

**Sylwester Pietrzyk<sup>1</sup>**  
**Wyższa Szkoła Menadżerska w Warszawie**  
ORCID ID: 0000-0001-7697-0853  
e-mail: [spietrzyk16@gmail.com](mailto:spietrzyk16@gmail.com)

## **Bariery w szkoleniach biznesowych online – raport z badań**

### ABSTRAKT

Artykuł podejmuje ważny i praktyczny temat barier utrudniających prowadzenie szkoleń metodą online. Zwraca on uwagę nie tylko na trudności spowodowane technicznymi aspektami wynikającymi z tego typu pracy, ale także tymi, które wynikają i z kultury organizacji i braku kompetencji szkoleniowców w zakresie prowadzenia szkoleń zdalnych. Co więcej, autor zwraca również uwagę na wsparcie udzielane przez kadrę zarządzającą w kontekście omawianych kwestii. Badania pilotażowe zostały przeprowadzone w trakcie przymusowego procesu przejścia na pracę zdalną, w wyniku lockdownu związanego z wybuchem pandemii SARS-CoV-2. Zebrane wyniki pozwoliły na przegląd dotychczasowych metod szkolenia online i zaproponowanie wprowadzenia praktycznych zmian podnoszących ich efektywność i celowość.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zdalna nauka, uczenie, bariery, zespoły, szkolenia online

The Global Risk Report 2019 opublikowany przez World Economic Forum z Davos wskazał największe ryzyka, przed jakim może stanąć ludzkość i gospodarka. Wśród wielu wymienionych zagrożeń pojawiło się rozprzestrzenianie epidemii choroby zakaźnej<sup>2</sup>. Jej prawdopodobieństwo wystąpienia oceniono na niskie, jednocześnie wpływ na ludzkość jako istotny. W lutym 2020 r. media ogłosiły pojawienie się choroby COVID-19 w chińskim Wuhan. Niestety, prognoza pandemii się spełniła. Z powodu braku skutecznej terapii oraz szczepionek kolejne rządy podejmowały decyzje o izolowaniu obywateli, poprzez ustawy nakaz kwarantanny. Pandemia wymusiła przemodelowanie prowadzenia biznesu w taki sposób, aby uniemożliwić lub zredukować transmisję choroby pomiędzy pracownikami i klientami. Brak możliwości pracy w przestrzeniach „zamkniętych”

<sup>1</sup> Data złożenia tekstu do Redakcji „MiS”: 09.02.2021 r.; data zatwierdzenia tekstu do druku: 24.05.2021 r.

<sup>2</sup> *The global risk report 2019, Report World Economic Forum 2019*, [www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2019](http://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2019), s. 7 (20.02.21).

(np. biura) organizacji i przedsiębiorstw spowodował, że tam, gdzie tylko to było możliwe, kontynuowano pracę z domów (*home office* z ang.). W Polsce w marcu 2020 ogłoszono w piątek obowiązek pozostania w domach wszystkich ludzi z wyjątkiem pracowników branż koniecznych do funkcjonowania państwa i zabezpieczenia podstawowych potrzeb społecznych (RMZ Dz.U. 2020 poz. 433). Stawiało to kadrę kierowniczą przed wyzwaniem zaadaptowania przez weekend do pracy w nowej rzeczywistości lockdownu (z ang. zamknięcie).

Studium przypadku, jakim jest praca w warunkach wymuszonej izolacji, jest doskonałym przykładem pokazującym procesy związane z pracą zespołów wirtualnych i transformacją organizacji w tryb zdalny. Wyjątkowość tej sytuacji wynika z jej skali, zasięgu całego kraju i zakresu dotyczy praktycznie wszystkich sektorów gospodarki<sup>3</sup>. Z naukowego punktu widzenia doszło do bezprecedensowej transformacji procesów biznesowych, przy zastosowaniu metod cyfrowych w przestrzeni wirtualnej. Jak każda zmiana „rewolucyjna”, również ta dla wielu organizacji stała się szansą, dla innych zaś kryzysem. Została nawet określona za Nassimem Talebem „Black Swan” (czarny łabędź, to zdarzenie o niskim prawdopodobieństwie i dużym wpływie na gospodarkę). Czarne łabędzie nie muszą wyrządzać nieodwracalnych szkód, mogą nawet przynosić korzyści<sup>4</sup>.

Obserwując przedpandemiczne trendy zachodzące w metodach zarządzania przedsiębiorstwami można było stwierdzić wzrost znaczenia technik komunikacji w świecie wirtualnym oraz tworzenie na potrzeby projektów wirtualnych zespołów. Jednak skala tych zmian, jak i ich ilość była bardzo mała i na przykładzie chociażby szkoleń online obserwujemy, że stanowiły one zaledwie kilka procent w całej liczbie zajęć „stacjonarnych”. Ten obszar jest szczególnie wart zbadania, ponieważ praca w zespołach zdalnych wymagała nowych kompetencji, których uzupełnienie możliwe było tylko dzięki metodzie online. Brak wcześniejszych szerszych doświadczeń w obszarze pracy zdalnej wymagał przyswojenia całkiem nowych kompetencji.

Jak słusznie zauważają cytowane autorki (J. Skibska, A. Borzęcka, A. Twaróg-Kanus), ze względu na zmiany zachodzące w przestrzeni edukacyjnej i społecznej charakter wymagań kompetencyjnych jest zmienny<sup>5</sup>. Dlatego postanowiono zbadać bariery w szkoleniach przy pomocy metod online, aby zidentyfikować je i zaproponować skuteczne rozwiązania. Prezentowane badanie miało charakter pilotażowy i jest kontynuowane.

---

<sup>3</sup> S. Pietrzyk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach w dobie senioralizacji społeczeństwa*, PWE Warszawa 2020, s. 77.

<sup>4</sup> N. Taleb, *„Czarny łabędź”*, Zys i -ska, Poznań 2020, s. 108.

<sup>5</sup> J. Skibska, A. Borzęcka, A. Twaróg-Kanus, *Kompetencje diagnostyczne i terapeutyczne w percepcji nauczycieli szkół ogólnodostępnych integracyjnych i specjalnych*, IMPULS, Kraków 2020, s. 21.

## Wyniki badań

Przedmiotem badań były bariery w szkoleniach biznesowych i ich postrzeganie przez respondentów. Celem badań było poznanie opinii pracowników na temat barier podczas procesów szkolenia oraz dokonanie przeglądu metod działania organizacji podczas zmiany modelu pracy i prowadzenia szkoleń w formie zdalnej. W obrębie badawczych poszukiwań sformułowano problemy badawcze:

1. Jakie bariery występują podczas procesów szkoleniowych?
2. Jaka była skala zmiany w prowadzeniu zajęć ze stacjonarnych na online w wyniku pandemii?
3. Jakie są najbardziej preferowane formy prowadzenia zajęć metodą online?

W badaniu posłużono się metodą sondażu diagnostycznego, techniką ankiety. Ankieta została wykorzystana do rozpoznania wycinka rzeczywistości, jaką były bariery występujące podczas szkoleń. Podstawą prowadzenia nowoczesnego biznesu stało się obecnie pozyskiwanie nowych technologii i wiedzy. Wszystkim, którzy mają aspiracje do prowadzenia innowacyjnego biznesu, z pomocą przychodzi nauka, która tworzy nowoczesne metody dostosowane do zmieniającej się gospodarki, a także narzędzia do opracowywania i oferowania najbardziej pożądanych produktów i usług<sup>6</sup>. Dlatego niezbędne jest stałe prowadzenie badań, mających na celu zrozumienie czynników wpływających na skuteczność procesów biznesowych. Prowadzi to do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw. Prezentowane wyniki pochodzą ze wstępnej fazy badań poświęconej wirtualizacji procesów szkoleniowo-rozwojowych w organizacjach. Projekt badawczy był prowadzony pod opieką prof.dr. hab. J. D. Antoszkiewicza ze Szkoły Głównej Handlowej, w grudniu 2020 r. Przedstawiane wyniki badań pilotażowych zostały zebrane w kilkudziesięciu organizacjach.

Pierwsza część badań pilotażowych została przeprowadzona na grupie 104 respondentów pracujących w warunkach *home office* i biorących udział w szkoleniach online oraz 35 szkoleniowcach/trenerach prowadzących zajęcia online. Respondenci reprezentują różne branże i dziedziny gospodarki, w tym administrację państwową, co pozwala zebrać reprezentatywne wyniki. W naukach społecznych bardziej niż w przyrodniczych to, co mierzymy, jest równie ważne jak to, jak mierzymy<sup>7</sup>. Dlatego wszystkie osoby biorące udział w badaniu miały zapewnioną anonimowość.

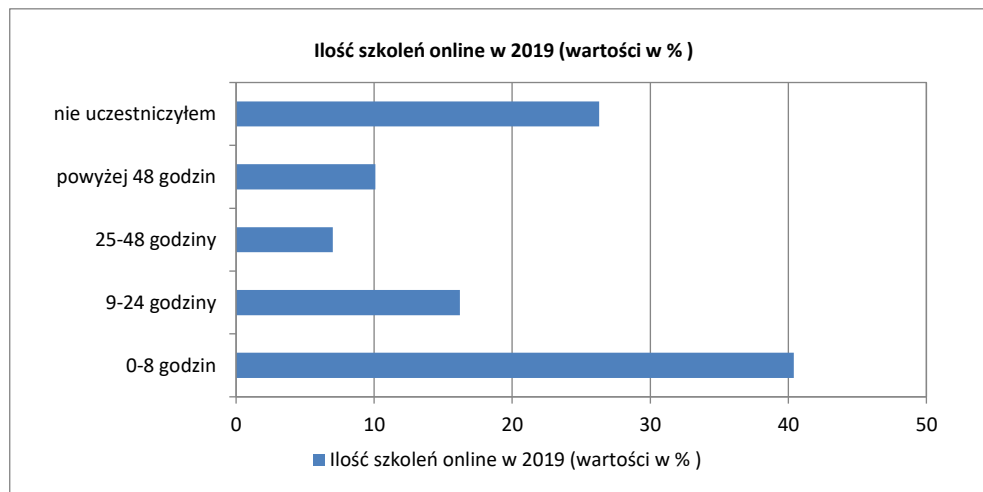
Celem zrozumienia skali wyzwania, przed jakim stanęły przedsiębiorstwa i organizacje na początku badania został porównany udział w szkoleniach online rok przed, i 9 miesięcy po wprowadzeniu pracy w warunkach wymuszonej izolacji. Poniżej zamieszczam wyniki przeprowadzonego badania.

---

<sup>6</sup> J. Klimek, *Inteligentny rozwój firmy rodzinnej a współczesne wartości*, Diffin, Warszawa 2019, s. 132.

<sup>7</sup> E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, PWE, Warszawa 2009, s. 13.

**Wykres 1. Ilość szkoleń online, w których uczestniczyli respondenci (pracownicy) – w 2019 (przed lockdownem).**



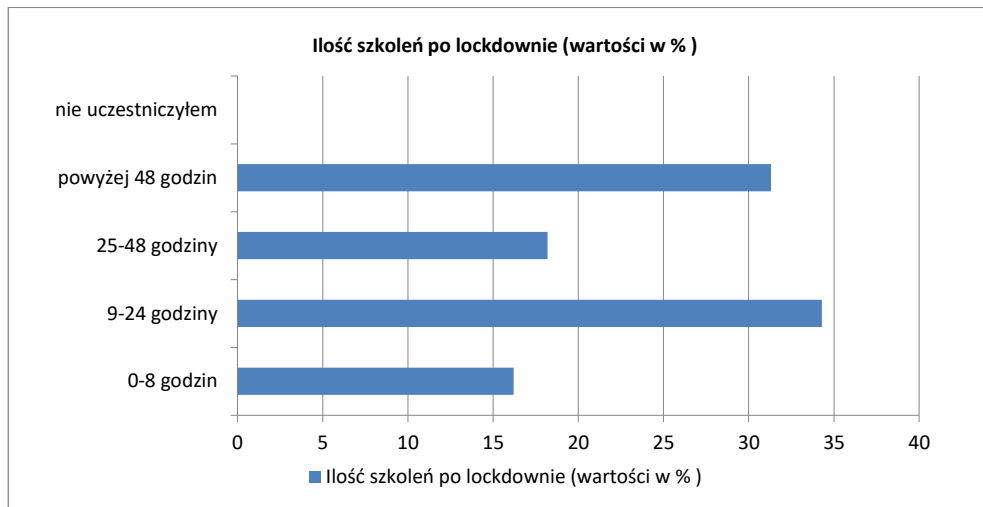
Źródło: Badanie własne.

Można stwierdzić, że 66,7% uczestniczących w badaniu przez cały rok uczestniczyło w nie więcej niż jednym dniu zajęć metodą online. Pokazuje to, jak mało była to rozpowszechniona metoda. Szczegółowy rozkład prezentuje się następująco:

- 40,4% respondentów uczestniczyło od 0-8 godzin szkoleń online, co w praktyce stanowi równowartość jednego dnia szkoleniowego,
- 26,3% nie uczestniczyło w żadnych zajęciach prowadzonych online,
- zaledwie 16,2% uczestniczyło 9-24 godziny, co jest równowartością 3 dni zajęć,
- 7% uczestniczyło od 25 do 48 godzin zajęć online,
- 10,1% respondentów deklaruje uczestnictwo powyżej 48 godzin.

Wyniki potwierdzają prowadzone w latach 2018-19 badania w obszarze zarządzania wiedzą w organizacjach, gdzie metody online stanowiły zaledwie 3% w skali wszystkich prowadzonych szkoleń (badania własne). Porównajmy zatem, jak duża zmiana w tym obszarze nastąpiła po wprowadzeniu lockdownu w marcu 2020 r.

**Wykres 2. Ilość szkoleń online, w których uczestniczyli respondenci (pracownicy) w okresie od marca 2020 (wprowadzenie lockdownu) do chwili obecnej.**



Źródło: Badanie własne.

Analizując wyniki widzimy, że jedynie 16,2% uczestniczących w badaniu uczestniczyło w minimum jednym dniu zajęć metodą online. Obserwujemy odwrócenie tendencji, ponieważ ponad 83,8% pracowników intensywnie szkoliło się tą nowatorską metodą. W badaniu nie było respondentów nie uczestniczących w szkoleniach online.

Szczegółowy rozkład prezentuje się następująco:

- 34,3% uczestniczyło 9-24 godziny, co jest równoważnością 3 dni zajęć,
- 18,2% uczestniczyło od 24 do 48 godzin zajęć online (3 do 6 dni zajęć),
- 31,3% uczestniczyło w ponad 48 godzinach (6 dni zajęć).

Przedstawione wartości pokazują istotne zmiany w metodzie prowadzenia szkoleń, wcześniej praktycznie nie występującej. Dlatego tak istotne było zbadanie barier w zdalnych metodach uczenia. W procesie uczenia się można natrafić na wiele przeszkód. Jedną z pierwszych jest samo uświadomienie decydom konieczności nauki<sup>8</sup>. Kadra menadżerska, której celem nadrzędnym jest realizacja celów, dostrzegła w szkoleniach online skuteczne narzędzie wspierające kontynuowanie ciągłości procesów operacyjnych. Efektywna i skutecznie zarządzana innowacja może zapewnić sukces firmie czy organizacji, tworzy wartość dodaną przez skuteczne zastosowanie nowych pomysłów<sup>9</sup>. W sytuacji tak

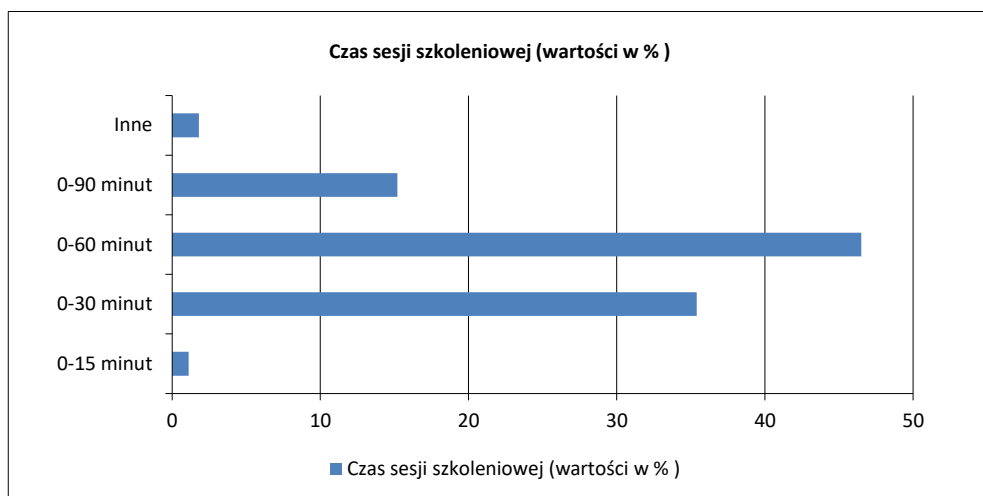
<sup>8</sup> M. Kowalczyk, *Druga Toyoty do doskonałości w usługach, jak rozwijać lean w firmie usługowej*, MT Biznes, Warszawa 2018, s. 17.

<sup>9</sup> E. Gross-Gotacka, *Zarządzanie – nowe perspektywy. Heurystyczne podejście do innowacyjności*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, „Innowacyjność w Polsce-obecna sytuacja i dokumenty strategiczne”, (red.),

dynamicznej i izolacyjnej zmiany, jak wprowadzenie przez weekend nakazu pozostania większości pracowników w domach, trudno jest skutecznie przeszkolić z nowych metod pracy. Dlatego ważne jest kształtowanie postaw pracowników poprzez działania kierowników oraz kulturę organizacji. Tę zależność jako trend rozwojowy w przyszłości dostrzega także Y. Harari. Zamiast coraz większej ilości informacji ludziom potrzebna jest zdolność ich rozumienia, odróżniania tego, co ważne, od tego co nie, przede wszystkim zaś zdolność łączenia wielu bitów informacji w szerszy obraz świata<sup>10</sup>.

Próba przeniesienia dotychczasowych szkoleń z sal szkoleniowych w przestrzeń wirtualną na zasadzie „przekopiowania” napotkała przeszkody. Jedną z nich była długość sesji szkoleniowych, które w warunkach tradycyjnych trwają 90 minut. To założenie okazało się mylne w świetle wyników badania.

**Wykres 3. Czas utrzymania uwagi na wysokim poziomie podczas szkolenia metodą online (wg uczestników zajęć).**



Źródło: Badanie własne.

- 46,5% respondentów uważa, że maksymalny czas koncentracji podczas szkoleń online to do 60 minut,
- 35,4% traci uwagę po 30 minutach,
- zaledwie 15,2% uważa, że 90 minut to właściwy czas, kiedy są w stanie utrzymać uwagę,
- krótszy czas wymienia poniżej 3% badanych.

Badania potwierdzają obserwację, że jedną z barier w szkoleniach online jest

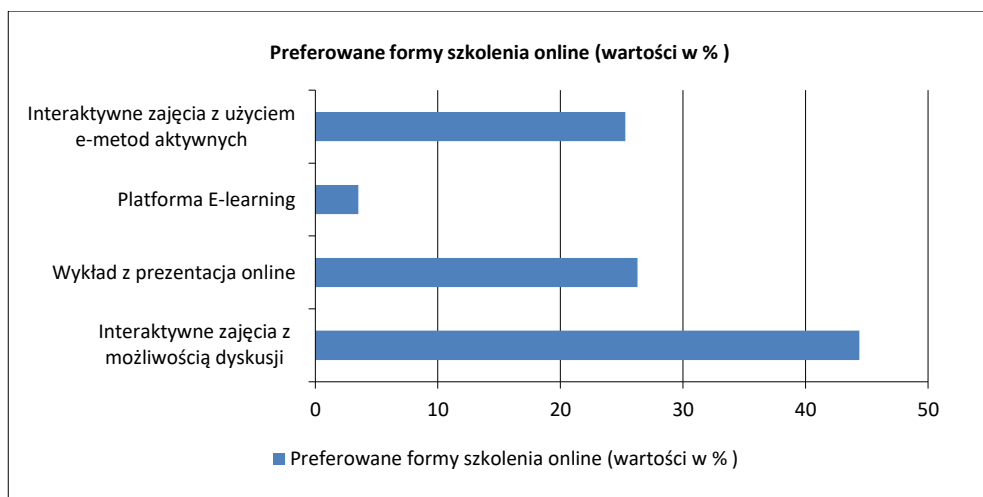
t. XVI, z. 11, cz. 1, Łódź 2015, s. 27.

<sup>10</sup> Y. N. Harari, *21 lekcji na 21 wiek*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2018, s. 334.

trudność utrzymania koncentracji przez uczestników. Rozwiązaniem może być zmiana harmonogramu szkoleń odchodząca od akademickiego 90 minut zajęć i 15 minut przerwy. Najbardziej racjonalne są zajęcia 60-70 min i 5-10 min przerwy koniecznie ruchowej z racji pozycji siedzącej. Ważne jest stosowanie metod aktywizujących w większej skali niż w przypadku szkoleń stacjonarnych.

Ważną informacją są także preferowane formy szkolenia online z perspektywy uczestnika, obrazuje je wykres 4.

**Wykres 4. Preferowana przez uczestników forma szkolenia online.**



Źródło: Badanie własne.

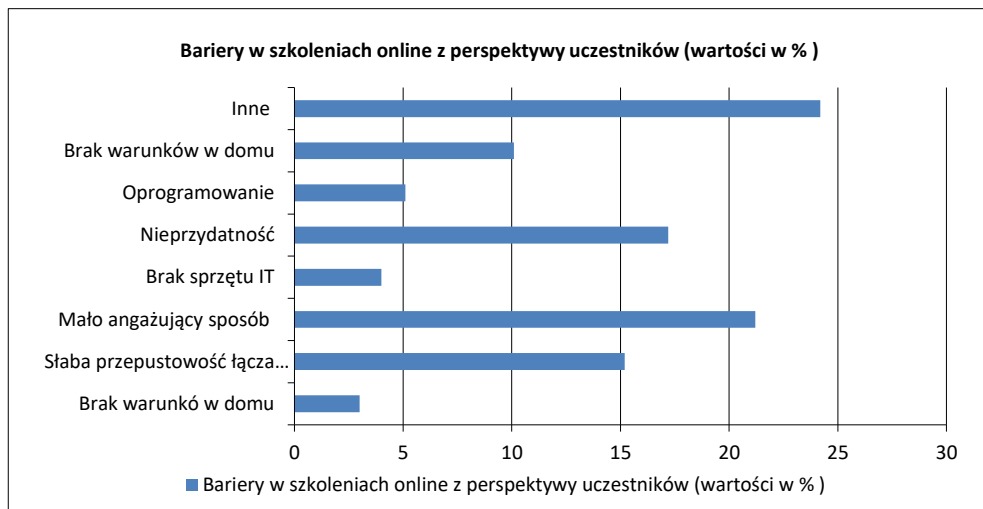
Prezentowane preferencje co do metod szkolenia wskazują na tendencję w kierunku interaktywnych zajęć z możliwością dyskusji (44,4%) oraz użyciem aktywnych e-metod 25,3% (np. pokoje wirtualne). Potwierdzają to także inne źródła z zakresu nauk pedagogicznych. Zadaniem nauczyciela jest stworzenie przestrzeni nie tylko do nabywania treści dydaktycznych, ale również do rozwijania treści organizatorskich i innowacyjnych, w zakresie różnorodności myślenia (wertykalnego, lateralnego), świadomości uczenia się, facylitacji, rezylencji ciekawości uczenia się poprzez działanie we współpracy w zespole<sup>11</sup>. Zaledwie 26,3 % respondentów preferuje wykładowy rodzaj zajęć umożliwiający jedynie pasywne uczestnictwo. Ta forma szkolenia jest wygodna dla uczestników, co nie znaczy, że jest skuteczna.

Możliwość kontynuowania procesów biznesowych w warunkach online jest warunkiem *sine qua non* utrzymania zatrudnienia, co jest fundamentem

<sup>11</sup> A. Twaróg-Kanus, R. Waluś (red.), *Nauczyciel i uczeń w przestrzeni społecznej*, Impuls, Kraków 2019, s. 18.

dobrostanu społecznego. Dobrostan uwzględnia pozamaterialne rzeczy, takie jak np. zdrowie, szczęście, miłość, zaufanie, przynależność do grupy, rolę społeczną<sup>12</sup>. Dlatego tak ważne jest przeanalizowanie barier w szkoleniach online, aby podnieść ich efektywność. Główne bariery w szkoleniach online obrazuje wykres nr 5.

Wykres 5. Główne bariery w szkoleniach online z perspektywy uczestników



Źródło: Badanie własne.

Główną barierą w szkoleniach online z wartością 21,3% jest mało angażujący sposób prowadzenia. Ten wynik koreluje z poprzednim pytaniem dotyczącym metod prowadzenia zajęć. Pokazuje, jak ważnym aspektem jest przygotowanie osoby prowadzącej szkolenia online do nowej formy kształcenia. Nieprzydatność prezentowanych treści wskazuje 17,2% uczestników, co jest spójne ze statystyką w przypadku szkoleń na salach. Odpowiada za to zwykle brak przygotowania prowadzącego oraz nieprzeprowadzanie rzetelnego rozpoznania potrzeb szkoleniowych. Błędnie ukierunkowane szkolenie, o nieodpowiednio dobranej tematyce nie spełnia zadań, jakie stawiają przed nim szkoleniowcy, osoby uczące się i organizacja<sup>13</sup>. Wyniki potwierdzają negatywny odbiór wcześniejszych prób „przekopiowania” szkoleń z sali w przestrzeń wirtualną, co jest mało skuteczne.

Przejęcie na nowe metody szkoleń wymaga nie tylko nauczenia prowadzących zajęcia nowych narzędzi IT, ale też zmiany sposobu myślenia o uczestnikach.

<sup>12</sup> E. Gołębiowska, *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, „Zarządzanie dobrom stanem społecznym w dobie zmian demograficznych”, (red.), t. XV, z. 11, cz. 1, Łódź 2014, s. 39.

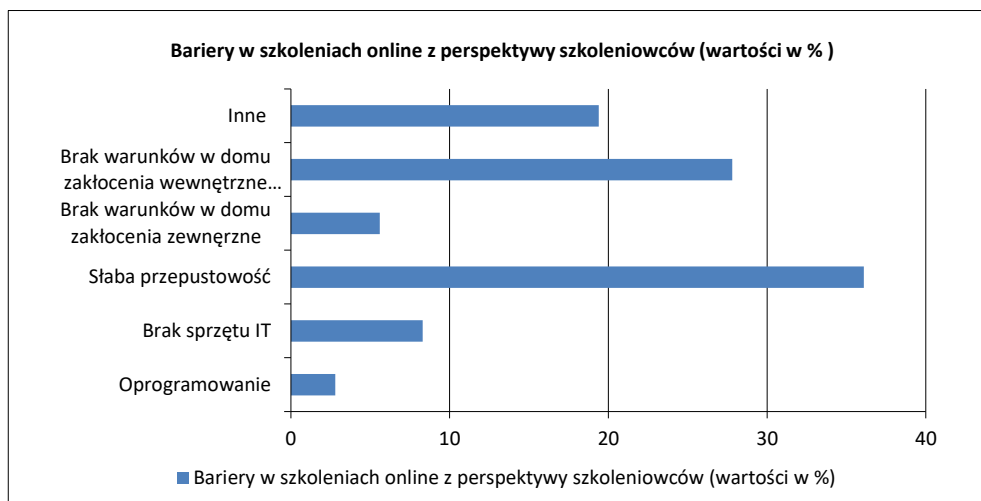
<sup>13</sup> T. Boydell, M. Leary, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 7.



Słaba przepustowość łącza internetowego lub jego zbyt duże obciążenie przez domowników jest wymieniane jako trzecia bariera – 15,2%. Brak warunków w mieszkaniu do pracy w warunkach *home office* wymienia 10,1% uczestników, co jest efektem funkcjonowania w warunkach „wymuszonej izolacji” oraz zakłóceń powodowanych przez otoczenie – 3% (np. remont u sąsiada). Mało wydajny sprzęt do pracy (4%) oraz ograniczenia oprogramowania (5,1%) jest wymieniane łącznie przez 9,1 % respondentów.

Chcąc poznać występowanie barier w szkoleniach online z innej perspektywy, to samo pytanie zadano szkoleniowcom (grupa 35 trenerów), ilustruje to wykres nr 6.

**Wykres 6. Główne bariery w szkoleniach online z perspektywy szkoleniowców/trenerów**



Źródło: Badanie własne.

Wyniki znacznie różnią się od tych zebranych od uczestników. Jako największe ograniczenie prowadzący wymieniają (36,1%) słabą jakość połączenia internetowego. Na drugim miejscu brak warunków w mieszkaniach pracowników do uczestnictwa w zajęciach (27,8%) z zakłóceniami otoczenia (wartość 5,6%) daje sumę 33,4%. Problemy z oprogramowaniem oraz sprzętem IT to 11,1% i trzecia pozycja.

Prowadzący szkolenia nie widzą problemu, jakim jest mało angażujący sposób prowadzenia zajęć. Świadczy to o nieświadomionej niekompetencji. Dlatego warto, przygotowując szkoleniowców, podkreślić istotność tego czynnika. Co więcej, wszystkie bariery w prowadzeniu szkoleń są postrzegane jako „techniczne”. Brak świadomości swojej niekompetencji powstrzymuje rozwój i pogłębia lukę kompetencyjną. Ważną kwestią utrzymania zaangażowania jest to,

aby trener przedstawiał uczestnikom szkolenia albo coraz to nowe obszary, albo coraz trudniejsze wyzwania w ramach jednego obszaru<sup>14</sup>.

Deklaracje kierownictwa wskazują, że cofnięcie obostrzeń związanych z lockdownem nie spowoduje masowego powrotu do zajęć tradycyjnych na salach szkoleniowych. Praca w warunkach *home office* może znacznie obniżyć poziom zaangażowania pracowników.

## Wnioski

Przeprowadzone badanie pozwoliło udzielić odpowiedzi na sformułowane problemy badawcze.

### 1. Jakie bariery występują podczas procesów szkoleniowych?

Badanie wskazało na występowanie szeregu barier w prowadzeniu szkoleń metodą online w warunkach pracy w *home office*. Można je pogrupować jako występujące po stronie prowadzących (brak angażowania uczestników), uczestników (brak warunków w domu do uczestniczenia w zajęciach), pracodawcy (brak odpowiedniego sprzętu i oprogramowania). Najważniejszą barierą z perspektywy uczestnika jest brak dopasowania treści szkolenia do potrzeb uczestników oraz mało angażujący sposób prowadzenia zajęć.

### 2. Jaka była skala zmiany prowadzenia zajęć ze stacjonarnych na online w wyniku pandemii?

Wyniki pokazały całkowite odwrócenie trendu. Szkolenia stacjonarne zostały praktycznie wyeliminowane i zastąpione przez zdalne zajęcia. Pokazuje to skalę zmiany digitalizacji procesów szkoleniowych. Wymagała ona nie tylko nowej wiedzy, ale głównie zmian postawy. Może wskazywać na utrwalanie trendu wpływając na przyszły rynek szkoleń.

### 3. Jakie są najbardziej preferowane formy prowadzenia zajęć metodą online?

Obserwujemy, że utrzymanie uwagi przez uczestników jest znacznie trudniejsze przy metodzie online, dlatego zajęcia powinny być krótsze od stacjonarnych oraz prowadzone dynamicznie. Preferowane są interaktywne metody dające możliwość dyskusji i dzielenia się swoimi doświadczeniami. Wykłady z prezentacją, jeżeli dostarczają praktycznych rozwiązań, również są wysoko oceniane przez uczestników. Co ważne, sesje szkoleniowe nie powinny być dłuższe niż 60 minut.

Biorąc pod uwagę prezentowane wyniki można sformułować wnioski praktyczne i zaproponować wprowadzenie list kontrolnych sprawdzających możliwości pracowników do podjęcia działania w ramach *home office*. Zadbaj o wyeliminowanie części barier poprzez aktualizacje oprogramowania, wymianę sprzętu IT wraz z przeszkoleniem zarówno pracowników, jak i szkoleniowców

---

<sup>14</sup> J. J. Czarkowski, *E-learning dla dorosłych*, Diffin, Warszawa 2012, s. 84.

w zakresie pracy zdalnej.

## Podsumowanie

W trudnych czasach większość firm ogranicza się wyłącznie do badań na rzecz ulepszania istniejących produktów. To błąd. Trzeba wykorzystywać nadarżające się okazje, by móc dokonać gigantycznych skoków naprzód, a to możliwe jest tylko dzięki nowym produktom<sup>15</sup>. Podobnie rzecz ma się z procesami biznesowymi. Zmiana zainicjowana poprzez wprowadzenie przymusowej izolacji dała szansę na całkowite wyeliminowanie zbędnych i kosztotwórczych procesów oraz zastąpienie ich rozwiązaniami technologicznymi.

E-technologie będą powszechnie wykorzystywane w wielu procesach biznesowych, począwszy od rekrutacji, we wdrożeniach oraz szkoleniach rozwojowych. Wiele zajęć szczególnie nastawionych na modelowanie postaw oraz przeznaczonych dla kluczowych pracowników nadal będzie prowadzonych w trybie stacjonarnym. Upowszechnienie szkoleń online zmniejszy koszt zarządzania wiedzą w organizacjach, podnosząc ich konkurencyjność. Wyniki badania mogą być niepokojące, szczególnie te z perspektywy prowadzących zajęcia. Pokazują, że nowe narzędzia pracy nie eliminują starych złych nawyków, jak brak badania potrzeb szkoleniowych lub mało efektywnej współpracy z działami operacyjnymi. Ponieważ zmiany będą się pojawiać regularnie, ważnym jest, aby przygotować pracowników do adaptowania się i rozwijania całkowicie odmiennych umiejętności, wiedzy i zdolności<sup>16</sup>. Obecnie trwają badania na większej liczbie respondentów. Temat barier w prowadzeniu szkoleń online jest nowy i wymaga głębszej analizy.

## Bibliografia

- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, PWE, Warszawa 2009.
- Boydell T., Leary M., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Bratton J., Gold J., *Human Resources Management Theory and Practise*, Palgrave Mcmillan, 4-th Edition, New York 2007.
- Czarkowski J. J., *E-learning dla dorosłych*, Diffin, Warszawa 2012.
- Charan R., *Przywództwo w czasach niepewności gospodarczej. Nowe zasady realizacji celów*, MT Biznes, Warszawa 2011.
- Gołębiowska E., *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych*, „Przedsiębiorczość

---

<sup>15</sup> R. Charan, *Przywództwo w czasach niepewności gospodarczej. Nowe zasady realizacji celów*, MT Biznes, Warszawa, 2011, s. 98.

<sup>16</sup> J. Bratton, J. Gold, *Human Resources Management Theory and Practise*, Palgrave Mcmillan, 4-th Edition, New York 2007, s. 331.

- i Zarządzanie”, „Zarządzenie dobrostanem społecznym w dobie zmian demograficznych”, (red.), t. XV, z. 11, cz. 1, Łódź 2014.
- Gross-Gołacka E., *Zarządzanie – nowe perspektywy. Heurystyczne podejście do innowacyjności*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Innowacyjność w Polsce-obecna sytuacja i dokumenty strategiczne”, (red.), t. XVI, z. 11, cz. 1, Łódź 2015.
- Harari Y. N., *21 lekcji na 21 wiek*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2018.
- Klimek J., *Inteligentny rozwój firmy rodzinnej a współczesne wartości*, Diffin, Warszawa 2019.
- Kowalczyk M., *Droga Toyoty do doskonałości w usługach, jak rozwijać lean w firmie usługowej*, MT Biznes, Warszawa 2018.
- Pietrzyk S., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach z udziałem e-technologii. Zarządzanie – nowe perspektywy z udziałem technologii*, t. XVIII, z. 10, cz. 2, M. Oziębło (red.) 2018.
- Pietrzyk S., Twaróg-Kanus A., *Mentoring programe as a support in the school (culture) space*, [w:] O. Simik, J. Skibska (red.) *Perspectives of Pre-primary and Primary Education . Challenger and Strategies*, Ostrawa – Bielsko-Biała 2019.
- Pietrzyk S., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach w dobie senioralizacji społeczeństwa*, PWE, Warszawa 2020.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego, Dz.U. 2020, poz. 433.
- Skibska J., Borzęcka A., Twaróg-Kanus A., *Kompetencje diagnostyczne i terapeutyczne w percepcji nauczycieli szkół ogólnodostępnych integracyjnych i specjalnych*, IMPULS, Kraków 2020.
- Taleb N. „Czarny łabędź”, *Zysk i –ska*, Poznań 2020.
- Twaróg-Kanus A., *Kompetencje społeczne nauczyciela w przestrzeni edukacyjnej zmiany*, [w:] Borzęcka A., Twaróg-Kanus A., Waluś R. (red.) *Nauczyciel i uczeń w przestrzeni społecznej*, IMPULS, Kraków 2019.

#### Źródła internetowe

- “The global risk report 2019” *Report World Economic Forum 2019*, [www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2019](http://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2019) (20.02.21).
- „Future of the jobs” *Report World Economic Forum 2020*, [www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-\(20.02.21\)](http://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-(20.02.21)).

### Barriers to Online Business Training - Research Report

#### Summary

The article focuses on an important and practical problem of barriers that inhibit online training courses. It draws attention not only to the difficulties with technical aspects related to the process of conducting online courses but also to those resulting from the organization culture and the lack of competence of instructors in the field of remote training. Moreover, the author highlights the topic of support provided by the managerial staff concerning the discussed issues. The pilot studies were conducted during the process of the forced transition from regular to remote work, as a result of the lockdown resulting from the SARS-CoV-2 pandemic. The collected data allowed the author to investigate the ways in which online training courses were conducted and as a result of this analysis propose practical activities that can increase their effectiveness and purposefulness.

Keywords: distant learning, distant teaching barriers, teams, online courses