

Fra e-læring til kompetencestrategier, videndeling og samarbejde



E-læring konsoliderer sig som et strategisk værktøj i både private og offentlige virksomheder. Videnskabsministeriet peger på, at 42 % af danske virksomheder med over 100 ansatte og en integreret anvendelse af it i deres forretningsprocesser i dag anvender e-læring. Generelt gælder det for både små og store virksomheder, at anvendelse af e-læring stiger i takt med den generelle forretningsmæssige integration af it.

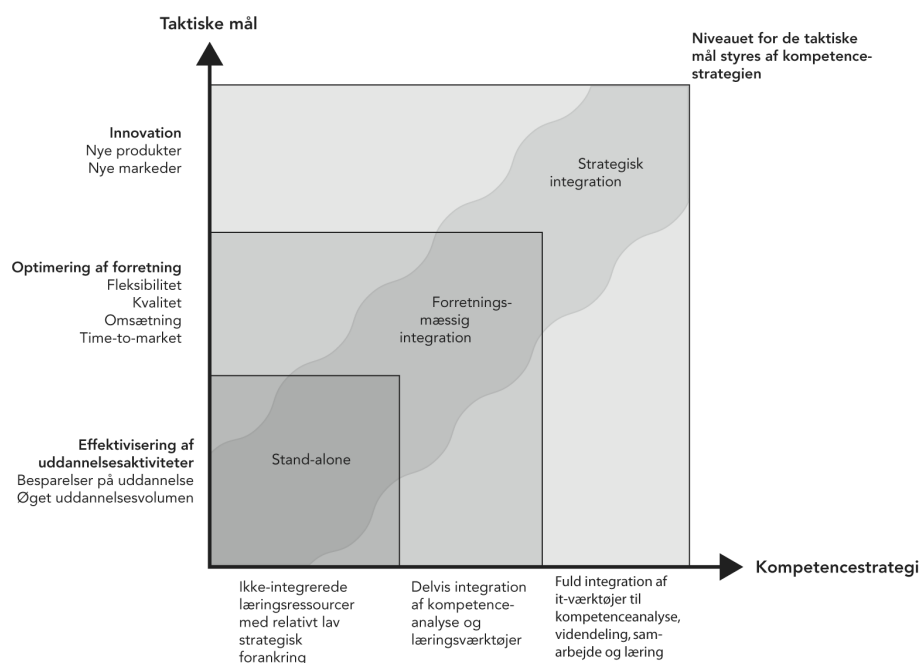
Mere interessant er det, at en række virksomheder faktisk nu har dokumenteret effekter, der demonstrerer værdien af e-læring for forretningen. Disse effekter kan være både direkte målbare (fx besparelser og/eller øget omsætning) og afledte (fx øget videndeling og omstillingsparathed).

E-læring er både et taktisk og strategisk redskab. E-læring kan styrke og effektivisere investeringer i teknologiske, forretningsmæssige og organisatoriske omstillinger. Men e-læring kan også blive krumtappen i virksomhedens langsigtede kompetencestrategier med styrket forandringsparathed, større videndeling og mere effektive samarbejdsformer som gevinster.

Nogle af de umiddelbare styrker ved e-læring er:

- Øget volumen
- Flexibilitet på flere niveauer – tid, sted, indhold
- Hurtighed og samtidighed – fx global synkronisering af produktlancering
- Besparelser – fx rejser, materialer og anden kursuslogistik
- Nye målgrupper internt og eksternt – fx kunder (B2C og B2B), leverandører, nyansatte
- Øget videndeling internt
- Styrket læring og kompetenceudvikling.

E-læring skal indtænkes på både taktisk og strategisk niveau



Kontaktinfo
Søren Nipper
sonn@r-m.com

Taktisk kan e-læring styrke effekten af organisatoriske og teknologiske omstillingsprocesser, hvor store medarbejdergrupper inden for en relativt kort tidshorisont skal tilegne sig nye it-værktøjer og nye arbejdsgange. De færreste virksomheder har råd eller tid til at gennemføre sådanne omstillingsprocesser på traditionel vis. Et andet taktisk anvendelsesområde er markedsføring og salg, hvor e-læring på dramatisk vis kan reducere time-to-market-faktoren, både i det lokale og globale perspektiv.

På det strategiske niveau styrker e-læring virksomhedens proaktive og forandringsparate kompetencestrategier. *IT i praksis*[®] har tidligere vist, at de virksomheder, som investerer mest i e-læring, opnår større fleksibilitet i fx arbejdsdelingen. Denne udvikling er styrket yderligere, hvor vi nu eksempelvis ser danske virksomheder anvende e-læring som redskab i deres globaliseringsstrategier, og hvor vi ser offentlige koncerner bygge digitaliserings- og kompetencestrategier op omkring e-læring. Hermed er e-læring på vej ind i centrum af virksomhedernes kompetence- og forandringsstrategier, og hermed står virksomhederne over for en række organisatoriske udfordringer, som skal adresseres for at opnå langsigtet værdi og forandringsparathed. Der er i selv de mest innovativt drevne virksomheder holdningsmæssige, kulturelle og organisatoriske barrierer, der skal bearbejdes, inden det fulde udbytte af e-læring kan høstes.

CASE: Ikke-integreret ad hoc e-læring

En ny lov åbner for nye attraktive låneprodukter. Banken skal have produktet klar til lancering ved lovens ikrafttræden få måneder senere, og samtlige kunderådgivere skal uddannes i produktet. Et netbaseret e-læringsmodul indeholder produktinformation, simuleret kunderådgivning og et testmodul, hvor rådgiveren kan teste sin paratviden udviklet hen over to måneder. I løbet af de to måneder har 1.000 kunderådgivere gennemført modulet inkl. test. Udgift pr. rådgiver: 500 kr.

CASE: E-læring integreret i forretningsområderne

En global fødevarer virksomhed udvikler 50 nye produkter årligt. Sælgere produktrænes lokalt af instruktører fra de ansvarlige produktionenheder. En træningssession tager ½ dag pr. produkt. Instruktørens rejsetid pr. kursus er to dage. Virksomheden har salgsenheder fordelt i 46 lande. Med to instruktører tager det ca. to måneder, før kurset er gennemført i alle lande. De samlede rejseomkostninger pr. kursus er ca. ½ mio. kr. Virksomheden beslutter at omlægge al produktræning til e-læring. Produktræningsmoduler kan herefter med virksomhedens e-læringsystem produceres og publiceres inden for max. 72 timer. Den ansvarlige produktafdeling er til rådighed for de lokale salgskontorer med supplerende support og produktinformation, telefonisk, via mail og videokonference.

CASE: E-læring integreret i kompetencestrategien

En beklædningsvirksomhed har etableret et virtuelt, globalt innovationsforum, hvor medarbejdere fra design, markedsføring, salg og produktion udvikler nye produkter med en 1-årig horisont. Der arbejdes med både fysiske og virtuelle møder og digitale medier. Innovationsforummet trækker endvidere på virksomhedens ERP- og CRM-systemer. Innovationsforummet omhandler alle dimensioner synkront: trendanalyse, design, materiale teknologi, produktionsteknologi, markedsføring mv. Virksomhedens kompetencer er spredt med stor materialefaglig viden i Nordeuropa, produktfaglig viden i Sydamerika, produktionsfaglig kompetence i Sydeuropa og design- og markedsføringskompetencer i Danmark. Alle aspekter af kollektionen – målgruppe, design, materialer, produktion – dokumenteres i multimediale instruktionsmoduler, der lægges ud på internettet og kan afvikles på alle produktionssites og i franchisebutikker.

Samtidig med at e-læring konsoliderer sig, ser vi også de første tegn på, at e-læring er på vej til at integrere sig i virksomhedernes generelle it-plattform for videndeling og samarbejde. Dette er ikke blot en teknologisk migrering af digitale lærings-, videndelings- og samarbejdsredskaber, men også på sigt en langt mere dybtgående organisatorisk migrering af kompetenceudvikling og læring på den ene side og arbejds- og samarbejdsprocesser på den anden. Kompetenceudvikling og læring udvikler sig fra en formaliseret og lokaliseret aktivitet til en ikke-formaliseret og allestedsnærværende aktivitet, som indgår i de daglige arbejdsprocesser. Kompetenceudvikling vil gradvist og delvist blive flyttet ud af de dedikerede digitale og virtuelle læringsrum og ind i det daglige it-baserede arbejdsmiljø. Teknisk vil vi i løbet af de næste fem år se en udvikling væk fra de dedikerede og centraliserede læringsplatforme (Learning Management Systems) til kollaborative videndelingsværktøjer.

Revurdér kompetencestrategien i lyset af forretningsstrategien, og skab sammenhæng. Identificér kompetencehuller, kompetencestivhed og optimeringsmuligheder for alle funktioner og afdelinger. Udarbejd en 3-årig kompetencestrategi med klare milepæle. Analysér fordele og risici ved henholdsvis traditionelle og it-baserede kompetencestrategier, og opstil en forretnings- og handlingsplan for e-læring med dokumenterbare resultatmål. Sørg for, at organisatoriske barrierer er synliggjorte, og e-læringsprojektet er forankret med klart organisatorisk ejerskab og klart commitment på alle ledelsesniveauer.

IT i praksis® dokumenterer hvert år udviklingen inden for forretningsmæssig anvendelse af digitale teknologier i de største danske virksomheder. *IT i praksis*® bidrager til mere oplyste og kvalificerede it-strategiske beslutninger og anvendes i det daglige arbejde af både it- og topledere.

Temaerne i *IT i praksis*® omfatter digital forretningsudvikling, strategi, kompetencer, organisering, investeringer og teknologi. *IT i praksis*® har eksisteret siden 1996 og er et samarbejde mellem Rambøll Management og DANSK IT.