

## **This paper should be cited as:**

J. Woźniak, "Rola e-learningu w e-HRM," in *Postępy e-edukacji*, L. Banachowski, Ed. Warszawa: Wydawnictwo PJJWSTK, 2013, pp. 189–200.

## Rozdział 12

---

### **Rola e-learningu w e-HRM**

*Jacek Woźniak*

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, ul. Pawia 53

Innowacyjne strategie personalne stanowią kluczowy czynnik konkurencyjny w gospodarce opartej na wiedzy. W ramach poszukiwania ugruntowania strategii organizacji w jej zasobach ludzkich, w ostatnich latach pojawiła się koncepcja e-HRM. Jest to podejście indywidualizujące relacje pracownik-firma w oparciu o technologię IT, aby tworzyć w ten sposób przewagę strategiczną. Koncepcja e-HRM zakłada idiosynkratyczną konstrukcję stanowiska pracy oraz pełną indywidualizację działań personalnych realizowanych względem każdego z pracowników. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu systemów IT nie tylko w zakresie realizacji zadań operacyjnych, ale też komunikacyjnych i analitycznych (doradczych). W obszarze działań rozwojowych zwykle postuluje się oparcie ich na systemach kompetencyjnych oraz e-learningu jako podstawowym narzędziu szkoleniowym.

Jednak zarówno teoretyczne rozważania analizy ewolucji e-learningu, jak i praktyka przedsiębiorstw pokazują, że e-learning stanowi element systemów szkoleń hybrydowych, a nie samodzielne narzędzie szkoleniowe. W literaturze brak jest analiz dotyczących możliwości realizacji postulatów e-HRM w oparciu o szkolenia hybrydowe, a nie czysto e-learningowe.

We wcześniejszej pracy autora (Woźniak 2009) zidentyfikowano trzy rodzaje taktyk wykorzystywania e-learningu w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce. Prezentowana tam typologia zostanie zastosowana do postulatu e-HRM, aby system szkoleniowy umożliwił w pełni zindywidualizowaną możliwość rozwoju kompetencji, zarówno co do realizacji działań operacyjnych, jak i komunikacyjnych i analitycznych. Pokazane zostanie, że taka indywidualizacja jest w pełni możliwa również przy zastosowaniu szkoleń hybrydowych w dwóch z trzech zidentyfikowanych modeli (taktyk) wykorzystania e-learningu w przedsiębiorstwach.

Rozdział zorganizowany jest następująco. Po krótkim przedstawieniu założeń e-HRM, zarysowana zostanie typologia taktyk wykorzystania e-learningu, opisana w (Woźniak 2009). Na jej podstawie pokazane zostanie, jak można postulaty e-HRM-u w zakresie działań z obszaru rozwoju kompetencji realizować w ramach tych

taktyk, zakładając jako nadrzędne dążenie indywidualizację relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją. W rezultacie wykazane zostanie, że sugestia, iż działania szkoleniowe niezbędne dla e-HRM muszą być realizowane e-learningowe, jest niepotrzebna. Po odwołaniu się do ustaleń w zakresie prognoz rozwojowych dla e-learningu sformułowane zostaną zalecenia dla wykorzystywania e-learningu w ramach e-HRM.

## **e-HRM jako podejście do realizacji strategicznej roli funkcji personalnej w przedsiębiorstwie**

e-HRM stanowi nowy nurt badań i praktyki realizacji funkcji personalnej, który dąży do absorpcji wzorców relacyjnego podejścia do marketingu na obszar funkcji personalnych. Na wzór zastosowania systemów CRM do sprzedaży (stanowiących technologiczną determinantę dla realizacji podejścia relacyjnego do klienta), postuluje się zbudowanie obustronnie korzystnych relacji w sferze zarządzania personelem, dzięki wykorzystaniu technologii teleinformatycznej oraz indywidualizacji relacji pracownik-firma (Strohmeier 2013). Zakłada się, że z uwagi na zróżnicowanie potrzeb jednostek, które wystawiają na rynek pracy swoją wiedzę i charakterystyczną dla nich możliwość wykorzystania tej wiedzy w działalności gospodarczej, konstrukcja stanowiska pracy, dostosowana do tych indywidualnych wymagań i potrzeb, umożliwi organizacji osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. W rezultacie, bazując na indywidualizacji i stałej modyfikacji relacji pracownik-firma (wraz z pojawiającymi się zmianami w potrzebach, wartościach i celach jednostek), organizacja może dążyć do trwałej relacji umożliwiającej obustronne korzyści, na wzór trwałej relacji pomiędzy klientem a firmą osiąganą poprzez marketing relacyjny. Technologicznym warunkiem takiego budowania idiosynkratycznych stanowisk pracy jest zastosowanie baz danych, wzorowanych na bazach CRM, do obszaru działań personalnych.

W ramach e-HRM dąży się do wyznaczenia nowego podejścia do realizacji funkcji personalnej – zamiast wykorzystywać systemy HRIS do usprawniania działań administracyjnych i operacyjnych z zakresu praktyki personalnej, dąży się do stworzenia możliwości realizowania przy ich pomocy zadań z obszaru operacyjnego, komunikacyjnego i analitycznego, we wszystkich podsystemach HR, tj. w obszarze rekrutacji i selekcji, adaptacji, zarządzania pracą i rozwojem, oceny, motywowania i wynagradzania oraz derekrutacji.

Na e-HRM można więc patrzeć zarówno jako na kolejną falę absorpcji myślenia marketingowego do doskonalenia realizacji zadań funkcji personalnej, jak również jako na wyciągnięcie konsekwencji z możliwości, jakie stwarzają systemy informatyczne. Strategicznym założeniem e-HRM-u jest uznanie, że oparcie relacji współpracy z pracownikami wiedzy na indywidualizacji tego kontraktu czyni z danej firmy atrakcyjne miejsce pracy, nie pozbawiając jej możliwości wykorzystania wiedzy i wysiłków pracowników do realizacji wybranych działań rynkowych.

e-HRM stanowi stosunkowo nowy termin używany do opisu strategicznej roli funkcji personalnej. Pierwsze przeglądy badań z zakresu e-HRM lokowały tę problematykę w obszarze zastosowania Internetu do realizacji zadań funkcji personalnej (Strohmeier 2007: 19). Już wtedy podkreślano, że zastosowanie Internetu w służbie personalnej można ujmować albo jako „sposób realizacji polityk i/lub działań ze sfery HR przy użyciu Internetu”, albo jako nowe ujęcie tych polityk i działań dzięki „(planowaniu, wdrożeniu i) zastosowaniu technologii informacyjnej do umożliwienia komunikacji (networking) i wsparcia co najmniej dwóch aktorów, indywidualnych bądź zbiorowych, w ich wspólnym realizowaniu działań z obszaru HR” (Strohmeier 2007: 20). To na pozór nieznaczące przesunięcie definicyjne ma kolosalne konsekwencje praktyczne – dopiero to drugie ujęcie otwiera e-HRM na nowe rozumienie zadań personalnych, a więc na redefinicję tej problematyki, którą umożliwia zastosowanie technologii informacyjnej.

Współczesne e-HRM postuluje nie tyle pozyskanie korzyści dla organizacji dzięki automatyzacji typowych zadań personalnych, co radykalną przebudowę funkcji personalnej. Ta zmiana jest możliwa dzięki przejściu w realizacji tej funkcji od działań wzorowanych na marketingu kontraktowym do działań typowych dla marketingu relacyjnego. Takie ujęcie możliwości, jakie stwarza informatyzacja HR, nawiązuje do sytuacji, jaką przyniosło w zarządzaniu sprzedażą oparcie się na systemach CRM, zawierających pełną informację o relacjach organizacji z klientem, dla możliwości budowy obustronnie korzystnych i trwałych relacji wzajemnych. Tak jak w marketingu przejście do budowy takich relacji wywołane było silnie konkurencyjnym rynkiem, w którym dalsze reagowanie jedynie na życzenia klienta stawiało przedsiębiorstwa w obliczu nieuniknionych wojen cenowych, tak i e-HRM ma oznaczać strategiczny zwrot w realizacji funkcji personalnej ku wiązaniu pracowników i potencjalnych pracowników z firmą. Ma się to dokonywać nie tyle na skutek realizacji ich życzeń („zadowalanie klienta”), ale na skutek przewidywania ich potrzeb i pomocy w ich realizacji, zanim zostaną one przez nich uświadomione („zachwywanie klienta”).

Zasadniczą zmianą, jaką wniosło do marketingu przyjęcie podejścia relacyjnego, było zindywidualizowanie relacji z klientem. Dzięki informacji zawartej w bazach CRM możliwe było dostarczanie każdemu klientowi odrębnej i dostosowanej do jego potrzeb oferty, przewidując jego zapotrzebowanie na daną usługę, nim zostanie ono uświadomione przez klienta. W tym sensie *cross-selling* i *up-selling* nie są jedynie narzędziami zwiększania przychodu firmy z relacji z danym klientem, ale sposobami na zaspokajanie nieuświadomionych potrzeb klienta, a więc budowaniem podstaw do trwałej więzi w relacji klient-firma, stanowiącej jej przewagę konkurencyjną. Strategiczną zmianą, jaką wywołuje zastosowanie systemów CRM do obsługi klienta, może być analogiem do propozycji, jakie e-HRM tworzy dla funkcji personalnej.

Zadaniem funkcji personalnej w ujęciu e-HRM jest taka indywidualizacja relacji pracownik-firma, aby tworzyła ona obustronne korzyści, wyprzedzając odczuwane potrzeby pracownika. Podejście e-HRM bazuje na tezie o konieczności współwystępowania dwóch czynników umożliwiających strategiczną zmianę, którą jest indywidualizacja relacji i rozwiązań w obszarze personalnym: dostępności możliwości technologicznych

realizacji zadań personalnych<sup>1</sup> oraz teoretycznego bodźca w postaci wizji indywidualizacji relacji pracownik-organizacja w celu trwałego osiągnięcia dwustronnych korzyści, jako podstawy dla strategicznej decyzji.

Choć dyskusje nad zasięgiem indywidualizacji relacji pracownik-firma toczą się nawet w literaturze polskiej (Strużyna 2010; Borkowska 2010), to dotychczasowe badania problematyki indywidualizacji kontraktów pracowniczych bazują na przykładach z trudnych rynków pracowniczych. Jest to zrozumiałe, gdyż tam bodźce praktyczne do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań dla funkcji personalnej są największe. Tam też poszukuje się twórczo rozwiązań zwiększających siłę organizacji w negocjacjach z potencjalnymi pracobiorcami, zarówno poszukując narzędzi rekrutacyjnych, jak i rencyjnych. Idiosynkratyczne definiowanie stanowisk pracy stanowi takie narzędzie, rozpoznane na rynku IT w Indiach (Holtbruegge, Friedmann, Puck 2010). Dla tego rynku stwierdzono, że pełne dostosowanie do potrzeb pracownika definicji i zakresu zadań, jakie konkretna osoba będzie realizowała dla organizacji, nie tylko ogranicza konflikty praca-dom, ale stanowi niskokosztowe źródło przewagi konkurencyjnej, jakie tworzy sobie firma w relacjach z kadrą. Obustronna korzystność takiej relacji jest umożliwiona w praktyce dzięki systemom pracy zdalnej i teleinformatycznym systemom komunikacji, oraz bazom danych pozwalającym na podjęcie się realizowania danego zadania przez innych wykonawców w oparciu o dotychczas uzyskane efekty.

Jednak sama indywidualizacja relacji firma – pracownik, jaką wprowadza idiosynkratyczne definiowanie stanowisk pracy, nie wyznacza jeszcze nowego umocowania strategicznego dla funkcji personalnej. Oznacza jedynie wprowadzenie zmian we wszystkich podfunkcjach personalnych, takich jak dobór i rekrutacja pracowników, przydział im zadań, wynagradzanie i motywowanie, ocena i rozwój czy zwalnianie. Operacyjne procesy personalne, jakie w każdej z tych dziedzin będą prowadzone, muszą uwzględnić wymagania specyfiki idiosynkratycznego zdefiniowania zadań. Większość tych zadań operacyjnych mogłaby być wykonywana bez zastosowania technologii teleinformatycznych, choć niewątpliwie Internet i zintegrowane bazy danych obejmujące systemy zarządzania wieloma funkcjami przedsiębiorstwa, znacznie je ułatwiają. W ramach e-HRM postuluje się dwa dodatkowe – poza procesami operacyjnymi realizowanymi we wszystkich podfunkcjach HR – rodzaje procesów, wyróżnione ze względu na ich charakterystykę: procesy współpracy i procesy analityczne (Strohmeier 2013: 96). Dopiero wprowadzenie nowych procesów w tych sferach tworzy z e-HRM-u podejście, które wykracza poza usprawnienie starych operacji personalnych, nawet jeśli realizuje się je dla specyficznie zdefiniowanego stanowiska pracy.

Procesy kooperacyjne to nazwa na komunikację pomiędzy firmą a pracownikiem (aktualnym i potencjalnym), we wszystkich obszarach funkcji personalnej. Obejmują więc komunikację z obszaru rekrutacyjnego, polegającą na przekazywaniu informacji

---

<sup>1</sup> Tutaj mowa jest jedynie o e-HRM. Oczywistym warunkiem zindywidualizowania działań personalnych jest też techniczna możliwość realizacji zadań operacyjnych firmy w oparciu o specyficzne wykorzystanie czasu pracownika, np. jeśli organizacja realizuje usługi poprzez obsługę osobistą, to fizyczna obecność jej przedstawiciela na obszarze obsługowym być może jest niezbędna przez czas potrzebny na zrealizowanie pełnego cyklu obsługi pojedynczego klienta.

o firmie reprezentantom z grup docelowych komunikowania rekrutacyjnego, takich jak studenci i absolwenci, młodzi profesjonalści czy kandydaci na prezesa, ale też komunikację z ambasadorami marki, jaką firma toczy w ramach kreowania jej obrazu w otoczeniu czy przy crowdsourcingu rekrutacji (Woźniak 2013). Narzędzia internetowe umożliwiają dwustronność tej komunikacji, a więc potencjalni pracownicy posiadają władzę nad jej treściami, nie mniejszą (co najmniej co do destrukcyjnego efektu, jaki dla wizerunku firmy mogą spowodować) niż firma. Podobnie, w obszarze kreowania i realizowania planów rozwojowych przedstawiciele organizacji przyjmują co najwyżej rolę doradczą, gdyż zasoby uczenia zebrane w systemach e-learningowych oraz możliwości wyboru konkretnych zadań, co kreuje okazję do tworzenia zindywidualizowanych i sterowanych przez pracownika planów rozwojowych. Choć jest oczywiste, że to zgoda organizacji umożliwia włączenie konkretnego zadania do definicji obowiązków przypisanych danemu pracownikowi w ramach wysoce zindywidualizowanej definicji jego stanowiska, to współdecydowanie o nim pozwala oczekiwać dzielenia się władzą w tym obszarze.

W obszarze motywowania i wynagradzania naturalne jest kreowanie dzięki systemom informatycznym dostępu do indywidualizacji świadczeń dodatkowych. Ten obszar tworzenia obustronnie korzystnych rozwiązań jest już dawno rozpoznany przez duże firmy, ale dalsza jego indywidualizacja wymaga dobrze zdefiniowanych systemów IT, wspomagających zarządzanie personelem.

W całym tym obszarze pomysły indywidualizacji są od dawna wykorzystywane. Często wskazywano na rozszerzanie się wynagrodzenia pakietowego na kolejne grupy zatrudnionych, np. (Woźniak 2012), a poza trudnościami negocjacyjnymi i obrachunkowymi nie ma powodów, aby takie rozszerzenie nie dotyczyło wszystkich zatrudnionych. W obszarze wynagradzania technologia IT jest już szeroko stosowana i do indywidualizacji kontraktu pracownik-firma w tej sferze brakowało dotychczas bardziej decyzji strategicznej niż technicznych możliwości jej wprowadzenia.

W obszarze procesów analitycznych łatwo zauważyć, że technologia IT umożliwia nie tylko dostarczanie klasycznych danych decydom, ale również wskaźników i informacji umożliwiających lepsze decyzje nowych rodzajów. Analizy realizowane na wzór analiz prowadzonych w bazach CRM mogą podsuwać decydom informacje o prawdopodobnych oczekiwaniach konkretnego kandydata do zatrudnienia, jak również podpowiadać pracownikowi konkretne działania rozwojowe (szkolenia, staże czy projekty), łącząc w tych propozycjach informacje dotyczące historii pracownika, jak i aktualnych możliwości firmy. Poniższy diagram prezentuje typologię procesów realizowanych w ramach e-HRM dzięki zastosowaniu narzędzi teleinformatycznych. Trzy grupy procesów wyróżnionych ze względu na ich charakter, tj. procesy współpracy, operacyjne i analityczne można uznać za wyczerpujące ten wymiar klasyfikacyjny, podczas gdy podfunkcje personalne są wyróżnione jedynie przykładowo. We wszystkich tych procesach charakterystyczna jest ich indywidualizacja względem konkretnej osoby, na którą są nakierowane, tj. pracownika bądź potencjalnego pracownika.

Tabela 12.1. Kategoryzacja procesów realizowanych w obszarze personalnym e-HRM

		Obszar oddziaływania procesu				
		Rekrutacja	Rozwój	motywowanie i utrzymanie	ocena	...
Rodzaje procesów	współ-pracy	komunikowanie z kandydatami	dialog dotyczący planu kariery	dialog dotyczący zakresu świadczeń dodatkowych	dialog dotyczący przykładów wyników pracy	...
	opera-cyjne	zbieranie ofert kandydatów, preselekcja on-line	realizacja szkolenia e-learningowo	przekazanie świadczeń i wynagrodzenia	ustalanie oceny pracowniczej	...
	anali-tyczne	przewidywanie preferencji kandydatów	doradzenie nowych szkoleń	przewidywanie przyszłego zapotrzebowania na nowe rodzaje świadczeń	przewidywanie trudności w realizacji fragmentów pracy	...

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Strohmeier 2013: 97). W każdym z obszarów podane są jedynie przykładowe procesy. Obszary funkcji personalnej podane są niewyczerpująco.

Koncepcja e-HRM pokazuje, jak zmiany organizacyjne w zakresie strategicznego umocowania funkcji personalnej można oprzeć na zastosowaniu technologii ITC do definicji i realizacji zadań personalnych, zarówno tych nowego rodzaju, jak i tych, które stanowią zredefiniowanie tradycyjnych zadań z tego obszaru.

## e-Learning i taktyki jego stosowania w polskich przedsiębiorstwach

e-Learning jest zwykle rozumiany jako wykorzystanie technologii teleinformatycznych do uczenia, zarówno poprzez umożliwienie przekazu treści dydaktycznych, jak i komunikacji pomiędzy osobą szkolącą się i innymi aktorami istotnymi w tym procesie (Woźniak 2009; Brown, Charlier 2013). Organizacje stosują różne formy ułatwienia uczenia się dzięki technologii, choć jak pokazują badania empiryczne, praktyka przedsiębiorstw jest odmienna niż nauczania akademickiego, tj. oparte jest ono na uczeniu się indywidualnym (Woźniak 2009).

Pomimo wielu prób wbudowania dialogu pomiędzy kursantami do narzędzi dydaktycznych e-learningu korporacyjnego okazało się, że w praktyce organizacje biznesowe bazują na kursach samokształceniowych. Nie przyniósł efektów również nacisk na dzielenie się wiedzą i wykorzystanie szerokiej gamy narzędzi synchronicznego dialogu i do dziś kursy niesamokształceniowe stanowią margines edukacji korporacyjnej. Również dialog między uczestnikami ma miejsce w forach dyskusyjnych należących raczej do podsystemu zarządzania wiedzą niż do podsystemu szkoleniowego (Woźniak 2009a). Próby wyjaśnienia niewielkiego wykorzystania dialogu pomiędzy kursantami w e-learningu korporacyjnym wskazują na ryzyko polityczne, jakie może powodować ujawnienie własnych poglądów w ramach organizacji biurokratycznej, niechęć do przekazywania na własność korporacji własnej wiedzy, jak również na niski priorytet, jaki

ma zdepersonalizowane uczenie innych w obliczu nacisku zadań operacyjnych, por. dyskusja w: (Woźniak 2009).

Patrząc na system szkoleniowy jako na zarządzany przez organizację system rozwoju kompetencji pracowników, postuluje się często oparcie go na systemie kompetencyjnym w pełni odzwierciedlonym w bazie danych personalnych. Podsystem rozwoju jako część systemu informatycznego HRIS, najlepiej w pełni zintegrowanego z pozostałymi systemami zarządzania organizacją, zawiera wtedy opis kompetencji przypisanych konkretnemu stanowisku pracy, wraz z opisanymi ścieżkami nabywania tych kompetencji. W takie ścieżki wpisane jest wtedy zróżnicowanie wynikające z zakładanych różnych punktów startu do ich nabywania, zaś w same szkolenia e-learningowe – zróżnicowanie wynikające ze specyfiki kursanta, takiej jak: stylu uczenia się, jego dotychczasowej wiedzy szczegółowej czy aktualnych potrzeb informacyjnych. Innymi słowy, zakłada się, że jeśli do danego stanowiska aspiruje osoba, której kompetencje mierzone według zapisanych w systemie informatycznym skal behawioralnych są niższe na kilku wymiarach, to system rozwojowy podpowiada jej ścieżkę nabywania potrzebnych na danym stanowisku kompetencji. W pełni rozwinięty system HRIS powinien zaproponować szereg szkoleń e-learningowych, które umożliwiają nabycie kompetencji, tak aby jednostka mogła samodzielnie realizować działania rozwojowe w dogodnym dla siebie czasie i miejscu (Hyla 2003; Bitkowska 2008 – cytuję za Woźniak 2009).

Taki nieco utopijny model zarządzania własnym rozwojem kompetencji, jaki miał być umożliwiony przez systemy informatyczne i e-learning (Strohmeier 2013), w praktyce organizacyjnej szybko okazał się trudny do realizacji. Z jednej strony napotkał bariery praktyczne – zarówno koszty tworzenia takiej bazy szkoleń e-learningowych, jak i pełnych opisów kompetencyjnych okazały się za wysokie dla organizacji stale doskonalących swe struktury wewnętrzne pod wpływem turbulentnego otoczenia. Z drugiej strony, zarówno praktycy szkoleniowcy, jak i teoretycy e-learningu zaczęli powątpiewać w możliwość rozwoju wszelkich kompetencji metodami e-learningowymi. Dyskusje co do zakresu wiedzy i umiejętności, jakie mogą być kształtowane przy użyciu e-learningu, trwają (Bednarczyk, Rudak 2007/8; Büser 2000; Mortera-Gutierrez 2006; Kerres, de Witt 2003 – cytuję za Woźniak 2009), ale praktyka korporacyjna dość dawno przyjęła praktyczne rozwiązania bazujące w szkoleniach na działaniach hybrydowych.

Rozwiązania hybrydowe okazały się bowiem skuteczniejsze motywacyjnie i bardziej zgodne z tradycją korporacyjną, w której podsystem szkoleniowy realizuje nie tylko cele rozwojowe, ale też te motywacyjne i integracyjne (Woźniak 2012). Potwierdzeniem dla ugruntowania się w praktyce tego rozwiązania stanowić może raportowany od 2004 roku ustabilizowany udział godzin e-learningowych w szkoleniach korporacyjnych, wynoszący około 1/3 wszystkich godzin przeznaczonych na szkolenia (Brown Charlier 2013; Woźniak 2009).

Na podstawie badań terenowych prowadzonych w polskich firmach w roku 2008 ustalono, że wśród przedsiębiorstw międzynarodowych działających w Polsce można zauważyć trzy odrębne taktyki (typy idealne) wbudowania działań e-learningowych

w praktykę szkoleniową (Woźniak 2009). Ponieważ badane firmy mają dostęp do wzorców i zasobów dowolnego wykorzystania e-learningu, fakt ten może świadczyć raczej o postawach wobec nauczania hybrydowego aniżeli o przypadkowym wydarzeniu historycznym.

Po pierwsze, można spotkać firmy dążące do realizacji opisanego powyżej w pełni z informatyzowanego modelu kompetencyjnego. Oparty jest on wtedy jednak nie tyle na szkoleniach e-learningowych, ile na szkoleniach hybrydowych. Dążono w tych firmach do opisu ścieżki budowania kompetencji bazującej na ciągu złożonego ze szkoleń (n) e-learningowych jako warunku uczestnictwa w szkoleniu tradycyjnym. W założeniu dydaktycznym treści e-learningowe miały zbudować podstawowy poziom wiedzy, umożliwiając przystąpienie do ćwiczeń w wykorzystywaniu tej wiedzy w praktyce i wzmacnianiu umiejętności działania z jej wykorzystaniem. Również w ramach szkolenia w sali realizować miano planowanie dodatkowych działań poszkoleniowych, mających zadanie rozwojowe oraz wzmacniające zapamiętanie kompetencji. Dodatkowo, poza działaniami szkoleniowymi, system informatyczny miał podpowiadać działania projektowe – czy to w formie staży, czy redefinicji zadań z danego stanowiska pracy – które wspólnie z przełożonym można było akceptować do wdrożenia w ramach rozmów okresowych.

Drugi model wykorzystywania e-learningu był wyraźnie uboższy. Zakładał on, że faktyczne nabywanie kompetencji do poprawnego działania praktycznego na stanowisku pracy musi być wsparte szkoleniem tradycyjnym. Ponieważ udział w takim szkoleniu wymagał zebrania grupy uczestników, więc nawet zakładając międzynarodowe grupy uczestników, po przydziale do pracy w danym dziale nowy pracownik wymagał szybkiego szkolenia umożliwiającego mu codzienną pracę, przynajmniej w zakresie podstawowych obowiązków. Na ten okres, który w zależności od działu zwykle trwał od miesiąca do trzech, niezbędne informacje były dostarczane pracownikowi poprzez kursy e-learningowe. Pozwalały one na zapoznanie się z podstawowym słownictwem używanym w praktycznym działaniu w danym obszarze operacji tej korporacji oraz umożliwiały uzupełnienie wiedzy akademickiej, niezbędnej do realizacji konkretnych zadań i projektów w tym wczesnym okresie pracy. W modelu tym można wyraźnie dostrzec przekonanie, że wiedza specyficzna dla danej korporacji jest na tyle kontekstowa, że nie może ona być skutecznie przekazana za pośrednictwem e-learningu. Wiedza uniwersalna, którą przynoszą pracownicy z uczelni, wymaga więc e-learningowego uzupełnienia o słownictwo czy o podstawową wiedzę proceduralną, na jakiej bazuje się w pracy w danej korporacji. Jednak bez zrozumienia szerszego kontekstu jej wykorzystania nie umożliwia ona skutecznej współpracy w korporacji w zakresie większości spraw technicznych, wykraczających poza proste zadania. Dopuszcza się oczywiście indywidualne uzupełnianie wiedzy koniecznej dla realizacji konkretnego zadania w danym projekcie, ale zakłada się, że dopiero udział w szkoleniach tradycyjnych umożliwia osadzenie informacji w szerszym kontekście ich wykorzystywania w firmie.

Trzeci, skrajny model zastosowania e-learningu, bazował na wykorzystaniu go jedynie do wybranych zadań, o niskiej ważności dla bezpośrednich codziennych operacji. E-learningowo prowadzone były szkolenia bhp, wymagane przez regulatora, ale też



szkolenia z kultury korporacyjnej dla nowych pracowników. Ten zaskakujący fakt był niezgodny zarówno z zaleceniami dobrej praktyki w zakresie adaptacji pracowniczej, jak i z ustaleniami naukowymi w tym zakresie (Woźniak 2013). Wynikał on z niskiej misyjności organizacji, zarówno z poziomu globalnej korporacji, jak i polskiego oddziału, które prowadziły dość prostą działalność handlowo-produkcyjną.

Niezależnie od historycznej możliwości sytuacyjności takiej typologii, w której niskie wykorzystywanie możliwości stwarzanych przez e-learning mogło wynikać z niewielkiego doświadczenia w wykorzystywaniu potencjału, jaki posiada to narzędzie, a więc z braku kompetencji po stronie kadry zarządzającej działami personalnymi w organizacjach realizujących drugą i trzecią z wyróżnionych powyżej taktyk, warto zbadać, czy nie są one sprzeczne z koniecznościami, jakie postuluje się w ramach e-HRM. Początkująca teoria e-HRM-u silnie podkreśla e-learning jako podstawowe narzędzie szkoleniowe, które umożliwi indywidualizację relacji pracownik-firma, w obszarze rozwoju, stąd – skoro praktyka szkoleniowa nie bazuje na takich szkoleniach, to e-HRM mógłby być zablokowany w tym obszarze funkcji personalnej.

## **Realizacja zadań z obszaru rozwoju kompetencji pracownika poprzez szkolenia hybrydowe w ramach podejścia e-HRM**

Zakładając wzbogacenie systemów HRIS w funkcjonalności analogiczne do systemów CRM możliwe jest opisanie zadań przypisanych pracownikowi oraz wyodrębnienie na ich podstawie kompetencji, jakie są niezbędne do ich realizacji w sposób uznany w danej organizacji za właściwy. Nie dyskutując zakresu swobody, jaka jest pozostawiona w danej organizacji konkretnemu wykonawcy przypisanego mu projektu czy zadania, należy jednak wyraźnie podkreślić, że każda organizacja zakłada pewien zakres ograniczeń w swobodzie działania, a więc przyjmuje pewien zestaw działań nakazanych i zakazanych, jako przypisany do wykonawcy danej pracy. Ustalenie zestawu kompetencji, jakie przypisane są do realizacji tych zadań w zadanych (i przyjętych przez wykonawcę) ograniczeniach, stanowi zadanie realizowane w podsystemie selekcyjnym, gdyż uzyskanie wiedzy o posiadaniu przez danego wykonawcę zbliżonego profilu kompetencyjnego jest niezbędnym warunkiem do jego zatrudnienia.

Podpisanie kontraktu na współpracę oznacza jednocześnie posiadanie przez organizację wiedzy z procesu selekcji o kompetencjach danej osoby oraz podpowiedzi z systemu HRIS dotyczących najprawdopodobniejszych braków w ramach obszarów kompetencji szczegółowych sformułowanych dzięki analizie poprzednio zatrudnionych pracowników podobnych do nowego oraz wyników ich pracy. Podsystem analityczny wskazuje więc potencjalnie ważne kierunki rozwojowe pracownikowi, informując jednocześnie jego przełożonego o ryzykach i zagrożeniach związanych z brakami kompetencyjnymi nowego pracownika, przy realizacji wyszczególnionych zadań projektu. Te dane stanowią podstawę do planowania działań rozwojowych oraz uzupełniania kamieni milowych w projekcie o dodatkowe wskaźniki, pozwalające kierownikowi na wcze-

sne przeciwdziałanie konsekwencjom kłopotów, jakie mogą się pojawić na skutek braków kompetencyjnych wykonawcy. Jednocześnie pojawiające się informacje o efektach pracy nowego współpracownika pozwalają na modyfikacje mapy potencjalnych ryzyk oraz planów działań rozwojowych umożliwiających nowemu pracownikowi doskonalenie swoich kompetencji. Zarówno przy stosowaniu w organizacji pierwszej, jak i drugiej taktyki wykorzystywania e-learningu do działań rozwojowych, pracownik dysponuje zestawami kursów samokształceniowych, które może wykorzystywać na bieżąco do uzupełniania uznanych przez siebie i przełożonego braków kompetencyjnych istotnych w bieżącej realizacji zadań.

W tym sensie bogaty system szkoleń e-learningowych, wraz z analitycznymi wskazówkami pozwalającymi rozpoznać, jakie braki kompetencyjne uzupełniają te szkolenia, jest istotnym elementem planowania bieżących działań rozwojowych. Z perspektywy organizacji istotne jest jednak, że planowanie działań rozwojowych nie odbywa się w modelu uczenia na życzenie, tj. poprzez pozostawienie wykonawcy pracy jako jedynego podmiotu decydującego o realizacji indywidualnie i samodzielnie diagnozowanych potrzeb rozwojowych. Przy wysokim zróżnicowaniu pomiędzy stanowiskami pracy, przełożony musi być wspomagany informacjami umożliwiającymi rozpoznanie, które działania rozwojowe są krytyczne dla realizacji zadań na specyficznie skonstruowanych stanowiskach. Bez wskazań analitycznych z systemu HRIS nie miałyby więc wystarczającej wiedzy, aby wspomagać pracownika w planowaniu szkoleń.

Zarządzanie szkoleniami w systemach e-HRM-u wykorzystuje więc zarówno samodzielność w kształtowaniu własnych planów szkoleniowych, jaka jest pozostawiona pracownikowi wiedzy, jak i organizacyjny nadzór nad działaniami rozwojowymi, który jest niezbędny dla zabezpieczenia interesów organizacji. Bazowanie na danych z obszaru realizacji pracy oraz na historycznych danych pochodzących z analizy historii pracy innych pracowników, jest niezbędne dla sformułowania w planach rozwojowych wskazówek udostępnianych zarówno pracownikowi, jak i jego przełożonemu. Odpowiadają one wskazaniom do *up-* i *cross-sellingu*, jakie formułują systemy CRM-u. To HRIS, analizując historię dotychczasowych relacji z danym pracownikiem i rozpoznając ich podobieństwo do innych pracowników, których historia pracy (i rozwoju kompetencji) jest zawarta w bazie wiedzy organizacyjnej, umożliwia wskazania analityczne odpowiedniego rodzaju.

Systemy szkoleniowe, które nie dysponują rozbudowaną bazą szkoleń instruktażowych, umożliwiających szybkie uzupełnienie podstawowych braków kompetencyjnych, będą miały trudności w uzupełnieniu niezbędnych do realizacji konkretnej pracy kompetencji, o ile zadania w ramach organizacji pracy są alokowane pracownikom w postaci idiosynkratycznych stanowisk pracy. Z perspektywy organizacji konstrukcja takiego miejsca pracy powstaje zawsze w wyniku negocjacji, w których główne interesy pracownika łączone są z interesami firmy, a więc zwykle w ramach wymian „coś za coś” powstają konieczności szybkiego uzupełnienia pewnych kompetencji do minimalnego poziomu umożliwiającego poprawną realizację części zadań przypisanych danemu pracownikowi. Uzyskanie kontraktu zatrudnieniowego wymaga zwykle gotowości do poświęcenia części czasu pracy na zadania wynikające z potrzeb organizacji

(np. biurokratyczne raportowania czy obsługa również niegrzecznych klientów). Nawet idiosynkratyczne stanowisko pracy przydziela pracownikowi trochę zadań, które nie pasują idealnie do jego potrzeb, ale względnie niewielki ich udział w całości pracy stanowi – z perspektywy pracownika – zaletę pracy dla tej organizacji.

Organizacje opierające niemal całość systemu szkoleniowego na szkoleniach tradycyjnych (tj. stosujących taktykę trzeciego typu) natrafiają na dwie trudności w konstruowaniu idiosynkratycznych stanowisk pracy i realizacji na nich całości zadań. Niezależnie od poziomu elastyczności w konstruowaniu wiązki zadań i alokacji czasu na ich realizację, rozliczenie czasu pracy bazuje na jednostkach mających konwencjonalny i zgranulowany charakter. W praktyce nie stosuje się dokładniejszej granulacji niż godziny, czy nawet dziesiątki godzin, w charakteryzowaniu zasobów czasu pracy, jakich wymaga realizacja zadania. Wyznacza to konieczność dopełnienia zadań interesujących zadaniami mniej interesującymi dla wykonawcy, aby wypełnić jednostkę granulacji czasu pracy.

Druga trudność wynika z samego charakteru zadań w gospodarce opartej na wiedzy. Zadania tracą rutynowy charakter i w trakcie ich realizacji pojawia się trudność, która zwykle wywołuje potrzebę szkoleniową. Część tych trudności wymaga sięgnięcia do zasobów wiedzy zgromadzonej w organizacji bądź dostępnej we wspólnotach praktyków wykraczających poza organizację. Ale często, oprócz dostępu do właściwych danych, niezbędne jest szkolenie pokazujące, jak w praktyce można wykorzystać te dane w ramach działania praktycznego, gdyż samodzielne poszukiwanie optymalnego sposobu wykorzystania wiedzy bywa zbyt kosztowne. W tym sensie, systemy wspomagania działania operacyjnego dostępne dla pracowników muszą umożliwić szybkie uzupełnienie zróżnicowanych kompetencji, czy to poprzez szkolenia e-learningowe, czy poprzez informacje o osobach, które analogiczne szkolenie mogą przeprowadzić bezpośrednio.

## Podsumowanie

Z perspektywy makroekonomicznej zwiększenie wiedzy o strategicznych możliwościach wykorzystania funkcji personalnej stanowi kluczowy element budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. e-HRM dostarcza języka umożliwiającego formułowanie nowych rozwiązań w zakresie zadań funkcji personalnej, bazując na wykorzystaniu możliwości, jakie dla indywidualizacji stanowisk pracy w organizacji stwarzają systemy informatyczne.

W tekście przeanalizowano wymagania w zakresie realizacji funkcji rozwojowej, jakie wynikają z indywidualizacji relacji firma-pracownik i idiosynkratycznej konstrukcji stanowisk pracy. Wykazano, że dzięki zawartości analitycznej systemów HRIS, jakie są niezbędne dla wdrożenia e-HRM-u w organizacji, możliwe jest zarządzanie systemem szkoleniowym, realizując potrzeby szkoleniowe jednostek w interesie organizacji i pracownika. Wskazano również, że bez dysponowania przez organizację szeroką bazą szkoleń e-learningowych niemożliwe będzie bieżące uzupełnianie drobnych

braków kompetencyjnych, które pojawiać się będą niezależnie od zindywidualizowanej konstrukcji zadań, dostosowanych do kompetencji i zainteresowań konkretnego pracownika.

Nawet dla kluczowych pracowników, dla których indywidualizacja kontraktu zachodzi na wszystkich rynkach pracy, o ile ich kompetencje są unikalne, pojawią się potrzeby szkoleniowe, które organizacja musi przewidywać i umożliwiać ich zaspokajanie. Pozbawienie się przez organizację możliwości uzupełnienia części braków kompetencyjnych poprzez szkolenia e-learningowe, byłoby z tej perspektywy nieracjonalne. Jednocześnie należy podkreślić, że co najmniej niektóre kompetencje wymagać mogą działań rozwojowych realizowanych w postaci szkoleń tradycyjnych, stąd nie należy oczekiwać, że systemy szkoleń adekwatnych dla e-HRM-u będą jedynie e-learningowe.

## Literatura

1. Borkowska S.; „Quo vadis HRM”; Zarządzanie zasobami ludzkimi, nr 6; 2010.
2. Brown K.G., Charlier S.D.; „An integrative model of e-learning use: Leveraging theory to understand and increase usage”; Human Resource Management Review 23; 2013.
3. Holtbruegge D., Friedmann C.B., Puck J.F.; „Recruitment and Retention in foreign firms in India: A Resource-Based View”; Human Resource Management, nr 49/3; 2010.
4. Ruël H., van der Kaap H.; „E-HRM Usage and Value Creation. Does a Facilitating Context Matter?”; Zeitschrift für Personalforschung, nr 26/3; 2012.
5. Strohmeier S.; „Employee relationship management — Realizing competitive advantage through information technology?”; Human Resource Management Review, nr 23; 2013.
6. Strohmeier S.; „Research in e-HRM: Review and implications”; Human Resource Management Review, nr 17; 2010.
7. Strużyna J.; „Ewolucja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi”; Zarządzanie zasobami ludzkimi, nr 3-4; 2010.
8. Woźniak J.; „Rekrutacja – teoria i praktyka”; PWN Warszawa; 2013.
9. Woźniak J.; „Współczesne systemy motywacyjne – teoria i praktyka”; WP PWN 2012.
10. Woźniak J.; „e-Learning w edukacji i biznesie”; Wyd.Akademickie i Profesjonalne, Warszawa; 2009.
11. Woźniak J.; „E-learning: metoda szkoleniowa czy narzędzie zarządzania wiedzą”; [w:] E.Skrzypek, A.Sokół (red.), Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy, Wyd.Institut Wiedzy i Innowacji, Warszawa; 2009.