uzasadniają koszty powołania do życia wewnętrznego centrum e-learningu, to warto zastanowić się nad powołaniem interdyscyplinarnego zespołu ds. e-learningu, wyposażonego w kompetencje kluczowe dla powodzenia przedsięwzięcia.



# Własne centrum produkcji e-learningu

## Kompetencje zespołu ds. e-learningu

Jakich kompetencji należy szukać u ludzi, którzy stworzą efektywny, twórczy, sprawnie działający zespół, przygotowujący najlepsze szkolenia e-learningowe na świecie? Oto pięciu specjalistów oraz ich pożądane kompetencje:

- ekspert merytoryczny
- metodyk
- deweloper
- kierownik projektu
- tester.



### KOMPETENCJA 1

#### Znajomość danego zagadnienia

Jeśli w Twoim zespole jest miejsce dla eksperta merytorycznego, jasne jest, że musi być on specjalistą w danej dziedzinie (a jeszcze lepiej – w kilku). Natomiast pozostali członkowie zespołu kompletnie nie muszą znać się na tym, na czym zna się ekspert, i nadal świetnie realizować swoje zadania. Oczywiście jeśli taka kompetencja jednak się powtórzy – to tym lepiej dla zespołu.



### KOMPETENCJA 2

#### Znajomość e-metodyki

Znajomość e-metodyki to podstawowa kompetencja eksperta metodycznego. Specyfika przekazywania wiedzy w szkoleniach e-learningowych wymaga nie tylko znajomości andragogiki, ale też doświadczenia w opracowywaniu e-kursów. Co ciekawe, dobrze jest, jeśli tę kompetencję mają również inni członkowie zespołu, zaangażowani w realizację projektu: ekspert merytoryczny znający e-metodykę lepiej przygotuje zawartość merytoryczną szkolenia, a osoba testująca szkolenie zwróci uwagę, czy rozwiązania zaproponowane przez metodyka faktycznie sprawdzają się w szkoleniu.

# Własne centrum produkcji e-learningu

## Kompetencje zespołu ds. e-learningu



### KOMPETENCJA 3

#### Znajomość narzędzia

Podstawową kompetencją dewelopera jest znajomość narzędzia, w jakim powstaje szkolenie e-learningowe – to nie ulega wątpliwości (i być może dlatego tak trudno jest znaleźć na rynku dobrych deweloperów). Ale! Znajomość narzędzia jest również pożądaną cechą metodyka i testera. Ten pierwszy dzięki temu nie będzie wymyślał rozwiązań, których z pomocą danego narzędzia wdrożyć się nie da; ten drugi będzie wiedział, jakie funkcjonalności nie działają (choć działać powinny).



### KOMPETENCJA 4

#### Umiejętność pracy w zespole


Nie trzeba nikogo przekonywać, że budowanie zespołu z ludźmi, którzy potrafią się z sobą dogadać, wzajemnie się wspierają, inspirują, kreują rozwiązania i dobrze się rozumieją, odgrywa kluczową rolę w tworzeniu stałych, efektywnych struktur. I nawet jeśli w zespole jest deweloper, który z reguły sam montuje szkolenie i dlatego nie musi mieć tej kompetencji bardzo rozwiniętej, to już kierownik projektu, dbający między innymi o płynność przebiegu wszystkich prac, powinien być mistrzem pracy w zespole.



### KOMPETENCJA 5

#### Drobiazgowość

Drobiazgowość, nazywana także skrupulatnością i/lub czepialstwem, to bardzo ważna cecha członka każdego zespołu – nie tylko e-learningowego, ale każdego, którego praca musi być wykonana starannie ze względu na szacunek dla odbiorcy, ale też dla innych członków zespołu, pracujących etapowo, jeden po drugim. Zarazem ta kompetencja jest najważniejsza w pracy testera, czyli osoby, która sprawdza szkolenie. Jej zadania są wielowymiarowe, dlatego tester powinien być nie tylko drobiazgowy, ale również: cierpliwy, spostrzegawczy, inteligentny i staranny.

The image features a close-up of a hand holding a compass. The compass needle is split into blue and red halves. A large, semi-transparent blue circle is overlaid on the right side of the image, containing white text. The background is a blurred mix of light and dark tones, suggesting a digital or technological environment.

# Trendy na rynku korporacyjnych szkoleń e-learningowych

# Trendy na rynku korporacyjnych szkoleń e-learningowych

## e-learning – przegląd aktualnych trendów na rynku korporacyjnym

70

Najmocniej zarysowujące się trendy w edukacji zdalnej w sektorze B2B to: microlearning, potrzeba personalizacji szkoleń e-learningowych, rozwiązania mobilne, grywalizacja oraz zmiana funkcji szkoleń z dostarczania wiedzy na naukę umiejętności.

### **Microlearning**

– jest jednym z najbardziej zauważalnych trendów w komercyjnym e-learningu. Można go scharakteryzować trzema określeniami: krócej, szybciej, bardziej na temat. Dotyczy to każdego rodzaju wiedzy i sposobu kształcenia umiejętności – zarówno w tradycyjnej sali szkoleniowej, jak i e-learningu. W przypadku formatów elektronicznych na porządku dziennym jest dzielenie dotychczasowych zasobów na mniejsze części, spójne merytorycznie. Małe porcje wiedzy dostępne mają być na żądanie, pomiędzy spotkaniem z szefem a napisaniem maila w sprawie jutrzejszego spotkania. Zmienia się więc charakter udostępnianych treści. Powinny być bardziej dopasowane do doraźnych potrzeb i dostarczać wiedzę do natychmiastowego zastosowania w biznesowej codzienności.

### **Personalizacja i dopasowanie działań rozwojowych do potrzeb konkretnej jednostki.**

- W przypadku szkoleń e-learningowych personalizacja może przebiegać na kilka sposobów. Jednym z nich – najprostszym – jest wybór awatara, z którym uczestnik szkolenia się utożsamia. Bardziej zaawansowane mechanizmy, które również stosujemy w kursach e-learningowych, pozwalają na wybór postaci o zbiorze określonych cech, profilu zawodowym, roli czy stanowisku w organizacji. Taki wybór decyduje następnie o zakresie udostępnianych treści – użytkownik otrzymuje dostęp do spersonalizowanej ścieżki szkoleniowej.
- Inną formą personalizacji na poziomie zasobów są arkusze diagnostyczne z opcją automatycznej informacji zwrotnej i rekomendacjami treści szkoleniowych. Osoba

# Trendy na rynku korporacyjnych szkoleń e-learningowych

## e-learning – przegląd aktualnych trendów na rynku korporacyjnym

uczestnicząca w procesie szkoleniowym podlega na pierwszym etapie diagnozie wiedzy z określonego obszaru. Udziela odpowiedzi na pytania, a następnie otrzymuje spersonalizowany raport podsumowujący jej wiedzę. Elementem takiego raportu są rekomendacje rozwojowe i przekierowania z poszczególnych części raportu do szkoleń lub pigułek wiedzy zlokalizowanych na LMS.

- Kolejnym prostym, ale skutecznym mechanizmem personalizacji treści w szkoleniach e-learningowych są testy wstępne, które weryfikują poziom znajomości tematu. Uczestnikom szkolenia udostępnia się jedynie te partie materiału, które nie są im znane. W efekcie tworzy się spersonalizowana ścieżka szkoleniowa w samym szkoleniu e-learningowym.
- Personalizację można również przeprowadzić na poziomie systemu LMS. Uczestnik szkolenia loguje się na swój profil, gdzie ma dostęp do wybranych przez siebie treści i raportów z własnej aktywności. Dodatkowo pasek postępu informuje go o stopniu

zaawansowania w projekcie, a wgląd w historię pozwala uzyskać informacje o dotychczas zrealizowanych szkoleniach.

- Personalizacja na poziomie ścieżki szkoleniowej polega na różnicowaniu treści w zależności od potrzeb i specyfiki departamentu, oddziału lub jednostki organizacyjnej tej samej firmy. W 85% informacje są uniwersalne dla każdego oddziału, ale jednak nie wszystkie. Na przykład wyjście awaryjne w oddziale w Rzeszowie może znajdować się po lewej stronie, w Warszawie – nawet przy podobnym układzie pomieszczeń – po prawej. Dzięki odpowiednim mechanizmom można spersonalizować przebieg szkolenia, różnicując informacje lokalne w plikach z instrukcjami, w filmach wideo czy animacjach. Wówczas w zasadzie ten sam materiał jest udostępniany całej załodze, z tą różnicą, że pracownicy z Rzeszowa uzyskają dostęp do wersji instrukcji z wyjściem awaryjnym po lewej, natomiast pracownicy z Warszawy dowiedzą się, że wyjście znajduje się po prawej.



# Trendy na rynku korporacyjnych szkoleń e-learningowych

## e-learning – przegląd aktualnych trendów na rynku korporacyjnym

72

### **Rozwiązania mobilne**

– wszystkie dobre systemy LMS czy środowiska edukacyjne są standardowo dostępne na urządzenia mobilne, z myślą o nich produkuje się coraz więcej materiałów szkoleniowych, a większość narzędzi do tworzenia szkoleń ma już opcję edytora mobilnego. Nie wydaje się, aby cokolwiek mogło zahamować rozwój form mobilnych, także w edukacji komercyjnej. Duża dostępność urządzeń, łatwość ich użytkowania, możliwość nauki w wybranym przez siebie momencie to niezaprzeczalne atuty tego trendu.

### **Grywalizacja**

w e-learningu może przebiegać na kilku poziomach – konkretnego szkolenia, platformy edukacyjnej lub nawet pełnego procesu szkoleniowego, często w modelu blended. Proste mechanizmy znajdują zastosowanie w kursach e-learningowych, kiedy użytkownik, przechodząc przez poszczególne partie szkolenia, otrzymuje punkty, żetony, odznaki za dokładne wykonywanie wszystkich poleceń i zapoznawanie się z materiałami szkoleniowymi. Oczywi-

ście im wyższy wynik, tym lepiej. Z kolei bazując na możliwościach platform szkoleniowych, jesteśmy w stanie uruchomić bardziej skomplikowane mechanizmy grywalizacyjne, które zbierają informacje na przykład o wynikach czytelnictwa materiałów, liczbie pisanych komentarzy, udzielanych i przeczytanych rekomendacji, realizacji zadań wdrożeniowych czy nawet wskaźników biznesowych. Punktowana może być właściwie każda aktywność – również ukończenie szkolenia z wynikiem zaliczającym czy tworzenie zasobów. Wszystko zależy od wymagań i celów projektu. Trzeba tylko pamiętać, że grywalizacja nie jest celem, a środkiem. Mamy przede wszystkim uczyć.

### **Zmiana funkcji szkoleń z dostarczania wiedzy na kształcenie umiejętności.**

Coraz częściej klientom zależy nie tylko na dostarczeniu odpowiedniej wiedzy, ale również na tym, aby uczestnicy szkoleń potrafili praktycznie ją wykorzystać w miejscu pracy, długo po zakończeniu szkolenia. Nie chodzi już o to, aby menedżer znał zasady delegowania zadań, ale by potrafił to robić w otaczających go realiach.

# Trendy na rynku korporacyjnych szkoleń e-learningowych


## **e-learning** – przegląd aktualnych trendów na rynku korporacyjnym

73

To tylko niektóre z obecnych na rynku e-learningu korporacyjnego trendów. Celowo nie wspominałyśmy tutaj o VR (virtual reality), ponieważ pojedyncze przypadki zastosowania tej technologii jeszcze nie zmieniły się w trend. Musimy w tym przypadku poczekać na upowszechnienie się tej technologii, a co za tym idzie, spadek cen. Na razie jedynie wielkie korporacje mogą sobie pozwolić na realizację projektów z użyciem VR.

Wszystkie te trendy łączy jeden mianownik: projekty szkoleniowe mają być coraz skuteczniejsze, a ich efekty mierzalne. Atomizacja zasobów, łatwość dostępu, nacisk na mechanizmy angażujące czy techniki implementacji wiedzy służą zwiększaniu efektywności procesów. Sama jestem ciekawa, które tendencje są chwilowe, a które wejdą na stałe do praktyki biznesu szkoleniowego. Warto z uwagą się temu przyglądać i z całej palety nowinek rozważnie wybierać te, które sprawdzą się w naszym przypadku.



A photograph of a swimming pool starting block with several people's legs and feet visible, ready to start a race. A large blue circle is overlaid on the right side of the image, containing white text. The background is slightly blurred, focusing attention on the starting blocks and the text.

**e-learning  
jako element  
strategii HR**

# e-learning jako element strategii HR

## Dlaczego warto patrzeć szerzej

e-learning jest odpowiedzią na większość wyzwań biznesowych związanych z zapewnieniem i utrzymaniem potencjału ludzkiego firm. Coraz częściej autorzy strategii HR biorą go pod uwagę zarówno jako jedną z metod dostarczania treści, jak i sposób poszerzania zasobów wiedzy w organizacji, czyli efektywne wsparcie wdrażania strategii biznesowych.

Dlaczego więc warto skorzystać z edukacji on-line? Poniżej znajdziesz kilka argumentów przemawiających właśnie za tym modelem.

- **Dostępność e-learningu i łatwość korzystania z niego**, szczególnie w sytuacji, kiedy wszechobecne stają się urządzenia mobilne, to argument, który trzeba brać pod uwagę, kiedy elementem strategii HR jest stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników w wybranym obszarze. Możliwość zapoznania się z treściami w dowolnym momencie, bez wielogodzinnego odrywania się od pracy, możliwość skorzystania z małej porcji wiedzy na żądany temat w odpowiedzi na doraźną potrzebę to istotne zalety edukacji zdalnej, zwłaszcza jeśli podczas wdrażania nowych umiejętności nie chcemy zwalniać dynamiki działania firmy.
- **Standaryzacja przekazu** szczególnie ważna jest w obszarach związanych m.in. z pracodawstwem i obsługą klienta. Gwarancja dostarczenia ustandaryzowanych treści niezależnie od warunków czy dostępności trenera pozwala utrzymać poziom kompetencji na jednolitym wymaganym poziomie, bez względu na lokalizację pracowników.
- **Personalizacja treści i narzędzi** – w zależności od tego, do kogo kierujemy przekaz, możemy go spersonalizować już na poziomie jednostek organizacyjnych czy nawet grup i osób. Daje to spore możliwości elastycznego reagowania na uwarunkowania wewnętrzne organizacji, ale także na czynniki rynkowe. Łatwo to sobie wyobrazić w sytuacji, kiedy jednym z istotnych elementów strategii sprzedażowej firmy będzie szybkie reagowanie na działania konkurencji. Posłużę się przykładem. W momencie, kiedy konkurencyjna

# e-learning jako element strategii HR

## Dlaczego warto patrzeć szerzej



sieć AGD wprowadza promocje cenowe na określoną linię produktów, szybka reakcja na jej działania pozwala zwabić do siebie nielojalnych klientów, dla których głównym magnesem jest cena. Informacje dotyczące parametrów sprzętu, jego funkcji, walorów użytkowych – dostarczone na żądanie poprzez e-learning – umożliwią wyprzedzenie konkurencji.

- **Realne wsparcie procesu wdrożenia wiedzy** – stały dylemat, „co dalej po

szkoleniu”, przestaje być tak palący, jeżeli weźmiemy pod uwagę możliwość wykorzystania narzędzi on-line. Mam tu na myśli zaplanowany proces, którego elementem jest wykonywanie zadań wdrożeniowych, oceniane przez trenerów wewnętrznych lub implementatorów strategii. Wdrażanie wiedzy w organizacji wspierają centra innowacji wypracowujące nowe rozwiązania. Celowi temu służą również testy wiedzy

# e-learning jako element strategii HR

## Dlaczego warto patrzeć szerzej

i zachowań oraz cykliczne webinaria. Przy takim podejściu szkolenie staje się tylko elementem procesu, rozłożonego niekiedy na kilka lub kilkanaście miesięcy. Połączony z realizacją wskaźników biznesowych proces wdrożenia daje wymierne efekty.

- **Mierzalność rezultatów kształcenia i upowszechniania wiedzy** to kolejny argument przemawiający za wykorzystaniem edukacji on-line w strategii HR. Wdrażając strategię (np. produktową), mamy możliwość sprawdzenia, ile osób dysponuje wiedzą o produkcie, a ile zaczęło go już sprzedawać (zadania wdrożeniowe). Wiemy po prostu, w którym miejscu procesu się znajdujemy.
- **Dopasowanie zasobów i narzędzi do specyfiki odbiorców i wymagań strategii** – wyobraźmy sobie firmę spedycyjną, która ma ustabilizowaną sytuację na rynku europejskim i jest liderem w branży. Strategia rozwoju zakłada wejście w segment przewozu towarów specjalizowanych. Do zrealizowania kontraktów nowego typu potrzeba doświadczonych kierowców,

którzy oprócz obsługi tras będą potrafili porozumieć się z partnerami biznesowymi firmy w języku angielskim. Szkolenia tradycyjne nie są dobrym pomysłem z uwagi na częste wyjazdy i długie trasy. W tej sytuacji warto postawić na e-learning. Dedykowany program nauki angielskiego z monitoringiem aktywności i postępów, scenkami osadzonymi w realiach zawodowych i programem zachęt pozwala na wsparcie strategii obsługi klientów zagranicznych.

Jak bezpiecznie oprzeć realizację strategii biznesowej na e-learningu? Trzeba unikać kilku najczęściej występujących błędów, oto one:

- **Nieprawidłowy dobór metody szkoleniowej do celów szkolenia**, czyli realizowanie w e-learningu tematów, które powinny być realizowane tradycyjnie lub w modelu blended. e-learning nie jest panaceum na wszystko – nie sprawdzi się w kształtowaniu nawyków w obszarze umiejętności miękkich, ale doskonale przygotowuje grunt pod warsztaty.



# e-learning jako element strategii HR

## Dlaczego warto patrzeć szerzej

- **Zastąpienie dotychczasowych szkoleń stacjonarnych e-learningiem bez informowania o zmianie** – komunikowanie ma kluczowe znaczenie dla projektu zmiany. Zamiast planowanych efektów wdrożenia łatwo wówczas o zniecierpliwienie i zniechęcenie użytkowników, a niezrozumienie powodów bardzo mocno może odbić się na planowanych wynikach.
- **Kursy e-learningowe niskiej jakości**, mało intuicyjne, przeładowane materiałem merytorycznym, w których udziwniona narracja odciąga uwagę użytkowników od treści i celu szkoleń. Nie polecam także przeładowania szkoleń grafiką i interaktywnością – e-learning ma przede wszystkim uczyć, nie zadziwiać.
- **Brak uwzględnienia celów i potrzeb uczestników** – warto zastanowić się już na etapie planowania wdrożenia nad tym, kto jest finalnym odbiorcą e-learningu, jakie preferencje ma ta grupa, jaki jest poziom znajomości technologii, co jest dla niej najbardziej istotne.
- **Brak uwzględnienia różnych stylów uczenia się** – przy obecnej różnorodności

formatów łatwo można zaradzić zniechęceniu i nudzie, wprowadzając wideo, audio, infografiki, arkusze narzędziowe etc.

- **Problem z warstwą techniczną projektu** – technologia to tylko środek do celu, nie powinna przesłaniać założeń szkoleniowych, a źle przygotowane środowisko to jeden z najskuteczniejszych „straszaków” w obszarze e-learningu.
- **Brak określenia czynników sukcesu**, kiedy jedyną miarą zaangażowania jest frekwencja użytkowników. W zależności od projektu może to być przecież liczba zadań wdrożeniowych i poprawność ich realizacji, osiągnięcie ustalonych wskaźników biznesowych (KPI), liczba nowatorskich pomysłów w centrum innowacji itp.
- **Niezaplanowanie i niewykonanie działań monitorujących i aktywizujących** – z naszych badań wynika, że jeśli organizator szkolenia nie podejmuje działań przypominających, jedynie około 5% osób bierze aktywny udział w projekcie. Bardzo często wystarczą proste ponaglenia, aby aktywność szkoleniowa wzrosła kilkukrotnie. Naprawdę warto to robić.



e-learning  
jako element  
strategii HR

## Procesy biznesowe wspierane przez e-learning



- Zarządzanie szkoleniami e-learningowymi
- Rejestracja uczestników szkoleń
- Kodyfikacja wiedzy w organizacji
- Tworzenie ścieżki szkoleniowej
- Logistyka szkoleniowa
- Wdrażanie rezultatów szkolenia w organizacji
- Diagnostyka w zakresie zachowań i luk kompetencyjnych
- Budowanie kultury innowacji
- Przygotowanie pracownika do objęcia stanowiska (onboarding)
- Selekcji (rekrutacja) na podstawie mechanizmów rywalizacji

# e-learning jako element strategii HR

## Obszary zastosowania e-learningu – czyli do czego to się może przydać

Tematyka szkoleń e-learningowych w organizacji jest właściwie dowolna, może dotyczyć każdego aspektu działalności firmy, począwszy od szkoleń produktowych aż po tematy menedżerskie. Najczęściej e-learning wykorzystuje się w obszarach:

- **szkoleń produktowych,**  
dotyczących m.in. produktów bankowych, szybko rotujących produktów FMCG, leków i suplementów diety, artykułów przemysłowych,
- **szkoleń z zakresu zarządzania,**
- **szkoleń z obsługi urządzeń elektronicznych czy maszyn przemysłowych,**
- **szkoleń aplikacyjnych**  
– poświęconych zarówno dużym dedykowanym systemom do zarządzania przedsiębiorstwem, jak i aplikacjom desktopowym czy popularnym programom użytkowym,
- **szkoleń z zakresu procedur wewnętrznych czy przepisów prawa,**
- **szkoleń ze strategii, wartości firmowych, innowacji, budowania marki firmy,**
- **szkoleń miękkich**  
z zakresu efektywności osobistej, psychologii,
- **szkoleń językowych...**
- **...i wielu innych!**



## Podsumowanie

# Podsumowanie

Mam nadzieję, że ten przewodnik pomoże Ci odnaleźć się w być może nowym dla Ciebie, ale przecież w gruncie rzeczy prostym i przyjaznym świecie e-learningu. Wszystko, co jest nowe, często wydaje się trudne, skomplikowane, nieprzyjazne, a czasem też niepotrzebne – przecież do tej pory świetnie sobie radziliśmy, stosując stare, sprawdzone sposoby. Tak, to prawda, ale pamiętaj, że lepsze wcale nie jest wrogiem dobrego!

Dobrze zaplanowany, prawidłowo poprowadzony i efektywnie wdrożony projekt e-learningowy nie tylko wpływa na poziom wiedzy, umiejętności i kompetencji w organizacji, co umożliwia zbudowanie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie lepszych wyników biznesowych, ale także pozwala uprościć, ustandaryzować i ułatwić proces dystrybucji wiedzy oraz ograniczyć wykorzystanie zasobów:

- finansowych – bo raz zrobione szkolenie jest już gotowe i nie trzeba za nie płacić, gdy

zachodzi konieczność przeszkolenia nowego pracownika,

- ludzkich – bo nie ma potrzeby angażowania trenerów,
- innych – nie trzeba na przykład martwić się o salę szkoleniową czy czas, aby pracownicy przyszli na szkolenie i odsiedzieli swoje w jednym miejscu, bo wiedzę mogą zdobyć w dowolnym momencie, w przerwie w pracy czy w dniu, kiedy mają mniej obowiązków.

e-learning to już nie nowoczesny wymysł, tylko realny trend stosowany w wielu organizacjach, pozwalający na rozwój tego, co dziś jest kluczowe – kompetencji, umiejętności i wiedzy, czyli kapitału ludzkiego. Myślę, że Czytelnik wyposażony w wiedzę z tego poradnika będzie potrafił bez żadnego problemu wdrażać rozwiązania e-learningowe w swojej organizacji.

Powodzenia!



**e-learning.pl**

ul. Równoległa 4a  
02-235 Warszawa  
office@e-learning.pl  
www.e-learning.pl