

**Magdalena Ratalewska, Janusz
Zrobek**

**E-learning : możliwość pozyskiwania
i doskonalenia kompetencji
pracowniczych**

Ekonomiczne Problemy Usług nr 88, 184-193

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

MAGDALENA RATALEWSKA, JANUSZ ZROBEK

Uniwersytet Łódzki

E-LEARNING – MOŻLIWOŚĆ POZYSKIWANIA I DOSKONALENIA KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa muszą zmagać się z burzliwym i niepewnym otoczeniem, w którym sprawne funkcjonowanie możliwe jest tylko przez ciągłe dostosowywanie się do zmian. Zdolność do tych zmian wymaga wysokich kompetencji zatrudnionych pracowników. Trwanie i rozwój każdej firmy zależy od pozyskiwania przez pracowników coraz wyższych kompetencji. Wskazane jest przede wszystkim posiadanie kapitału intelektualnego, aby móc szybko reagować na zmieniające się czynniki otoczenia firmy. Rozwój intelektualny, zwiększanie wiedzy i umiejętności wymaga nowych form i metod podwyższania kompetencji pracowniczych. Odpowiedź na to wyzwanie dają nowoczesne technologie i rozwój Internetu, pojawienie się możliwości pozyskiwania kompetencji pracowniczych za pomocą zdalnej edukacji. Celem artykułu jest ukazanie i ocena możliwości pozyskiwania i doskonalenia kompetencji pracowniczych przy pomocy zdalnego nauczania. Wykorzystywane sieci, narzędzia platform edukacyjnych i sposoby, jakie oferują w zakresie komunikowania się, elastyczności wyboru miejsca oraz czasu nauki – okazują się atrakcyjne zarówno dla organizacji, jak i dla samych pracowników.

1. Pojęcie i rodzaje kompetencji

Rozwój kompetencji to zmiany w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw mające swe odzwierciedlenie w poziomie wykonywanych zadań zawodowych. Dążenie do nabywania nowych kompetencji może występować z dwóch powodów:

po pierwsze, zmieniająca się rzeczywistość ekonomiczna zmusza przedsiębiorstwa do zwiększania kompetencji własnych pracowników, co może w przyszłości gwarantować osiągnięcie wyższej pozycji na rynku. Po drugie, sami pracownicy, pragnąc podnieść swoją wartość i znaczenie na rynku pracy, dokładają wszelkich starań do rozwoju posiadanych oraz nabywania nowych kompetencji.

Według D.D. Duboisa i W.J. Rothwella kompetencje, najogólniej rzecz ujmując, to cechy danej osoby, które jest ona w stanie wykorzystać w sposób celowy dla osiągnięcia określonych zamierzonych wyników¹. P. Wachowiak uważa, że kompetencja jest to zdolność, umiejętność ludzi do określonego działania, do realizacji postawionych zadań². Umiejętność odpowiedniego działania, zachowania jest sumą wielu składowych. Na poziom kompetencji ma wpływ środowisko zewnętrzne, w jakim dana osoba się znajduje, kultura i wartości firmy. Kompetencje zależą od umiejętności i dotychczasowego doświadczenia, posiadanej wiedzy technicznej, roli danej jednostki w społeczeństwie i organizacji oraz jej osobowości, samooceny i motywacji wewnętrznej. Podobne stanowisko przyjmuje G. Filipowicz, który mówi, że kompetencje to predyspozycje jednostki w zakresie wiedzy, umiejętności postaw pozwalające zrealizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie³.

Pojęcie kompetencji jest złożone i wieloznaczne, co powoduje, że wielu autorów podkreśla konieczność ich podziału na odpowiednie kategorie (rodzaje, grupy). Jeden z możliwych podziałów proponuje M. Armstrong, dzieląc je na: kompetencje ogólne i szczegółowe, progowe i dotyczące działania oraz różnicujące⁴. Kompetencje ogólne wymagane są od wszystkich, którzy wykonują dany zawód, np. ekonomisty, lub od wszystkich pracujących na podobnych stanowiskach, np. menedżera ds. marketingowych. Koncepcje szczegółowe zaś to takie, które odróżniają konkretne stanowisko lub konkretną rolę od innych. Kompetencje progowe pozwalają na spełnienie wymagań danego stanowiska pracy, a te dotyczące działania umożliwiają podział jednostek na lepiej lub gorzej wykonujące swoje zadania. Ostatnia kategoria kompetencji różnicujących określa cechy behawioralne widoczne u osób uzyskujących dobre wyniki, a nieobecne u osób mniej skutecznych w działaniu.

Z kolei A. Pochtowski wyróżnia kompetencje podstawowe oraz wyróżniające. Jego zdaniem do „grupy kompetencji podstawowych należą najczęściej wiedza i umiejętności, natomiast do grupy kompetencji wyróżniających: postawy, motyw

¹ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, One Press, Gliwice 2008, s. 32.

² P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2002, s. 22–43.

³ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 17.

⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 245.

i wartości”⁵. T. Rostkowski mówi o kompetencjach kluczowych, które są wspólne dla wszystkich pracowników, oraz specyficznych dla funkcji i roli. J. Kubicka-Daab składowania się ku podziałowi na kompetencje funkcjonalne oraz behawioralne⁶. Pierwsze mają charakter zero-jedynkowy, stanowią próg, który należy przekroczyć, aby móc pełnić określone obowiązki, a drugie, behawioralne, podlegające stopniowaniu, można rozwijać pracując na danym stanowisku pracy.

Na podstawie literatury przedmiotu można zauważyć, że każdy autor podaje swój własny podział kompetencji i każdy z nich jest trafny z rozpatrywanego punktu widzenia. Zmiany w otoczeniu i czasu gospodarki opartej na wiedzy, rozwoju społeczeństwa informacyjnego przyczyniają się do stopniowego rozszerzenia pojęcia kompetencji, co powoduje, że kompetencje nabierają coraz większego znaczenia dla organizacji.

2. Kompetencje w dobie społeczeństwa informacyjnego

Społeczeństwo informacyjne, zwłaszcza w odniesieniu do najważniejszych grup pracowniczych, charakteryzuje się wzrastającym zapotrzebowaniem na pogłębioną specjalistyczną wiedzę zawodową i kompetencje. Zwiększa się znaczenie i udział zawodów, których wykonywanie wymaga zaangażowania dużej ilości informacji i wiedzy. Dostrzega się rosnące znaczenie stanowisk menedżerskich, eksperckich i technicznych. Potrzebny jest więc rozwój umiejętności niezbędnych dla aktywnego i kreatywnego uczestnictwa w procesach pracy.

Zmiany w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw mają swoje odzwierciedlenie w poziomie wykonywanych zadań zawodowych. Im wyższy stopień przyswojenia danej kompetencji, tym większa efektywność w tym obszarze działań, który jest z nią związany. Należy zaznaczyć, że rozwój kompetencji związany jest również z koniecznością określenia własnych możliwości rozwoju i silnej woli do zmiany. Osoby, które nie widzą potrzeby zaangażowania własnej energii, czasu i zasobów w celu rozwoju kompetencji, decydują się na stagnację. W swoich rozważaniach na temat rozwoju pracownika J. Urbański wyróżnia dwa główne czynniki wpływające na rozwój kompetencji⁷:

- czynniki obiektywne – jak edukacja, wykonywana praca i uprawiane zainteresowania oraz działalność praktyczna,

⁵ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 153.

⁶ J. Kubicka-Daab, *Budowanie modeli kompetencji*, w: *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwicyński, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002, s. 241–242.

⁷ J. Urbański, *Rozwój i edukacja pracownika*, w: *Rozwój i szkolenie w firmach. Teoria i rzeczywistość*, red. J. Urbański, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2004, s. 19.

- czynniki subiektywne – jak własna chęć działania i samomotywacja, kierowanie się wartościami i nastawienie do zmian i rozwoju.

Współcześnie uważa się, że rozwój pracowników powinien mieć charakter dynamiczny. Wynika to z tempa postępu w niemal wszystkich dziedzinach życia gospodarczego. Zdolność do uczenia się, samodzielność i chęć doskonalenia, ciągły rozwój poprzez lepsze poznawanie samego siebie są kluczowym elementem rozwoju własnego każdej jednostki, która chce być konkurencyjną.

Do najczęściej wymienianych kompetencji poszukiwanych na rynku pracy zalicza się kompetencje miękkie, takie jak kompetencje interpersonalne, czyli umiejętności konieczne do skutecznej realizacji własnych celów w kontaktach z innymi ludźmi, oraz kompetencje osobiste, czyli umiejętności konieczne do efektywnego zarządzania samym sobą. Między innymi można wymienić:

- umiejętność generowania dużej liczby pomysłów w krótkim czasie,
- ciągle poszukiwanie nowych rozwiązań,
- oryginalność – tworzenie nowatorskich rozwiązań i pomysłów,
- umiejętność wybrania optymalnego rozwiązania,
- umiejętność zarządzania sobą w czasie,
- wytrwałość w pokonywaniu trudności,
- motywację,
- konsekwencję i systematyczność,
- tolerancję i poszanowanie odmiennych poglądów przy zachowaniu niezależności własnych,
- unikanie przedwczesnego zajmowania stanowiska w sprawie,
- otwartość na krytykę,
- relatywistyczne spojrzenie na rzeczywistość.

Opanowywanie tych kompetencji staje się kluczowym wyzwaniem stojącym przed organizacjami i ich pracownikami. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele szczegółowo opisanych metod szkoleniowych wykorzystywanych w celu rozwoju kompetencji zatrudnionych i pozwalających kształcić wyżej wymienione cechy i uzdolnienia. Do najbardziej popularnych obecnie zalicza się⁸:

- uczenie się we własnym zakresie,
- uczenie się w trakcie wykonywania pracy (pod tzw. kierownictwem),
- pracę nad projektami,
- pracę z mentorem.

W dobie kryzysu i dbałości o czas pracownika każda z tych metod może znaleźć zastosowanie w szkoleniach z wykorzystaniem platform edukacyjnych potocznie zwanych e-learningowymi. Te technologie stwarzają nowe rozwiązania umożliwiające pełniejszą percepcję przekazywanych treści w procesie edukacji. Aktywi-

⁸ A. Glik, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników. Systemy – techniki – praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 122–123.

zują także jednostki do samodzielnego zdobywania i pogłębiania kompetencji, czemu sprzyja relatywnie łatwy i szybki dostęp do niezbędnych materiałów i informacji⁹.

3. Istota i specyfika e-learningu w budowaniu kompetencji

Zdalne nauczanie to metoda prowadzenia procesu dydaktycznego w warunkach, gdy uczestnicy są od siebie oddaleni i wykorzystują do przekazywania informacji oprócz tradycyjnych form komunikowania się również nowoczesne technologie audiowizualne. E-learning, on-line learning, distance learning definiowany jest jako użycie technologii informacyjnych (IT) do przekazania wiedzy oraz komunikacji w procesie kształcenia, mające na celu zwiększanie efektywności nauczania/uczenia się¹⁰. Pozwala zatem na przyswajanie kompetencji za pomocą nowoczesnych form i środków.

Do kompetencji pozyskiwanych na e-szkoleniach zalicza się:

- wiedzę,
- umiejętności,
- uzdolnienia,
- cechy osobowości,
- wyznawane wartości i zasady,
- style działania.

Wiedza zdobyta w świecie zdalnym wiąże się ze znajomością problematyki odnoszącej się do wykonywania pracy na określonym stanowisku pracy czy w określonym zawodzie. Dotyczyć ona może teorii, procedur, zasad czy praw rządzących pewnymi zjawiskami (np. znajomość prawa pracy na stanowisku specjalisty ds. spraw personalnych czy znajomość zagadnień z zakresu finansów na stanowisku menedżera ds. finansów).

Umiejętności kreowane w trakcie pracy zdalnej odnoszą się do realnej znajomości zagadnień z konkretnego zakresu. Dzielą się na:

- umiejętności umysłowe, np. umiejętność odpowiedniego analizowania problemów czy logicznego myślenia,
- umiejętności interpersonalne, np. umiejętność pracy w zespole, odnoszenie się z szacunkiem do innych osób,
- umiejętności organizacyjne, np. umiejętność organizowania czasu pracy, procesów pracy, sterowania zmianami czy zarządzania projektami,

⁹ A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, A. Wódkowski, *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa 2009, s. 21.

¹⁰ M.J. Rosenberg, *E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, McGraw-Hill, New York 2001, s. 28.

- umiejętności komunikacyjne, np. umiejętność komunikacji werbalnej (pisemnej i ustnej) czy komunikacji niewerbalnej (mowa ciała),
- umiejętności techniczne, np. umiejętność używania określonych urządzeń, programowania, tworzenia baz danych,
- umiejętności przywódcze, np. kierowanie, wpływanie na zespoły pracownicze,
- umiejętności z zakresu kontaktów z klientami firmy, np. umiejętność obsługi klientów, dostarczania im produktów czy usług.

Uzdolnienia oznaczają możliwość rozwoju potencjału pracownika, czyli podnoszenia i doskonalenia jego dotychczasowych kompetencji, w tym przypadku przede wszystkim pokazuje się e-kursantom nowe możliwości rozwoju i dba się o ich samomotywację.

Kolejna grupa kompetencji kształtowana w procesie edukacji zdalnej to cechy osobowościowe, odwołują się one do indywidualnych cech psychicznych człowieka, można jednak zauważyć, że osoby korzystające z tej metody zdobywania wiedzy uczą się: sumiennosci, kreatywności i samodyscypliny.

Ważną grupą kompetencji są także wyznawane wartości i zasady, które będą w znacznym stopniu wpływały na zachowanie i decyzje podejmowane przez pracownika w miejscu pracy. Praca zdalna przy wykorzystywaniu mechanizmów społecznościowych zwiększa identyfikację pracownika z elementami kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i wspiera realizację jego strategii.

Style działania z kolei będą determinowały charakter wykonywania zadań i osiągania przez pracownika celów. E-szkolenia są tak skonstruowane, by uczyć zarówno pracy indywidualnej, jak i grupowej czy projektowej.

Ostatnią grupę kompetencji stanowią indywidualne zainteresowania pracownika, które mogą mieć przełożenie na narzędzia motywowania i kształtowania indywidualnej ścieżki kariery zawodowej, a co za tym idzie – wybór danego e-szkolenia.

Metody wykorzystywane w e-edukacji celem pozyskania kompetencji charakteryzuje duża różnorodność (por. tabela 1), co nadaje jej walory uniwersalności i elastyczności. Wykorzystywane są one w stosowanych w e-learningu modelach edukacyjnych i szkoleniowych.

Wyróżnia się różne klasyfikacje takich modeli edukacyjnych i szkoleniowych wykorzystujących zalety zdalnej formy zdobywania wiedzy. Najogólniejszy podział modeli prowadzenia procesu edukacyjnego to podział na modele: synchroniczne (z równoczesnym udziałem e-prowadzącego i e-kursantów w e-zajęciach) oraz asynchroniczne (gdy planuje się tak proces edukacyjny, by nie było konieczności jednoczesnego uczestnictwa studentów i wykładowców w e-zajęciach). Czas, w którym odbywa się nauka, determinuje inne typy e-nauczania: samokształcenie i kształcenie mieszane.

Podczas zajęć przygotowanych w trybie synchronicznym wykorzystuje się takie narzędzia, które umożliwiają równoczesną komunikację wszystkich uczestni-

ków procesu podwyższania kompetencji. Na platformie edukacyjnej może być czat czy też wirtualna tablica, na której e-kursanci i e-prowadzący mogą jednocześnie porozumiewać się z innymi, rysować itp. Innym przykładem narzędzia wykorzystywanego w synchronicznych modelach są moduły przeznaczone do audio- lub wideokonferencji. Dzięki nim możliwe są swobodna komunikacja i bieżące kontrolowanie przebiegu nauki.

Tabela 1

Metody wykorzystywane w e-edukacji

	B-learning	E-learning	Samokształcenie
METODY PODAJĄCE			
Praca z tekstem (różne źródła: książka, tekst elektroniczny, strony WWW)	+	+	+
Prelekcja	+		
Pogadanka	+		
Opis	+	+	+
Odczyt	+		
Objaśnienia/wyjaśnienia	+	+	+
METODY PRAKTYCZNE			
Pokaz z objaśnieniem	+	+	
Pokaz z instruktażem	+	+	
Ćwiczenia laboratoryjne	+	+	
METODY PROBLEMOWE			
Metoda problemowa (PBL)	+	+	
Metoda tekstu przewodniego	+	+	
METODY AKTYWIZUJĄCE			
Studium przypadku (case study)	+	+	+
Symulacja	+	+	+
Gra decyzyjna	+	+	+
Dyskusja/debata	+	+	
Burza mózgów	+	+	
Metaplan	+	+	
Diamentowy ranking	+	+	
Drzewo decyzyjne	+	+	
Projekt	+	+	
Praca w grupie	+	+	
Kula śnieżna	+	+	

Źródło: Materiały szkoleniowe dr A. Wierzbickiej.

Asynchronicznie wykorzystuje się wszystkie pozostałe narzędzia, które nie wymagają jednoczesnej obecności uczestników, takie jak: forum dyskusyjne, quizy czy zadania. Te modele są interakcyjne. Kładą nacisk na pracę w grupie, uczenie się w odwołaniu do posiadanej wiedzy i doświadczenia wszystkich uczestników procesu szkoleniowego. Szkoleni mimo dystansu przestrzennego pracują razem nad projektami, analizują je oraz dyskutują – co pozwala im rozwijać kompetencje anali-

tycznego myślenia oraz pracy grupowej. Uczenie się w interakcji społecznej pobudza również aktywność poznawczą, emocjonalną i behawioralną.

W samokształceniu zakłada się zaś brak kontaktu osoby uczącej się z prowadzącym. Uczestnik szkolenia otrzymuje wszystkie materiały do nauki drogą elektroniczną (przesyłane pocztą elektroniczną, nagrane na nośnikach elektronicznych, np. CD-ROM, DVD) lub umieszczane w sieci WWW (na platformie edukacyjnej). W tym modelu uczący się jest biernym uczestnikiem procesu edukacyjnego, jego aktywność komunikacyjna i poznawcza nie jest wysoka, ale za to uczy się systematyczności oraz samodzielności.

Kształcenie mieszane (blended learning) to model łączący w sobie zalety nauczania zdalnego i tradycyjnej formy zdobywania wiedzy. W tym przypadku firma może połączyć szkolenia tradycyjne z odbywającymi się w świecie zdalnym. Przykładem tego są e-szkolenia zaczynające się 2–3-dniowym wyjazdem wprowadzająco-integracyjnym.

W każdej z metod materiały udostępniane uczestnikom w procesie e-nauczania można podzielić na cztery grupy. Pierwsza grupa to materiały informacyjne e-kursu. Ich celem jest zapoznanie kursanta z problematyką e-kursu oraz jego planowanym przebiegiem. Następnie wyróżnia się materiały dydaktyczne – to teoretyczne i praktyczne zagadnienia dotyczące określonej dziedziny. Kolejna grupa to elementy sprawdzające wiedzę: zadania, projekty, dyskusje on-line. Nie mniej ważne są materiały aktywizujące i wspomagające samodzielną naukę/uczenie się, czyli ćwiczenia i quizy. Te wszystkie materiały pozwalają na kształtowanie wiedzy, umiejętności i postaw, co z kolei przekłada się na skuteczne budowanie nowych lub udoskonalanie obecnych kompetencji pracowniczych.

Pozyskiwanie kompetencji przez Internet ma wiele zalet, do których przede wszystkim zalicza się:

- oszczędność – niższe koszty w porównaniu z tradycyjnymi formami doszkalania, niwelacja kosztów logistycznych, np. dojazdy, zakwaterowanie, dodatkowo w czasie trwania e-kursu pracownik nie musi opuszczać stanowiska pracy;
- elastyczność i mobilność – pracownik uczestniczy w procesie uczenia się w dowolnym miejscu lub czasie (np. w godzinach pracy lub poza nią) przez 24 godziny na dobę, dostosowuje czas i miejsce pracy na e-kursie do swoich własnych upodobań i możliwości;
- brak barier czasowych i przestrzennych – w e-szkoleniu mogą brać udział pracownicy z każdej części świata, co w dobie globalizacji daje większą możliwość integracji pracowniczej i wymiany doświadczeń;
- efektywne zarządzanie czasem pracy – uczenie się w ramach doskonalenia zawodowego i ścieżki kariery przyjętych w danej firmie;
- wykorzystywanie nowych technologii – dopasowanie do wymogów społeczeństwa IT.

Zalety te sprzyjają daleko idącej przydatności tej formy osiągania kompetencji, głównie dzięki możliwości praktycznego zastosowania w każdej dziedzinie działalności i w każdym miejscu, z którym można skomunikować się drogą elektroniczną. Powiązanie dążenia do intensywniejszego zdobywania kwalifikacji z narzędziami i sposobnościami oferowanymi przez technologię informacyjną znacząco zwiększa możliwości efektywnego pozyskiwania i rozwijania kompetencji.

Podsumowanie

Szkolenia biznesowe oferowane przez Internet są na całym świecie coraz prężniej rozwijającą się gałęzią podnoszenia kompetencji jednostki na rynku pracy. Również w Polsce można zauważyć rosnące zainteresowanie zdalnym nauczaniem.

Połączenie popytu na wiedzę oraz przełomu w zakresie technik jej pozyskiwania dało pracownikom nowe możliwości samorozwoju. Istnieje szereg przyczyn, dla których należy spodziewać się wzrostu wykorzystania nowych technologii uczenia się. Po pierwsze – nowe technologie informacyjne charakteryzuje wysoka elastyczność, dają możliwość dostępu do dowolnych spośród wysoce różnorodnych form edukacji w ciągu 24 godzin w dowolnym miejscu i czasie. Po drugie – obniżają one koszty, wykorzystując efekt skali, którego nie można zastosować w tradycyjnych metodach nauczania. Po trzecie – umożliwiają szybką aktualizację treści nauczania oraz dzięki nowym interaktywnym metodom nauczania przesuwają punkt ciężkości z nauczania na samokształcenie. Firmy dostarczając multimedialne materiały do nauki dają też swoim pracownikom nowe *know-how* dotyczące zasad organizacji pracy, norm i celów stojących przed firmą i jej pracownikami. E-learning daje więc możliwości pozyskiwania kompetencji w formie adekwatnej, zarówno pod względem sposobu, jak i treści przekazu, do potrzeb współczesnej gospodarki.

Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
2. Dąbrowska A., Janoś-Kresło M, Wódkowski A., *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
3. Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, One Press, Gliwice 2008.
4. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
5. Glik A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników. Systemy – techniki – praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

6. Kubicka-Daab J., *Budowanie modeli kompetencji*, w: *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwiczyski, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002.
7. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
8. Urbański J., *Rozwój i edukacja pracownika*, w: *Rozwój i szkolenie w firmach. Teoria i rzeczywistość*, red. J. Urbański, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2004.
9. Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2002.

E-LEARNING – AN OPPORTUNITY FOR ACQUISITION AND DEVELOPMENT OF WORKFORCE COMPETENCES

Summary

Modern organisations must be prepared to function in the environment often characterized by instability and disorder. Their flexibility and adaptation to change make it possible to survive in such conditions. The most important element is the intellectual capital which allows to react effectively to changing environment factors. Intellectual growth, progress in knowledge and skills requires the company to use new forms and methods of competence development. The solution is offered by the new information and computer technologies – a good possibility to acquire new competences with the use of distance education methods. The aim of the article is to present the opportunities of the workforce competence development offered by e-learning. The use of web-based tools, educational platforms and techniques of online communication, flexibility and easy access in the 24/7 online educational systems create an attractive solution for organisations and workers themselves. E-learning gives them the opportunity to develop competences in an adequate form and full merits which seems an economically effective single-step solution.

Translated by Magdalena Ratalewska