

# PRZEWODNIK PO E-LEARNINGU

MAREK **Hyla**



 Wolters Kluwer

**Wydanie V**  
zmienione i poszerzone

MAREK **Hyla**

# PRZEWODNIK PO E-LEARNINGU

Zamów książkę w księgarni internetowej

**profinfo.pl**  
księgarnia internetowa

**Wydanie V**  
zmienione i poszerzone

Wydawca  
*Kamila Dołęgowska-Narloch*

Redaktor prowadzący  
*Janina Burek*

Opracowanie V wydania  
*Wydawnictwo JAK*

Projekt graficzny okładki  
*Studio Kozak*

Źródło zdjęcia  
© *iStockphoto.com/sellingpix*

© Oficyna Ekonomiczna  
Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., 2005

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2007, 2009, 2012  
© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2016

Wydanie V zmienione i poszerzone

ISBN 978-83-264-9515-1

Wydane przez:  
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 22 535 82 19  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

*Rodzicom –  
to dzięki Wam jestem tym, kim jestem,  
umiem to, co umiem,  
i osiągnąłem to, co osiągnąłem*



---

# Spis treści

---

<b>Wstęp</b> .....	15
Treść książki .....	16
Adresaci książki .....	16
Struktura książki.....	16
Piąte wydanie książki.....	17
<b>Rozdział 1. Wprowadzenie do e-learningu</b> .....	19
Przykłady e-learningu .....	20
E-learning a technologia .....	24
E-learning a procesy szkoleniowe .....	25
Zalety i wady e-learningu .....	26
Mity związane z e-learningiem .....	28
E-learning a organizacja .....	29
Wpływ e-learningu na procesy korporacyjne .....	29
E-learning a uczestnicy szkoleń .....	30
Motywowanie w organizacji.....	31
Motywowanie <i>à la</i> Apple .....	32
Rola menedżera w stymulowaniu rozwoju .....	32
Wpływ e-learningu na model szkoleń .....	33
E-learning a funkcje zarządzania kadrami .....	34
Przykład sposobu administrowania szkoleniami.....	38
E-learning a szkolenia tradycyjne .....	38
E-learning – droga do innowacji w nauczaniu? .....	40
Adresaci e-learningu .....	40
Zastosowanie e-learningu w procesach korporacyjnych.....	41
E-learning ukierunkowany na zewnątrz organizacji .....	42
E-learning a Internet .....	43
Portal intranetowy a dostęp do środowiska e-learningu .....	44
Komplementarność systemu e-learningu i portalu korporacyjnego .....	44
Synergia między procesami e-learningu a innymi procesami biznesowymi .....	44

Korporacyjne środowiska e-learningu .....	46
Korporacyjna uczelnia .....	46
Korporacyjna biblioteka.....	47
Korporacyjne centrum komunikacyjne .....	47
Korporacyjne centrum testujące i certyfikujące .....	47
Korporacyjne centrum zarządzania talentami .....	48
Korporacyjne centrum rozwoju – analiza przypadku Portal Rozwoju Play .....	48
Czy „e” w terminie „e-learning” jest potrzebne? .....	49
Spektrum działań e-learningowych .....	50
<b>Rozdział 2. Technologia .....</b>	<b>52</b>
Różnorodność mechanizmów szkoleniowych .....	52
Ogólny model nauczania .....	53
Kanały przekazu w modelu e-learningu .....	54
Sieć teleinformatyczna .....	55
Problemy techniczne – przykład.....	55
Kontrola procesu szkoleniowego .....	56
Interakcja i interaktywność .....	56
Dostęp do funkcji systemu e-learningu.....	56
Bezpieczeństwo treści .....	57
Pozakomputerowe mechanizmy komunikacji .....	57
Intranet a Internet .....	58
Dostęp przez sieć a dystrybucja treści na CD-ROM-ach oraz pamięciach typu <i>flash</i> .....	58
Dystrybucja treści a multimedia .....	59
System e-learningu a wymagana przepustowość sieci .....	60
Multimedia a użyteczność kursu .....	61
Bez użyteczność multimediów – przykład .....	62
Właściwa budowa kursu – przykład.....	62
Komputer osoby szkolonej.....	63
Wymagania sprzętowe .....	63
Oprogramowanie .....	64
Infrastruktura serwerowa .....	64
<b>Rozdział 3. Oprogramowanie – systemy e-learningu .....</b>	<b>66</b>
Podział systemów e-learningu .....	66
Podstawowe elementy procesu e-learningu .....	67
Ulokowanie rozwiązań w przestrzeni e-learningu .....	69
Rozwiązania w wymiarze „ludzie” .....	69
LMS – system zarządzania szkoleniami .....	70
Funkcje systemu LMS .....	72
System LMS a korporacyjny portal szkoleniowy .....	80
Pola integracji systemu LMS .....	81
Znaczenie funkcji systemów LMS .....	84
Ocena korzyści z wdrożenia systemu LMS .....	85

SMS – system zarządzania kompetencjami i umiejętnościami .....	86
Funkcje systemu SMS.....	86
Systemy SMS a systemy LMS .....	87
Wdrożenie systemu SMS.....	87
AS – system do testowania.....	88
Funkcje systemu AS.....	88
Kwestie do rozstrzygnięcia przed zakupem.....	91
Systemy AS a systemy LMS .....	91
System AS jako pierwszy krok w kierunku e-learningu .....	91
TMS – system do kompleksowego wsparcia funkcji personalnej ....	92
Rozwiązania w wymiarze „wiedza” .....	93
LCMS – system zarządzania treścią szkoleniową.....	93
Główne moduły funkcjonalne systemu LCMS.....	93
Znaczenie kluczowych funkcji systemu LCMS .....	107
Pola integracji systemu LCMS.....	108
Budowa treści w systemie LCMS a nauczanie mieszane.....	109
Systemy LCMS a organizacja ucząca się .....	114
EPSS – system wsparcia .....	116
Funkcje systemu EPSS .....	116
System EPSS a system LCMS .....	117
Inne rozwiązania EPSS.....	118
System EPSS a biznes .....	119
AT – rozwiązania autorskie .....	120
Funkcje AT .....	120
Narzędzia do szybkiego opracowywania kursów .....	120
Które narzędzie autorskie jest najlepsze? .....	122
AT a system LCMS .....	122
AT jako pierwszy krok do wdrożenia e-learningu – przykład .....	123
Rozwiązania w wymiarze „komunikacja” .....	124
LCS – system zarządzania zdalną komunikacją .....	124
Możliwości wykorzystania systemów LCS .....	126
Funkcje systemu LCS .....	126
Systemy LCS a nauczanie mieszane .....	130
Systemy LCS a infrastruktura techniczna .....	131
Pola integracji systemu LCS .....	131
Etapy wdrażania kultury zdalnej komunikacji .....	131
Znaczenie funkcji systemów klasy LCS .....	132
Inne rozwiązania edukacyjne oparte na mechanizmach komunikacji .....	133
Telepresence – nowoczesne systemy zdalnej komunikacji .....	133
Nakłady inwestycyjne związane z wdrożeniem systemu e-learningu .....	134
Duże systemy korporacyjne .....	134
Mniejsze rozwiązania .....	134
Bezpieczeństwo inwestycji w e-szkolenia.....	135
Porównanie korporacyjnych systemów e-learningu .....	135
Systemy zintegrowane.....	136
Podsumowanie informacji o rozwiązaniach e-learningowych.....	138
Rozwiązania dostępne na rynku polskim.....	141



<b>Rozdział 4. Treść szkoleniowa</b> .....	142
Podstawowe informacje o kursach e-learningowych .....	143
Cechy kursu a cele procesu e-learningu .....	143
Korzyści biznesowe .....	144
Rodzaje kursów e-learningowych .....	144
Kursy „z półki” .....	146
Kursy adaptowane .....	148
Kursy dedykowane .....	148
Ceny kursów dedykowanych .....	149
Kursy dedykowane a kursy „z półki” .....	151
Bariery utrudniające wdrożenie i realizację procesów e-learningowych ....	152
Bariery wejścia .....	153
Bariery ludzkie .....	153
Bariery techniczne .....	153
Bariery korporacyjne .....	154
Bariery wyjścia .....	155
Bariery w wymiarze korporacyjnym .....	155
Bariery w wymiarze szkoleniowym .....	155
Proces budowy treści .....	157
Materiały źródłowe .....	158
Praca nad materiałami źródłowymi .....	158
Niezbędne zasoby .....	159
Zasoby ludzkie .....	159
Oprogramowanie .....	161
Sprzęt .....	161
Dziesięć zasad projektanta szkoleń .....	162
Modele opracowywania kursów e-learningowych .....	164
Model ADDIE .....	164
Konwersja zasobów treści .....	167
Praktyczne porady .....	168
Adaptacja wiedzy korporacyjnej .....	169
Proste przełożenie wiedzy na postać kursu e-learningowego – przykład .....	171
Opracowywanie kursów e-learningowych wewnątrz organizacji ....	171
Przykładowy przebieg budowy kursu .....	173
Struktura i forma kursów e-learningowych .....	175
Metadane treści szkoleniowej .....	176
Metadane a projektowanie i opracowywanie kursu .....	177
Metadane a przetwarzanie obiektów .....	178
Metadane a przeszukiwanie treści .....	179
Wyszukiwanie zasobów w procesie produkcji e-szkoleń – przykład .....	181
Wielowarstwowość treści .....	181
Minimalizacja przekazu .....	183
Atomizacja wiedzy .....	184
Wykorzystanie multimediów .....	186

Wykorzystanie interaktywnych form nauczania .....	188
Warstwa nawigacyjna kursu .....	189
Ćwiczenia i testy .....	189
Gry .....	191
Symulacje .....	193
Wirtualni mentorzy .....	194
Interaktywne filmy .....	197
Materiały uzupełniające .....	197
Obiektowe podejście do treści oraz możliwość wielokrotnego wykorzystania obiektów .....	198
Projektowanie treści a sposób jej wykorzystania .....	201
Szkolenie jako proces ciągły .....	201
Szkolenia dzieci i osób starszych .....	202
70:20:10 .....	202
Dwa aspekty nauczania ustawicznego .....	203
Szkolenie incydentalne .....	204
Szkolenie incydentalne – przykład .....	205
Szkolenie personalizowane .....	205
Szkolenie w interakcji z innym człowiekiem .....	207
Podstawowe komponenty kursów e-learningowych .....	208
Tekst .....	208
Elementy graficzne .....	211
Animacje .....	212
Nagrania dźwiękowe .....	213
Filmy .....	215
Testy i ćwiczenia .....	216
Rodzaje pytań .....	217
Budowa pytań .....	218
Ćwiczenia a testy .....	219
Analiza testów na podstawie wyników .....	220
Projektowanie testów .....	220
Projektowanie ćwiczeń .....	220
Inne elementy treści e-learningu .....	221
Leksykony .....	221
Moduły pomocy (helpy) .....	222
Hiperlinki .....	222
Dziesięć złych praktyk dotyczących budowy kursów e-learningowych .....	223
Standardy e-learningu .....	225
Specyfikacje techniczne .....	226
SCORM .....	227
Standardy ergonomiczne .....	231
Ergonomia synchronicznych procesów szkoleniowych .....	238
Standardy dostępności .....	239
Główne zapisy rozdziału 508 .....	240
Standardy jakości .....	241
Wytyczne dotyczące danych multimedialnych .....	244
Standardy korporacyjne .....	245

<b>Rozdział 5. Usługi procesu e-learningu .....</b>	<b>247</b>
Procesy okołodrożeńiowe .....	247
Realizacja kompleksowych programów szkoleniowych .....	248
Nauczanie mieszane .....	248
Wykorzystanie mechanizmów nauczania mieszanego w Polsce .....	249
Nauczanie mieszane a szkolenia elektroniczne .....	250
Poszukiwanie złotego środka .....	251
Facylitacja społeczna a e-learning .....	253
Przykład nauczania mieszanego .....	255
Wsparcie kultury komunikacji i wymiany informacji .....	256
Zdalne wsparcie mentora .....	256
System wsparcia .....	258
Kultura dzielenia się wiedzą .....	259
Analiza efektywności procesów szkoleniowych .....	260
Ocena jakości procesu szkoleniowego – model Kirkpatricka .....	260
Punkty pomiaru jakości .....	263
Model Kirkpatricka a model Phillipsa .....	264
Model Kirkpatricka a <i>blended learning</i> – analiza przypadku projektu AMEX .....	265
<b>Rozdział 6. Inwestowanie w e-learning .....</b>	<b>268</b>
Biznesowy wymiar inwestycji .....	269
Zespół projektowy .....	270
Ekonomiczne przesłanki wdrożenia .....	271
Zwrot z inwestycji .....	272
Zasada nieoznaczoności Heisenberga .....	273
Przykład wyliczenia zwrotu z inwestycji w e-learning .....	274
Analiza porównawcza (benchmarking) .....	278
Analiza kosztów i korzyści .....	279
Przykład analizy kosztów i korzyści .....	279
Całkowity koszt wdrożenia .....	280
Efektywne wdrożenie e-learningu .....	281
Katalizatory wdrożenia e-learningu .....	281
Szkolenia produktowe .....	283
Szkolenie w firmie ubezpieczeniowej – przykład .....	283
Wdrożenie nowej technologii .....	285
Wdrożenie nowej technologii w siłach zbrojnych Wielkiej Brytanii – przykład .....	288
Koszty wdrożenia e-learningu .....	289
Trudności związane z wdrożeniem e-learningu .....	292
Zakup systemu e-learningu .....	293
Raporty .....	294
„Magic Quadrant” firmy Gartner .....	294
Raporty firmy Brandon Hall .....	296

---

Konferencje i targi.....	297
Współpraca z dostawcą.....	298
Kiedy podziękować za współpracę potencjalnemu dostawcy? .....	299
Wdrożenie e-learningu.....	300
Czas wdrożenia .....	300
Z czego składa się proces technicznego wdrożenia e-learningu?.....	300
Bariery wejścia w e-learning.....	301
Faza wstępna wdrożenia .....	302
Marketing wewnętrzny .....	303
Budowa treści .....	304
Falowy model wdrożenia e-learningu.....	305
Ile może trwać wdrożenie e-learningu? .....	305
Czynniki sukcesu.....	307
Podstawowe błędy popełniane podczas wdrażania e-learningu .....	309
Wdrożenie e-learningu a wdrożenie innych rozwiązań biznesowych .....	312
Sposoby uruchomienia systemu e-learningu.....	313
Budowa systemu .....	314
Zakup licencji na system .....	315
Wynajęcie systemu .....	317
Wypożyczenie systemu .....	318
Porównanie modeli wdrożenia.....	318
<b>Podsumowanie.....</b>	<b>321</b>
E-learning na świecie .....	321
Rynek .....	321
Kierunki rozwoju .....	322
Marketing .....	323
Teraźniejszość e-learningu .....	323
E-learning w Polsce.....	324
 Dodatek A. Wiarygodność ocen testów .....	 327
Dodatek B. Słownik terminów związanych z e-learningiem .....	333
Spis ilustracji .....	347
Spis tabel .....	351
Indeks .....	353



---

# Wstęp

---

*Osoby, które mają być szkolone w ramach e-learningu, należy odpowiednio przygotować. To, z czym się spotkają, w niczym nie przypomina tego, z czym dotychczas miały do czynienia.*

Michael Tucker, Compuware Corporation<sup>1</sup>

Polski rynek e-learningu okrzepł. Coraz więcej firm stosuje techniki i technologie wspomagające i optymalizujące proces szkolenia. Coraz więcej organizacji realizuje projekty wykorzystujące mechanizmy nauczania zdalnego.

Rosnąca liczba podmiotów stosujących e-learning daje złudne poczucie, że ta innowacja została już ujarzmiona – że posługiwanie się nią to nic trudnego ani nadzwyczajnego. Doświadczenia nie tylko rynku polskiego, ale także znacznie dojrzalszych rynków zagranicznych wskazują, że ten optymizm jest nieuzasadniony.

*E-learning to temat obszerny.* Proces nauczania wspomagają różne mechanizmy. E-learning to nie tylko kursy przesyłane pracownikom przez sieć komputerową. Systemy e-learningu nie ograniczają się do rozwiązań klasy LMS (*Learning Management System*)<sup>2</sup>. Dzięki mechanizmom e-learningu można na przykład efektywnie wspomóc procesy wsparcia klienta (*customer care*). O tym właśnie jest ta książka.

*Wdrożenie e-learningu to skomplikowany proces.* Zarządzającym firmami lub działami personalnymi nie chodzi przecież o to, by ludzie się uczyli, lecz o to, by w sposób optymalny nabywali kompetencje wspierające działania zmierzające do osiągnięcia lepszych wyników biznesowych. Jak jednak działać, by cele wyznaczone przez kierownictwo organizacji zostały osiągnięte? O tym właśnie jest ta książka.

*E-learning wciąż budzi kontrowersje.* Mieszane uczucia osób szkolonych najczęściej wywołuje treść szkolenia – jeden z trzech elementów e-learningu. Treść szkoleniowa bywa za trudna lub za łatwa, nieatrakcyjna, niezro-

---

<sup>1</sup> 701 *E-learning Tips*, The MASIE Center, 2004 ([www.masie.com/701tips](http://www.masie.com/701tips)).

<sup>2</sup> Objaśnienia terminów związanych z e-learningiem można znaleźć na końcu książki – w dodatku B.

zumiała, zbyt obszerna. Tymczasem można (a nawet trzeba) dostosować ją do potrzeb i wymagań odbiorców. Właśnie e-learning pozwala automatycznie dopasować treść szkolenia do indywidualnych potrzeb. O tym również – a raczej przede wszystkim o tym – jest ta książka.

E-learning to także problemy techniczne, obawy szkoleniowców przed utratą pracy, konieczność zmiany postaw pracowników i poniesienia nakładów finansowych. O tym wszystkim mówi ta książka. Opisałem w niej blaski i cienie e-learningu: dobre i złe praktyki, sukcesy i porażki w zastosowaniach technologii w procesach nauczania.

## Treść książki

E-learning dotyka trzech różnych zagadnień: technologii, treści szkoleniowej oraz usług wsparcia procesu nauczania. Każdy z tych tematów zostanie omówiony, choć w niniejszej publikacji szczególną uwagę poświęciłem kwestii treści wykorzystywanych w e-learningu. Szersze omówienie aspektów technologicznych można znaleźć w mojej pierwszej książce *E-learning – od pomysłu do rozwiązania*<sup>3</sup>.

## Adresaci książki

Rozmawiając z przedstawicielami firm zainteresowanych wdrożeniem e-learningu, spotykam się z osobami pracującymi w różnych działach organizacji: w dziale kadr bądź szkoleń, w dziale informatycznym, czasem w dziale sprzedaży lub w dziale obsługi klienta. Jest swego rodzaju fenomenem, że osoby zajmujące tak różne stanowiska dostrzegają korzyści z zastosowania jednego rozwiązania w dziedzinach, za które są odpowiedzialne.

E-learning jest zagadnieniem z pogranicza wielu dyscyplin. Starłem się więc, by książka była zrozumiała i ciekawa zarówno dla kadrowca, jak i dla informatyka, zarówno dla osoby chcącej zastosować e-learning w szkoleniu pracowników, jak i dla menedżerów kontaktujących się z klientami docelowymi.

## Struktura książki

Ideą, która przyświecała mi podczas pisania książki, było takie opracowanie materiału, by przypominał on na tyle, na ile to możliwe, szkolenie w mo-

---

<sup>3</sup> Marek Hyla, *E-learning – od pomysłu do rozwiązania*, Solidex, Kraków 2003.

delu e-learningu. Staralem się więc stosować mechanizmy wykorzystywane zwykle do nauczania przez sieć, takie jak:

- efektywny sposób nawigacji w postaci obszernego spisu treści na początku książki oraz spisów ilustracji i tabel na jej końcu,
- strukturalizacja treści w postaci drzewa, pozwalająca na logiczną konstrukcję wykładu oraz łatwą „orientację w terenie”,
- atomizacja wiedzy, czyli podzielenie materiału na drobne i w miarę niezależne fragmenty, co umożliwia wybiórcze czytanie książki,
- wzbogacenie treści o tabele i ilustracje (w tym także zrzuty ekranów),
- zamieszczenie materiałów uzupełniających na końcu książki (dodatki A i B),
- zamieszczenie odnośników do wybranych witryn internetowych, na których można znaleźć dodatkowe informacje dotyczące omawianych zagadnień,
- redundancja wybranych tez, postulatów i fragmentów.

Czytelnikom mniej obeznanym z problematyką e-learningu sugeruję, by zaczęli lekturę od zamieszczonego w dodatku B „Słownika terminów związanych z e-learningiem”. Ponieważ struktura książki umożliwia czytanie wybiórcze, śmiało można pomijać te partie, które dla danego czytelnika są mniej interesujące.

## Piąte wydanie książki

Gdy zostałem poproszony o przejrzenie i aktualizację treści książki przed jej piątym wydaniem, zacząłem się zastanawiać, na ile zmienił się rynek w ciągu ostatnich lat. Zmian tych oczywiście było sporo, nie wpłynęły one jednak zasadniczo na treść publikacji. Jej trzon bowiem stanowi (z natury niezmienny) fundament wiedzy na temat e-learningu.

W niektórych miejscach dodałem jednak informacje o trendach, rozwiązaniach i modelach, które pojawiły się w dziedzinie szkoleń i rozwoju w ostatnich latach. Są wśród nich: model 70:20:10, gryfikacja procesów rozwojowych, społecznościowe uczenie się (social learning). Zmiany zaszły również na rynku dostawców rozwiązań e-learningowych – wzrosło znaczenie nowoczesnych rozwiązań autorskich, wyraźnie postępuje także integracja na rynku dostawców informatycznych środowisk wspierających funkcję personalną. Są wreszcie warte upowszechnienia doświadczenia organizacji (firm, instytucji, uczelni) związane z wdrażaniem, wykorzystywaniem i rozwojem procesów e-learningowych.





# Wprowadzenie do e-learningu

---

*Dobre szkolenie jest zawsze kompromisem między możliwościami percepcyjnymi osoby szkolonej a metodą prezentacji wiedzy i sposobem jej dostarczenia.*

Cushing Anderson, menedżer działu Learning Services Research, IDC

Projektując tę książkę, założyłem, że punktem wyjścia będzie definicja pojęcia „e-learning”. Szybko jednak się przekonałem, że zdefiniowanie go jest niełatwym zadaniem i że termin ten jest bardzo różnie rozumiany. Jedni definiują e-learning bardzo wąsko („dystrybucja kursów na CD to nie jest e-learning”), drudzy – bardzo szeroko („wyprowadzenie z systemu treści kursu na drukarkę i uczenie się w pociągu to wciąż jest e-learning”)<sup>1</sup>. Wiele firm już przy definiowaniu tego pojęcia uprawia marketing, co istotnie wpływa na treść definicji. Jeszcze inni próbują syntetyzować różne definicje w spójną całość.

W tym szumie informacyjnym aż chciałoby się powiedzieć: „E-learning, jaki jest, każdy widzi” – i zrezygnować z definiowania tego pojęcia. Ponieważ jednak w tej książce piszę o e-learningu, opierając się na własnym, subiektywnym jego rozumieniu, nie sposób obejść się bez jego definicji. Przyjmijmy zatem, że: „E-learning to wszelkie działania wspierające proces szkolenia, wykorzystujące technologie teleinformatyczne”. Opisując dalej działania związane z e-learningiem, bardziej precyzyjnie wskażę, co rozumieć przez pojęcie „e-learning”.

---

<sup>1</sup> Obie cytowane wypowiedzi są autentyczne – padły z ust przedstawicieli firm zainteresowanych wdrożeniem e-learningu.

## Przykłady e-learningu

W zrozumieniu kluczowego dla tej książki pojęcia „e-learning” pomogą przykłady nauczania elektronicznego (e-learningu). Wśród nich można znaleźć:

- typowe kursy e-learningowe, pozwalające na indywidualną pracę z materiałem szkoleniowym według zaprojektowanych reguł nawigacyjnych, dostarczane poprzez różne media (np. sieć komputerową, płyty kompaktowe, pamięci *flash*),
- internetowe wykłady dostarczane w trybie zarówno synchronicznym przez sieć („na żywo”), jak i asynchronicznym („z opóźnieniem”, „na żądanie”) – albo przez sieć, albo poprzez inne media,

**Ilustracja 1.1.** Ekran kursu e-learningowego (zamieszczono za zgodą firmy e-learning.pl)



- szkolenia grupowe prowadzone na odległość z wykorzystaniem środków umożliwiających pracę zespołową (konferencje internetowe, webinaria, warsztaty online),
- wideokonferencje realizowane przy wykorzystaniu dedykowanego sprzętu lub rozwiązań bazujących na typowych stacjach roboczych (komputerach osobistych) wyposażonych w kamery internetowe,

Ilustracja 1.2. Wykład internetowy (zamieszczono za zgodą firmy House of Skills)

**ZARZADZANIE SPRZEDAŻĄ** - Microsoft Internet Explorer

Plk Edycja Widok Ułubione Narzędzia Pomoc

Wstecz Wyszukaj Ułubione

Adres X:\EPL\1.0 Know-How\Biblioteka\Business Video\ZARZADZANIE SPRZEDAŻA (DYREKTORZY)\ZSD\_files\default.htm

## Planowanie celów sprzedaży

### Rola strategii w planowaniu celów sprzedaży

- Nadrzędność strategii nad celami sprzedaży
- Zasada wzajemnej spójności celów
- Stopień szczegółowości celów formułowanych na poziomie zarządzania

ZARZADZANIE SPRZEDAŻĄ 1/2  
 ZARZADZANIE SPRZEDAŻĄ 2/2  
 Planowanie celów sprzedaży 1/5  
 Planowanie celów sprzedaży 2/5  
 Planowanie celów sprzedaży 3/5  
 Planowanie celów sprzedaży 4/5  
 Planowanie celów sprzedaży 5/5  
 ZARZADZANIE SPRZEDAŻĄ 1/2  
 ZARZADZANIE SPRZEDAŻĄ 2/2  
 Organizacja i zarządzanie zespołami 1/6  
 Organizacja i zarządzanie zespołami 2/6  
 Organizacja i zarządzanie zespołami 3/6  
 Organizacja i zarządzanie zespołami 4/6

Gotowe Local intranet

Ilustracja 1.3. Komunikat listy e-mailowej

**The Ball**

Wiadomość Folder Konto Narzędzia Widok Opcje Pomoc

Folder	No...	Ogółem
Marek Hyla	3	2842
Inbox	3	47 (1268)
Content		133 (253)
Unsubscribe	4	
Ciekawe site'y - S...	8	
VNU	10 (79)	
Research	15	

Od	Do	Temat
TDFeNet@vnulea...	marek@supeme...	Skip the video?
OLNews@vnulear...	marek@supeme...	Scaring off learn...
OLReviews@vnul...	marek.hyla@land...	Easy authoring?
Marek Hyla	marek.hyla@land...	Fwd: #236 Lear...

**Od** TDFeNet@vnulearning.com **15,039 b**  
**Do** marek@suprememo.net  
**Temat** Skip the video? Training Directors' Forum e-net

**TRAINING DIRECTORS' FORUM E-NET**  
 A discussion-driven newsletter for training managers  
 Wednesday, June 19, 2002

---

Online Learning 2002. The first 100 to e-register get a free copy of "Survival Is Not Enough" signed by author Seth Godin. <http://www.onlinelearningconference.com>

---

**THIS WEEK:**

1. Skip the video?
2. Selling your soul
3. More ROI-tallying

2002.06.20, 11:56:03: FETCH - Połączenie zakończone - odebrano listów: 0

# PRZEWODNIK PO E-LEARNINGU

Mechanizmy e-learningowe są już w Polsce powszechnie stosowane zarówno w edukacji, jak i w świecie biznesu. Mimo to e-learning wciąż w wielu środowiskach pozostaje nieujarzmiony, a trudności związane z efektywnym wykorzystaniem skutecznie ograniczają jego potencjał biznesowy.

W książce kompleksowo omówiono mechanizmy e-learningu i procesy jego wdrażania, a także dobre i złe praktyki, sukcesy i porażki w zastosowaniach nowych technologii wspierających rozwój kompetencji.

Szczególną uwagę autor poświęca:

- zastosowaniom e-learningu w procesach szkoleniowych,
- oprogramowaniu, czyli systemom e-learningu,
- projektowaniu treści szkoleniowych,
- rodzajom, strukturze i formie e-szkoleń,
- usługom wsparcia procesów rozwojowych,
- trudnościom związanym z inwestowaniem w e-learning.

Przedstawione zagadnienia są uzupełnione przeglądem funkcjonowania rynku e-learningu na świecie i omówieniem przewidywanych kierunków jego rozwoju.

Publikacja jest doskonałym przewodnikiem dla pracowników firm odpowiedzialnych za wdrożenie e-learningu lub jego skuteczne stosowanie – menedżerów z działu kadr, szkoleń, sprzedaży, obsługi klienta, a także specjalistów zaangażowanych w procesy e-learningowe.

**Marek Hyla** – wspiera klientów w zakresie strategicznych aspektów wdrażania e-learningu, konsultuje działania związane z wyborem rozwiązań informatycznych wspierających procesy zdalnego nauczania oraz z metodologią wprowadzania nowoczesnych rozwiązań szkoleniowych w organizacji. Jako prelegent i panelista uczestniczył w wielu krajowych i zagranicznych seminariach i konferencjach poświęconych nowym technologiom szkoleniowym. Członek Komisji ds. E-learningu działającej przy Polskiej Izbie Firm Szkoleniowych; współzałożyciel XY Learning Team ([www.xylearningteam.pl](http://www.xylearningteam.pl)); autor bloga [www.SzkoleniaXXIwieku.pl](http://www.SzkoleniaXXIwieku.pl). Więcej na: <http://pl.linkedin.com/in/marekhyla>



9788326495151 W05P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
[zamowienia@wolterskluwer.pl](mailto:zamowienia@wolterskluwer.pl)  
[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa: [www.proinfo.pl](http://www.proinfo.pl)

cena 59 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-9515-1



9 788326 495151