

Digital learning

Od e-learningu do dzielenia się wiedzą

Marta Machalska



Wolters Kluwer

wydanie II

Marta Machalska

Digital learning

Od e-learningu do dzielenia się wiedzą

wydanie II



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2022

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Paulina Ambroży

Opracowanie redakcyjne
Agnieszka Witczak

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© pl.fotolia.com/monsitj

Grafiki
M. Puścian, iPro Sp. z o.o.

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przy-
sługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście zna-
nym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści
i konieczne zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie
na użytek osobisty.

prawoLubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2022

ISBN 978-83-8286-207-2

II wydanie

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 728 313 462
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp do wydania drugiego	9
Rozdział 1	
Współczesny e-learning	17
Rozdział 2	
Definicja i etapy rozwoju e-learningu	20
Etap 1: rozpoczęcie	28
Etap 2: rozszerzenie (wzrost)	28
Etap 3: integracja uczenia i wsparcie biznesu (dojrzałość)	29
Etap 4: nauka na żądanie	30
Etap 5: era cyfrowego nauczania	31
Modele uczenia się z wykorzystaniem formuły e-learningu w organizacjach	32
Rozdział 3	
Technologie w szkoleniach	34
Rozdział 4	
Wirtualna rzeczywistość – <i>immersive learning</i>	57
Immersyjne technologie w VR	59
Nowa era szkoleń: od wiedzy do umiejętności z nowymi technologiami	60
Nowa normalność: VR na ratunek	63
Aktywny proces poznawczy i <i>virtual reality</i>	65
Nauka dostępna dla każdego	65
Krawędź nad przepaścią... ..	68

Rozdział 5

Strategiczne wdrożenie e-learningu, czyli <i>digital learning</i> dziś	70
--	----

Rozdział 6

Planowanie i realizacja szkoleń e-learningowych	79
---	----

Rozdział 7

Kiedy e-learning?	82
-------------------------	----

Rozdział 8

Podejście metodyczne	87
Motywacja	87
Znajomość celów	88
Odniesienie do otaczającej rzeczywistości	89
Zasada odwoływania się do wielu zmysłów	90
Struktura	91
Zaangażowanie i aktywność	92
Informacja zwrotna o rezultatach	93
Różnorodność	94
Ukierunkowanie na uczącego się	95
Komfort fizyczny	96
E-learning a style uczenia się	97

Rozdział 9

Projektowanie szkoleń w formule e-learningu	106
Użytkownik e-szkolenia a proces jego tworzenia	116
Kto tworzy e-learning?	119

Rozdział 10

Kim jest uczący się i jaką rolę odgrywa persona?	122
Jak zbudować personę?	124
Dodatek	126

Rozdział 11

<i>Alter ego</i> w szkoleniu, czyli awatar	133
--	-----

Rozdział 12

Jak zmierzyć, czy e-learning działa?	136
Precyzowanie celów szkoleniowych (dydaktycznych)	138
Doświadczenie uczącego się	149

Rozdział 13**Kluczowe funkcje systemów do zarządzania**

szkoleniami (LMS)	151
Jaka jest podstawowa funkcjonalność systemów LMS?	153
Standardy w LMS	155
Korzyści z wdrożenia LMS	156

Rozdział 14**Formy i formaty w e-learningu: *adaptive learning*,
machine learning, *blended learning*, *micro-learning*,**

AI, <i>mobile learning</i>	161
W jaki sposób e-learning będzie czerpać korzyści ze sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego?	172
Jeszcze trochę o sztucznej inteligencji w świecie szkoleń i rozwoju	174
Znaczenie spersonalizowanego doświadczenia pracownika	178
Sztuczna inteligencja i spersonalizowane doświadczenie	178

Rozdział 15

Zarządzanie wiedzą dziś – społeczność wiedzy	180
Sztynny stary system	195
Era Web 2.0	196
Über-Connection	198

Rozdział 16**Dzielenie się wiedzą, czyli samodzielne uczenie się**

(<i>self-directed learning</i>)	200
Świadomość	200
Wdrożenie	201
Urzeczywistnienie	202
O co chodzi w <i>self-directed learning</i> ?	203
<i>Social learning</i> – jak media społecznościowe usprawniają uczenie się	205

Czym jest nowe społecznościowe uczenie się?	210
10 nieporozumień, gdy mowa o społecznościowym uczeniu się	213
Co napędza społecznościowe uczenie się?	213
Najczęstsze błędy przy projektowaniu i wdrażaniu social learningu	216
Rozdział 17	
Cyfrowa transformacja uczenia (się)	219
Dobre praktyki... ..	224
Rozdział 18	
Projektowanie doświadczeń edukacyjnych – <i>Learning Experience Design (LXD)</i>	227
Czy LXD to tylko nowy termin na projektowanie instruktażowe?	228
Jakie są uniwersalne cechy LXD?	231
Rozdział 19	
<i>Quo vadis?</i> Czyli nowe standardy pracy działów szkoleń i pracowników L&D	233
Profesjonalizacja współczesnego L&D i istotne obszary jego rozwoju	243
Zakończenie	251
Bibliografia	257

Wstęp do wydania drugiego

Czas skoncentrować się na wyzwaniu, a nie na technologii. Dzisiejsza VUCA spotyka HR. Żyjemy w czasach transformacji cyfrowej, a na naszych oczach dzieje się największa w historii rewolucja. Internet zrewolucjonizował sposób, w jaki żyjemy i w jaki... się uczymy. Z racji wykonywanego zawodu najbliższa jest mi transformacja uczenia się, choć doświadczam (jak wszyscy) cyfrowej transformacji w każdym aspekcie życia. Od kilkunastu lat przekonuję różne grupy zawodowe – HR, L&D, edukatorów, uczelnie – żeby wdrażać narzędzia i uczyć ludzi nowego sposobu zdobywania kompetencji, z naciskiem na „uczyć tego ludzi”. Rolą bowiem osób odpowiedzialnych za uczenie innych jest bycie kreatorem środowiska uczenia się i tworzenie ścieżek, które ułatwią innym dojście do właściwej, przydatnej i koniecznej wiedzy, rozumianej jako odpowiednie, dopasowane zasoby szkoleniowe.

Obecnie sytuacja wymaga przyspieszenia, co nie znaczy, że mamy koncentrować się w pierwszej kolejności na technologii, a dopiero potem zastanawiać się nad tym, jak ją zastosować do zdigitalizowania środowiska szkoleniowego. To nigdy, według mnie, nie był właściwy kierunek (technologia zawsze była, jest i będzie środkiem do celu, a nie celem samym w sobie), a tym bardziej przestał nim być teraz. Nie ma już na to czasu, nie ma budżetów na długie i kosztowne wdrożenia, na które być może będzie nas stać w przyszłości. Nie jest jednak moim celem kreślenie czarnych scenariuszy. Firmy technologiczne prześcigają

się w rozdawaniu firmom różnych darmowych narzędzi (aplikacji). Jaki mają w tym cel? Czy warto z tego korzystać? Bob Epstein, założyciel firmy Sybase, powiedział kiedyś: „Najdroższe oprogramowanie, które kupujesz, jest darmowe. Ponieważ marnujesz czas na zastanawianie się, jak je wykorzystać”.

Dziś celem jest coś innego: należy skoncentrować się nie na technologii, a na tym, jak odpowiedzieć na obecne i przyszłe potrzeby. Należy działać systemowo, by znaleźć szansę dla siebie i utrzymać swoją pozycję w nowej rzeczywistości. Dział HR, szkoleniowcy mogą teraz w pełni wykazać się swoją niezwykłą kreatywnością, tworzyć szkolenia na bazie już istniejących zasobów lub tych tworzonych *ad hoc*, w tym również wykorzystać cały potencjał tkwiący w pracownikach, umożliwić im, a tym samym nauczyć ich dzielenia się wiedzą. Taki model nie tylko podtrzyma samorozwój ludzi, ale także wyzwoli w nich kreatywność i nawyk krytycznego myślenia, niezbędne do sprawnego funkcjonowania firmy. Szczególnie w naszych czasach niezbędne jest postawienie na współpracę i komunikację w zespole. Czy to właśnie nie o tym pisał Yuval Noah Harari w książce *21 lekcji na XXI wiek*?¹ To jest kierunek, w jakim musimy rozwijać nasze kompetencje. Ale to nie wszystko. Musimy zrewidować to, czego się do tej pory nauczyliśmy oraz jak się uczyliśmy. Musimy być jeszcze bardziej otwarci na oduczanie się starych nawyków, starej wiedzy i umiejętności oraz na robienie miejsca nowym. Mamy to szczęście, że żyjemy w czasach, kiedy technologia nam to ułatwia. Nie jestem specjalistką w zakresie ekonomii, gospodarki ani epidemiologii, ale wiem (jak większość z nas), że świat po tym wszystkim, co dzieje się teraz, będzie inny i wymagać będzie przewartościowania naszego o nim myślenia. Jak daleko ulegnie on zmianie? Nie wiem. Nie potrafię

¹ Y.N. Harari, *21 lekcji na XXI wiek*, przeł. M. Romanek, Kraków 2018.

również przewidzieć, jak będzie wyglądała przyszłość, ale bez wątplenia będzie pełna nowych wyzwań. Nowych wyzwań dla HR i L&D.

Obecnie celami uczenia są więc bieżące dostarczanie i analiza wiedzy o przebiegu pracy, nawet w takich warunkach, w jakich ona się odbywa, w tym ulepszanie pracy w trakcie jej trwania, natychmiastowe wdrażanie praktyk i skutecznych rozwiązań, łączenie siły zespołów, grup, społeczności, a to wszystko w sieci, z użyciem każdego dostępnego medium czy urządzenia. Za pomocą jedynie smartfona i tabletu ludzie w każdym wieku mogą uczyć się nieustannie, niezależnie od miejsca i czasu.

W dobie społeczeństwa informacyjnego gromadzenie wiadomości – biorąc pod uwagę to, jak błyskawicznie się one dezaktualizują i jak bardzo jesteśmy nimi bombardowani – jest bezcelowe. Dzisiaj liczy się umiejętność selekcji, wybierania tego, co w danym momencie jest przydatne i wartościowe. Internet daje nieograniczone możliwości nauki poza salami szkolnymi – i tak zamkniętymi z powodu pandemii. W sieci można uczyć się wszystkiego – od matematyki, programowania w Javie, po śpiew czy układanie bukietów. Spotify, YouTube, Canva, Twitter, LinkedIn, grupy na Facebooku, fora, newslettery, blogi, meetupy – te ogólnodostępne narzędzia e-learningowe oferują darmowy dostęp do nauki wszystkim i wszędzie.

Działy L&D muszą uwzględnić te tendencje i dostosować się do nich w myśleniu o uczeniu korporacyjnym – trzeba uruchomić możliwości, „zarządzać dostępnymi zasobami”, gdzie ludzie tworzą treści, a równocześnie działań szkoleń umożliwia innym ich zastosowanie. Z drugiej strony trzeba wciąż projektować „poważne” e-szkolenia poświęcone tematom, które są kluczowe i strategiczne dla działania firmy. Taki zintegrowany system działań rozwojowych połączony z uczeniem innych, jak to robić, otwiera drogę do cyfrowej transformacji uczenia się i cyfrowego świata szkoleń na poważnie.

Rolą HR, a w szczególności L&D, będzie nauczyć się analizować dane, nie tylko o tym, czego ludzie mają się uczyć, co jest im potrzebne, ale również – jak to, czego się uczą, wpływa na realizowane przez nich zadania w pracy oraz jakie materiały i formaty są przez nich najczęściej wykorzystywane. W jakim celu? Po to, by dostarczać „szkolenia” wszędzie tam, gdzie ludzie najchętniej z nich korzystają w trakcie pracy.

Rolą szkoleniowców jest inicjowanie społeczności wiedzy, moderowanie ich aktywności (*community engagement manager*). Wśród ważnych kompetencji warto wymienić *design thinking*, *marketing*, *performance consulting*, ale również umiejętność tworzenia materiałów – umiejętność dziennikarskiego pisania, umiejętność obsługi podstawowych narzędzi graficznych.

Na pytanie o to, czego jeszcze dziś uczyć ludzi, odpowiem: to zależy, co jest im w danej chwili potrzebne z punktu widzenia przydatności tej nauki do realizowanych zadań. Dziś wiele działów szkoleń próbuje pospiesznie wdrażać programy menedżerskie, przywództwo... Czy to jest dobre podejście? Nie wiem, może obecnie, w czasach „zarazy” jest to kluczowe. Nie oceniam. Ale mogę sobie wyobrazić, że po lekcji, w jakiej teraz uczestniczymy, świat się przewartościuje. Myślę, że będzie się kształtować nieco inne cechy dobrego menedżera i lidera, bo lider musi być „uszyty” na miarę czasów, w jakich funkcjonuje. A jakie to będą czasy? Tego też nie wiem... Uważam również, że koronawirus nie jest dobrym tematem szkoleń. Już dziś zauważam mnóstwo propozycji w tym zakresie ze strony firm szkoleniowych. Moim zdaniem ten obszar należy pozostawić ekspertom. Zresztą wszystko, co na ten temat powiemy dziś, jutro przestanie być aktualne. Czy warto więc w to inwestować czas i pieniądze? Świat stał się VUCA² bardziej niż wcześniej. Jeśli jednak firmy chcą zapewnić

² V = zmienność (ang. *volatility*), czyli natura i dynamika zmian oraz natura i siła zmian i/lub ich katalizatorów; U = niepewność (ang. *uncertainty*), czyli brak przewidywalności, prawdopodobieństwo nieoczekiwanego zdarzenia oraz świadomość i zrozumienie problemów i wydarzeń; C = złożoność

edukację (celowo użyłam słowa „edukacja”) pracownikom w tym zakresie, powinny skorzystać z materiałów już istniejących lub – co jest najprostszym rozwiązaniem – zrobić odwołania do sprawdzonych i wiarygodnych źródeł, z których informacje na ten temat można uzyskać.

Kolejne wyzwanie, z którym dziś się spotykam, to przekonanie, że tylko przerobienie istniejących programów stacjonarnych do prowadzenia ich w wirtualnych klasach umożliwi nam, szkoleniowcom, zachowanie *status quo*. Trudno mi jest zgodzić się z takim myśleniem, przede wszystkim dlatego, że przenoszenie ich jeden do jednego w przestrzeń wirtualną jest całkowicie nieefektywne. Szkolenia on-line sprawdzają się wtedy, gdy są częścią procesu szkolenia cyfrowego uczenia, a nie stanowią jedynej alternatywy dla szkoleń w sali. Warto popracować ze specjalistą – metodykiem i ułożyć proces tak, żeby z jednej strony dobrze zaplanować sesje on-line, a z drugiej przygotować materiały do samodzielnej nauki, gdzie żadna z tych form nie będzie kojarzona z karą za epidemię, lecz stanie się dobrym, czyli efektywnym doświadczeniem szkoleniowym. Proponuję również skorzystać z pracy profesjonalistów, którzy dostarczą dobrej jakości materiały e-learningowe. Obserwuję w mediach społecznościowych rzesze ludzi, którzy w ciągu tygodnia, dwóch lub trzech próbują opanować to, czego inni uczyli się przez wiele lat, od studiów poczynając. Nie chcę generalizować, ale w większości nie powstaną z tego materiały wartościowe metodycznie, graficznie, funkcjonalnie itd. Jeśli chcemy nauczyć ludzi dzięki formule e-learningu, np. jak być dobrym menedżerem w czasie zarządzania w kryzysie, to nie zmuszajmy ich do ślęczenia nad nudnymi i brzydkimi materiałami, ale też nie zapraszajmy ich na

(ang. *complexity*), czyli multipleks sił, nakładanie się różnych problemów, brak efektu przyczynowo-skutkowego i zamieszanie otaczające organizację; A = niejednoznaczność (ang. *ambiguity*), czyli trudność w zrozumieniu rzeczywistości, potencjalne błędne jej zrozumienie, sprzeczne znaczenie warunków, zaburzony ciąg przyczynowo-skutkowy.

wielogodzinne sesje on-line przed monitorem komputera... To nie tędy droga.

Jak już zaznaczyłam, technologia nie jest celem samym w sobie, a środkiem. Wyobraźmy sobie sytuację, że ruszamy do boju z nowymi pomysłami, nowymi programami. Zanim uruchomimy pierwszy proces, czyli będziemy gotowi z programem, materiałami itd., warto sprawdzić, jak sobie z tym poradzi nasza infrastruktura IT. Czy wszystko, co planujemy zrobić, będzie działało, czy doświadczenie szkoleniowe, jakie projektujemy dla naszych odbiorców, nie stanie się wyzwaniem technologicznym. Sprawdźmy również, gdzie najchętniej ludzie się uczą (jakie platformy, aplikacje – komunikatory itd. im odpowiadają) oraz kiedy to robią. Dopasujmy się do nich – to też ważny element tzw. *learner's experience*. Umieszczajmy tam treści szkoleniowe – ludzie już tam są, zatem łatwiej do nich dotrzeć. Należy zadbać o dobry marketing i komunikację już istniejących e-szkoleń lub tych, które są właśnie tworzone. Zawsze rekomenduję: „zrób dobry marketing”, to zaprocentuje w przyszłości. Przecież szkolimy ludzi nie tylko w zakresie rozwoju kompetencji społecznych, osobistych, menedżerskich; w organizacjach organizuje się wiele szkoleń, których zrealizowanie umożliwia funkcjonowanie danej firmy czy instytucji. Nie możemy ani nie chcemy tego procesu zatrzymać, tak jak nie chcemy zatrzymać funkcjonowania danej firmy.

Oczywiście w obecnej sytuacji warto tworzyć krótsze formy, dystrybuowane małymi porcjami – mniej znaczy więcej. Nie obciążajmy ludzi i tak już przytłoczonych wyzwaniami związanymi z nowymi realiami pracy, często zdalnej.

Dział *learning and development* może stać się partnerem, który nie tylko projektuje i wdraża szkolenia; współpracując z przedsiębiorcą w ekstremalnych warunkach i pomagając mu w obszarach, o których wcześniej nie miał pojęcia, zbuduje kapitał, jakim jest zaufanie biznesu, na przyszłość. Łatwiej będzie mu pracować z biznesem, kiedy będzie z nim pracował

i mu pomagał, czasem w obszarach, o których wcześniej nie miał pojęcia.

My, szkoleniowcy, w tym „niezwykłym” czasie możemy wnieść do pracy naszej firmy wszystko, co potrafimy, czyli: szkolić, pomagać, pomagać szkółac, być z ludźmi, pytać, czego potrzebują, ale możemy również zakasać rękawy i pracować, jak nigdy wcześniej. Może czas, jaki dzięki naszej pomocy uzyskają pracownicy z innych działów (z tzw. biznesu), umożliwi im właśnie nauczanie się nowych rzeczy podczas szkoleń, które dla nich przeprowadziliśmy.

Obecnie mówi się w biznesie o potrzebie zaangażowania wszystkich pracowników w ciągły rozwój. Odkryłam jednak, że większość specjalistów L&D, których zadaniem jest projektowanie i dostarczanie pracownikom wiedzy, nie myśli o tym, co napędza prawdziwe uczenie się, czyli tworzenie nowej wiedzy, a tylko o przekazywaniu istniejącej wiedzy. W rezultacie wiele firm traci możliwości motywowania swoich pracowników do zaangażowania się w tego rodzaju naukę, która faktycznie pomoże im wprowadzać innowacje i dotrzymywać kroku zmieniającym się potrzebom klientów.

W dzisiejszych czasach samo uczestnictwo pracowników w programach szkoleniowych jest niewystarczające. Są one w dużej mierze skoncentrowane na dzieleniu się istniejącą wiedzą – umiejętnościami, które już są znane. Jednak w szybko zmieniającym się świecie istniejąca wiedza szybko staje się przestarzała. Musimy poszerzyć naszą definicję „uczenia się” o tworzenie nowej wiedzy. Potrzebujemy eksperymentatorów od mediów społecznościowych i narzędzi analitycznych. Potrzebujemy pracownika fabryki, który znajdzie nowe zastosowania dla robota „zabijającego pracę”. Potrzebujemy technika IT, który wymyśli nowy sposób obsługi zgłoszeń za pomocą sztucznej inteligencji.

Jak stwierdził Josh Bersin w *HR Predictions for 2021*: „Moja ostatnia przepowiednia to coś, czego nadejście

przewidywałem od lat. Ty, jako lider HR, pracujesz teraz w centrum innowacji”³.

Pozyskiwanie nowej wiedzy w ten sposób wymaga znacznego i trwałego wysiłku oraz podejmowania wyzwań w miejscu pracy, znacznie bardziej niż w przypadku projektowania i dostarczania tradycyjnego programu podnoszenia umiejętności. Dlatego uczący się powinni być o wiele bardziej zmotywowani do zaangażowania się w nią. Wiele osób uważa, że pracownicy muszą to robić, ponieważ w przeciwnym razie stracą pracę, ponieważ ich dotychczasowe umiejętności staną się przestarzałe. Tak więc motywacją kierowników jest strach przed utratą pracy. Jest to myślenie błędne i powierzchowne.

A może lepiej myśleć o nauce i rozwoju jak o pasjonującej przygodzie – o odkrywaniu nieznanego? W takim kontekście nauka to podróż, która ma początek, ale nie ma końca...

„Kultywowanie pasji odkrywcy umożliwia innowacyjne myślenie w organizacji na zupełnie nowym poziomie. Instytucje, które w ten sposób odbudowują nasze człowieczeństwo, uwolnią znacznie potężniejszą formę uczenia się wśród wszystkich pracowników, która doprowadzi do wykładniczo rozszerzających się możliwości. Ale wykorzystanie tej okazji wymaga od nas wyjścia poza strach oraz odnalezienia i pielęgnowania pasji odkrywcy, która czeka na odkrycie w każdym z nas”⁴.

³ Źródło: J. Bersin, *HR Predictions for 2021: Transformation At Scale*, <https://joshbersin.com/2021/01/hr-predictions-for-2021-transformation-at-scale/> (dostęp: 9.02.2022 r.). Tłumaczenie własne.

⁴ J. Hagel, *The Journey Beyond Fear: Leverage the Three Pillars of Positivity to Build Your Success*, New York 2021.

Współczesny e-learning

E-learning na polskim rynku to wciąż młode zjawisko w świecie szkoleń i rozwoju pracowników wielu branż, jednak na tyle dojrzałe, że zdążyło się już – po pierwsze – ulokować na mapie narzędzi i formuł szkoleniowych, po drugie – cały czas ewoluuje i szuka doskonalszych form, po trzecie – „nowy” pracownik, nie tylko ten młodszy, ale również ten bardziej świadomie korzystający ze zdobyczy technologicznych, wymusza ciągły rozwój w tym zakresie. W trakcie lockdownu, kiedy szkoły przeniosły się do domów, okazało się, że jednak dla wielu e-learning był jak odkrycie nowego kontynentu – nowej przestrzeni do funkcjonowania. Jednak przestrzeni wymagającej budowania od podstaw, niestety w sposób zupełnie niezorganizowany, przypadkowy, a to – jak wiemy z teorii i praktyki zarządzania projektami – nie może okazać się sukcesem. Intuicja tutaj nie wystarczy, niezbędna jest wiedza merytoryczna – szerokowymiarowa. Korporacje i firmy odraabiały tę lekcję przez ostatnie 20 lat, edukacja miała na to kilka dni. Zatem wiem, i to na pewno, że ten sektor wymaga ogromnej samoedukacji w przyspieszonym trybie.

Dziś już nie sposób nazywać e-learningiem wyłącznie tzw. e-szkoleń, e-testów czy innych prostych form, np. prezentacji stworzonej w programie PowerPoint. Obecnie e-learning jest zjawiskiem budującym nową perspektywę nie tylko nauki i rozwoju, lecz także sposobu funkcjonowania człowieka – pracownika i biznesu. Cyfryzacja usług oraz wynikające z tego

faktu udogodnienia i szybszy postęp w każdej dziedzinie życia i pracy stanowią zachętę do rozwoju tych form i narzędzi, które również zdynamizują proces oduczania i uczenia się „nowego świata” przez człowieka. Dziekiem cyfryzacji w sposób naturalny staje się więc *digital learning* – cyfrowe nauczanie, cyfrowe szkolenia, w tym wszystkie nowoczesne narzędzia, które umożliwiają zdobywanie nowych kompetencji.

E-learning to dużo więcej niż tylko poszczególne rozwiązania i materiały szkoleniowe. Dziś bardziej przekonuje i wydaje się właściwsze potraktowanie e-learningu jako ekosystemu szkoleniowego. Klasyczne podejście do szkoleniowca – instructional designera ewoluuje w stronę experience designera. Wyzwaniem dla szkoleniowców jest zatem stworzenie takiego środowiska, w którym każda aktywność rozwojowa przestaje być „wydarzeniem”, a staje się permanentnym dostępem do wiedzy i doświadczenia pracownika, dopasowanym do jego możliwości i potrzeb. Wyzwania dla profesjonalistów z branży szkoleń są więc następujące:

- bieżące śledzenie najnowszych osiągnięć w branży,
- ciągłe podnoszenie kwalifikacji,
- określanie i przyjmowanie takich strategii uczenia się, które zwiększają zaangażowanie uczniów i powodują, że efekty uczenia się mają długotrwały wpływ na produktywność i sukces firmy.

Uczenie się musi być bardziej strategiczne i dostosowane do szybko zmieniających się realiów organizacji. Nauka w erze cyfrowej powinna łączyć potrzebę rozwoju i szkoleń oraz w pełni wykorzystywać technologię, reagując jednocześnie na zmieniające się oczekiwania pracowników.

Dzięki cyfrowej technologii praca i uczenie się mogą być wprost wpisane w jedną przestrzeń rozwojową. Josh Bersin stwierdził, że sukces odniosą te organizacje, które naukę

i pracę będę postrzegać jako „dwie strony tej samej monety”⁵. Przybliżenie nauki do pracy może być realizowane w różny sposób, w dużej mierze podobnie jak w świecie niecyfrowym. Pojęcia związane z takim właśnie podejściem to na przykład *micro-learning*, *adaptive learning*, *machine learning* – i one zostaną omówione w dalszej części książki.

⁵ J. Bersin, *The Disruption of Digital Learning: Ten Things We Have Learned*, Josh Bersin 2017, <http://joshbersin.com/2017/03/the-disruption-of-digital-learning-ten-things-we-have-learned/> (dostęp: 8.02.2022 r.).

Definicja i etapy rozwoju e-learningu

W trakcie zaledwie kilkunastu lat myślenie o uczeniu z przedrostkiem „e-” nabrało nowego wymiaru. Od prostej definicji określającej e-learning jako aplikację informatyczną, której celem jest „uczenie”, czyli wsparcie jej użytkownika w nabywaniu określonych kompetencji (wiedzy, umiejętności, postaw), po taką, zgodnie z którą e-learning to wszelkie działania skierowane na rozwój pracownika, wykorzystujące technologię teleinformatyczną. Pisał o tym też Marek Hyla w swojej książce *Przewodnik po e-learningu* wydanej w 2005 roku⁶.

Mówiąc o e-learningu (takim, jaki najszerszej znamy i rozumiemy), możemy przyjąć, że jest to szeroki wachlarz narzędzi i działań wspierających procesy rozwojowe.

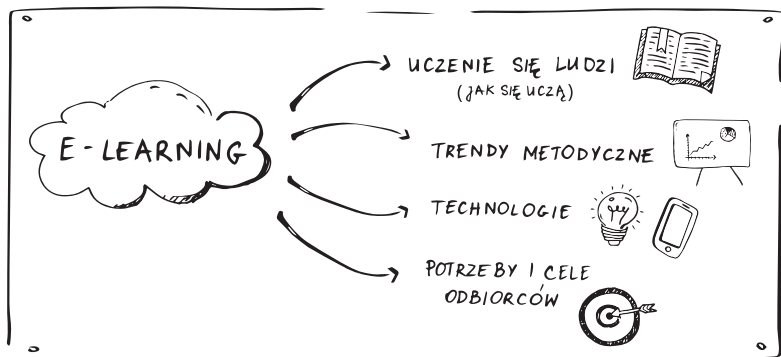
Od wielu lat zajmuję się e-learningiem. Na początku mojej przygody z tą formą nauczania wielokrotnie stykałam się z pytaniami o to, czy e-learning „jest zagrożeniem” dla tradycyjnych metod kształcenia, czy „wyprze” z sali szkoleniowej trenera i ucznia oraz – „z czego można, a z czego nie należy” szkolić za pośrednictwem cyfrowych formuł nauczania. Moje odpowiedzi nie były jednoznaczne, bo nie zawsze łatwo jest powiedzieć wprost: TAK lub NIE. Pojawia się dwuznaczne: „to zależy”. Bo wszystko, jak zawsze, zależy od tego, do czego chcemy zastosować nowe technologie szkoleniowe, jakie cele chcemy osiągnąć.

⁶ M. Hyla, *Przewodnik po e-learningu*, Kraków 2005.



Grafika: iPro Sp. z o.o.

Warto jednak pamiętać o tym, że technologia teleinformatyczna czy takie najnowsze rozwiązania, jak sztuczna inteligencja, roboty i superkomputery, dają więcej możliwości działania. Jednak to wciąż nie oznacza, że od razu wyłączają one z użycia dobrze znane metody i stosowane wcześniej formy. Zadałabym raczej pytanie: jaką szansę wnosi e-learning do możliwości rozwojowych w dzisiejszym środowisku pracy? Żyjemy w niezwykle ciekawych czasach, w których zmiana i zarządzanie nią są dużym wyzwaniem, ale też szansą na zbudowanie przewagi konkurencyjnej. Trzeba po nią sięgać, rozwijając nowe kompetencje, wykorzystując potencjał technologii, tworząc silne organizacje, które mają umiejętność przystosowania się do szybko zmieniającego się świata. Taką możliwość bez wątplenia wnoszą nowoczesne technologie, w tym cyfryzacja środowiska uczenia się.



Grafika: iPro Sp. z o.o.

Popatrzmy jednak nieco szerzej na e-learning. Trafną diagnozę zjawiska i próbę jego uporządkowania w okresie owych kilkunastu lat przedstawił wspomniany już Josh Bersin⁷.

Według niego na e-learning należy spojrzeć z szerszej perspektywy, uwzględniając takie dodatkowe czynniki, jak:

- ogólne podejście do uczenia się ludzi, w tym pracowników korporacji,
- przyjęte trendy metodyczne i paradygmaty związane z uczeniem,
- możliwości technologiczne,
- potrzeby odbiorców, czyli uczących się osób.

Takie spojrzenie pozwoli nam lepiej zrozumieć, czym jest e-learning. Przy jego definiowaniu ważny jest bowiem czas i kontekst, w jakim jest on osadzony.

Kiedy cofniemy się do początku XXI stulecia, zobaczymy, że w pierwszych jego latach promowano e-learning jako formę służącą samokształceniu, głównie poprzez e-szkolenia i pokrewne z nimi formy, w tym zajęcia on-line, jak np. wirtualne klasy czy ogólnie zdalny kontakt z ekspertem lub/i tre-

⁷ J. Bersin, *The Disruption...*

nerem. Widać też wtedy było pierwszy zachwyt nad możliwością optymalizowania programów szkoleniowych poprzez elektroniczne formy oraz tworzenie tzw. form mieszanych, potocznie określanych mianem *blended learning*.

W tym czasie kluczową sprawą w projektowaniu optymalnego e-learningu było zapewnienie odpowiedniego podejścia metodycznego i umiejętności budowania e-szkoleń opartych na dobrze znanym modelu Donalda Kirkpatricka.

Na tym etapie mocno kojarzono wprowadzanie szkoleń e-learningowych z wdrażaniem platform LMS (*Learning Management System*), których posiadanie uznawano w tym przypadku za niezbędny warunek. Wśród wielu szkoleniowców do dziś funkcjonuje przekonanie, że e-learning to platforma e-learningowa, a szkolenia „dzieją się” dzięki niej. Takie podejście jest oczywiście błędne. Ponieważ platforma LMS – nazywana też platformą e-learningową – to najczęściej tylko miejsce odtwarzania szkoleń i zbierania danych o aktywności użytkownika z możliwością ich raportowania. Ogólnie rzecz ujmując: miejsce gromadzenia określonych danych.

Warto dodać, że takie podejście, nazwijmy je LMS-owym, w dużej mierze stanowi barierę we wdrażaniu e-learningu w organizacji. Dlaczego? Głównie dlatego, że ta formuła często kojarzy się z systemem nakazowo-nadzorczym typu: „zrób, a ja cię sprawdzę”. Nikt tego nie lubi, a zwłaszcza osoby dorosłe, którym takie podejście przypomina szkołę od tej gorszej i mniej przyjemnej strony.

Eksponowanie wspomnianych wyżej funkcjonalności jako korzyści wynikających z e-learningu w firmach zweryfikowano i zmodyfikowano na rzecz promowania samorozwoju osiąganego z wykorzystaniem metody elektronicznej. I tak e-learning dobrze wpisał się jako formuła szkoleniowa w programy rozwoju talentów. Ukierunkowanie procesów rozwojowych w bardziej świadome działania, skierowane na pojedynczego pracownika oraz upodmiotowienie jego potrzeb (z uwzględnieniem potrzeb biznesowych) wyzwoliło nowe możliwości

dla rozwiązań e-learningowych. Dzięki integracji systemów opartych na technologii informatycznej (w tym platform LMS) połączono procesy zarządzania karierą pracownika – tzw. talentem – z oferowanymi przez firmę ścieżkami szkoleniowymi. W takim kontekście platformy LMS ewoluowały w narzędzie do przejrzystego zarządzania talentami.

Koncepcja talentu w organizacji to temat na inną publikację, niemniej warto zaznaczyć, że są różne definicje tego pojęcia. Talent, jak się ogólnie przyjmuje, to jednostka z wyższym potencjałem w porównaniu z innymi osobami funkcjonującymi w podobnym lub innym środowisku, wyróżniająca się szczególnym poziomem intelektualnym oraz mająca dużą umiejętność nabywania nowych kompetencji, czyli szybko się ucząca. Talent to także potencjał w organizacji, czyli każdy pracownik, któremu stworzymy i dostarczymy określone narzędzia rozwojowe, by wydobyć z niego to, co najlepsze dla niego i w odniesieniu do potrzeb jego firmy. To drugie podejście staje się tym bardziej ryzykowne, im bardziej „na serio” jest stosowane. Jak bowiem wdrażać i promować rozwój talentów jako zjawisko powszechne i jak udostępniać złożone i zgodne z bieżącymi trendami szkolenia bardzo szerokiej grupie osób w czasach, kiedy tempo zmian oraz skala niezbędnych kompetencji rośnie szybciej niż możliwości tworzenia i dostarczania kursów przez działy szkoleń, a ramy budżetowe firm są ograniczone, szczególnie wtedy, kiedy pomiar zwrotu z inwestycji szkoleniowej staje się elementem decydującym o dalszych przedsięwzięciach na rzecz rozwoju pracowników.

Działania szkoleniowe i rozwijanie kompetencji są niezbędne i z tym nikt nie ma odwagi polemizować, ale pojawia się pytanie: jak realizować te procesy? Jak utrzymać aktualny poziom wiedzy i szerzej – kompetencji w firmie, mając na uwadze wskazane wcześniej ograniczenia i wyzwania? Powszechny kryzys gospodarczo-ekonomiczny, kojarzony z upadkiem Lehman Brothers w roku 2008, wykreował nowy model uczenia się. Model, który okazał się bardziej efektyw-

ny od strony finansowej, a jednocześnie konsumujący cały dotychczasowy dorobek w zakresie e-learningu i szkoleń w ogóle, ale również uwzględniający wcześniej wymieniane determinanty polityki szkoleniowej w organizacjach. Pojęcie uczenia się przez całe życie, przesunięcie odpowiedzialności za rozwój na pracownika przy zapewnieniu mu środowiska sprzyjającego uczeniu się stało się na początku pierwszej dekady XXI wieku zjawiskiem powszechnym. I tak pojawił się trend związany z wdrażaniem modelu 70-20-10, opracowanego w połowie lat 90. ubiegłego wieku przez Morgana McCalla, Roberta Eichingera i Michaela Lombardo. Na podstawie badań i doświadczeń stwierdzili oni, że najczęściej i najszybciej dorośli uczą się w praktyce – od kolegów i koleżanek w pracy (np. występujących w roli przełożonego czy mentora) i otrzymując nowe zadania. Według tej koncepcji szkolenia jako metoda nabywania nowych kompetencji znajdują się na szarym końcu. Jednak łączenie nieformalnych i formalnych sposobów uczenia się staje się kluczowe dla rozwoju i zdobywania nowych umiejętności. Kiedy mówimy o „70” i „20”, czyli o sytuacji, gdy człowiek uczy się nieformalnie, w tym głównie od innych, w miejscu pracy (przez doświadczenie), również na podstawie uzyskiwanej informacji zwrotnej, e-learning jest metodą pomocniczą wszędzie tam, gdzie uczenie pojawiało się na styku różnych obszarów i kompetencji w modelu społecznościowym, za pośrednictwem wewnętrznych oraz zewnętrznych mediów społecznościowych. Nauka formalna „10” w naturalny sposób zaadaptowała e-learning jako jedną z metod zdobywania wiedzy. Firmy wciąż poszukują lepszego zastosowania i lepszego sposobu realizacji metody uczenia się w modelu 70-20-10. Za mniej ważny uznają już podział na to, co jest nieformalne i formalne, bo uczenie się przez całe życie zakłada, że zdobywanie kompetencji jest doświadczeniem, które ma miejsce stale, tj. równocześnie na kursach i w trakcie codziennych działań. W tym kontekście platformy LMS zmieniają się w środowisko szkoleniowe i przestają być

wyłącznie platformami zarządzającymi, czyli takimi, na których udostępniamy szkolenia i mierzymy próg ich zaliczania (wykorzystania). Rozbudowane ścieżki szkoleniowe połączone z planowaną ścieżką kariery w organizacji oraz programy talentowe zastępowane są przez programy zaprojektowane tak, by były wykorzystywane tu i teraz. Nauka jest więc coraz mocniej integrowana z bieżącymi potrzebami biznesu. Ten proces wciąż trwa. Znajdujemy się w miejscu, w którym e-learning przekształcił się w pojęcie *digital learning*, dzięki któremu proces przekazywania wiedzy *on demand* („na życzenie”) jest praktycznie jedyną możliwą formą zapewniającą efektywność, szybkość i realność takiego działania.

Dziś rzadko już wdrożenie e-learningu w organizacji utożsamia się z uruchomieniem platformy LMS. Obecnie budowane jest środowisko uczenia się, gdzie odbiorcy mają doświadczać, by móc się uczyć. Przy takim podejściu LMS wydaje się słońiem w składzie porcelany lub olbrzymią zawalidrogą, która stoi na przeszkodzie w dotarciu do celu. A celem jest szybkie dotarcie do odpowiedniej i potrzebnej wiedzy, by podejmowane działania i decyzje biznesowe miały jak najlepsze przełożenie na codzienne czynności i przynosiły oczekiwane efekty.

E-learning zmierza w kierunku coraz bardziej inteligentnych systemów (*intelligent learning*), które będą w stanie zapewnić nam dostęp do tych informacji i wiedzy (formalnej i nieformalnej) szybko oraz w kontekście, w jakim się znajdujemy w danym momencie. Pozwolą też wyprzedzić nasze przyszłe zapotrzebowanie, czyli odpowiedzieć na pytanie, co w najbliższej przyszłości przy obecnych uwarunkowaniach będzie nam niezbędne do dalszej pracy. To już się dzieje. Systemy LMS globalnych, dużych rozwiązań, opartych na modelu *cloud*, już dziś oferują takie możliwości. Gromadzą setki, tysiące zanonimizowanych danych (*big data*), na podstawie których w dużej skali jesteśmy w stanie przewidywać trendy i tendencje występujące w określonych obszarach aktywności.