

Marlena Plebańska



Platforma e-learningowa jako trzon systemu zarządzania wiedzą pracowników

Praca naukowa, która dowodzi, że e-learning jest nie tylko nowoczesną platformą transferu wiedzy, ale staje się systemem zarządzania wiedzą.

edu-Libri

Marlena Plebańska

Platforma e-learningowa

jako trzon systemu
zarządzania
wiedzą pracowników

edu-Libri

Kraków–Warszawa 2013

[Kup książkę](#)

© edu-Libri s.c. 2013

Redakcja merytoryczna i korekta: Agnieszka Niegowska

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS

Recenzenci: prof. dr hab. inż. Bogdan Galwas

dr hab. Agnieszka Sopińska prof. SGH

Książka dofinansowana przez LPE Sp. z o.o.



Wydawnictwo edu-Libri

ul. Zalesie 15, 30-384 Kraków

e-mail: edu-libri@edu-libri.pl

Skład i łamanie: GRAFOS

Druk i oprawa: Sowa Sp. z o.o.

Warszawa

ISBN (druk) 978-83-63804-26-8

ISBN e-book (PDF) 978-83-63804-27-5

ISBN e-book (epub) 978-83-63804-28-2

ISBN e-book (mobi) 978-83-63804-29-9

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wstęp	7
1. Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy pracowników	13
1.1. Gospodarka oparta na wiedzy	13
1.2. Geneza pojęcia wiedza jako bazowej wartości przedsiębiorstwa	27
1.3. Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa	36
1.4. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie – rola pracownika.....	43
1.5. Rola pracowników w procesach i modelach zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach	55
2. Realizacja strategii zarządzania wiedzą pracowników w przedsiębiorstwach ..	80
2.1. Strategie zarządzania wiedzą pracowników	80
2.2. Uwarunkowania wdrożenia zarządzania wiedzą pracowników	94
2.3. Procesy zarządzania wiedzą pracowników w przedsiębiorstwie	107
2.4. Systemy, narzędzia i techniki wspierające zarządzanie wiedzą pracowników	128
3. Platforma e-learningowa jako trzon systemu zarządzania wiedzą pracowników	150
3.1. E-learning w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu	150
3.2. Platforma e-learningowa jako trzon systemu zarządzania wiedzą pracowników – charakterystyka, przegląd możliwości	160
3.3. Wykorzystanie platformy e-learningowej w przedsiębiorstwie w ujęciu podstawowym	182
3.4. Wykorzystanie platformy e-learningowej w przedsiębiorstwie w ujęciu zaawansowanym	202
4. Wykorzystanie platform e-learningowych w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badania	210
4.1. Polski rynek e-learningu w kontekście rynków międzynarodowych.....	210
4.2. Wyniki badań autorskich prowadzonych w polskich przedsiębiorstwach w zakresie poziomu wdrożenia oraz wykorzystania platform e-learningowych	218
4.3. Modele wykorzystania platformy e-learningowej jako trzonu systemu zarządzania wiedzą pracowników	239
4.4. Weryfikacja opracowanych modeli wykorzystania platformy e-learningowej jako trzonu systemu zarządzania wiedzą pracowników	260

5. Studium przypadku – model wdrożenia platformy e-learningowej jako trzonu systemu zarządzania wiedzą pracowników na przykładzie Orange Polska	266
5.1. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa	266
5.2. Opis platformy e-learningowej Saba – charakterystyka, przegląd możliwości	271
5.3. Koncepcja wdrożenia platformy e-learningowej Saba jako trzonu systemu zarządzania wiedzą pracowników	279
5.4. Wykorzystanie platformy e-learningowej jako trzonu systemu zarządzania wiedzą pracowników	287
Zakończenie	344
Załącznik 4.1	348
Załącznik 4.2	352
Załącznik 4.3	362
Załącznik 4.4	363
Załącznik 4.5	365
Bibliografia	367
Indeks	378

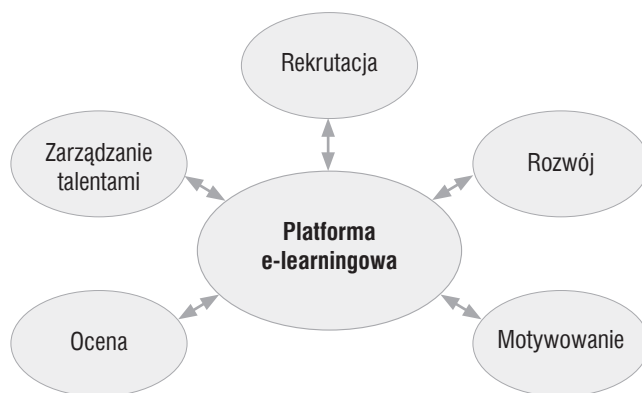
nikach oraz grupach pracowniczych przez zarządzanie kompetencjami, zarządzanie systemem szkoleniowym, zarządzanie rekrutacją, motywacją, oceną rozwoju wiedzy i talentami itp. Zintegrowany w ten sposób system może zostać połączony z systemem finansowym przedsiębiorstwa, dzięki czemu wszelkie działania w zakresie zarządzania wiedzą pracowników danego przedsiębiorstwa mogą zostać zintegrowane z działaniami finansowymi, np. system oceny kompetencji może zostać połączony z systemem finansowego motywowania, a system zarządzania talentami z systemem gratyfikacji finansowych, np. w postaci premii czy stypendiów.

Różnorodność wykorzystania i dostosowania zaawansowanej platformy e-learningowej do potrzeb przedsiębiorstwa jest ogromna. Pozwala na stopniowe wdrażanie poszczególnych modułów w tempie i czasie uzależnionym od możliwości i potrzeb danego przedsiębiorstwa. Ze względu na tak duży wachlarz możliwości wdrożeń i wykorzystania platformy e-learningowej pojęcia e-learningu oraz platformy e-learningowej są tak różnie definiowane, począwszy od prostego systemu obsługi szkoleń, a skończywszy na pełnym środowisku zarządzania wiedzą pracowników w przedsiębiorstwach. Możliwości wykorzystania platformy e-learningowej przedstawione zostały w kolejnym podrozdziale.

3.2. Platforma e-learningowa jako trzon systemu zarządzania wiedzą pracowników – charakterystyka, przegląd możliwości

Platforma e-learningowa to system informatyczny, który zapewnia zarządzanie rozwojem pracowników w ujęciu podstawowym, a w przypadku platform zaawansowanych realizację procesów zarządzania wiedzą pracowników w przedsiębiorstwie. Platforma e-learningowa jest infrastrukturą systemowo-narzędziową przeznaczoną na potrzeby pracy w środowisku mieszanym (wirtualnym oraz tradycyjnym). To system oparty na bazie danych konsolidującej dane wszystkich pracowników wraz z ich strukturą i osadzeniem w hierarchii oraz kulturze organizacyjnej. Platforma e-learningowa jest środowiskiem, które pozwala kierować procesem zarządzania wiedzą pracowników. Zaczynając od implementacji strategii zarządzania wiedzą pracowników na platformie przez realizację procesów rekrutacji, rozwoju pracowników, motywowania, oceniania itp. Platforma e-learningowa ma budowę modułową: przedsiębiorstwa mogą wdrażać w dowolnej kolejności poszczególne moduły, stosownie do swoich potrzeb biznesowych oraz realiów funkcjonowania.

Przedsiębiorstwa wdrażają platformy e-learningowe w różnej formie, począwszy od wdrożenia podstawowych funkcjonalności przez modułowe wdrażanie lub konsolidację platformy z modułami zaawansowanymi. Modułową budowę platformy e-learningowej przedstawia rysunek 3.3.



Rysunek 3.3. Modułowa budowa platformy e-learningowej

Źródło: opracowanie własne.

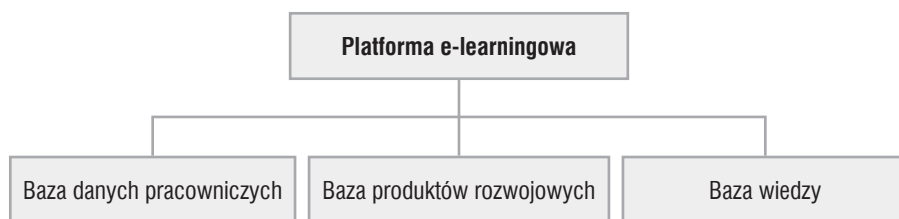
Podstawowy moduł – Rozwój – zapewnia prowadzenie szerokich procesów rozwojowych w zakresie szkoleń zarówno stacjonarnych, jak i e-learningowych. Przez wyznaczenie celów pracowników, w powiązaniu z systemem motywacyjnym, oceną kompetencji i realizacji produktów rozwojowych, wymianą wiedzy w bazie wiedzy oraz rozwijaniem talentu. Wdrożona już w podstawowym module platforma e-learningowa jako system rozwoju pracowników umożliwia dynamiczne, scentralizowane procesy związane z obsługą procesów rozwojowych bazujących na bazie wiedzy pracowników, utworzonej na platformie e-learningowej, co pozwala na administrowanie wszelkimi działaniami rozwojowymi prowadzonymi w środowisku zarówno tradycyjnym, jak i wirtualnym.

Pozostałe moduły, które pozwalają zarządzać takimi obszarami, jak rekrutacja, szkolenia czy kompetencje, również stają się już standardem platform e-learningowych. W ramach zarządzania rekrutacją przedsiębiorstwo może tworzyć własną bazę ogłoszeń, zautomatyzować proces aplikacyjny, korzystać z możliwości analizowania zgłoszeń, które nadesłano, czy wykorzystywać moduły służące raportowaniu. Procesy rekrutacyjne mogą mieć charakter rekrutacji wewnętrznych oraz zewnętrznych. Na podstawie raportów z platformy e-learningowej pracownicy mogą zostać automatycznie przekwalifikowani na inne stanowisko niż to, które zajmują. Zarządzanie kompetencjami za pomocą platformy nie tylko ułatwia mapowanie luk kompetencyjnych pracowników, ale również daje możliwość automatycznego przydzielenia pracownikom produktów rozwojowych bądź ustalenia całych ścieżek kompetencyjnych, a na podstawie ich realizacji określenia profili kompetencyjnych czy oceny kompetencji poszczególnych pracowników. Uzupełnieniem procesów zarządczych w ramach rozwoju kompetencji w przedsiębiorstwie oraz procesów rekrutacyjnych jest zarządzanie rozwojem pracowniczym. Taka funkcja umożliwia przedsiębiorstwu włączenie w proces edukacyjny takich metod edukacji jak e-learning, pozwalających na monitoring postępów poszczególnych pracowników, a co za tym idzie stałą kontrolę poziomu realizacji celów przedsię-

biorstwa. Platforma e-learningowa zapewnia zarządzanie wiedzą pracowników, pozwala na elastyczne dostosowanie technologii do indywidualnych potrzeb zarówno przedsiębiorstwa, jak i indywidualnych pracowników. Elastyczność platform e-learningowych umożliwia też rozszerzanie ich o dodatkowe funkcje, np.: możliwość przeprowadzania badań, tworzenia ścieżek kompetencji, baz projektów, baz ekspertów.

Modułem wkomponowanym w platformę e-learningową jest również moduł zapewniający możliwość tworzenia produktów rozwojowych z poziomu platformy e-learningowej, LCMS (Learning Content Management System). Moduł ten daje możliwość tworzenia e-szkoleń na podstawie gotowych szablonów wizualnych i może stanowić integralną część platformy bądź być zewnętrznym systemem zintegrowanym z platformą e-learningową. Może być on wykorzystywany jako narzędzie umożliwiające tworzenie prostych prezentacji multimedialnych czy e-szkoleń na potrzeby przedsiębiorstwa.

Platforma e-learningowa wdrożona w przedsiębiorstwie może zostać udostępniona pracownikom z poziomu zarówno sieci internet, jak i sieci intranet. Dla pracowników pełni ona funkcje portalu edukacyjnego wkomponowanego w portal korporacyjny – odpowiednio wdrożona może sprawować funkcje portalu edukacyjnego w sposób niewidoczny dla jej użytkownika końcowego, pracownika, dając wrażenie, jakby poruszał się po stronach WWW. Stała wymiana wiedzy oraz kompleksowa jej integracja są możliwe dzięki połączeniu platformy e-learningowej z bazami danych oraz bazami wiedzy. Przykładową integrację prezentuje rysunek 3.4.



Rysunek 3.4. Przykładowa integracja elementów platformy e-learningowej

Źródło: opracowanie własne.

Platformy e-learningowe charakteryzują się dość podobną bazą funkcjonalności, w związku z czym podstawowym pytaniem przy wyborze platformy e-learningowej jest to, w jakim stopniu odpowiada on obecnym i przyszłym potrzebom przedsiębiorstwa. Z platformy e-learningowej korzysta jednocześnie wielu użytkowników rozproszonych terytorialnie, o różnych profilach działalności: szeregowi pracownicy, menedżerowie, dział HR, firmy współpracujące itp. Niejednokrotnie użytkowników platform można liczyć w dziesiątkach tysięcy. Zarządzanie tak wielką i tak zróżnicowaną grupą użytkowników stanowi złożony proces. Platformy

e-learningowe rozwiązują kompleksowo problem zarządzania użytkownikami za pomocą odpowiednio profilowanych grup użytkowników. Profilowanie użytkowników platformy e-learningowej jest zależne od kilku czynników, a mianowicie funkcji, jaką spełnia platforma e-learningowa i zbudowany na niej system zarządzania wiedzą pracowników, struktury przedsiębiorstwa, funkcji poszczególnych użytkowników platformy e-learningowej w przedsiębiorstwie, strategii funkcjonowania zarządzania wiedzą pracowników. Profile użytkowników wiążą się nie tylko z usystematyzowaniem poszczególnych użytkowników bądź grup użytkowników, ale przede wszystkim z przydzieleniem użytkownikom odpowiednich praw dostępu do platformy e-learningowej, czyli prawa jej użytkowania. Najczęściej platformy e-learningowe wyposażone są w standardowe profile użytkowników z przydzielonymi grupami standardowych praw dostępu każdego profilu. Administrator platformy ma wszelkie możliwości do tworzenia własnych profili użytkowników i przydzielania im odpowiednich uprawnień. Podstawowym serwisem oferowanym przez platformę jest usługa WWW – strony dostępne przez przeglądarkę internetową wykorzystywane są zarówno do wielokierunkowego transferu wiedzy, jak i do udostępniania wiedzy administracyjno-organizacyjnej. Za poprawne funkcjonowanie serwisu WWW odpowiada specjalnie do tego celu przeznaczony serwer. Kolejnym ważnym narzędziem programowym jest serwer aplikacji, do którego zadań należy udostępnianie aplikacji (umożliwienie zdalnego ich wykorzystania) oraz udostępnianie środowisk symulacyjnych (komercyjnych oraz tworzonych na potrzeby określonego kursu, np. języka Java, Flash, HTML). Dzięki temu serwerowi możliwe jest również uczestniczenie kursantów w eksperymentach zdalnych.

Kompleksowa obsługa tak zintegrowanych procesów powoduje, iż platformy e-learningowe muszą spełniać wiele funkcji, niezależnie od poziomu ich wdrożenia. Ogólny schemat podziału funkcji platform e-learningowych ilustruje podział ze względu na czynności operacyjne wykonywane w obrębie platformy e-learningowej. Wyjaśnia on procesy zachodzące w ramach platform e-learningowych wykorzystywanych jako systemy zarządzania wiedzą pracowników. Biorąc pod uwagę procesy, jakie mogą zachodzić w przedsiębiorstwie przy udziale platform e-learningowych, możemy wyróżnić szereg funkcji realizowanych przez platformy e-learningowe. Podział podstawowych funkcji platformy e-learningowej z uwzględnieniem dziesięciu kategorii przedstawia tabela 3.1.

1. Rekrutacja.
2. Rozwój.
3. Motywowanie.
4. Ocena pracowników.
5. Zarządzanie talentami.
6. Zarządzanie zasobami wiedzy.
7. Zarządzanie użytkownikami.
8. Zarządzanie płatnościami.
9. Zarządzanie innowacjami.
10. Zarządzanie procesem komunikacji.

Tabela 3.1. Podział podstawowych funkcji platformy e-learningowej

Rekrutacja	Rozwój	Motywowanie	Ocena	Zarządzanie talentami	Zarządzanie zasobami wiedzy	Zarządzanie użytkownikami	Zarządzanie płatnościami	Zarządzanie innowacjami	Zarządzanie procesem komunikacyjnym
Opracowywanie wewnętrznych ofert rekrutacyjnych oraz ich dystrybucja	Systematyzacja wiedzy	Tworzenie programów motywacyjnych	Tworzenie modeli okresowej oceny pracowniczej	Wyszukiwanie talentów	Dodawanie nowych zasobów wiedzy	Dodawanie nowych użytkowników	Implementacja modułu płatności za szkolenia	Implementacja bazy pomysłów innowacyjnych	Implementacja synchronicznych oraz asynchronicznych kanałów komunikacji
Opracowywanie zewnętrznych ofert rekrutacyjnych oraz ich dystrybucja	Dystrybucja wiedzy	Realizacja programów motywacyjnych	Realizacja pełnego procesu oceny pracowniczej	Tworzenie ścieżek rozwojowych dla talentów	Profilowanie zasobów wiedzy	Usuwanie użytkowników	Obsługa płatności produktów rozwojowych	Zarządzanie procesem zgłaszania pomysłów	Zarządzanie procesem przydzielania uprawnień do korzystania z kanałów komunikacyjnych produktów rozwojowych
Ewaluacja procesu rekrutacji	Testowanie wiedzy	Bieżąca realizacja działań motywacyjnych	Ewaluacja oceny pracowniczej	Monitoring rozwoju talentów	Dystrybucja zasobów wiedzy	Profilowanie użytkowników	Archiwizacja procesu realizacji transakcji	Wyłanianie najlepszych pomysłów	Zarządzanie procesem przydzielania uprawnień do korzystania z kanałów komunikacyjnych użytkowników
Archiwizacja historii procesu rekrutacji	Raportowanie wiedzy	Ewaluacja programów oraz działań motywacyjnych	Implementacja systemu kompetencyjnego	Tworzenie ofert rekrutacyjnych dla talentów	Usuwanie zasobów wiedzy	Ewaluacja działań użytkowników	Zarządzanie procesem przekazywania do realizacji pomysłów innowacyjnych	Archiwizacja procesów komunikacyjnych	Archiwizacja procesów komunikacyjnych
	Propagowanie procesu nauczania				Archiwizacja zasobów wiedzy oraz historii ich użycia			Archiwizacja pomysłów	Komunikacja marketingowa
	Tworzenie procesów rozwojowych				Testowanie wiedzy				
	Ewaluacja procesów rozwojowych				Raportowanie wiedzy i tworzenie materiałów na platformie				

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyki poszczególnych modułów platform e-learningowych i ich funkcji przedstawione zostaną w punktach.

1. Rekrutacja.

1.1. Opracowywanie wewnętrznych ofert rekrutacyjnych oraz ich dystrybucja – moduł służący do opracowywania ofert rekrutacyjnych przeznaczonych do dystrybucji wewnątrz przedsiębiorstwa. Wewnętrzne oferty rekrutacyjne tworzone są na platformie e-learningowej oraz dystrybuowane za jej pośrednictwem wśród pracowników w procesach rekrutacji wewnętrznej. Oferty mogą być dystrybuowane przez platformę wśród wszystkich pracowników lub wśród wybranych grup pracowników. Wewnętrzne oferty rekrutacyjne tworzone są na podstawie danych pochodzących z systemu oceny kompetencji, w których to każde stanowisko opisane jest przez role, te zaś – przez kompetencje określone na indywidualnym poziomie dla każdego stanowiska. W przypadku ofert wewnętrznych dystrybucja ofert rekrutacyjnych przebiega również za pośrednictwem platformy: przez konsolidację jej z modułem pocztowym. Każdy z pracowników otrzymuje na swoją skrzynkę e-mailową wiadomość o prowadzonej rekrutacji oraz wykaz szczegółowych wytycznych co do stanowiska, na które prowadzona jest rekrutacja. Pracownik zainteresowany udziałem w procesie rekrutacyjnym może również za pośrednictwem platformy zgłosić swój udział w rekrutacji. Często też pierwsze etapy procesu rekrutacyjnego prowadzone są w sieci w ramach funkcjonowania platformy e-learningowej, np. podstawowe testy kompetencyjne, testy językowe czy podstawowe zadania rekrutacyjne.

1.2. Opracowywanie zewnętrznych ofert rekrutacyjnych oraz ich dystrybucja – moduł służący do opracowywania ofert rekrutacyjnych przeznaczonych do dystrybucji w zewnętrznym środowisku przedsiębiorstwa. Zewnętrzne oferty rekrutacyjne tworzone są na platformie e-learningowej oraz dystrybuowane za jej pośrednictwem na rynku zewnętrznym poza przedsiębiorstwem. Zewnętrzne oferty rekrutacyjne, podobnie jak wewnętrzne, tworzone są na podstawie danych pochodzących z systemu oceny kompetencji, w których to każde stanowisko opisane jest przez role, te zaś – przez kompetencje określone na indywidualnym poziomie dla każdego stanowiska. Toteż każda oferta zawiera bardzo dokładny opis stanowiska, na które przebiega rekrutacja. W przypadku ofert zewnętrznych dystrybucja ich przebiega również za pośrednictwem platformy, w ramach jej koordynacji z portalem korporacyjnym, przez który oferta dystrybuowana jest poza przedsiębiorstwem. Osoby zainteresowane udziałem w procesie rekrutacyjnym mogą za pośrednictwem platformy (która jest dla niech widoczna w postaci strony WWW) zgłosić swój udział w rekrutacji. Podobnie jak w przypadku wewnętrznych ofert rekrutacyjnych, pierwsze etapy procesu rekrutacyjnego mogą być prowadzone w sieci za pośrednictwem platformy e-learningowej, np. podstawowe testy kompetencyjne, testy językowe czy podstawowe zadania rekrutacyjne.

1.3. Ewaluacja procesu rekrutacji – moduł przeznaczony do ewaluacji procesu rekrutacji w zakresie:

- analizy efektywności opracowywania ofert rekrutacyjnych,
- analizy efektywności dystrybucji ofert rekrutacyjnych,

- analizy efektywności odpowiedzi na oferty rekrutacyjne,
- analizy efektywności jakości ofert rekrutacyjnych.

Analizy we wszystkich wskazanych zakresach prowadzone na podstawie danych oraz raportów z platformy e-learningowej mogą mieć charakter ilościowy lub jakościowy. Kształt analizy uzależniony jest od indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa. Analizy ilościowe przybierają najczęściej formę raportów, natomiast analizy jakościowe to obszernie opisy badające efektywność jakości opracowania ofert w stosunku do kompetencji zrekrutowanych pracowników.

1.4. Archiwizacja historii procesu rekrutacji – moduł przeznaczony do archiwizacji wszystkich ofert rekrutacyjnych wewnętrznych oraz zewnętrznych utworzonych oraz rozdystrybuowanych w ramach platformy e-learningowej, jak również wszelkich operacji (procesów) na niej wykonanych, zawierających informacje na temat czasów utworzenia oraz realizacji poszczególnych procesów rekrutacyjnych oraz wyników ewaluacji poszczególnych rekrutacji. Archiwizacja danych zawierających historię procesów rekrutacyjnych może zostać ograniczona czasowo i zakresowo.

2. Rozwój.

2.1. Systematyzacja wiedzy – udostępnione na platformie e-learningowej materiały dydaktyczne wykorzystywane są wielokrotnie w różny sposób. Aby było to możliwe, muszą zostać usystematyzowane na platformie e-learningowej. Systematyzacja dotyczy zarówno kategoryzacji, jak i skatalogowania materiałów dydaktycznych. Platformy e-learningowe pozwalają na tworzenie hierarchicznej struktury katalogów wiedzy na platformie e-learningowej, jak również personalizację stref użytkowników z podziałem uwzględniającym strukturę przedsiębiorstwa oraz indywidualne potrzeby poszczególnych użytkowników-pracowników platformy e-learningowej. Ponadto zapewniają dodawanie różnego typu treści dydaktycznych w dowolne miejsce struktury katalogów. Materiały dydaktyczne na platformie e-learningowej wykonane zarówno zewnętrznie, jak i wewnętrznie mogą przyjmować różną formę multimedialną, np. dokumentów elektronicznych, testów, zadań, prezentacji multimedialnych, kursów w standardzie IMS, SCORM, AICC. Bez względu na formę multimedialną mogą one zostać osadzone w dowolnym miejscu struktury platformy e-learningowej oraz udostępnione dowolnie określonej grupie odbiorców.

2.2. Dystrybucja wiedzy – polega na udostępnianiu odpowiedniej wiedzy odpowiednim użytkownikom-pracownikom platformy e-learningowej. Dystrybucja wiedzy pozwalająca w ten sposób profilować użytkowników-pracowników wynika z zasad profilowania wiedzy. Platformy e-learningowe umożliwiają grupowanie materiałów dydaktycznych w katalogi dostępne odpowiednim profilom użytkowników. Profilowanie materiałów dydaktycznych dotyczy nie tylko materiałów dydaktycznych dostępnych grupom użytkowników, ale również materiałów dla indywidualnych użytkowników. Profilowanie wiedzy w ścisły sposób powiązane jest z profilowaniem użytkowników: każdy typ użytkowników platformy (administrator, trener, kursant) korzysta z odmiennych treści dydaktycznych (np. podręcznik administratora, wskazówki metodyczne dla trenera, sylabus dla kursanta). Ponadto

platforma e-learningowa umożliwia profilowanie funkcji i narzędzi dostępnych z poziomu platformy pod kątem typu oraz indywidualnych potrzeb pracowników.

2.3. Testowanie wiedzy – platforma e-learningowa umożliwia tworzenie oraz prowadzenie testów wiedzy w kontekście zarówno celów biznesowych przedsiębiorstwa, jak i indywidualnych potrzeb użytkowników. Testowanie wiedzy może odbywać się na platformie e-learningowej przez przeprowadzanie różnego typu testów, umiejętności czy kompetencji bądź w pełni zautomatyzowaną ocenę zadań otwartych oraz automatyczną weryfikację zadań pracowniczych czy zadań rozwojowych. Cel testowania, poziom merytoryczny, zakres tematyczny oraz forma multimedialna testów są w pełni uzależnione od potrzeb przedsiębiorstwa. Automatyzacja procesu testowania wiedzy nie tylko zapewnia przedsiębiorstwu szybkość, jednolitą ocenę organizacyjnego poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji, ale też daje jej duże możliwości analityczne w zakresie porównywania wiedzy oraz analizowania poziomu i jakości wiedzy organizacyjnej, m.in. w zakresie przyrostów i spadków wiedzy, obiegu wiedzy, skuteczności działania różnego typu produktów rozwojowych na poziomie kompetencji, bądź też tworzenia analiz porównawczych, np. między działami.

2.4. Raportowanie wiedzy – platforma e-learningowa umożliwia monitorowanie i rejestrowanie wszelkich działań użytkowników realizowanych za jej pośrednictwem, zapewnia możliwość tworzenia różnego typu raportów w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa. Standardowo platformy posiadają wbudowane systemy raportowania, zapewniające raportowanie wykorzystania produktów rozwojowych, czasów spędzonych na platformie e-learningowej, realizację planów rozwojowych, programów certyfikacyjnych, wykorzystanie działań prowadzonych na bazie wiedzy, raportowanie strumieni przepływu wiedzy, raportowanie nadawców oraz odbiorców wiedzy, raportowanie źródeł wiedzy itp.

2.5. Propagowanie procesu nauczania – platforma e-learningowa wyposażona jest w szereg narzędzi przeznaczonych do realizacji procesów komunikacyjnych, w tym również działań mających charakter realizacji procesów propagujących cele organizacyjne, kanon zachowań, postawy obowiązujące w danym przedsiębiorstwie, w tym również propagowanie procesu uczenia się. Do najczęściej spotykanych narzędzi propagowania procesu uczenia się należą: portal internetowy (który może funkcjonować w ramach platformy), newslettery, fora dyskusyjne, chaty, FAQ. Wszystkie te narzędzia dostępne są z poziomu platformy e-learningowej. Częstymi procesami z zakresu zarządzania wiedzą pracowników realizowanymi za pośrednictwem platformy e-learningowej są cykliczne newslettery, tematyczne chaty oraz fora dyskusyjne prowadzone za jej pośrednictwem, spotkania *online* z ekspertami oraz managementem, burze mózgów *online* itp.

2.6. Tworzenie procesów rozwojowych – platforma e-learningowa zapewnia możliwość tworzenia procesów rozwojowych. Procesy te budowane są indywidualnie lub dla określonych grup pracowniczych. Proces rozwojowy to określona w czasie ścieżka rozwoju kompetencji, zbudowana z produktów rozwojowych oraz zadań rozwojowych, które ma wykonać pracownik. Na platformie e-learningowej procesy rozwojowe mogą być budowane przez pracowników indywidualnie,

samodzielnie lub pracownikom przez przełożonych bądź całym grupom pracowniczym, pionom bądź działom przez zespół HR. Struktura, poziom merytoryczny oraz zawartość ścieżki rozwojowej uzależnione są od potrzeb rozwojowych wynikających z samooceny pracownika, okresowej oceny kompetencji pracowniczych, kontekstu realizowanych przez pracownika działań, kontekstu indywidualnej ścieżki kariery itp.

2.7. Ewaluacja procesów rozwojowych – realizacja procesów rozwojowych jest na bieżąco monitorowana oraz raportowana, a sposób zapisu danych z realizacji procesów rozwojowych zapewnia kontekstową wielopoziomową analizę różnym komórkom przedsiębiorstwa. Przez działania ewaluacyjne procesów rozwojowych przedsiębiorstwo może zdobyć informacje na temat poziomu realizacji zadań, ale też kompleksową informację na temat poszczególnych pracowników – nie tylko w zakresie nabywania nowych kompetencji czy podwyższania poziomu kompetencji już posiadanych, lecz również w zakresie szeroko pojętej systematyczności, dbałości o rozwój, chęci dzielenia się własną wiedzą, dostarczania oraz pobierania wiedzy z przedsiębiorstwa.

3. Motywowanie.

3.1. Tworzenie programów motywacyjnych – platforma e-learningowa daje możliwość tworzenia programów motywacyjnych opartych na bazie wiedzy oraz bibliotece projektów rozwojowych. Programy motywacyjne mogą mieć również charakter finansowy, skorelowany z systemem wynagrodzeń (np. częściowe uzależnienie wysokości premii od wyników realizacji zadań rozwojowych) lub pozafinansowy (nagrody pozafinansowe, np. udział w dodatkowych zadaniach rozwojowych czy trudniejszych, bardziej rozwojowych projektach).

3.2. Realizacja programów motywacyjnych – platforma e-learningowa zapewnia dynamiczną, automatyczną realizację programów motywacyjnych. Program motywacyjny tworzony jest przez dział HR we współpracy z bezpośrednimi przełożonymi poszczególnych pracowników. Przebiega on również w ścisłej korelacji z systemem oceny kompetencji poszczególnych pracowników: działania motywacyjne wyznaczane są w korelacji z zadaniami motywacyjnymi. Przebieg ich realizacji monitorowany jest przy użyciu mechanizmów raportowania platformy e-learningowej. Ponadto mechanizmy platformy e-learningowej zapewniają również działania motywacyjne *ad hoc* wynikające z dynamiki oraz specyfiki biznesowej przedsiębiorstwa, konieczności wprowadzenia zmian w stosunku o wcześniej zaplanowanych działaniach rozwojowych itp.

3.3. Bieżąca realizacja działań motywacyjnych – platforma e-learningowa zapewnia realizację bieżących działań motywacyjnych realizowanych *ad hoc* w stosunku do pojawiających się na bieżąco potrzeb biznesowych. Działania takie wynikają z potrzeb, jakie występują w przedsiębiorstwie, np. przy realizacji nowych projektów czy nowych produktów, które pojawiły się w przedsiębiorstwie już po określeniu oraz wprowadzeniu na platformę programów motywacyjnych.

3.4. Ewaluacja programów oraz działań motywacyjnych – dostępna na platformie w sposób dynamiczny. Przez interfejs oraz funkcjonalności platformy zbierane są wszelkie informacje dotyczące efektywności realizacji programów

motywacyjnych. Przez system odpowiednio zaprojektowanych raportów przedsiębiorstwo może dowiedzieć się, jak, w jaki sposób, w jakim czasie, z jaką aktywnością realizowane są przez pracowników działania rozwojowe oraz skorelowane z nimi działania motywacyjne.

4. Ocena.

4.1. Tworzenie modeli okresowej oceny pracowniczej – platforma e-learningowa zapewnia implementowanie modeli oceny kompetencji pracowniczej. Za pośrednictwem platformy e-learningowej możliwa jest ocena metodą zarówno 180, jak i 360 stopni. Okresowa ocena pracownicza (OOP) jest jednym z narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkowanym na wzrost efektywności przedsiębiorstwa. Podstawowym zadaniem OOP jest dostarczanie pracownikom informacji zwrotnej zarówno o jakości ich pracy, jak i o zdiagnozowanych potrzebach oraz możliwościach rozwojowych. System OOP obejmuje nie tylko ocenę efektów pracy danego pracownika, ale także diagnozę jego kompetencji, również zaimplementowanych na platformie e-learningowej, niezbędnych do efektywnego realizowania postawionych mu zadań. Na podstawie uzyskanych wyników przygotowywane są zbiorcze i indywidualne raporty, zawierające informacje na temat określonych potrzeb rozwojowych pracowników oraz rekomendowanych dla nich zadań zaimplementowanych na platformie e-learningowej w formie rozmaitych produktów rozwojowych. Uwzględniają one jednocześnie realizację założonych przez przedsiębiorstwo celów oraz wyzwań. Dwie najpopularniejsze metody stosowane w procesach OOP to:

- metoda 180 stopni: sposób oceny pracownika dokonywany na podstawie informacji zbieranych z dwóch źródeł – samooceny pracownika oraz oceny dokonanej przez przełożonego,
- metoda 360 stopni: ocena zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób polegająca na przeprowadzeniu badania z użyciem arkuszy obserwacyjnych wśród osób z otoczenia danego pracownika; w skład zespołu oceniającego wchodzi: bezpośredni przełożeni, współpracownicy, równorzędni pracownicy, osoby, którymi zarządza badany pracownik, klienci czy też inne osoby, które chcemy zapytać o opinię na temat badanego pracownika.

Obie metody mogą zostać zaimplementowane na platformie e-learningowej w zależności od tego, która z nich wykorzystywana jest w przedsiębiorstwie.

4.2. Realizacja pełnego procesu oceny pracowniczej – platforma e-learningowa zapewnia realizację pełnej oceny pracowników, niezależnie od wybranej przez przedsiębiorstwo metody rozwojowej. Ocena odbywa się automatycznie dzięki zaimplementowaniu na platformie e-learningowej dynamicznych kwestionariuszy oceny pracowniczej. Wyniki oceny zapisywane są oraz zbierane w bazie danych. Na podstawie ich analizy oceniane są mocne oraz słabe strony pracownika na poziomie każdej kompetencji wchodzącej w zakres przypisanych mu ról, a następnie każdemu z pracowników wyznaczana jest indywidualna ścieżka rozwoju skonstruowana z produktów rozwojowych dostępnych w bazie wiedzy osadzonej na platformie e-learningowej, np. e-szkoleń, szkoleń stacjonarnych, konferencji, działań rozwojowych. Okresowa ocena pracownicza jest działaniem cyklicznym,

w związku z czym efekty realizacji ścieżek rozwojowych przez pracowników są cały czas monitorowane, a następnie podsumowywane na poziomie przedsiębiorstwa w określonych cyklach, najczęściej półrocznych lub rocznych. Ponadto osoby uprawnione mają możliwość bieżącego wglądu w wyniki realizacji ścieżek rozwojowych przez pracowników na platformie e-learningowej (najczęściej są to przełożeni mający wgląd w wyniki swoich pracowników): w każdej chwili mogą sprawdzić, na jakim poziomie realizowana jest ścieżka rozwojowa danego pracownika.

4.3. Ewaluacja oceny pracowniczej – platforma e-learningowa zapewnia stałe możliwości ewaluacyjne za pośrednictwem systemu raportów powiązanych zarówno z oceną pracowniczą, jak i z realizacją ścieżek rozwojowych opracowywanych na jej podstawie. Raporty zawierają dane o różnych możliwościach konfiguracji, dotyczące poziomu kompetencji pracowniczych oraz poziomu ich rozwoju. Ewaluacja oceny pracowniczej odbywa się cyklicznie, w okresach ustalonych przez przedsiębiorstwo, oraz na bieżąco, adekwatnie do potrzeb zachodzących w przedsiębiorstwie.

4.4. Implementacja systemu kompetencyjnego – platforma e-learningowa zapewnia implementację systemu kompetencyjnego, w którym to systemie kompetencje określają dla każdego pracownika komponenty ról przypisanych jego stanowisku, a są to: poziom wiedzy, umiejętności oraz reprezentowane postawy. Na zaimplementowanym w obrębie platformy e-learningowej systemie kompetencyjnym bazuje szereg innych możliwości platformy, takich jak ocena pracownicza, zarządzanie talentami, rozwój pracowników przez rozwój kompetencji.

5. Zarządzanie talentami.

5.1. Wyszukiwanie talentów – platforma e-learningowa zapewnia implementację na bazie systemu okresowej oceny pracowniczej systemu zarządzania talentami. W ramach realizacji produktów rozwojowych realizowanych przez pracowników w ramach ścieżek rozwojowych oraz zadań rozwojowych wyłanianiem są pracownicy osiągający najwyższe wyniki, którzy traktowani mogą być jako talenty. Ponadto na platformie e-learningowej w ramach systemu zarządzania talentami może być prowadzona ewidencja zawodowych osiągnięć pracowników działających na rozmaitych polach oraz poziomach przedsiębiorstwa. Skorelowanie wyników realizacji działań zawodowych z wynikami realizowanymi na ścieżkach rozwojowych pozwala na wyłonienie w przedsiębiorstwie tzw. talentów, czyli osób szczególnie uzdolnionych w jednym z kierunków działania przedsiębiorstwa, a następnie rozwijanie tych pracowników przez delegowanie ich na specjalne programy rozwojowe oraz do udziału w projektach rozwojowych.

5.2. Tworzenie ścieżek rozwojowych dla talentów – zidentyfikowane w przedsiębiorstwie talenty jako niezmiernie cenny kapitał intelektualny przedsiębiorstwa podlegają realizacji specyficznych ścieżek rozwojowych stosownych do obszaru ich talentu. Ścieżki takie definiowane są na platformie e-learningowej, podobnie jak w przypadku stanowisk oraz przypisanych im ról, dotyczą jednak rozwoju nie pojedynczych kompetencji stanowiskowych, lecz rozwoju zidentyfikowanych

talentów. Rozwój ten obejmuje działania rozwojowe prowadzone zarówno w środowisku wirtualnym, jak i w środowisku tradycyjnym.

5.3. Monitoring rozwoju talentów – platforma e-learningowa zapewnia możliwość stałego, bieżącego monitorowania rozwoju talentów realizowanego na platformie e-learningowej i przy jej użyciu. Monitoring ten odbywa się przez realizację cyklicznych oraz bieżących raportów obejmujących kontrolę szeroko pojętych działań rozwojowych talentów, realizowanych oraz administrowanych w ramach platformy e-learningowej.

5.4. Tworzenie ofert rekrutacyjnych dla talentów – poza wyłanianiem oraz rozwijaniem talentów za pośrednictwem platformy e-learningowej przez połączenie platformy z systemem rekrutacyjnym istnieje możliwość tworzenia oraz wyszukiwania specjalistycznych ofert rekrutacyjnych dla talentów. W przypadku rekrutacji na stanowiska specjalistyczne istnieje możliwość zaoferowania stanowiska specjalistycznego talentowi wyłonionemu wewnątrz w przedsiębiorstwie, co wzmacnia również działanie systemu motywacyjnego.

6. Zarządzanie zasobami wiedzy.

6.1. Dodawanie nowych zasobów wiedzy – polega na umieszczaniu w odpowiednich miejscach bazy wiedzy zasobów wiedzy usystematyzowanych w zakresie zawartości merytorycznej oraz formy realizacji.

6.2. Profilowanie zasobów wiedzy – polega na publikowaniu zasobów wiedzy z użyciem odpowiednich mechanizmów synchronicznych i asynchronicznych platformy e-learningowej. Profilowanie następuje przez nadanie zasobom wiedzy odpowiednich praw dostępu dla poszczególnych użytkowników końcowych, dzięki czemu trafiają one do właściwych użytkowników końcowych oraz spełniają postawione przed nimi wymagania.

6.3. Dystrybucja zasobów wiedzy – udostępnianie zasobów wiedzy użytkownikom-pracownikom platformy po uprzednim nadaniu wiedzy odpowiednich profili. Dystrybucja zasobów wiedzy polega na udostępnianiu za pośrednictwem platformy e-learningowej wszelkiego rodzaju materiałów dydaktycznych oraz projektowych, które może odbywać się w sposób synchroniczny i asynchroniczny. Wiedza dostarczana synchronicznie to, mówiąc najprościej, wiedza dostarczana w czasie rzeczywistym – użytkownicy systemu zobowiązani są do zdobywania wiedzy w określonym czasie, co wiąże się z procesem logowania do platformy e-learningowej w odpowiednim momencie w celu korzystania z udostępnianych im zasobów w konkretnym czasie. Wiedza dostarczana asynchronicznie to wiedza dostarczana w czasie nierzeczywistym, czyli udostępniana na platformie w formie różnego typu materiałów dla użytkowników końcowych w wybranym przez nich czasie i miejscu.

6.4. Usuwanie zasobów wiedzy – fizyczne kasowanie zasobów wiedzy z platformy e-learningowej, wiążące się z ich usunięciem z bazy danych.

6.5. Archiwizacja zasobów wiedzy oraz historii ich użycia – platforma przechowuje wszelkiego rodzaju dane, informacje oraz wiedzę w postaci rozmaitych typów plików. Zawartość platformy stanowią pliki różnych formatów: od najprostszych plików tekstowych, html, graficznych, flash, aż po pliki audio-wideo czy też

gotowe e-kursy. Materiały te mogą być przechowywane fizycznie w bazie danych lub w postaci odpowiednio usystematyzowanych i skatalogowanych plików na serwerze. Konstruując zasoby wiedzy na platformę e-learningową, należy zastanowić się nad ich strukturą oraz funkcjonalnością, tak aby konstruowana zawartość nie miała za dużego rozmiaru w stosunku do łączy dostępu dla użytkowników końcowych, a przy tym spełniała założone cele. Zasoby wiedzy udostępnione na platformie e-learningowej zostają zoptymalizowane przez administratora platformy. Wszelkie zaimplementowane na platformę oraz wykorzystywane za jej pośrednictwem zasoby wiedzy zostają na platformie zarchiwizowane.

6.6. Testowanie wiedzy – polega na sprawdzaniu poziomu wiedzy dostarczanej użytkownikom platformy e-learningowej w postaci różnego typu produktów rozwojowych. Testowanie wiedzy przybiera najczęściej charakter testów wiedzy, testów umiejętności czy wręcz pełnych testów kompetencyjnych. Testy sprawdzające mogą stanowić element produktu rozwojowego lub być udostępniane na łamach platformy jako oddzielne produkty rozwojowe. Mogą być konstruowane za pomocą generatorów testów wbudowanych w platformę e-learningową lub za pomocą generatorów zewnętrznych (poza platformą), a następnie wprowadzane na platformę w postaci gotowych produktów.

6.7. Raportowanie wiedzy – umożliwia raportowanie wyników dostarczania wiedzy dla dowolnie wybranej grupy użytkowników w postaci raportów zbiorowych lub dla poszczególnych użytkowników w postaci raportów indywidualnych. Raporty mogą być konstruowane w dowolny sposób oraz zawierać dowolne informacje z puli informacji dostępnych do raportowania. Wszelkie raporty tworzone są przez administratorów platformy e-learningowej.

6.8. Tworzenie i wdrażanie materiałów dydaktycznych w ramach platformy e-learningowej – jedną z najbardziej pracochłonnych czynności w trakcie wdrażania platformy e-learningowej jest przygotowywanie materiałów dydaktycznych. Ogromną zaletą platformy e-learningowej jest możliwość wykorzystania wprowadzonych materiałów dydaktycznych na wiele sposobów. Raz wprowadzona treść może być wykorzystana na wiele sposobów jednocześnie. Platforma taka umożliwia tworzenie treści (materiałów) dydaktycznych, jak również wdrażanie materiałów już istniejących, polegające na:

- publikowaniu materiałów tekstowych – np. artykułów, analiz, wyników badań, całych podręczników – w formacie PDF,
- umieszczaniu łączy do stron internetowych, istniejących niezależnie od platformy e-learningowej,
- udostępnianiu materiałów multimedialnych (szkolenia e-learningowe, grafika, audio, wideo, prezentacje multimedialne),
- przenoszeniu kursów z innych platform e-learningowych (dzięki standardom tworzenia kursów, np. SCORM).

Tworzenie materiałów dydaktycznych odbywa się za pomocą narzędzi platformy. Takimi materiałami mogą być np. kursy, notki, dokumenty, testy, quizy, zadania, krzyżówki edukacyjne, gry edukacyjne. Zarówno tworzenie, jak i wdrażanie

ZARZĄDZANIE

ZARZĄDZANIE

Monografia jest książką habilitacyjną przedstawiającą dorobek badań nad e-learningiem, kojarzonym popularnie tylko z nowoczesnymi technologiami komunikacyjnymi stosowanymi w procesie kształcenia. Tymczasem autorka dowodzi, że jest on nie tylko kontynuacją – znanej z krajów o rozproszonej geograficznie populacji – idei zapobiegania wykluczeniu edukacyjnemu, ale i nowoczesną platformą już nie tylko transferu, ale wręcz zarządzania wiedzą.

Chcąc pokazać szeroką perspektywę wpływów i relacji zachodzących w systemie zarządzania wiedzą pracowników, w publikacji przeanalizowano różne funkcjonujące w polskich przedsiębiorstwach modele wdrożenia systemów zarządzania wiedzą pracowników zbudowanych z wykorzystaniem platformy e-learningowej.

Dr Marlena Plebańska jest absolwentką Politechniki Warszawskiej oraz Szkoły Głównej Handlowej. Specjalizuje się w zarządzaniu wiedzą korporacyjną.

Od 14 lat jest inspiratorem, projektantem i strategiem rozwiązań e-learningowych oraz zarządzania wiedzą w wielu polskich przedsiębiorstwach, aktywnym trenerem i wykładowcą.

www.edu-libri.pl

Wydawnictwo edu-Libri jest nowoczesną oficyną wydawniczą e-publikacji naukowych i edukacyjnych.

Współpracujemy z doświadczonymi redaktorami merytorycznymi oraz technicznymi specjalizującymi się w przygotowywaniu publikacji naukowych i edukacyjnych. Stawiamy na jakość i profesjonalizm łączone z nowoczesnością, a najważniejsze dla nas są przyjemność współtworzenia i satysfakcja z dobrze wykonanego zadania.

Nasze publikacje elektroniczne są dostępne księgarniach internetowych oraz w czytelniku on-line ibuk.pl

Sprzedaż wysyłkową książek drukowanych prowadzi wydawnictwo (zamówienia na adres edu-libri@edu.libri.pl) oraz księgarnia drukarni [SOWA wyczerpane.pl](http://SOWA.wyczerpane.pl)

[Kup książkę](#)