

**Janusz Nowak**\*

**E-LEARNING – KIERUNKI ROZWOJU  
ORAZ GŁÓWNE STRATEGIE ZASTOSOWANIA**

**Wstęp**

E-learning z racji połączenia dwóch głównych, zdawałoby się rozłącznych dziedzin: edukacji i technologii, ma z natury międzydyscyplinarny i złożony charakter, dlatego – między innymi – mimo coraz powszechniejszego wykorzystania we współczesnych procesach edukacyjnych i biznesowych, nie jest dziedziną podlegającą częstym badaniom, zwłaszcza w Polsce.

Mimo to, że technologie e-learningowe wdrażane są na świecie od kilkunastu lat, natomiast dopiero gwałtowny rozwój internetu przyczynił się zarówno do rozpropagowania idei e-learningu i zarządzania wiedzą, jak również do rozwoju funkcjonalności oraz zastosowań tego narzędzia. E-learning dzięki swojemu potencjałowi i rozwojowi porównywany jest do rewolucji, której skutki porównywalne są z tymi, jakie wcześniej na kształcenie wywarło wynalezienie druku i masowa produkcja książek. Biorąc pod uwagę możliwości rozwoju narzędzie/system – idea e-learningu może przynieść efekty wybiegające znacznie dalej<sup>1</sup>.

E-learning jest wdrażany niemal we wszystkich ogniwach systemu edukacyjnego, począwszy od wiedzy na poziomach elementarnych, poprzez studia, jak i wiedzę specjalistyczną oraz biznesową. Obecnie to właśnie wiedza uważana jest za jeden z głównych czynników determinujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku. Pomimo szeregu zastosowań narzędzi e-learningowych w przeróżnych organizacjach, jak np. szkoły, uniwersytety, instytucje samorządowe, organizacje pożytku publicznego, organizacje pozarządowe, czy przedsiębiorstwa, autor skupił swoją uwagę na wykorzystaniu e-learningu w biznesowych aspektach. Celem artykułu jest przedstawienie narzędzia jakim jest e-

---

\*Autor przygotowuje rozprawę doktorską w Katedrze Teorii Pieniądza i Polityki Pieniężnej, pod kierunkiem prof. dr hab. Wiesławy Przybylskiej-Kapuścińskiej.

<sup>1</sup> A. Clarke, *E-learning, nauka na odległość*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa 2007, s. 11.

learning w świetle jego zastosowań dla przedsiębiorstw i instytucji szkolących swoich pracowników. Autor stara się przedstawić zarówno koncepcje rozwojowe, główne strategie oraz ocenę korzyści i zagrożeń wykorzystywania e-learningu z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jak również indywidualnego użytkownika.

## 1. Rozwój e-learningu i główne strategie jego wykorzystania

E-learning w języku polskim określany jest również takimi terminami, jak: nauka na odległość, kształcenie na odległość, zdalna edukacja, nauczanie elektroniczne, e-nauczanie, nauka online lub nauczanie hybrydowe.

Nowsze definicje traktują e-learning jako wykorzystanie technologii internetowych do stworzenia i dostarczenia pełnego spektrum wiedzy, zawierającego szeroki zakres instrukcji, zasobów informacyjnych oraz rozwiązań, których celem jest poprawa prosperowania całej organizacji, czy też lepszego wykorzystania i przyswojenia wiedzy przez pojedynczego użytkownika<sup>2</sup>.

E-learning traktowany był pierwotnie jako wykorzystanie internetu, sieci komputerowych czy nośników cyfrowych do celów edukacyjnych. Historia w ten sposób rozumianego e-learningu sięga połowy lat osiemdziesiątych XX wieku, kiedy wybrane przedsiębiorstwa i organizacje idące z duchem czasu zdołały wprowadzić takie rozwiązania w życie. Poprzez kolejne lata rozwoju technologii i rozpowszechnienia komputerów osobistych, pojawiły się coraz to nowsze i bardziej wydajne rozwiązania, które spowodowały, że e-learning stał się nieodzownym elementem procesów edukacyjnych w różnych aspektach<sup>3</sup>.

Przedstawiona poniżej, krótka historia rozwoju e-learningu na bazie artykułu D. J. Clarke: *Big Bang or Steady Evolution*, dotyczy rozwoju narzędzia w kolebce jego powstania, czyli w Stanach Zjednoczonych<sup>4</sup>. Należy zwrócić uwagę na to, że rozwój technologii informatycznych warunkujących również wykorzystanie e-learningu w Polsce, w stosunku

---

<sup>2</sup> M.J. Roesenberg, *Beyond e-learning*, Pfeiffer, San Francisco 2006, s. 72.

<sup>3</sup> Higher Education Online, <http://www.highereducationonlinereport.com/historyofelearning.html> z dnia 04.10.2008.

<sup>4</sup> D.J. Clarke, Issue, *E-Learning: Big Bang or Steady Evolution*, E-learning Technologies 2002, January 2002, s. 1-2.

do USA, jest opóźniony o kilka lat. Jednak większość trendów i rozwiązań, które pojawiły się na e-learningowym rynku USA przekładają się na rozwój idei i narzędzi wspomagających edukację e-learningową.

Na przełomie lat 80. i 90. dwudziestego wieku to powstanie pierwotnej wersji e-learningu – tzw. **CBT (Computer Based Training)**, czyli nauki z wykorzystaniem komputera. CBT charakteryzował jednostronny przekaz bazujący na materiałach zgromadzonych na nośnikach cyfrowych (najczęściej dysk CD ROM).

Kolejnym etapem rozwoju e-learningu było upowszechnienie **eBooków** (zwane również jako WBT – z ang. *web based training* – czyli nauczanie przez sieć), co w skrócie można zobrazować jako wykorzystanie technologii CBT poprzez Internet. Gdy wzrosła popularność Internetu i narodziły się pierwsze strony www, firmy i organizacje wykorzystujące dotychczas CBT rozpoczęły udostępnianie swoich elektronicznych książek (eBooks) w Internecie. Niestety zawartość i charakter materiałów CBT udostępnianych w sieci (online) nie ewoluował, a jedynie stał się bardziej dostępny.

**EBook połączony ze wsparciem** powstał w odpowiedzi na zapotrzebowanie użytkowników korzystających z zasobów CBT dostępnych online. Kilku e-learningowych pionierów zdecydowało, by wprowadzić elementy interaktywne oraz coaching (nauczyciel/doradca/mentor), co stało się wyznacznikiem powodzenia programów e-learningowych, gdyż od tej pory odizolowani użytkownicy eBooków mieli możliwość interakcji ze sobą nawzajem, jak i z opiekunem.

**LMS (Learning Management System** z ang. System Zarządzania Nauczaniem) – pod koniec lat 90. przemysł e-learningowy doczekał się kolejnego przełomu. Na bazie specjalnie przemodelowanego systemu ERP (*Enterprise Resource Planning* – z ang. planowanie zasobów przedsiębiorstwa), powstały pierwsze Systemy Zarządzania Procesami Nauczania online. Pierwsze LMS oferowały gotowe, a zarazem szablonowe (tzw. z półki – z ang. *off-the-shelf*) platformy do rejestrowania użytkowników, katalogowania kursów, śledzenia postępów oraz raportowania wyników. Był to niewątpliwy przełom, który ułatwiał korzystanie z kursów internetowych oraz pozwalał zarządzać kursami (dostępem do wiedzy), a także monitorować postępy uczestników.

**Wirtualne klasy** – powstawały niezależnie wówczas, gdy kompanie zajmujące się systemami zarządzania procesami edukacyjnymi pochłonięte były rozwojem biznesowych koncepcji LMS. E-zajęcia polegały na synchronicznym przekazywaniu rzeczywistych wydarzeń w

połączeniu z dostępem do zasobów CBT oraz symulacji. Obecnie rozwiązanie to umożliwia swobodny dostęp do zajęć wirtualnych. Podejście to kłóci się natomiast z główną zasadą e-learningu, która mówi o pełnej swobodzie wyboru czasu i miejsca pobierania nauki. Ze względu na charakter wirtualnych klas głównymi instytucjami korzystającymi z tego rozwiązania stały się uczelnie wyższe i uniwersytety.

Najnowszym osiągnięciem rozwijających się technologii e-learningowych jest efekt synergii **pomiędzy e-learningiem i e-zajęciami/ /warsztatami**, co stanowi formułę *blended learning* (z ang. szkolenia mieszane), jednak w pełni w środowisku online. Ta wyszukana metodologia szkoleń asynchronicznych łączy w sobie trzy elementy, które decydują o jej wysokiej efektywności:

- ocena wstępna – pozwalająca na personalizację planu kursów;
- *Live Labs*, czyli dostęp do wirtualnych klas w formie asynchronicznej, dzięki czemu, użytkownicy systemu mają bieżący wgląd w procesy edukacyjne zachodzące w e-klasach;
- zestaw narzędzi pozwalających użytkownikom utrzymać zaangażowanie w proces edukacji oraz ułatwić odbiór przekazu<sup>5</sup>.

Należy zaznaczyć, że przedstawiony cykl rozwoju narzędzi e-learningowych dotyczy różnych jego aspektów. Dla przykładu rozwój platform LMS stał się kluczowym czynnikiem przy wdrożeniu systemów e-learningowych w biznesie. Z kolei rozwój narzędzi ułatwiających uczestnictwo w wirtualnych klasach w głównej mierze przyczynił się do rozpropagowania e-learningu w systemie szkolnictwa.

Od czasu narodzin e-learningu, powstało wiele narzędzi wspomagających procesy wdrożenia, jak i funkcjonowania systemów e-learningowych. Rozwiązania te na przestrzeni lat podlegają oczywiście ciągłym zmianom i ulepszeniom. Dla wzmocnienia przekazu/nauki na odległość stosuje się obecnie takie rozwiązania, jak: pliki MP3, strumieniowe przekazywanie nagranych materiałów video, animacje typu flash itd. Narzędzia te pozwalają na natychmiastowy dostęp do informacji w dowolnym czasie.

Rozwój różnych form nauki na odległość spowodował, że na bazie pojęcia i specyfiki e-learningu wyłoniły się nurty, które czerpią z jego rozwiązań i są nierozdzielnie związane z pojęciem e-learningu. Wokół

---

<sup>5</sup> Ibidem, s. 1-2.

tych pojęć pojawiają się samodzielne koncepcje biznesowe i edukacyjne. Nazwy tych pojęć wiążą się jednocześnie z elementami, które charakteryzują dane pojęcie:

- Rapid e-learning (zwany również: rapid learning, r-learning, 3-minute learning);
- Mobile learning (nazywany inaczej: mlearningiem lub mobilnym e-learningiem);
- Blended learning (czyli tzw. szkolenie/nauka mieszana, nauczanie hybrydowe);
- Edu-marketing (połączenie koncepcji e-learningu z marketingiem).

### **Rapid e-learning**

Rapid e-learning definiuje się często za pomocą pewnych kategorii, które odróżniają go od tradycyjnego e-learningu<sup>6</sup>:

- szkolenie może zostać przygotowane w mniej niż 21 dni,
- jego stworzenie nie wymaga specjalistycznej wiedzy ani udziału trzeciej strony we współtworzeniu,
- autorem kursu może być bezpośrednio ekspert (SEM),
- jego stworzenie nie wymaga wysokich nakładów,
- zawartość kursu może być szybko zdezaktualizowana,
- może on zawierać elementy wirtualnych klas, ale bywa również samodzielny,
- jest krótki.

Ze względu na niską efektywność modeli przekazywania znacznych ilości informacji budowanych w oparciu o warsztaty czy wirtualne klasy, stworzono koncepcję przekazywania informacji w krótki i zwięzły sposób. Z założenia taka informacja miałaby być przekazywana bardzo szybko (z ang. *rapid* – szybko, gwałtownie) przy pomocy odpowiednio przygotowanego kursu. Skonstruowanie szkolenia rapid e-learningowego oznacza zapewnienie użytkownikowi możliwości szybkiego przy-

---

<sup>6</sup> M. Fox, *Rapid E-Learning: Opportunities and Pitfalls*, Kineo Briefing, Kineo Briefing: Rapid E-learning, Kineo 2006 s. 1-2; zob. też J. Jennifer De Vries, (2004), *Rapid E-Learning: What Works™*, Bersin & Associates, s. 5.

swojenia wiedzy niezbędnej do wykonywania powierzonych mu zadań. Oznacza to również konstruowanie programów szkoleniowych szybciej i taniej<sup>7</sup>.

Należy dodać, że niektóre z przytoczonych wcześniej parametrów odróżniających klasyczny e-learning od rapid learningu mogą być jeszcze niższe. Oznacza to, że rapid e-learning to narzędzie idealne do rozwiązywania kryzysowych sytuacji w obszarach biznesowych (w mniejszym stopniu odpowiada na zapotrzebowania akademickie, aczkolwiek bywa równie pożyteczne). Wyobraźmy sobie sytuację, w której firma operująca przykładowo w branży detalicznej, zostaje zaatakowana w reklamie firmy konkurencyjnej. Pojawia się problem, w jaki sposób pracownicy firmy mają odpowiadać na zastrzeżenia, które padły w spocie reklamowym? Z pomocą przychodzi tutaj system rapid e-learningu, który pozwala na przygotowanie w tempie niemal natychmiastowym odpowiedzi – oficjalnego stanowiska firmy, w postaci mini kursu wiedzy. Ów kurs, dzięki platformie zarządzania szkoleniami e-learningowymi (LMS) może dotrzeć do każdego z przedstawicieli firmy. Wiedza przygotowana przez ekspertów (*Subject Matter Expert – SEM*) staje się jednolitym komunikatem, którym posługują się wszyscy pracownicy.

Istotną cechą rapid e-learningu jest bezpośredni kontakt z ekspertem, który jest głównym odpowiedzialnym za rozwój zawartości merytorycznej kursu. Uczestnik kursu otrzymuje to, co jest głównie wytworem eksperta (przy zastosowaniu technologii e-learningowej). Rapid e-learning jest bardzo bliski zarządzaniu wiedzą i polega na ujawnianiu wiedzy zamkniętej w głowach ekspertów. Jest metodą czy też pretekstem do ujawniania ukrytej wiedzy w korporacji. Istotna dla działalności firmy wiedza przestaje być własnością jednej osoby, przestaje być wiedzą czysto ekspercką, ale zostaje spisana i włączona w procesy zarządzania wiedzą w firmie<sup>8</sup>.

### **Mobile learning (m-learning)**

Mobile learning łączy ze sobą technologie mobilnych urządzeń komunikacyjnych z e-learningiem, rozumianym tutaj, jako dowolna forma elek-

---

<sup>7</sup> R. Jimenz, *3Minute e-learning*, Vignettes for Training, Monogatari Press 2007, s. 25.

<sup>8</sup> A blog from T. Cocheu, CEO of Altus Learning Systems and Board of Directors of eLearning Forum, may 2005.

tronicznych materiałów szkoleniowych bazujących na technologiach internetowych. Celem m-learningu jest rozwój zawartości merytorycznych kursów, połączony z integracją z aplikacjami mobilnymi, co powinno zapewniać przekazywanie wiedzy oraz możliwość korzystania z mobilnych kursów w odpowiednim dla siebie czasie i miejscu<sup>9</sup>. Większość użytkowników e-learningu nie jest skłonna przechodzić przez kursy i uczyć się z niewielkich ekranów urządzeń mobilnych. Są chętni w zamian pozyskiwać informacje we właściwym czasie, gdziekolwiek będą mieli ku temu chęć – zwłaszcza podczas długiego oczekiwania na samolot lub pociąg czy podczas oczekiwania na usługę serwisową albo klienta.

Mobile learning jest nierozzerwalnie związany z wykorzystaniem najnowszych zdobyczy technologicznych, takich jak: telefony komórkowe i urządzenia mobilne typu palm top, itp. Kluczowym elementem klasyfikującym aplikacje jako m-learning jest możliwość wykorzystywania i przyswajania treści szkoleń w drodze (z ang. *on the go*). Przykładowo: materiały audio oraz multimedia mogą być dostępne podczas prowadzenia samochodu, zaś elektroniczne wersje dokumentów, regulaminów, krótkie kursy i wiele innych elementów, mogą być dostarczane do użytkownika za pomocą technologii mobilnych w każdym miejscu. Taki właśnie dostęp do wiedzy w drodze, traktowany jest w kategoriach kursów mobile learning<sup>10</sup>. Dzisiejsze technologie pozwalają wykorzystywać do tego celu takie narzędzia, jak:

- SMS (informacje tekstowe),
- m-learning bazujący na nagraniach audio (MP3, audycje radiowe),
- zadania i testy w technologii Java,
- specjalnie zaprojektowane moduły nauczania, korzystające z oprogramowań mobile learningowych,
- kursy audio-video korzystające z kamer telefonicznych,
- publikacje online oraz blogi możliwe dzięki technologii SMS, MMS, kamerom telefonicznym, emailom lub wyszukiwarkom internetowym,

---

<sup>9</sup> D.S. Metcalf II, J.M. De Marco, *mLearning: Mobile Learning and Performance in the Palm of Your Hand*, HRD Press, Inc, Amherst 2006, s. 2.

<sup>10</sup> Ibidem.

- narzędzia GPS wbudowane w urządzenia przenośne<sup>11</sup>.

Do urządzeń, które idealnie wpisują się w koncepcję mobile learningu należą takie urządzenia jak PDA (*Personal Digital Assistant* – w Polsce znany jako palm top) lub smart phones, czyli telefony nowej generacji. Urządzenia tego typu stały się z dnia na dzień (biorąc pod uwagę postęp technologiczny w tym zakresie) mobilnymi klasami wirtualnymi, w których można zwiększać swoje kompetencje i poszerzać wiedzę.

Według danych Reuters'a do końca listopada 2007 roku całkowita liczba podpisanych umów z operatorami sieci komórkowych osiągnęła na świecie liczbę 3,3 miliarda. Oznacza to, że statystycznie, co drugi mieszkaniec kuli ziemskiej posiada telefon komórkowy (należy zwrócić uwagę, że niektórzy użytkownicy posiadają więcej niż jedno urządzenie mobilne). Sprawia to, że urządzenia mobilne są najbardziej rozpowszechnionymi urządzeniami elektronicznymi na świecie, przewyższając swoją liczbą ilość aparatów telewizyjnych oraz komputerów osobistych łącznie<sup>12</sup>. Biorąc pod uwagę postęp technologiczny wśród urządzeń mobilnych można przypuszczać, że w przeciągu około 2 lat wszystkie urządzenia mobilne będą zbliżone pod względem funkcjonalności do komputerów osobistych, na których możliwe będzie odczytywanie i przyswajanie wiedzy z pełni multimedialnych kursów mobile learningowych. Telefony komórkowe, smart phone oraz PDA są najpopularniejszymi przykładami urządzeń umożliwiających korzystanie z mobile learningu. Do pozostałych z nich, umożliwiających zdalną naukę należą również: portable media player (przenośne odtwarzacze multimedialne), komunikatory osobiste, podręczne konsole do gier (np. PSP – Playstation Portable), Ultra-Mobile PC (mini komputery osobiste) itp.

### **Blended learning**

Potrzeba kompromisu między spotkaniami „twarzą w twarz” oraz nauczaniem online doprowadziła do powstania nowego podejścia w nauczaniu i pobieraniu wiedzy. Blended learning rozumiany jest jako wykorzystywanie materiałów naukowych, łączących metodę e-learningu

---

<sup>11</sup> J. Duncan-Howell, K.-T. Lee, *M-learning: Finding a place for mobile technologies within tertiary educational settings within tertiary educational settings*. In *ICT: Providing choices for learners and learning*. Proceedings ascilite, Singapore 2007, s. 223.

<sup>12</sup> <http://investing.reuters.co.uk>.

(elektroniczną) lub m-learningu (przenośną) z innymi tradycyjnymi sposobami nauczania. Departament Edukacji i Szkoleń w Stanach Zjednoczonych (US Department for Education and Training) określa blended learning w podobny sposób. Wg innych definicji blended learning to efektywna kombinacja różnych sposobów przekazu, różnych stylów nauczania oraz sposobów pozyskiwania wiedzy<sup>13</sup>. Definicja w pełnijszy sposób ujmuje ideę szkoleń mieszanych, ponieważ wskazuje efekt synergii wynikający z połączenia dwóch metod szkoleniowych. Nawiązując do tej definicji blended learning można wyobrazić sobie nie tylko jako „zwyczajne” szkolenie wykorzystujące dwie metodologie przekazu, ale proces edukacyjny zwiększający ilość przyswojonych informacji oraz systematyzujący wiedzę (zob. schemat 1.). W ujęciu przedstawionym na schemacie poniżej blended learning to przemyślany i uporządkowany w czasie cykl różnych elementów edukacyjnych (testy sprawdzające wiedzę na początku, testy sprawdzające wiedzę na zakończenie kursu, kursy e-learningowe, szkolenia w formie tradycyjnej, warsztaty podsumowujące) i wspierających proces nauki (ocena szkoleń połączona z analizą wyników, certyfikacja), który ma na celu pełniejsze przyswojenie wiedzy przez uczestnika szkolenia oraz analizę jego potrzeb rozwojowych. Według J. Roesenberg, pojawiają się sytuacje, w których szkolenia tradycyjne z wykwalifikowanym instruktorem/trenerem są lepszym rozwiązaniem. Istnieją też tematy, z którymi „czyste” szkolenie e-learningowe lepiej zda egzamin. Ostatnią możliwością są przypadki, w których połączenie tych dwóch technik przyniesie najlepszy efekt. Decyzja, w jaki sposób połączyć metody szkoleniowe bazuje w pewnym stopniu na tym, by jak najlepiej przekazać materiał merytoryczny (by ostatecznie podnieść dzięki temu wydajność). Natomiast ze strony biznesowej potrzebna jest ocena kosztów i produktywności podejmowanych kroków, które rzutują np. na czas przekazania materiałów, skalę przekazu, czas przekazu czy aktualność treści szkoleniowych<sup>14</sup>. Na podstawie badań<sup>15</sup> przeprowadzonych wśród prawie 200 firm w Stanach Zjednoczonych, określono zakresy tematyczne najchętniej przenoszone do formuły szkoleń mieszanych: szkolenia menedżerskie, ogólnie pojęte umie-

---

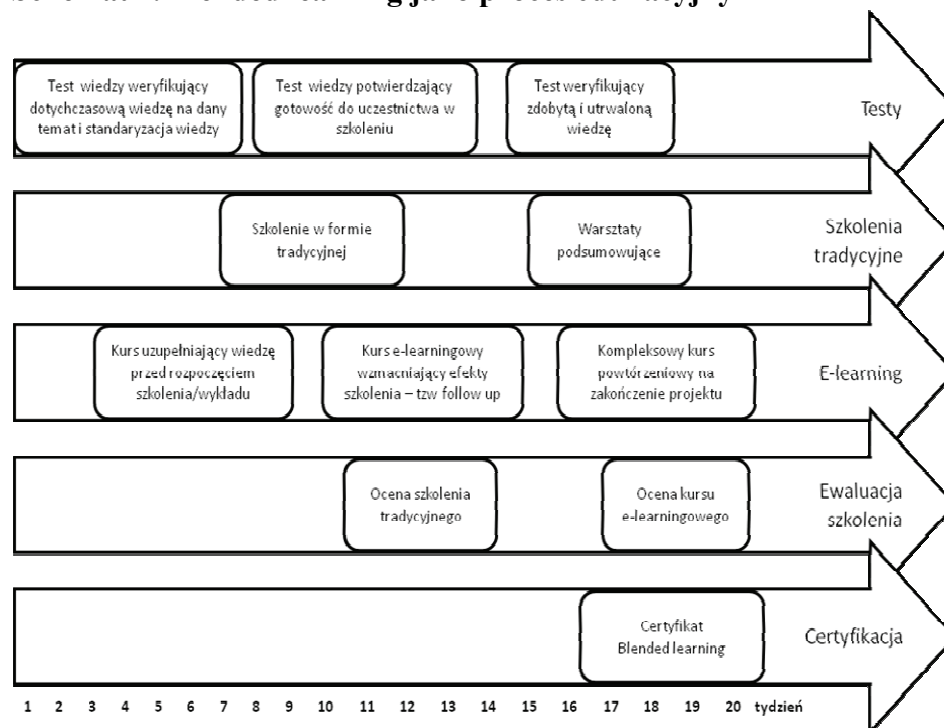
<sup>13</sup> A. Heinze, C. Procter, *Reflections On The Use Of Blended Learning*, Education in a Changing Environment, Conference proceedings 13th-14th September 2004.

<sup>14</sup> M. J. Roesenberg, *Beyond...*, op. cit., s. 69.

<sup>15</sup> The E-learning Guild, *The Blended Learning Best Practices Survey*, February 10th and March 5, 2003.

jętności biznesowe (np. techniki negocjacyjne), szczególne umiejętności biznesowe (procedury reklamacyjne), szkolenia produktowe oraz obsługa aplikacji biurowych.

**Schemat 1. Blended learning jako proces edukacyjny**



## Edu marketing

Edukacja może być potężnym narzędziem marketingowym. Na podstawie badań przeprowadzonych przez firmę Powered Inc. na liczbie około 200 000 uczestników wynika, że edukacja poprzez Internet jest bardziej efektywna, niż tradycyjny przekaz reklamowy w mediach czy tzw. marketing bezpośredni. Na bazie oczekiwanego wzrostu liczby edukowanych online klientów, właściciele głównych marek kontynuują inwestycje w edu-marketing jako sposób na zwiększenie sprzedaży, zatrzymanie klientów przy marce oraz podniesienie wskaźnika zwrotu z inwestycji

z ich kampanii marketingowych<sup>16</sup>. Edu-marketing, jak sama nazwa wskazuje, jest połączeniem edukacji (ze szczególnym uwzględnieniem e-learningu) z działaniami marketingowymi. Należy zaznaczyć, że jest to stosunkowo młoda koncepcja wykorzystywana do tej pory głównie w Stanach Zjednoczonych, natomiast falą e-learningu pozyskuje coraz większe rzesze zwolenników w innych krajach. Edu-marketing jest przykładem wykorzystania e-learningu ukierunkowanego na zewnątrz organizacji<sup>17</sup>. Głównym odbiorcą kursów edu-marketingowych nie jest pracownik (jak to ma miejsce w przypadku klasycznego e-learningu korporacyjnego), ale klient docelowy lub dystrybutor. Przykładem takiego rozwiązania może być ogólnodostępny kurs (np. umieszczony na popularnym portalu) dotyczący przygotowania ergonomicznego stanowiska pracy, w którym jako przykłady rozwiązań podaje się produkty i usługi konkretnych przedsiębiorstw czy ich marek. W ten sposób firma przekazuje wiedzę oraz informacje o swoich produktach, jednocześnie edukując uczestnika szkolenia z interesującego go tematu. Szkolenie takie powoduje, że produkty/usługi wizualizowane na szkoleniu są odbierane przez klienta jako dobre rozwiązanie omawianego w kursie problemu. Kolejnym zastosowaniem edu-marketingu mogą być również programy lojalnościowe dla klientów ostatecznych i dystrybutorów, które propagując atrakcyjne idee z punktu widzenia odbiorcy, prowadzą przekaz marketingowy, wiążąc użytkownika kursu własną marką produktów.

Wspólną ideą towarzyszącą przedstawionym pojęciom (rapid e-learning, mobile learning, blended learning i edu-marketing) jest zastosowanie e-learningu. Przedstawione terminy charakteryzują się specyficznymi dla siebie elementami: rapid e-learning – ze względu na charakter i sposób przekazywanej wiedzy; mobile learning jako wykorzystanie podręcznych środków komunikacji elektronicznej (kanał przekazu); blended learning – połączenie i wzmocnienie przekazu szkolenia, poprzez wykorzystanie dodatkowego elementu, czyli szkolenia/warsztatu w formie tradycyjnej; edu-marketing ze względu na ostatecznego odbiorcę (klienta) oraz cel (promocja, przekaz marketingowy). Poniższa tabela porządkuje przedstawione pojęcia związane z e-learningiem.

---

<sup>16</sup> Powered Inc., *Online Consumer Education Leader Continues Momentum with New Round of Financing*, Business Wire, April 4, 2006, [www.thefreelibrary.com](http://www.thefreelibrary.com).

<sup>17</sup> M. Hyla, *E-learning – od pomysłu do rozwiązania*, Solidex, Kraków 2003, s. 54.

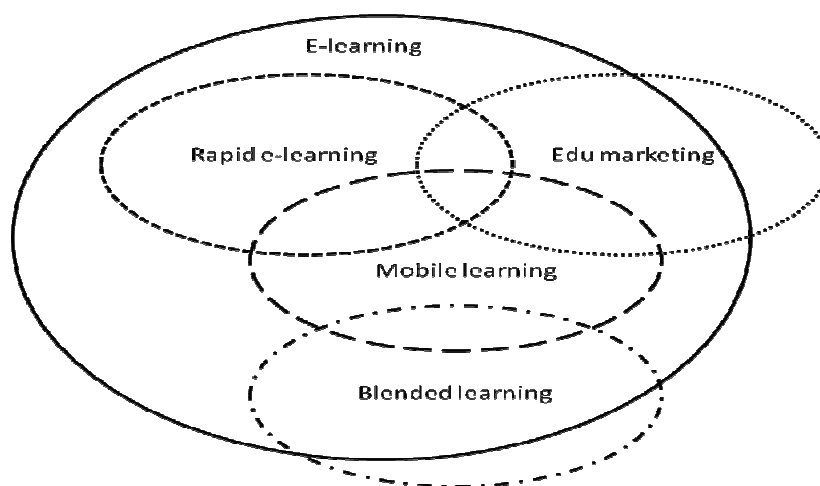
**Tabela 1. Powiązania pomiędzy koncepcjami przekazywania wiedzy budowanymi na bazie e-learningu**

Nazwa	Rapid e-learning	Mobile learning	Blended learning	Edu-marketing
Kryterium podziału	budowa i metodologia	kanał dystrybucji	metoda nauczania	cel, ostateczny odbiorca
Pytania na które pozwala odpowiedzieć dana koncepcja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jak szybko?</li> <li>• ile?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jakim środkiem przekazu?</li> <li>• gdzie?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• w jaki sposób?</li> <li>• jakie informacje?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dla kogo?</li> <li>• w jakim celu?</li> </ul>
Powiązania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobile learning</li> <li>• Edu-marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapid e-learning</li> <li>• Blended learning</li> <li>• Mobile learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobile learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapid learning</li> <li>• Mobile learning</li> </ul>
Charakterystyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• krótki, zwięzły przekaz,</li> <li>• mała objętość kursu,</li> <li>• krótki czas przygotowywania,</li> <li>• szybka reakcja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kanał przekazu to urządzenia mobilne,</li> <li>• odbiór wszędzie i o każdej porze (tzw. <i>on the go</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kursy łączące szkolenie e-learningowe i tradycyjne,</li> <li>• przeznaczone głównie dla tematów tzw. "miękkich", wymagających interakcji międzyludzkich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• celem kursów jest przekaz marketingowy i nauka,</li> <li>• kursy przeznaczone w głównej mierze dla klienta ostatecznego.</li> </ul>

Zauważyć należy, że powiązania pomiędzy poszczególnymi terminami nie są jednoznaczne. Mobile learning jest tutaj wyjątkiem, gdyż można go traktować jako e-learning, ale przy wykorzystaniu technologii przenośnych – dlatego może mieć zastosowanie przy wszystkich innych wymienionych modelach przekazywania wiedzy. Rapid learning ze względu na charakterystyczne dla siebie mini kursy oraz prosty przekaz bardzo dobrze może się sprawdzać w edu-marketingu. Natomiast trudniej tutaj o zastosowanie tego typu przekazu dla blended learningu, w którym szkolenia wspierające nauczanie bardziej rozbudowanych obszarów i tematów, wymagają pełniejszych informacji oraz kompleksowego po-

dejscia. Poniższy schemat prezentuje powiązania pomiędzy przytoczonymi pojęciami.

**Schemat 2. Powiązania między e-learningiem i koncepcjami bazującymi na e-learningu**



## 2. Zalety i wady e-learningu

E-learning jest żywym i podlegającym ciągłemu rozwojowi narzędziem. Na pierwszy rzut oka zdawałoby się że nie ma wad. Jeśli przyjrzymy się mu dokładniej, okazuje się, że jednak ma on swoje zalety i wady, o których organizacje muszą pamiętać, gdy decydują się na jego zastosowanie.

Analiza folderów reklamowych, prelekcji, czy konferencji związanych z tematyką zdalnego nauczania, wskazuje na niewątpliwie czysto idealistyczne przedstawienie e-learningu – niemalże jako leku na prawie wszystkie bolączki przedsiębiorstw. Przy wdrażaniu systemu e-learningowego należy pamiętać, by odpowiedzieć sobie na pytania, pomagające podjąć decyzję:

- czy wdrażać?
- jakie korzyści wdrożenie przyniesie firmie?
- jak wdrażać?
- jakie zagrożenia i jakie szanse oznacza e-learning dla kultury organizacyjnej firmy?

- w jakim stopniu dana organizacja jest gotowa do wdrożenia e-learningu oraz jak zoptymalizować nowe narzędzie, by przyniosło najlepsze efekty<sup>18</sup>?

W praktyce często zdarza się, że nieprzygotowane do wdrożenia firmy próbują zastosować e-learning bez odpowiedniego przygotowania metodologicznego, bez uwzględnienia specyficznej branży bądź kultury organizacyjnej firmy lub zbyt szybko, co skutkuje często tym, że e-learning wykorzystywany jest w szczątkowy sposób lub staje się martwym systemem, z którego nikt nie korzysta. Lista korzyści związanych z wykorzystaniem technologii zdalnego nauczania jest iście imponująca, jednak ryzykowne byłoby oczekiwanie, że wszystkie korzyści ujawnią się przy zastosowaniu technologii e-learningowej.

Najpopularniejszym podziałem korzyści związanych z zastosowaniem e-learningu jest rozróżnienie ze względu na:

- organizację jako całość, w której wdrażany jest e-learning,
- użytkownika – odbiorcę kursów.

Wychodząc z perspektywy organizacji/przedsiębiorstwa można wyróżnić następujące zalety zastosowania zdalnych szkoleń (najlepiej wspomaganych technologią LMS)<sup>19</sup>:

- **Redukcja kosztów:** ze względu na swój charakter, e-learning dociera do wszystkich użytkowników praktycznie w jednokowej formie, a raz stworzony kurs może być wykorzystywany wielokrotnie. W e-learningu (jak nigdzie indziej) obecne są efekty skali, tzn. im większa organizacja objęta tą metodologią nauczania, tym niższy koszt przewidziany na przeszkolonego uczestnika. Porównując szkolenie e-learningowe ze szkoleniem tradycyjnym, firma może oczekiwać redukcji takich kosztów, jak: wynagrodzenie trenerów czy obsługa organizacyjna uczestników szkolenia, jak również eliminacji niektórych pozycji kosztowych: koszty dojazdów i noclegów, diety, druk materiałów szkoleniowych, wynajem sal szkoleniowych, zastępstwa i nadgodziny. Jeżeli weźmiemy pod uwagę korzystanie z opcji blended learningu, koszty szkolenia na pewno będą wyższe, natomiast wzrośnie jakość przekazu i stopień przyswojenia wiedzy.

<sup>18</sup> M. Hyla, *Przewodnik po e-learningu*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 25-27.

<sup>19</sup> Por. A. Rosset, *The ASTD E-learning Handbook, Best practices, Strategies and Case studies*, McGraw-Hill, New York 2002.

- **Jednolity przekaz:** opracowany przez eksperta program odpowiada standardom i bieżącym potrzebom przedsiębiorstwa. Treść i przekaz szkolenia jest niezależny od wiedzy i umiejętności poszczególnych wykładawców. Jest to jedna z kluczowych korzyści, która determinuje budowanie standardów wiedzy w organizacji.
- **Wysoka efektywność:** E-learning daje możliwość jednoczesnego przeszkolenia dużej liczby pracowników. Jest to szczególnie ważny aspekt dla organizacji rozproszonych, dla których zorganizowanie analogicznego szkolenia w wersji tradycyjnej niesie zdecydowanie większe nakłady organizacyjno-finansowe.
- **Szybkość przekazu i elastyczność kursów,** czyli możliwość sprawnego reagowania na potrzeby szkoleniowe (idealnie sprawdza się tutaj koncepcja rapid e-learningu), modernizowania treści szkolenia, udostępnienia zaktualizowanych szkoleń i szybkiej realizacji szkolenia. Kursy tworzy się w sposób umożliwiający łatwą modyfikację treści i jej natychmiastową dystrybucję. Dzięki temu firma praktycznie bezkosztowo jest w stanie dotrzeć z aktualnym przekazem do swoich pracowników.
- **Kontrola postępów,** w postaci testów weryfikujących wiedzę użytkownika ma dwojaki charakter. Po pierwsze, informacje o realizacji kursów i postępach w nauce (wynikach testów) są przekazywane do działu zasobów ludzkich i/lub do przełożonych, dzięki czemu przy sprawnie działającym LMS, można otrzymać informacje na temat potrzeb rozwojowych pracowników oraz dane dotyczące ścieżek rozwoju poszczególnych pracowników. Z drugiej strony kontrola w postaci testów działa mobilizująco na użytkownika (nie można „spać z otwartymi oczyma”, jak to się zdarza na szkoleniach tradycyjnych), zmuszając go poniekąd do zaliczenia kursu na wyznaczonym poziomie, jednocześnie przypominając i utrwalając treści szkoleniowe. Ważnym aspektem funkcji kontrolnej jest odpowiednie zaprojektowanie tego procesu i przedstawienie go użytkownikom kursów. Ważne, by mieli oni świadomość, że e-learning nie jest narzędziem inwigilacji ani opresji, ale stanowi źródło wiedzy dające możliwość podnie-

sienia swoich kwalifikacji i umiejętności. Kontrola postępów umożliwiła poniekąd lepsze poznanie i zrozumienie kapitału ludzkiego organizacji.

- **Lepsze wykorzystanie zasobów wiedzy organizacji** wiąże się ze stworzeniem ustrukturyzowanych materiałów, które obejmują wypracowane standardy obowiązujące w organizacji. Wdrożenie e-learningu często powoduje, że ukryta wiedza na temat procedur postępowania i sprawdzonych metod radzenia sobie z problemami w przedsiębiorstwie ujawniana jest w trakcie opracowywania kursu.
- **Możliwość dobrego uzupełnienia innych metod szkoleniowych** wynika z elastyczności narzędzi e-learningowych, które świetnie sprawdzają się w roli materiałów przygotowujących do szkoleń warsztatowych czy też jako uzupełnienie/powtórzenie przerabianych tematów na szkoleniach tradycyjnych (tzw. *follow up*).

Organizacje wdrażające e-learning powinny pamiętać również o wadach wynikających z zastosowania e-learningu. Podejmując decyzję o wdrożeniu e-learningu, należy zwrócić uwagę, które zagrożenia mogą dotyczyć naszej organizacji, w jakich aspektach jesteśmy przygotowani do korzystania z systemu e-learningowego. W poniższej tabeli zestawiono wady e-learningu wraz z proponowanymi rozwiązaniami zwiększającymi szanse na prawidłowe funkcjonowanie e-learningu w organizacji.

Użytkownik końcowy systemu e-learningowego patrzy na korzyści pod innym kątem. Z jego punktu widzenia ważne są aspekty indywidualnego odbioru przekazu, jak łatwość dostępu do informacji, atrakcyjna forma itd. Sukces wdrożenia e-learningu zależy w głównej mierze od tego, jak osoby mające bezpośredni kontakt z kursami odbiorą to narzędzie – to oni muszą być do niego przekonani. Tutaj też spoczywa główny ciężar pracy, jaką należy wykonać, aby zaciekawić i zmotywować użytkownika do idei e-learningu.

**Oszczędność czasu** – szkolenia e-learningowe nie rozbijają dnia pracy, nie wymagają długich dojazdów do i z miejsc, w których przeprowadzane są szkolenia (jak to występuje w przypadku szkoleń tradycyjnych)

**Tabela 2. Zagrożenia/wady e-learningu i rozwiązania związane z wdrożeniem e-learningu z punktu widzenia przedsiębiorstwa**

Zagrożenie/wada e-learningu	Propozycja rozwiązania
Dodatkowa, często spora inwestycja, konieczność zaangażowania dużych zasobów podczas realizacji procesów e-learningowych.	Nakłady finansowe związane z wdrożeniem systemu e-learningowego mogą wydawać się wysokie. Jednak porównując koszty e-learningu do kosztów szkoleń tradycyjnych okazuje się, że organizacja może zaoszczędzić na zastosowaniu systemu e-learningowego. Wdrażając e-learning można skorzystać z propozycji firm oferujących outsourcing platform e-learningowych i obsługę użytkowników – w tym momencie firma nie ponosi np. kosztów oprogramowania czy dodatkowych etatów związanych z obsługą platformy.
Niska frekwencja i zmotywowanie pracowników do uczestnictwa w szkoleniu, duży procent rezygnacji z kursów.	Uczestnicy są informowani o planach wprowadzenia e-learningu w firmie oraz o korzyściach z nim związanych. Inne czynniki motywujące do uczestnictwa w szkoleniu to: wartość merytoryczna, atrakcyjna forma, możliwość współtworzenia zawartości merytorycznej, nagradzanie aktywności, polecenia służbowe.
Negatywny wpływ na kulturę organizacyjną po zastąpieniu szkoleń tradycyjnych szkoleniami e-learningowymi. Szkolenia, w których potrzebna jest stała interakcja między ludźmi, np. kurs asertywności, technik negocjacji	Blended learning jest metodą, która pozwala pogodzić te dwa aspekty, zwiększając jednocześnie skuteczność przekazywania wiedzy.
Bariera techniczna (sprzęt, oprogramowanie) i bariera łącza internetowego.	Wdrażane platformy e-learningowe powinny być przygotowane w sposób umożliwiający korzystanie wielu użytkownikom z jednego komputera. W przypadku korzystania z łącza internetowego o słabym sygnale, powinny być dostępne wersje kursu bez multimedialnych elementów
Uzależnienie od dostawców kursów e-learningowych (tworzenie program szkolenia).	Kluczowym elementem jest ustalenie realnego harmonogramu szkoleniowego uwzględniającego takie elementy, jak: możliwości przyswajania wiedzy przez pracowników (poziom wykształcenia, specyfika pracy itd) oraz możliwości opracowywania kursów przez dostawców.
Szkolenie jest powierzchowne, bo koncentruje się na rozwiązaniu problemu, a nie dogłębnym poznaniu jego istoty.	Szkolenia wymagające głębszej analizy należy łączyć w programy szkoleniowe wykorzystujące blended learning, w którym można zawrzeć dużo szerszy przekaz niż w przypadku „czystego” szkolenia e-learningowego.
Konieczność adaptacji sieci korporacyjnej do wymagań kursów e-learningowych.	Wybierając system e-learningowy, należy zwrócić uwagę na jego wymagania techniczne oraz perspektywę rozwoju sprzętu komputerowego w przedsiębiorstwie. Kursy mogą być przygotowywane w różnych technologiach: od najprostszyc (przypominających e-booki) do zaawansowanych kursów multimedialnych. Wykorzystanie platform LMS do zarządzania szkoleniami poprzez Internet rozwiązuje wiele kwestii związanych z problemami adaptacji sieci firmowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Rosset, *The ASTD E-learning Handbook, Best practices, Strategies and Case studies*, McGraw-Hill, New York 2002.

**Duża efektywność szkoleń** – możliwość wielokrotnych powtórek zarówno pojedynczych kursów, jak i samych testów wiedzy wraz z zastosowaniem interaktywnych elementów i multimedialnego przekazu w kursach oraz prosty przekaz sprawia, że uczestnik szkolenia jest w stanie zapamiętać więcej informacji i szczegółów niż uczestnik szkolenia tradycyjnego.

**Samodzielne regulowanie tempa nauki** jest z jednej strony korzyścią, natomiast z drugiej strony - zagrożeniem, gdyż wymaga od uczącego się samodyscypliny i dobrej organizacji czasu. Użytkownik może samodzielnie podnosić swoje kwalifikacje w odpowiednim dla niego tempie, może skoncentrować się na tych partiach materiału, które są bardziej potrzebne, nowe czy trudne do zrozumienia. Tempo szkolenia nie jest wyznaczone poziomem grupy. Uczestnik szkolenia może skupić się na stronie merytorycznej bez presji oceny ze strony innych uczestników szkolenia.

**Niezależność miejsca i czasu (dostępność)** - uczestnik szkolenia sam wybiera moment szkolenia w zależności od czasu, jakim dysponuje. Ma możliwość korzystania z zasobów wiedzy w miejscu pracy, w domu albo w podróży. Jedynym ograniczeniem jest dostęp do komputera/urządzenia mobilnego z zasobami e-learningowymi (dla systemów nauczania online wystarczy dostęp do Internetu).

**Interaktywność szkoleń** dzięki zastosowaniu ćwiczeń, zadań, testów i symulacji powoduje lepszą przyswajalność wiedzy. E-learning wiąże się z uczestnictwem pracownika w kursie, przyswojeniem przez niego wiedzy i jej sprawdzeniem na tzw. testach wiedzy.

**Atrakcyjność szkolenia** e-learningowego możliwe jest dzięki zastosowaniu elementów graficznych i multimedialnych (animacji, dźwięków, filmów itp.) dostępnych przy wykorzystaniu komputera czy urządzeń mobilnych. Metody prezentacji w e-learningu przewyższają możliwości tradycyjnych sal wykładowych.

Poza korzyściami z zastosowania e-learningu dla ostatecznego użytkownika, pojawiają się również zagrożenia i wady, które mogą mieć decydujący wpływ na sukces funkcjonowania systemu w organizacji. Zbytним sceptycyzmem byłoby sądzić, że wszystkie z tych problemów mogą dotknąć organizację wdrażającą e-learning, natomiast dobrze jest poznać zagrożenia i problemy, które mogą wyjść na jaw w trakcie użytkowania systemu przez odbiorców szkoleń. W tabeli 3. zestawiono główne zagrożenia/wady, jakie może napotkać użytkownik wraz z propozycjami rozwiązań.

**Tabela 3. Zagrożenia/wady e-learningu i rozwiązania związane z wdrożeniem e-learningu z punktu widzenia użytkownika**

Zagrożenie/wada e-learningu	Propozycja rozwiązania
Bariery metodyczne	Szkolenie nie może być przeładowane treścią, kursy muszą być dopasowane do celów rozwojowych firmy. Należy uważać na multimedia, gdyż mogą stanowić pułapkę (rozpraszają lub przy słabym łączu internetowym powodują, że kurs jest praktycznie bezużyteczny).
Kłopoty ze zrozumieniem zadań, ograniczenia merytoryczne.	E-learning nie może być bezpośrednim przeniesieniem materiałów szkoleniowych do kursu. Wymagana jest m.in. przejrzysta struktura, jasna logika szkolenia, dobra nawigacja. Szkolenia muszą być dobrze przygotowane pod kątem merytorycznym. Kursy powinny układać się w logiczny ciąg. Na podstawie badań i doświadczeń własnych, jak i międzynarodowych firm wdrażających e-learning, opracowane zostały standardy ilościowe i jakościowe służące efektywnemu przekazywaniu wiedzy.
Bariera mentalna – opór osób szkolonych wobec pracy z komputerem, brak niezbędnych umiejętności obsługi komputera i korzystania z Internetu często utrudnia efektywne szkolenie.	Prosta formuła kursów, przejrzysty układ oraz intuicyjna nawigacja są elementami kluczowymi podczas projektowania funkcjonalności platformy obsługującej firmowy system e-learningowy oraz same kursy.
Poczucie izolacji i osamotnienia, trudności w komunikacji.	Użytkownicy powinni mieć świadomość, że w przypadku problemów czy pytań mogą kontaktować się z działem wsparcia, który pozwoli uporać się z problemami technicznymi i rozwiąże wątpliwości wynikające z treści kursów. W przypadku uwag dotyczących kwestii merytorycznych użytkownik powinien mieć możliwość skonfrontowania swoich uwag z ekspertem (SME).
Problemy z samodyscypliną - „zawsze i wszędzie” może znaczyć „nigdy i nigdzie”.	W początkowych etapach wdrożenia systemu e-learningowego należy zaangażować przełożonych w proces motywacji użytkowników szkoleń. Samodyscyplinę powinny wspomagać działania koordynatora programu szkoleniowego, polegające np. na wysyłaniu informacji dotyczących pojawienia się nowych materiałów szkoleniowych czy przypomnień dotyczących upływającego terminu zaliczenia.
Strach przed nadmierną kontrolą ze strony przełożonych.	E-learning należy przedstawić użytkownikom nie jako narzędzie inwigilacji, ale jako sposób umożliwiający im podniesienie swoich kwalifikacji i umiejętności. Użytkownikom nie powinny towarzyszyć żadne opresje związane z uzyskiwanymi wynikami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Rosset, *The ASTD E-learning Handbook, Best practices, Strategies and Case studies*, McGraw-Hill, New York 2002.

## Podsumowanie

Wraz z rozwojem technologii informatycznych systemy e-learningowe stają się coraz powszechniej stosowanymi narzędziami propagowania i rozwoju zasobów wiedzy w organizacjach. E-learning nie wiąże się już z nadmiernymi kosztami wdrożeń i licencji, dzięki którym jedynie największe korporacje mogły sobie pozwolić na wykorzystanie systemów zdalnej edukacji. Bazując na amerykańskich trendach rozwoju idei i narzędzi e-learningowych, większość polskich firm powinna zadać sobie pytanie, nie „czy?”, ale „kiedy?” i „jak?” wdrażać rozwiązania e-learningowe oraz systemy zarządzania wiedzą. Jednak, jak się okazuje e-learning nie jest prostym i oczywistym rozwiązaniem. Zastosowanie nowoczesnych technologii nauczania wiąże się z koniecznością szczegółowej analizy czynników determinujących sukces tego typu inwestycji.

Mimo oczywistych korzyści wiążących się z zastosowaniem systemu zdalnego nauczania, należy pamiętać, że zagrożenia i wady związane z wykorzystaniem szkoleń e-learningowych przez organizacje oraz poszczególnych użytkowników mogą przesądzić o niepowodzeniu przedsięwzięcia. Aby zminimalizować niepożądane efekty wdrożenia, niezwykle istotna jest analiza potrzeb przedsiębiorstwa pod kątem zarządzania i propagowania wiedzy w organizacji. Odpowiedzi na postawione pytania pomogą podjąć decyzję:

- czy i jak wdrażać?
- jakie korzyści wdrożenie e-learningu przyniesie organizacji?
- jakie zagrożenia i jakie szanse oznacza e-learning dla kultury organizacyjnej firmy?
- w jakim stopniu dana organizacja jest gotowa do wdrożenia e-learningu oraz jak zoptymalizować nowe narzędzie, by przyniosło najlepsze efekty?

Uwzględnienie możliwości technologicznych, technicznych i organizacyjnych ograniczy koszty oraz przyczyni się do lepszego wykorzystania systemu e-learningowego. Należy również zadać sobie pytania:

- jak powinna być przekazywana wiedza w kursach?
- jakie urządzenia są optymalne w danej organizacji do przekazywania wiedzy?
- jak wzmocnić efekty szkoleń e-learningowych?
- czy i kto powinien być odbiorcą kursów?

Odpowiadając na nie - można zwiększyć skuteczność rozwiązań, wykorzystując przy tym idee ściśle powiązane z e-learningiem, jak: rapid e-learning, mobile learning, blended learning czy edu-marketing.

## **E-learning – tool of promotion and development knowledge supply in organizations**

### **Summary**

E-learning, as a quite new system that mixes new technology and education is currently implemented in almost every field of educational system, from primary schools, universities to business aspects. Now knowledge is one of the most valued factors, which determines advantage on competitive market.

During short, but intensive history of e-learning appeared also new conception of using e-learning tools, which depends on a way of creating and deploying content, communication channels (mobile, smart phone, PDA), combining with other types of training (especially face to face learning) and purpose of e-learning course. These are:

- rapid e-learning – dedicated to transfer quick and precise information to bottom user,
- mobile learning – inseparable related to e-learning, as conception of using knowledge, and e-courses on the go,
- blended learning – mixture of traditional process of education and e-learning system, which provides greater effectiveness than a single method,
- edu-marketing – treats e-learning as an educational and marketing tool.

Along with e-learning comes different profits, like from company's point of view: reducing or eliminating some costs of trainings, unified broadcast, effectiveness of e-courses, speed and flexibility of delivered content, control over training effects. Users get: optimization of time invested to training, attractive way of learning and possibility of taking a course anytime and anywhere. However, there are also some threats and inconveniences related to e-learning. That is why, it is crucial to answer some questions, that allows properly implement e-learning system in organization: "how to implement?", "what kind of profits will organization get?", "what kind of threats and what chances company can face?", "is company ready to implement e-learning system, or does it need help?".

Market trends and technological development shows that companies and organizations should not ask themselves "implement e-learning or not?", but "when?".

### **Bibliografia**

A blog from T. Cocheu, CEO of Altus Learning Systems and Board of Directors of eLearning Forum, may 2005.

Clarke A., *E-learning, nauka na odległość*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa 2007.

- Clarke D.J., Issue, *E-Learning: Big Bang or Steady Evolution*, E-learning Technologies 2002, January 2002.
- Duncan-Howell J., Lee K.-T., *M-learning: Finding a place for mobile technologies within tertiary educational settings within tertiary educational settings*. In ICT: Providing choices for learners and learning. Proceedings ascilite, Singapore 2007.
- Fox M., *Rapid E-Learning: Opportunities and Pitfalls*, Kineo Briefing, Kineo Briefing: Rapid E-learning, Kineo 2006.
- Heinze A., Procter C., *Reflections On The Use Of Blended Learning*, Education in a Changing Environment, Conference proceedings 13th-14th September 2004.
- Higher Education Online, <http://www.highereducationonlinereport.com/historyofelearning.html> z dnia 04.10.2008.
- Hyla M., *E-learning – od pomysłu do rozwiązania*, Solidex, Kraków 2003.
- Hyla M., *Przewodnik po e-learningu*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- Jennifer De Vries J., *Rapid E-Learning: What Works™*, Bersin & Associates 2004.
- Jimenz R., *3Minute e-learning*, Vignettes for Training, Monogatari Press 2007.
- Metcalf II D.S., De Marco J.M., *mLearning: Mobile Learning and Performance in the Palm of Your Hand*, HRD Press, Inc, Amherst 2006.
- Powered Inc., *Online Consumer Education Leader Continues Momentum with New Round of Financing*, Business Wire, April 4, 2006, [www.thefreelibrary.com](http://www.thefreelibrary.com).
- Roesenberg M.J., *Beyond e-learning*, Pfeiffer, San Francisco 2006.
- Rosset A., *The ASTD E-learning Handbook, Best practices, Strategies and Case studies*, McGraw-Hill, New York 2002.
- The E-learning Guild, *The Blended Learning Best Practices Survey*, February 10th and March 5, 2003.