

# e-mentor

dwumiesięcznik wydawany przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie  
współwydawcą pisma jest Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych

Nr 3 (15)

czerwiec 2006

wersja drukowana  
internetowego  
czasopisma  
e-mentor.edu.pl

ISSN 1731-6758



**NAUCZANIE PRZEZ INTERNET  
ZARZĄDZANIE WIEDZĄ  
E-BIZNES  
KSZTAŁCENIE USTAWICZNE  
METODY, FORMY I PROGRAMY KSZTAŁCENIA**

# SPIS TREŚCI

3 Od redakcji

## felieton

4 Co z tą I-edukacją?  
*R. Robert Gajewski*

## metody, formy i programy kształcenia

7 Stan obecny i kierunki badań w zakresie kapitału intelektualnego – studia literaturowe  
*Stanisław Kasiewicz, Waldemar Rogowski*

14 Kapitał Intelektualny Lubelszczyzny: badania potencjału regionu  
*Andrzej Wodecki*

16 Przedsiębiorczość akademicka  
*Marcin Dąbrowski*

19 Seminarium naukowe *Zachowania edukacyjne przedsiębiorstw*  
*Beata Żelazko*

## e-edukacja w kraju

20 Takie rzeczy to tylko w erze... e-learningu  
*Andrzej Bronk, Marcin Dąbrowski, Jerzy M. Mischke, Aneta Nowak, Adam Pawełczak, Anna K. Stanisławska, Przemysław Stencel, Jacek Urbaniec, Wojciech Zieliński*

24 Studium przypadku: e-learning w BOT Elektrowni Bełchatów SA  
*Piotr Gliszczyński*

26 E-kształcenie w kolegiach – nowe standardy  
*Ewa Lubina*

27 Studium przypadku: Wirtualny Kampus Wydziału Ekonomicznego UMCS  
*Andrzej Wodecki, Małgorzata Grad-Grudzińska, Magdalena Jasińska*

30 Uniwersytet Wirtualny w PJWSTK  
*Maria Zajac*

31 Dyskusja redakcyjna o efektach e-learningu  
*Marcin Dąbrowski, Piotr Boltuć*

## kształcenie ustawiczne

33 Empowerment w kształceniu ustawicznym  
*Małgorzata Rosalska*

38 Kształcenie seniorów w SGH – UTW SGH  
*Krzysztof Lewkowicz*

39 Uniwersytet Powszechny im. Jana Józefa Lipskiego w Teremiskach  
*Katarzyna Winiarska, Paweł Winiarski, Monika Romanowska, Łukasz Atowski, Iwona Hupczak*

43 XXXI Międzynarodowa Konferencja EUCEN  
*Zbigniew Wiśniewski*

## zarządzanie wiedzą

44 Pomocna dłoń zaufania  
*Katarzyna Królak-Wyszyńska*

48 Autorski model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie  
*Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak*

57 Nie tylko IT...  
*Beata Mierzejewska*

60 Kapitał intelektualny – różne perspektywy (recenzja)  
*Beata Mierzejewska*

## e-biznes

62 Czym się różni przedsięwzięcie e-biznesowe od tradycyjnego w zakresie relacji z klientami? (cz. 1)  
*Tymoteusz Doligalski*

67 Performance e-Marketing  
*Katarzyna Wiśniewska, Grzegorz Kurowski*

71 Domena internetowa  
*Artur Banach*

## e-edukacja na świecie

76 Działalność edukacyjna banków centralnych (cz. 1)  
*Andrzej Jaszczuk, Marcin Polak*

79 *Affective and Emotional Aspects of Human-Computer Interaction: Game-Based and Innovative Learning Approaches* (recenzja)  
*Marcin Dąbrowski*

81 *Playful Techniques to Raise Awareness and Train Diverse Audiences in Occupational Risks Prevention*  
*Lucio Margulis, Edgardo Erbojo*

## e-mentor

dwumiesięcznik

wersja drukowana  
internetowego czasopisma  
[e-mentor.edu.pl](http://e-mentor.edu.pl)

### wydawcy:

Szkoła Główna Handlowa  
w Warszawie

Al. Niepodległości 162  
02-554 Warszawa

&

Fundacja Promocji i Akredytacji  
Kierunków Ekonomicznych  
Al. Niepodległości 162  
02-554 Warszawa

ISSN: 1731-6758

### siedziba redakcji:

Szkoła Główna Handlowa  
Centrum Rozwoju  
Edukacji Niestacjonarnej  
Al. Niepodległości 162/150  
02-554 Warszawa  
tel. (22) 564 97 23  
fax. (22) 646 61 42

### e-mail:

[redakcja@e-mentor.edu.pl](mailto:redakcja@e-mentor.edu.pl)

### rada programowa:

przewodniczący  
prof. Kazimierz Kłoc

prof. Piotr Boltuć  
prof. Jan Goliński  
dr Jan Kruszewski  
dr Stanisław Macioł  
dr Krzysztof Piech  
prof. Marek Rocki  
prof. Maria Romanowska  
dr Maria Zajac  
dr inż. Anna Zbierchowska

### redaktor naczelny:

mgr Marcin Dąbrowski

### sekretarz redakcji:

mgr Marta Sachajko

### redaktor działu zarządzanie wiedzą:

mgr Beata Mierzejewska

### redaktor działu e-biznes:

mgr Dariusz Nojszewski

### redaktor działu kształcenie ustawiczne:

mgr Roksana Neczaj

tlumaczenia: mgr Joanna Antonina Tabor  
projekt okładki: Piotr Cuch

*Artykuły naukowe zawarte w niniejszym  
czasopiśmie są recenzowane.*

nakład: 1200 egz.

Czerwiec to od zawsze gorący okres sesji egzaminacyjnych oraz ostatnich przed wakacjami konferencji i seminariów. Na brak zajęć trudno narzekać. Warto jednak znaleźć kilka chwil na lekturę nowego wydania „e-mentora”.

Dużo uwagi w bieżącym numerze poświęcamy problematyce kapitału intelektualnego (KI) i przedsiębiorczości akademickiej. W zakresie KI warto zwrócić uwagę na jego wielorakie płaszczyzny. W poprzednim „e-mentorze” pisaliśmy o wpływie kapitału intelektualnego organizacji na rozwój innowacji oraz o kreowaniu przestrzeni intelektualnej w przedsiębiorstwie. Tym razem prezentujemy analizę obecnego stanu i kierunków rozwoju KI poprzez wyodrębnienie pięciu współczesnych nurtów badań w tym zakresie. Warto też podkreślić, iż pomiar kapitału intelektualnego nie musi ograniczać się do instytucji czy też określonej jednostki organizacyjnej, a może dotyczyć całej społeczności. O tej płaszczyźnie traktuje projekt *Kapitał Intelektualny Lubelszczyzny*, którego omówienie znajduje się w relacji z konferencji zorganizowanej w ramach projektu. Coraz częściej też słyszymy o różnych inicjatywach w zakresie przedsiębiorczości akademickiej oraz współpracy pomiędzy nauką a praktyką gospodarczą. Temat ten nie mógł pozostać obojętny również dla „e-mentora”, co znajduje swoje odzwierciedlenie w relacjach poświęconych licznym projektom i konferencjom.

Polecam również lekturę studium porównującego przedsięwzięcia e-biznesowe z tradycyjnymi, gdzie szczególnie interesującym wątkiem jest rozwijająca się personalizacja przekazu w kampaniach marketingowych. Warto też zapoznać się z opracowaniem podejmującym problematykę relacji i zaufania w procesie dzielenia się wiedzą w organizacji. W bieżącym wydaniu „e-mentora” poświęcamy też sporo uwagi uniwersytetom powszechnym i trzeciego wieku, których działalność edukacyjna niesie za sobą szereg korzyści społecznych.

Nie sposób też pominąć zagadnień e-edukacyjnych, stanowiących zasadniczą część problematyki podejmowanej na łamach pisma. Polecam lekturę artykułu *Takie rzeczy to tylko w erze... e-learningu*, omawiającego główne tematy dyskusji, prowadzonej podczas seminarium, które miało miejsce w lutym bieżącego roku. To – już trzecie z kolei – robocze spotkanie praktyków kształcenia na odległość miało za cel usystematyzowanie wiedzy na temat akademickich modeli e-edukacyjnych. Zapoczątkowaliśmy również prezentację działalności banków centralnych na świecie w zakresie edukacji ekonomicznej – w tym numerze przedstawione zostały Bank of England oraz Deutsche Bundesbank. Kontynuujemy także prezentację praktycznych przykładów wykorzystania gier i symulacji w procesie edukacyjnym. Obecne wydanie zawiera dodatkowo studia przypadków prezentujące działalność e-learningową zarówno w środowisku akademickim, jak też biznesowym. Kejsy te stanowią szczególną wartość dla osób rozpoczynających prace organizacyjne w tym zakresie, dlatego też gorąco namawiam kolejne instytucje do prezentacji swoich projektów i inicjatyw.

Mam nadzieję, iż czerwcowy numer „e-mentora” będzie miłą lekturą nie tylko w tym miesiącu, ale i w okresie urlopowym.

Marcin Dąbrowski  
redaktor naczelny

## Aktualności

### **Internet Standard: Jak wykorzystuje się nowe technologie w Polsce?**

Economist Intelligence Unit przygotował szósty z kolei raport dotyczący przystosowania 68 krajów do funkcjonowania w świecie nowych technologii telekomunikacyjnych i informatycznych. Dane zgromadzone przez autorów raportu pozwalają ocenić, jak na tle innych krajów wypada Polska. A wypada gorzej niż przed rokiem – spadła z 32. na 34. miejsce.

### **Kineo: E-learning trends according to Google**

Google Trends was launched in May 2006. It's yet another highly addictive application from the google lab pushers. It is a little tool that allows you to track how often specific search terms are being entered into the Google search engine. It shows over the last few years whether the volume of searches for any particular search term is increasing or decreasing.

Kineo spent some time using it to analyse the trends in e-learning. Watch Breeze Briefing on Google Trends or read on. Find out what is hot and what is not!

### **BBC: Students to have podcast lectures**

Leicester students may no longer have to spend summer days in stuffy lecture halls thanks to tutors making teaching material available via podcasts. By downloading lectures onto MP3 players, professors at the University of Leicester believe student learning can be made much more effective.

### **Gazeta.pl: Francja – internetowa zabawa w ministra finansów**

Francuski rząd uruchamia internetową grę o nazwie *Cyberbudget*. Dzięki niej Francuzi będą mogli zapoznać się z trudami, jakie występują podczas planowania budżetu państwa. Gra polega na wcieleniu się w rolę ministra finansów, zaplanowaniu budżetu i próbie utrzymania go wobec nieprzewidzianych okoliczności.

### **Interklasa: Laptopy dla nauczycieli na preferencyjnych warunkach!**

Interklasa, portal Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, rozpoczyna realizację kolejnego przedsięwzięcia dla kadry sektora edukacyjnego. Program ma na celu promowanie aktywnych postaw nauczycieli (wszystkich szczebli edukacji), kreowanie innowacyjnych zasobów edukacyjnych za pomocą nowoczesnych technologii oraz wyrównanie szans edukacyjnych poprzez umożliwienie zakupu wysokiej jakości sprzętu wraz z oprogramowaniem.

Więcej doniesień z najważniejszych wydarzeń w e-learningu i ICT dostępnych jest w serwisie:  
[wioska.net](http://wioska.net) – codziennie nowe informacje nt. e-edukacji.

[wioska.net](http://wioska.net)



## Co z tą I-edukacją?

R. Robert Gajewski

### Czy świat się wiele zmieni?

Mam nadzieję, że pytanie „co z tą...” nie jest opatentowane i użycie go w kontekście refleksji o przyszłości I-edukacji w Polsce nie jest nadużyciem. Pierwotny tytuł felietonu był zaczerpnięty ze słynnego dwuwiersza Jonasza Kofty: *Czy świat się wiele zmieni, gdy z młodych gniewnych wyrosną starzy wku...eni?* Zrezygnowałem jednak z niego, by nie zaczynać od zbyt wysokiego C i nie być zbyt obrazoburczym. Słowa te będą jednak dla mnie kanwą do kilku refleksji o stanie i przyszłości I-edukacji w Polsce. Jeden z komentarzy do mojego poprzedniego felietonu zawierał słuszną krytykę przekręcenia słów Bismarcka. Tym razem „googlałem” długo i namiętnie i mam nadzieję, że cytat z Jonasza Kofty jest w pełni poprawny.

### Młodzi gniewni...

Czy I-edukacja – czyli e-Learning – jest młoda, czy jedynie stosunkowo młoda, a może już niemłoda? Dość prosto można określić początki internetu – w roku 1969 powstała pierwsza sieć dla potrzeb US Department of Defense, nazywana po prostu Net. Początki internetu to lata 90. ubiegłego wieku. Jego żywiołowy rozwój wiąże się z szerokim wykorzystaniem poczty elektronicznej, grup dyskusyjnych oraz WWW, bez których trudno jest nam wyobrazić sobie dzisiejszą rzeczywistość. W latach 80. ubiegłego wieku niezwykle popularny był *Computer-Based Training* (CBT), zwany również *Computer-Assisted Instruction* (CAI), rodzaj edukacji, w którym student uczy się z wykorzystaniem specjalnego oprogramowania. Nie wnikając w szczegóły można powiedzieć, że e-Learning to CBT/CAI uzupełnione o technologie umożliwiające interakcję i kontakt z nauczycielem, który pełni rolę instruktora i opiekuna. Początek e-Learningu związany jest nierozłącznie z początkiem internetu. Ma on już więc piętnaście lat. W Polsce jest być może nieco młodszy. Byłem zdecydowanie aktywny przy jego narodzinach. W 1995 roku na *XII Conference on Computer Methods in Mechanics* zaprezentowałem historyczną już dziś pracę *The usage of hypertext techniques in teaching of the finite element method*. Dwa lata później w Krakowie

odbyła się *4th International Conference on Computer Aided Engineering Education*, gdzie mówiłem o *Network Learning and WWW: hardware, software and human barriers*. Może niepotrzebnie zapeszyłem?

### Barier

Pisząc niespełna dziesięć lat temu o barierach chyba wykrakałem ich pojawienie się i burzliwy rozwój. Sprzęt komputerowy jest coraz tańszy. Kupno komputera przestaje powoli być problemem nawet dla osób mniej zamożnych. Ponieważ przyroda dąży do stanu równowagi, co oznacza, że suma problemów jest stała, to, o paradoksie, na niektórych państwowych uczelniach pojawiają się problemy z rozwojem sieci komputerowych. Komputer widać, stoi na biurku, świeci i wydaje dźwięki. Cała infrastruktura sieciowa, kable, switche, routery, bridże, firewalle, serwery, bez których cofamy się do lat 80., kosztują sporo, ale są niewidoczne, więc przez to mało efektywne. Stąd zdaniem niektórych decydentów to, czego nie widać gołym okiem, nie wymaga finansowania, a sieci komputerowe działają i rozbudowują się same. Bez infrastruktury sieciowej nie można jednak mówić o I-edukacji.

Można dziś także wykorzystywać nieodpłatne oprogramowanie. Przykłady można mnożyć – Linux jest znakomitym systemem operacyjnym, a Apache świetnie sprawdza się jako serwer WWW. To, co dla I-edukacji jest bardzo istotne, oprogramowanie LMS bądź LCMS, też jest dostępne w nieodpłatnej wersji Open Source.

Odpowiedź na pytanie, czy I-edukacja ma jakiegokolwiek szanse na dalszy rozwój w Polsce nie jest jednak łatwa. Są bowiem ciągle potężne uwarunkowania technologiczne związane z powszechnością taniego dostępu do szerokopasmowego internetu po stronie odbiorcy. Nie jest to moje prywatne zdanie, ale wynik opracowania ekspertów Centrum Adama Smitha (CAS), którzy wraz ze studentami Politechniki Warszawskiej zbadali ceny w 16 krajach<sup>1</sup>. Robert Gwiazdowski z CAS stwierdził, że *wysokie ceny dostępu do sieci to bariera w cywilizacyjnym rozwoju Polski. Operatorzy, którzy je windują, są jak chuligani stadionowi. Trzeba pokazywać ich działania, nazywać po imieniu i piętnować, to może przestaną się wygłupiać.*

<sup>1</sup> „Gazeta Wyborcza”, z dnia 17 maja 2006 r.

Sądzę, że warto jeszcze uniemożliwić to „wygłupianie” się, bo podobną świadomość sytuacji ma każdy trzeźwo myślący człowiek.

I-edukacja z natury powinna być egalitarna (spełniać postulat solidarnego społeczeństwa) i powszechnie dostępna. Jeśli internet ciągle nie jest powszechnie dostępny, to stawiam nieco demagogiczne pytanie – po co zajmować się I-edukacją? Ze smutkiem stwierdzam, że największą barierą pozostaje jednak... człowiek – taka to dziwna osobliwość. Żeby nie być zbyt ogólnikowym sprecyzuję – tą barierą jest przede wszystkim to, co zależy od nas – legislacja, uwarunkowania prawne, które bardzo skutecznie hamują rozwój I-edukacji.

### **Prawo i rozsądek**

Miałem spore nadzieje związane z nowym *Prawem o szkolnictwie wyższym*. Niestety, dokonana się, używając bardzo modnych dzisiaj słów-kluczy, stabilizacja układu. Niecały rok temu, podczas ogólnopolskiego seminarium *Nowe prawo – szanse i zagrożenia dla szkolnictwa wyższego*, zorganizowanego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, mówiłem na temat kwestii realizacji i rozliczania godzin w kształceniu na odległość. Klasyczne, znane wszystkim nauczycielom akademickim pensum, czyli *de facto* liczba odpracowanych „tablicogodzin” ma się nijak do kształcenia na odległość, gdzie nie ma tych tablicogodzin! Są być może „ekranogodziny”, ale jak je zmierzyć? Co więcej, nawet w klasycznym modelu kształcenia typu kreda i tablica liczba „odbytych” godzin też chyba nie jest najlepszą miarą.  $240 = 8 \times 30$ , to wie każdy. Można w krańcowych przypadkach powtarzać 8 razy tych samych 30 godzin lub prowadzić zajęcia z 8 różnych przedmiotów. Wydaje mi się, że obie te sytuacje różnią się zasadniczo. Nowe *Prawo o szkolnictwie wyższym* przerzuciło szczegóły rozliczeń na Statuty Uczelni. Propozycja Statutu mojej uczelni na ten temat przekazuje delegację Senatowi. Co będzie dalej – pokaże czas.

Ponadto, w *Prawie o szkolnictwie wyższym* w zasadzie nie ma mowy o I-edukacji. Podział na studia stacjonarne (klasyczne studia dzienne, odbywające się w murach uczelni) i studia niestacjonarne, do których zaliczono – ku mojemu zdumieniu – studia zaoczne i wieczorowe odbywające się również w murach uczelni, ale wieczorami i w weekendy, wydaje się co najmniej dziwny. Nie jestem zwolennikiem sytuacji, w której państwo reguluje absolutnie wszystko. Jeśli jednak to robi, niechże przepisy odpowiadają rzeczywistości. Obawiam się bowiem, że szytne potraktowanie pensum i brak ustawowego umocowania I-edukacji skutecznie zablokuje jej rozwój.

### **Samouki i nieuki**

Nieżyjący już od lat prof. Lepson, kierownik Katedry Miernictwa Elektrycznego na Politechnice Warszawskiej, mawiał, że wszyscy ludzie dzielą się na dwie kategorie:

samouków i nieuków. Osobiście od lat przekonuję moich studentów, że nikt za nikogo niczego się nie nauczy – począwszy od jazdy na rowerze, a skończywszy na rozwiązywaniu układów równań różniczkowych cząstkowych. Może też dlatego budzi mój sprzeciw tłumaczenie terminu e-Learning jako e-nauczanie?

Istotny dla rozwoju I-edukacji problem „ludzki” to także kwestia odbiorcy i jego potrzeb. Pracuję na najlepszej uczelni technicznej w Polsce<sup>2</sup> na wydziale, który po przeprowadzeniu akredytacji okazał się być liderem w swojej grupie. Sądzę więc, choć być może jest to zbyt ryzykowne założenie, że mamy jako wydział nie najgorszych studentów. I cóż słyszymy od tych studentów jako nauczyciele akademicy? Gdybym to słyszał tylko ja, ktoś mógłby sądzić, że mam poważne kłopoty ze słuchem. Otóż studenci proszą prowadzących, by ci ich wszystkiego nauczyli. Podkreślam – nauczyli! Nie jest to złośliwy żart, nie jest to sen wariata. Ten postulat nauczania kogoś ma naturalne rozwinięcie – studenci *de facto* oczekują, że nauczymy się czegoś za nich! Ja, ku zgrozie studentów powtarzam zawsze starą mantrę – nikt za nikogo nigdy niczego się nie nauczy. I cytuję wtedy Bogumiła Kobielię z *Wojny domowej*, który jako instruktor narciarski powtarzał: *jak się nie przewrócisz, to się nie nauczysz*. Dopóki studenci nie zaczną się uczyć sami, dopóty nie nauczą się niczego. Mogą być, cytując prof. Lepsona, samoukami albo nieukami. Trzeciej możliwości i drogi po prostu nie ma. A jedyna rzecz, której być może trzeba ich nauczyć, to umiejętność samodzielnego uczenia się.

Tak więc dziś bywa, że I-edukacja jest do pewnego stopnia wbrew oczekiwaniom tych spośród studentów, którzy nie potrafią się samodzielnie uczyć. Ale być może – paradoksalnie – właśnie I-edukacja umożliwi pokonanie tej bariery nauczanie – uczenie się? Może w sytuacji, gdy nie będzie klasycznych zajęć przy tablicy tylko materiały edukacyjne w sieci i opieka tutora (mentora) I-edukacja spełni swoje zdanie?

### **Delikatne kwestie finansowe**

Stara, tak zwana ogólnowojskowa definicja czasoprzestrzeni mówi: *szeregowy, kopcie ten rów od tej ściany do... obiady*. Kwestia mierzenia pracy ludzkiej i jej efektów nie jest prostym zagadnieniem. W przypadku artysty malarza można powiedzieć, że jest to cena, jaką dostanie za swój obraz. W przypadku pisarza o sukcesie finansowym decyduje liczba sprzedanych egzemplarzy książki. Oczywiście o wartości dzieła nie mogą świadczyć tylko zyski. Film *Kod da Vinci* spotkał się z druzgocącym przyjęciem krytyki, a przynosi olbrzymie zyski. Jaka jest więc jego wartość? Cytowane kopanie rowu łatwo jest wymierzyć. Problemy pojawiają się w przypadku takich zawodów jak nauczyciel. Z jednej strony mamy do czynienia z „dziełem”, jakim jest lekcja bądź też kurs, z drugim, w przypadku klasycznej edukacji, określonymi ramami czasowymi. Od lat edukację mierzy się, nieste-

<sup>2</sup> „Newsweek” 2006, nr 22.

ty, w godzinach. To trochę tak, jakby płacić wszystkim kompozytorom od minuty utworu muzycznego!

I-edukacji nie da się, niestety, mierzyć w godzinach przeprowadzonych zajęć, bo takich klasycznych, mierzalnych zajęć po prostu nie ma. Czy I-edukacja jest więc niemierzalna? Bynajmniej. Trzeba użyć jedynie innych jednostek i narzędzi pomiarowych. Być może miernikiem mogłyby być „ekranogodziny”.

Nauczyciel w szkole najczęściej korzysta z gotowych podręczników. W tym przypadku czas przygotowania się do lekcji jest porównywalny z czasem samej lekcji. W przypadku uczelni, gdy bardzo często nie istnieje skrypt bądź podręcznik do danego przedmiotu, czas przygotowania zajęć znacznie się wydłuża. Problem polega na pomiarze tego właśnie wydłużenia. W przypadku ćwiczeń i wykładów stacjonarnych ocena kosztu ich przygotowania jest także kwestią... etycznie-moralną. Są bowiem prowadzący, których studenci określają mianem „pływacy” bądź „złotouści”, potrafiący mówić dużo, ale mało konkretnie, na każdy temat bez jakiegokolwiek konieczności przygotowywania się. W przypadku materiałów dla potrzeb I-edukacji król może okazać się po prostu nagi i być może tu jest pogrzebany przysłowiowy pies?

W znanej mi praktyce akademickiej pisanie skryptów jest zajęciem wysoce niedochodowym. Dla wielu przedmiotów ciągle wznawiane są skrypty sprzed czterdziestu lat! Jest to nawet w przypadku „klasycznych” przedmiotów lekkie nieporozumienie. Skąd się bierze taka sytuacja? Skrypt nie jest pomocą dydaktyczną dla studenta, skrypt jest formalnym elementem dorobku jego autora, niezbędnym przy uzyskiwaniu kolejnych stopni i tytułów naukowych. Tak wygląda rzeczywistość i dopóki ona się nie zmieni, nie ma co liczyć na zmiany postaw ludzkich. W wypełnianej ostatnio przeze mnie *informacji o charakterystyce publikacji kandydata* wśród wielu kategorii nie uwzględnia się publikacji w wersji elektronicznej i materiałów multimedialnych. Jeśli nie można ich wykazać, to znaczy, że nie wchodzi one do tak zwanego dorobku, czyli po prostu ich nie ma. A tak w ogóle, to czy warto zastanawiać się nad czymś, czego nie ma?

### W poszukiwaniu sponsora

Na kilku konferencjach żartowałem, że poszukuję sponsora dla moich pomysłów I-edukacyjnych. Ogło-

szenie typu *łysiejący blondyn po pięćdziesiątce z lekką nadwagą szuka sponsora dla realizacji swoich śmiałych pomysłów...* mogłoby się jednak dla mnie skończyć przykrymi następstwami, nie próbuję więc tej drogi. Ale problem sponsoringu był, jest i będzie.

W latach 90. poważnym sponsorem I-edukacji w Polsce było PHARE. Z tych funduszy powstało nieistniejące już od lat Ogólnopolskie Centrum Edukacji Niestacjonarnej i kilka centrów uczelnianych. Kolejne z nich – na Politechnice Gdańskiej – zostało zlikwidowane półtora roku temu, co jest jak zwykle przypadkiem, choć raczej znowu nieprzypadkowym. Była więc przed laty szansa na wypromowanie w Polsce I-edukacji, a zamiast tego było jak zwykle. Jak – wszyscy doskonale wiemy.

Dziś, gdy fundusze europejskie są już w Polsce, są one najczęściej dzielone na poziomie lokalnym, co niestety oznacza rozdrobnienie wysiłków i rozproszenie „sił i środków”. A na szczeblu lokalnym I-edukacja zawsze będzie przegrywać z ważniejszymi sprawami. Bo dla władz wszelakich szczebli ważniejszy (czytaj bardziej niebezpieczny) jest problem strajku lekarzy czy też zapowiadana wizyta przyjaźni górniczych związków zawodowych. Koło trochę się zamyka. Czy jest to już zaciskająca się pętla?

W wielu znanych mi projektach finansowanych z szeroko rozumianych „funduszy europejskich” jest komponent pod nazwą e-Learning, bo jest to modny i nośny termin. Najczęściej w ramach tych projektów badana jest możliwość jego zastosowania i prowadzone są poszukiwania najlepszych rozwiązań. A to już chyba jest od lat wszystkim wiadome. Problem jest w przygotowywaniu materiałów dla potrzeb I-edukacji, a następnie pomocy w uczeniu się. Ale to jest temat na całkiem inne opowiadanie...

Czy I-edukacja ma więc jakiegokolwiek szanse na rozwój w Polsce? Nie jestem z natury pesymistą. Staram się patrzeć na sprawy z optymizmem, ale realistycznie. Jeśli nawet zdarzy się cud technologiczny i pojawi się tani i szybki internet dla każdego, to czy przyzwyczajeni do tego, że jesteśmy nauczani sięgniemy po I-edukację? Czy nawet jeśli studenci przestaną oczekiwać, że nauczmy ich wszystkiego, to czy istniejący system pozwoli na rozwój I-edukacji?



## POLECAMY

Piotr Bielecki, *Bony edukacyjne. Granice urynkwienia edukacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005

Jedna z pierwszych w języku polskim publikacji prezentujących w ujęciu teoretycznym problematykę bonów edukacyjnych, swobodnego wyboru szkoły oraz roli państwa w finansowaniu edukacji obywateli. W pracy dokonana została analiza metod finansowania edukacji oraz instrumentów polityki edukacyjnej (przede wszystkim bonu edukacyjnego) na podstawie badań własnych autora, a także rezultatów zrealizowanych projektów w praktyce oświatowej i zastosowanych rozwiązań systemowych. Autor w ciekawy sposób przedstawia zasadnicze wątki sporów teoretycznych dotyczących urynkwienia edukacji.

pozycja przeznaczona dla osób zainteresowanych polityką oświatową, szczególnie finansowaniem i urynkwieniem szkolnictwa wyższego, a także dla decydentów odpowiedzialnych za realizację projektów oświatowych. Książkę można nabyć w księgarniach internetowych, m.in. na stronie wydawcy: <http://www.wydawnictwo.waw.pl>.

# Stan obecny i kierunki badań w zakresie kapitału intelektualnego – studia literaturowe<sup>1</sup>



Stanisław Kasiewicz



Waldemar Rogowski

W artykule podejmuje się próbę syntetycznej oceny stanu i kierunków badań w zakresie problematyki kapitału intelektualnego, odwołując się w tym celu do literatury światowej – publikacji oraz artykułów w najbardziej prestiżowych czasopismach poświęconych tym zagadnieniom, wydanych w języku angielskim w latach 1997–2005<sup>2</sup>. Na podstawie przeprowadzonego badania literaturowego wyodrębniono 5 współczesnych nurtów badań kapitału intelektualnego: teoretyczny, pojęciowo-definicyjny, aplikacyjny, prezentacyjny i empiryczny. Wyniki badań tych nurtów sformułowane będą w formie końcowych wniosków.

## Wprowadzenie

W literaturze i praktyce gospodarczej dla określenia innych niż materialne aktywów stosuje się zamiennie różne terminy: „wartości niewymierne”, „aktywa intelektualne”, „aktywa niematerialne”, „kapitał intelektualny”, „aktywa ukryte” bądź też inne kombinacje rzeczowników: aktywa, kapitał, wartość oraz przymiotników: intelektualny, niematerialny<sup>3</sup>. W publikacji przyjęliśmy, że zamiennie dla określenia innych niż materialne aktywów, posługując się będziemy pojęciem „kapitał intelektualny” (*intellectual capital*, IC) i „aktywa niematerialne” (*intangible assets*).

Liczba wydanych w ostatnich piętnastu latach publikacji dotyczących tematyki kapitału intelektualnego wzrasta w szybkim tempie, można wręcz powiedzieć, że lawinowo. Powoduje to jednak, że łatwo można zagubić się w tak dużej ilości informacji. Dlatego też, autorzy postawili sobie za zadanie badawcze przeprowadzenie szczegółowych studiów literaturowych, które pozwoliłyby na określenie obecnego

stanu wiedzy i poglądów oraz wskazanie obszarów i tematyki prowadzonej w literaturze dyskusji dotyczącej koncepcji kapitału intelektualnego.

Na wstępie zostanie przedstawiona metodologia zastosowana przez autorów w badaniu (studium literatury). W przypadku każdego studium literatury wyzwaniem jest zidentyfikowanie najbardziej znaczącej oraz aktualnej literatury. Poszukiwania autorów skoncentrowały się na literaturze w języku angielskim<sup>4</sup> i obejmowały zarówno opublikowane książki oraz artykuły, jak i materiały konferencyjne. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od czerwca roku do września 2005 roku i składało się z kilku etapów.

W pierwszym etapie, pojęcia *intellectual capital* i *intangible assets* zostały przez autorów użyte jako kluczowe terminy podczas wyszukiwania w elektronicznych bibliograficznych bazach danych. Aby zawęzić wyszukiwanie, wykorzystano tylko te dwa terminy odnoszące się do szerokiego rozumienia zasobów nieokreślonych, nie zaś terminy związane z określonymi podkategoriami, takimi np. jak marka, znaki towarowe czy kapitał ludzki. Elektroniczne wyszukiwania zostały uzupełnione poprzez „ręczne” wyszukiwanie w następujących periodykach: „Journal of Intellectual Capital” (JoIC), „Academy of Management Journal” (AMJ), „European Management Journal” (EMJ), „Academy of Management Review” (AMR), „Administrative Science Quarterly” (ASQ), „Harvard Business Review” (HBR), „Journal of International Business Studies” (JIBS) oraz „Strategic Management Journal” (SMJ). Łączna liczba zidentyfikowanych publikacji w pierwszym etapie wyniosła 328.

W następnym kroku autorzy starali się z tej grupy wyodrębnić te pozycje, które w ich opinii powinny

<sup>1</sup> Artykuł jest oparty na tezach referatu wygłoszonego podczas konferencji naukowej pt. *Efektywność bogactwem narodów*, organizowanej przez Akademię Ekonomiczną we Wrocławiu w styczniu 2006 r.

<sup>2</sup> Charakterystykę polskojęzycznej literatury przedstawiliśmy w: S. Kasiewicz, M. Kicińska, W. Rogowski, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 109–114.

<sup>3</sup> D. Dobija, *Metodyka szacowania wiedzy*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 283.

<sup>4</sup> Oparcie się na literaturze angielskiej wynika z dwóch ważnych powodów. Nie będzie zaskoczeniem stwierdzenie, że najważniejsze pozycje poświęcone roli, znaczeniu oraz wykorzystaniu i mierzeniu kapitału intelektualnego zostały opublikowane w tym języku. Ponadto, jak już wspomniano, szczegółowa analiza publikacji wydanych w Polsce została przedstawiona w przywoływanej książce autorstwa S. Kasiewicza, M. Kicińskiej, W. Rogowskiego.

stanowiąc podstawę studiów literatury i służąc do formułowania wniosków. Aby osiągnąć ten cel, z całości literatury zidentyfikowanej w pierwszym kroku, wyodrębniono tę, która w poszczególnych publikacjach występowała wielokrotnie (pewna liczba artykułów była cytowana w większości innych publikacji). Na tym etapie badania zaobserwowano pewną prawidłowość, a mianowicie: najważniejsze publikacje, były autorstwa kilkunastu powtarzających się autorów. Przyjęto więc założenie, że autorów tych można uznać za światowe autorytety naukowe w tej problematyce. Zaliczają się do nich: N. Bontis, N. Brennan, A. Brooking, P.N. Bukh, B. Connell, L. Edvinsson, J. Guthrie, B. Lev, M.S. Malone, R. Petty, G. Roos, J. Roos, P. Sullivan, T.A. Stewart, K.E. Sveiby.

Podsumowując, zastosowane wyszukiwanie bazy literaturowej może zostać scharakteryzowane jako połączenie elektronicznego oraz ręcznego wyszukiwania, później rozwiniętego poprzez analizy ilościowe odwołań w literaturze i wybranie listy autorów, których publikacje stanowiły podstawę badania.

Niniejsze rozważania stawiają więc sobie trzy podstawowe cele. Po pierwsze, przedstawienie obecnych nurtów dyskusji w literaturze przedmiotu. Po drugie sformułowanie wniosków dotyczących analizowanej literatury (głównie o charakterze krytycznym). Po trzecie, wskazanie niezbadanych jeszcze obszarów lub pewnych „słabości” w dotychczas opublikowanych pozycjach literaturowych i formułowanie, w opinii autorów, najważniejszych wskazówek, co do przyszłych kierunków badań i dociekań teoretycznych związanych z problematyką kapitału intelektualnego. Artykuł może więc służyć za podstawę dyskusji i polemik dotyczących współczesnego dorobku w zakresie problematyki związanej z kapitałem intelektualnym.

### **Charakterystyka głównych nurtów w zakresie problematyki kapitału intelektualnego we współczesnej literaturze**

We współczesnej anglojęzycznej literaturze przedmiotu z zakresu kapitału intelektualnego można wyróżnić, w opinii autorów, pięć głównych nurtów dyskusji.

Nurt pierwszy, który można nazwać teoretycznym, obejmuje kilka wzajemnie powiązanych i przenikających się obszarów. Po pierwsze, nurt ten skupia się na prezentacji przesłanek i czynników wpływających na obecnie występujący wzrost popularności problematyki kapitału intelektualnego oraz jego roli i znaczenia we współczesnej gospodarce.

Po drugie, poszukuje on teoretycznego uzasadnienia na gruncie współczesnych teorii ekonomii i zarządzania, które mogłyby stanowić podstawę i podwaliny całej teoretycznej koncepcji kapitału intelektualnego we współczesnej ekonomii. Wiąże się to bowiem z faktem, iż problematyka kapitału intelektualnego zrodziła się z doświadczeń praktyki gospodarczej, nie miała więc jedynie bezpośredniego źródła w rozważaniach teoretycznych. Ilustracją mogą być np. próby znalezienia teoretycznej podstawy dla konieczności raportowania (ujawniania) zewnętrznym interesariuszom informacji o posiadanym przez firmę kapitale intelektualnym. Praktyka wskazuje bowiem przyczyny oraz negatywne skutki braku takiego raportowania. Teoria próbuje wskazać przesłanki teoretyczne, poszukując teoretycznego uzasadnienia konieczności raportowania m.in. w teorii uwiarygodnienia, teorii udziałowców, teorii użyteczności decyzyjnej czy w teorii sygnalizowania.

Drugi nurt można określić jako pojęciowo-definiacyjny. W ramach tego nurtu próbuje się definiować podstawowe pojęcia i zagadnienia dotyczące kapitału intelektualnego, począwszy od definicji samego pojęcia kapitału intelektualnego, jego cech oraz atrybutów. W nurt ten wpasowują się również rozważania odnośnie definiowania poszczególnych kategorii kapitału intelektualnego (np. kapitał ludzki, klienta, strukturalny).

Nurt trzeci – aplikacyjny, obejmuje kilka płaszczyzn i obszarów. Wspólnym mianownikiem tego nurtu jest próba aplikacji rozwiązań teoretycznych na grunt praktyki gospodarczej i tworzenia narzędzi oraz metod wykorzystywanych w procesie pomiaru lub wyceny kapitału intelektualnego. Nurt ten obejmuje m.in. budowę i praktyczne wykorzystanie zintegrowanych modeli zarządzania kapitałem intelektualnym<sup>5</sup> (np. Nawigator Skandii – *Skandia Navigator™*, Monitor Aktywów Niematerialnych – *Intangible Assets Monitor* – IAM, Zrównoważona Karta Wyników – *Balanced Scorecard* – BSC), opracowanie metod pomiaru<sup>6</sup> i wyceny<sup>7</sup> kapitału intelektualnego (np. IC-Index, HRCA – *Human Resources Costing and Accounting*, VCS™ – *Value Chain Scoreboard*, IC-Rating).

Nurt kolejny (czwarty) można określić prezentacyjnym. Dyskusje w tym nurcie koncentrują się głównie na prezentowaniu sposobów, miejsca oraz zakresu prezentacji kapitału intelektualnego interesariuszom zewnętrznym. Główne rozważania skupiają się więc w tym nurcie na następujących zagadnieniach (pytaniach):

- Czy prezentacja aktywów niematerialnych powinna być ujmowana w ramach obecnych standardów rachunkowości finansowej i prezentowana jako element sprawozdania finansowego w jego obecnej formie, kształcie i zakresie?

<sup>5</sup> Szeroko opisujemy te modele w: S. Kasiewicz, M. Kicińska, W. Rogowski, *Kapitał intelektualny...*, dz. cyt., s. 78–158.

<sup>6</sup> Całość charakterystyki prezentowana jest w: S. Kasiewicz, M. Kicińska, W. Rogowski, *Kapitał intelektualny...*, dz. cyt., s. 115–158.

<sup>7</sup> Pełen przegląd metod pomiaru prezentujemy w: S. Kasiewicz, M. Kicińska, W. Rogowski, *Kapitał intelektualny...*, dz. cyt. s. 219–234.



- Czy też przeciwnie – prezentacja kapitału intelektualnego powinna przyjąć odmienną formę np. opisową i być prezentowana albo w całości oddzielnym raporcie, albo dołączana jako oddzielny element do raportu rocznego?

Dyskusje zaliczane do tego nurtu obejmują także wskazywanie zarówno korzyści z właściwego raportowania aktywów niematerialnych jak również zagrożeń z tym związanych<sup>8</sup>.

Ostatni z wyodrębnionych przez nas nurtów to nurt, który można określić jako empiryczny. Obejmuje on wszystkie publikacje, w których zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań empirycznych nad koncepcją kapitału intelektualnego. Badania te dotyczą najczęściej takich kwestii, jak rola, zakres i charakter ujawniania kapitału intelektualnego przez firmy, metod wykorzystywanych przez firmy do pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego oraz rozumienia samego sposobu mierzenia (konstrukcji i interpretacji poszczególnych mierników czy metod). Nurt ten z uwagi na jego praktyczny wymiar jest chyba najbardziej interesujący, przyszłościowy, a jednocześnie wydaje się obecnie najmniej rozwinięty. Dlatego właśnie ten nurt zostanie szerzej scharakteryzowany. Nurt empiryczny jest bowiem obszarem badawczym bardzo ekspansywnym i dość szerokim, w którym występuje wiele przestrzeni dla różnorodnych podejść i metodologii badawczych. Dotychczasowe badania prezentowane w publikacjach z zakresu kapitału intelektualnego dotyczyły kilku zagadnień, aspektów, płaszczyzn i miały różny cel oraz różne ujęcie branżowe (firmy produkcyjne, usługowe, instytucje finansowe), obejmowały firmy z różnych krajów i stosowały kilka odmiennych metodologii badania. Głównymi metodami badawczymi w dotychczas opublikowanych badaniach były: studia przypadków (*case study*), wywiady, kwestionariusze oraz szczegółowe analizy dotyczące zawartości publikowanych raportów rocznych (tzw. analizy objętościowe). Głównym celem większości badań było określenie zestawu wytycznych dla zarządzania, mierzenia oraz raportowania kapitału intelektualnego. Jedno z ważnych zagadnień, które było weryfikowane w badaniach dotyczyło wskazania – z przedstawionej pierwotnej listy – wskaźników mierzących różne obszary i rodzaje kapitału intelektualnego, które w opinii menedżerów odgrywają kluczową rolę w procesie pomiaru aktywów niematerialnych. Celem tego rodzaju badań była więc weryfikacja przydatności poszczególnych cząstkowych mierników kapitału intelektualnego w procesie jego pomiaru. Kolejny obszar badań dotyczył pomiaru wielkości kapitału intelektualnego firm. Inny obszar badań empirycznych dotyczył już zakresu raportowania o wielkości, charakterze, znaczeniu i jakości kapitału intelektualnego. Celem tego rodzaju badań było zazwyczaj przeanalizowanie ilości, zakresu oraz jakości

informacji o kapitale intelektualnym, jakie można znaleźć w raportach rocznych przedsiębiorstw.

### **Najważniejsze wnioski płynące z przeprowadzonego przeglądu literatury**

Na podstawie analizy obecnie prezentowanych poglądów w literaturze przedmiotu można sformułować kilka najważniejszych ogólnych wniosków. Spostrzeżenia, wnioski i postulaty autorów niniejszego opracowania są w dużej części zbieżne, a w niektórych aspektach wręcz tożsame z opiniami wyrażanymi także przez innych badaczy np. L. Kaufmanna, Y. Schneidera<sup>9</sup>, (w tekście i w tabeli 1 zostaną one zaznaczone skrótem: [KS]), którzy swoje oceny sformułowali na podstawie studium literatury obejmującego w ich opinii 36 najbardziej znaczących publikacji z zakresu kapitału intelektualnego.

Jakie więc generalne wnioski można wyciągnąć w oparciu o przeprowadzone studia i badania literatury przedmiotu? Można podzielić je na dwie grupy: wnioski o charakterze ogólnym – odnoszące się do prezentacji koncepcji kapitału intelektualnego jako całości oraz wnioski szczegółowe – dotyczące już konkretnych kwestii związanych z poszczególnymi aspektami kapitału intelektualnego.

Wnioski ogólne można sformułować następująco:

- Duża część publikacji z zakresu problematyki kapitału intelektualnego ma głównie charakter rozważań czysto teoretycznych [KS]. Jedynie niewielka część z nich koncentruje się na implikacjach praktycznych, szczególnie w aspekcie wdrożenia w praktyce przedstawianych teoretycznych koncepcji odnośnie zarządzania bądź raportowania i wyceny aktywów niematerialnych. Takie rozłożenie akcentów powoduje, że często nadal w świadomości menedżerów problematyka aktywów niematerialnych wiązana jest jedynie z dysputami akademickimi i nie dostrzegają oni, że to właśnie kapitał intelektualny może być dla ich firmy kluczem do osiągnięcia sukcesu rynkowego w najbliższej przyszłości lub warunkiem przetrwania w dalszej perspektywie.
- W większości przypadków rozważania teoretyczne ilustrowane są jedynie kilkoma przykładami praktycznymi [KS] (w większości publikacji cytowane są przykłady tych samych firm, jak: Skandia, Dow Chemical Company czy Canadian Imperial Bank of Commerce). Sprawia to wrażenie, że dla innych firm czas się zatrzymał i postęp w zarządzaniu kapitałem intelektualnym jest oczekiwaną grą futurystyczną, podobnie jak przepowiadane od dawna możliwości komunikacji głosowej użytkowników z komputerem.

<sup>8</sup> Tamże, s. 185–188

<sup>9</sup> L. Kaufmann, Y. Schneider, *Intangibles synthesis of current research*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, nr 3.

Bardzo często zdarza się, że przedstawiane są uogólnione koncepcje i tezy odnośnie istoty aktywów niematerialnych, natomiast są one ilustrowane za pomocą przykładów z konkretnego przedsiębiorstwa – mają więc raczej wymiar zindywidualizowany, nie zaś ogólny. W istotny sposób zawęża to możliwość upowszechniania i implementacji wiedzy oraz najlepszych praktyk w zakresie zarządzania i raportowania kapitału intelektualnego wśród dużej liczby firm.

- Większość przykładów prezentowanych w literaturze i wykorzystywanych do przedstawiania koncepcji kapitału intelektualnego jest zaczerpniętych ze specyficznych branż [KS]: z branży instytucji finansowych (banki i ubezpieczenia), IT (głównie producentów oprogramowania) bądź konsultingowych, farmaceutycznych, czyli branż od lat powszechnie kojarzonych z występowaniem w nich wysokiego poziomu kapitału intelektualnego. Konsekwencją tego jest często występujące w rozmowach z menedżerami reprezentującymi inne branże stwierdzenie, że problematyka kapitału intelektualnego nie dotyczy ich firmy, ponieważ jest ona firmą „tradycyjną” i nie posiada żadnych „niewidzialnych aktywów”, a jej wartość tworzona jest przez aktywa materialne głównie o charakterze rzeczowym (budynki, budowle, maszyny czy urządzenia).
- W rozważaniach teoretycznych i w prezentowanych wynikach badań empirycznych występuje istotna koncentracja regionalna [KS]. Większość publikacji, koncentruje się szczególnie na problematyce kapitału intelektualnego w takich krajach, jak Stany Zjednoczone, kraje skandynawskie (szczególnie Szwecja i Dania), Australia, Kanada Wielka Brytania oraz Niemcy, Francja, Włochy i Irlandia. Można to tłumaczyć tym, że kraje te należą do krajów najbardziej rozwiniętych gospodarczo, w których idea kapitału intelektualnego jest wysoce rozpowszechniona i spopularyzowana. Niemniej jednak powoduje to pewne ograniczenia w implementacji przedstawianych rozwiązań w innych krajach.

Wnioski szczegółowe można natomiast sformułować w kilku następujących punktach:

- Brak jest nadal jednej, ogólnie przyjętej definicji pojęcia aktywów niematerialnych [KS] (kapitału intelektualnego), nie ma więc pełnej jasności, szczególnie wśród praktyków gospodarczych, czym tak naprawdę mają zarządzać i co raportować.
- Brak jest także jednego jednolitego i spójnego rozumienia zakresu i kategorii kapitału intelektualnego [KS] – choć większość autorów wskazuje na kapitał ludzki jako najważniejszą

kategorię kapitału intelektualnego, to próby jego mierzenia są dość nieporadne i przypominają sytuację wywoływania duchów w minionej epoce. Stan taki utrudnia szersze dokonywanie pomiaru oraz wyceny kapitału intelektualnego w praktyce gospodarczej.

- Brak jest przyjętych standardów (jak ma to miejsce w przypadku standardów rachunkowości dla aktywów materialnych) dla pomiaru, wyceny i raportowania kapitału intelektualnego. Próby wtłoczenia kapitału intelektualnego w gorset obowiązujących zasad w tradycyjnej rachunkowości okazały się na dłuższą metę nieudane. Pojawiła się więc koncepcja dodatkowego uzupełniającego modelu pomiaru, wyceny i raportowania kapitału intelektualnego, który uzupełniałby zakres informacji, a nie może być prezentowany przez obecny model sprawozdawczości finansowej. Jednak modele prezentowania oraz raportowania o wielkości, charakterze, rodzaju i wartości kapitału intelektualnego opierają się w większości przypadków na rozwiązaniach przyjętych w konkretnych firmach, zatem nie mają pełnego uzasadnienia i wyjaśnienia teoretycznego (zasada przyjmowania najlepszych rozwiązań z praktyki gospodarczej). Powoduje to, że są one najlepiej dostosowane do:

- rodzaju i zakresu działalności tych firm,
- ich modelu biznesowego,
- generatorów wartości tych firm,
- posiadanych przez nich zasobów oraz samego rodzaju oraz wielkości ich kapitału intelektualnego.

Modele te w większości przypadków nie mogą być więc z tego powodu modelami uniwersalnymi, ogólnymi i możliwymi do zaadaptowania przez szerszą grupę firm o różnych wykorzystywanych modelach biznesowych.

- Obecny stan wiedzy teoretycznej nie oferuje jednolitych metod pomiaru i wyceny aktywów niematerialnych. Istnieje kilkanaście propozycji, które jednak pomimo wielu zalet posiadają także istotne wady i na ogół nie są rozwiązaniami kompleksowymi. Należy mieć świadomość, że wyniki uzyskane poszczególnymi metodami pomiaru, czy wyceny kapitału intelektualnego mogą więc nie być zawsze w pełni zbieżne<sup>10</sup>.

### Charakterystyka słabych stron literatury przedmiotu

W stosunku do dotychczas opublikowanej literatury można sformułować wiele zastrzeżeń, a także wskazać na ich ewidentne słabości. W tabeli 1 zostały zaprezentowane główne uwagi, jakie

<sup>10</sup> Tamże, s. 219–233.

sformułowali autorzy w oparciu o przeprowadzone studium literaturowe. Jednak, aby nie pozostawiać Czytelnika w przeświadczeniu, że z problematyką kapitału intelektualnego wiąże się jedynie „bałagan pojęciowo-definityjny” oraz „brak możliwości wdrażania w praktyce teoretycznych rozważań” (co należy uznać za rzecz naturalną w przypadku nowej i nadal rozwijanej dziedziny), tabela zawiera również

najważniejsze, zdaniem autorów, obiecujące kierunki przyszłych badań, studiów oraz publikacji. Powinno to służyć temu, aby w przyszłości problematyka kapitału intelektualnego stała się jeszcze ważniejsza i aby jej rozumienie, a zwłaszcza adaptacja na grunt praktyki gospodarczej także (a może głównie) w takich krajach, jak Polska stała się motorem wzrostu wartości poszczególnych firm i całej gospodarki.

**Tabela 1. Słabości obecnych publikacji oraz postulowane kierunki przyszłych dociekań i badań w zakresie obszarów i zagadnień związanych z kapitałem intelektualnym**

Słabości współczesnych publikacji z zakresu kapitału intelektualnego	Postulowane kierunki przyszłych dociekań i badań w zakresie obszarów i zagadnień związanych z kapitałem intelektualnym
<p>W literaturze przedmiotu brak jest obecnie wyraźnego określenia celu i zakresu, na którym dana publikacja się koncentruje. W szczególności dotyczy to tego, czy dana publikacja odnosi się do aspektu wewnętrznego (zarządzania kapitałem intelektualnym), czy zewnętrznego rozumienia kapitału intelektualnego (raportowanie oraz wycena). [KS]</p>	<p>Konieczność wyraźnego określenia celu i zakresu publikacji oraz jednoznacznego wskazania, którego z trzech wymiarów kapitału intelektualnego (definiowanie i klasyfikowanie, pomiar i wycena, raportowanie i zarządzanie) publikacja dotyczy. Ważne jest np., aby przyszli badacze już na początku doprecyzowywali, czy ich opracowanie służy ulepszaniu wewnętrznych mechanizmów zarządzania kapitałem intelektualnym, czy raczej nastawione jest na raportowanie kapitału intelektualnego odbiorcom zewnętrznym, a w szczególności rynkowi kapitałowemu.</p>
<p>Większość publikacji identyfikuje i uznaje znaczenie posiadania oraz wykorzystywania kapitału intelektualnego w tworzeniu wartości. Brak jest jednak w większości przypadków sformalizowanych jasnych wskazówek dotyczących metod pomiaru, wyceny, raportowania czy też zarządzania kapitałem intelektualnym. W literaturze dominują bowiem jedynie ogólne, nieraz bardzo abstrakcyjne i trudne w adaptacji w praktyce, sugestie i postulaty. Nietkniętym obszarem publikacji jest problematyka finansowania przedsięwzięć i firm z dużym potencjałem kapitałem intelektualnym. [KS]</p>	<p>Konieczność formułowania spójnych oraz możliwych do wykorzystania w praktyce zaleceń i wzorców, a nawet całych systemów zarządzania kapitałem intelektualnym. Zrozumiałe jest, że chodzi o ogólny schemat, który następnie byłby dostosowywany i adaptowany na potrzeby określonych branż czy wręcz konkretnych przedsiębiorstw, czyli podejście od ogółu do szczegółu, ale z możliwością implementacji w przedsiębiorstwach.</p>
<p>Kolejna kwestia, której poświęca się mało uwagi, a wręcz jest pomijana w literaturze, dotyczy zasad właściwej i optymalnej alokacji zasobów niematerialnych. Zarówno w aspekcie decyzji inwestycyjnych podejmowanych odnośnie aktywów niematerialnych na poziomie przedsiębiorstwa, jak i decyzji inwestycyjnych (kapitałowych) podejmowanych na rynku kapitałowym przez inwestorów. Nie ma jeszcze w pełni wypracowanych jasnych i jednoznacznych zasad oraz reguł prowadzenia rachunku efektywności, jak ma to miejsce w przypadku decyzji inwestycyjnych (dla aktywów materialnych) Kwestia ta dotyczy zarówno oceny opłacalności alokowania środków w określonej jednej kategorii kapitału intelektualnego (czy opłaca się alokować kapitał np. w kapitał ludzki), jak też porównywania ekonomicznej opłacalności alokacji środków pomiędzy różne kategorie aktywów niematerialnych (czy bardziej opłacalna jest alokacja np. w kapitał ludzki, czy klienta). Jednak największym wyzwaniem jest porównywanie poziomu opłacalności alokacji kapitału w aktywa niematerialne i aktywa materialne. W tym przypadku największą trudnością jest przedstawienie (pomiar) i wycena korzyści, kosztów związanych z inwestycjami w aktywa niematerialne, z zasady mające charakter jakościowy, z korzyściami uzyskanymi z aktywów materialnych, które są w większości przypadków łatwiejsze do kwantyfikowania (mają bowiem najczęściej wymiar ilościowy). Obecnie podejmowane są dopiero pierwsze próby, które w tym momencie</p>	<p>Badania powinny być ukierunkowane na wypracowanie stosownych zasad i metodologii prowadzenia zarówno bezwzględnego, jak i względnego rachunku efektywności inwestycji w przypadku aktywów niematerialnych. Można sobie w tym przypadku wyobrazić dwa odmienne, lecz wzajemnie niewykluczające się rozwiązania. Pierwsze to dalsze prace nad adaptowaniem i dostosowywaniem znanej metodologii wykorzystywanej w rachunku efektywności inwestowania w aktywa materialne. Drugie rozwiązanie, to wypracowanie standardu oceny w oparciu o ogólne zasady oraz filozofię rachunku efektywności inwestycji (materialnych) odmiennych metod oceny efektywności bardziej dostosowanych do specyfiki i charakterystyki aktywów niematerialnych. W pierwszym przypadku kwestią najpilniejszą, a zarazem determinującą poprawność prowadzonego rachunku oraz jednoznaczności i poprawności uzyskiwanych wyników, jest pomiar wszystkich elementów uwzględnianych w rachunku. Przydatnym mogłoby być w tym przypadku korzystanie z rozwiązań i podejść wykorzystywanych w społecznych przedsięwzięciach inwestycyjnych, w których również występuje problem pięniężnego wyrażania poszczególnych elementów rachunku, które z natury mają charakter jakościowy i subiektywny.</p>

<p>starają się przenieść i adaptować metodykę oraz podejścia wypracowane dla aktywów materialnych. Proces ten napotyka jednak na dość istotną przeszkodę, a mianowicie konieczność bezpośredniego pomiaru w ujęciu pieniężnym korzyści i kosztów (zarówno nakładów inwestycyjnych, jak i kosztów bieżących) związanych z aktywami niematerialnymi. [KS]</p>	
<p>Istnieją różnorodne sposoby i modele pomiaru oraz raportowania aktywów niematerialnych, ale każdy z nich zawiera różne aspekty dotyczące tych aktywów. Także żaden z nich nie pokrywa wszystkich ważnych i kluczowych elementów i potrzeba jeszcze wiele wysiłku, aby zbudować model, czy schemat, który w sposób pełny i kompleksowy mierzyłby, wyceniał oraz raportował o wartości kapitału intelektualnego. Ponadto obecnie znane i wykorzystywane modele mają w większości swe źródło nie w założeniach i koncepcjach teoretycznych, lecz są rozwiązaniami opracowanymi w oparciu lub na zlecenie konkretnych firm działających na określonych rynkach, w określonych branżach i często według unikatowego modelu biznesowego. Nie mogą być one zatem wprost stosowane dla wszystkich branż czy we wszystkich krajach. Nie mają więc charakteru ogólnego i uniwersalnego. [KS]</p>	<p>Przyszłe badania powinny bardziej koncentrować się na aspektach teoretycznych, które mogłyby tłumaczyć funkcje i rolę poszczególnych kategorii kapitału intelektualnego. Różne współczesne teorie z zakresu zarządzania, mogłyby stanowić pole dla badań, które służyłyby określaniu podstawowych zaleceń, sugestii dotyczących kwestii zarządzania aktywami niematerialnymi. Wcześniej należy jednak odpowiedzieć na następujące – fundamentalne – pytanie: czy jest to możliwe, aby w ogóle mówić o aktywach niematerialnych jako całości i jednorodnej grupie? Czy można wypracować założenia i wskazówki teoretyczne, które odnosiłyby się w jednakowym stopniu do wszystkich kategorii bądź składników i elementów kapitału intelektualnego? Czy w celu wypracowania jakichkolwiek wskazówek, które następnie mogłyby być zaadaptowane przez praktykę, koniecznym jest oddzielne traktowanie poszczególnych składników i elementów kapitału intelektualnego? Jeżeli tak, to brak jest możliwości formułowania zaleceń, które miałyby charakter uniwersalny. Należy więc raczej koncentrować się na formułowaniu specyficznych zaleceń, nieraz odmiennych, dotyczących poszczególnych elementów i składników kapitału intelektualnego. Dalsze badania powinny koncentrować się więc na tym, jak problematyka pomiaru i raportowania lub szerzej zarządzania kapitałem intelektualnym jest postrzegana przez menedżerów. Czy dostrzegają oni ten aspekt współczesnego przedsiębiorstwa, czy jest to problem stawiany tylko przez kilku fascynatów, którzy znaleźli się po stronie praktyki i kilku zapalonych naukowców? Ciekawe byłoby także zbadanie, jak postrzegają kapitał intelektualny całe organizacje, a nie wąska grupa specjalistów. Byłoby to bowiem istotne, gdyż zapewniłoby to zwiększenie efektywności i szersze wprowadzanie kwestii zarządzania kapitałem intelektualnym w praktykę gospodarczą i wiadomość szerszej grupy pracowników.</p>
<p>Większość badań dotyczących różnych aspektów kapitału intelektualnego (np. zarządzania czy raportowania), których wyniki są prezentowane i opisywane w publikacjach, oparta jest na badaniach firm prowadzących zblizoną działalność i opierających się na podobnym modelu biznesowym. [KS]</p>	<p>Bardziej interesujące i wartościowe wydają się być badania przekrojowe, porównawcze związane z wpływem (np. rodzaju prowadzonej działalności, orientacją biznesową, wykorzystywanym modelem biznesowym, krajem pochodzenia firmy) na zakres i jakość procesu zarządzania i raportowania aktywów niematerialnych. Przyszłe badania powinny więc być bardziej skoncentrowane na identyfikacji i analizie, na tym czy rodzaj działalności, ukierunkowanie biznesowe, realizowana strategia, determinują poziom występowania i wykorzystywania kapitału intelektualnego. Powinny próbować udzielić odpowiedzi na pytanie: jakie czynniki wpływają na zakres i jakość raportowania kapitału intelektualnego, np. czy występują istotne różnice w wykorzystaniu kapitału intelektualnego w firmach „nowej i starej ekonomii”, firmach zarządzanych procesowo, projektowo i zarządzanych tradycyjnie (strukturalnie).</p>
<p>W dotychczasowej literaturze kwestią nadal zaniedbaną, która praktycznie (poza nielicznymi wyjątkami) nie jest poruszana, jest problematyka wzajemnych relacji aktywów niematerialnych w ujęciu mikro i makro. Chodzi bowiem o określenie wpływu, jaki aktywa niematerialne zgromadzone w podmiotach gospodarczych (czyli podejście mikro, a głównie proces zarządzania nimi) mają na konkurencyjność i innowacyjność całej gospodarki. [KS]</p>	<p>Przyszłe kierunki badań i studiów teoretycznych powinny dotyczyć m.in. wzajemnej korelacji pomiędzy poziomem innowacyjności i konkurencyjności całej gospodarki, a jakością i zakresem zarządzania aktywami niematerialnymi firm z tej gospodarki. Wyniki takich badań mogłyby stanowić podstawę do formułowania strategii rozwoju całego kraju lub poszczególnych regionów, a także kierunków polityki gospodarczej.</p>

Źródło: Opracowanie własne

### Podsumowanie

Przeprowadzona przez autorów analiza wydanych w ostatnich latach publikacji z zakresu kapitału intelektualnego, wskazuje na niespotykaną dynamikę wzrostu zainteresowań zespołów badawczych w wielu krajach tą problematyką. Wynika stąd wniosek, jaki sformułował pierwszy prezes firmy Amazon, Jeff Bezos, że *jeśli nie wskoczmy do pociągu poruszającego się z zawrotną prędkością w tej chwili, to za moment możemy być tylko biernymi, obserwatorami, jak inni odnoszą sukcesy na polu wykorzystania internetu w działalności biznesowej*. Zagadnienie kapitału intelektualnego w warstwie teoretycznej, jak i praktycznej nie znajduje się w fazie dojrzałej, panuje nadal „zamęt terminologiczny”, utrzymuje się zbyt duża przewaga ujęć teoretycznych, wiele obszarów jest całkowicie nietkniętych lub słabo naświetlonych w literaturze. Nie obserwuje się także istotnego postępu w obszarze pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego o charakterze masowym, tj. na poziomie firmy, branży, kraju czy w układach między-

narodowych. Wydaje się, że specyfika zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwach według różnych przekrojów klasyfikacyjnych nie doczekała się jeszcze właściwego przedstawienia. Mimo obserwowanego postępu, nadal kluczowym problemem w procesie zarządzania kapitałem intelektualnym na poziomie firmy jest poszukiwanie skutecznych zasad, kierunków i mechanizmów kapitalizacji oraz komercjalizacji kapitału intelektualnego.

### Bibliografia

D. Dobija, *Metodyka szacowania wiedzy*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

S. Kasiewicz, M. Kicińska, W. Rogowski, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

L. Kaufmann, Y. Schneider, *Intangibles synthesis of current research*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, nr 3.

**Stanisław Kasiewicz** pełni funkcję kierownika Katedry Analizy Działalności Przedsiębiorstwa, a także członka Rady Nadzorczej PKO BP SA. Od 1995 r. jest doradcą prezesa Miejskich Zakładów Autobusowych w Warszawie. Był członkiem zespołu prof. dr hab. Leszka Balcerowicza przygotowującego fundamenty polskiej reformy gospodarczej. Autor ponad 160 publikacji naukowych. Specjalizuje się w problematyce zarządzania operacyjnego.

**Waldemar Rogowski** jest adiunktem w Katedrze Analizy Działalności Przedsiębiorstwa SGH. Obecnie jest Dyrektorem Departamentu Metod Ratingowych w Biurze Informacji Kredytowej SA. Autor licznych publikacji z dziedziny finansów. Ekspert Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego (UNIDO), przez wiele lat recenzent wycen przedprywatyzacyjnych w Ministerstwie Skarbu Państwa.

## POLECAMY

### „Mazowsze – Studia Regionalne”

Samorząd Województwa Mazowieckiego zainicjował wydawanie nowego periodyku pt. „Mazowsze – Studia Regionalne”. Nadrzędnym zadaniem tego przedsięwzięcia jest promocja dorobku naukowego ośrodków z Warszawy oraz okolic – zwłaszcza tym ostatnim trudno jest prezentować swoje osiągnięcia – zarówno na arenie krajowej, jak i poza granicami Polski.

Zamierzeniem pomysłodawców tego przedsięwzięcia jest, aby czasopismo to zajęło ważną pozycję na naukowym rynku wydawniczym i stało się cennym źródłem informacji na temat badań prowadzonych w regionie oraz osiągnięć naukowych jego przedstawicieli.

Wprawdzie pierwszy numer pisma ukaże się w sierpniu 2006 roku, jednak już teraz znany jest jego układ. Będzie się ono składało z trzech zasadniczych części. Pierwsza zostanie poświęcona najwartościowszym opracowaniom, badaniom i analizom prowadzonym przez pracowników naukowych Mazowsza. Druga część zawierać będzie wyniki analiz, studiów i ekspertyz przygotowanych przez jednostki Samorządu Województwa Mazowieckiego lub dla tych jednostek. W części ostatniej znajdą się recenzje i omówienia publikacji dotyczących regionu oraz sylwetki mazowieckich uczonych.

„Mazowsze – Studia Regionalne” będą dostępne w księgarniach naukowych, ważniejszych placówkach naukowych na terenie całego kraju, a także drogą prenumeraty. Na stronach internetowych wydawcy – Mazowieckiego Biura Planowania Przestrzennego i Rozwoju Regionalnego ([www.mbp.mazovia.pl](http://www.mbp.mazovia.pl)) – będą zamieszczane streszczenia artykułów w językach angielskim i niemieckim.

Redakcja zachęca do współpracy przedstawicieli mazowieckich środowisk naukowych i gospodarczych, pracowników administracji oraz instytucji pozarządowych (e-mail: [redakcja@mbp.mazovia.pl](mailto:redakcja@mbp.mazovia.pl)).

## **Kapitał Intelktualny Lubelszczyzny: badania potencjału regionu**

*Andrzej Wodecki*

W dniach 27–29 kwietnia br. w Kazimierzu Dolnym odbyła się konferencja stanowiąca podsumowanie pierwszego etapu projektu *Kapitał Intelktualny Lubelszczyzny: badania potencjału regionu*, realizowanego przez Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach priorytetu II, rozpoczął się w styczniu 2005 roku, zakończy się zaś w grudniu 2006.

Celem projektu jest zbadanie kapitału intelektualnego Lubelszczyzny, czyli szeroko pojętych źródeł innowacyjności. Metoda badawcza bazuje na wynikach podobnych projektów realizowanych na świecie (m.in. w krajach arabskich, Izraelu, Szwecji, Holandii, Stanach Zjednoczonych), niemniej uwzględnienie specyfiki regionu wymagało wprowadzenia wielu nowych elementów. Jako źródło danych do analiz służą dane statystyczne oraz ankiety skierowane do: mieszkańców, firm, urzędów oraz uczelni wyższych.

Badania kapitału intelektualnego (KI) organizacji rozpoczęto już blisko 10 lat temu. Ich genezą była prosta obserwacja dużej różnicy pomiędzy wartością rynkową firm a ich wartością księgową. Różnica ta wskazywała na istnienie pewnych nie mierzonych dotąd aktywów, które były istotne dla inwestorów giełdowych i często kilkukrotnie przewyższały aktywa księgowe (dobrze określone, mierzone w różnych sprawozdaniach – np. bilansach).

Aby móc czymś zarządzać, należy to zrozumieć. Łatwiej zaś zrozumieć, gdy potrafi się to zmierzyć. Ta oczywista obserwacja zmotywowała zarządy wielu firm do pomiaru swego kapitału intelektualnego.

To samo rozumowanie można zastosować do regionów. Efektywność zarządzania w dużej mierze zależy od precyzji systemu pomiaru wyników działań. W efekcie, istnieje kilka nietrywialnych powodów, dla których warto mierzyć kapitał intelektualny:

1. Wyniki badań mogą wskazać na ukryty potencjał regionu (ewidencja tzw. aktywów nieuchwytnych) i w efekcie wspomóc tworzenie strategii rozwoju;
2. System takiego pomiaru może być dobrym narzędziem badania efektywności realizacji strategii regionalnych;
3. W szczególności, monitoring dynamiki rozwoju w czasie pewnych wskaźników może być cenną wskazówką trendów zarówno pozytywnych (rozwój), jak i negatywnych (wczesne ostrzeżenie o niebezpiecznych zjawiskach). Innym, ważnym dla Polski zastosowaniem może być po prostu badanie efektów absorpcji środków strukturalnych;

4. Pomiar KI może wskazać korelacje pomiędzy działaniami a ich efektami, co czyni zeń bardzo cenne narzędzie wspomagające zarządzanie regionem (świadomość wpływu decyzji na różne obszary funkcjonowania).

Kapitału intelektualnego regionu, w przeciwieństwie do firm, nie można mierzyć w złotych. Z tego względu należy przyjąć nieco inną jego definicję. Opierając się na doświadczeniach innych krajów (choć nadal projekty tego typu należą do nowatorskich) i w analogii do podobnych badań w firmach, KI Lubelszczyzny badamy w trzech perspektywach: ludzkiej, strukturalnej i relacji.

Wspomniana konferencja zakończyła okres prac merytorycznych w zakresie pilotażu metody pomiaru oraz koncepcji badań właściwych. Wszystkie wyniki zostały przedstawione trzem głównym grupom docelowym: przedstawicielom samorządów, przedsiębiorcom, reprezentantom świata nauki. Konfrontacja ta pozwoliła na weryfikację wskaźników pod kątem potrzeb i wymagań beneficjentów.

Spotkanie tak zróżnicowanej grupy środowisk okazało się świetną płaszczyzną wymiany poglądów oraz doświadczeń. Dyskutowano nad możliwościami wykorzystania badań w kontekście szans rozwoju Lubelszczyzny. Zaprezentowano najlepsze praktyki badań kapitału intelektualnego oraz ich najciekawsze zastosowania uwzględnione w strategii rozwoju projektu w kolejnych kwartałach.

Program konferencji obejmował szeroki zakres zagadnień, skoncentrowanych wokół czterech pokrewnych dziedzin: kapitału ludzkiego, kapitału strukturalnego, kapitału relacji oraz istoty projektu: Kapitału Intelktualnego Lubelszczyzny (KIL). W trakcie pięciu sesji swoje doświadczenia zaprezentowały m.in. uczelnie, takie jak: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Akademia Ekonomiczna z Poznania, Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Jagielloński, instytucje – Narodowy Bank Polski, Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego oraz firmy zajmujące się zawodowo doradztwem biznesowym – Innovatika.

Dużo czasu poświęcono kwestiom obecnego i przyszłego kształtu polityki innowacyjnej, zaprezentowano regionalne strategie rozwoju. Poruszono aspekt zarządzania wiedzą i innowacjami w organizacjach oraz ich transferem.

Warsztat praktyczny poprowadził prof. Leif Edvinsson (Uniwersytet w Lund, Szwecja), pionier pomiaru kapitału intelektualnego organizacji i regionów, zaangażowany osobiście w realizację projektu pomiaru KIL. Podczas tych zajęć uczestnicy warsztatów podzie-



Profesor Leif Edvinson

leni na mniejsze zespoły określili potencjał swoich regionów oraz ocenili szanse ich rozwoju.

Obecnie rozpoczęty etap zakończy seminarium, które odbędzie się w październiku bieżącego roku w Warszawie. Zaprezentowane zostaną wyniki oraz produkty projektu: w tym syntetycznie opracowane, proste w interpretacji analizy dla przedsiębiorców, samorządów oraz przedstawicieli świata nauki.

Wydarzenie to z pewnością okaże się znaczącym krokiem w kierunku sprawniejszego i efektywniejszego zarządzania zasobami ludzkimi, ułatwi identyfikację nisz rynkowych charakteryzujących się ponadprzeciętnymi możliwościami rozwojowymi, pozwoli łatwiej programować priorytety regionalne.

W związku z dużym i jednocześnie nieustannie rosnącym zainteresowaniem, jakim cieszy się przedsięwzięcie, opracowano stronę: [www.kapitalintelektualny.pl](http://www.kapitalintelektualny.pl), zawierającą szczegółowe informacje na temat projektu.

## POLECAMY

### *e-Quality seminar*

21–22 września 2006 r., Szczecin

Problematyka jakości w nauczaniu na odległość jest zagadnieniem coraz częściej poruszonym podczas konferencji i dyskusji akademickich. Analiza wdrożenia oceny jakości w akademickim e-learningu jest również celem projektu e-Quality, którego rezultaty będą przedstawione podczas seminarium organizowanego we wrześniu w Szczecinie. Sesje plenarne i warsztaty obejmą m.in. takie tematy, jak: jakość w polskim szkolnictwie wyższym, jakość w akcji Minerva i inicjatywie e-Learning, multikulturalne aspekty jakości w krajach europejskich, szkolenia nauczycieli w zakresie jakości w e-learningu. Więcej informacji na: [www.e-quality-eu.org](http://www.e-quality-eu.org).

## POLECAMY

*Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw. Mity i rzeczywistość*  
red. Franciszek Misiąg  
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne  
Warszawa 2005



Potrzeba wspierania małych i średnich przedsiębiorstw jest współcześnie postrzegana jako coś oczywistego. Podkreślają ją politycy (często przeciwnych opcji politycznych) i tolerują nawet najwięksi rynekowi rygorysty. Także w Polsce, już na początku transformacji systemowej, powstał program wspierania sektora MSP.

Celem postawionym sobie przez autorów publikacji jest ustalenie rzeczywistej roli pomocy publicznej jako uwarunkowania działalności mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Starali się oni nie tylko krytycznie odnieść do wielkości tej pomocy, kierowanej do tego sektora polskiej gospodarki, lecz także wskazać kierunki intensyfikacji jej wykorzystania. Prezentowanym w książce ocenom towarzyszy bogaty materiał statystyczny i empiryczny, co stanowi dodatkowy walor poznawczy tej pozycji wydawniczej.

Publikacja skierowana jest zarówno do menedżerów oraz pracowników samorządów terytorialnych odpowiedzialnych za politykę gospodarczą w regionie, jak i do studentów i wykładowców wyższych szkół ekonomicznych.

Książkę można zamówić w księgarni internetowej PWE: <http://www.pwe.com.pl>.

Stanisław Sudół  
*Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*  
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne  
Warszawa 2006



Książka Stanisława Sudoła *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem* omawia problemy ekonomiczne i aspekty zarządzania wiążące się z przedsiębiorstwem – od genezy jego powstania, przez wyznaczenie misji, strategii i wielkości, aż do zarządzania operacyjnego i zakończenia działalności. Autor podjął w podręczniku tak istotne kwestie, jak etyka, niepewność ekonomiczna czy zarządzanie w sytuacjach kryzysowych. Często odwołuje się również do rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwach, szczególnie polskich, a także do wyników różnych badań empirycznych. Publikacja, przeznaczona dla studentów wyższych uczelni ekonomicznych oraz menedżerów, dostępna jest w księgarni internetowej PWE: [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl).

# Przedsiębiorczość akademicka

Marcin Dąbrowski

Przedsiębiorczość akademicka staje się coraz modniejszym hasłem, funkcjonującym zarówno na płaszczyźnie współpracy nauki z biznesem na poziomie instytucjonalnym, jak też inkubatorów wspierających indywidualne przedsięwzięcia studentów i nauczycieli. Problematyka współpracy uczelni z gospodarką, biznesowego wykorzystania wyników projektów badawczych oraz transfer innowacji i technologii są podstawą rządowych i samorządowych strategii, obrad senatów akademickich, a także przedmiotem działań wielu organizacji, w tym Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, która

19 maja br. zorganizowała w Warszawie konferencję zatytułowaną *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce – perspektywy rozwoju*. PARP wspiera i promuje przedsiębiorczość oraz innowacyjne projekty, a działając na rzecz realizacji polityki innowacyjnej państwa, analizuje potrzeby w tym zakresie, wspiera działalność centrów transferu technologii, inkubatorów, jak również parków technologicznych itp. Choć zakres realizowanych przez PARP inicjatyw mógłby zapewne wypełnić program całej konferencji, przedstawiciele Agencji ograniczyli autoprezentację do minimum, dając możliwość przedstawienia inicjatyw podejmowanych przez inne organizacje centralne i instytucje pozarządowe oraz doświadczeń ośrodków zagranicznych.

Swoje plany zaprezentowali przedstawiciele rozporządzającego działalnością Departamentu Wdrożeń i Innowacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Departamentu Instrumentów Wsparcia Ministerstwa Gospodarki. O istocie ochrony własności intelektualnej i patentach w Polskim i światowym rynku mówiła zaś prezes Urzędu Patentowego RP, dr Alicja Adamczak. W pierwszej sesji nie zabrakło również wystąpień reprezentantów środowiska akademickiego, z KRASP-u oraz Instytutu Społeczeństwa Wiedzy, działającego przy Fundacji Rektorów Polskich.

Drugi blok wystąpień to prezentacje holenderskich i fińskich doświadczeń w zakresie akademickich firm technologicznych. Profesor Johan G. Wissema z Delft University of Technology koncentrował się w swoim wystąpieniu na charakterystyce technostarterów (założycieli firm naukowych i technologicznych ze środowiska akademickiego tj. studentów i nauczycieli) oraz uniwersytetu trzeciej generacji. Odnosząc się w szczególności do uczelni technicznych oraz wydziałów nauk ścisłych uniwersytetów, prof. Wissema zaprezentował drogę ewolucji uniwersytetu średniowiecznego



Profesor Johan G. Wissema z Delft University of Technology oraz prof. Andrzej Krasławski z Lappeenranta University of Technology

Copyright PARP – Portal Innowacji

w humboldtowski, a następnie w uniwersytet nowej generacji, który odpowiada na światowe trendy – umasowienia kształcenia, globalizacji, rozwoju technologicznego, nowej gospodarki oraz rosnących potrzeb transferu wiedzy z uczelni i realizacji projektów badawczych dla przemysłu. Przeobrażenia uniwersytetu na płaszczyźnie struktur organizacyjnych – jego funkcjonowania i finansowania – dają sposobność do rozwoju przedsiębiorczości akademickiej. Możliwości tegoż rozwoju oraz ich analiza zaprezentowana w wystąpieniu profesora, dają

przesłanki do pozytywnego spojrzenia na przyszłość technostarterów. Warto również dodać, iż powyższe zagadnienia prof. Wissema opisał w publikacji wydanej staraniem PARP, którą można nieodpłatnie pobrać ze strony internetowej Agencji.

Wystąpienie prof. Andrzeja Krasławskiego z Lappeenranta University of Technology poświęcone było kierunkom rozwoju firm spin off, czyli spółek powstałych dzięki komercjalizacji wyników badań naukowych (co często jest pobocznym, niezamierzonym na wstępie efektem). Działając na rynku własności intelektualnej, instytucje te nie mają łatwych dróg rozwoju. Sama specyfika rynku – problemy z oszacowaniem wartości produktów, formalnym opisem rynku, klarownością praw własności, jak również asymetrią wiedzy sprzedającego i kupującego – może niekorzystnie wpływać na motywację tworzenia firm akademickich (jak podaje prelegent – jedynie 20% licencji uniwersyteckich znajduje zastosowanie w praktyce, zaś ich wartość zakupu jest niska z racji wysokiego ryzyka). Warto jednak podkreślić, iż nowe modele biznesowe, prezentowane w czasie wystąpienia, mogą rozwinąć możliwości przedsiębiorczości opartej o technologie uniwersyteckie.

Bardzo istotnym elementem programu spotkania był również panel dyskusyjny, będący trzecim blokiem programu, na który zaproszono wielu znakomitych gości – reprezentantów AGH, UW, UJ, PWR, IBM Polska, Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego, Public Profits oraz Fundacji Centrum Innowacji F.I.R.E i Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości. Panel poprzedziły dwa wystąpienia relacjonujące przykład współpracy ośrodka akademickiego z biznesem oraz wyniki raportu nt. wspierania rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce w zakresie transferu technologii i innowacyjności.



Powracając do problematyki podejmowanej w pierwszej sesji, warto podkreślić, iż Agnieszka Gryzik (Dyrektor DWI Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego), podjęła próbę umiejscowienia i charakterystyki działalności inkubatorów przedsiębiorczości. Co interesujące, pierwszy inkubator przedsiębiorczości w Polsce powstał na Uniwersytecie Warszawskim w 1998 roku, jednak dopiero nowa ustawa dotycząca szkolnictwa wyższego stymuluje uczelnie do rozwoju tej formy aktywności. *Prawo o szkolnictwie wyższym* zakłada prowadzenie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości oraz centrów transferu technologii w celu lepszego wykorzystania potencjału intelektualnego i technicznego uczelni oraz transferu wyników prac naukowych do gospodarki, jak również wsparcia działalności gospodarczej środowiska akademickiego lub pracowników uczelni i studentów będących przedsiębiorcami. Inkubator może być tworzony w formie jednostki ogólnouczelnianej lub spółki handlowej czy fundacji<sup>1</sup>. Podjęte przez DWI analizy wykazują, iż 49% inkubatorów funkcjonuje w formie prawnej fundacji (z tym, iż jedna obecna jest na wielu uczelniach<sup>2</sup>). Problematyczną kwestią jest jednak przedmiot działalności firm rozwijających się w inkubatorach, w szczególności prowadzonych przez studentów. Trudno nie zgodzić się z opinią o niskiej wartości przedsięwzięć, koncentrujących się na tworzeniu gadżetów czy komercyjnych usługach SMS, szeroko pojętego przemysłu kultury (rozrywkowej). Można też ubolewać nad małą liczbą przedsięwzięć zajmujących się transferem nauki do gospodarki. Te jednak mogą liczyć na wsparcie ze strony Ministerstwa, co powinno być dużą zachętą do ich rozwijania.

Podkreślić należy, iż na wsparcie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości (AIP) uczelnie mogą liczyć również ze strony Ministerstwa Gospodarki, które już od 2004 roku organizuje konkurs wyłaniający najlepsze koncepcje organizacji nowych lub istniejących AIP, a co za tym idzie – ich promowanie oraz dofinansowanie. Więcej informacji można odnaleźć na stronie Ministerstwa ([www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl)).

Inny wydzźwięk miały wystąpienia przedstawicieli środowiska akademickiego. Generał brygady prof. Bogusław Smólski (WAT, członek Prezydium KRASP) wskazywał na zbyt niskie nakłady na naukę, aby móc efektywnie stymulować trend współpracy nauki z biznesem, a zwłaszcza realizować bardzo duże projekty badawcze oraz prowadzić badania związane z nowoczesnymi technologiami. Pomimo iż prelegent podkreślał istnienie na uczelniach centrów zaawansowanych technologii, centrów doskonałości (których jest ponad 120) oraz platform technologicznych (co

pozwała na tworzenie płaszczyzn współpracy), wskazał również na brak na rynku wyspecjalizowanych firm brokerskich (wzorem rozwiązań zachodnich), które są łącznikiem nauki z biznesem. Drugi reprezentant środowiska akademickiego, prof. Mirosław Zdanowski, po krótkiej prezentacji prac Instytutu Społeczeństwa Wiedzy, zabrał głos jako Rektor Akademii Finansów. Skoncentrował się on na barierach rozwoju przedsiębiorczości akademickiej, których źródeł upatruje w naleciałościach poprzedniego systemu (kiedy to działania przedsiębiorcze były napiętnowane), emigracji zawodowej zdolnej młodzieży, jak również w strukturach i mentalności uczelni wyższych. Wskazywał na potrzebę zmian w programach kształcenia, dostosowania ich do Europejskich Ram Kwalifikacji, a także zbliżenia kadry akademickiej do gospodarki, podkreślając jednocześnie potrzebę nauczania przedsiębiorczości oraz nastawienia na kształtowanie umiejętności. Dla równowagi wydzźwięku tego wystąpienia warto podkreślić, iż jednak inkubatory akademickiej oraz firmy w nich prowadzone rozwijają się z powodzeniem (pytanie, jak będą radzić sobie po opuszczeniu inkubatorów), a inicjatyw współpracy nauki z biznesem jest coraz więcej. Przykładem mogą służyć ostatnie projekty Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Powołany w listopadzie 2005 r. Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości SGH, ma już pod swoją opieką firmy pośrednictwa pracy za granicą, zaawansowanych usług informatycznych, sprzedaży towarów luksusowych, konsultingu i wdrażania systemów zapewniania jakości<sup>3</sup>. W SGH rusza również projekt *Transfer wiedzy – analiza powiązań nauki z biznesem na Mazowszu dla potrzeb regionalnej strategii innowacji*, współfinansowany ze środków EFS (w ramach Działania 2.6: Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy). Jego celem jest analiza stanu współpracy nauki z biznesem oraz efektywności transferu technologii na Mazowszu, co ma zaowocować stworzeniem Regionalnej Strategii Innowacyjnej i szerokim wsparciem procesów komercjalizacji wyników prac badawczo-rozwojowych<sup>4</sup>.

Warto też wskazać na inne inicjatywy propagujące szeroko pojętą przedsiębiorczość akademicką oraz współpracę nauki z biznesem. Jako przykład można zaprezentować Program Innowator Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej, kierowany do młodych uczonych, który ma na celu wsparcie transferu osiągnięć naukowych do biznesu. Dwa zasadnicze elementy Programu to edukacja w zakresie funkcjonowania rynku i prowadzenia działalności gospodarczej oraz wsparcie (również finansowe) projektów innowacyjnych na wczesnym etapie ich komercjalizacji<sup>5</sup>. Powstaje też m.in. między-

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym*, art. 86, pkt. 1–3.

<sup>2</sup> Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, <http://inkubatory.pl>

<sup>3</sup> Por. <http://inkubatory.pl/index.php?id=92>, [22.06.2006].

<sup>4</sup> Por. [http://www.sgh.waw.pl/ogolnuczelniane/fundusze\\_europejskie/wnioski\\_zlozone/2\\_6\\_ZPORR\\_TW/](http://www.sgh.waw.pl/ogolnuczelniane/fundusze_europejskie/wnioski_zlozone/2_6_ZPORR_TW/), [23.06.2006].

<sup>5</sup> Program Innowator FNP, [http://www.fnp.org.pl/programy\\_aktualne/wspieranie\\_transferu\\_innowator.html](http://www.fnp.org.pl/programy_aktualne/wspieranie_transferu_innowator.html), [02.06.2006].

resortowy program „Wędkę technologiczną”, który ma ułatwić komercjalizację efektów badań, jak również pomóc w efektywnym pozyskaniu i zagospodarowaniu funduszy z 7. Programu Ramowego<sup>6</sup>. Warto również wspomnieć o inicjatywie Fundacji Rektorów Polskich, zmierzającej do opracowania *Kodeksu Partnerstwa Nauki i Gospodarki*<sup>7</sup>. W pierwszym etapie prace koncentrują się na regulacjach dotyczących sprawnego transferu wyników prac badawczych i innych osiągnięć intelektualnych do praktyki gospodarczej. Mamy także programy edukacji przedsiębiorców w zakresie działań innowacyjnych i współpracy z nauką. Za przykład może posłużyć tu nowo uruchomiona Akademia Innowacji i Venture Capital<sup>8</sup>, której program przewiduje szkolenia dla właścicieli i osób kierujących małymi i średnimi przedsiębiorstwami, chcących rozwijać innowacyjne projekty, szczególnie zaawansowane technologicznie, czy też mają pomysł a brakuje im wiedzy nt. procesów wdrożeniowych lub poszukują inwestora. Istotnym

elementem programu są zagadnienia dotyczące możliwości współpracy z ośrodkami naukowymi oraz wykorzystywanie ich potencjału i wyników badań.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż przedsiębiorczość akademicka jest bardzo istotnym elementem aktywności uczelni wyższej i jej społeczności. W dobie rozwoju idei gospodarki opartej na wiedzy misją ośrodków akademickich jest budowanie jak najszerszych relacji ze światem biznesu, rozwój nowoczesnych technologii oraz poszukiwanie dróg efektywnego transferu wiedzy do przemysłu. Choć firmy typu spin off i spin out czy też indywidualne inicjatywy członków społeczności akademickiej nie są odpowiedzią na globalne problemy, takie jak walka z bezrobociem czy też potrzeby poszczególnych uczelni (jak poszukiwanie znaczących przychodów w budżetach ośrodków akademickich), to ich wysoka wartość dla całego społeczeństwa oraz rola w gospodarce są niezaprzeczalne.

<sup>6</sup> Więcej z serwisie Nauka w Polsce PAP: A. Zdolińska, „Wędkę technologiczną” ma wyłowić najtłustsze kąski z naukowych pracowni, [http://www.naukawpolsce.pap.pl/nauka/index.jsp?place=Lead07&news\\_cat\\_id=94&news\\_id=10180&layout=0&forum\\_id=3632&page=text](http://www.naukawpolsce.pap.pl/nauka/index.jsp?place=Lead07&news_cat_id=94&news_id=10180&layout=0&forum_id=3632&page=text), [02.06.2006].

<sup>7</sup> <http://www.frp.org.pl/kodeks.htm>, [02.06.2006].

<sup>8</sup> <http://www.vc.eucp.pl>.

## POLECAMY

### Zwycięzcy 10. edycji Webby Awards

Wyloniono zwycięzców jubileuszowej, 10. edycji Webby Awards (<http://www.webbyawards.com>), konkursu zwanego „Oscarami dla najlepszych stron internetowych”. Popularność Webby Awards jest ogromna – do konkursu zgłoszono ponad 5,5 tys. stron WWW z ponad 40 krajów. Oto najlepsze strony wybrane w kategoriach Edukacja i Nauka.

#### Can I have a word?, [www.barbican.org.uk/canihaveaword](http://www.barbican.org.uk/canihaveaword) – zwycięzca w kategorii Edukacja

CAN I HAVE A WORD to strona edukacyjna stworzona przez Barbican Education. Pomaga ona nauczycielom wspierać programy *creative writing* korzystając z wierszy czołowych angielskich poetów, stymulowania wizualnego, a także konkretnych sugestii i wskazówek dawanych przez twórców. Strona podzielona jest na cztery działy poświęcone żywiołom ziemi, ciału ludzkiemu, „Odysei” Homera oraz sprawom społecznym.

#### NASA's Earth Observatory, [earthobservatory.nasa.gov](http://earthobservatory.nasa.gov) – faworyt internautów w kategorii Edukacja

Celem serwisu jest udostępnianie informacji (nowych zdjęć satelitarnych i danych naukowych) na temat Ziemi, a w szczególności jej klimatu i zmian środowiska. Strona przeznaczona jest głównie dla mediów publicznych i osób zajmujących się edukacją. Zawiera opisy i zdjęcia dotyczące atmosfery, oceanów, życia na Ziemi i specyficznych zjawisk, takich jak np. globalne ocieplenie. Na stronie znajduje się również sekcja poświęcona misjom NASA oraz eksperymentom.

#### The Genographic Project, [www.nationalgeographic.com/genographic](http://www.nationalgeographic.com/genographic) – zwycięzca w kategorii Nauka (również faworyt internautów)

The Genographic Project to pięcioletnie przedsięwzięcie prowadzone przez Stowarzyszenie National Geographic, IMB, genetyka Spencera Wellsa oraz Waitt Famili Foundation. Jego celem jest zbadanie, jacy są przodkowie rodzaju ludzkiego i w jaki sposób rozwijał się on aż do dzisiejszego dnia. DNA, przekazywane z pokolenia na pokolenie, zmienia się, jednak pewne jego części pozostają takie same, dotknięte jedynie okazjonalnie przez mutację, dzięki czemu można śledzić historię powstania współczesnego człowieka. Twórcy zapraszają do uczestniczenia w projekcie. Można wysłać próbkę własnego DNA i w ten sposób dowiedzieć się więcej o swoich przodkach!

# Seminarium naukowe

## Zachowania edukacyjne przedsiębiorstw

Beata Żelazko

Dnia 23 maja 2006 r. w Instytucie Funkcjonowania Gospodarki Narodowej SGH odbyło się seminarium naukowe, podczas którego dr Teresa Pakulska oraz dr Małgorzata Poniatowska-Jaksch przedstawiły wyniki zadania badawczego<sup>1</sup>, zrealizowanego w ramach grantu KBN, pt. *Edukacja w procesie rewitalizacji regionów przemysłowych (na przykładzie Polski i Niemiec)*<sup>2</sup>, kierowanego przez prof. Hannę Godlewską-Majkowską.

W analizach dotyczących oddziaływania edukacji na gospodarkę regionu zwykle przyjmuje się wąskie rozumienie pojęcia edukacja i tym samym koncentruje uwagę na szkolnictwie. Elementem systemu edukacji spychanym na margines lub całkowicie pomijanym jest przedsiębiorstwo. Doktor T. Pakulska i dr M. Poniatowska-Jaksch, dostrzegając możliwości wielopłaszczyznowego oddziaływania tego podmiotu na poziom wiedzy i umiejętności w regionie – między innymi poprzez preferowanie w zatrudnieniu pracowników o określonych cechach osobowościowych, prowadzenie szkoleń, kształtowanie postaw społecznych, pozyskiwanie nowych inwestorów oraz zgłaszanie popytu na zasoby pracy o określonych kwalifikacjach – uczyniły przedmiotem badań zachowania edukacyjne przedsiębiorstw funkcjonujących w regionach objętych procesem restrukturyzacji i rewitalizacji. Celem przeprowadzonego przez nie badania było:

- pokazanie wpływu przedsiębiorstwa na kierunki zmian poziomu wiedzy, umiejętności i kreowanie postaw społecznych,
- określenie czynników decydujących o sile oddziaływania podmiotów gospodarczych na zmiany jakościowe kapitału ludzkiego,
- ustalenie stopnia zgodności systemu edukacji z potrzebami firm działających w regionie.

W prezentowanym badaniu uczestniczyły 134 firmy z województw śląskiego i dolnośląskiego. Ponadto, jako materiał badawczy, zostały wykorzystane wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w 2002 r. oraz 2004 r. na terenie Niemiec, w których udział wzięło ponad 2 tys. przedsiębiorstw zrzeszonych w niemieckiej Izbie Przemysłowo-Handlowej.

Na wstępie swojego wystąpienia prelegentki zwróciły uwagę, iż zasadniczą trudnością, jaką napotkały, był pomiar efektów działań edukacyjnych przedsiębiorstwa. Można bowiem łatwo zmierzyć aktywność przedsiębiorstwa w zakresie edukacji wykorzystując dane dotyczące liczby przeszkolonych pracowników, jednakże określenie efektywności organizowanych kursów i szkoleń czy też efektów w zakresie kształtowania postaw społecznych jest bardzo trudne, a czasem wręcz niemożliwe.

W oparciu o przeprowadzone na polskim gruncie badania zostały sformułowane następujące wnioski:

- Przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu oddziałują w sposób bezpośredni na zdobywanie i podnoszenie poziomu wiedzy oraz umiejętności, a podejmowane przez nie działania na tej płaszczyźnie zwykle ograniczają się do szkolenia pracowników;
- Pośredni wpływ przedsiębiorstw na edukację w regionie polega jedynie na kreowaniu popytu na pracowników o określonych kwalifikacjach;
- Lokalizacja nowych firm, a zwłaszcza bezpośrednich inwestycji zagranicznych – niezależnie od branży – determinuje wzrost poziomu edukacji w regionie, a rezultaty tego typu oddziaływania są widoczne m.in. w postaci tzw. efektu demonstracji, *learnig by doing* czy też *learning by watching*;
- Zaangażowanie przedsiębiorstw w kształtowanie systemu edukacji w regionach śląskim i dolnośląskim jest marginalne, o czym świadczyło niewielkie zainteresowanie udziałem w badaniu;
- Przedsiębiorstwa niezmiernie rzadko dostrzegają korzyści płynące ze współpracy z otoczeniem, co stanowi główną barierę rozwoju dualnego systemu kształcenia w polskich regionach.

Zaprezentowane spostrzeżenia wywołały ożywioną, wielowątkową dyskusję. Uczestnicy seminarium zwrócili przede wszystkim uwagę na nieadekwatność programu nauczania w szkołach do potrzeb praktyki gospodarczej oraz brak zaangażowania władz na wszystkich szczeblach w promowanie rozwoju systemu dualnego. Zdaniem dyskutantów, to uczeń, a nie przedsiębiorca decyduje o tym, jakie kierunki nauczania dominują. W związku z tym, w regionach brak szkół, z którymi przedsiębiorstwa mogłyby podjąć współpracę.

Podczas seminarium zastanawiano się również nad uzasadnieniem niewielkiej roli szkoleń pracowników w badanych firmach. Dyskutanci zgodzili się przy tym z zaproponowanym przez dr T. Pakulską i dr M. Poniatowską-Jaksch wyjaśnieniem tego zjawiska. Uznały one, że firmy zatrudniają pracowników o wystarczających, a czasem nawet wyższych kwalifikacjach. Jako przyczynę niewielkiego zaangażowania firm w organizację szkoleń podały również wysokie koszty szkoleń.

Z dużym zainteresowaniem zgromadzonych spotkał się poruszony we wprowadzeniu do dyskusji problem zmiany struktury popytu na rynku pracy w wyniku napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

W dyskusji pojawił się również wątek współpracy przedsiębiorstw z Urzędami Pracy.

<sup>1</sup> Zainteresowanym wynikami badań warto polecić wydane przez Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej opracowanie pt. *Zachowania edukacyjne przedsiębiorstw*.

<sup>2</sup> Więcej informacji na ten temat można odnaleźć na stronie <http://www.sgh.waw.pl/instytuty/ifgn/GRANT%20KBN/>.

# Takie rzeczy to tylko w erze... e-learningu

Andrzej Bronk, Marcin Dąbrowski, Jerzy M. Mischke, Aneta Nowak,  
Adam Pawełczak, Anna K. Stanisławska, Przemysław Stencel,  
Jacek Urbaniec, Wojciech Zieliński

Zagadnienia poruszane w niniejszym artykule są efektem dyskusji, jaka miała miejsce w dniach 17–18 lutego 2006 w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie w trakcie 3. seminarium konsultacyjnego pt.: „E-learning akademicki: modele i ograniczenia prawne”. Udział w nim wzięło dziewięciu przedstawicieli polskich uczelni wyższych, w których już od dłuższego czasu internet wspiera proces dydaktyczny. Lutowe spotkanie było kolejną okazją do wymiany poglądów na temat akademickiego e-nauczania – poniżej prezentujemy te, które znalazły najwięcej zwolenników.

## Trendy w edukacji

### Elastyczność i mobilność

Prawdopodobnie nigdy wcześniej możliwości indywidualizacji ścieżki edukacyjnej nie były tak duże, jak w czasach nowych technologii informacji i komunikacji. Parafrazując reklamę jednego z operatorów komórkowych można powiedzieć: *Takie rzeczy to tylko w erze... e-learningu!* Wydaje się, że tkwi w nim potencjał, który może przyczynić się do uporządkowania i przeorganizowania tradycyjnej edukacji.

Czytając założenia wieloletniego Programu eLearning<sup>1</sup>, odnosi się wrażenie, że nadchodzą czasy niebywałej elastyczności, mobilności i wzajemnej uznawalności kursów akademickich w obrębie krajów europejskich. Dobrze widziane jest prowadzenie zajęć w formie e-nauczania – między innymi dlatego, że ułatwia ona realizację wymienionych wyżej założeń. Dąży się do tego, aby oferta dydaktyczna była przejrzysta, porównywalna oraz uznawalna w krajach wchodzących w skład Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego<sup>2</sup>. Wszystko po to, aby promować mobilność, także tę wirtualną, w obrębie uczelni, między uczelniami oraz w skali międzynarodowej. Wiele wskazuje na to, że w przyszłości każdy student, samodzielnie bądź też z pomocą uczelnianego doradcy, będzie mógł konstruować własną ścieżkę edukacyjną. Będzie mógł, ale nie będzie musiał – jeśli zadawolą go „ustawienia domyślne” proponowanych kierunków.

### Masowość i personalizacja w jednym

Zauważalnym trendem we współczesnej edukacji jest jej masowość. Liczba osób zainteresowanych uzyskaniem wyższego wykształcenia rośnie znacznie szybciej niż liczba nauczycieli ze stopniem doktora habilitowanego i profesora<sup>3</sup>. Studiujący chcą wywiązać się ze swych obowiązków w maksymalnie krótkim czasie, a celem nadrzędnym jest dla nich uzyskanie przygotowania do pracy zawodowej w cyklu I lub II<sup>4</sup>. Z drugiej strony nadal istnieje grupa ludzi, dla których studia to nie tyle sposób zdobywania kwalifikacji zawodowych, co raczej rozwój indywidualny i przygoda intelektualna. Nie sposób pominąć tu najliczniejszej zapewne grupy osób, które od studiów oczekują jednocześnie: wiedzy kierunkowej, przygody intelektualnej, praktycznego przełożenia na przyszłą pracę zawodową, a zarazem dużej elastyczności czasowej i organizacyjnej. Wydaje się, że im bardziej spersonalizowana będzie oferta – zarówno w kategoriach formy nauki, jak i w kategoriach treściowych – tym większe będzie wykorzystanie e-nauczania.

### Studia wyższe a studia akademickie

*Prawo o szkolnictwie wyższym* definiuje pojęcie studiów wyższych oraz wymienia pięć różnych poziomów i dwie formy studiowania<sup>5</sup>. Dla potrzeb naszej dyskusji przyjęliśmy inny punkt widzenia i wyodrębniliśmy dwa, zdaniem autorów kluczowe, sposoby zdobywania wyższego wykształcenia. Roboczo nazwalimy je „studiami wyższymi” i „studiami akademickimi”, a główne różnice związane są z masowością/indywidualizacją oferty edukacyjnej.

Studia wyższe – masowe, w dużej części odgórnie zaplanowane i zorganizowane kształcenie na poziomie wyższym, którego celem jest uzyskanie kwalifikacji zawodowych.

Studia wyższe są tu rozumiane jako masowa forma studiów (porównaj „studia akademickie” niżej) na standardowo oferowanych przez uczelnię kierunkach. Odwołując się do terminologii używanej w *Prawie o szkolnictwie wyższym*, odpowiadają one najczęściej

<sup>1</sup> <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003D2318:PL:HTML>, [12.05.2006].

<sup>2</sup> [http://www.men.gov.pl/proces\\_bolonski/aktualnosci/proces\\_bolonski.pdf](http://www.men.gov.pl/proces_bolonski/aktualnosci/proces_bolonski.pdf), [18.04.2006].

<sup>3</sup> [http://www.men.waw.pl/oswiata/biezace/strategia\\_2007\\_2013.pdf](http://www.men.waw.pl/oswiata/biezace/strategia_2007_2013.pdf), [18.04.2006].

<sup>4</sup> Cykl I (albo studia I stopnia) to studia licencjackie/inżynierskie, cykl II (albo studia II stopnia) to studia magisterskie.

<sup>5</sup> *Prawo o szkolnictwie wyższym* z dnia 27.07.2005 wymienia: studia pierwszego stopnia, studia drugiego stopnia, jednolite studia magisterskie, studia trzeciego stopnia, studia podyplomowe oraz w odniesieniu do formy studia stacjonarne i studia niestacjonarne, [http://ks.sejm.gov.pl/proc4/ustawy/2720\\_u.htm](http://ks.sejm.gov.pl/proc4/ustawy/2720_u.htm), [12.05.2006].

założeniom studiów pierwszego i drugiego stopnia oraz jednolitym studiom magisterskim. Forma i program studiów są zazwyczaj ściśle określone przez władze uczelni, a student ma stosunkowo niewielkie możliwości zmian „ustawień domyślnych” studiów, które wybrał. Inne cechy charakterystyczne dla studiów wyższych to: jasno określona sylwetka absolwenta, kwalifikacje, posiadana wiedza.

Studia akademickie – zindywidualizowane kształcenie na poziomie wyższym, którego celem jest rozwój osobowości i intelektu oraz przygotowanie do twórczej pracy w obszarze nauki i sztuki.

Oznaczają samodzielne zdobywanie wiedzy w sposób gruntowny, ale jednocześnie elastyczny – zarówno pod względem formy, jak i programu studiów. Charakterystyczna jest też interdyscyplinarność, a więc możliwość uczestniczenia w zajęciach z dwóch lub więcej obszarów kształcenia. Studia rozumiane są tu jako rozwój osobisty na drodze poszukiwania, dociekania, poznawania nowych rzeczy poprzez udział w indywidualnie zaplanowanych blokach zajęć.

Odnosząc się do terminologii stosowanej w *Praciu o szkolnictwie wyższym*, roboczy termin „studia akademickie” obejmuje studia trzeciego stopnia. Indywidualizacja kształcenia może też dotyczyć studiów drugiego stopnia oraz jednolitych studiów magisterskich, ponieważ w obu przypadkach podkreśla się przygotowanie do twórczej pracy zawodowej. Do grupy studiów akademickich można także dodać studia na makrokierunkach oraz studia międzykierunkowe ze względu na możliwości indywidualizacji ścieżki edukacyjnej, jakie one dają.

W ideę samodzielnego konstruowania ścieżki edukacyjnej świetnie wpisuje się nowy model nauczania zwany *contract learning*<sup>6</sup>. Oznacza on zastąpienie odgórnie opracowanego planu treści, które student powinien opanować, planem działania, na którego kształt on sam wpływa i do którego realizacji sam się zobowiązuje. *Contract learning* niewątpliwie zamienia edukację z pasywnego procesu w proces aktywny. Psychologowie podkreślają, że zbyt wiele wolności, tj. nadmiar opcji, może być zabójcze dla realizacji celu<sup>7</sup>. Szanse na powodzenie są jednak większe, jeśli potrafimy sformułować intencje implementacyjne, a więc określić, co konkretnie, w jakiej kolejności i w jaki sposób chcemy wprowadzić w życie. *Contract learning* taką możliwość daje. W praktyce oznacza to, że samodzielnie podjęte szczegółowe zobowiązanie wobec uczelni i samego siebie ma większe szanse na realizację niż dostosowanie się do odgórnie zaplanowanej formy i treści studiów.

### Modele e-kształcenia

Sporo już do tej pory napisano na temat modeli e-kształcenia stosowanych w polskich uczelniach. Rozpatrywano je z różnych punktów widzenia, uwzględniając np.: częstotliwość i rodzaj kontaktów pomiędzy studentami i nauczycielem, rodzaj używanych materiałów, metody ewaluacji, ewentualne powiązanie zajęć na odległość z zajęciami stacjonarnymi itp. Zastanawialiśmy się nad tym, w którą stronę mogą ewoluować obecnie znane modele kształcenia przez internet i jaki będzie miało to wpływ na organizację studiów wyższych.

Uwzględniliśmy następujące sposoby zdobywania wiedzy przez internet:

- samodzielne korzystanie z repozytorium materiałów udostępnianych przez wykładowców,
- samoobsługowe e-kursy,
- kształcenie komplementarne (blended learning) – kursy i studia,
- e-nauczanie (e-learning) – kursy i studia.

### Samodzielne korzystanie z repozytorium materiałów udostępnianych przez wykładowców

Zdajemy sobie sprawę, że część osób nie zgodzi się z umieszczeniem na wyżej przedstawionej liście samodzielnego korzystania z repozytorium materiałów udostępnianych przez wykładowców. Uznaliśmy jednak, że, choć prosty w założeniach i niemający postaci pełnego procesu dydaktycznego, wciąż jest to najbardziej popularny sposób upowszechniania wiedzy w formie elektronicznej.

Jednym ze sposobów pomocy nauczycielom w tworzeniu takich właśnie repozytoriów (ba, w przyszłości również własnych autorskich e-kursów) są wirtualne kampusy. Powstają one najczęściej jako wspólna dla wykładowców danej uczelni (lub grupy uczelni) platforma zdalnego nauczania, przy wykorzystaniu której wykładowcy w sposób spontaniczny tworzą i udostępniają wirtualne przestrzenie robocze dla swoich studentów<sup>8</sup>.

Obecnie nauczyciele mają dość dużą swobodę udostępniania materiałów z zajęć w formie elektronicznej. Zwykle nikt nie kontroluje ich zawartości merytorycznej, ani nie wnika w kwestie praw autorskich do wykorzystanych w nich treści. Na polskich uczelniach daje się obserwować bardzo silne przywiązanie do autorskiego charakteru materiałów. Każdy wykładowca od początku do końca tworzy prezentacje i notatki wyłącznie dla swojej grupy studentów, mimo że zawartością są one bardzo podobne do tych, które opracowali już koledzy po fachu z sąsiedniej katedry czy zakładu. Brakuje u nas

<sup>6</sup> Na temat *contract learning* pisze Joseph R. Codde, Ph.D. z Michigan State University w artykule *Using Learning Contracts in the College Classroom*, <http://www.msu.edu/user/coddejos/contract.htm>, [18.04.2006].

<sup>7</sup> G. Wieczorkowska, *Zalety i wady edukacji internetowej. Model dydaktyczny COME*, [http://www.come.uw.edu.pl/www\\_zalaczniki/zalety\\_wady\\_eduk\\_int.pdf](http://www.come.uw.edu.pl/www_zalaczniki/zalety_wady_eduk_int.pdf), [18.04.2006].

<sup>8</sup> W ten sposób funkcjonują np. Krakowski Wirtualny Kampus, czy Wirtualny Kampus Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej. O projekcie Wirtualnego Kampusu UMCS przeczytać można więcej w poprzednim numerze „e-mentora”, „e-mentor” [online], 2006, nr 2 (14), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul.php?numer=14&id=271&czesc=0>, [17.05.2006].

tradycji wspólnego przygotowywania i korzystania z treści dydaktycznych. Możliwe, że e-nauczanie z czasem wymusi praktykę współtworzenia „materiałów od wykładawców” przez zespoły autorów treści, metodyków zdalnego nauczania oraz specjalistów ds. multimediów – stanie się bowiem jasne, że tak jest skuteczniej i taniej. Następnie materiały te będą wspólnie wykorzystywane przez grupy wykładawców.

Potrzebne będą także decyzje o charakterze prawnym, np. dotyczące sposobu licencjonowania tak utworzonych treści. Przy tego rodzaju przedsięwzięciach – szczególnie, gdy w grę wchodzi jeszcze stałe aktualizowanie i przerabianie treści raz utworzonych – pojawia się pytanie o to, kto w takiej sytuacji jest ostatecznym autorem materiałów i czy oraz na jakich zasadach można je modyfikować? Warto rozważyć wykorzystanie niektórych rozwiązań proponowanych przez organizację Creative Commons, która przewiduje szersze i wyraźniejsze granice dozwolonego użytku utworu, zamieniając wszelkie prawa zastrzeżone na pewne prawa zastrzeżone<sup>9</sup>.

Wydaje się, że w przyszłości aktualnie funkcjonujące „materiały od wykładawców” mogą zamienić się w sprawnie zarządzane repozytoria materiałów edukacyjnych, które będą współużytkowane przez zaangażowane w przedsięwzięcie uczelnie partnerskie. Przymuszczać nie upowszechnią się też zespołowo opracowywane i wykorzystywane biblioteki obiektów wiedzy (*learning objects*), a także biblioteki oferujące zdalny dostęp do zdigitalizowanych książek i czasopism. Dobrym uzupełnieniem takiego projektu mogłaby być także biblioteka zajęć w formacie audio i wideo.

### **Samoobsługowe e-kursy, czyli ucz się sam i kiedy chcesz**

Kursy samoobsługowe sprawdzają się wtedy najlepiej, gdy student chce opanować konkretną i zamkniętą wiedzę o charakterze bardziej praktycznym niż akademickim, np.: internetowe szkolenie biblioteczne, kurs korzystania z platformy e-learningowej, kurs obsługi pakietu biurowego. Warunkiem powodzenia w przypadku kursów samoobsługowych jest brak konieczności korzystania z bieżącej pomocy nauczyciela.

Powstaje coraz więcej samoobsługowych e-szkoleń, które są dostępne przez cały czas, a więc nie trzeba czekać na najbliższy termin rozpoczęcia albo liczyć się z tym, że zajęcia odbędą się wówczas, kiedy zbierze się grupa o odpowiedniej liczebności. Nie jesteśmy też uzależnieni od żadnego harmonogramu kursu, bo sami decydujemy w jakim zakresie chcemy skorzystać z udostępnianych treści.

W literaturze czytamy<sup>10</sup>, że samoobsługowe e-kursy są porzucane przez połowę uczestników, ale nie musi to być traktowane wyłącznie jako wada. Zdarzyć się przecież może, że uczestnik kursu znalazł na pewnym jego etapie wszystkie informacje, których szukał i nie ma powodu, aby kontynuować szkolenie. Modułowa budowa pozwala na stopniowe zapoznawanie się z treścią

oraz na koncentrowanie się w danej chwili tylko na tym, co faktycznie jest nam potrzebne.

Sądzymy, że tego typu szkolenia mogą zdać egzamin jako samokształceniowe i łatwo dostępne repetytoria wiedzy z określonych dziedzin i na różnym poziomie zaawansowania. Założmy, że przed kolokwium z języka angielskiego student stwierdza, że chciałby poćwiczyć przedimki – wówczas wybiera moduł poświęcony tylko temu zagadnieniu i powtarza go dowolną ilość razy. Kontynuując analogię językową – istnieje wiele zagadnień, które wymagają cierpliwych i samodzielnych powtórzeń, jak choćby nauka słówek. Samokształceniowy moduł pozwala na wielokrotne wyświetlanie się konkretnych treści na ekranie oraz odsłuchiwanie prawidłowej wymowy. W trakcie wykonywania przez nas ćwiczeń program zapamięta, które słówka sprawiały nam kłopot, a które już się utrwaliły.

W każdej dziedzinie wiedzy znajdzie się zapewne taka jej część, której można nauczyć się samemu – wówczas ciekawym rozwiązaniem będzie opracowanie tego rodzaju zagadnień w formie zaadaptowanego e-kursu do samodzielnego studiowania.

### **Blended learning (kursy i studia), czyli czasem w sali, czasem w sieci**

Można powiedzieć, że model ten łączy wszystko, co najlepsze w kontakcie bezpośrednim i w edukacji przez internet. Poprzez rozłożenie aktywności częściowo na sieć i częściowo na zajęcia stacjonarne zyskujemy elastyczną formę edukacyjną. Może być ona szczególnie wartościowa dla osób, które nie są do końca przekonane do pełnych e-kursów i przypuszczają, że wprowadzenie elementów stacjonarnych utrzyma ich motywację na właściwym poziomie.

Wydaje się, że kształcenie komplementarne będzie głównym nurtem e-kształcenia na uczelniach wyższych z co najmniej kilku powodów. Po pierwsze, jest to dobre rozwiązanie dla władz uczelni, które dopiero planują wdrażanie systemu e-learning. Połączenie nauki w formie tradycyjnej z nauką przez internet pozwala wypróbować nowe rozwiązanie i jednocześnie powoli oswoja zarówno studentów, jak i nauczycieli z regułami uczestniczenia w tego typu zajęciach. Umożliwia zatem płynne przejście do zajęć prowadzonych w całości przez internet. Ponadto świadomość spotkania z żywym człowiekiem działa na większość z nas bardziej motywująco niż wiadomość wyświetlona na ekranie komputera – maleją zatem szanse na to, że student pozostawiony sam na sam z e-kursem, zapomni o nauce.

Blended learning to także dobre rozwiązanie dla uczelni, które chcą lepiej zaplanować zajęcia dla studentów niestacjonarnych pojawiających się w ich murach na krótko, zwykle w wybrane weekendy. Pewna część zajęć prowadzonych w sieci pozwoli utrzymać bieżący kontakt z wykładawcami i umożliwi realizację tych treści, które są trudne do przerobienia ze względu na braki czasowe lub lokalowe.

<sup>9</sup> <http://creativecommons.pl>, [18.04.2006].

<sup>10</sup> M. Hyla, *Przewodnik po e-learningu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Kształcenie komplementarne zda też egzamin na uczelni o strukturze rozproszonej, gdzie zapisanie się przez studenta na zajęcia, np. fakultety, na innym wydziale niż macierzysty bywa kłopotliwe organizacyjnie. W dużych ośrodkach akademickich student często ma kłopot z dotarciem na zajęcia prowadzone w innym miejscu z powodu zbyt dużej fizycznej odległości między budynkami, zakorkowaniem miasta w godzinach szczytu, itp. Jeśli dodać do tego odmienne rozkłady zajęć w dwóch różnych jednostkach uczelni – w efekcie pojawia się trudność w zsynchronizowaniu początku i końca zajęć fakultatywnych z tymi prowadzonymi we własnej jednostce. To wszystko oznacza, że student z niektórych kursów nie ma szansy skorzystać głównie z powodów transportowo-organizacyjnych. Przykładem pomyselnego wdrożenia e-kształcenia w konkretnym celu – tu: jako odpowiedzi na problemy z dojazdem na zajęcia – jest Interdyscyplinarna Baza Internetowych Zajęć Akademickich (IBIZA) na Uniwersytecie Warszawskim<sup>11</sup>.

### **E-learning (kursy i studia), czyli wyłącznie w sieci**

Śledząc publikacje na temat e-learningu odnosi się wrażenie, że część osób odbiera pojawienie się kształcenia komplementarnego jako porażkę e-learningu – jako smutną konstatację, że kontakt z nauczycielem i innymi studentami wyłącznie za pośrednictwem komputera skazany jest na niepowodzenie. Sprawy mają się trochę inaczej – chodzi raczej o to, że zapotrzebowanie na pełne e-nauczanie, tj. naukę w fizycznym oderwaniu od uczelni, jest stosunkowo małe w kraju takim, jak Polska – w porównaniu z zapotrzebowaniem w krajach o bardziej rozproszonym zaludnieniu, jak np. Australia.

Wydaje się jednak, że pełne e-kursy mogą się upowszechnić wtedy, kiedy ściślejsza będzie współpraca między uczelniami w zakresie wzajemnego oferowania prowadzonych u siebie zajęć przez internet. To oczywiście będzie możliwe dopiero wówczas, gdy powstanie jasny system akredytacji i uznawalności e-zajęć oraz ustalone zostaną standardy mobilności wirtualnej studentów. Wówczas zapewne upowszechnią się inicjatywy partnerskie w rodzaju akademickiej wersji eTwinning<sup>12</sup>, a studenci – planując swoją ścieżkę edukacyjną – będą mogli wybrane zajęcia realizować zdalnie w zagranicznych ośrodkach akademickich. Jeśli końcowym wymogiem będzie udział w zaliczeniu bądź egzaminie stacjonarnym – będzie można w nim wziąć udział w swojej uczelni macierzystej, zgodnie z wytycznymi ośrodka organizującego kurs.

Można też oczekiwać, że wraz z polepszeniem dostępu do internetu, w całym kraju zwiększy się zainteresowanie pełnymi kursami internetowymi wśród osób mieszkających z dala od ośrodków akademickich. Upływ czasu działa tu na korzyść e-nauczania – bo z roku na rok zwiększa się zarówno penetracja kraju internetem, jak i grono ludzi, dla którego korzystanie z sieci staje się codziennością.

### **Wnioski**

Z naszych obserwacji wynika, że rozwój poszczególnych modeli e-kształcenia będzie przebiegał w kierunku uelastyczniania i urozmaicenia oferty dydaktycznej. Student pozostanie w centrum uwagi w tym sensie, że w coraz większym zakresie będzie odpowiadał za kształt własnej ścieżki edukacyjnej. Obok całego wachlarza ruchomych kombinacji form i programów studiów nadal będzie można wybrać „opcje domyślne”, czyli kierunek wchodzący w skład standardowej oferty uczelni. Największą rolę w personalizacji programów kształcenia odegrają najprawdopodobniej blended learning oraz e-kursy.

Warto podkreślić, że o ile zajęcia w formie łączonej będą bardziej popularne w obrębie macierzystej uczelni, o tyle zajęcia prowadzone w pełni przez internet będą raczej podejmowane w ośrodkach fizycznie oddalonych od miejsca stałego pobytu. Spodziewamy się, że największe zainteresowanie dostępnymi modelami e-kształcenia będzie wśród osób uczestniczących w „studiach akademickich” – to ich w szczególności zainteresuje wysoce zindywidualizowana forma zdobywania wiedzy. Osoby podejmujące „studia wyższe” (edukacja masowa), w programie swoich studiów także znajdą się elementy edukacji na odległość, jednak ich dobór będzie bardziej podyktowany efektywnym rozplanowaniem zajęć niż czysto poznawczymi pobudkami studentów.

Można też oczekiwać, że korzystanie z repozytorium materiałów od wykładowców oraz bazy samoobsługowych e-szkoleń będzie częstsze u osób wybierających „studia akademickie” niż masowe „studia wyższe” – w tym ostatnim przypadku elementy nieobowiązkowe będą cieszyły się mniejszym zainteresowaniem. Dostęp do poszczególnych elementów oferty dydaktycznej można też powiązać z wysokością czesnego (w przypadku studiów płatnych) lub z systemem premiowania studentów uzyskujących wysokie wyniki w nauce, ewentualnie pracujących na rzecz uczelni.

Na trzecim seminarium konsultacyjnym w SWPS, niestety, nie udało się nam poruszyć aspektów prawnych e-learningu akademickiego. Wśród zagadnień wymagających uporządkowania na kolejnych spotkaniach, na uwagę najbardziej zasługują: sposób rozliczania e-zajęć (m.in. pensum), standardy kształcenia na odległość, zewnętrzne i wewnętrzne metody zapewniania jakości oraz biblioteki darmowych e-materiałów dydaktycznych.

Andrzej Bronk – KUL, Marcin Dąbrowski – SGH,  
Jerzy M. Mischke – WSG Bydgoszcz,  
Aneta Nowak – UW, Adam Pawelczak – WSB,  
Anna K. Stanisławska – UMCS, PUW,  
Przemysław Stencel – SWPS, Jacek Urbaniec – UJ,  
Wojciech Zieliński – WSHE, PUW.

Specjalne podziękowania od Zespołu dla Anety Nowak za znaczący wkład w przygotowanie niniejszej relacji.

<sup>11</sup> Więcej informacji na temat projektu IBIZA można znaleźć na stronie: <http://come.uw.edu.pl>, [18.04.2006].

<sup>12</sup> <http://www.etwinning.net>, [18.04.2006].

# Studium przypadku: e-learning w BOT Elektrowni Bełchatów SA

Piotr Gliszczyński

E-learning funkcjonuje w naszym kraju już od kilkunastu lat, wykorzystują go uczelnie, administracja, banki, przedsiębiorstwa z branży telekomunikacyjnej. Rynek oferuje gotowe rozwiązania techniczne, systematycznie ukazują się specjalistyczne czasopisma, organizowane są konferencje. Czy zatem możemy powiedzieć, że na dobre wpisał się w naszą rzeczywistość szkoleniową? Niestety, nie. Bardzo wiele potencjalnych obszarów jego zastosowania jest bowiem wciąż niewykorzystanych. Najlepszym przykładem jest krajowy przemysł, który zdaje się w ogóle nie zauważać istnienia e-learningu.

Niniejsze opracowanie poświęcone jest przedsiębiorstwu, które jako jedno z nielicznych w krajowym przemyśle uruchomiło – i z dobrym skutkiem eksploatuje – elektroniczny system edukacji zdalnej. BOT Elektrownia Bełchatów SA, bo o niej mowa, jest przykładem na to, że zastosowanie elektronicznych systemów edukacyjnych w przemyśle, choć nie jest łatwe, to jednak możliwe i opłacalne.

Przedsiębiorstwa branży energetycznej zobowiązane są do systematycznego szkolenia pracowników. W Elektrowni Bełchatów na ogólną liczbę ponad czterech tysięcy zatrudnionych przypada w ciągu roku prawie dziewięćdziesiąt tysięcy godzin szkoleniowych, pochłaniających ponad jedenaście tysięcy ośmiogodzinnych dniówek roboczych. Łatwo zauważyć, jak kosztowne i trudne organizacyjnie jest to zadanie. Mimo że koordynacją polityki szkoleniowej zajmuje się wydzielona komórka, problematyka ta pośrednio angażuje całą organizację, między innymi Zakładowy Ośrodek Informatyki.

Zaangażowanie służb IT w działalność szkoleniową pozwoliło Elektrowni pokonać najpoważniejszą przeszkodę, która już na wstępie paraliżuje uruchomienie systemu e-learningowego w zakładzie przemysłowym, a mianowicie kwestię strony inicjującej projekt. Niestety, tak się zazwyczaj składa, że służby odpowiedzialne za koordynację szkoleń nie posiadają kompetencji wystarczających do podjęcia samodzielnej inicjatywy w zakresie doboru i wdrożenia elektronicznego syste-

mu edukacji zdalnej. Koordynatorzy szkoleń po prostu nie znają się na informatyce. Dla odmiany służby IT, nie mają wiedzy z zakresu organizacji procesów nauczania i nie przejawiają w tym zakresie jakiegokolwiek inicjatywy, czemu nie można się dziwić – w końcu od tego są koordynatorzy szkoleń. W konsekwencji powstaje sytuacja absolutnie patowa.

W Elektrowni byłoby zapewne podobnie, gdyby nie szereg znaczących wdrożeń informatycznych, które Zakładowy Ośrodek Informatyki realizował w latach 1999–2003. W ramach projektów część obowiązków szkoleniowych, koordynowanych przez Dział Szkoleń, spadła na barki pracowników IT. W efekcie, ponadtrzydziestoosobowy zespół

zmuszony był dzielić czas pracy pomiędzy obowiązki administracyjne, a prowadzenie szkoleń i udzielanie pomocy użytkownikom. Sytuacja była na dłuższą metę nie do przyjęcia i wymagała szybkiego rozwiązania systemowego. W związku z tym w końcu roku 2003 z inicjatywy Zakładowego Ośrodka Informatyki, ale przy merytorycznym zaangażowaniu Działu Szkolenia, powołano mieszany zespół roboczy, któremu powierzono rozpoznanie problematyki e-learningu oraz możliwości pozyskania i wdrożenia systemu zdalnej edukacji na potrzeby wsparcia polityki szkoleniowej firmy. Prace zespołu doprowadziły do opracowania projektu pt. *Wymagania funkcjonalne systemu e-learning w Elektrowni Bełchatów SA*. Dokument obejmował wiedzę pozyskaną na etapie wstępnym, a dotyczącą zarówno teorii kształcenia e-learningowego, jak i zidentyfikowanych obszarów zastosowania systemu w organizacji, opłacalności przedsięwzięcia oraz stawianych mu wymagań funkcjonalnych. Przetarg na zakup e-learningowego systemu zdalnej edukacji zakończył się w grudniu 2003 r. wyborem rozwiązania WBTSerwer, zaoferowanego przez producenta, firmę 4System z Zielonej Góry. Wdrożenie zajęło kolejne trzy miesiące.

Decydując się na uruchomienie platformy zdalnej edukacji, od początku postawiono na zbudowanie solidnego zaplecza umożliwiającego szybkie i tanie two-

## Okno logowania do platformy





## Studium przypadku: e-learning w BOT Elektrowni Bełchatów...

rzenie szkoleń elektronicznych. W związku z tym wraz z rozpoczęciem wdrożenia, powołano liczący trzy osoby zespół pracowników Zakładowego Ośrodka Informatyki, któremu powierzono obowiązki administrowania platformą e-learningową oraz opracowywania szkoleń elektronicznych na jego potrzeby. W skład zespołu weszli specjaliści z doświadczeniem w prowadzeniu szkoleń tradycyjnych oraz pracy z użytkownikiem końcowym.

Bardzo poważnie potraktowano kwestię jakości tworzonych materiałów. W tym celu zakupiono specjalistyczne oprogramowanie narzędziowe (Lectora, Toolbook, WBTEExpress) i pomocnicze (Macromedia Studio, Camtasia, Snagit) oraz wysokiej jakości sprzęt komputerowy. Członkowie zespołu przeszli szereg profesjonalnych szkoleń z zakresu obsługi narzędzi oraz metodologii tworzenia i prowadzenia szkoleń zdalnych. Dwu z nich skierowano także na studia podyplomowe Narzędzia i Techniki Wirtualnej Edukacji na Politechnice Warszawskiej. W efekcie Zakładowy Ośrodek Informatyki stworzył profesjonalne zaplecze, umożliwiające tworzenie na potrzeby organizacji profesjonalnych szkoleń elektronicznych, zgodnych z obowiązującymi w e-learningu standardami SCORM i AICC oraz maksymalnie obniżył koszty związane z eksploatacją systemu.

Zespół e-learningowy stworzył dotąd 34 jednostki szkoleniowe, od prostych instrukcji po zaawansowane szkolenia multimedialne symulujące działanie aplikacji. Jednym z najciekawszych projektów jest oddany do eksploatacji w roku 2005 kompletny zestaw szkoleń okresowych BHP, wsparty właściwymi modułami egzaminacyjnymi. Pakiet został opracowany we współpracy z firmą szkoleniową Tarbonus, jedną z wiodących w tej dziedzinie w kraju. Szkolenia przewidziane są do wykorzystania za pośrednictwem zarówno platformy e-learningowej, jak i z dysków CD. W bieżącym roku przewidywane jest uruchomienie prac nad stworzeniem pakietu kursów z zakresu

**Przykładowe okno egzaminu – Egzamin do szkolenia okresowego z zakresu BHP pracodawców i innych osób kierujących pracownikami, egzamin opracowany w ramach umowy zawartej pomiędzy Tarbonus Sp. z o.o. i BOT Elektrownia Bełchatów SA**



obsługi programów wchodzących w skład Microsoft Office oraz (przy merytorycznej współpracy partnera zewnętrznego) szkoleń językowych.

Zgodnie z wewnętrznymi regulacjami określono miejsce systemu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, wyznaczono także kompetencje w zakresie jego eksploatacji. Zgodnie z nimi Zakładowy Ośrodek Informatyki sprawuje opiekę techniczną oraz odpowiada za tworzenie treści.

Pieczę merytoryczną nad prowadzonymi szkoleniami sprawuje Dział Szkolenia, w ramach którego powołano funkcję Koordynatora ds. e-learningu. Do zadań Koordynatora należy organizacja szkoleń w trybie zdalnym, kontrola ich przebiegu, tworzenie zapotrzebowań na konkretne jednostki lekcyjne. Powołano także koordynatorów ds. e-learningu w największych komórkach organizacyjnych.

BOT Elektrownia Bełchatów SA jest pierwszym przedsiębiorstwem w krajowej energetyce i jednym z pierwszych w przemyśle, które z sukcesem wsparło realizację szkoleń pracowniczych systemem edukacji elektronicznej oraz zapewniło mu profesjonalne zaplecze kreatorskie. Dostęp do e-learningu mają obecnie wszyscy użytkownicy sieci komputerowej w liczbie prawie 2000 osób. Posiadany potencjał oraz narzędzia pozwalają na efektywną i nowoczesną realizację polityki szkoleniowej oraz informacyjnej. Trzy lata eksploatacji dowiodły, że e-learning jest tanią i efektywną formą przekazu wiedzy, którą można skutecznie wykorzystywać nie tylko w realizacji szkoleń pracowniczych, ale także w celu uzupełniania szkoleń tradycyjnych, szybkiego i bezpiecznego dystrybuowania informacji z zapewnieniem pełnej kontroli ich odbioru („elektroniczny słup ogłoszeniowy”), w procesach wdrożeniowych systemów informatycznych (symulacje działania oprogramowania), w akcjach promocyjnych (tworzenie multimedialnych prezentacji do dystrybucji na dyskach CD) oraz w celu wsparcia polityki zachowania jakości ISO<sup>1</sup>, jak również BHP.

Autor jest specjalistą ds. informatyki w Zakładowym Ośrodku Informatyki BOT Elektrowni Bełchatów SA.

<sup>1</sup> Elektrownia posiada certyfikaty ISO PN-EN ISO 9001 oraz PN-N-18001.

## **E-kształcenie w kolegiach – nowe standardy**

### **Bielsko-Biała, 11–12 maja 2006 r.**

*Ewa Lubina*

Problematyka kształcenia zdalnego wzbudza coraz szersze zainteresowanie środowisk edukacyjnych. Tym obszarem działania Ministerstwo Edukacji Narodowej chce zainteresować również nieakademickie środowiska kształcące nauczycieli: Kolegia Nauczycielskie i ośrodki doskonalenia nauczycieli. Przykładem takiego działania jest konferencja *E-kształcenie w kolegiach – nowe standardy*, która odbyła się 11–12 maja 2006 roku w Kolegium Nauczycielskim w Bielsku-Białej. Kolegium to było nie tylko gospodarzem konferencji, ale także jej inicjatorem (jako że może się ono poszczycić sukcesami we wdrażaniu nauczania zdalnego do kształcenia nauczycieli). Konferencja została zorganizowana pod patronatem Ministerstwa Edukacji przy współpracy Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli w Warszawie.

E-kształcenie podnosi prestiż kolegiów i służy realizacji postulatu dostosowania standardów pracy polskich szkół wyższych do standardów europejskich i światowych. Zastosowanie nowoczesnych form nauczania w kolegiach nauczycielskich ma także szersze znaczenie – kształcenie nauczycieli musi opierać się na nowoczesnych technikach pracy, bowiem ich przygotowanie decyduje o poziomie wykształcenia następných pokoleń. Tematyka konferencji obejmowała różne zagadnienia: od problemów kompleksowej i spójnej organizacji e-kształcenia, poprzez określenie jego celów, aż po możliwości i przykłady dobrej praktyki.

Wdrażanie e-nauczania w instytucjach edukacyjnych wymaga rozwiązania wielu problemów natury organizacyjnej, technicznej i psychologicznej. Brak warunków formalnych i organizacyjnych niezbędnych do wdrażania e-kształcenia jest – zdaniem prof. Jerzego Mischke (Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy) – główną barierą ograniczającą rozwój kształcenia zdalnego. Edukacja zdalna jest obecnie na tyle popularna, że budzi zainteresowanie w różnych środowiskach edukacyjnych. Niestety, wymaga dostosowania organizacyjnego placówek wdrażających, wprowadzenia istotnych zmian na poziomie organizacji pracy, zmian sposobu rozliczania realizatorów z wykonanych zadań, a także zmian standardów jakości pracy. Zmiany organizacyjne pozwoliłyby stworzyć rozwiązania systemowe dla kształcenia komplementarnego – łączącego tradycyjne i nowoczesne formy kształcenia. Jednak w istniejącej sytuacji prawnej, status e-kształcenia jest wciąż niedookreślony, co utrudnia zbudowanie spójnej struktury organizacyjnej.

Profesor Mischke podkreślił także duże znaczenie stosowania nowoczesnych sposobów kształcenia dla rozwoju kompetencji człowieka.

Dyskusję na ten temat podjęła dr Barbara Kędzińska (Akademia Pedagogiczna w Krakowie i ECMI), która dokonała próby pogrupowania kompetencji w oparciu o bieżące potrzeby człowieka we współczesnym

świecie i wyeksponowania kompetencji niezbędnych w społeczeństwie informacyjnym. Szczególnie ważne w perspektywie czasowej są kompetencje dla kształcenia ustawicznego, które powinny zapewnić gotowość człowieka do kontynuowania edukacji przez całe życie. Wśród nich ważne miejsce zajmują kompetencje informacyjno-komunikacyjne, których rozwój wspiera e-kształcenie.

Formy kształcenia zdalnego pojawiają się coraz częściej w praktyce kształcenia i doskonalenia nauczycieli. Przykładem takiej praktyki są działania podejmowane w Kolegium Nauczycielskim w Bielsku-Białej – prekursorem e-edukacji nauczycieli jest tu Lechosław Hojnacki. W czasie konferencji wskazał on na konieczność wdrażania najnowszych osiągnięć technologii informacyjno-komunikacyjnej do praktyki nauczycielskiej. Rozwój technologii postępuje w bardzo dużym tempie, dostarczając coraz nowszych narzędzi poszerzających możliwości nauczyciela. Kolegium Nauczycielskie posiada własny system wzbogacania tradycyjnych form kształcenia formami zdalnymi. Studenci Kolegium – przyszli nauczyciele – uczą się zdalnie, korzystając z internetowej platformy edukacyjnej. Realizują w zespołach projekty badawcze, których efektem są także opracowane kursy e-learningowe. Liderzy zespołów projektowych zademonstrowali rezultaty pracy swoich grup. Opracowane projekty są znakomitym przykładem skuteczności nowoczesnych metod pracy z wykorzystaniem internetowej platformy edukacyjnej, jako narzędzia pomocniczego.

Z kolei tematem wystąpienia Andrzeja Cichego z Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli (CODN) było zastosowanie form e-kształcenia w praktyce tego ośrodka, a zwłaszcza doświadczenia związane ze zdalnym egzaminowaniem. CODN prowadzi również działania w zakresie zdalnej realizacji lekcji w kilku szkołach jednocześnie. Taka forma pracy stanowi wyzwanie dla najbardziej kreatywnych nauczycieli, a zarazem konieczność kształcenia tych nauczycieli, aby byli gotowi podejmować takie wyzwanie.

Przygotowanie nauczycieli do pracy zdalnej jest trudnym zadaniem tak dla uczelni wyższych, jak i ośrodków doskonalenia nauczycieli. Szkoły wyższe w dużej części podejmują już przedsięwzięcia w tym kierunku. Większość kolegiów nauczycielskich dopiero staje przed tym zadaniem. Przedstawienie osiągnięć różnych placówek edukacyjnych w tym zakresie miało zainspirować do tworzenia własnych rozwiązań, dostosowanych do możliwości technicznych i organizacyjnych środowiska. Na szybkie zmiany trudno jednak liczyć, bowiem – jak podkreślali to uczestnicy konferencji – prawie zawsze jest to proces długotrwały, wymagający stworzenia rozwiązań systemowych, które pozwolą zapewnić wysoką jakość e-kształcenia i kształcenia w ogóle.



Andrzej  
Wodecki

## Studium przypadku: Wirtualny Kampus Wydziału Ekonomicznego UMCS



Małgorzata  
Grad-Grudzińska

Magdalena  
Jasińska

Idea projektu Wirtualny Kampus UMCS oraz pierwsze doświadczenia z jego realizacji przedstawione zostały w poprzednim numerze „e-mentora”. Zgodnie z zapowiedzią, kolejne artykuły będą dotyczyć wyników obserwacji i badań związanych z wykorzystaniem Wirtualnego Kampusu UMCS (WK) przez nauczycieli akademickich i studentów.

W niniejszym artykule przedstawiona zostanie idea zrodzenia się kampusów wydziałowych na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie oraz zaprezentowany zostanie pierwszy z nich: Wirtualny Kampus Wydziału Ekonomicznego (WKE). Omówione zostaną także formy dydaktyczne nauczania najczęściej stosowane przez nauczycieli akademickich oraz te najchętniej wykorzystywane przez studentów.

### Idea powstania kampusów wydziałowych

Od samego początku jednym z głównych elementów projektu Wirtualny Kampus UMCS jest prowadzenie szkoleń dla nauczycieli akademickich, które pozwalają zdobyć wiedzę na temat wykorzystania technologii informacyjnych w pracy dydaktycznej, poznać platformę zdalnego nauczania i elementy metodyki online oraz podstawy komunikacji internetowej.

Pierwsze szkolenia organizowane były dla chętnych nauczycieli – reprezentantów różnych wydziałów uczelni. Dlatego też na początku działała jedna ogólna platforma ([www.kampus.umcs.lublin.pl](http://www.kampus.umcs.lublin.pl)), która skupiała wszystkich nauczycieli UMCS. Szybko jednak okazało się, że na poszczególnych wydziałach pojawiają się grupy aktywnych nauczycieli akademickich, co skłoniło nas do modyfikacji szkoleń i odejścia od modelu szkoleń ogólnouniwersyteckich. Obecnie są one organizowane dla pracowników konkretnych wydziałów, instytutów bądź

zakładów. Została również zmodyfikowana platforma Wirtualny Kampus UMCS (WK) poprzez utworzenie kampusów wydziałowych. Pierwszym takim kampusem był Wirtualny Kampus Wydziału Ekonomicznego (<http://ekonomia.kampus.umcs.lublin.pl/>), który powstał w kwietniu 2005 r. po trzyetapowym szkoleniu zorganizowanym na początku 2005 r. właśnie dla nauczycieli akademickich tegoż wydziału.

### Prezentacja Wirtualnego Kampusu Wydziału Ekonomicznego

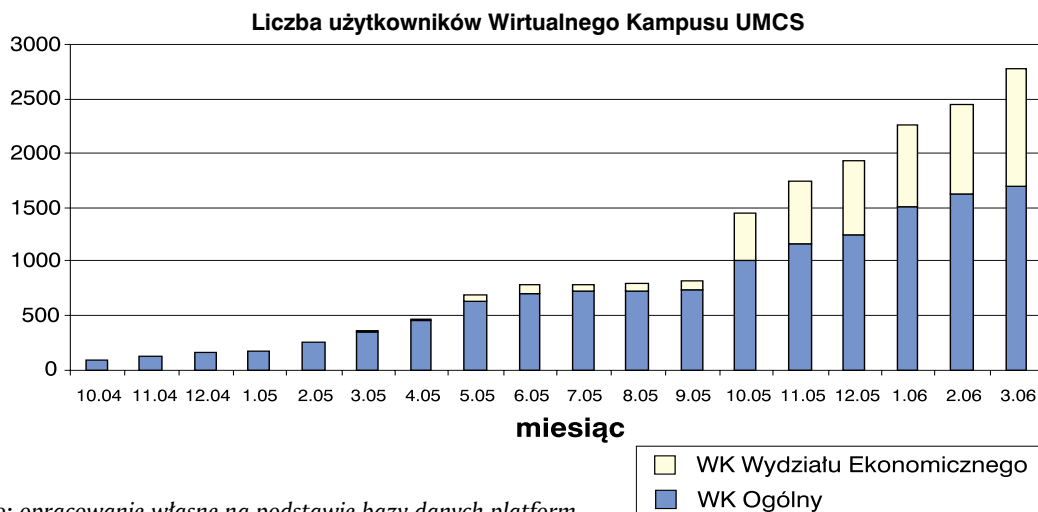
Na potrzeby WKE została postawiona nowa instancja platformy Moodle. Aby nauczyciele bardziej się identyfikowali z ich kampusem wydziałowym oraz chętniej z niego korzystali, została opracowana specjalna szata graficzna odróżniająca ten Kampus od Wirtualnego Kampusu UMCS. Nie jest on jednak bytem niezależnym, a integralną częścią całego projektu Wirtualny Kampus UMCS.

Należy zaznaczyć, iż część nauczycieli akademickich z Wydziału Ekonomicznego już wcześniej była użytkownikami WK UMCS, z którego sukcesywnie przenieśli się na kampus wydziałowy.

Rysunek poniżej przedstawia, jak zmieniała się liczba użytkowników ogólnego kampusu i kampusu Wydziału Ekonomicznego.



Rysunek 1. Zmiana w czasie liczby użytkowników WK i WKE



Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych platform

Z przeprowadzonych badań i obserwacji (kwiecień 2006) wynika, że spośród wszystkich zarejestrowanych użytkowników WKE około 75% studentów bierze udział (są do nich przypisani) w kursach zaprojektowanych przez nauczycieli – z czego studentów aktywnych<sup>1</sup> jest ponad 35%. Kursów otwartych na tym kampusie jest 11.

Dane dotyczące liczby zarejestrowanych użytkowników na Kampusie Wydziału Ekonomicznego oraz ich aktywności przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Liczba użytkowników Wirtualnych Kampusów UMCS**

	WK UMCS	WK Ekonomia
Użytkownicy zarejestrowani	1987	1209
Użytkownicy aktywni (ostatnie 2 tygodnie)	220	444
Użytkownicy „żywotni” (ostatnie 4 miesiące)	733	897

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych platform (stan na: 30 maja 2006)

### Najpopularniejsze zastosowania Wirtualnego Kampusu Wydziału Ekonomicznego

Wirtualny Kampus Wydziału Ekonomicznego jest wykorzystywany przez nauczycieli akademickich UMCS przede wszystkim do zamieszczania materiałów dydaktycznych w formie elektronicznej. Są to:

- materiały wykładowe (w formacie pdf i ppt),
- różnego rodzaju materiały ćwiczeniowe,
- pliki audio i wideo,
- propozycje źródeł wiedzy (np. artykuły, internetowe czasopisma, przekierowania do stron WWW),
- słowniki pojęć.

Na podstawie tego krótkiego wyczerpania widać, że nauczyciele akademicy swoje zajęcia wspierają bogatymi i różnorodnymi materiałami dydaktycznymi, które platforma WKE pozwala im w dogodny sposób prezentować studentom. Studenci zaś bardzo chętnie z zamieszczonych materiałów korzystają.

Platforma WKE wykorzystywana jest także do przeprowadzania testów sprawdzających online. Są to zarówno testy sprawdzające wiedzę z zakresu wybranych wykładów, jak i testy końcowe. Należy zaznaczyć, iż platforma proponuje bardzo szeroki wybór rodzajów pytań – od jednokrotnego wyboru począwszy, poprzez pytania wielokrotnego wyboru, numeryczne, uzupełniania, po pytania wymagające dopasowania odpowiedniej odpowiedzi. Oprócz testów, często stosowane są również zadania online. Najczęściej polegają one na umieszczeniu przez prowadzącego zadania do wykonania dla studentów (przygotowanie raportu, wypracowania, prezentacji, rozwiązania zadania itp.). Rozwiązania tych zadań zamieszczane są następnie przez studentów na platformie (tylko prowadzący może je widzieć, co zapobiega „ściągnięciu”), gdzie nauczyciel może je sprawdzić i ocenić (ocena opisowa, komentarz lub stopień).

Nauczyciele akademicy zakładają także w swoich obszarach narzędzie do komunikacji z studentami – forum dyskusyjne, które jednak nie cieszy się zbyt dużym zainteresowaniem. Najczęściej ma ono formę tablicy ogłoszeń, rzadko natomiast toczą się na nim prawdziwe dyskusje (mała liczba postów dodawanych przez

<sup>1</sup> Aktywność użytkowników określamy następująco: użytkownik aktywny – ostatnie jego logowanie w systemie było nie później niż 2 tygodnie, użytkownik „żywotny” – nie później niż 4 miesiące od dnia obserwacji.

studentów). Studenci natomiast chętnie wykorzystują narzędzie do głosowania, które pozwala im na szybkie wyrażenie własnej opinii w konkretnej sprawie.

**Tabela 2. Zestawienie stosowanych przez nauczycieli narzędzi platformy z ich wykorzystaniem przez studentów**

Zasób lub aktywność	Liczba umieszczonych przez prowadzącego	Liczba wykorzystanych przez studentów
Pliki (MS Word, PPT, Excel, itp.)	114	105
Fora dyskusyjne	18	9
Liczba postów na forach	126	36
Zadanie	31	27
Głosowania	8	8
Testy	16	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych platformy (stan na kwiecień 2006)

### Podsumowanie

Rzeczywistość pokazuje, że Wirtualny Kampus Wydziału Ekonomicznego nauczyciele akademicki wykorzystują głównie w ramach seminariów magisterskich, a także wspomagania klasycznych zajęć akademickich (wykładów, ćwiczeń), zarówno na studiach dziennych (głównie), jak i wieczorowych.

Podstawową funkcją WKE jest możliwość zamieszczania materiałów szkoleniowych, testów i zadań oraz tablica ogłoszeń. Dyskusje są praktycznie nieobecne. Może być to konsekwencją:

- faktu, że użytkownikami WKE są głównie studenci studiów dziennych. W naturalny sposób nie potrzebują oni dodatkowych kanałów komunikacji, w odróżnieniu np. od studentów zaocznych, którzy rzadko się spotykają;
- zajęcia na WKE najczęściej nie są integralną częścią zajęć tradycyjnych (są nieobowiązkowym uzupełnieniem). Nie ma więc mechanizmów wymuszających aktywność na np. forach dyskusyjnych.

Projekt Wirtualnego Kampusu jest przykładem oddolnej inicjatywy poszczególnych nauczycieli akademickich mającej na celu wdrożenia systemu kształcenia komplementarnego na uczelni wyższej<sup>2</sup>. W kolejnym artykule zostanie zaprezentowany Wirtualny Kampus Instytutu Psychologii UMCS, na którym zostały zaobserwowane jakościowo nowe zastosowania platformy e-learning.

<sup>2</sup> Wpisuje się to w wizję przedstawioną w dyskusji nt. warunków koniecznych do wdrażania systemu kształcenia komplementarnego na uczelni wyższej, por. A. Bronk, R. Maciołek, J.M. Mischke, A. Nowak, A.K. Stanisławska, P. Stencel, J. Urbanie, A. Wodecki, W. Zielińska, *Jeśli blended learning na uniwersytecie, to jaki? Dyskusje o... „e-mentor”* 2006, nr 1 (13).

## POLECAMY

**Akademia On-line 2006, 14–16 września 2006 r.**  
Centrum Konferencyjne Magellan  
Bronisławowo

Polski Uniwersytet Wirtualny zaprasza praktyków, teoretyków i instytucje zaangażowane w rozwój technologii informacyjnych wykorzystywanych do przekazywania wiedzy na drugą konferencję *Akademia On-line*.

Podczas spotkania dyskutowane będą zagadnienia z następujących grup tematycznych: przyszłość e-edukacji, jakość i efektywność e-learningu, metodyka e-nauczania, przygotowanie e-kursów, technologie zdalnego nauczania, e-edukacja akademicka i korporacyjna, zarządzanie procesami e-edukacji. Spotkanie będzie również okazją do zapoznania się z najnowszymi trendami w dziedzinie e-learningu oraz rozwiązaniami informatycznymi stosowanymi w kształceniu na odległość.

Więcej informacji na: <http://www.akademia-online.edu.pl>.

**4<sup>th</sup> EDEN Research Workshop, Research Into Online Distance Education and E-learning; Making the Difference, 25–28 października 2006 r.,**  
Castelldefels/Barcelona, Hiszpania

Czwarte warsztaty badawcze organizowane przez European Distance and E-learning Network będą skupiać się na badaniach zarówno nauczania na odległość, jak również form mieszanych, łączących tradycyjne spotkania z e-learningiem. Trzy główne obszary tematyczne obejmują prace badawcze w zakresie: planowania, zarządzania i podwyższania jakości w e-edukacji; innowacyjnych metod nauczania online oraz budowania wiedzy (łącznie z kwestiami ewaluacji); narzędzi i usług oraz technologii kształcenia na odległość.

Równoległe do sesji, odbędą się również warsztaty na temat metod i schematów badawczych dla e-learningu, przeznaczone dla studentów i nauczycieli oraz osób zainteresowanych projektami badań. Więcej informacji na: <http://www.eden-online.org/eden.php?menuId=306>.

**Online Educa Berlin 2006**  
**12th International Conference on Technology Supported Learning & Training**  
**29 listopada–1 grudnia 2006 r., Berlin, Niemcy**

*Online Educa Berlin* to jedno z najważniejszych światowych spotkań badaczy i praktyków e-learningu. Dwunasta edycja corocznej konferencji będzie kolejną okazją do wymiany doświadczeń i dyskusji na temat dotychczasowych osiągnięć oraz przyszłości e-edukacji. Trzydniowy program bogaty jest w sesje plenarne z udziałem światowych ekspertów, prezentacje, debaty, dyskusje panelowe czy opisy najlepszych praktyk. Podczas konferencji warto również odwiedzić miejsca, w których wiodące międzynarodowe firmy tworzące oprogramowanie i usługi e-learningowe będą prezentować swoje najnowsze produkty, a także nawiązać kontakty z innymi uczestnikami wydarzeń towarzyszących sesjom (tj. warsztaty, spotkania, fora). Warto podkreślić, iż w ubiegłorocznej konferencji (a także w przedkonferencyjnych forach i warsztatach) uczestniczyło prawie 1900 osób z 73 krajów.

Więcej informacji na: <http://www.online-educa.com>.

# Uniwersytet Wirtualny w PJWSTK

Maria Zajac

W dniach 1–3 czerwca br. w siedzibie Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych w Warszawie odbyła się szósta już konferencja *Uniwersytet Wirtualny*. Poprzednie edycje konferencji organizował ośrodek OKNO działający przy Politechnice Warszawskiej, natomiast jesienią 2005 roku – na mocy porozumienia pomiędzy UW, PW i PJWSTK – została podjęta decyzja o wspólnej organizacji konferencji przez trzy wymienione uczelnie. Planuje się, że w następnych latach każda z nich będzie kolejno gospodarzem spotkania. Formuła konferencji została zachowana, zatem trzydniowe obrady poprzedziły warsztaty, których uczestnicy mogli się zapoznać z użytkowaną w PJWSTK platformą e-learningową EDU.

Jest rzeczą naturalną, że zmiany organizacyjne składają do porównań obecnej i wcześniejszych edycji. Niewątpliwie pierwszym spostrzeżeniem jest znacznie większa liczba referatów – na tyle duża, że organizatorzy zdecydowali się wprowadzić sesje równoległe. Wartym odnotowania jest także fakt, że z zaplanowanych wystąpień tylko jedno nie zostało zaprezentowane z powodu nieobecności autora.

W sesji rozpoczynającej obrady przedstawiciele uczelni – organizatorów prezentowali doświadczenia swoich ośrodków oraz wynikające z nich przemyślenia. I tak, w imieniu gospodarzy prof. L. Banachowski przedstawił działalność PJWSTK w zakresie e-edukacji oraz dokonał przeglądu możliwości autorskiej platformy e-learningowej szkoły. Kontynuacją tej prezentacji było wystąpienie Yevgeni Sulemy z Politechniki w Kijowie. Uczelnia ta uczestniczy wraz z PJWSTK we wspólnym projekcie międzynarodowym (Polska, Japonia, Ukraina) służącym popularyzacji e-edukacji na Ukrainie. W tej samej sesji prof. B. Galwas (OKNO PW) przedstawił swoją koncepcję krajowego systemu kształcenia na odległość, a prof. J. Madey z UW zaprezentował działalność ośrodka COME funkcjonującego przy tej uczelni.

Po pierwszej sesji plenarnej uczestnicy konferencji mogli wybrać jedną z sesji tematycznych, w których prezentowane były grupy referatów poświęconych zagadnieniom z danego zakresu. I tak jedna z sesji dotyczyła otoczenia e-edukacji, gdyż była w niej mowa o wykorzystaniu stron WWW czy dedykowanych portali edukacyjnych; równoległa zaś była poświęcona metodologii e-learningu – nic zatem dziwnego, że wzbudziła duże zainteresowanie (liczba słuchaczy przekroczyła liczbę miejsc w sali, a dyskusja po wystąpieniach przeciągnęła się ponad zaplanowany czas). Tematem dominującym w tej części były zagadnienia dotyczące jakości oraz, w mniejszym stopniu, skuteczności e-learningu.

W drugim dniu konferencji kontynuowano podział według obszarów zainteresowań – sesje równoległe poświęcono dydaktyce e-learningu oraz wykorzystaniu interaktywnego sposobu przekazu wiedzy w nauczaniu fizyki. W tym dniu pojawił się również międzynarodowy akcent konferencji – w sesji plenarnej wystąpili referenci z Japonii, Portugalii oraz Niemiec. Tematyka tych wystąpień była bardzo zróżnicowana – Sitoru Ozawa z Uniwersytetu

Ibaraki (Japonia) przedstawił wykorzystanie technologii komunikacyjnych do tworzenia multimedialnych materiałów dydaktycznych na potrzeby e-edukacji. Rita Falcao z Uniwersytetu w Porto (Portugalia) omówiła zastosowany na reprezentowanej przez nią uczelni system wdrażania e-edukacji – interesujący z punktu widzenia rozwiązań globalnych (w skali całej uczelni). Trzecie z wystąpień w tej części dotyczyło również aktywności całej uczelni, ale tym razem utworzonej specjalnie na potrzeby e-edukacji (Virtual Global University). Uczelnia ta w oparciu o platformę WebCT oferuje społeczności międzynarodowej studia MBI (Master of Business Informatics). Popołudniową sesję plenarną rozpoczęło wystąpienie prof. R. Tadeusiewicza z Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie – było ono próbą usystematyzowania motywów podejmowania e-edukacji na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat.

Ciekawy element konferencji stanowiła grupa referatów dotyczących wirtualnego laboratorium. Należy przy tym zaznaczyć, iż rozumienie tego pojęcia jest bardzo szerokie – od systemu komputerowego służącego projektowaniu robotów (PJWSTK) czy eksperymentowaniu z przeróbką plastyczną metali (AGH), po ogólną koncepcję prowadzenia zajęć laboratoryjnych, w myśl której studenci uzyskują, za pomocą uczelnianej sieci komputerowej wirtualny dostęp do rzeczywistego laboratorium i obserwują wykonywane pomiary bądź eksperymenty lub też uczestniczą w przeprowadzanych symulacjach.

Znaczną część wystąpień konferencyjnych stanowiły przykłady wdrożeń w wybranych uczelniach, a zwłaszcza omówienie stosowanych platform oraz narzędzi służących e-edukacji. Ostatnia sesja ponownie nawiązywała do doświadczeń organizatorów konferencji. Przedstawiciele ośrodka OKNO PW dzielili się w niej swoimi obserwacjami wynikającymi z organizacji studiów podyplomowych oraz inżynierskich przez internet. Natomiast pracownicy COME UW ukazyli sposoby upowszechniania idei e-learningu wśród społeczności akademickiej, przedstawiając kolejne etapy włączania tej formy kształcenia w ofertę dydaktyczną uczelni oraz jej odbiór przez studentów.

Dominacja zagadnień związanych ze sprzętem i oprogramowaniem jest niejako naturalną konsekwencją specyfiki głównej grupy uczestników, którzy w znacznej części reprezentowali uczelnie techniczne. Według danych uzyskanych z komitetu organizacyjnego, w konferencji łącznie uczestniczyło około 100 osób, aczkolwiek dało się zauważyć sporą fluktuację wśród słuchaczy. Do wygłoszenia zakwalifikowano prawie 60 referatów, w tym 3 w formie plakatu. Wystąpienia te, w postaci prezentacji, zebrano na płycie CD, którą otrzymali zarejestrowani uczestnicy, natomiast wybrane referaty zostaną także udostępnione w formie drukowanej publikacji, która ukaże się w terminie późniejszym. Zgodnie z aktualnie przyjętą koncepcją organizacyjną planuje się, iż gospodarzem następnej konferencji, w 2007 roku, będzie Uniwersytet Warszawski.

# Dyskusja redakcyjna o efektach e-learningu

W pierwszych dniach czerwca zorganizowana została dyskusja redakcyjna na jeden z najbardziej nurtujących tematów w e-learningu – jego efektywności, zwłaszcza w zakresie realizacji wirtualnych zajęć. Fragmenty dyskusji prezentujemy poniżej. Mamy nadzieję, iż zapis ten stanowić będzie dla Czytelników interesujący punkt spojrzenia na efektywność akademickich zajęć online.

**Marcin Dąbrowski** – Proces e-learningowy to dwa zasadnicze elementy: przede wszystkim treści e-learningowe, czyli materiał do samodzielnej nauki umożliwiający interakcję studenta z materiałem oraz wirtualne zajęcia, które odbywają się na podstawie tych treści (czyli interakcja pomiędzy kursantem a prowadzącym i innymi uczestnikami zajęć). Wydaje się, iż kurs e-learningowy nie może w pełni funkcjonować bez realizacji wirtualnych zajęć – tym się różni od e-podręcznika. Sama problematyka efektywności prowadzenia akademickich zajęć online starczyłaby zapewne na program kilku konferencji.

**Piotr Bołtuć** – Jest to bardzo obszerny temat. Debata dotycząca efektywności nauczania online przetoczyła się w amerykańskim środowisku edukacyjnym kilka lat temu, po tym, gdy w 1999 r. The Institute for Higher Education Policy opublikował sceptyczne wyniki analiz jakości nauczania online (red. <http://www2.nea.org/he/abouthe/diseddif.pdf>). Raport ten wykazał wiele słabości we wcześniejszych badaniach porównawczych efektywności nauczania online i na kampusie. Były to jednak wątpliwości głównie o charakterze metodologicznym, które zostały rozwiązane w ciągu następnych dwu lat (por. <http://www.oit.mnscu.edu/pages/de-research.html>). Natomiast zasadniczo zgadzano się już wówczas, że efektywność akademickich zajęć online musi być określana w oparciu o następujące czynniki:

1. rezultaty kształcenia (*student outcomes*), takie jak wyniki tych samych egzaminów testowych przeprowadzanych po tradycyjnych i wirtualnych zajęciach;
2. podejście studentów do nauczania online i na kampusie (*student attitudes*);
3. ogólny stopień zadowolenia studentów z nauczania online (*student satisfaction*).

**MD** – Tak to podstawowe punkty. Z rezultatami wiąże się inna zasadnicza kwestia – często poruszana w dyskusji o e-learningu akademickim w Polsce – jak mierzyć nakłady pracy studenta oraz jak wyceniać prace online w czasie realizacji wirtualnych zajęć. Jednym z najprostszych rozwiązań jest właśnie postawienie na analizę efektów procesu e-edukacyjnego względem tradycyjnego. Jest to bardzo istotna kwestia, gdyż nakłady pracy zasadniczo wpływają na dwa pozostałe wymienione czynniki: tj. podejście studentów do e-learningu i stopień ich zadowolenia z tej formy. Tak więc dążenie, by nakład pracy w ramach zajęć online stał się porównywalny (a nie wyższy) z realizowanymi na wysokim poziomie tradycyjnymi wykładami, ćwiczeniami czy też wykładami połączonymi z ćwiczeniami, jest bardzo istotne dla pomyślnego rozwoju e-learningu w kształceniu akademickim. Sztuką jest połączenie tej porównywalności z równie wysokimi efektami procesu kształcenia.

**PB** – Dla mnie punktem przełomowym w zakresie efektów wirtualnych zajęć było opracowanie Karen Swan pt. *Learning Effectiveness: What Research Tells Us?* (red. *Efektywność nauczania, co mówią badania?*; <http://www.kent.edu/rcet/Publications/upload/learning%20effectiveness4.pdf>). Swan nie tylko potwierdza tezę Richarda Clarke'a, że w zasadzie nie istnieje różnica pomiędzy rezultatami nauczania online i na kampusie, a jakość nauczania zależy przede wszystkim od nauczyciela akademickiego, ale pokazuje też, jak nauczanie online może, dzięki wyższemu poziomowi interaktywności, stać się analogiczne do udzielania wszystkim studentom indywidualnych konsultacji i w tym względzie znacznie przewyższa efekt tradycyjnych zajęć. Indywidualizacja zajęć, możliwa w systemie online, stanowi jedną z głównych potencjalnych zalet uczenia w tym systemie. Jednakże rzeczywiście kwestia nakładów pracy to odrębny temat.

**MD** – W SGH realizujemy systematycznie ankiety badające odbiór zajęć e-learningowych przez studentów. Analizę wyników jednej z ostatnich ankiet, w której wzięło udział ponad 1000 uczestników e-wykładów, opublikowaliśmy w lutowym numerze „e-mentora”. Często pojawiającą się opinią jest, iż wykłady e-learningowe wymagają znacznie większego nakładu pracy od uczących się, niż to ma miejsce na tradycyjnych zajęciach. Ostatnio zaś dotarł do mnie nawet postulat studenta, by *dostosować poziom e-learningu do, nie ma co ukrywać, niższych wymagań wykładów tradycyjnych*. Powodów takiego odbioru możemy doszukiwać się w obszerności materiałów e-learningowych czy też ich wysokim poziomie merytorycznym i stopniu trudności, sądzę jednak, że główna przyczyna tkwi w schematach realizacji zajęć online.

**PB** – Dokładnie. W klasie online nie można zajęć „przesiedzieć w kącie”. Ostatnio jedną z prelekcji poświęconych e-edukacji podsumowałem słowami: *Proszę Państwa, gdybyśmy byli w klasie e-learningowej, to z wyjątkiem jednej pani, która zadawała pytania, wszyscy byliby nieobecni*. Spowodowało to wielki śmiech, ale to była prawda. Bo w e-learningu nie ma obecności studenta, dopóki nie weźmie udziału w dyskusji, w pracach grupowych czy po prostu nie wykona zadania. Wracając jednak do badań Swan – w dobrze prowadzonej klasie online możliwa jest m.in. indywidualna ocena poziomu każdego przystępującego do nauki studenta, a w oparciu o tę ocenę – stworzenie indywidualnego planu uczenia się. W ramach samych zajęć online równie istotny jest stały kontakt instruktora ze studentami, uczestniczenie wraz z nimi w realizowanych dyskusjach i pracach grupowych. Trudno wymieniać tu poszczególne metody prac online, jednakże dobrych schematów (np. takich, które zapewniają efektywne prowadzenie dyskusji na forum) można doszukać się wiele.

**MD** – Ciekawe przykłady rozwiązań w zakresie pracy na forum podają sami studenci. Mieli taką okazję przy realizacji m.in. wykładu na temat e-learningu. Jednym z nich jest uwzględnienie w ocenie wypowiedzi czasu jej publikacji przez studenta, licząc od daty zamieszczenia polecenia przez prowadzącego – czyli taki wyścig z czasem...

**PB** – Publikowanie na czas to zabawny pomysł, który może być uzasadniony, gdy chodzi o to, aby uczyć studentów szybko pracować, podejmować decyzje na czas – można to sobie wyobrazić np. w przypadku zajęć dla przyszłych maklerów. W innych forsowanie tempa w trakcie nauczania asynchronicznego wydaje się niepotrzebne. Natomiast czynnik ten może zostać uwzględniony w ocenie niejako samoczynnie, np. jeśli studenci odpowiadają na forum na postawione pytanie, to pierwsze osoby mają szansę wnieść do dyskusji więcej niż ci, którzy odpowiadają później. Wystarczy odpowiednio sformułować kryteria oceny, by osiągnąć efekt szybkiego wypowiedziania się przez studentów. Można też określić granicę czasu, po której wartość każdej wypowiedzi jest dzielona przez pół.

**MD** – Swan podkreśla też rolę wzajemnego oddziaływania studentów w procesie kształcenia. Jak należy rozumieć ten aspekt interaktywności i jaka jest jego rola w efektywnym kształceniu online?

**PB** – Wiadomo, że studenci bardziej aktywni w „socialnych” aspektach klasy mają lepsze wyniki w nauce. Chodzi tu przede wszystkim o otwarcie emocjonalne i podejście do klasy online. Staje się ona bardziej hobby, miejscem spotkania kolegów niż tylko ciężkim obowiązkiem. Dla interakcji socialnych zawsze warto wydzielić jeden pokój na forum (i nazwać go np. *Kawiarnia*), w którym studenci mają szansę porozmawiać na tematy niezwiązane bezpośrednio z tematem klasy. Poza tym w grę wchodzi bardzo ważne interakcje studentów o charakterze merytorycznym dyskusji i prac w grupach.

**MD** – Można mówić o szeregu różnych zadań, typów poleceń dla studentów, które umożliwiają aktywność na forum, a także (w jakimś zakresie) symulowanie tradycyjnego procesu nauczania i realizacji prac grupowych.

**PB** – W sferze merytorycznej udział w dyskusji jest wymagany i oceniany. Często studenci muszą też zamieszczać na platformie swoje prace semestralne do oceny merytorycznej w formie analitycznej dyskusji włączającej innych studentów. Ta forma działa nader motywacyjnie. Ważne może też być pewne ustrukturalizowanie grup studenckich. Można na przykład przeprowadzić wstępny test, po którym studenci z najlepszymi wynikami otrzymują prawo bycia *team liderem*. Taka osoba kieruje wówczas pracami danej grupy. Warto też unikać tzw. *busy work*, tj. zadań grupowych, które nie przynoszą większych korzyści edukacyjnych, a powodują dużo pracy studentów. Występowanie tego rodzaju zadań, a także kłopoty z ocenianiem indywidualnego wkładu członków grupy, stanowią przyczynę dosyć niechętnego stosunku studentów do prac grupowych.

**MD** – Prosty rozwiązaniem oceny wkładu pracy jest pozostawienie podziału puli punktów w kompetencjach danej grupy bądź jej lidera.

**PB** – Tak, to jedno z wielu rozwiązań na efektywną pracę online. Wracając jednak do samej efektywności kształcenia online, warto wspomnieć o pracach badawczych C-Sloan.

**MD** – Jest to jeden z czołowych podmiotów wspierających wirtualną edukację.

**PB** – Według zaleceń C-Sloan badania efektywności kształcenia online powinny uwzględniać nieco szerszą listę czynników niż przyjmowano to w końcu lat 90., a mianowicie:

1. zadowolenie studenta,
2. dostęp,
3. efektywność kształcenia,
4. zadowolenie nauczycieli akademickich,
5. efektywność pod względem kosztów.

**MD** – Ta klasyfikacja daje dosyć dobre kryteria odpowiedzi na pytanie o ocenę efektywności prowadzenia akademickich programów online. Zadowolenie studenta jest traktowane jako kluczowe, szczególnie że student niezadowolony „głosuje nogami”. Również dostęp jest istotny, gdyż studenta mogą ograniczać bariery geograficzne, technologiczne, kosztowe, językowe i inne. Same zaś rezultaty, oceniane głównie za pomocą egzaminów, stanowią kryterium niezaprzeczalnie najbardziej obiektywne.

**PB** – W ramach tego kryterium wykazano w różnych badaniach, że nauczanie online i stacjonarne mają w przybliżeniu tę samą jakość kształcenia, chociaż różni się ona w zależności od dyscypliny. W niektórych dyscyplinach klasy online są efektywniejsze od klas stacjonarnych, a w innych jest odwrotnie.

**MD** – Często stopień interakcji jest najistotniejszym czynnikiem wpływającym na jakość procesu kształcenia. A jednak nie zawsze jest jasne dla nauczyciela akademickiego, jak podnieść poziom udziału studentów w dyskusji oraz innych formach interakcji w klasie online. Tak więc ważną kwestią jest to, aby umieć aktywować studentów do realizacji wirtualnych zajęć, do tego, aby wypowiadali się, rozwiązywali różne zadania, studia przypadków oraz odpowiadali na pytania postawione przez prowadzącego.

**PB** – Przede wszystkim, jeżeli chcemy, aby studenci rzeczywiście przejęli pewną odpowiedzialność za proces dydaktyczny, musimy to odzwierciedlić w treści przekazywanej studentom w klasie, a zwłaszcza w strukturze oceniania.

**MD** – Tak więc, istotne jest to, jaki przyjąć system punktacji, umożliwiający efektywne stymulowanie studentów do realizacji zajęć. Warto też zastanowić się, czy przyznawać punkty, czy też oceny za każdy moduł, jak również – jak formułować polecenia, aby studenci starannie przygotowywali wartościowe i autorskie wypowiedzi – czyli nie tylko kwestia liczby, ale przede wszystkim jakości wypowiedzi. Mam nadzieję, iż te zagadnienia poruszymy jeszcze na łamach „e-mentora”. Drugim równie istotnym tematem dyskusji jest rola e-learningu w kształceniu akademickim.

**PB** – Na zakończenie dodam, iż można było spotkać się w przeszłości z opinią, że e-learning jest dla gorszych studentów, a także słabszych instruktorów. Nic jednak bardziej mylnego. E-learning akademicki stał się z początkiem naszego stulecia jedną z naturalnych praktyk akademickich. Dyskusja winna zatem bardziej dotyczyć sposobów jego wykorzystania, gdyż sprawy fundamentalne dotyczące przydatności nauczania online w systemie edukacyjnym zostały przesądzone.

**MD** – Dziękuję za dyskusję.



# Empowerment w kształceniu ustawicznym



Małgorzata Rosalska

## Empowerment w kształceniu ustawicznym

Teza, iż kształcenie ustawiczne jest jednym z kluczowych warunków poprawy jakości życia człowieka i narzędziem umożliwiającym wykorzystanie szans, jakie niosą szerokie zmiany społeczne, nie wymaga uzasadnienia. Edukacja ustawiczna zorientowana na wspieranie człowieka dorosłego w procesach przemian coraz wyraźniej formułuje cele nie tylko ukierunkowane na postulaty społeczne, dotyczące szerszych grup społecznych, lecz coraz wyraźniej wskazuje na potencjał szans, jakie edukacja całożyciowa niesie w perspektywie biografii poszczególnych jednostek. Analizując owe szanse przez pryzmat edukacji dorosłych<sup>1</sup>, należy zauważyć, że mogą być one formułowane zarówno w perspektywie makro, mezo i mikrospołecznej. W prezentowanym opracowaniu autorka pragnie zwrócić uwagę na perspektywę mikrospołeczną, która zorientowana jest na *pomoc człowiekowi dorosłemu w jego rozwoju, podporządkowanemu dążeniu do optymalizacji własnego życia z punktu widzenia dobra indywidualnego i społecznego zarazem*<sup>2</sup>. Cele te, to przede wszystkim: przygotowanie do funkcjonowania na rynku pracy, przygotowanie do aktywnego obywatelstwa w demokratycznym społeczeństwie, rozwój osobisty, a także rozwój oraz utrzymanie szerokiej i zaawansowanej wiedzy bazowej<sup>3</sup>, które są mocno akcentowane w dokumentach Unii Europejskiej. Taka perspektywa sytuuje refleksję nad kształceniem ustawicznym w obszarze pytań o możliwości optymalnego wykorzystania szans oraz wspierania tych dorosłych, którzy z różnych przyczyn doświadczają deficytów uniemożliwiających skorzystanie zarówno z edukacji, jak i innych społecznych oraz ekonomicznych mechanizmów kształtowania

własnego życia czy wyboru drogi realizacji własnych aspiracji życiowych i społecznych.

## Bariery edukacyjne w kształceniu dorosłych

O ile edukacja ustawiczna dla jednych może być szansą, to istnieją także osoby czy grupy społeczne, dla których jest nie zawsze chcianą koniecznością, a nawet przymusem<sup>4</sup>. Ewa Solarczyk-Ambrozik formułuje tezę, iż także na gruncie edukacji dorosłych istnieje zjawisko marginalizacji. Autorka wskazuje na bariery, które utrudniają aktywność edukacyjną dorosłych, pogłębiając jednocześnie deficyt w zakresie szeroko rozumianych kompetencji społecznych i edukacyjnych. Bariery te sytuuje zarówno w cechach osobowościowych jednostek, w ich uprzednich doświadczeniach, ale także w uwarunkowaniach strukturalnych, lokalnych i globalnych<sup>5</sup>. Analizowanie barier edukacyjnych w perspektywie biograficznej być może stanie się jednym z kluczowych zadań diagnostycznych andragogów. Określenie deficytów edukacyjnych i barier ich wyrównywania, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i strukturalnym stać się może warunkiem do optymalizowania procesu organizowania oświaty dorosłych, udrażniania dróg edukacyjnych dla dorosłego ucznia, stwarzania rzeczywistych szans edukacyjnych.

## Empowerment – założenia koncepcji

Ogólnie w literaturze dominują dwie podstawowe perspektywy analizowania procesu marginalizacji – pierwsza akcentuje kulturową obcość, druga – deficyty uprawnień, umiejętności, wiedzy, kompetencji, praw<sup>6</sup>. Prezentowana analiza odnosi się do perspek-

<sup>1</sup> W zakresie umożliwiania, ułatwiania skorzystania z tych szans.

<sup>2</sup> K. Przyszczypkowski, *Cele, zadania i funkcje oświaty dorosłych*, [w:] D. Jankowski, K. Przyszczypkowski, J. Skrzypczak (red.), *Podstawy edukacji dorosłych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 1996, s. 48.

<sup>3</sup> *A framework for Qualification of The European Higher Education Area*, Ministry of Science, Technology and Innovation, 2005, s. 23.

<sup>4</sup> E. Solarczyk-Ambrozik, *Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej. Między wymogami rynku a indywidualnymi strategiami edukacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2004, s. 168.

<sup>5</sup> Tamże, s. 196.

<sup>6</sup> B. Chrostowska, *Marginalizacja społeczna i jej identyfikacja*, [w:] E. Kantowicz, A. Olubiński (red.), *Działania społeczne w pracy socjalnej na progu XXI wieku*, WE Akapit, Toruń 2003.

tywy drugiej. Celem opracowania jest wskazanie na jedną z metod ukierunkowanych na przywracanie siły, kompetencji, możliwości tym, którzy z różnych przyczyn zostali przesunięci na margines życia społecznego – metodę empowerment – i wskazanie tych obszarów praktyki edukacyjnej, w której metoda ta może mieć szczególne zastosowanie.

*Nowy Słownik Fundacji Kościuszkowskiej* termin „empowerment” tłumaczy następująco: *Empower sb* – dawać komuś wiarę we własne siły, dawać komuś kontrolę nad własnym życiem;

*Empower sb to do sth* – dawać komuś pełnomocnictwo, upoważniać kogoś do zrobienia czegoś;

*Empowerment* – upoważnienie, plenipotencja<sup>7</sup>.

Należy jednak zauważyć, iż zarówno w literaturze polskiej, jak i niemieckojęzycznej autorki nie tłumaczy nazwy metody na język ojczysty. W obszarze pracy socjalnej, edukacji, a także coraz częściej w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi używa się terminu angielskiego. Po raz pierwszy pojęcie to zastosowała w roku 1976 Barbara Solomon. W pracy *Black Empowerment: Social work in oppressed communities* wskazała na problemy związane z pracą socjalną w murzyńskich gettach<sup>8</sup>. Współcześnie empowerment jest propozycją postrzegania interwencji wobec jednostek, wobec grup i wobec społeczności, których możliwości uczestniczenia w życiu społecznym są ograniczone. Empowerment może być rozumiany jako:

- stan (wzmocnienia, upelnomocnienia, wzrostu, poczucia sprawstwa, poczucia siły i możliwości, sprawowania kontroli);
- proces (przywracania siły, godności, kontroli, wzmacniania kompetencji, dawania wsparcia, rozwijania umiejętności);
- cel szeroko rozumianych oddziaływań edukacyjnych.

Ze względu na wielość ujęć definicyjnych metody trudno jest wskazać jej cechy i specyfikę. Dla potrzeb prezentowanego opracowania warto przytoczyć roboczą definicję „empowerment” Norberta Herrigera. Autor ten postrzega go jako:

- umiejętność wyboru z wielu możliwych opcji życiowych, takich rozwiązań, które są optymalne dla jednostki i stworzenie warunków, aby osoba podjęła samodzielną autonomiczną decyzję w zakresie własnego życia;
- umiejętność „spotkania” własnych potrzeb zainteresowań, życzeń, pragnień i odcięcia się od ograniczających oczekiwań innych osób;
- podmiotowe doświadczenie uwarunkowań własnego życia;
- gotowość i umiejętność zmierzenia się z obciążającymi problemami własnego życia;

- moc, zdolność krytycznego myślenia i odrzucenia paraliżującego balastu codzienności, przyzwyczajęń;
- umiejętność aktywnego korzystania z informacji, usług i zasobów wsparcia, tworzenia sieci wsparcia;
- przezwyciężanie samotności i gotowość do tworzenia solidarnych wspólnot;
- żądanie przestrzegania własnych praw do udziału i współdziałania i gotowość do ofensywnego sprzeciwiania się wobec wzorców bezprawnych zachowań<sup>9</sup>.

### Empowerment – metodyka interwencji

Tak rozumiany empowerment ukierunkowany jest przede wszystkim na wzmocnienie kompetencji i przywrócenie siły jednostce, na uczynienie ją wewnątrzsteowną, samodzielną, odpowiedzialną za siebie. Należy jednak zauważyć, że ów proces przywracania siły, poczucia sprawstwa i kompetencji silnie zakotwiczony jest w kontekście życia jednostki. Uwzględnia zatem nie tylko jej osobiste deficyty i bariery, ale także kontekst grup, w których jednostka pełni określone role, kontekst instytucji, które nakreślają społeczno-prawne ramy życia osoby oraz kontekst środowiska lokalnego stanowiącego szeroką perspektywę dla interakcji społecznych. Nie zawsze trudna sytuacja życiowa jednostki wynika z jej osobistych deficytów, stąd empowerment obejmuje cztery podstawowe płaszczyzny oddziaływań: praca z jednostką, praca z grupą, praca na poziomie instytucji, praca w środowisku lokalnym<sup>10</sup>. Celem oddziaływań jest zdiagnozowanie źródeł deficytów i podjęcie odpowiedniej interwencji. Diagnoza dotyczy rozpoznania obszarów deficytowych, zarówno indywidualnych, rodzinnych, grupowych, instytucjonalnych, środowiskowych, jak i systemowych. W obszarze pracy z jednostką empowerment zorientowany jest na doradztwo, udzielanie wsparcia, towarzyszenie, wzmacnianie, coaching, mentoring – najczęściej poprzez metodę pracy z indywidualnym przypadkiem (*case management*). W obszarze pracy z grupą stosowane są takie metody, jak podejście sieciowe, grupy wsparcia, grupy samopomocowe, inicjatywy obywatelskie. Na poziomie instytucji realizowane są konkretne programy likwidujące bariery w dostępie do usług edukacyjnych, projekty zorientowane na wzmacnianie kompetencji społecznych i obywatelskich. Natomiast empowerment w obszarze społeczności lokalnej to przede wszystkim tworzenie klimatu dla oddolnych, obywatelskich inicjatyw lokalnych oraz wzmacnianie potrzeb i poziomu partycypacji w życiu danej społeczności<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> J. Fisiak, (red.), *Nowy Słownik Fundacji Kościuszkowskiej*, UNIVERSITAS Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych, Kraków 2003.

<sup>8</sup> N. Herriger, *Empowerment in der Sozialen Arbeit*, Stuttgart – Berlin – Köln 2002, s. 19.

<sup>9</sup> N. Herriger, tamże, s. 18.

<sup>10</sup> F. Stimmer, *Grundlagen des Methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit*, Kohlhammer, Stuttgart – Berlin – Köln 2000, s. 53.

<sup>11</sup> Tamże, s. 57.

## Empowerment – sposób myślenia o władzy w edukacji

O ile empowerment jako metoda w pracy społecznej i w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest rozpoznany, coraz bardziej obudowany teoretycznie i stosowany w praktyce, o tyle empowerment w edukacji jest wciąż koncepcją nową. Dominuje dyskurs związany z koncepcjami zarządzania oświatą. Rozważania nad możliwościami zastosowania tego sposobu działania w edukacji wywodzą się ze stwierdzenia, iż konwencja zarządzania góra – dół nie sprawdziła się. Badacze wskazują, iż w nowym kontekście zarządzania w oświacie i zarządzania oświatą należy zastanowić się nad sposobami upelnomocnienia nauczycieli w kontekście rozwoju szkoły. Obecnie wśród nowych koncepcji zarządzania w oświacie dominuje strategia podziału procesu podejmowania decyzji oparta na takich procedurach zarządzania, jak: empowerment, podział uprawnień, uczestniczące podejmowanie decyzji, zarządzanie na miejscu, zarządzanie kooperatywne, dzielenie odpowiedzialności<sup>12</sup>. Takie ujęcie zarządzania wymaga jednak redefinicji władzy (*power*). Na problem ten wskazuje Kreisberg, który w swojej koncepcji wyróżnia dwa rodzaje władzy: „władza nad” (*power over*) oraz „władza z” (*power with*). „Władza nad”, typowa dla zarządzania typu góra – dół, nie wymaga od podwładnych kompetencji w zakresie samodzielnego podejmowania decyzji, podwładni są jedynie wykonawcami decyzji, które zapadły bez ich udziału i wpływu. „Władza z” zakłada współpracę i współodpowiedzialność<sup>13</sup>. Stąd konieczne jest przygotowanie wszystkich uczestników procesu zarządzania do kompetentnego i odpowiedzialnego podejmowania decyzji. Jak zauważają Cunningham i Gresso: *an excellent organization is not about power, it is about empowerment*<sup>14</sup>. Empowerment nauczycieli, czyli ich upelnomocnienie do świadomego udziału w procesie podejmowania decyzji opiera się na trzech podstawowych procesach: wspieraniu, facylitacji i stwarzaniu możliwości<sup>15</sup>. Wsparcie rozumiane jest jako tworzenie bezpiecznego środowiska, w którym nauczyciele mogą krytycznie przyglądać się własnej działalności, bez lęku przed oceną. Środowisko sprzyjające rozwojowi ukierunkowane jest na permanentną ocenę, ewaluację, konstruktywną krytykę. Wsparcie to może przybierać różne formy: może być świadczone jako wsparcie emocjonalne, rzeczowe, informacyjne, wartościujące, instrumentalne. Facylitacja, rozumiana jako poprawa wykonywania zadania w obecności innych, w kontek-

ście strategii empowerment polega na stymulowaniu, wzmacnianiu krytycznych postaw nauczycieli wobec własnej działalności w szkole. Osoba stosująca empowerment jawi się tutaj jako facylitator, czyli ktoś, kto konsultuje, doradza, jest „do dyspozycji”, przysłuchuje się, czuwa, niekiedy staje w opozycji<sup>16</sup>. Stwarzanie możliwości to przede wszystkim stwarzanie nauczycielom szans do działania, do publikowania i omawiania na szerszym forum wyników swojej pracy. To także stwarzanie warunków do twórczej konfrontacji.

Powyżej zarysowany sposób myślenia o relacjach w edukacji można zastosować także do relacji nauczyciel – dorosły uczeń. Odchodząc od tradycyjnego ujmowania sytuacji nauczania, w którym nauczyciel pełnił rolę tego, który wie, a uczeń tego, który nie wie i przechodząc w kierunku procesu nauczania – uczenia się w dydaktyce dorosłych, warto zastanowić się nad sposobami pomocy uczniowi dorosłemu w zorientowaniu się w coraz szerszej ofercie edukacyjnej oraz wskazania optymalnego dostosowania tej oferty do jego potrzeb. Nauczyciel dawno przestał być jedynym źródłem wiedzy, coraz częściej staje się organizatorem uczenia się. Upelnomocnienie dorosłego ucznia w obszarze edukacji to między innymi rozwijanie kompetencji w zakresie rozpoznawania własnych potrzeb edukacyjnych, krytycznego myślenia, oceny i ewaluacji, rozpoznawania własnych, optymalnych sposobów uczestniczenia w różnych formach procesu uczenia się. Metoda empowerment w odniesieniu do edukacji dorosłych zakłada usunięcie z procesów edukacyjnych lęku przed oceną, przed porażką. Dorosły staje się współodpowiedzialny za proces uczenia się, ma wpływ na jego przebieg, na dobór treści, tempo, warunki. Cechy te mogą mieć istotne znaczenie dla tych osób, które własne deficyty edukacyjne postrzegają jako znaczne i które posiadają negatywne doświadczenia z wcześniejszych etapów edukacyjnych.

## Profesjonalne role nauczyciela w zakresie metody empowerment

Nauczyciel dorosłych (edukator, coach, mentor) stosujący strategię empowerment w praktyce staje przed koniecznością wchodzenia w bardzo różnicowane role. Kluczową z nich jest rola lidera rozumianego jako osoba, która skutecznie przewodzi ludziom w procesie prowadzącym do realizacji ich własnych potrzeb<sup>17</sup>. W tej roli powinien realizować typowe dla lidera funkcje, które ukierunkowane winny być na ułatwianie (facylitację) wszystkim osobom zaangażowanym w proces

<sup>12</sup> J. Blase, J. Blase, *Handbook of Instructional Leadership. How Successful Principals Promote Teaching and Learning*, Thousand Oaks 2004, s. 13.

<sup>13</sup> J.A. Beckett, J.L. Flanigan, *Teacher Empowerment as Perceived by South Carolina Teachers and Principals*, <http://www.hehd.clemson.edu>.

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> J. Blase, J. Blase, dz. cyt., s. 13.

<sup>16</sup> B.D. Gołębiak, G. Teusz, *Edukacja poprzez język*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 1996, s. 98.

<sup>17</sup> B. Smykowski, *Ludzie i ich liderzy*, [w:] A. Brzezińska, A. Potok (red.), *Kształcenie liderów społeczności wiejskich*, Fundacja Fundusz Współpracy, Poznań 1996, s. 57.

nauczania – uczenia się wypełniania zadań do nich przypisanych. Funkcje te to animacja inicjatyw, mediacja potrzeb (czasem sprzecznych), doradztwo (w obszarze zagadnień merytorycznych) i opieka. Wymagają one od lidera szerokich kompetencji osobistych, interpersonalnych, organizacyjnych i realizacyjnych<sup>18</sup>.

Tak szeroki zakres oddziaływań wymaga rozbudowanych kompetencji umożliwiających profesjonalne realizowanie zadań wynikających z założeń koncepcji. Herriger wskazuje na cztery podstawowe role wkomponowane w profesjonalny wzór osoby realizującej ideę empowerment i wskazuje typowe dla niej techniki pracy:

- osoba pracująca nad/z biografią (wychowawca),
- prekursor, facylitator, mediator,
- społeczny/polityczny animator, osoba mobilizująca system, organizująca środki,
- reformator<sup>19</sup>.

Cytowany autor uszczegółowiając powyżej przedstawione role wskazuje na zakres ról osoby pracującej metodą empowerment. Określa je jako role profesjonalne. Wśród nich są takie, jak:

- analityk środowiska życia – osoba rozumiejąca podstawowe mechanizmy oraz potrafiąca wyjaśnić zarówno zjawiska społeczne w skali makro i mezo, jak i znaczenie konkretnych wydarzeń w życiu jednostki;
- krytyczny interpretator – osoba nadająca znaczenia, wskazująca sensy, czasem konfrontująca, potrafiąca prowadzić „biograficzny dialog” zarówno w perspektywie retrospektywnej, jak i prospektywnej;
- twórca sieci i osoba uruchamiająca zasoby – zasoby szeroko rozumiane: ludzkie, rzeczowe, finansowe, informacyjne, finansowe; tworzenie sieci wsparcia ukierunkowane jest na przywracanie poczucia bezpieczeństwa i wspólnoty, często także ma na celu uruchomienie efektu synergii;
- budowniczy mostów, pomiędzy różnymi podmiotami życia, rola ta polega na odbudowywaniu zerwanych relacji i budowaniu nowych, nie tylko tych interpersonalnych, ale także relacji pomiędzy jednostką, grupą a światem instytucjonalnym;
- przywracający ład – osoba umożliwiająca „ogarnięcie” trudnych spraw, wyjście z zapętlenia np. w sprawach prawnych, finansowych, pomagająca w mediacjach, rozwijająca organizacje i system

– ta rola dotyczy oddziaływania na system, kontekst życia jednostek i grup, dotyczy sfery społecznej i politycznej<sup>20</sup>.

### Podsumowanie

Zaprezentowana charakterystyka myślenia i działania w kategoriach empowerment miała za zadanie wskazać na problem edukacyjnych mechanizmów deflaktyki i interwencji wobec wykluczenia społecznego. Podsumowując, można stwierdzić, iż empowerment jako metoda (lub strategia) metodyczna jest propozycją ciekawą, która nie musi stać w opozycji do tradycyjnie stosowanych metod pracy z uczniem dorosłym. Może stanowić uzupełnienie, alternatywę, cel, sposób myślenia. Zaletą empowerment jest z pewnością stwarzanie przestrzeni i możliwości do nawiązywania relacji pomiędzy uczniem a nauczycielem, relacji opartej nie tylko na wnikliwej diagnozie deficytów i problemów, lecz także – co w kontekście podjętych rozważań wydaje się szczególnie istotne – relacji opartej na dialogu, negocjowaniu, uzgadnianiu znaczeń. Metoda ta często wymusza większe zaangażowanie osoby dorosłej w proces ukierunkowany na poprawę jej sytuacji życiowej.

Myślenie w kategoriach empowerment w obszarze polskiej edukacji dorosłych jest nowe i nieczęsto spotykane. Może warto się zastanowić, czy w procesie kształcenia lub dokształcania nauczycieli – edukatorów nie wprowadzać treści ukierunkowanych na upelnomocnienie w obszarze bardzo zróżnicowanych zadań pełnionych w ramach roli zawodowej. Problemem jest także przygotowanie metodyczne w zakresie kompetencji związanych z takimi formami pracy z dorosłym uczniem, jak coaching, facylitacja, wspieranie, mentoring. Myślenie w kategoriach empowerment w obszarze edukacji nie jest jedynie pytaniem o to, w czyich rękach jest władza, jest raczej namysłem nad tym, jak wykorzystać potencjał tkwiący we wszystkich uczestnikach procesów edukacyjnych. Empowerment może być strategią dyskusyjną. Z pewnością stoi w opozycji wobec tradycyjnego pojmowania edukacji dorosłych. Jest też metodą trudną w praktycznej realizacji i jednocześnie sprawiającą problem w zakresie ewaluacji oraz oceny efektywności. Często odczucie sukcesu lub porażki jest tu odczuciem bardzo subiektywnym.

Bibliografia dostępna jest w wersji internetowej czasopisma.

Autorka jest adiunktem w Zakładzie Kształcenia Ustawicznego na Wydziale Studiów Edukacyjnych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Jej zainteresowania badawcze dotyczą kształcenia ustawicznego, polityki oświatowej i zarządzania w oświacie.

<sup>18</sup> Tamże.

<sup>19</sup> N. Herriger, dz. cyt., s. 210–212.

<sup>20</sup> Tamże, s. 213–216.

# POLECAMY

## *Myśl pedeutologiczna i edukacja ustawiczna nauczycieli* red. Agnieszka Jaworska i Sabina Zalewska Szkoła Wyższa Przymierza Rodzin, Warszawa 2006

Współczesna pedeutologia skupia się na problematyce kształcenia, doskonalenia zawodowego nauczyciela, a także jego osobowości, kompetencjach i innych złożonych zagadnieniach dotyczących pracy pedagogów. Polecana publikacja jest rezultatem konferencji poświęconej myśli pedeutologicznej i edukacji permanentnej nauczycieli, która została zorganizowana w Szkole Wyższej Przymierza Rodzin. Dotyczy ona teoretycznych i praktycznych problemów współczesnej pedeutologii, których omówienie zawarto w czterech rozdziałach, poświęconych m.in. takim zagadnieniom, jak: zadania nauczyciela w aspekcie historycznym, edukacja ustawiczna nauczycieli, samokształcenie i samowychowanie, kreowanie tożsamości nauczyciela, przygotowanie do zawodu, doksztalcenie i doskonalenie zawodowe; powinności i kompetencje nauczyciela-wychowawcy; obszary działania pedagoga specjalnego-terapeuty.

Publikacja skierowana do nauczycieli, szczególnie tych z niewielkim doświadczeniem dydaktycznym oraz do wszystkich zainteresowanych zagadnieniami współczesnej pedeutologii.



## Alina Matlakiewicz, Hanna Solarczyk-Szwec *Dorośli uczą się inaczej. Andragogiczne podstawy kształcenia ustawicznego* Wydawnictwo Centrum Kształcenia Ustawicznego w Toruniu, Toruń 2005

Uczenie się i nauczanie osób dorosłych od wielu lat wzbudza zainteresowanie badaczy zajmujących się naukami społecznymi. Na ten stan wpływ ma kilka czynników. Pierwszy z nich dotyczy stale aktualnej kwestii specyfiki uczenia się dorosłych oraz prowadzonych badań na temat czynników warunkujących skuteczne uczenie się. Kolejny czynnik związany jest z rozwojem i wzrostem znaczenia idei uczenia się przez całe życie. W tak pojmowanej perspektywie uczenie się nabiera szczególnego znaczenia dla jednostki, staje się bowiem nieodłącznym elementem jej aktywności życiowej. Z kolei przed andragogami i innymi osobami odpowiedzialnymi za kształcenie dorosłych stawia trudne wyzwania – m.in. udzielenia odpowiedzi na pytania o sposoby i metody oraz proces warunkowania skutecznego, a także dającego satysfakcję uczenia się. Polecana publikacja w znacznej mierze próbuje odpowiedzieć na te i inne pytania dotyczące specyfiki kształcenia dorosłych w społeczeństwie, którego rozwój oparty jest na edukacji ustawicznej.

Publikacja warta jest polecenia jako poradnik o charakterze naukowym, służący do zapoznania się z podstawową andragogiczną problematyką, osobom zainteresowanym samodzielnym kształceniem i doskonaleniem, jak również doradcom metodycznym chcącym wzbogacić swój warsztat dydaktyczny. Książkę można nabyć w księgarniach internetowych m.in.: Centrum Kształcenia Ustawicznego w Toruniu <http://www.cku.torun.pl/Wydawnictwo/andragogika.htm>.



## „Toruńsko-Płockie Studia Dydaktyczne”

Na rynek wydawniczy wracają „Toruńskie Studia Dydaktyczne”, jednak pod zmienionym tytułem „Toruńsko-Płockie Studia Dydaktyczne”. Nowe „wcielenie” periodyku wydawane będzie przez Wydział Pedagogiczny Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku oraz Wydział Humanistyczny Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Radę Redakcyjną stanowią: Zbigniew P. Kruszewski, Józef Półturzycki, Maciej Tanaś, E. Anna Wesołowska (zastępca przewodniczącego), Witold Wojdyło (przewodniczący), Władysław P. Zaczyński, Zofia Żukowska.

W skład redakcji wchodzi: Marzena Brzózka, Anna Frąckowiak, Renata Góralska (zastępca redaktora naczelnego), Bolesława Jaworska, Daniel Korzan (sekretarz redakcji), Jacek Kubacki (redaktor techniczny), Józef Półturzycki (redaktor naczelny), Ewa Sulkowska.

Tematyka „Toruńsko-Płockich Studiów Dydaktycznych” oscyluje wokół problemów postaw dydaktyki, aktywności i samodzielności w procesie kształcenia, badań i problemów dydaktycznych, technologii kształcenia, a także aktualności związanych z dydaktyką.

W chwili obecnej przygotowany został do druku 19. tom wydawnictwa, koncentrujący się na aspektach technologicznych związanych ze współczesną edukacją i dydaktyką. Redakcja zaprasza do składania tekstów do bieżącego numeru, a także do czynnego uczestnictwa w przygotowywaniu kolejnych wydań „Studiów” (Daniel Korzan – sekretarz redakcji, e-mail: [daniel@wlodkowic.pl](mailto:daniel@wlodkowic.pl)).

# Kształcenie seniorów w SGH – UTW SGH

Krystyna Lewkowicz

Z inicjatywy Prorektor SGH prof. Marii Romanowskiej oraz przy życzliwym poparciu Rektora prof. Adama Budnikowskiego powstało przy Szkole Głównej Handlowej stowarzyszenie pn. Uniwersytet Trzeciego Wieku Szkoły Głównej Handlowej (UTW SGH).

Inicjatywa kształcenia seniorów w Szkole Głównej Handlowej od samego początku spotkała się z uznaniem i dużym zainteresowaniem absolwentów SGH, byłych pracowników oraz sympatyków Szkoły. Do działania na rzecz powstania Uniwersytetu pomysłodawców tego przedsięwzięcia zainspirowała życzliwość i wymierna pomoc okazywana zarówno przez władze Szkoły, jak i studentów oraz młodych absolwentów, którzy deklarują swój bezinteresowny udział w prowadzeniu zajęć, warsztatów i lektoratów.

Przygotowania organizacyjne do otwarcia UTW SGH przebiegają bardzo sprawnie, co rokuje, że uruchomienie zajęć na I semestrze Uniwersytetu zbiegnie się z uroczystą inauguracją setnego roku akademickiego SGH, planowaną na 13 października 2006 r.

Oferta kształcenia kierowana jest do szerokiego grona osób – nie tylko związanych w przeszłości z SGH pracą zawodową lub naukową, lecz również mieszkańców Warszawy (zwłaszcza Mokotowa), słuchaczy innych uniwersytetów trzeciego wieku, członków organizacji zawodowych i kombatanckich, pensjonariuszy domów pomocy społecznej. Mile widziane są również osoby niepełnosprawne.

*Nauka odmładza i dodaje skrzydeł* – to motto naszego Uniwersytetu. Nie stawiamy barier wiekowych ani wymagań w zakresie posiadanego wykształcenia. Każdy znajdzie tutaj coś interesującego, spędzi twórczo wolny czas, wzbogaci swoją osobowość, nawiąże nowe przyjaźnie. Ofertę programową Uniwersytetu wyznacza Rada Programowa pod kierunkiem prof. Piotra Błędowskiego, gwarantując tym atrakcyjną, zróżnicowaną tematykę i wysoki poziom wykładów oraz dobór najlepszych wykładowców.

System kształcenia w UTW będzie semestralny i obejmie dwa rodzaje zajęć: podstawowe i fakultatywne. Na pierwsze z nich składają się cotygodniowe wykłady i seminaria zebrane w następujących blokach tematycznych:

- ekonomia, nauki społeczne, aktualne wydarzenia polityczne, w tym tematyka świadczeń społecznych, sytuacji gospodarstw domowych, udziału seniorów w życiu społecznym i politycznym,
- ochrona zdrowia, profilaktyka zdrowotna, propagowanie zdrowego stylu życia ze szczególnym uwzględnieniem problematyki zdrowia psychicznego oraz opieki nad niepełnosprawnymi,
- cywilizacje świata, historia, religioznawstwo, kultura i sztuka, w tym cykl pn. *Wielcy Polacy na świecie*,

- europeizacja życia codziennego, czyli co każdy senior powinien wiedzieć o Unii Europejskiej.

Zajęcia fakultatywne, wybrane przez słuchaczy adekwatnie do osobistych zainteresowań i prowadzone w mniejszych grupach tematycznych obejmują:

- obsługę internetu i podstawy informatyki,
- lektoraty z języków obcych,
- warsztaty z ogrodnictwa i bukieciarstwa, (we współpracy z UTW SGGW),
- zajęcia aktywizujące ruchowo – gimnastyka rehabilitacyjna, pływanie, bowling, turystyka piesza, rowerowa itp.

Niebawem będziemy mogli przedstawić słuchaczom I semestru szczegółowy program zajęć na semestr zimowy 2006/2007. Każdy może studiować dowolną liczbę semestrów. Po ukończeniu każdego semestru słuchacze otrzymają dyplomy.

Dla zaawansowanych słuchaczy przewidujemy w przyszłości uruchomienie samokształceniowych kół naukowych podejmujących samodzielne prace badawcze.

Pierwsze zajęcia merytoryczne odbędą się ok. 15 października br. Planujemy również w II połowie października zorganizowanie dla słuchaczy I semestru UTW SGH plenerowej imprezy integracyjnej. Niezwłocznie po rozpoczęciu zajęć słuchacze UTW wybiorą swój samorząd, pozyskując tym samym możliwość oddziaływania i wrażania stanowiska we wszystkich ważnych sprawach Uniwersytetu.

Pracami związanymi z uruchomieniem i funkcjonowaniem Uniwersytetu kieruje Zarząd pod przewodnictwem Krystyny Lewkowicz, zaś nad całością czuwa Komisja Rewizyjna kierowana przez prof. Annę Karmańską.

Jesteśmy przekonani, że zarówno słuchacze, jak i osoby pracujące na rzecz Uniwersytetu pozyskają nowe ciekawe doświadczenia i wiedzę oraz odczują wiele satysfakcji.

Zainteresowanych studiami zapraszamy do siedziby Uniwersytetu Trzeciego Wieku SGH, która mieści się w Gmachu F SGH, pokój 103, we wtorki i czwartki w godz. 15.00–16.30. Można tam otrzymać informacje o funkcjonowaniu UTW, deklaracje członkowskie i inne materiały informacyjne.

Akcja informacyjno-rekrutacyjna i zapisy na I semestr UTW prowadzone będą we wrześniu br., lecz osoby związane ze Szkołą mogą już teraz pobierać i składać w siedzibie Uniwersytetu deklaracje członkowskie. Składka członkowska wynosi 50 zł za semestr.

# Uniwersytet Powszechny im. Jana Józefa Lipskiego w Teremiskach

*Katarzyna Winiarska, Paweł Winiarski, Monika Romanowska,  
Łukasz Atowski, Iwona Hupczak*

Uniwersytet Powszechny im. Jana Józefa Lipskiego w Teremiskach tworzą ludzie poszukujący odpowiedzi na pytanie o to, jak żyć w świecie, w którym nie ma pracy. Pytanie to stawiają sobie przede wszystkim młode osoby mieszkające na terenach wiejskich, w wioskach popegeerowskich, w małych miasteczkach i blokowiskach. Jest ono szczególnie bolesne dla tych, którzy mają bezrobotnych rodziców i nie mogą liczyć na ich pomoc w opłaceniu kosztów nauki.

Drugą grupą młodych ludzi, którzy tworzą Uniwersytet w Teremiskach są ci, którzy mieli szczęście urodzić się w rodzinach, gdzie rodzice pracują, dostali więc solidne wykształcenie, ale nie mogą się zgodzić na życie ze świadomością, że inni dostępu do edukacji i pracy nie mają. Nie widzą również swojej przyszłości zawodowej na rynku pracy opartym na walce o miejsce i pieniądze, chcieliby, aby ich praca zawodowa przynosiła także korzyści społeczne.

Brak dostępu do kultury, edukacji i miejsc pracy jest problemem, który domaga się społecznego rozwiązania. Zespół naszego Uniwersytetu jest więc zespołem nie tylko uczącym się, jest również zespołem poszukującym, badawczym. Szukamy odpowiedzi na klasyczne dla każdego Uniwersytetu pytania: jak żyć, jakim być człowiekiem, które są pytaniami o kulturę, o międzyludzkie relacje. Poszukujemy również odpowiedzi na pytanie z czego, za co żyć – i to jest pytanie o pracę, o los innych ludzi i świata. Wokół tych poszukiwań budujemy nasz zespół i nasz program. Uniwersytet w Teremiskach jest otwartą propozycją dla tych wszystkich młodych ludzi, którzy biorąc odpowiedzialność za rozwój własny, za swoje czyny i wybory, gotowi są także wziąć odpowiedzialność za los innych, za jakość świata, w którym żyjemy. Jakkolwiek może to brzmieć patetycznie, społecznikowskie myślenie, które tu proponujemy, ma długą i piękną tradycję. Jest to tradycja oświaty niezależnej, stworzona przez ludzi organizujących się w koła samokształceniowe, kluby dyskusyjne, amatorskie teatry, zespoły sportowe, spółdzielnie, wszechnice czy nieformalne uniwersytety. Wszystkie te działania tworzą więzi, przestrzeń dla spotkania się ludzi budujących swoją tożsamość i etos, tworzą język pozwalający opisać świat, w którym żyjemy i ten, w którym chcielibyśmy żyć.

Program Uniwersytetu ma przygotowywać do samodzielnego życia w miejscowościach, w których miejsc pracy jest bardzo niewiele. Gdzie trudno jest również prowadzić własną firmę, gdyż wysokie bezrobocie powoduje brak pieniędzy i nie ma komu sprzedać swoich produktów i usług. Ale świat XXI wieku stwarza nie



*Wykład Jacka Kuronia w jego mieszkaniu*

tylko nowe zagrożenia, ale również nowe możliwości i te możliwości musimy umieć wykorzystać. Rozwój technologii, to co nazywamy transformacją ustrojową w Polsce i globalizacją na świecie, wszystko to generuje nowe potrzeby społeczne, które domagają się zaspokojenia – a to oznacza nowe miejsca pracy, które ktoś musi zorganizować. W odpowiedzi więc na te wyzwania budujemy program edukacyjny, który pomoże nam organizować się do pracy i tworzyć nowe zawody. Naszym celem jest stworzenie takiego modelu edukacji nieformalnej, który z jednej strony stanie się propozycją edukacyjną dla tych, których nie stać na naukę w sektorze edukacji formalnej, z drugiej zaś strony budować będzie kapitał kulturowy i społeczny w miejscach, które tego potrzebują. Mówiąc konkretnie: kandydatom na nasz Uniwersytet proponujemy program edukacyjno-formacyjny przygotowujący do pracy w zawodzie animatora rozwoju i przedsiębiorcy społecznego. Wyobrażamy sobie, że absolwenci Uniwersytetu Powszechnego w Teremiskach będą przygotowani do tego, aby animować rozwój swoich wsi, miasteczek czy blokowisk, działając w strukturze społecznej (stowarzyszeniu, fundacji czy spółdzielni) bądź w strukturze administracyjnej (mamy nadzieję, że samorządy dostrzegą szansę, jaką dla rozwoju społeczności lokalnej będą stanowić dobrze, nowocześnie wykształceni młodzi społecznicy i stworzą im stanowiska pracy). Przedsiębiorcy społeczni, to ludzie prowadzący działalność gospodarczą i społeczną na konkurencyjnym rynku i utrzymujący się z tej działalności. Tym się różnią od osób działających według zasad czystej komercji, że pracują w zespole partnerskim, wspólnie uczestniczą w zarządzaniu, a wypracowany dochód tworzy nie tylko ich zysk

osobisty, ale również zysk społeczny inwestowany w rozwój wspólnoty i nowe miejsca pracy.

Uniwersytet powstał cztery lata temu. Studia, jak na każdym uniwersytecie, trwają pięć lat. W pierwszym roku uczymy się i mieszkamy w drewnianej, starej szkole we wsi Teremiski na Podlasiu. Szkołę kupił dla potrzeb Uniwersytetu dziennikarz „Gazety Wyborczej” i przyrodnik Adam Wajrak za swoje udziały w akcjach Agory i jest to jeden z ważnych przykładów solidarności społecznej. W kolejnych latach studiów spotykamy się na sesjach zjazdowych w Warszawie, a aulę Uniwersytetu Powszechnego stanowi pokój założyciela Uniwersytetu – Jacka Kuronia, w jego mieszkaniu na Żoliborzu. Spotykamy się tam na wykładach i zajęciach seminaryjnych, zjeżdżając się z różnych stron Polski. Jak będą wyglądały dalsze lata, na czym będą polegać nasze dyplomy, to się dopiero okaże – jesteśmy uniwersytetem „samouczącym się” i „samoorganizującym się”, a to jest początek naszej drogi.

Program Uniwersytetu służy zarówno zdobyciu kompetencji i umiejętności potrzebnych do aktywnego i twórczego uczestniczenia w kulturze, pokazywaniu piękna i uświadamianiu problemów wynikających z różnorodności świata, jak i zainicjowaniu budowy własnej tożsamości opartej na postawie otwartości, szacunku wobec innych ludzi, odpowiedzialności za świat. Przygotowując się do twórczego rozwiązywania wyzwań współczesności, chcemy znać i umieć wykorzystać dorobek kulturowy i cywilizacyjny przeszłości. Aby samodzielnie myśleć, pokierować swoim życiem, odnaleźć się we wspólnocie, a właściwie umieć ją stworzyć, potrzebna jest wiedza pozwalająca zrozumieć zjawiska zachodzące w świecie i różne sposoby widzenia świata. Jeśli chodzi o przyszłość, to na zajęciach z Jackiem Kuroniem nauczyliśmy się, że przyszłość świata zależy od tego, czy ludzie będą umieli tworzyć i kochać, tzn. tworzyć świat w miłości. Dlatego projektując przyszły model edukacji czy przedsiębiorczości społecznej pamiętamy, że trzeba go tworzyć we współdziałaniu, a nie w rywalizacji. Kolejne obszary tematyczne obejmują edukację przyrodniczą, wszystko to, co dotyczy zarządzania własnym rozwojem oraz blok zagadnień składających się na wiedzę i umiejętności animatora rozwoju, przedsiębiorcy społecznego i nauczyciela-przewodnika.

Zdajemy sobie sprawę, że edukacja, która będzie zdolna odpowiedzieć na wyzwania, przed którymi stoi świat, wymaga zmiany paradygmatu. Najkrócej mówiąc trzeba wypracować nowy model kształcenia, w którym nauczyciel będzie „przewodnikiem”, będzie uczył uczenia się (planowania rozwoju, metod i technik zdobywania wiedzy, stawiania celów, samooceny), uczeń zaś będzie umiał budować holistyczny obraz rzeczywistości i własną strukturę wiedzy, będzie kształcił wyższe umiejętności poznawcze (myślenie krytyczne, myślenie twórcze), będzie umiał współdziałać z innymi, gdyż społeczeństwo informacyjne to społeczeństwo współpracy.

To jest teoria, pytanie brzmi, jak to wykonać w praktyce. Przyjęliśmy, że kluczowe dla realizacji naszych celów edukacyjnych są metody: meto-



Wyprawa rowerowa z Teremisek do Sejn pograniczem wschodniej Polski



Wręczenie indeksów podczas Inauguracji Roku Akademickiego 2005/2006

da domowa w połączeniu z metodą zadaniową, warsztatu twórczego i terenową oraz oczywiście klasyczna – akademicka. Metoda domowa wynika z przyjętego w naszym Uniwersytecie sposobu pracy szkoła – dom, polega na bezpośredniej konfrontacji z rzeczywistością, która narzuca wielorakie pytania i stawia problemy. W tej metodzie opieramy się na naturalnym przyswajaniu wiedzy, przyjmowaniu postaw, odnajdywaniu i naśladowaniu wzorów dzięki wzajemnemu zaufaniu, poczuciu wspólnego losu, bliskości i szacunku. Dzieje się to podczas zwykłego, codziennego życia, wspólnych działań domowych (sprzątania, zakupów, gotowania, dbania o sprzęty i rośliny, projektowania wydatków, rozliczania), codziennych rozmów, organizacji czasu, obchodzenia świąt i uroczystych dni, wspólnego czytania, śpiewania, spacerowania, przyjmowania gości, wspólnego pokonywania kłopotów, rozwiązywania konfliktów. Metoda zadaniowa polega na postawieniu sobie zadania, zaplanowaniu go, realizacji, rozliczeniu, samoocenie i naniesieniu poprawek. Stawiamy sobie zadania większe i mniejsze, zwyczajne i nadzwyczajne. Jacek Kuroń – nasz pierwszy rektor – mówił, że zadanie powinno lekko wykraczać poza granice naszych możliwości, czyli być wyzwaniem dla intelektu, pracowitości, organizacji pracy, a równocześnie być możliwe do realizacji. W metodzie zadaniowej chodzi



o to, aby nauczyć się pracować naprawdę, czyli starannie i najlepiej jak się potrafi, umieć dla realizacji zadania zbudować współpracujący zespół, wykorzystać indywidualne możliwości wszystkich członków zespołu, nauczyć się przyjmować rolę raz przewodnika grupy, a innym razem umieć się podporządkować, no i co dla tej metody kluczowe – w trakcie realizacji zadania zdobywać wiedzę i umiejętności potrzebne do jego wykonania. Nasz Uniwersytet w Teremiskach jest rezultatem pracy metodą zadaniową, posługujemy się tą metodą ucząc się animacji działań czy przedsiębiorczości (np. ćwiczymy nasze umiejętności organizatorskie przygotowując wakacje w mieście dla dzieci ze wsi i miasteczek, z których pochodzimy). Metoda warsztatu twórczego odwołuje się do szerokiej definicji pojęcia warsztatu. Warsztaty mają stymulować procesy twórcze, stwarzać możliwości własnej ekspresji, pokazywać szansę i tworzyć przestrzeń, w której może się pojawić odwaga tworzenia. Twórczość nie jest sprawą tylko wielkich kreacji, nie jest oderwana od życia, ale jest elementarną sprawą dla każdego z nas, sposobem przeżywania codzienności, czerpania z niej, odbierania, nie odnosi się tylko do wytworów, ale przede wszystkim do postaw i czynności we wszystkich sferach życia człowieka. Metoda terenowa posługuje się przede wszystkim formą wycieczki: zarówno krajoznawczej, przyrodniczej, jak i etnograficznej, kulturowej czy wizyty studyjnej. Wycieczka prócz korzyści poznawczych, aktywnego odpoczynku, swobody, doznań estetycznych, nawiązywania kontaktów, przynosi korzyści również w sferze budowy świata wartości, kształtowanie postaw pomocy, życzliwości wobec drugiego człowieka, otwartości na innych ludzi i inne kultury. Do metody terenowej należy również działanie na rzecz wspólnoty lokalnej oraz opieka nad przyrodą (program ochrony płazów, zapobieganie kłusownictwu w Puszczy Białowiejskiej, ochrona ptaków). Pracujemy również metodą akademicką, czyli posługujemy się formą wykładu i seminarium. Jest to metoda żywego słowa, w której duch przekazu jest tak samo ważny jak jego treść, a profesor jest nie tylko badaczem prawdy, ale również nosicielem wartości. Metoda akademicka buduje warsztat pracy pozwalający naszym studentom szukać odpowiedzi na postawione pytania dotyczące świata, człowieka, bytu, na samodzielnym – choć pod opieką profesorów – dochodzeniu do prawdy.

Uniwersytet mieści się we wsi Teremiski na Podlasiu, jest szkołą, ale zarazem domem (nie internatem!), w którym czas nie dzieli się na czas w szkole i na czas prywatny. Zajęcia uniwersyteckie przeplatają się z zajęciami domowymi. Uniwersytet nie zatrudnia „personelu”, prowadzenie dużego domu jest okazją do zdobywania wiedzy z zakresu przedsiębiorczości, organizacji pracy indywidualnej i zespołowej, ochrony środowiska, estetyki, kultury kulinarnej.

Zespół Uniwersytetu to 22 studentów i studentek, Katarzyna i Paweł Winiarscy, którzy Uniwersytet

prowadzą, asystentki Kamila Spychalska i Dorota Borodaj oraz przyjeżdżający z Warszawy wykładowcy. Zadaniem tego zespołu jest stworzyć przestrzeń dla współdziałania, tworzenia międzyludzkich więzi. Żyjemy w świecie współzależnym, w którym współpraca i świadczenie wzajemnej pomocy są integralną częścią ludzkiego istnienia, a nawet jego warunkiem. Sukces każdego przedsięwzięcia zależy nie tylko od inteligencji poszczególnych jednostek biorących w nim udział, ale od tego, jak dobrze członkowie grupy współpracują ze sobą. Szkołę naszą, mającą przygotowywać do życia, opieramy na współdziałaniu, odrzucając stary model oparty na rywalizacji.

Uniwersytet Powszechny im. Jana Józefa Lipskiego jest instytucją społeczną. Nasi studenci w pierwszym roku studiów nie ponoszą żadnych kosztów. Ich nauka i życie finansowane są ze środków zgromadzonych przez Fundację „Pomoc Społeczna SOS” i Fundację Edukacyjną Jacka Kuronia. Koszty życia i nauki studentów, których rodzice bądź dziadkowie przepracowali co najmniej 3 lata w Państwowych Gospodarstwach Rolnych, pokrywa Agencja Nieruchomości Rolnych. W drugim i kolejnych latach nauki studenci korzystają z pomocy Fundacji, która wynajmuje dom w Warszawie i ponosi koszty jego eksploatacji, ale na swoje wyżywienie zarabiają sami. W poszukiwaniu pracy w Warszawie wspierani są przez program doradztwa zawodowego prowadzony na naszym Uniwersytecie. Wielu studentów obok programu Uniwersytetu Powszechnego realizuje program edukacji formalnej, czyli studia na wyższych uczelniach, a ci którzy nie ukończyli wcześniej szkoły średniej robią matury.

Uniwersytet w Teremiskach jest propozycją rozwoju dla młodzieży, która chce się uczyć, a z powodu złej sytuacji materialnej rodziców nie może. Z powyższego wynika, że posiadanie pieniędzy nie jest warunkiem kształcenia się w naszym Uniwersytecie. Nie prowadzimy również egzaminów wstępnych sprawdzających wyniesioną ze szkoły wiedzę. Ponieważ jesteśmy instytucją nieformalną (niezarejestrowaną w Ministerstwie Edukacji) przyjmujemy na nasz Uniwersytet również osoby, które z powodów losowych (np. choroba w rodzinie, konieczność zajmowania się młodszym rodzeństwem itp.) nie ukończyły szkoły średniej i nie mają matur. Czy to znaczy, że niczego nie wymagamy od naszych kandydatów? Przeciwnie, wymagamy wiele. Przede wszystkim wymagamy zapału do nauki i chęci do pracy. Oczekujemy otwarcia się na nowe wyzwania oraz świadomości, że stawianych sobie celów nie osiągnie się łatwo, że trzeba będzie pokonać wiele trudności. Oczekujemy postawy życzliwości wobec drugiego, innego człowieka, chęci współdziałania. Oczekujemy również, że nasi przyszli studenci są gotowi pracować nad własnym charakterem i kształcić w sobie silną wolę<sup>1</sup>.

Jesteśmy pokoleniem, które wchodzi w dorosłe, samodzielne życie w warunkach licznych zagrożeń.

<sup>1</sup> Na przykład studenci Uniwersytetu w Teremiskach nie palą papierosów.

Zdajemy sobie sprawę z trudności, które trzeba przezwyciężyć. Sposobem na to, który przyjęliśmy jako zespół, jest kształcenie się i działanie. Jacek Kuroń pisał: *Wszystkie zagrożenia można uznać za pochodną ludzkiej aktywności i jej różnorodnych skutków. Człowiek nigdy jednak nie miał do czynienia z naturą inną niż uczłowieczoną – przynajmniej przez sam kontakt ze środowiskiem. Wszelki kontakt jednostki ludzkiej z przyrodą dokonuje się poprzez aktywność (...) Podobnie wszelki kontakt z drugim człowiekiem wymaga aktywności i – choćby w ograniczonym stopniu – zaangażowania uczuciowego (...)* Rzecz jasna, aktywne pośrednictwo niezbędne jest także dla przyswojenia książek, nauki, edukacji. Jedyne zatem co na pewno wiemy o naszym ludzkim otoczeniu, to tyle, że jest ono ludzką aktywnością – jej wytworem bądź skutkami (...) Aby żyć, ludzie muszą wspólnie – w grupach małych i dużych – porozumiewać się i podejmować działania mające na celu panowanie nad swoją aktywnością, otoczeniem materialnym i społecznym. Zapobiec zagrożeniom – aktualnym i przewidywanym – mogą tylko o tyle, o ile panują nad swoją aktywnością.

### **Program Uniwersytetu Powszechnego im. Jana Józefa Lipskiego w Teremiskach**

#### **Dyscypliny akademickie:**

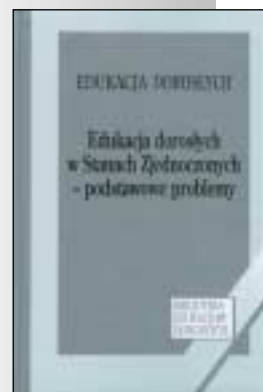
- 1. Wiedza o przeszłości**  
Wielkie epoki historyczne  
Historia idei i ruchów społecznych  
Świadkowie historii  
Historia filozofii  
Historia literatury  
Świadkowie historii
- 2. Rozumienie współczesności**  
Wiedza o XXI wieku  
Nauka o demokracji  
Podstawy wiedzy o gospodarce  
Społeczeństwo informacyjne  
Prawa człowieka i prawa ziemi  
Wydarzenia bieżące

#### **Nauki stosowane:**

- 1. Praca nad rozwojem własnym i relacjami z innymi ludźmi**
- 2. Uczestnictwo w kulturze**  
Kultura języka – warsztat pracy z tekstem  
Edukacja kulturowa  
Warsztaty teatralne  
Poznanie muzyki  
Twórczość z pomocą narzędzi multimedialnych  
Literatura współczesna
- 3. Człowiek w świecie przyrody**  
Edukacja prozdrowotna  
Edukacja ekologiczna  
Warsztaty przyrodnicze
- 4. Ekonomia społeczna**  
Animacja działań społecznych  
Animacja działań lokalnych  
Przedsiębiorczość praktyczna  
Kurs pedagogiczny: Nauczyciel XXI
- 5. Języki obce: angielski i francuski**

## POLECAMY

**Anna Frąckowiak  
Krystyna Pleskot-Makulska  
Józef Pólturzycki  
Edukacja dorosłych  
w Stanach Zjednoczonych  
– podstawowe problemy  
Akademickie Towarzystwo  
Andragogiczne  
Płock–Warszawa 2005**



Jest to najnowsza polskojęzyczna publikacja, prezentująca najważniejsze zagadnienia amerykańskiej edukacji dorosłych. Opracowana na podstawie źródeł oraz informacji zgromadzonych przez instytucje badawcze UNESCO i inne zagraniczne ośrodki naukowe, a także na podstawie osobistych doświadczeń autorów zebranych w trakcie pobytów w Stanach Zjednoczonych. Stany Zjednoczone to przykład progresywnego systemu edukacyjnego dostosowanego do potrzeb nowoczesnego społeczeństwa zróżnicowanego demograficznie. Polecana książka składa się z 8 rozdziałów poświęconych m.in. takim zagadnieniom, jak: powstanie i rozwój systemu edukacji dorosłych, instytucje oferujące edukację dorosłych, edukacja na odległość, kształcenie specjalistów edukacji dorosłych czy teoria edukacji dorosłych i badania naukowe. W pracy zawarta została obszerna bibliografia tekstów amerykańskich i polskich, która ma m.in. umożliwić osobom zainteresowanym poszerzeniem wiedzy. Celem publikacji jest dostarczenie pożytecznych, ważnych i ciekawych informacji dotyczących kształcenia dorosłych w amerykańskim systemie edukacji. Skierowana jest ona do specjalistów edukacji dorosłych i osób zainteresowanych tą tematyką. Publikacja dystrybuowana m.in. przez Akademickie Towarzystwo Andragogiczne, więcej informacji na: <http://www.ata.edu.pl>.

### **„Adult Education and Development“**

Czasopismo o charakterze międzynarodowym, wydawane przez Institute for International Cooperation of the German Adult Education Association w języku angielskim, hiszpańskim i francuskim. Prezentuje ono głównie artykuły dotyczące problematyki edukacji dorosłych, jej praktyki oraz najnowszych badań w tym zakresie. Koncentruje się przede wszystkim na takich zagadnieniach, jak: analfabetyzm i edukacja elementarna, systemy edukacji dorosłych i ich uczestnicy, edukacja kobiet; zastosowanie nowoczesnych technologii w edukacji; edukacja środowiskowa i zdrowia. Celem pisma jest przedstawienie obrazu edukacji ustawicznej na całym świecie ze szczególnym uwzględnieniem krajów rozwijających się w Afryce, Azji, i Ameryce Łacińskiej, dzięki zamieszczeniu aktualności, fachowych analiz oraz wyników badań. Czasopismo wydawane jest dwa razy do roku i rozprawdane w ponad 150 krajach na świecie. Dostępne jest także w wersji internetowej, co umożliwia zapoznanie się z jego zawartością szerszej grupie czytelników z całego świata. Więcej informacji na: <http://www.iiz-dvv.de/englisch>.

# XXXI Międzynarodowa Konferencja EUCEN

Zbigniew Wiśniewski

W dniach 18–20 maja 2006 r. w Akademii Morskiej w Gdyni odbyła się XXXI Międzynarodowa Konferencja EUCEN (*European Universities Continuous Education Network*)<sup>1</sup>.

EUCEN jest organizacją zrzeszającą ponad 220 uczelni z krajów członkowskich Unii Europejskiej, która działa na rzecz promocji i rozwoju uniwersyteckiego kształcenia ustawicznego i należy do najbardziej aktywnych stowarzyszeń naukowych. Wśród członków stowarzyszenia jest 5 polskich uczelni.

Podobnie jak poprzednie edycje konferencji EUCEN, także i ta poświęcona była głównie zarządzaniu kształceniem ustawicznym na uczelniach oraz projektem finansowanym z funduszy UE, obejmującym różne aspekty rozwoju kształcenia ustawicznego.

W konferencji wzięło udział około 90 uczestników z 15 krajów Europy i Azji, reprezentujących uczelnie, uniwersyteckie ośrodki kształcenia ustawicznego, instytucje zarządzające kształceniem oraz ośrodki pozarządowe promujące kształcenie ustawiczne. Wśród uczestników było 11 rektorów i prorektorów uniwersytetów z Austrii, Francji, Hiszpanii, Szwajcarii i Włoch, a także przedstawiciel Dyrektoriatu Edukacji i Kultury Komisji Europejskiej, Friedrich Wittib.

W odróżnieniu od większości konferencji naukowych, których uczestnicy wysłuchują znacznej liczby referatów i komunikatów, mając zwykle po kilka minut na dyskusję i komentarze, formuła konferencji EUCEN kładzie nacisk na bezpośrednią wymianę myśli i poglądów w grupach uczestników zainteresowanych poszczególnymi tematami. Stąd niewielka liczba wystąpień plenarnych i przeniesienie dyskusji na zajęcia warsztatowe nawiązujące tematem do myśli przewodniej konferencji, która brzmiała: *Uczelnie dla regionu – kształcenie ustawiczne w społeczeństwie opartym na wiedzy*.

W ramach konferencji odbyły się 3 sesje plenarne oraz 10 spotkań warsztatowych. Podczas sesji plenarnych wygłoszono 8 referatów. Pierwszy z nich, przedstawiony przez Inę Grieb, dyrektora Centrum Kształcenia Ustawicznego Uniwersytetu w Oldenburgu, zawierał analizę i komentarze do myśli przewodniej konferencji. Kolejny, wygłoszony przez przedstawicielkę Ministerstwa Edukacji Narodowej, prezentował *Narodową strategię rozwoju kształcenia ustawicznego do r. 2010*. W dalszej części Alicja Jurgiel (Uniwersytet Gdański) w referacie pt. *From teaching to learning. Adult educator as being creator of citizenship?* skoncentrowała się na rozważaniach na temat funkcji nauczyciela i wykładowcy w pojmowaniu postaw obywatelskich. Pozostałe wystąpienia plenarne dotyczyły doświadczeń czterech krajów (Francji, Hiszpanii, Litwy, Chin) z zakresu regionalnych rozwiązań systemów kształcenia ustawicznego.

Na szczególną uwagę zasługuje wystąpienie Friedricha Wittiba, który mówił o najbliższych planach oraz strategii Komisji Europejskiej w dziedzinie promowania kształcenia ustawicznego, koncentrując się zwłaszcza na barierach we współpracy między krajami członkowskimi UE.

Spośród licznych spotkań warsztatowych cztery poświęcono analizie realizacji projektów europejskich koordynowanych przez EUCEN (projekty EQUIPE, BeFlex i DOLCETA). Są one realizowane wspólnie z uczelniami partnerskimi i mają zasadnicze znaczenie dla integracji działań na rzecz kształcenia ustawicznego w krajach członkowskich UE. Przedmiotem jednego z warsztatów było także przedstawienie zarządzania projektem KNOW, realizowanym przez cztery uczelnie z Trójmiasta, a dotyczącym opracowania i rozpowszechnienia kursów asynchronicznych, przeznaczonych do podnoszenia kwalifikacji lekarzy, nauczycieli i administratorów sieci komputerowych.

Konferencja EUCEN była okazją do konfrontacji systemów kształcenia ustawicznego w polskich uczelniach i uczelniach krajów członkowskich Unii Europejskiej. Określenie „konfrontacja” jest tu w pełni uzasadnione wobec zasadniczej różnicy w organizacji uniwersyteckiego kształcenia ustawicznego. W polskich uczelniach kształcenie na studiach zaocznych, wieczorowych, podyplomowych, jak i na kursach specjalistycznych, realizowane jest niezależnie przez wydziały. Natomiast w większości uczelni europejskich te formy studiów prowadzone są przez uczelniane centra kształcenia ustawicznego, posiadające własne środki finansowe i techniczne oraz odrębną administrację, a zatrudniające jedynie kadrę dydaktyczną uczelni macierzystej do prowadzenia zajęć. O tym m.in. mówiono podczas zajęć warsztatowych poświęconych zarządzaniu kształceniem ustawicznym.

Podczas konferencji odbyło się także walne zgromadzenie członków EUCEN, podczas którego dokonano wyboru nowego prezydenta stowarzyszenia. Funkcję tę objął prof. Michel Feutrie z Francji. Nastąpiły też wybory uzupełniające do Komitetu Sterującego EUCEN. Należy nadmienić, że w dziewięcioosobowym Komitecie Sterującym zasiada przedstawiciel Akademii Morskiej w Gdyni.

Wśród uczestników konferencji została przeprowadzona ankieta podsumowująca naukowe i praktyczne efekty tego spotkania. Co jest budujące – zarówno jedne, jak i drugie zostały ocenione bardzo wysoko, co utwierdza w przekonaniu o słuszności organizacji przedsięwzięć tego typu<sup>2</sup>.

*Osoby zainteresowane materiałami z konferencji w wersji drukowanej i na CD proszone są o kontakt z autorem pod adresem [zbigniew@am.gdynia.pl](mailto:zbigniew@am.gdynia.pl).*

<sup>1</sup> Można jednak z przykrością stwierdzić, iż wśród międzynarodowych konferencji naukowych, jakich obecnie odbywa się bardzo wiele (często w tym samym terminie), konferencja EUCEN pozostała w kraju niemal niezauważona, choć informacje o niej dostępne były zarówno na stronie internetowej Akademii Morskiej ([www.am.gdynia.pl](http://www.am.gdynia.pl) – konferencje), jak i na stronie stowarzyszenia EUCEN ([www.eucen.org](http://www.eucen.org)).

<sup>2</sup> Oceniając przebieg spotkania nie sposób jednak nie zauważyć niewielkiego zainteresowania centralnych i regionalnych instytucji zarządzających oświatą zagadnieniami będącymi przedmiotem konferencji, które są przecież niezmiernie istotne dla całego społeczeństwa.



## Pomocna dłoń zaufania

Katarzyna Królak-Wyszyńska

*Jak nakłonić ludzi, aby dzielili się tym, co wiedzą? Czy wystarczy usunąć ściany między pokojami? Czy trzeba organizować kursy „budowania silnych więzi”? Pytań takich można stawiać wiele. Spróbujmy znaleźć odpowiedzi przynajmniej na niektóre z nich.*

### Nawiązywanie relacji

Wiele organizacji przykładą dużą wagę do stwarzania warunków, w których nawiązywane są nieformalne kontakty między pracownikami, ponieważ sprzyjają one dzieleniu się wiedzą. Rozpoczyna się to często już od pierwszych dni pracy w danej organizacji – służą temu programy dla nowo zatrudnionych pracowników, które zwykle składają się z kilku kluczowych elementów. Po pierwsze, zawierają zbiór „firmowych kierunkowskazów”, które pozwalają sprawniej się poruszać, lepiej rozumieć sprawy organizacji, są to m.in.: wizja, misja, cele strategiczne, podstawowe wartości uznane za istotne, procedury administracyjne, obowiązki i przywileje pracowników itp. Po drugie, w wielu organizacjach spotkania takie pełnią funkcję wprowadzenia nowego pracownika do „klubu”, albo „wielkiej rodziny”, która rozpoczyna opiekę, czuwa nad pierwszymi krokami i wspiera w razie potrzeby. Świadomość, że jest się częścią, i to istotną, dobrze zorganizowanej całości daje poczucie bezpieczeństwa i buduje lojalność wobec firmy<sup>1</sup>. Sprzyja temu np. spotkanie z członkiem zarządu i możliwość zadawania pytań na dowolny temat. Po trzecie, celem takiego

szkolenia jest umożliwienie nawiązania kontaktów nieformalnych poprzez zapewnienie wspólnych pozytywnych doświadczeń, emocji i przeżyć. Takie „pierwsze” w nowym otoczeniu znajomości okazują się cennymi kanałami informacyjnymi, które skracają czas i koszt gromadzenia informacji i wiedzy przez cały okres pracy w danej organizacji, a nawet dłużej.

Program dla nowych pracowników to tylko jeden z wielu przykładów, w jaki organizacja może wspierać nawiązywanie nieformalnych relacji między pracownikami, do których można zaliczyć także mentoring, wyjazdy integracyjne, szkolenia, pracę w zespołach międzydepartamentalnych, wspólnoty praktyków i inne. Nie ulega bowiem wątpliwości, że od tego, kogo znamy, zależy to, co wiemy. Co więcej, odwrócenie tej tezy niesie kosztowne konsekwencje – złe relacje mogą zablokować jakikolwiek transfer wiedzy<sup>2</sup>. Skoro relacje są tak ważne, to co może stanowić o dobrych i efektywnych relacjach? Niektóre badania sugerują, że transfer wiedzy opiera się na „silnych więziach”, czyli na relacjach, które charakteryzują się bliskością oraz częstymi interakcjami<sup>3</sup>. Elementem sprzyjającym interakcjom jest częsta komunikacja pomiędzy osobą poszukującą i dostarczającą wiedzę, dzięki czemu pojawia się wspólne rozumienie i kontekst<sup>4</sup>. Silne więzi uważane są za istotne, ponieważ zwiększają dostępność osób oraz chęć bycia pomocnym<sup>5</sup>. W istocie, wiele badań pokazało, że silne więzi są korzystne, ponieważ sprzyjają utrzymaniu użytecznej wiedzy.

<sup>1</sup> Więcej o dodatniej korelacji pomiędzy opieką ze strony organizacji, a skłonnością pracowników do dzielenia się wiedzą w: Ch.Y. Wah i in., *Theorizing, Measuring, and Predicting Knowledge Sparing Behavior In Organizations – A Social Capital Approach*, Proceedings of the 38<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences – 2005.

<sup>2</sup> G. Szulanski, *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, „Strategic Management Journal” 1996, nr 17 (zima), s. 27–34.

<sup>3</sup> B. Uzzi, *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, nr 42, s. 35–67; W. Tsai, S. Ghoshal, *Social capital and value creation: The role of intrafirm networks*, „Academy of Management Journal” 1998, nr 41, s. 464–467; M.T. Hansen, *The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits*, „Administrative Science Quarterly” 1999, nr 44, s. 82–111.

<sup>4</sup> G. Szulanski, dz. cyt.; K.D. Joshi, S. Sarker, *Knowledge Transfer Among Face-to-Face Information Systems Development Team Members: Examining the Role of Knowledge, Source, and Relational Context*, Proceedings of the 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences, 2004.

<sup>5</sup> D. Krackhardt, *The strength of strong ties: The importance of philos in organizations*, 1992, [w:] D.Z. Levin, R. Cross, A.C. Abrams, *The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust In Effective Knowledge Transfer*, 2002.

### Budowanie zaufania

Czy wystarczą silne więzi? Autorzy kolejnego badania twierdzą, że to nie silne więzi same w sobie niosą korzyść dla wymiany wiedzy, ale towarzyszące im zaufanie odpowiada za efektywny transfer wiedzy. Zaufanie to – jak mówią Mayer, Davis i Schoorman<sup>6</sup> – *chęć drugiej osoby do odstąpienia się*<sup>7</sup>. Zaufanie stwarza takie warunki, w których osoba poszukująca wiedzy pobiera i przetwarza nową wiedzę w sposób pozwalający jej na podjęcie działania<sup>8</sup>. Silne więzi bowiem nie muszą być jednoznaczne z zaufaniem. Rozważmy sytuację, w której silne więzi i związana z nimi częstość interakcji są wynikiem współzależności pracy będącej poza kontrolą i wpływem poszczególnych osób. Mamy więc wówczas do czynienia z relacją charakteryzującą się silnymi więziami, ale pozbawioną zaufania między osobami, które zmuszone są razem pracować. Levin i inni określili tę grupę relacji jako *silne więzi o niepełnym zaufaniu*<sup>9</sup>. Przeprowadzili badania w trzech firmach z różnych branż i z różnych krajów, były to: amerykański oddział firmy farmaceutycznej, brytyjski bank oraz kanadyjska firma naftowa. Badanych było 127 menedżerów średniego szczebla, których praca wymagała intensywnego wykorzystania wiedzy (B&R, modelowanie finansowe, poszukiwanie ropy naftowej), i którzy w dużym stopniu polegali na kolegach jako źródle informacji niezbędnych do rozwiązywania problemów oraz koordynowania pracy innych osób. Siła więzi badana była na podstawie trzech wymiarów – bliskości relacji w pracy, częstotliwości komunikacji oraz zakresu typowych interakcji. Badanie poziomu zaufania opierało się łącznie na pięciu wymiarach:

- czyjejs stałej dbałości i czuwania nad cudzymi interesami;
- czyjejs gotowości do zmiany planów w celu upewnienia się, że ktoś nie został zraniony;
- uczuciu, że komuś zależy na tym, co dzieje się z drugą osobą;
- przekonaniu o profesjonalizmie i oddaniu danej osoby w pracy;
- braku powodów do wątplenia w kompetencji i przygotowanie danej osoby.

18% zbadanych relacji (najpierw każdy respondent wskazał 10–15 osób, z których potem wybrał 4, dalej badane szczegółowo) to takie, w których siła więzi oceniona została powyżej średniej, zaś przynajmniej jeden badany wymiar zaufania – poniżej średniej. Te właśnie relacje Levin i inni nazywają *silnymi więziami*

*o niepełnym zaufaniu* i podają je jako dowód na to, że silnym więziom nie zawsze musi towarzyszyć wysoki poziom zaufania.

Interesująca z punktu widzenia przekazywania wiedzy jest taka sytuacja, w której zaufanie towarzyszy słabym więziom, czyli istotne jest to, co ludzie wiedzą, a nie jak często się kontaktują. Okazuje się, że słabe więzi pozwalają łatwiej dotrzeć do użytecznej informacji, ponieważ osoby, z którymi rzadziej się kontaktujemy mają z dużym prawdopodobieństwem dostęp do innych źródeł informacji niż nasze najbliższe otoczenie. Informacje od dostawcy, z którymi łączą nas słabe więzi najczęściej nie pokrywają się z tymi od dostawcy połączonego silnymi więziami. Widać więc, że zaufanie może być budowane „na odległość”, i między osobami, które nie rozmawiają ze sobą regularnie.

Dwa rodzaje zaufania<sup>10</sup> – zaufanie oparte na życzliwości oraz zaufanie oparte na kompetencjach – wydają się szczególnie istotne z punktu widzenia dzielenia się wiedzą. Pierwszy rodzaj mówi o sytuacji, w której istnieje przekonanie o chęci pomocy innym przez drugą stronę i niewykorzystywaniu okazji do czynienia szkody innym. Zaufanie oparte na życzliwości pozwala poszukującemu wiedzy zadawać pytania bez obawy o śmieszność czy utratę dobrego imienia. Dzięki temu daje poszukującemu możliwość zdobycia takiej wiedzy, którą jest w stanie wykorzystać i zastosować.

Zaufanie oparte na kompetencjach odnosi się natomiast do sytuacji, w której istnieje przekonanie, że druga osoba posiada w danym temacie odpowiedni zakres wiedzy i umiejętności. Zaufanie oparte na kompetencjach pozwala osobie poszukującej wiedzy wierzyć, że osoba będąca jej źródłem wie o czym mówi. To skłania poszukującego do uczenia się.

Niektórzy badacze podają definicję reputacji, która jest bardzo zbliżona do definicji zaufania opartego na kompetencjach. Zdaniem Lucasa<sup>11</sup> *reputacja to opinia innych o możliwościach danej osoby do świadczenia usług, których oczekuje się w procesie przekazywania wiedzy*<sup>12</sup>. Reputacja może być oceniana na podstawie wcześniejszych doświadczeń lub informacji od trzeciej strony o jej wcześniejszych doświadczeniach z daną osobą. Reputacja w procesie transferu wiedzy jest cechą istotną zarówno z punktu widzenia dostawcy, jak i odbiorcy wiedzy. Lucas twierdzi, że dostawca wiedzy podejmuje decyzję o podjęciu trudu dostarczenia wiedzy w oparciu o to, co wie o odbiorcy,

<sup>6</sup> R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, *An integration model of organizational trust*, „Academy of Management Review” 1995, nr 20, s. 709–734.

<sup>7</sup> W oryginale: *the willingness of a party to be vulnerable*.

<sup>8</sup> L.C. Abrams, R. Cross, E. Lesser, D.Z. Levin, *Nurturing Interpersonal Trust for Knowledge Intensive Work*, 2003.

<sup>9</sup> W oryginale: *not-fully-trusted strong ties*.

<sup>10</sup> R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, dz. cyt.

<sup>11</sup> L.M. Lucas, *The impact of trust and reputation on the transfer of best practices*, „Journal of Knowledge Management” 2005, tom 9, nr 4, s. 87–101.

<sup>12</sup> W oryginale: *reputation is the opinion of others about the ability of someone to provide the services expected in knowledge transfer activities*.

czyli w oparciu o reputację odbiorcy (innymi słowy w oparciu o zaufanie do odbiorcy wynikające z jego kompetencji).

Warto zauważyć, że te dwa rodzaje zaufania – oparte na życzliwości oraz na kompetencjach – mogą istnieć niezależnie. Wyobraźmy sobie sytuację, w której pracownik jest pewny, że są ludzie, którzy chętnie mu pomogą, ale ludzie ci mogą nie mieć potrzebnej wiedzy lub umiejętności. Podobnie, gdy pracownik jest przekonany, że jego współpracownik posiada wiedzę mu potrzebną, ale nie może liczyć na jego pomoc w momencie, w którym oczekuje tej pomocy. Ta rozłączność ujawnia się również przy analizowaniu obszarów, w których zaufanie jest pomocne, jak też czynników, które wpływają na budowanie zaufania.

Z badań wynika, że zaufanie oparte na kompetencjach jest szczególnie istotne, kiedy wiedza, która ma być przekazana jest złożona, cicha<sup>13</sup>, trudna do weryfikacji, zaś warunki działania skomplikowane i niejednoznaczne. Natomiast zaufanie oparte na życzliwości, sprzyja transferowi zarówno wiedzy jawnej, jak i cichej. Jeśli bowiem komuś nie ufamy i spodziewamy się, że może nas skrzywdzić, to będziemy pełni podejrzeń i oporów wobec wszystkiego, co dana osoba mówi, niezależnie od tego, jak byłoby to proste czy skomplikowane. Jeśli to zaufanie jest głównym atrybutem relacji, który odpowiada za dzielenie się wiedzą, to warto zastanowić się nad tym, co sprzyja budowaniu zaufania? Dwa czynniki wpływające na zaufanie w kontekście dzielenia się wiedzą okazują się kluczowe zarówno dla zaufania opartego na kompetencjach, jak i na życzliwości: to wspólna wizja i wspólny język<sup>14</sup>. Daje to praktyczne wskazówki dla menedżerów – np. rozpoczynając projekt trzeba się upewnić, że cała grupa projektowa ma wspólną wizję, wspólne cele i posługuje się tą samą terminologią. W przeciwnym razie, poszczególni członkowie grupy mogą różnie interpretować mandat zespołu i nieświadomie podążać w różnych kierunkach. Kwestia języka dotyczy nie tylko terminologii fachowej, ale czasem nawet popularnych zwrotów czy słów, którym może być przypisywane różne znaczenie. Różne interpretacje, a co za tym idzie – wzajemne niezrozumienie, mają swoje źródła np. w różnych poziomach wykształcenia, pełnionych funkcjach czy pochodzeniu. Zapewnienie jednoznaczności i zrozumienia przekazu buduje pozytywne doświadczenia i prowadzi do wzrostu zaufania, zarówno w kontekście życzliwości, jak i kompetencji.

Abrams i inni odkryli jeszcze jeden czynnik wpływający na oba rodzaje zaufania – dyskrecję. Dyskrecja rozumiana jest jako przekonanie, że druga strona zachowa dla siebie kwestie poufne, związane z pytaniem i transferem wiedzy, jeśli będzie o to poproszona. Dyskrecja dotyczy więc w procesie transferu wiedzy

obu stron – zarówno dostawcy, jak i odbiorcy wiedzy. Badania pokazały, że ludzie, którzy potrafią zachować dla siebie poufne informacje lub dotrzymać norm ustalonych w procesie transferu wiedzy przez strony, postrzegani są jako bardziej godni zaufania.

Okazuje się, że zaufanie oparte na życzliwości może być budowane dodatkowymi atrybutami. Spośród wielu badanych elementów, takich jak np. wiek, płeć, podobieństwo funkcji, podobieństwo fizyczne, praca nad tym samym projektem, dostępność etc. wyłaniają się jeszcze dwa zasługujące na uwagę. Są to wspomniane wcześniej silne więzi i umiejętność słuchania. Tak więc, im częstsze kontakty i im bliższe relacje oraz im większa zdolność dostawcy wiedzy do słuchania drugiej strony, tym większy poziom zaufania opartego na życzliwości.

### Pogłębianie zaufania

Powyższe wyniki badań pozwalają zadać następane pytanie o charakterze bardziej praktycznym. Jak stworzyć warunki do rozwoju zaufania? Na podstawie cytowanych wyników badań można wnioskować, że organizacja powinna dążyć do stworzenia klarownej wizji, która zawierałaby cele strategiczne, rozumiane i przyjmowane jako własne przez pracowników, oraz systemu wartości określającego pożądane i cenione w organizacji zachowania. Niezbędne wydaje się też rozwijanie komunikacji wewnętrznej, której zadaniem jest między innymi budowanie wspólnego zrozumienia tego, jak organizacja działa, co jest jej głównym źródłem tworzenia wartości, jak można ją rozwijać, jak realizować wspólne cele. Ponadto, można wnioskować, że w przypadku zaufania opartego na kompetencjach silne więzi między pracownikiem a organizacją (tzn. utożsamianie się z wizją, celami i wartościami) rekompensują brak silnych więzi interpersonalnych.

Jeśli wspólny język jest czynnikiem budującym zaufanie, to znaczy, że uzasadnione jest tworzenie wewnętrznego, specyficznego dla organizacji, unikalnego systemu zwrotów, nazw, skrótów, skojarzeń itp. Warto również poświęcać czas i pieniądze na jego promowanie i upowszechnianie. Dzięki temu, nawet osoby, które się nie znają i nie mają bliskich relacji będą miały większe poczucie wspólnoty interesów, większe poczucie bezpieczeństwa i większe zaufanie wobec pracowników tej samej organizacji.

Zadaniem organizacji powinno być również wskazywanie i wspieranie zachowań budujących zaufanie. Oznacza to np. uznawanie otwartości, wrażliwości i dyskrecji za istotną dla organizacji wartość; kształtowanie umiejętności aktywnego słuchania wśród pracowników; czy stwarzanie warunków, w których pracownicy mogliby śmiało zgłaszać swoje obawy, uwagi czy propozycje,

<sup>13</sup> Wiedza cicha, inaczej wiedza ukryta (*tacit knowledge*) jest trudno dostrzegalna i wyrażalna. Jest wysoce indywidualna i trudna do sformalizowania, przez co trudną ją komunikować, czy współdzielić z innymi. Wiedza cicha to subiektywny wgląd, intuicja, przeczucia zakorzenione w indywidualnym doświadczeniu, ideałach, wartościach czy emocjach.

<sup>14</sup> L.C. Abrams, dz. cyt.

w przekonaniu, że ich sprawy nie zostaną ujawnione w sposób niewłaściwy czy szkodzący im.

I wreszcie, warto budować przestrzeń spotkań – zarówno fizyczne, jak i wirtualne – warto stwarzać okazje do spotkań, tych formalnych i nieformalnych. Co prawda, częste interakcje nie zawsze gwarantują eksplozję zaufania, ale są one pretekstem do prowadzenia rozmów i dyskusowania kwestii istotnych dla wszystkich uczestników, budują wspólne doświadczenia i emocje, a te są już podstawą do narodzin zaufania. Stwierdzono również, o czym warto pamiętać, że zasób wiedzy transferowanej w grupach pracujących w oparciu o komunikację twarzą w twarz jest większy niż w grupach wirtualnych<sup>15</sup>.

### Podsumowanie

Z powyższego wynika, że organizacje, którym zależy na jak najlepszym wykorzystaniu posiadanego potencjału wiedzy powinny „inwestować” w szeroko

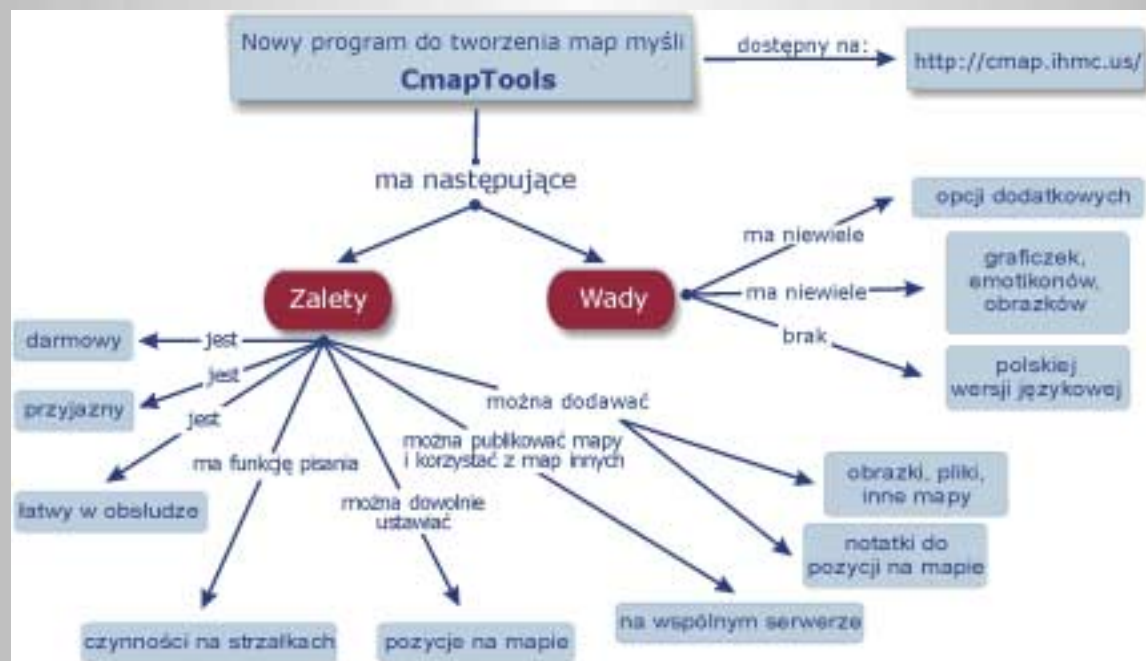
rozumiany system zarządzania wiedzą, którego ważnym elementem jest budowanie i wzmacnianie zaufania. Badania pokazują, że jest to jeden ze skutecznych sposobów wpływania na poprawę przepływu wiedzy między pracownikami i zwiększenia ich skłonności do dzielenia się wiedzą. Co ważne, wyzwanie to staje się coraz bardziej określone i konkretne, ponieważ coraz lepiej rozumiemy czynniki kształtujące zaufanie. Wspólna wizja, cele, wartości, jak również pewność, że inni w razie potrzeby zachowają dyskrecję dają pracownikom poczucie bezpieczeństwa, pozwalają budować wspólnotę ludzi otwartych i chętnych do przekazywania i przyjmowania wiedzy. Stwarzanie okazji do nawiązywania bliskich relacji między pracownikami, oraz kształcenie w nich umiejętności słuchania – dodatkowo wspierają wysiłki nad budowaniem zaufania, które jest niezwykle pomocne w tworzeniu organizacji uczącej się i dobrze zarządzającej wiedzą.

Bibliografia dostępna jest w wersji internetowej czasopisma.

Autorka ma trzynastoletnie doświadczenie w dziennikarstwie, zarządzaniu i doradztwie menedżerskim. Ukończyła studia MBA Oxford Brookes University. Główne obszary specjalizacji to komunikacja wewnętrzna, komunikacja społeczna, budowanie silnej kultury organizacyjnej opartej na otwartości i zaufaniu, planowanie strategiczne, zarządzanie wiedzą. Prowadziła projekty doradcze i szkoleniowe dla licznych firm i instytucji, a także dla partii politycznych. Jest współtwórcą Stowarzyszenia Praktyków Zarządzania Wiedzą.

<sup>15</sup> K.D. Joshi i inni, dz. cyt.

## POLECAMY





# Autorski model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Agnieszka Sopińska

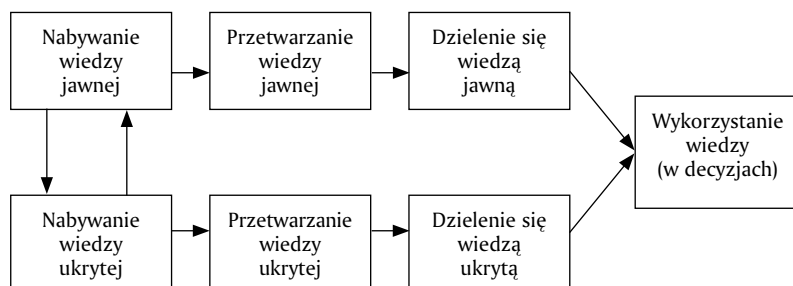
Piotr Wachowiak



W poprzednim wydaniu „e-mentora” zostały zaprezentowane podstawowe modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie<sup>1</sup>. Przegląd ten stanowił wstęp do przedstawionej poniżej propozycji autorskiego modelu<sup>2</sup>.

Poniższy rysunek obrazuje procesy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

**Rysunek 1. Autorski model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie**



Źródło: Opracowanie własne

## Nabywanie wiedzy jawnej

Nabywanie wiedzy jawnej polega na pozyskiwaniu informacji przez przedsiębiorstwo z różnych źródeł. Etap ten obejmuje:

- identyfikację potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa,
- proces gromadzenia informacji z różnych źródeł.

## Identyfikacja potrzeb informacyjnych w przedsiębiorstwie

Obejmuje ona tworzenie ogólnego katalogu informacyjnego oraz modelu kluczowych obszarów zainteresowań.

W obrębie tego katalogu można wyróżnić cztery główne grupy tematyczne potrzeb informacyjnych, będące obiektem zainteresowania wszystkich przedsiębiorstw. Należą do nich informacje dotyczące:

- szeroko pojętego otoczenia,
- działalności konkurentów,
- działalności partnerów,
- słabych i mocnych stron własnej firmy.

Potrzeby informacyjne dotyczące makrootoczenia obejmują między innymi zmiany w otoczeniu prawnym (reformy systemu podatkowego, zmiany w prawie pracy, standardach jakościowych, stawkach celnych, wprowadzenie koncesji itp.), zmiany polityki

fiskalnej państwa czy też prognozy wskaźników makroekonomicznych (stopa inflacji, stopa bezrobocia, wzrost gospodarczy).

Potrzeby informacyjne obejmujące konkurentów odnoszą się przede wszystkim do ich udziału w rynku oraz możliwości jego zwiększenia, planów rozszerzenia asortymentu, polityki cenowej, zmian jakości oferty produktowej, stopnia zadowolenia klientów z jakości obsługi, zasad kredytowania odbiorców czy obrotów rynkowych. Istotna jest również analiza

<sup>1</sup> W artykule tym autorzy popełnili oczywisty błąd dotyczący opisu modelu „spirali wiedzy”. Zarządzanie wiedzą na zasadzie spirali wiedzy to powtarzający się cykl czterech procesów konwersji wiedzy:

- internalizacji, czyli zmiany wiedzy dostępnej (formalnej) w wiedzę ukrytą (cichą),
- socjalizacji, czyli zmiany wiedzy ukrytej (cichej) w wiedzę ukrytą (cichą),
- eksternalizacji, czyli zmiany wiedzy ukrytej (cichej) w wiedzę dostępną (formalną),
- kombinacji, czyli zmiany wiedzy dostępnej (formalnej) w wiedzę dostępną (formalną).

<sup>2</sup> Autorski model zarządzania wiedzą stanowi połączenie trzech podejść do zarządzania wiedzą: modelu zasobowego, modelu japońskiego oraz modelu procesowego, które zostały scharakteryzowane w artykule w poprzednim numerze „e-mentora”.



# Autorski model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

kondycji finansowej oraz analiza słabych i mocnych stron konkurencji.

Z punktu widzenia strategii marketingowej macierzystego przedsiębiorstwa, niezwykle ważne są informacje o kampaniach reklamowych związanych z wprowadzaniem nowych produktów, zmiany postrzegania konkurenta przez jego klientów, jak również wszelkie trudności w rozszerzaniu oferty produktowej, wynikające z wewnętrznych słabości konkurenta.

Potrzeby informacyjne o działalności partnerów przedsiębiorstwa dotyczą zmian na rynkach zaopatrzenia – w tym związanych z cenami, pojawiającymi się nowościami technologicznymi, perspektywami podjęcia współpracy z nowymi partnerami (zwłaszcza liderami w dziedzinie technologii), a także zmian zachodzących po podażowej stronie na lokalnym rynku pracy. Kluczowe są także dane o rynkach zbytu – możliwościach ekspansji na nowe rynki, zmianach w strukturze i stopniu zaspokojenia potrzeb strony popytowej, jak również zmianach w kondycji finansowej odbiorców.

Przedsiębiorstwa zgłaszają także zapotrzebowanie na precyzyjne, usystematyzowane informacje dotyczące własnego wnętrza – w tym przede wszystkim na profil słabych i mocnych stron firmy (analiza SWOT), jego oferty produktowej i cenowej, zwłaszcza w zestawieniu z ofertą konkurentów.

## Model kluczowych obszarów zainteresowania

W celu zdefiniowania i ustalenia kluczowych obszarów zainteresowań informacyjnych wiele przedsiębiorstw korzysta z metody Key Intelligence Topics (KIT). Opiera się ona na interaktywnym dialogu z głównymi decydentami za pomocą ankiet.

Przeprowadzenie ankiet na szczeblu kierowniczym firmy pozwala wyodrębnić krytyczne obszary zainteresowania i ustalić priorytety w zgłaszanym zapotrzebowaniu na informacje. Wyniki badań umożliwiają odpowiednie zaprojektowanie procesu zaopatrywania w informacje, jak również zaplanowanie optymalnego kształtu jednostki wywiadu – liczby jego pracowników, ich umiejętności, a także kwestii współpracy z zewnętrznymi źródłami informacji.

Formularze ankietowe, na wynikach których bazuje proces, dotyczą z zasady trzech kluczowych obszarów:

- decyzji i działań strategicznych,
- kwestii wczesnego ostrzegania,
- opisu głównych konkurentów na rynku.

Wyniki przeprowadzonych wywiadów określają potrzeby informacyjne przedsiębiorstwa oraz typ i poziom zasobów, które zaangażować należy do spełnienia tych potrzeb. Zawartość kluczowych obszarów zainteresowania przedsiębiorstwa powinna ponadto odzwierciedlać szczegółowy i pełny obraz jego sytuacji konkurencyjnej. Podział tematyczny na trzy podstawowe kategorie może także odkrywać kwestie dotyczące pozycji konkurencyjnej (lub odsłaniać ważne braki w postrzeganiu ich przez kadrę kierowniczą) oraz sugerować kroki, które mogą zostać

przedsięwzięte przez jednostkę wywiadu, w celu jak najlepszego dopasowania jej działalności do aktualnych potrzeb firmy.

## Gromadzenie informacji

### Źródła informacji

Przedsiębiorstwo ma możliwość pozyskiwania informacji z wielu źródeł – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Ich różnorodność pozwala na weryfikację i uzupełnianie zdobytych danych. Jednakże zalew informacji, z jakim współczesne przedsiębiorstwa mają do czynienia, może prowadzić do chaosu i dezorientacji. Dlatego też gromadzenie informacji powinno odbywać się w uporządkowany sposób, zorientowany na spełnienie potrzeb danej organizacji.

Źródła informacji różnią się między sobą łatwością dostępu, potencjałem, szczegółowością itp., dlatego też każde przedsiębiorstwo musi dopasować zakres wykorzystywanych źródeł do indywidualnych potrzeb informacyjnych. Istnieje cały wachlarz potencjalnych źródeł informacji – zarówno z otoczenia, jak i z samego przedsiębiorstwa. Należą do nich współpracownicy, środki masowego przekazu, raporty instytutów badawczych i inne. Wybór odpowiednich źródeł stanowi pierwszy etap gromadzenia informacji. Podstawowy podział wyróżnia: źródła pierwotne i wtórne.

Do źródeł pierwotnych zaliczyć można raporty finansowe, dokumenty rządowe, przemówienia czy bilanse roczne. Źródła wtórne to książki, raporty analityków, artykuły prasowe, programy radiowe i telewizyjne, publikacje w internecie.

Źródła informacji dotyczących otoczenia przedsiębiorstwa można również podzielić na: źródła formalne (otwarte) i nieformalne (zamknięte). Źródła otwarte stanowią podstawę gromadzonych informacji. Składają się na nie pisemne, audiowizualne i informatyczne środki rozpowszechniania informacji. Zaliczamy do nich następujące nośniki informacji:

- prasa (ogólna i fachowa),
- źródła prawne (rejestry handlowe, rejestry działalności gospodarczej, księgi wieczyste, sprawozdania finansowe, ogłaszane w „Monitorze Gospodarczym” informacje o prowadzonym postępowaniu ugodowym i upadłościowym, rejestry meldunkowe itp.),
- wszelkie dokumenty pisemne (handlowe, informacyjne, reklamowe) pochodzące od innych firm (dostawców, konkurentów),
- banki danych,
- wydawnictwa książkowe,
- publikacje specjalistycznych instytucji (GUS, Izby Przemysłowo-Handlowe i inne),
- patenty.

Zamknięte źródła informacji bazują w głównej mierze na nieformalnej sieci kontaktów. Informacje pozyskiwane są od konkurentów, dostawców, klientów, podwykonawców lub w wyniku udziału w targach, kongresach, sympozjach i innych spotkaniach branżowych. Często mają one dla przedsiębiorstwa największą wartość.

Wymienione źródła dostarczają informacji o różnym stopniu zaspokojenia potrzeb organizacji, różnią się one także stopniem wiarygodności i znaczenia strategicznego dla firmy. Istotnym jest właściwe dobranie zestawu źródeł oraz ich stała weryfikacja.

Z badań przeprowadzonych wśród praktyków wywiadu gospodarczego wynika, że 70% ogółu gromadzonych informacji pochodzi ze źródeł otwartych, 20% ze źródeł nieformalnych, natomiast tylko 10% zostaje pozyskanych w wyniku działalności szpiegowskiej. Ponadto stwierdza się istnienie ścisłej zależności pomiędzy rzadkością występowania informacji, a ich znaczeniem strategicznym. Informacja rzadsza i trudniej dostępna ma na ogół większą wagę i rangę.

Niebagatelną rolę odgrywają także źródła informacji istniejące wewnątrz organizacji. Pozyskiwanie informacji ze źródeł wewnętrznych jest najłatwiejsze i najtańsze, a służą one przede wszystkim analizom strategicznym własnego przedsiębiorstwa, konfrontacji oferty produktowej i cenowej z ofertami konkurentów czy analizie pozycji rynkowej.

Informacji o własnym przedsiębiorstwie szukać należy w następujących działach organizacji:

- zarząd i jego komórki sztabowe,
- działy sprzedaży i marketingu,
- działy księgowo i ekonomiczne,
- działy zaopatrzenia i produkcji,
- jednostki badawczo-rozwojowe.

Ekspertyzy, analizy, materiały informacyjne i programy działania opracowywane często przez zewnętrznych ekspertów na potrzeby zarządu stanowią bezcenne źródło informacji. Standardowo opracowywane raporty roczne, sprawozdania finansowe, plany finansowe i marketingowe, biznesplany i programy rozwoju, plany inwestycyjne czy analizy ekonomiczno-techniczne projektów inwestycyjnych to niezbędne do analizy strategicznej elementy będące w posiadaniu kadr zarządzających.

Komórki sprzedaży i marketingu dysponują natomiast informacjami służącymi do analizy portfela produkcji, jak dane o wielkości, strukturze i dynamice sprzedaży poszczególnych produktów w różnych segmentach rynku. Cennym źródłem informacji są ponadto wszelkie materiały z badań rynku, bieżące i dawne plany marketingowe, listy adresowe klientów, a także nieformalne informacje zdobywane bezpośrednio od klientów (znamienna jest tu rola pracowników wchodzących w częsty kontakt z klientami – sprzedawców, konsultantów, personelu obsługi klienta).

Działy księgowo i ekonomiczne dostarczają informacji umożliwiających ocenę pozycji konkurencyjnej firmy oraz jej siłę monopolistyczną w oparciu o analizy ekonomiczne prowadzone na poziomie przedsiębiorstwa. Do dokumentów o szczególnym znaczeniu należą:

- analiza finansowa przedsiębiorstwa,
- analiza kosztów produkcji i zysku przedsiębiorstwa,
- analiza zdolności nabywczej czynników produkcji,
- analiza różnicowania produktów i efektywności reklamy.

Służby zaopatrzenia i produkcji stanowią z kolei świetne źródło informacji o dostawcach, komórki badawczo-rozwojowe wykorzystuje się natomiast do analiz technologii w porównaniu do konkurentów, opracowania portfela technologicznego oraz modelowaniu zmian jakości i kosztów poszczególnych faz produkcji.

### Metody pozyskiwania informacji

Metody pozyskiwania informacji, z uwagi na rodzaj pozyskiwanych informacji, dzieli się na dwie podstawowe grupy:

- metody badań podstawowych,
- metody szczegółowe.

Pierwsza wymieniona technika polega na zbieraniu informacji ogólnodostępnych, zamieszczanych w różnego rodzaju dokumentach handlowych, publikacjach prasowych czy raportach. Te bezpośrednio dostępne informacje, określane mianem „białych”, nie mają poufnego charakteru ani nie stanowią przedmiotu szczególnego zabezpieczenia. Obiektem zainteresowania techniki badań podstawowych są więc informacje wynikające z danych statystycznych, raportów instytutów badawczych, publikacji aktów prawnych, jak również doniesień o aktualnych wydarzeniach światowych. Fakt ich ogólnodostępności nie dewaluje jednak ich wartości.

Istotą techniki szczegółowej jest pozyskiwanie informacji, których nie można zdobyć w sposób bezpośredni. Są to informacje, do których dotrzeć należy drogą okrężną, uruchamiając sieć kontaktów. Cechą informacji „szarych” (określanych również terminem „półotwartych”) jest fakt celowego nieujawniania ich przez posiadaczy. Wyjątkowego znaczenia w przypadku techniki szczegółowej nabiera element aktywnego działania, służący zbudowaniu sieci kontaktów i znajomości międzyludzkich oraz uruchomieniu ich w pożądanym momencie.

Metody szczegółowe dysponują ogromnym bogactwem form. Doskonałym przykładem tej techniki są kontrolowane wywiady z byłymi pracownikami firm konkurencyjnych. Innym sposobem jest obserwacja konkurentów, związana z zakupem ich produktów, w celu przeprowadzenia ich dokładnej analizy, pozwalającej na konfrontację metod wytwarzania oraz oszacowania kosztów produkcji. Do tej grupy działań zaliczyć można również analizę cennika produktów konkurencji. Kolejną rozpowszechnioną formą jest zakup (zbieranie) śmieci konkurentów, który służy między innymi analizie zmian i udoskonaleń oferty produktowej.

W doborze technik pozyskiwania danych przedsiębiorstwo ma do dyspozycji wiele potencjalnych metod. Ich wybór zależy od wielkości samego przedsiębiorstwa, skali jego potrzeb, zaawansowania w realizacji strategii firmy, jak również nakładów finansowych na działalność wywiadowczą. Duże organizacje, posiadające rozwiniętą sieć kontaktów z otoczeniem, powinny zaangażować całe bogactwo metod. Małe przedsiębiorstwa sięgają z reguły po formy prostsze, wymagające mniejszych nakładów.

## Przetwarzanie wiedzy jawnej

Na proces przetwarzania wiedzy jawnej składa się:

- wstępne porządkowanie i przechowywanie informacji,
- analiza i interpretacja posiadanych informacji.

### Wstępne porządkowanie i przechowywanie informacji

Na etapie gromadzenia, informacje napływają w sposób chaotyczny, dlatego też należy poddać weryfikacji ich przydatność do dalszego procesu. Ocenie należy poddać: znaczenie, wartość, jednoznaczność, kompletność, pilność oraz aktualność informacji.

W pierwszej kolejności zweryfikować należy znaczenie informacji z punktu widzenia działalności rynkowej firmy. Następnie ocenia się wartość informacji, weryfikując wiarygodność źródła jej pochodzenia oraz wiarygodność jej przekazu. Etap ten ma na celu zapobiec dokonywaniu analizy w oparciu o dane pochodzące z niepewnych źródeł. Wiele informacji jedynie wskazuje na kierunek zmian, ich przekaz nie jest jednoznaczny. Dla podniesienia poziomu ich przydatności należy dążyć do ich uściślenia, w miarę potrzeb i możliwości podjąć nawet nowy projekt mający za zadanie dokładne zbadanie odebranego sygnału. Kompletność informacji dotyczy faktu, czy informacja sama w sobie niesie przekaz mogący służyć podjęciu odpowiednich kroków tylko i wyłącznie na jego podstawie (np. decyzja o obniżeniu przez konkurencję ceny na produkt komplementarny z naszym), czy wydobycie jej przekazu możliwe jest tylko w połączeniu z innymi danymi (np. informacja o planach zwiększonej rekrutacji nowych pracowników przez konkurenta, która znaczenia nabiera dopiero wzbogacona o wiedzę dotyczącą jego planów odnośnie profilu poszukiwanych pracowników, miejsca ich ulokowania w strukturze firmy, ewentualnych planów rozwoju działalności konkurenta itd.). Pilność informacji decyduje natomiast o momencie podjęcia ewentualnych działań w odpowiedzi na informację. Niektóre wymagają bowiem natychmiastowej odpowiedzi (np. w celu uniknięcia zagrożenia, które niespodziewanie wystąpiło w otoczeniu), inne dają jedynie sygnał o zmianach, które będą się rozwijać w dłuższym okresie (np. zmiany struktury demograficznej społeczeństwa, na które odpowiedź nie wymaga natychmiastowej reakcji, a ujęcia w długookresowej strategii działalności). Na zakończenie weryfikacji poddać należy świeżość informacji, tzn. czas, jaki upłynął od momentu jej zebrania, do momentu poddania jej dalszej analizie. O jej przydatności świadczy jednak nie tylko aktualność, ale często decydujące znaczenie ma element przewagi czasowej w jej zdobyciu przed konkurentami.

Podkreślić należy jednak konieczność specyficznego podejścia, jakiego wymagają tzw. słabe sygnały. Z uwagi na fakt, że ich dokładna ocena jest z natury niemożliwa, dopuścić należy w ich przypadku element intuicyjnego podejścia specjalisty jednostki wywiadu.

Podejście to jednak musi być podparte szeroką wiedzą osoby weryfikującej słabe sygnały zarówno o samym przedsiębiorstwie, jak i jego otoczeniu.

Wymienione cechy oceniane są według ustalonej skali, która pozwala na ich pogrupowanie oraz ustalenie priorytetów w ich dalszej analizie. Wstępne przetworzenie danych jest więc czynnością mającą ułatwiać pracę analitykom, w żadnym wypadku nie może jej jednak zastąpić.

Zgromadzone informacje wymagają odpowiedniego systemu przechowywania, który wspierałby zarówno ich gromadzenie, wstępną analizę, jak i dalsze zarządzanie opracowanymi informacjami. Musi on wspierać budowę inteligencji przedsiębiorstwa na niemal wszystkich jej etapach. Tworzeniu takiego systemu przechowywania służy rozwój narzędzi informatycznych w postaci sieci wewnętrznych (intranet, sieci w ramach grup roboczych itp.), serwerów czy baz danych dostępnych przez te serwery. Stosowanie narzędzi informatycznych pozwala na efektywne zarządzanie dostępem do określonych informacji, ich weryfikację, segregowanie, przechowywanie itd. Umożliwiają one również szybką i sprawną komunikację wyników analiz na poziomie kolejnych etapów procesu.

Zgromadzenie i pogrupowanie wstępnie zweryfikowanych danych prowadzi do analizy i interpretacji informacji.

### Analiza i interpretacja

Krokiem następującym po zebraniu i wstępnym pogrupowaniu danych jest ich dokładna analiza i interpretacja, prowadząca do wypełnienia luk w wiedzy przedsiębiorstwa. Produktem końcowym tego etapu są informacje o sytuacji i istniejących zamierzeniach oraz groźbie ze strony nowych konkurentów, sytuacji i trendach w sektorze oraz szansach i ryzykach pojawiających się w otoczeniu i wewnątrz firmy. Informacje te muszą być przedstawione w sposób umożliwiający wyciągnięcie wniosków, co do dalszych kroków prowadzących do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przetwarzanie zasobów informacyjnych służy eliminacji „szumu informacyjnego” spowodowanego docieraniem z zewnątrz zbyt wielu nieuporządkowanych informacji, co w efekcie prowadzi do dezorientacji ich odbiorców. Na tym etapie zwrócić należy uwagę na konieczność ewaluacji i interpretacji nowych informacji w świetle już posiadanych, co umożliwi kadrze kierowniczej szybkie podejmowanie decyzji, z uwzględnieniem kompletnych i wiarygodnych informacji.

Ogół dokonywanych analiz powinien uwzględniać wymagania, takie jak:

- dynamiczne ujęcie otoczenia,
- kompleksowość, szeroki zakres,
- całość otoczenia,
- uporządkowanie informacji dotyczących wyborów strategicznych.

Istnieje wiele narzędzi służących do analizy informacji. W zależności od zakresu analizy podzielić je można na:

- metody analizy otoczenia przedsiębiorstwa;
- metody analizy samego przedsiębiorstwa;
- metody zintegrowane, służące analizie przedsiębiorstwa na tle jego otoczenia.

### Metody analizy otoczenia i samego przedsiębiorstwa

Do analizy otoczenia najczęściej są wykorzystywane metody scenariuszowe. Koncepty scenariuszowe polegają na przygotowaniu wielu rozmaitych wersji scenariuszy opisujących sytuację przedsiębiorstw i stanu otoczenia, w którym będą one w przyszłości funkcjonować oraz zbudowaniu strategii działania dla każdej wersji. Narzędzia te koncentrują się na analizie nieciągłych zmian otoczenia, takich jak zmiany preferencji konsumentów, sytuacja polityczna czy postęp technologiczny. W skład metod scenariuszowych wchodzi:

- scenariusze możliwych zdarzeń – przydatne do oceny stopnia ryzyka, przewidywania podstawowych zmian w otoczeniu i do wyboru konkurujących ze sobą celów strategicznych;
- scenariusze symulacyjne – służące wyprzedzającej ocenie wartości poszczególnych wyborów strategicznych przedsiębiorstwa zależnie od oddziaływań otoczenia;
- scenariusze stanów otoczenia – umożliwiające poznanie przyszłych ograniczeń formułowania strategii, w tym ocenę otoczenia organizacji według kryterium burzliwości, stabilności i stopnia ustrukturalizowania;
- scenariusze procesów w otoczeniu – stanowiące rozwinięcie i uszczegółowienie scenariuszy stanów otoczenia, skoncentrowane na procesach zachodzących w otoczeniu.

Niezwykle przydatną i popularną metodą analizy otoczenia rynkowego jest profil ekonomiczny sektora, bazujący na skróconej (w stosunku do metody analizy „pięciu sił” Portera) charakterystyce sektora bądź przemysłu. W ramach tej koncepcji opisuje się takie cechy sektora/przemysłu, jak:

- rozmiar rynku (w jednostkach naturalnych i rocznych dochodach ze sprzedaży),
- zakres konkurowania – lokalny, regionalny, krajowy, globalny,
- stopa wzrostu rynku i fazy życia sektora,
- liczba konkurentów, ich relatywny udział w rynku, stopa koncentracji sektora,
- liczba nabywców i ich profil,
- poziom możliwości integracji w przód i w tył,
- wysokość barier wejścia i wyjścia,
- tempo zmian technologicznych i wprowadzania na rynek nowych produktów,
- stopień dyferencjacji produktów konkurujących firm,
- efekt ekonomiki skali w sektorze,
- zależność kosztów produkcji od stopnia wykorzystania mocy produkcyjnych,
- efekt uczenia się (benchmarking),
- wymagania kapitałowe sektora,

- rentowność sektora w odniesieniu do przeciętnej rentowności przemysłu krajowego (światowego).

Inną metodą analizy jest tworzenie profili konkurentów. Tworzone są one według schematu zbliżonego do budowy profilu ekonomicznego sektora. Zawierają dokładny opis aktualnego profilu konkurentów będących liderami rynku, jak i przedsiębiorstw o mniejszym udziale w rynku, stanowiących jednak potencjalną konkurencję dla oferty produktowej danej firmy. Profile zawierają zazwyczaj jedynie najistotniejsze informacje o konkurencie, jego kondycji ekonomicznej i pozycji na rynku oraz oferowanych produktach i usługach. Dokumenty te służą zdobyciu ogólnych, aczkolwiek konkretnych informacji na temat danego konkurenta. Zbyt szczegółowe dane traciłyby na prostocie przekazu i utrudniałyby odbiór informacji w wyniku tworzenia szumu informacyjnego.

Wspomnieć należy także o innych metodach analizy otoczenia przedsiębiorstwa, takich jak statyczna ekstrakcja trendów prowadząca do stworzenia obrazu luki strategicznej, punktowa ocena atrakcyjności sektora, mapa grup strategicznych, krzywa doświadczeń czy analiza potencjału globalizacyjnego sektora.

### Zintegrowane metody analizy przedsiębiorstwa na tle jego otoczenia

Praktycy w procesie analizy informacji najczęściej wykorzystują analizę SWOT, będącą propozycją systematycznej i wszechstronnej oceny zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających pozycję bieżącą i potencjał rozwojowy firmy. Analiza ta wzbogacona o metody analizy finansowej stanowi wystarczającą podstawę informacyjną do oceny wariantów strategii i sposobów zarządzania przedsiębiorstwem. Metoda analizy SWOT polega na zbadaniu otoczenia przedsiębiorstwa i jego wewnętrznego potencjału, z uwzględnieniem czterech rodzajów czynników wpływających na obecną i przyszłą pozycję konkurencyjną: pojawiających się w otoczeniu szans i zagrożeń, mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa.

Ostatecznym wynikiem analizy SWOT jest macierz, pozwalająca wyciągać wnioski o sytuacji konkurencyjnej i potencjale strategicznym danego przedsiębiorstwa.

Zderzenie szans i zagrożeń firmy z jej mocnymi i słabymi stronami daje pojęcie o trudnościach, przed jakimi ona stoi, i wyzwaniach związanych z działaniem konkurencji, rynku i makrootoczenia. Analiza taka jest bodźcem do poszukiwania sposobu wykorzystania pojawiających się w otoczeniu szans i uniknięcia zagrożeń w oparciu o swoje mocne strony, oraz poprawą słabych punktów przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że analiza SWOT jest analizą dynamiczną, ponieważ strategia opracowana na jej podstawie, a następnie wdrażana w przedsiębiorstwie, wywoła natychmiastowe zmiany w strategiach konkurentów. A zatem zmienia się również począt-

kowe warunki przyjęte w analizie SWOT. Z tego też powodu powinna być ciągiem analiz prowadzonych w czasie realnym, a nie jednorazową analizą.

Kolejną metodą często stosowaną do analizy informacji jest opracowanie profili konkurencyjnych przedsiębiorstwa, stanowiących graficzny sposób prezentacji oceny przedsiębiorstwa przy pomocy listy kluczowych czynników sukcesu.

Jej wyniki pozwalają na wielokryterialną, kompleksową ocenę działalności i pozycji konkurencyjnej firmy. Polega ona na porównywaniu samego przedsiębiorstwa, jak i jego konkurentów do pozycji idealnej firmy na danym rynku. Wyniki osiągnięte przez poszczególne przedsiębiorstwa ocenia się punktowo, co umożliwia opracowanie rankingu przedsiębiorstw w sektorze. Zaletą oceny punktowej opierającej się na liście kluczowych czynników sukcesu jest łatwość jej zastosowania oraz niewielka pracochłonność. Przy małych wymaganiach procesowych, daje ona całościową ocenę firmy. Wskazuje również doskonały obraz specyfiki konkurencji w danym sektorze. Do oceny potencjału strategicznego i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na tle jego otoczenia należą także metody portfelowe.

---

### **Dzielenie się wiedzą jawną (dystrybucja wyników analizy)**

---

Niezwykle ważnym etapem w modelu zarządzania wiedzą jawną jest rozpowszechnienie zebranych i przetworzonych informacji, docieranie z nimi do osób potencjalnie zainteresowanych wynikami przeprowadzonych analiz. Można wymienić następujące metody dystrybucji wiedzy jawnej:

- kwartalne prezentacje przeznaczone dla kadry kierowniczej,
- specjalne raporty przygotowane na zamówienie osób zainteresowanych,
- stworzenie bazy danych zawierających wyniki wszystkich analiz, dostępnej w wewnętrznej sieci firmy (intranet),
- tematyczny biuletyn przesyłany drogą elektroniczną do zainteresowanych pracowników,
- cykliczne prezentacje organizowane dla pracowników poszczególnych działów firmy.

Dostarczane raporty, zawierające nawet najbardziej trafne analizy, są bezużyteczne, jeśli zostaną zignorowane przez ich adresatów. Podstawowym warunkiem ich ewentualnej operacjonalizacji jest zapoznanie się z nimi i zrozumienie ich przez potencjalnych zainteresowanych. Dlatego też informacje powinny być dystrybuowane przy spełnieniu kilku podstawowych warunków. Muszą być one dopasowane do odbiorców z uwzględnieniem: formy przekazu, objętości, konkretności, aktualności.

Forma przekazu powinna być ściśle dobrana do indywidualnych preferencji adresata. Mimo zaawansowanej komputeryzacji, w wielu przedsiębiorstwach nadal spotyka się pracowników niechętnie korzystających z przekazów elektronicznych. Istnieje

również grupa nieczytająca uważnie dokumentów otrzymywanych w tradycyjnej, drukowanej formie. Jeśli potencjalni odbiorcy preferują przekaz ustny, wyniki analiz powinny być dystrybuowane na forum zainteresowanej grupy w formie oficjalnej prezentacji bądź w postaci indywidualnej rozmowy.

Objętość dostarczanych analiz ma również decydujący wpływ na to, w jaki sposób zostaną one potraktowane przez potencjalnych odbiorców. Wobec panującego natłoku informacji, wartości nabierają krótkie i zwięzłe dokumenty. Długie, szczegółowe analizy nikną w rzece informacji, jaką są zalewani zarówno kierownicy, jak i szeregowi pracownicy każdej organizacji. Dlatego też raporty wywiadowcze powinny być ujęte w krótkich, dwu-, trzystronicowych opracowaniach, zawierających ewentualnie odsyłacze do dokładniejszych analiz bardziej istotnych informacji (inne materiały z archiwum wywiadu czy też dokumenty znajdujące się w serwisie intranetowym jednostki wywiadowczej). Muszą być one podsumowaniem przeprowadzonych badań, zawierającym ogólnie nakreślone, wyłącznie rzeczowe i istotne z punktu widzenia potrzeb informacyjnych danego adresata, wnioski.

Trzecia kwestia wiąże się z poprzednią - chodzi mianowicie o rzeczowość. Odbiorcy oczekują konkretnych odpowiedzi na interesujące ich pytania, nie zależy im na kompleksowych, szerokich analizach. Dlatego też raport powinien zawierać wyłącznie aspekty ściśle związane z obszarem zainteresowania jego odbiorców, na których zdobyciu szczególnie im zależy. O wartości informacji w dużej mierze przesądza moment jej zdobycia. Tylko informacje aktualne, dostarczone z wyprzedzeniem czasowym pozwalającym na podjęcie koniecznych działań, stanowią przydatny materiał dla ich odbiorcy. Dlatego też raporty powinny być jak najszybciej przedstawiane zainteresowanym, w razie potrzeby na bieżąco uaktualniane tak, by decyzje podejmowane na ich podstawie przynosiły korzyści wynikające z przewagi czasowej.

---

### **Nabywanie wiedzy ukrytej**

---

Nabywanie wiedzy ukrytej polega na podnoszeniu kompetencji pracowników. Przez kompetencje pracowników rozumie się ich kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie oraz cechy osobowościowe. Pracownicy oprócz posiadania wiedzy rdzennej, która stanowi minimalny zakres i poziom wiedzy niezbędny przedsiębiorstwu, powinni dysponować wiedzą zaawansowaną, tworzącą przewagę konkurencyjną oraz wiedzą innowacyjną umożliwiającą działanie według własnych reguł. Podnoszenie kompetencji pracowników może odbywać się przez nabywanie wiedzy poza przedsiębiorstwem przy wykorzystaniu następujących metod:

- Nauka w różnego typu szkołach, dzięki czemu pracownicy uzupełniają swoją wiedzę do poziomu niezbędnego dla prawidłowej realizacji przydzielonych zadań.

- Udział pracowników w studiach podyplomowych, w trakcie których mogą pozyskać najnowszą wiedzę niezbędną do tworzenia wiedzy zaawansowanej oraz wiedzy innowacyjnej. Zakres tematyczny studiów podyplomowych powinien odpowiadać wykonywanej przez pracownika pracy, ponieważ mają one na celu przede wszystkim pogłębienie wiedzy w danym zakresie;
- Udział w różnego rodzaju szkoleniach, dzięki którym pracownicy zostają wyposażeni w wiedzę specjalistyczną. Istotną kwestią jest to, żeby szkolenie było dostosowane do specyfiki przedsiębiorstwa oraz prowadzone przez doświadczonego trenera. Należy również zwrócić uwagę na różnego rodzaju treningi kształtujące, odpowiednie postawy pracowników, np. trening asertywności, rozwoju osobistego;
- Udział w konferencjach, których podstawowym celem jest spowodowanie, aby uczestnicy konferencji wyjechali z większą wiedzą niż przyjechali. Żeby cel ten został spełniony konferencje powinny być tematyczne i przeznaczone dla osób o podobnych kompetencjach;
- Udział w seminariach, które są organizowane na mniejszą skalę niż konferencje i wymagają większego zaangażowania ze strony uczestników. Koncentrują się one zazwyczaj na pojedynczym temacie. Przeważnie mają formę wykładów prowadzonych przez osoby, które są ekspertami w danej dziedzinie. Po wykładach odbywają się zajęcia w grupach zadaniowych, a po nich sesje plenarne, podczas których przedstawione i dyskutowane są wnioski mniejszych grup. Celem seminarium jest przekazanie wiedzy na wysoce profesjonalnym poziomie;
- Udział w warsztatach, podczas których uczestnicy opracowują rozwiązania konkretnych problemów. Zawierają one bardzo niewiele wykładów, natomiast głównie koncentrują się na praktyce;
- Benchmarking polegający na porównywaniu się danego przedsiębiorstwa z najlepszymi przedsiębiorstwami. Dzięki niemu wdrażane są odpowiednio zaadaptowane procesy zaobserwowane dzięki porównywaniu danego przedsiębiorstwa z najlepszymi w danej dziedzinie.

Podnoszenie kompetencji pracowników może odbywać się również przez nabywanie wiedzy w przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu następujących metod:

- Coaching polegający na nauce w trakcie wykonywania pracy pod okiem innego doświadczonego pracownika (trenera). Jest to bardzo efektywna metoda wprowadzenia do zakresu obowiązków związanych z realizacją zadań. Zaletą tej metody jest to, że pracownik uczy się podczas wykonywanej prawdziwej pracy, a nie na podstawie wymyślonych ćwiczeń;
- E-learning polegający na nauce przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych. Zaletami takiego sposobu nabywania wiedzy przez pracowników jest: łatwa dostępność wiedzy

dla pracownika, możliwość wyboru dogodnego terminu, w którym można pozyskać wiedzę, możliwość wielokrotnego skorzystania z wiedzy przekazywanej tą drogą. Z tych też względów ta metoda staje się jedną z najbardziej rozpowszechnionych w przedsiębiorstwach metod nabywania wiedzy przez pracowników;

- Staże odbywane przez pracowników w innych jednostkach organizacyjnych danego przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstw współpracujących. Podczas stażu pracownicy mogą zdobyć nie tylko potrzebną wiedzę, ale także umiejętności oraz doświadczenie;
- Rotacja pracowników polegająca na systematycznej zmianie stanowisk pracy. Ma ona na celu zdobycie przez pracownika większego doświadczenia i zapoznanie się z różnymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przyczynia się do wzrostu elastyczności potencjału pracy oraz rozwijania umiejętności współpracy u poszczególnych pracowników, co ma istotne znaczenie z punktu widzenia dzielenia się wiedzą;
- „Gabinet cieni”, dzięki któremu wybrani pracownicy są specjalnie przygotowywani do objęcia w przyszłości kluczowych stanowisk w przedsiębiorstwie. Jest to tak zwana rezerwa kadrowa. Pracownicy tworzący rezerwę kadrową odbywają szkolenia specjalistyczne oraz obserwują pracę na stanowiskach, na których mogą w przyszłości pracować. W ten sposób pogłębiają swoją wiedzę i są dobrze przygotowani do pracy na danym stanowisku.

Z punktu widzenia podnoszenia kompetencji pracownika ważne jest jego doksztalcanie się polegające na samodzielnym uczeniu się bez pomocy trenera. Ta metoda zdobywania nowej wiedzy przez pracownika wymaga od niego dużej motywacji i determinacji. W wielu przypadkach efektywność tej metody wzrasta, jeżeli można liczyć na pomoc eksperta, z którym uczący się może się skonsultować i omówić problemy.

---

### **Przetwarzanie wiedzy ukrytej**

---

Przetwarzanie wiedzy ukrytej to cena stopnia przyswojenia przez pracownika nabytej wiedzy oraz weryfikacja przydatności wiedzy z punktu widzenia zadań wykonywanych przez pracownika i organizację.

Wykorzystanie nabytej wiedzy przez pracownika wymaga, żeby była ona jak najlepiej przez niego przyswojona. Dlatego też w przedsiębiorstwie powinno się to sprawdzać. Są różne możliwości sprawdzania stopnia przyswojenia tej wiedzy, do najczęstszych zaliczyć można:

- Sporządzanie przez pracownika sprawozdań ze sposobów podnoszenia przez niego kompetencji. Sprawozdanie powinno dotyczyć każdej metody, przy pomocy której pracownik podniósł swoje kompetencje. Powinno zawierać opis metody, cel, zakres tematyczny oraz charakterystykę kompetencji, jakie uzyskał;

## Autorski model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

- Testy wiedzy, które powinien pracownik rozwiązać po określonym czasie od momentu nabycia przez niego nowej wiedzy;
- Bieżąca ocena pracy pracownika dokonywana przez bezpośredniego przełożonego. W ocenie tej przełożony powinien zwrócić szczególną uwagę na to, czy pracownik wykorzystuje w pracy nowe kwalifikacje, umiejętności oraz doświadczenia;
- Okresowa ocena pracownika dokonywana raz w roku. Podczas niej powinna być dokonana szczegółowa ocena pracownika w oparciu o następujące kryteria: kwalifikacyjne, efektywnościowe (ilość i jakość pracy), behawioralne oraz osobowościowe. Ocena okresowa pozwala również na dokonanie oceny, w jakim stopniu została przetworzona wiedza przez pracownika. Bardzo przydatną w tej ocenie jest metoda *development centre* (ośrodek rozwoju), która ma na celu rozpoznanie potencjału pracownika oraz zdiagnozowanie jego mocnych i słabych stron z punktu widzenia zadań wykonywanych na danym stanowisku pracy. Polega ona na ocenie kompetencji pracownika na podstawie ćwiczeń typu case study, ćwiczeń analitycznych, które dotyczą najważniejszych zadań wykonywanych na danym stanowisku. Są to ćwiczenia indywidualne oraz grupowe. Efektem końcowym ośrodka rozwoju powinien być plan rozwoju pracownika, który powinien być realizowany przy współudziale przedsiębiorstwa.

Istotną kwestią w przetwarzaniu wiedzy jawnej jest również weryfikacja przydatności wiedzy z punktu widzenia zadań wykonywanych przez pracownika oraz organizację. Polega ona na analizie posiadanej wiedzy przez pracownika zgodnie z procedurą omówioną w części dotyczącej przetwarzania wiedzy jawnej oraz na analizie wymagań stanowiska i analizie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Analiza wymagań stanowiska obejmuje dokładny opis pracy na danym stanowisku, zawierający listę podstawowych zadań wykonywanych na danym stanowisku, zakres uprawnień i odpowiedzialności osoby zajmującej opisane stanowisko, warunki pracy oraz niezbędne wymagania kwalifikacyjne do sprawnego wykonywania zadań na opisywanym stanowisku pracy. Analiza funkcjonowania przedsiębiorstwa powinna obejmować analizę jego strategii działania oraz analizę zadań niezbędnych do realizacji strategii. Pomocną techniką w tej analizie jest technika drzewa celów, polegająca na graficznym przedstawieniu hierarchicznej struktury celów, uzupełnionej opisem elementów tej struktury. Elementami struktury drzewa celów jest cel główny (strategia), cele pośrednie oraz zadania elementarne. Następnie należy dokonać porównania wiedzy posiadanej przez pracownika z wiedzą konieczną do wykonywania zadań na danym stanowisku. Dzięki temu

porównaniu wiadomo, jaka część wiedzy posiadanej przez pracownika jest przydatna przy wykonywaniu przez niego pracy.

---

### Dzielenie się wiedzą ukrytą

---

Dzielenie się wiedzą ukrytą polega na przekazywaniu wiedzy posiadanej przez danego pracownika innym pracownikom<sup>3</sup>. Jest to bardzo istotna kwestia, ponieważ wszyscy pracownicy w przedsiębiorstwie powinni posiadać wiedzę na możliwie wysokim poziomie. Najprostszym sposobem dzielenia się wiedzą jest organizowanie wewnętrznych szkoleń, podczas których pracownicy posiadający określoną wiedzę uczą współpracowników. Szkolenia wewnętrzne powinny być prowadzone przez pracowników, którzy pozyskali wiedzę poza przedsiębiorstwem, np. podczas szkoleń zewnętrznych, stażów. Wiedza ta od razu powinna być przekazywana innym pracownikom.

Bardzo pomocną metodą w dzieleniu się wiedzą jest metoda mentoringu polegająca na udzielaniu przez przeszkolone osoby pełniące rolę mentora wskazówek i rad pracownikom umożliwiających im realizację kariery zawodowej. W procesie mentoringu mentor udziela wsparcia swojemu podopiecznemu i wskazuje mu drogę rozwoju, jednocześnie powinien wzmacniać u niego wiarę w siebie i motywować go do działania. Musi pełnić rolę inspiratora i pomagać innym wykorzystywać ich własny potencjał. Mentor powinien pomagać w rozwiązywaniu różnych problemów, które występują w pracy zawodowej podopiecznego oraz doskonalić jego działania i zachowania w długim czasie - nawet w ciągu jego całej kariery. Relacje między mentorem a podopiecznym powinny opierać się na zaufaniu.

Dzielenie się wiedzą następuje również podczas spotkań nieformalnych. Pracownikom, którzy się znają łatwiej jest nawiązywać kontakt i przekazywać sobie nawzajem wiedzę. Bardzo często na spotkaniach nieformalnych pracownicy uzyskują wiele przydatnych w ich pracy informacji. Ważnym celem tych spotkań jest integracja pracowników, która w znaczący sposób ułatwia dzielenie się wiedzą.

Ważną rolę w dzieleniu się wiedzą odgrywa organizacja wewnętrznych konferencji oraz seminariów, o których była mowa w części artykułu dotyczącej nabywania wiedzy ukrytej.

---

### Wykorzystanie wiedzy

---

Wykorzystanie wiedzy wymaga połączenia obu kategorii wiedzy: wiedzy jawnej i ukrytej. Etap ten polega na zastosowaniu wiedzy w trakcie podejmowania decyzji. Proces podejmowania decyzji jest procesem złożonym. Składa się z trzech podstawowych faz: rozpoznania problemu decyzyjnego, projektowania

<sup>3</sup> Autorzy przyjęli założenie, że pracownicy, którzy dzielą się wiedzą, zdają sobie sprawę z tego, że ją posiadają.

rozwiązań oraz oceny i wyboru rozwiązania najlepszego. W każdej z faz istotną rolę odgrywa wiedza. Brak wiedzy powoduje, że podejmowane decyzje są nieracjonalne. Dlatego też w procesie podejmowania decyzji należy w odpowiedni sposób wykorzystać wiedzę jawną, którą dysponuje przedsiębiorstwo i wiedzę ukrytą, którą posiadają pracownicy.

Jedną z podstawowych metod, która gwarantuje racjonalne wykorzystanie wiedzy w procesie decyzyjnym jest praca w zespołach zadaniowych. Jest to grupa pracowników uzupełniających się wzajemnie, którzy zaangażowani w realizację wspólnego celu i zadań do wykonania, prezentują podobne podejście do pracy i którzy są odpowiedzialni za wyniki działania wobec siebie. Istota więzi w zespole zadaniowym polega na wzajemnym uzupełnianiu się w realizacji działań o zróżnicowanym, ale jednocześnie komplementarnym charakterze. Z uwagi na to, że pracownicy wspólnie realizują określone przedsięwzięcie i odpowiadają za jego wynik, to starają się jak najlepiej wykorzystywać wiedzę przy realizacji zadań.

Inną metodą, którą można wykorzystać w procesie podejmowania decyzji, gwarantującą odpowiednie wykorzystanie wiedzy, są koła jakości. Jest to metoda, która ma na celu bieżące rozwiązywanie problemów występujących w przedsiębiorstwie poprzez odpowiednie wykorzystanie wiedzy, doświadczenia i umiejętności pracowników. Polega na tworzeniu ochotniczych grup pracowników, którzy w trakcie spotkań analizują i poszukują sposobów rozwiązania występujących problemów. W skład grupy wchodzi zazwyczaj pracownicy jednej komórki organizacyjnej. Przynależność do grupy jest dobrowolna. Żadnemu pracownikowi nie można zabronić pracy w grupie. Koło jakości powołuje się na czas nieokreślony. Pracownicy ze swojego grona wybierają przewodniczącego, który kieruje pracą grupy. Koła jakości mogą być tworzone w przedsiębiorstwach, w których pracownicy wykazują duże zaangażowanie w pracę, co jest to warunkiem koniecznym dla sprawnego ich funkcjonowania. Zaletą tej techniki jest możliwość bezpośredniej i bieżącej wymiany informacji. Najważniejsze zasady funkcjonowania kół jakości są następujące:

- zebrania odbywają się regularnie, np. raz w tygodniu;
- zebrania odbywają się w czasie pracy lub po jej zakończeniu. Jeżeli zebranie odbywa się po godzinach pracy, należy uczestnikom koła zapewnić dodatkowe wynagrodzenie;
- każdy członek koła jakości powinien aktywnie uczestniczyć w pracy koła – należy zagwarantować mu możliwość wypowiedziania się;
- w czasie pracy koła należy zapewnić dobry klimat nastawiony na współpracę – nie można dopuścić do powstawania konfliktów między uczestnikami;
- członkowie koła wspólnie decydują o kolejności problemów, które należy rozwiązać;
- kierownictwo przedsiębiorstwa nie może ingerować w pracę koła.

Równie efektywnymi metodami wykorzystującymi wiedzę w procesie podejmowania decyzji jest metoda wspólnoty praktyków polegająca na tworzeniu zespołów, które zajmują się danym zagadnieniem, nad którym pracują i dzięki temu przyczyniają się do lepszego wykorzystania wiedzy w procesie podejmowania decyzji.

Ważnymi metodami są również dwie odmiany typowej burzy mózgów, które są bardziej od niej efektywne. Jedną z nich jest dyskusja 66, która polega na tym, że nie tworzy się jednego zespołu, który ma na celu generowanie pomysłów, tylko tworzy się kilka, sześciuosobowych. Przez utworzenie kilku zespołów uzyskuje się pewne zalety w porównaniu z typową burzą mózgów, a mianowicie:

- każdy zespół może mieć trochę inny punkt widzenia na dany problem, przez co można uzyskać szerszy wachlarz rozwiązań;
- wchodzi w grę pewien element konkurencyjności między poszczególnymi zespołami, każdy zespół chce być lepszy od innego i wygenerować większą liczbę pomysłów.

Drugą odmianą burzy mózgów jest technika 635. Zespół poszukujący pomysłów rozwiązań składa się z sześciu osób, każdy uczestnik zapisuje na arkuszu papieru trzy pomysły rozwiązań w ciągu pięciu minut. Następnie arkusz przekazuje sąsiadowi, siedzącemu po prawej stronie. Na otrzymanym arkuszu każdy uczestnik zapisuje nowe trzy pomysły. Nie mogą to być te same pomysły, które już zostały zapisane, natomiast może być ich modyfikacja. Czynność ta powtarzana jest pięciokrotnie, aż do pełnego obiegu wszystkich arkuszy. Technika ta w porównaniu z typową burzą mózgów charakteryzuje się dużą efektywnością, albowiem w krótkim okresie czasu można uzyskać dużą liczbę pomysłów rozwiązań. Nie zawiera również negatywnych skutków bezpośredniego oddziaływania na uczestników oraz jest bardziej motywująca dla uczestników.

---

### Zamiast podsumowania

---

Zdaniem autorów warunkami koniecznymi dla sprawnego funkcjonowania opisanego modelu zarządzania wiedzą jest:

- odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna, która powinna się charakteryzować otwartością na otoczenie, innowacyjnością oraz pragmatycznością,
- utrzymywanie korzystnego klimatu nastawionego na współpracę,
- umiarkowany poziom rywalizacji między pracownikami,
- odpowiednia motywacja pracowników do nabywania, przetwarzania, dzielenia się i wykorzystywania wiedzy,
- efektywna i zrozumiała komunikacja między pracownikami,
- relacje między menedżerami i pracownikami oparte na zaufaniu.



# Nie tylko IT...

Beata Mierzejewska

*Nie tylko IT... to zdanie najczęściej powtarzane przez uczestników i prelegentów konferencji Intranetowe Portale Korporacyjne. W doskonały sposób obrazuje ono aktualny poziom rozwoju i świadomości zarówno menedżerów z różnorodnych firm, jak i przedstawicieli dostawców rozwiązań portalowych. Odzwierciedla też poglądy głównego koncernu dostawców portali, podkreślających, że nie sama technologia czy infrastruktura są najtrudniejszym elementem w trakcie przygotowań portalu, ale jego logika i dostosowanie funkcjonalności do potrzeb biznesowych odbiorców.*

O ile jeszcze przed dwoma–trzema laty byliśmy zafascynowani możliwościami baz wiedzy, repozytoriów, systemów zarządzania dokumentami czy zarządzania treścią, to jednak już w tym roku punkt zainteresowania zarówno dostawców, jak i klientów znajduje się w innym miejscu. Jest to zapewne skutkiem ewolucji rynku od intranetu – wewnętrznego biuletynu informacyjnego – do wirtualnego środowiska pracy, którym coraz częściej stają się portale korporacyjne.

Wiele firm ma już za sobą pierwsze doświadczenia wdrożeniowe. Najczęściej – jak pokazują badania KPMG<sup>1</sup> – właścicielami portali w firmach są działy marketingu, komunikacji lub IT. Prawidłowość ta zdaje się jednak zmieniać – coraz częściej użytkownicy biznesowi stają się współodpowiedzialni za portal, zaś główne funkcje administracyjne wyprowadzane są z działów IT. W coraz większym stopniu bowiem portal jest centralnym narzędziem pracy w firmie, zorientowanym na współpracę grupową i wsparcie procesów biznesowych.

## Od czego zacząć wdrożenie

Zarówno firmy wdrażające portale, jak i sami klienci zdają się zgodnie przyznawać, że najczęściej spotykanymi obszarami inicjującymi wdrożenie portalu są:

- sprawy pracownicze:
  - szkolenie,
  - rekrutacja,
- procedury ISO,
- helpdesk
- biuro prawne
- audyt wewnętrzny
- wnioski kredytowe<sup>2</sup>.

Lista ta odzwierciedla w dużej mierze początkowy etap rozwoju rynku – rozwiązanie problemów z zakresu zarządzania dokumentami i informacją.

Podstawową korzyścią jest w tych sytuacjach zgromadzenie w jednym miejscu informacji na temat urlopów pracowników, szkoleń, materiałów szkoleniowych, ważnych dokumentów ISO, skupienie wszystkich dokumentów wokół danej sprawy itp.

Bazując na swych doświadczeniach, firmy wdrażające portale korporacyjne radzą, by wdrożenie zaczynać od jednego działu, angażując w ten proces koniecznie przełożonego oraz sponsora z wyższej kadry menedżerskiej. Zapewnia to firmie mniejsze ryzyko oraz szybszy widoczny efekt wdrożenia.

## Od portalu informacji do portalu zorientowanego na usługi

Tę drogę przeszło już wiele organizacji. Kolejnym krokiem na drodze rozwoju ich portali jest przekształcenie tych prostych repozytoriów dokumentów czy statycznych stron informacyjnych w portale wiedzy, na których pracownicy nie tylko znajdą dokumenty i bieżące informacje, ale będą mogli w swej pracy skorzystać również z eksperckiej wiedzy, wziąć udział w szkoleniu czy swobodnie komunikować się z innymi członkami grupy roboczej. Praca tylko w portalu to dla wielu firm (nie tylko zagranicznych) już najbliższa przyszłość. Tu pracownik znajdzie zarówno swą korespondencję elektroniczną, jak też wszystkie niezbędne dokumenty, nad jakimi pracuje. Jeśli będzie taka potrzeba, rozwiązując określony problem, będzie mógł zwrócić się do firmowego eksperta o pomoc lub wcześniej sam wyszuka rozwiązanie takiego problemu.

Związane jest to z rozwojem technologii portalowych, jaki nastąpił w ciągu niespełna 10 ostatnich lat – od aplikacji zorientowanych na treść po aplikacje kompozytowe.

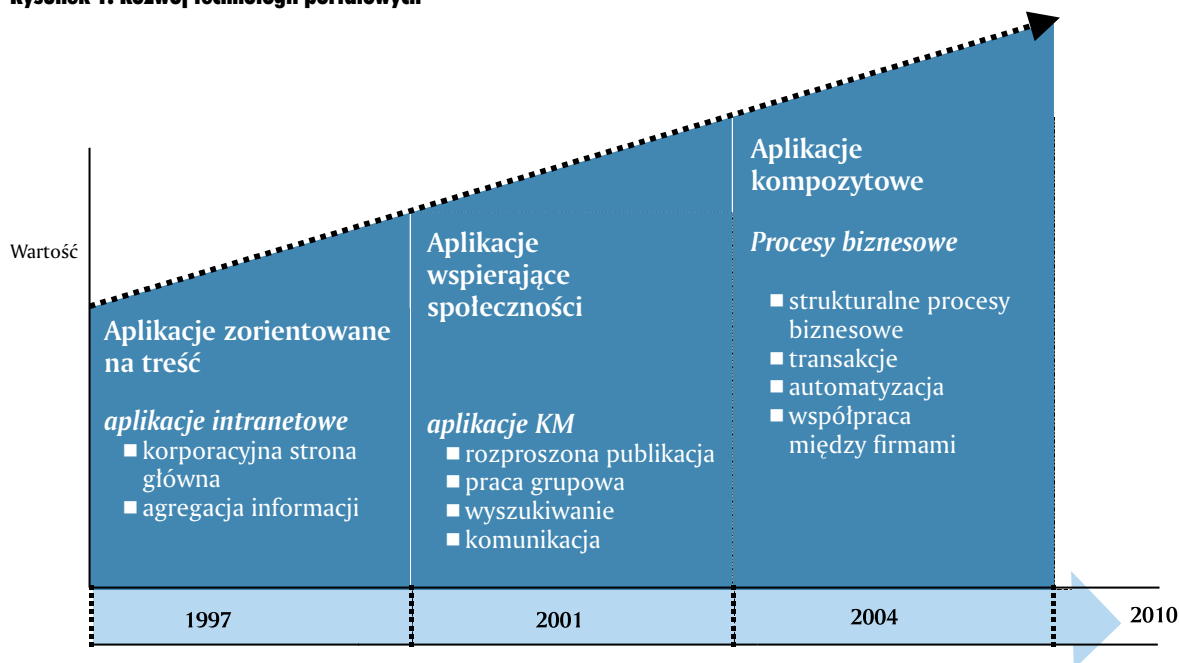
Co charakteryzuje portale procesowe? – Najważniejsza jest orientacja rozwiązań SOA na użytkownika oraz zintegrowane procesy biznesowe, co oznacza, że:

- pojedynczy portlet łączy w sobie wiele aplikacji, prowadzi użytkownika przez proces biznesowy,
- użytkownik musi tylko rozumieć proces, nie wszystkie systemy funkcjonujące w ramach tego procesu,
- jeśli wymagana jest zmiana procesu, można ją łatwiej zaimplementować (jedno środowisko), zwykle bez potrzeby szkolenia użytkownika.

<sup>1</sup> Portale Korporacyjne: technologia i biznes. Raport, KPMG, [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)

<sup>2</sup> Field.net, *Od czego zacząć? Pierwszy element wdrożenia intranetu*, prezentacja wygłoszona podczas konferencji *Intranetowe Portale Korporacyjne*, Warszawa, 23 maja 2006 r.

Rysunek 1. Rozwój technologii portalowych



Źródło: W. Kot, BEA AquaLogic – infrastruktura dla SOA, Bea Systems, prezentacja podczas konferencji Intranetowe Portale Korporacyjne, Warszawa, 23 maja 2006 r.

Nowoczesny portal korporacyjny umożliwia nie tylko dostęp do personalizowanych treści, wyszukiwarki, aplikacji, ale także tworzenie wirtualnych przestrzeni pracy czy zarządzanie procesami. Wspiera to zarazem korporacyjny system zarządzania wiedzą. Do jego głównych cech należy zaliczyć:

- zaawansowaną prezentację: agregacja treści i usług w postaci osobistych stron, społeczności,
- uniwersalne wyszukiwanie: ludzie, treść, projekty, aplikacje,
- zasięg: pracownicy, partnerzy, klienci,
- zintegrowane procesy, *workflow*,
- procesy przebiegają poprzez wiele różnych systemów,
- wielość uczestników (procesy mogą wychodzić poza firmę),
- koordynacja pracy ludzi w ramach procesu,
- przestrzeń do współpracy,
- zaawansowane współdzielenie: dokumentów, kalendarzy, dyskusje,
- rozproszona publikacja,
- treści i usługi w kontekście zadania, roli, zainteresowań,
- wsparcie dla departamentów, grup, projektów<sup>3</sup>.

personalizacja

zarządzanie procesem

wirtualna przestrzeń pracy

Prelegenci zwracali także uwagę na szczególną rolę portalu we wsparciu pracy kadry zarządzającej. Funkcjonalność portalu określana mianem *panelu kontrolnego dla zarządu* pozwala na bieżąco kontrolować kondycję firmy, zaś prezentacja wyników w ramach zdefiniowanej struktury zależności pozwala śledzić przyczyny niepowodzeń czy szczególnie dobrych wyników firmy.

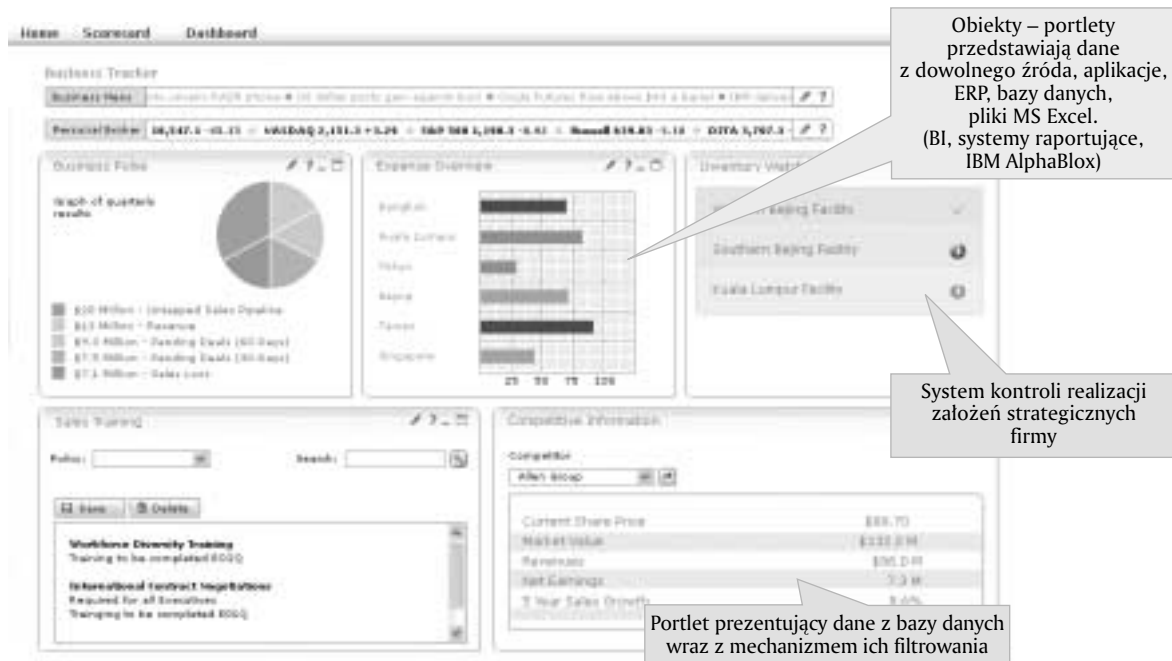
Prezentacje dostawców rozwiązań portalowych przedstawione podczas konferencji IPK nieśmiało odzwierciedlają światowe tendencje, pokazując, że zarządzanie wiedzą w organizacji to w głównej mierze zarządzanie relacjami międzyludzkimi, a portal korporacyjny powinien wspierać te interakcje oraz realizację procesów biznesowych. Niemniej, przedsiębiorstwa prezentujące swe doświadczenia biznesowe zdają się pokazywać, że rynek polski jest wciąż jeszcze na początku tej drogi.

### Ograniczenia wdrożeniowe

Szczególnie cennymi dla uczestników konferencji były *lessons learned*, jakimi dzielili się z nimi prelegenci, reprezentujący zwłaszcza klientów biznesowych wdrożeń. Zdawali się oni jednogłośnie przekonywać, że wdrożenie, a w dalszej perspektywie administrowanie i rozwój portalu, nie powinny leżeć w gestii departamentów informatycznych, a raczej powinny być delegowane do właścicieli biznesowych.

<sup>3</sup> Na podstawie: W. Kot, BEA AquaLogic – infrastruktura dla SOA, oraz A. Baranowska, Portal Korporacyjny – jedno rozwiązanie dla wielu, prezentacje wygłoszone podczas konferencji Intranetowe Portale Korporacyjne, Warszawa, 23 maja 2006 r.

**Rysunek 2. Portal – przykładowy panel kontrolny dla zarządu firmy**



Źródło: A. Baranowska, *Portal Korporacyjny – jedno rozwiązanie dla wielu, prezentacja podczas konferencji Intranetowe Portale Korporacyjne, Warszawa, 26 maja 2006 r.*

Samo delegowanie uprawnień czy przekazywanie kompetencji związanych z własnością i zarządzaniem portalem w przypadku niektórych firm okazało się elementem krytycznym wdrożenia. Dla przykładu, Telewizja Polska realizowała projekt intranetu ok. 8 miesięcy, z czego... 6 miesięcy zajęło określenie kompetencji jednostek organizacyjnych, zaś pozostałe 1,5 miesiąca w harmonogramie obejmowało:

- analizę możliwości technicznych nowej jednostki organizacyjnej przygotowującej nową wersję intranetu,
- przygotowanie architektury i makiety graficznej,
- decyzję zarządu o wdrożeniu,
- wdrożenie – zakończone udostępnieniem użytkownikom<sup>4</sup>.

Doświadczenia TVP, sprowadzone do dwóch zasadniczych „lekcji”:

1. dział IT w firmie nie powinien zarządzać intranetem,
2. kluczem do sukcesu budowy intranetu jest delegacja uprawnień do użytkowników, pokazują, że narzędzia informatyczne powinny być tworzone w firmie dla użytkowników, a nie odwrotnie. I choć wydaje się to truizmem przy obecnym poziomie rozwoju rynku, to jednak niepowodzenia, będące skutkiem projektowania aplikacji bez uwzględnienia rzeczywistych potrzeb odbiorców<sup>5</sup> wciąż przyprawiają firmy o wielomilionowe straty. Anegdotyczną stałą się już historia firmy, która – pracując z dużą liczbą zdjęć – postanowiła przygotować ich repozytorium. Praca zlecona została działowi IT, który opracował narzędzie doskonale indeksujące i przeszukujące zasoby po zadanych kryteriach, tylko... był to system bez możliwości podglądu.

Konferencja *Intranetowe Portale Korporacyjne*, zorganizowana została przez firmę Experter 23 maja 2006 roku w Warszawie. Patronat medialny nad konferencją objął m.in. „e-mentor”, zaś patronem merytorycznym była Katedra Teorii Zarządzania SGH.

<sup>4</sup> Informacje na podstawie: M. Przymusiński, *Projekt intranetowy TVP – od witryny do systemu krytycznego*, prezentacja wygłoszona podczas konferencji *Intranetowe Portale Korporacyjne*, Warszawa, 23 maja 2006 r.

# Kapitał intelektualny – różne perspektywy

Beata Mierzejewska

W ostatnich miesiącach na polskim rynku wydawniczym pojawiły się nowe pozycje dotyczące tematyki kapitału intelektualnego – *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*<sup>1</sup> autorstwa S. Kasiewicza, W. Rogowskiego i M. Kicińskiej oraz praca zbiorowa pod redakcją P. Wachowiaka – *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*<sup>2</sup>. I choć w obu przypadkach autorzy przedstawiają tematykę KM, to jednak analizują to zagadnienie z różnych perspektyw. Inny wydaje się być także adresat tych pozycji.

*Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa* to rezultat badań, jakie zostały przeprowadzone w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. W publikacji wyodrębniają się dwie części – teoretyczna i empiryczna. W pierwszych czterech rozdziałach autorzy prezentują teoretyczne uzasadnienie dla potraktowania tematyki pomiaru kapitału intelektualnego jako ważnego zagadnienia badawczego. Czytelnik znajdzie tu zarówno treści dotyczące budowania przewagi konkurencyjnej w XXI wieku, zwłaszcza budowania jej w oparciu o wiedzę, jak też krótki przegląd wybranych przez autorów metod pomiaru kapitału intelektualnego.

Znacznie szerzej tematyka ta jest przedstawiona przez S. Kasiewicza, W. Rogowskiego i M. Kicińską w *Kapitale intelektualnym...* Autorzy przedstawiają zagadnienie oceny kapitału intelektualnego w szerszym kontekście – wychodząc od nowego modelu biznesowego działania firm i propagowanej *Strategii Lizbońskiej*. Istotną wagę zdają się przykładać także do samej problematyki konkurencyjności przedsiębiorstw oraz roli kapitału intelektualnego jako nowego jej generatora. *W książce autorzy uzasadniają i przekonują, że współcześnie nie można już łączyć konkuren-*



*cyjności firmy jedynie z poziomem i efektywnością wykorzystania jej zasobów materialnych, lecz konieczna jest ocena poziomu konkurencyjności przez pryzmat łącznego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych będących w jej dyspozycji*<sup>3</sup>.

Na dowód realności przedstawionego przekonania autorzy prezentują kompleksowo najnowsze propozycje metod z zakresu pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz formułują jasne wskazówki, jak menedżerowie mogą wykorzystać tę wiedzę w swoich firmach. W syntetyczny sposób zostały tu przedstawione najbardziej znane wskaźniki pomiaru kapitału intelektualnego oraz typowe mierniki, metryki oraz systemy tego pomiaru.

Niewątpliwą wartością dodaną prezentowanej pozycji jest przygotowana przez autorów ocena metod pomiaru kapitału intelektualnego oraz stopień ich dostosowania do polskich warunków. Na kolejnych stronach książki autorzy prezentują szczegółowo światowe standardy wyceny kapitału intelektualnego, a wśród nich m.in. metodę VAIC, EVA etc. Menedżerów z pewnością zainteresują zaprezentowana w publikacji analiza przypadku firmy Polfa Kutno oraz przykłady wyceny kapitału intelektualnego dla wybranych firm krajowych.

*Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa* konturuje się z kolei na przedstawieniu i szczegółowej analizie rynku uczelni wyższych zakończoną próbą oceny kapitału intelektualnego SGH.

Z pewnością warto przyjrzeć się szczegółowo przeprowadzonym badaniom oraz doświadczeniom autorów obu pozycji wydawniczych i – czerpiąc inspirację z zaprezentowanych wniosków – podjąć próbę oceny kapitału intelektualnego własnej organizacji.

<sup>1</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

<sup>2</sup> P. Wachowiak (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.

<sup>3</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, dz. cyt., obwoluta.

## POLECAMY

2nd International Conference WIKIMANIA 2006, 4–6 sierpnia 2006 r., Boston, Massachusetts, USA

Druga międzynarodowa konferencja WIKIMANIA odbędzie się w sierpniu w Bostonie. Proponowane tematy konferencji dotyczyć będą m.in.: infrastruktury technicznej, projektów i zawartości Wikimedii, bezpłatnego dostępu do informacji oraz prawa autorskiego. Podczas spotkania zorganizowane zostaną liczne warsztaty, prezentacje i debaty. Więcej informacji na: [http://meta.wikimedia.org/wiki/Wikimania\\_2006/En](http://meta.wikimedia.org/wiki/Wikimania_2006/En).

# POLECAMY

**6th International Conference on Knowledge, Culture & Change in Organisation**  
11–14 lipca 2006, Monash University Centre in Prato, Włochy

Głównym tematem konferencji jest oparta na wiedzy społeczna i ekonomiczna zmiana. Mająca swe korzenie w globalizacji i rozwoju ICT ewolucja charakteryzowana jest przez powstające społeczeństwo informacyjne i globalną ekonomię opartą na wiedzy.

Podczas konferencji przedyskutowane zostaną ważne zagadnienia z zakresu wiedzy, kultury i zmiany w organizacjach. W spotkaniu wezmą udział najlepsi światowi eksperci zarządzania, a także praktycy, nauczyciele i badacze. Organizatorzy zapraszają do uczestnictwa osoby zainteresowane bądź zajmujące się zmianami kulturowymi w organizacjach.

Więcej informacji poprzez: [info-M06@commongroundconferences.com](mailto:info-M06@commongroundconferences.com).

**I-KNOW'06 6th International Conference  
on Knowledge Management**  
6–8 września 2006  
Graz, Austria

Program szóstej międzynarodowej konferencji I-KNOW składa się z czterech komponentów:

- części badawczej (*main scientific track*), której celem jest wyodrębnienie i promocja obiecujących trendów w dziedzinie zarządzania wiedzą, a także multidyscyplinary przegląd najnowocześniejszych rozwiązań, które będą stosowane w przyszłości w KM;
- części specjalistycznej (*special thematic tracks*), mającej za zadanie wspieranie budowania relacji i kontaktów pomiędzy ekspertami zajmującymi się poszczególnymi sferami KM;
- warsztatów, podczas których uruchomiona zostanie dla partnerów I-KNOW platforma służąca do projektowania, promowania i przeprowadzania ich programów. Są one narzędziem umożliwiającym połączenie społeczności I-KNOW z innymi zespołami;
- niemieckojęzycznej części przemysłowej (*industry track*), prezentującej platformę, która zawiera informacje o najlepszych praktykach i pozwala na dzielenie się doświadczeniami gromadzonymi podczas realizacji projektów z zakresu KM.

Więcej informacji na: <http://i-know.know-center.tugraz.at>.

**ECKM 2006: The 7th European Conference  
on Knowledge Management**  
4–5 września 2006  
Corvinus University of Budapest, Węgry

The European Conference on Knowledge Management (ECKM) zaprasza badaczy do zaprezentowania najnowszych odkryć i doświadczeń biznesowych zgromadzonych w zakresie zarządzania wiedzą, kapitału intelektualnego i kształcenia korporacyjnego.

Podczas konferencji wyodrębniono trzy bloki tematyczne: mierzenie kapitału intelektualnego wartości niematerialnych (*Measuring Intellectual Capital and Intangible Assets*), rola wiedzy we współpracy regionalnej (*Role of Knowledge in Regional Cooperations*), audyt w KM (*Auditing Knowledge Management – Knowledge management in auditing*).

Więcej informacji na: <http://www.academic-conferences.org/eckm/eckm2006/eckm06-home.htm>





## Czym się różni przedsięwzięcie e-biznesowe od tradycyjnego w zakresie relacji z klientami? (cz. 1)

*Tymoteusz Doligalski*

Istnieje wiele koncepcji opisujących istotę e-biznesu. Zdaniem niektórych, przedsięwzięcie e-biznesowe funkcjonuje w nowej gospodarce według zupełnie nowych reguł. Spotkać można również opinie przeciwstawne, zgodnie z którymi e-biznes nie różni się niczym od przedsięwzięcia tradycyjnego, z tym wyjątkiem, że wykorzystuje nowoczesne technologie teleinformatyczne. Czym jest zatem e-biznes? Jakimi warunkami musi spełnić przedsięwzięcie, aby mogło nosić miano przedsięwzięcia e-biznesowego? Samo zastosowanie technologii internetowych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa naturalnie nie wystarcza, aby przedsiębiorstwo nazwać e-biznesowym. Innymi słowami, korporacyjna strona internetowa czy też wykorzystanie poczty elektronicznej w kontaktach z otoczeniem nie mogą być wyznacznikiem e-biznesu. Na czym polega zatem istota e-biznesu? E-biznes można określić jako sposób kreacji wartości w przedsiębiorstwie, w którym zastosowanie internetu lub technologii teleinformatycznych odgrywa kluczową rolę.

Wobec powyższej definicji warto postawić pytanie o jakościowe różnice pomiędzy przedsięwzięciem e-biznesowym a tradycyjnym. Innymi słowami, jakie cechy wspólne mają przedsięwzięcia e-biznesowe, które to cechy nie występują w przedsięwzięciach tradycyjnych?

Współczesne przedsiębiorstwo konkuruje na wielu rynkach. Najważniejszy z nich to rynek klientów. Klienci bowiem dostarczają przedsiębiorstwu wielu wartości, wśród których najważniejsze są wpływy. Wpływy przyciągają uczestników innych rynków – m.in. akcjonariuszy, dostawców czy potencjalnych pracowników. Warunkiem skutecznego funkcjonowania firmy jest kreacja wartości w relacjach z uczestnikami wszystkich rynków. W niniejszym opracowaniu obszar rozważań został zawężony do zastosowania internetu i technologii teleinformatycznych w relacjach z klientami. Naturalnie, odpowiednie strategie e-biznesowe mogą przyczynić się do kreacji wartości na wszystkich pozostałych rynkach.

Autor wyróżnia pięć głównych cech przedsięwzięcia e-biznesowego w zakresie relacji z klientami. Są nimi:

- wirtualizacja produktu, na którą składa się digitalizacja oraz wzbogacanie produktu w informację;

- indywidualizacja oferowanej kompozycji wartości do preferencji klienta lub użytkownika;
- usieciowienie, czyli wykorzystanie potencjału innych klientów w budowie wartości dla klienta;
- marketing doświadczeń, czyli wykorzystanie rozrywki, nauki czy estetyki w procesie budowy trwałych więzi z klientami;
- wykorzystanie cyklu życia klienta w firmie polegające na modyfikacji oferowanej klientowi kompozycji wartości adekwatnie do etapu jego relacji z firmą.

Opis powyższych cech stanowi treść opracowania.

### Wirtualizacja produktu

Pierwszą opisywaną cechą przedsięwzięć internetowych jest wirtualizacja produktu. Oznacza ona zarówno digitalizację produktu, jak i wzbogacanie produktu w informację.

Digitalizacja produktu jest to inaczej ucyfrowienie produktu, czyli całkowita lub częściowa zamiana postaci produktu z materialnej na cyfrową, zamiana atomów na bity. Proces ten może przebiegać w różnorodnym sposób. W przypadku linii lotniczych digitalizacji podlega jedynie część produktu, jaką jest bilet, który przestaje istnieć w tradycyjnej postaci materialnej, a zaczyna funkcjonować jako informacja zapisana w systemie informatycznym. Sprzęt komputerowy, podobnie jak usługi transportu lotniczego, wymaga obecności materialnej infrastruktury. Niemniej część produktu, jakim są sterowniki, czyli oprogramowanie odpowiedzialne za właściwą pracę urządzenia, jest naturalnie niematerialna. Umożliwia to łatwą aktualizację sterowników, a tym samym poprawę funkcjonowania urządzenia bez fizycznego kontaktu z nim. Digitalizacja może oznaczać również całkowitą transformację postaci produktu. Stało się tak z utworami muzycznymi, które pierwotnie nierozdzielnie związane były z nośnikiem (płyta CD, kasetta itd.). Zapis cyfrowy muzyki, np. w postaci formatu mp3, pozwala na całkowite oddzielenie wartości dla klientów od tradycyjnego nośnika. Przy czym naturalnie produkt w zdigitalizowanej postaci nadal wymaga materialnej infrastruktury pozwalającej na dostarczenie klientowi wartości z nim związanych.

## Czym się różni przedsięwzięcie e-biznesowe...

Drugim wymiarem wirtualizacji produktu jest wzbogacanie produktu w informacje. Sam produkt nie musi zmieniać swojej postaci, niemniej zostaje obudowany warstwą informacyjną zwiększającą jego wartość. Wzbogacanie w informacje jest najczęstszą formą transformacji produktu. Pozwala ono na dostarczenie dodatkowych wartości klientom, które w pełniejszy sposób zaspokajają ich potrzeby. Przykładem tego procesu jest wzbogacanie produktu, jakim są usługi kurierskie, w możliwość identyfikacji aktualnego położenia przesyłki.

Najczęściej obydwie procesy składające się na wirtualizację produktu, czyli digitalizacja oraz wzbogacanie w informacje, następują łącznie (por. rys. 1). Sklep internetowy Amazon.com dokonuje wirtualizacji oferowanych produktów głównie poprzez wzbogacanie ich w informacje. Oprócz podawanych zazwyczaj informacji o produkcie, Amazon.com udostępnia m.in. recenzje oraz oceny produktu dokonywane przez klientów. Co więcej, bazując na danych związanych z zachowaniem klientów w sklepie, wyświetlane są informacje o produktach powiązanych, czyli np. kupowanych również przez klientów, którzy nabyli określony produkt. Innym rodzajem informacji udostępnianych w przypadku książek jest lista charakterystycznych fraz występujących ponadprzeciętnie w książce (*Statistically Improbable Phrases*) oraz lista najczęstszych fraz rozpoczynających się wielką literą (*Capitalized Phrases*). W przypadku anglojęzycznej wersji „Imperium” Ryszarda Kapuścińskiego charakterystyczną frazą występującą ponadprzeciętnie w tekście jest m.in. *interrogating officer*, a najczęstszą frazą rozpoczynającą się wielką literą jest naturalnie *Soviet Union*. Podane na stronie frazy są jednocześnie hiperłączami, których aktywowanie prowadzi do listy publikacji, w których występują one również częściej niż przeciętnie<sup>1</sup>.

Amazon wykorzystuje również digitalizację produktów. Naturalnie większość oferowanych produktów ma postać materialną. Amazon.com dokonuje jednak częściowej digitalizacji produktu w przypadku książek, udostępniając skany najważniejszych stron (okładki, spis treści, indeks itd.), a w przypadku utworów muzycznych jedynie początkowy fragment. Udostępniony w ten sposób zdigitalizowany produkt charakteryzuje się znacznie ograniczoną funkcjonalnością. Niemniej, ułatwia to klientom ocenę i wybór produktu. Warto zauważyć, że produkty charakteryzujące się ograniczoną funkcjonalnością lub też zmniejszonymi wartościami dla klienta (użytecznościami) są zjawiskiem występującym od dawna m.in. w postaci darmowych próbek produktów szybkozbywalnych.

Zaawansowanie digitalizacji bądź procesu wzbogacania produktu w informacje prowadzić może do redefinicji wartości dla klienta. Sytuacja taka ma miejsce w przypadku wyszukiwarek cenowych. Są to serwisy internetowe pozwalające odnaleźć sklep

oferujący wybrany produkt po najniższej cenie. Po wpisaniu nazwy produktu internauta otrzymuje listę sklepów wraz z cenami produktu. Dodatkowo, otrzymuje szersze informacje o produkcie i sklepach internetowych, w tym także opinie internautów. Następuje zatem proces wzbogacania produktu w informacje. Zaawansowanie tego procesu jest wysokie, niemniej wyszukiwarki cenowe nie dokonują digitalizacji produktu. Formuła tworzenia wartości stosowana przez wyszukiwarki cenowe nie zakłada kontaktu z produktem materialnym, ani też procesu jego digitalizacji. Produkt został bowiem wypchnięty z obszaru, w którym wyszukiwarki cenowe tworzą wartość. Jaka jest zatem formuła kreacji wartości stosowana przez wyszukiwarki? Wyszukiwarki dostarczają nieodpłatnie internautom informacji o możliwości zakupu produktu po najniższej cenie, kierując ich tym samym do odpowiedniego sklepu. Skierowanie internauty do odpowiedniego sklepu związane jest z wynagrodzeniem najczęściej w postaci prowizji od dokonanej transakcji. Redefinicja wartości dokonywana przez wyszukiwarki cenowe polega zatem na tym, że oferują one klientom informacje o produktach i ich cenach, natomiast sklepom dostarczają klientów pragnących dokonać zakupu produktów. Konsekwencją tego modelu biznesu jest stworzenie nowego ogniwa w łańcuchu wartości, jakim są wyszukiwarki cenowe. Ogniwo to może obejmować znaczną część transakcji dokonywanych na rynku, a tym samym może mieć wpływ na funkcjonowanie wielu podmiotów znajdujących się na późniejszych ogniwach łańcucha wartości.

Rysunek 1. Wirtualizacja produktu



Źródło: opracowanie własne

### Indywidualizacja oferowanej kompozycji wartości

Indywidualizacja kompozycji wartości jest kolejną cechą przedsięwzięć internetowych. Istotą indywidualizacji jest oferowanie klientom wartości dostosowanych do ich potrzeb. W najczęstszym rozumieniu

<sup>1</sup> <http://www.amazon.com>, [2006.05.28].

indywidualizacja oznacza dostosowanie produktu do oczekiwań klienta, niemniej również inne elementy marketingu, takie jak cena czy komunikacja z klientem mogą podlegać indywidualizacji.

Istnieje wiele pojęć oznaczających indywidualizację oferowanej kompozycji wartości do preferencji klienta czy użytkownika, przy czym należy pamiętać, że bywają one często używane zamiennie. Personalizacja oznacza automatyczne dostosowanie odbywające się bez aktywnego udziału klienta lub użytkownika. Personalizacja odbywa się na podstawie posiadanych lub właśnie otrzymywanych danych o kliencie. Przykładem personalizacji może być samoczynne wyświetlenie właściwej wersji językowej strony internetowej na podstawie danych przekazanych przez przeglądarkę użytkownika<sup>2</sup>. Kastomizacja (kustomizacja, *customization*) jest to aktywne dostosowanie przez użytkownika wartości do własnych preferencji<sup>3</sup>. Kastomizacja ma miejsce m.in. wtedy, gdy klient wybiera rodzaj informacji, jaki ma być wyświetlany na stronie głównej portalu. Współtworzenie wartości (*co-creating value*) jest terminem używanym przez C.K. Prahalada i V. Ramaswany w publikacji *Przyszłość konkurencji*<sup>4</sup>. Oznacza ono czynny udział klienta w procesie współtworzenia wartości, a tym samym sugeruje jego większe zaangażowanie, niż ma to miejsce w przypadku kastomizacji. Masowa kastomizacja (*mass customization*) oznacza wytwarzanie dóbr i usług na potrzeby dużego rynku, dostosowanych do preferencji poszczególnych klientów przy cenach zbliżonych do cen produktów masowych, a więc pozbawionych indywidualizacji wartości<sup>5</sup>. Najważniejszym z powyższych pojęć wydaje się być masowa kastomizacja, która obejmuje zarówno kastomizację, jak i współtworzenie wartości przez klientów, przy zachowaniu odpowiednio dużej skali działania.

Masowa kastomizacja odbywać się może w dwójki sposób. Indywidualizacja kompozycji wartości może być przeprowadzona na poziomie wytworzenia produktu lub usługi, tak jak to się dzieje w przypadku montowanych według wskazań klientów komputerów firmy Dell. Masowa kastomizacja ma miejsce również wówczas, gdy klienci dostają jednorodny produkt dostosowując go do własnych potrzeb. Przykładem takiej indywidualizacji jest serwis music.yahoo.com umożliwiający słuchanie wybranego rodzaju muzyki przez internet. Masowa kastomizacja łączy cechy przedsięwzięcia przemysłowego z usługowym. Korzyściami związanymi z poszczególnymi typami przedsięwzięć są odpowiednio niska cena przy znacznej skali produkcji w przypadku produktów przemysłowych oraz indywidualizacja kompozycji wartości oferowanych klientowi, takich jak produkt, cena czy obsługa w przypadku przedsię-

wzięcia usługowego. Przedsięwzięcia przemysłowe charakteryzują się większym udziałem kosztów stałych, natomiast przedsięwzięcia usługowe kosztów zmiennych, w ogóle kosztów. Powyższa charakterystyka przedsięwzięć przemysłowych i usługowych znajduje swoje odzwierciedlenie także przy masowej kastomizacji. Firma charakteryzuje się bowiem wysokim udziałem kosztów stałych, co *notabene* charakterystyczne jest również dla przedsięwzięć e-biznesowych, w szczególności tych, w których występuje zdigitalizowany produkt. Koszt wytworzenia pierwszej sztuki *stricto* cyfrowego produktu jest wysoki, natomiast koszt wytworzenia każdej następnej sztuki bliski lub równy zeru.

Kosztami zmiennymi, charakterystycznymi dla przedsięwzięć usługowych i wynikającymi z indywidualizacji wartości, obarczany jest klient. Kosztem tym jest przede wszystkim nakład pracy, który musi być wykonany przez klienta w procesie współtworzenia produktu. Obejmuje on przede wszystkim zdobycie pewnej porcji wiedzy, a następnie wykorzystanie jej w procesie współtworzenia wartości. Co więcej, do kosztów klienta należy zaliczyć wszelkiego rodzaju ryzyka, jakie on ponosi. Firma jest w stanie przejmować od klienta część kosztów zmiennych np. poprzez aktywną pomoc pracowników firmy lub instrumenty zmniejszające ryzyko klienta. Do takich instrumentów należy m.in. możliwość zwrotu produktu. Ponoszone przez klienta, związane z indywidualizacją koszty mogą być barierą w podjęciu relacji z firmą. Naturalnie, w przypadku nieindywidualizowanych produktów masowych koszt w postaci tego nakładu pracy nie występuje. Paradoksalnie, jeżeli zaistnieje relacja będąca źródłem zindywidualizowanych wartości, a dostarczone wartości spełnią oczekiwania klienta, to poniesiony koszt obok dostarczonej wartości może stać się przesłanką lojalności klienta. Poniesiony koszt indywidualizacji skłaniać może klienta do lojalności z dwóch powodów. Klienci, zgodnie z opisaną przez R. Cialdiniego regułą konsekwencji, skłonni są postępować spójnie z ich poprzednim zachowaniem<sup>6</sup>. Innymi słowy, współtworzenie wartości, czyli zainwestowanie nakładu pracy w relację z firmą, warunkować może późniejszą chęć kontynuowania tej relacji. Występuje również racjonalna przesłanka poniesionego kosztu jako źródła lojalności klienta. Koszt poniesiony przez klienta jest w dużej mierze niefinansowy – obejmuje on bowiem konieczność zdobycia pewnej porcji wiedzy i jej późniejszej aplikacji. Zdobyta wiedza staje się przesłanką do kontynuowania relacji z firmą, gdyż wybór innego dostawcy wiązałby się z koniecznością zdobycia kolejnej, charakterystycznej dla danego dostawcy, wiedzy.

<sup>2</sup> J. Nielsen, *Personalization is Over-Rated*, <http://www.useit.com/>, [2006.02.28].

<sup>3</sup> Tamże.

<sup>4</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswany, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.

<sup>5</sup> Piller F. za <http://www.stefaniak.com/>, [2006.05.28].

<sup>6</sup> R.B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2001.



## Czym się różni przedsiębiorstwo e-biznesowe...

W modelowym ujęciu przedsiębiorstwo stosujące masową kastomizację działa na dużym rynku, charakteryzuje się wysokim udziałem kosztów stałych, a kosztami zmiennymi współtworzenia wartości obciąża klientów. Funkcjonowanie na dużym rynku pozwala na dużą skalę produkcji, czego skutkiem jest niska cena produktów równa cenom produktów masowych. Używając pojęć stosowanych przez M. Portera w *Strategii konkurencji*, firma ta stosuje strategię zróżnicowania. Z drugiej strony niska cena produktów umożliwia jej zajęcie pozycji lidera kosztowego. Porter kwestionuje sensowność łączenia obydwu strategii argumentując, iż grozi to „ugrzęźnięciem”<sup>7</sup>. Przeprowadzone badania, a także rozważania o charakterze teoretycznym, potwierdzają jednak aplikacyjną wartość powyższej, hybrydowej strategii. Rozbieżność opinii wynika zapewne z postępu technologicznego, jaki się dokonał od początku lat osiemdziesiątych, kiedy po raz pierwszy została wydana *Strategia konkurencji*. Zastosowanie technologii teleinformatycznych pozwoliło bowiem na połączenie korzyści skali i charakterystycznych dla nich niskich cen wraz z elastycznością produkcji umożliwiającą indywidualizację oferowanej klientowi kompozycji wartości. W ten sposób zastosowanie technologii teleinformatycznych doprowadziło do jakościowej zmiany w porównaniu do przedsiębiorstwa tradycyjnego.

F. Piller wyróżnia dwa wymiary masowej kastomizacji dokonywanej w przedsiębiorstwach e-biznesowych<sup>8</sup>. Jednym z nich jest istotność udziału klienta w procesie indywidualizacji kompozycji wartości (*degree of customer integration required*). Drugim wymiarem jest digitalizacja indywidualizowanego produktu (*degree of digitizability of customized components*). W zależności od różnego natężenia powyższych cech wyróżnić można cztery strategie masowej kastomizacji: wartości dodanej, zdobycia uwagi, konfiguracji oraz innowacyjnych usług (por. rys. 2).

Strategia wartości dodanej bazuje na indywidualizacji wartości dodanej, która ma być wyróżnikiem materialnego produktu. Udział klienta w współtworzeniu całości produktu jest niewielki, gdyż dotyczy jedynie owej wartości dodanej. Przykładem strategii wartości dodanej jest dołączanie wydrukowanego, spersonalizowanego bileciku z życzeniami do standardowego, i naturalnie niedigitalizowanego, bukietu kwiatów. Strategię wartości dodanej, choć o większym znaczeniu udziału klienta, stosuje serwis *nikeid.com*, który pozwala klientom na zaprojektowanie butów poprzez wybór kolorów poszczególnych części obuwia, a także umieszczenie napisów, w domyśle oznaczenia własnej pary butów już na etapie produkcji<sup>9</sup>.

Wysoki poziom digitalizacji produktu oraz relatywnie nieduży udział klienta w tworzeniu wartości charakteryzuje **strategię zdobycia uwagi**. Istotą tej strategii jest zaoferowanie klientom zdigitalizowanego produktu, który będą mogli skonfigurować do własnych potrzeb. W oparciu o dostarczone, zazwyczaj nieodpłatnie, wartości firma zdobywa uwagę klienta, którą następnie kieruje na płatne produkty. Wspominany uprzednio serwis *music.yahoo.com* bazuje na strategii zdobycia uwagi. Umożliwia on darmowe odsłuchiwanie wybranego rodzaju muzyki przez internet, naturalnie udostępniając również płatne usługi, w tym wypadku możliwość pobrania utworów muzycznych<sup>10</sup>.

Trzecia z opisywanych, strategia konfiguracji bazuje na znaczącym udziale klienta w tworzeniu materialnego produktu. Klient wykorzystuje aplikację internetową do zaprojektowania produktu lub przynajmniej wybrania istotnych komponentów produktu. Znaczącemu udziałowi klienta w tworzeniu wartości towarzyszy również wysoki poziom ryzyka klienta. Stąd o sukcesie przedsięwzięcia przesądzać mogą działania firmy zmierzające do obniżenia ryzyka klienta np. poprzez wysokiej klasy obsługę klienta. Naturalnie, im wyższy będzie postrzegany poziom ryzyka klienta, tym więcej klientów skłonnych będzie do rezygnacji z produktów indywidualizowanych na rzecz produktów jednorodnych lub dostępnych w wariantach. Strategię konfiguracji stosuje producent komputerów Dell, na którego stronie klienci mają możliwość zaprojektowania komputera z wybranymi komponentów lub też wyboru gotowego zestawu<sup>11</sup>.

Rysunek 2. Strategie masowej kastomizacji



Źródło: opracowanie własne na podst. F. Piller, *Customer interaction and digitizability – a structural approach to mass customization*, [www.mass-customisation.de/download/pil2002-2.pdf](http://www.mass-customisation.de/download/pil2002-2.pdf), [2006.05.28].

<sup>7</sup> M. Porter, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

<sup>8</sup> F. Piller, *Customer interaction and digitizability – a structural approach to mass customization*, [www.mass-customisation.de/download/pil2002-2.pdf](http://www.mass-customisation.de/download/pil2002-2.pdf), [2006.05.28].

<sup>9</sup> <http://www.nikeid.com/>, [2006.05.28].

<sup>10</sup> <http://music.yahoo.com/>, [2006.05.28].

<sup>11</sup> <http://www.dell.com/>, [2006.05.28].

Ostatnia z opisywanych, strategia innowacyjnych usług dotyczy sytuacji charakteryzującej się znaczącą rolą klienta w tworzeniu wartości oraz wysoką digitalizacją produktu. Strategia ta umożliwi dokonywanie indywidualizacji na wielu płaszczyznach: produktu, ceny, komunikacji czy obsługi klienta. Produkt AdWords firmy Google skierowany do reklamodawców bazuje na tej strategii. Reklamodawca sam tworzy zdigitalizowaną reklamę składającą się z tekstu reklamowego i hiperłącza, a następnie określa warunki, przy spełnieniu których reklama będzie wyświetlana. Koszt kampanii reklamowej jest również dostosowywany do preferencji klienta. Reklamodawca określa proponowaną przez siebie cenę, system natomiast emituje kampanie, których deklarowana cena była najwyższa<sup>12</sup>.

### Podsumowanie

W niniejszej części opracowania zostały przedstawione dwie z pięciu cech (wirtualizacja produktu oraz indywidualizacja oferowanej kompozycji wartości), które zgodnie z koncepcją autora, wyróżniają przedsięwzięcie e-biznesowe od tradycyjnego w zakresie relacji z klientami. W procesie wirtualizacji następuje częściowa lub całkowita digitalizacja produktu oraz wzbogacanie produktu w informacje. Indywidualizacja pozwala na dostosowanie kompozycji wartości do preferencji klienta lub użytkownika. Pozostałe cechy e-biznesu w zakresie relacji z klientami zostaną opisane w drugiej części opracowania, w kolejnym numerze „e-mentora”

Autor jest pracownikiem naukowym Katedry Marketingu Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, sekretarzem naukowym Podyplomowego Studium Marketingu Internetowego ([www.marketing-internetowy.edu.pl](http://www.marketing-internetowy.edu.pl)) oraz Podyplomowego Studium Zarządzanie Wartością Klienta ([www.wartoscklienta.edu.pl](http://www.wartoscklienta.edu.pl)), autorem i współautorem wielu publikacji z zakresu wykorzystania internetu w marketingu m.in. *Konkurowania o klienta e-marketingiem*.

<sup>12</sup> <https://adwords.google.com>, [2006.05.28].

Katedra Informatyki Gospodarczej SGH  
zaprasza na:

**VII Konferencję Naukowo-Dydaktyczną NTIE**

**Modelowanie kształcenia  
w zakresie informatyki ekonomicznej**

17–18 listopada 2006 r.  
Warszawa

<http://www.ntie.waw.pl>

## Personalizacja à la Philip K. Dick

W filmowej adaptacji opowiadania Philipa Kindreda Dicka *Raport mniejszości* billboardy reklamowe zwracają się imiennie do przechodzących nieopodal osób m.in. zachęcając głównego bohatera do wypicia piwa słowami: *Johnie Anderton, może masz ochotę na Guinnessa?* Personalizowane i multimedialne billboardy wydają się być w chwili obecnej jedynie gadżetem z filmu *science fiction*, niemniej masowa personalizacja ma już miejsce również w rzeczywistości pozainternetowej. 3000 osób otrzymało niedawno personalizowany numer magazynu „Brief”. Personalizacja polegała na przedstawieniu na okładce zdjęcia piłkarza, na którego koszulce wypisane zostało imię i nazwisko subskrybenta magazynu. Piłkarz przyjmuje pozę charakterystyczną dla zachowania krótko po strzeleniu bramki drużynie przeciwnej – na kolanach z rękoma wyciągniętymi do góry. Twarz piłkarza jest niewidoczna, ale imię i nazwisko umieszczone na koszulce nie pozostawiają wątpliwości, że to czytelnik kłęczy na murawie boiska. Zapewne nie było to intencją wydawcy magazynu „Brief”, niemniej cała sytuacja zwraca uwagę na ryzyka związane z masową personalizacją.

Marketing zawłaszcza coraz to nowe, z natury niekomercyjne obszary życia, takie jak nauka (mniej lub bardziej wiarygodne wyniki badań) czy sztuka (Citroen Picasso, wódka Chopin). Kolejna uzurpacja może dotyczyć, do tej pory niewykorzystanych na szerszą skalę, imienia i nazwiska odbiorcy komunikatu. Reklamy w subskrybowanych magazynach mogą zawierać imię i nazwisko, które służyć będą przyciągnięciu uwagi i zaakcentowaniu, prawdziwego lub nie, dopasowania oferowanych produktów do preferencji czytelnika. Efektem towarzyszącym w tej sytuacji mogłaby być obniżka cen prasy sprzedawanej w modelu subskrypcji – wydawcom będzie się opłacać zyskać większą bazę czytelników wraz z informacjami o nich, gdyż pozwoli to na publikację personalizowanych reklam, a tym samym na skuteczniejsze konkurowanie o budżety reklamowe. Postęp technologiczny prawdopodobnie pozwoli za jakiś czas również na wykorzystanie imienia i nazwiska odbiorcy w przekazach reklamowych w radiu, telewizji, a być może także we wspominanych billboardach... Tak więc zbliżamy się do opisywanej przez cierpiącego na schizofrenię paranooidalną Dicka wizji człowieka permanentnie nękanego przez osiągnięcia postępu technicznego. Naturalnie, można wierzyć w mechanizmy regulujące o charakterze prawno-etycznym, które zapobiegają nadmiernemu wykorzystaniu imienia i nazwiska w działaniach reklamowych. Niemniej, w przypadku spamu takie rozwiązania ochronne, jak na razie, nie skutkują...

# Performance e-Marketing

Katarzyna Wiśniewska  
Grzegorz Kurowski

Internet jest obecnie w Polsce najdynamiczniej rozwijającym się medium. Według IAB w 2004 roku wydatki na reklamę online wzrosły o 74%, dając kwotę 87 mln zł. Za szybkim rozwojem reklamy w sieci idzie przyrost agencji interaktywnych. Mimo znacznego wzrostu, polski rynek jest jednak nadal kilkadziesiąt razy mniejszy niż niemiecki czy brytyjski. Chcąc zatem prognozować trendy dla rynku rodzimego, musimy przyglądać się znacznie dojrzałym rynkom zachodnim. Na tych rynkach widoczny jest wyraźny podział na dwa zupełnie różne, wymagające odmiennego podejścia i sposobów działania, światy e-marketingu: Brand (budowanie marki) i Performance (generowanie akcji) e-Marketing (PeM). W Niemczech są to dwie różne branże o zupełnie innej strukturze. Podział na działania związane z budową marki oraz generowaniem akcji istniał zawsze, ale dopiero teraz jest tak silny. Najlepiej świadczy o tym fakt, iż w Niemczech usługi z zakresu PeM oferują jedynie wyspecjalizowane firmy. Brand Marketingiem zajmuje się zaś cała masa firm marketingowych. Dlatego też w niniejszym artykule zostanie przedstawiony niezgłębiony jeszcze obszar Performance e-Marketingu.

PeM obejmuje działania e-marketingowe ukierunkowane na realizację celów związanych bezpośrednio ze sprzedażą. Nie zajmuje się budową marki, lecz konsumuje już uzyskaną przez nią siłę, przekładając ją na konkretne działania (akcje) odbiorców. Najbardziej oczekiwanym działaniem jest naturalnie zakup produktu w sklepie online. PeM może również generować efekty związane z wcześniejszymi fazami procesu sprzedaży, np. akwizycję (złożenie wniosku online).

## Proces Performance e-Marketingu

Najczęściej projekt PeM składa się z trzech głównych elementów: kampanii reklamowej mającej na celu sprowadzenie internautów do serwisu WWW, którego rola polega na doprowadzeniu do konwersji, czyli wywołaniu u internauty oczekiwanej akcji oraz narzędzi ułatwiających obsługę projektu (monitoring czy procesowanie akcji).

Na początku należy się skoncentrować na samym procesie PeM, czyli planowaniu, realizacji i kontroli działań. Skoro celem wszystkich działań PeM jest wywołanie u internautów zachowań bezpośrednio związanych z procesem sprzedaży, każdej akcji

możemy przypisać konkretną, wyrażoną w pieniądzu wartość. Taką wartość ma zarówno transakcja sprzedaży, jak i wpisanie swoich danych w formularzu zwrotnym.

Przy planowaniu działań nie poruszamy się sferze sztywnych budżetów, lecz w obszarze akceptowalnych kosztów wywoływania zadanych efektów. Modelowanie finansowe, obejmujące dostępny budżet, akceptowalny koszt wywołania jednej akcji, szacowaną ich wartość oraz oczekiwaną liczbę, jest pierwszym i najważniejszym etapem projektowania działań PeM. Jeśli w modelowaniu oprzemy się na rzeczywistych danych biznesowych, możliwe jest prawidłowe zbudowanie takiego modelu bez jakiegokolwiek z wymienionych czynników. Może być nim nawet... budżet projektu. Jeżeli koszty wywołania akcji nie wpływają negatywnie na marżę, a liczba tych akcji spełnia oczekiwania, całkowity budżet staje się czynnikiem drugoplanowym.

Po zbudowaniu modelu finansowego przystępujemy do rozwoju strategii działań. Najważniejszym składnikiem strategii jest określenie planu kolejnych kontaktów internauty z projektem – od zobaczenia pierwszej formy reklamowej aż do ostatecznej konwersji w serwisie WWW. Jeśli taką ścieżkę planować będziemy „od końca” i przy użyciu sprawdzonej metodyki, efektem będzie nie tylko dokładna konstrukcja optymalnego projektu, ale też ilościowe i jakościowe wytyczne dla każdego z jego elementów.

Model finansowy oraz strategia stają się podstawą do rozwoju planu mediowego i projektowania kreacji. Na etapie przygotowania kreacji i mediów najważniejszy jest brak typowej dla większości tradycyjnych kampanii fazy projektowania i realizacji. PeM realizowany jest w krótkich, nawet kilkudniowych cyklach – po każdym kolejnym „uderzeniu” sprawdzamy efekty każdego elementu, poprawiamy go, rozwijamy lub eliminujemy. Oznacza to, że w ciągu zaledwie jednomiesięcznej kampanii, serwis WWW może być nawet kilkakrotnie przebudowany.

Zakończenie projektu PeM wiąże się z analizą jego przebiegu i efektów. Pod tym względem nie różni się zatem od racjonalnego postępowania przy projektach „tradycyjnych”. Istotną cechą jest potrzeba dokładnego archiwizowania działań i budowy „bazy learningów”.

Taka baza sprawia, że każde następne przedsięwzięcie jest skuteczniejsze i bezpieczniejsze.

### Narzędzia reklamy PeM

PeM może być oparty na każdej z dostępnych form reklamy online oraz dowolnym serwisie internetowym. Wieloletnie doświadczenia rynków bardziej rozwiniętych wskazują jednak, że najlepsze efekty uzyskuje się stosując rozwiązania specjalistyczne. Najwyższą skuteczność realizacji celów PeM mają cztery narzędzia reklamowe: Search Engine Marketing, Email Marketing, Affiliate Marketing i Direct Response Advertising.

#### Search Engine Marketing (SEM)

Efektywność reklamy w wyszukiwarkach wynika z jej istoty – formę reklamową widzą osoby szukające wskazanych przez nas fraz kluczowych, czyli osoby faktycznie zainteresowane tematem. W efekcie, znacznie chętniej klikają w nasz link, a w serwisie docelowym – znacznie łatwiej jest je przekonać do podjęcia oczekiwanej akcji.

Warto jednak zwrócić uwagę na częsty błąd popełniany w myśleniu o SEM, polegający na uznaniu za optimum zajęcia pierwszego miejsca w wynikach wyszukiwania. Rzeczywiście, badania wskazują, że jedynym istotnym statystycznie czynnikiem wpływającym na popularność linku jest jego pozycja. Celem SEM jest jednak generowanie oczekiwanych efektów na oczekiwanych warunkach – cel ten w wielu przypadkach realizować można z odległych pozycji. Analogicznie, nie zawsze najpopularniejsze frazy kluczowe prowadzą do najlepszych efektów końcowych.

Do PeM zaliczane są wyłącznie działania typu *paid search*, czyli odpłatne formy obecności w wynikach wyszukiwania – linki i boksy sponsorowane. Na rynku amerykańskim, stanowią one ponad 1/3 całkowitych nakładów na reklamę online i są jednym z najsukuteczniejszych i najszybciej rosnących jej segmentów. Na rynku polskim dominują dwie formy: boksy sponsorowane (sprzedawane na zasadzie aukcji) oraz linki sponsorowane (sprzedawane wg cennika za określoną skalę emisji). Planując działania SEM warto pamiętać, że 76% polskiego ruchu w wyszukiwarkach przypada na Google, zaś pierwsza trójka (Google, Onet i NetSprint) kontroluje 97% rynku – wychodzenie poza nią rzadko jest uzasadnione biznesowo. O skuteczności *paid search* może świadczyć przypadek HomeClick.com, dostawcy luksusowego sprzętu domowego, który przeznaczając 95% swojego budżetu online na SEM (w tym 65% na „czysty” *paid search*), osiąga kwartalnie 10% wzrostu przychodów.

#### Email Marketing

E-mail na naszym rynku utożsamiany jest z możliwością wysyłania listów reklamowych do posiadaczy kont pocztowych w portalach. W rzeczywistości, najwyższą efektywność w PeM mają jednak komunikacja e-mailowa ze zbudowaną i racjonalnie zarządzaną, własną bazą adresową. Podobnie jak w przypadku

tradycyjnego marketingu bezpośredniego, baza powstaje w efekcie długotrwałej pracy. Zasilana jest danymi klientów, uczestników promocji i innych osób kontaktujących się z firmą oraz uzupełniana danymi z kupowanych baz zewnętrznych. Przypomnijmy, że zarówno samo tworzenie bazy, jak i jej wykorzystywanie w celach marketingowych obwarowane są szeregiem przepisów prawnych.

Według badań Forrester Research, nakłady na Email Marketing w Europie porównywalne są z całkowitymi wydatkami na wszystkie tradycyjne formy reklamy online. Polski rynek jest pod tym względem jeszcze słabo rozwinięty. Jednak już obecnie, marketerzy mają do dyspozycji szereg narzędzi do całościowego prowadzenia Email Marketingu – od zarządzania bazą adresową, przez przygotowywanie personalizowanych przesyłek, po śledzenie i zarządzanie historią klienta. Możliwość takiej platformy obejrzeć można na stronie [www.inxmail.pl](http://www.inxmail.pl).

Tajemnica skuteczności Email Marketingu tkwi w masowej indywidualizacji komunikacji. Z jednej strony, e-mail może być nie tylko całkowicie spersonalizowany, ale też oparty na realnej, indywidualnej historii kontaktów osoby z naszą firmą, co zapewnia bardzo wysoki poziom akceptacji przesyłki. Z drugiej zaś, wykorzystanie wspomnianego oprogramowania umożliwi automatyczne przygotowanie nawet tysięcy takich e-maili. To z kolei zapewnia sprawność i efektywność kosztową.

Przykładem bardzo skutecznego wykorzystania Email Marketingu jest amerykańska Dakin Farm, niewielka, rodzinna firma zajmująca się sprzedażą artykułów spożywczych. Przy budżecie w wysokości 14 tys. dolarów w 2004 roku wygenerowała dochód 185 tys. dolarów, uzyskując ponad 13-krotny zwrot na każdego zainwestowanego dolara.

#### Affiliate Marketing

Istotą marketingu afiliacyjnego jest współpraca z zewnętrznymi serwisami internetowymi, które emitując nasze reklamy otrzymują wynagrodzenie prowizyjne zależne od akcji internautów przez nie wywołanych (np. przejścia na stronę, podania swoich danych, zakupu). Taka współpraca oparta jest na stałej umowie i obejmuje intensywną wymianę informacji, szkolenie i wsparcie zapewniane partnerom przez firmę, okresowe promocje dla partnerów itp. Oznacza to, że relacja pomiędzy firmą a zewnętrznymi serwisami jest bardziej zbliżona do relacji pomiędzy producentem a jego dealerami niż reklamodawcą a mediami.

Marketing afiliacyjny jest na polskim rynku nowym narzędziem, choć działają już u nas wiodący europejscy dostawcy platform zarządzających programami partnerskimi, a wiele sklepów online posiada własne programy. Biorąc pod uwagę, że na rozwiniętym rynku amerykańskim marketing afiliacyjny jest jednym z największych i najsukuteczniejszych obszarów e-marketingu, należy się spodziewać bardzo szybkiego rozwoju tego obszaru w najbliższych latach. W Europie przykładem efektywnego wykorzystania marketingu

afiliacyjnego jest provider tanich lotów HLX. Już po 3 miesiącach od wdrożenia działań w 2004 r. uzyskał pierwsze miejsce w rankingu Nielsen/Net Rankings w kategorii linii lotniczych.

Działania marketingu afiliacyjnego oparte są zwykle na wyspecjalizowanej platformie software'owej. Zapewnia ona automatyzację wszystkich czynności, które przy manualnym prowadzeniu mogłyby być nadmiernie uciążliwe. Taka platforma usprawnia: dodawanie nowych partnerów, zarządzanie formami reklamowymi, monitorowanie efektów, rozliczanie transakcji, a nawet wypłatę wynagrodzeń. Więcej na ten temat dowiedzieć się można na [www.zanox.com.pl](http://www.zanox.com.pl) oraz na stronach innych dostawców.

### Direct Response Advertising

Wykorzystanie do celów PeM klasycznych narzędzi reklamy online wymaga dość specyficznego podejścia do planowania mediów. Kluczowe znaczenie ma dotarcie reklamy do osób potencjalnie najbardziej skłonnych do wykonania akcji. Dlatego rzadko stosowane są kampanie zasięgowe – zamiast nich używamy „targetowania behawioralnego”, w którym adresaci kampanii określani są nie na podstawie cech demograficznych czy psychograficznych, lecz w oparciu o realne zachowania w sieci. Dzięki 30-dniowej kampanii behawioralnej jeden z amerykańskich providerów hostingu podwoił wskaźnik CTR oraz zredukował koszt pozyskania klienta o prawie 70%!

Dla kampanii response'owych typowe jest również aktywne zarządzanie częstotliwością kontaktu. Podstawowym narzędziem jest tutaj *capping*, czyli ograniczenie liczby wyświetleń reklamy danemu użytkownikowi. W połączeniu z wiedzą o efektywnej częstotliwości pozwala on radykalnie poprawić efektywność finansową kampanii. Kreacja w reklamie response'owej jest zwykle bardzo prosta. Ponieważ jedynym jej celem jest doprowadzenie do kliknięcia, a głównym ograniczeniem są koszty, rzadko spotykamy wyrafinowane formy reklamowe i skomplikowane scenariusze.

### Serwisy internetowe PeM

W bardzo wielu projektach PeM, docelowym punktem będzie sklep online. Zalecenia dotyczące budowy efektywnych rozwiązań e-commerce stanowią jednak oddzielną dziedzinę wiedzy i wykraczają poza ramy tego opracowania. Zainteresowanym warto polecić specjalistyczne publikacje, ograniczając się w tym miejscu jedynie do dwóch porad.

- Wybór rozwiązania e-commerce powinien uwzględniać przewidywany rozwój naszych potrzeb – zapewniać odpowiednią skalowalność i elastyczność.
- Równie istotnym jak technologia aspektem rozwiązania e-commerce jest jego efektywność marketingowa, wyrażająca się „zaszcyciem” w systemie mechanizmów, wiedzy i funkcjonalności realizujących funkcje marketingowe, a nie tylko obsługujące transakcje.

Ponieważ jednak działania PeM oparte mogą być także na serwisach WWW pozbawionych funkcji e-commerce (konwersja polegająca na wypełnieniu wniosku, wpisie do formularza zwrotnego), warto poświęcić im kilka zdań.

Podstawową kwestią jest zdiagnozowanie, czy istniejący serwis internetowy firmy może efektywnie realizować nasze cele. W bardzo wielu przypadkach, dodanie do serwisu elementów PeM powoduje rozmycie komunikacji i nadmierne skomplikowanie konstrukcji. Konieczne jest wówczas przygotowanie specjalnego serwisu.

Serwis PeM powinien rządzić się swoimi prawami – jego jedyną funkcją jest wywoływanie oczekiwanej reakcji u internauty. Za tym idą konkretne wnioski:

- Struktura i nawigacja serwisu powinny być ograniczone do absolutnego minimum. Witryna dostarczać powinna tylko takie informacje, jakie są niezbędne do osiągnięcia zakładanego celu. Warto zauważyć, że bardzo wiele serwisów PeM renomowanych instytucji finansowych na rynkach europejskich składa się z... jednej strony!
- Treści i funkcjonalności *call-to-action* powinny być nie tylko silnie wyeksponowane, ale też dostępne po wykonaniu możliwie małej liczby kliknięć. Często efektywnym rozwiązaniem jest „wyjęcie” ich nawet na stronę główną i przeniesienie całej treści edukacyjnej i perswazyjnej na podstrony przeznaczone dla bardziej dociekliwych i zainteresowanych internautów.
- Cała kreacja, zarówno graficzna, jak i werbalna, powinna być podporządkowana celowi w postaci konwersji.
- Serwis PeM powinien być już na starcie zoptymalizowany pod kątem generowania dodatkowego ruchu. W szczególności, powinien być on zoptymalizowany pod kątem wyszukiwarek, aby sprowadzić na nasz serwis cenny ruch trafiający z organicznych wyników wyszukiwania. Należy też zaopatrzyć naszą witrynę w mechanizmy polecenia – tutaj warto zwrócić uwagę, że dostępne są systemy płatnego rekomendowania, w których osoba polecająca może być wynagradzana za fakt „skonsumowania” rekomendacji przez znajomego. Przykładem takiego systemu jest Zanox Mail@.

Nasz serwis będzie musiał „poradzić sobie” także z istotnymi wymogami technologicznymi. Konieczna będzie możliwość szybkiego, łatwego i taniego modyfikowania jego treści i struktury, jak również jego hosting musi zapewniać wysokie bezpieczeństwo danych i zdolność przyjmowania skokowych zmian skali obsługiwanego ruchu.

### Narzędzia wspomagające PM

Przygotowując serwis internetowy, warto z góry przewidzieć potrzeby, jakie pojawić się mogą w czasie jego prowadzenia i uwzględnić je na etapie projektowania. Najważniejszym narzędziem wspomagającym

PeM jest efektywny system monitorujący ruch w serwisie. Przed takim systemem postawić należy szereg specjalistycznych wymagań. System musi m.in.:

- rozpoznawać źródła ruchu w serwisie, aż do poziomu konkretnych form, słów kluczowych itp.;
- śledzić i analizować ścieżki ruchu internautów po serwisie oraz efektywnie zliczać akcje docelowe;
- dobrze współpracować z zewnętrznymi bazami danych i oprogramowaniem używanym do zarządzania PeM;
- minimalizować koszty stałe, jakie ponosić będziemy z tytułu korzystania z niego.

Niestety, dominujące na polskim rynku rozwiązania nie spełniają podstawowych wymagań PeM. Łatwo jednak można pozyskać na potrzeby naszego serwisu renomowane rozwiązanie zagraniczne, które idealnie dopasuje się do naszych potrzeb, a jednocześnie będzie korzystne cenowo.

Projektując działania PeM warto zadać sobie pytanie o sposób wewnętrznego procesowania akcji internautów. Praktyka wskazuje, że najlepsza akcja PeM zakończyć się może niepowodzeniem na skutek nieefektywności naszych procedur wewnętrznych – związanych z obróbką wniosków, realizowaniem zamówień itp.

Najprostszym rozwiązaniem takich problemów jest wdrożenie rozwiązań typu *workflow management*, które zapewnią standaryzację, przyspieszenie oraz poprawienie kontroli nad czynnościami wewnątrz naszej organizacji. Z przykładem takiego rozwiązania zapoznać się można na stronie [www.k2workflow.com](http://www.k2workflow.com).

## Podsumowanie

Performance e-Marketing, który polega na podejmowaniu działań e-marketingowych ukierunkowanych na realizację celów związanych bezpośrednio ze sprzedażą wydaje się jednym z podstawowych narzędzi marketingu w sieci. Korzysta on przy tym z narzędzi reklamowych, które są wykorzystywane niezależnie w różnego rodzaju kampaniach marketingowych. Działania takie podejmowane często są jako pojedyncze zdarzenia. Wydaje się słusznym skupienie rozproszonych działań we wspólną strategię e-marketingową, która będzie generować dodatkowe zyski i dawać większe korzyści akcji marketingowych powiązanych bezpośrednio ze sprzedażą. Szczególnie, gdy weźmie się pod uwagę możliwość archiwizowania i analizy przeprowadzonych wcześniej akcji w kontekście rozwoju (poprawy) kolejnych działań marketingowych PeM.

## Bibliografia

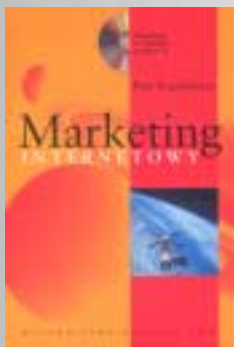
- Case HomeClick.com – F. Marckini, *Connecting Offline Sales to SEM*, grudzień 2003, ClickZ.com  
 Case Dakin Farm – J. Jennings, *The little e-mail marketing budget that could*, czerwiec 2005, ClickZ.com  
 Case HLX, [www.zanox.com](http://www.zanox.com)  
 Case Provider MH, K. Newcomb, *Study shows behavioral targeting's strengths, weaknesses*, kwiecień 2005, ClickZ.com

## Netografia

- [www.inxmail.pl](http://www.inxmail.pl)  
[www.k2workflow.com](http://www.k2workflow.com)

Katarzyna Wiśniewska jest konsultantem w Dziale Konsultingu i Rozwoju K2.

Grzegorz Kurowski pełni funkcję Dyrektora Konsultingu i Rozwoju K2.



## POLECAMY

Ewa Frąckiewicz, *Marketing internetowy*  
 Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006

Nowoczesne technologie, a w szczególności dynamiczny rozwój internetu, stworzyły przedsiębiorcom nowe możliwości w zakresie promowania swoich produktów i usług. Jak jednak zaistnieć w internecie tak, aby wyróżnić się spośród milionów innych reklamodawców i dostarczyć treści? W zrozumieniu wad i zalet, ograniczeń i korzyści wynikających z korzystania z sieci w marketingu pomocna będzie z pewnością publikacja Ewy Frąckiewicz *Marketing internetowy*.

Książka, podzielona na trzy główne części, zawiera zarówno opis rynku internetowego oraz strategii marketingowych, jak i szczegółowe omówienie sposobów promowania się w sieci, prowadzenia sprzedaży online, a także, co ciekawe, prowadzenie w internecie badań marketingowych. Autorka charakteryzuje również różne podejścia marketingowe, w zależności od profilu działalności firmy i wskazuje na podstawowe błędy popełniane podczas działań marketingowych.

Publikacja jest adresowana do studentów uczelni wyższych, ale może być także interesującym podręcznikiem dla praktyków, zawiera bowiem ciekawe dodatki, takie jak: pytania podsumowujące, zadania do wykonania, słownik terminów, a także wiele przykładów polskich witryn internetowych. Do książki dołączona jest płyta CD z prezentacjami wykładów. Pozycja dostępna jest w księgarni internetowej PWN: [www.pwn.pl](http://www.pwn.pl).



# Domena internetowa

Artur Banach

*Adres internetowy jest jednym z ważniejszych elementów działań promocyjnych w sieci. Pełni on taką samą funkcję, jak nazwa firmy w realnym świecie. Pozwala na identyfikację przedsiębiorstwa oraz budowanie jego spójnej strategii promocyjnej. Artykuł przedstawia istotę domeny internetowej, systemu nazw DNS oraz zasady wyboru właściwej domeny dla firmy. Następnie omówione zostały problemy, na jakie może napotkać firma przy wyborze domeny internetowej, a które mogą dotyczyć sporów o prawo do posługiwania się daną domeną. Pokazana jest również możliwość uzyskania nowej, ciekawej domeny na przykładzie wprowadzanej przez UE domeny „.eu”.*

## Istota domeny internetowej

Adresy internetowe są unikatowe. Oznacza to, że żaden nie może się powtarzać. Adres identyfikuje poszczególne strony internetowe, umożliwiając komputerom porozumiewanie się między sobą: nawiązywanie połączeń i przekazywanie danych. Konstrukcja sieci wyklucza możliwość nadania takiej samej nazwy dwóm stronom.

Każdy serwer sieciowy posiada swój adres IP, który go identyfikuje. Adres ten jest zawsze zapisywany w postaci czterech oktetów – liczb z zakresu od 0 do 255, rozdzielonych od siebie kropkami. Może to być na przykład: 217.74.65.68 lub 21.74.65.69. Wpisując w okno przeglądarki adres IP strony internetowej okazuje się, że rezultat jest taki sam, jak przy wprowadzeniu adresu domeny. To ostatnie oznaczenie jest jednak znacznie łatwiejsze do zapamiętania niż ciąg liczb adresu IP.

Rejestracją nazw serwisów internetowych zajmują się wyspecjalizowane instytucje. W Polsce jest to m.in. Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa (NASK). Zarządza ona rejestrem nazw tworzonych w obrębie domeny .pl, a także prowadzi rejestr większości polskich domen funkcjonalnych (na przykład: .com.pl, .org.pl) oraz regionalnych (na przykład: .waw.pl).

Adresy internetowe zbudowane są w ten sposób, że im bardziej dany składnik nazwy jest położony na lewo, tym bardziej jest szczegółowy. Przykładowo adres galaxy.uci.agh.edu.pl można odczytać w następujący sposób: komputer nazwany Galaxy, znajdujący się w Uczelnianym Centrum Informatyki (.uci) Akademii Górniczo Hutniczej (.agh), będącej jednostką edukacyjną (.edu), zarejestrowaną w polskiej domenie (.pl). Więcej informacji na ten temat można znaleźć na stronie internetowej NASK poświęconej domenom [www.dns.pl](http://www.dns.pl)<sup>1</sup>.

## Czym jest system DNS?

Każdy komputer podłączony do sieci posiada swój własny, niepowtarzalny 32-bitowy adres IP. Dla człowieka używanie i zapamiętywanie takich numerów jest zadaniem trudnym. W początkowym okresie rozwoju internetu, gdy komputerów było kilkaset, każdemu z nich nadawano własną unikalną nazwę. Jednakże ogromny wzrost liczby komputerów podłączonych do internetu wymusił wprowadzenie hierarchicznego, zdecentralizowanego systemu nazywanego komputerów – systemem DNS<sup>2</sup>.

Podstawą technicznego systemu DNS jest ogólnosiwiatowa sieć serwerów. Przechowują one informacje na temat adresów domen. Każdy wpis zawiera nazwę oraz odpowiadający jej adres IP. Wpisy udostępniane są automatycznie, co pozwala na pracę internetu. DNS to również protokół komunikacyjny. Częścią specyfikacji protokołu są również zalecenia, jak aktualizować wpisy w bazach domen internetowych.

Nie istnieje jedna centralna baza danych adresów IP i nazw. Najważniejszych jest 13 serwerów rozrzuconych na różnych kontynentach. Serwery DNS przechowują dane tylko wybranych domen. Każda domena ma co najmniej 2 obsługujące ją serwery DNS, jeśli więc któryś z nich będzie nieczynny, drugi może przejąć jego zadanie.

<sup>1</sup> T. Maciejowski, *Narzędzia skutecznej promocji w internecie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 73–74.

<sup>2</sup> [www.domenada.pl](http://www.domenada.pl), [27.04.2006].

### Zasady wyboru domeny

Wybór domeny jest istotnym zagadnieniem, gdyż jest ona używana do wszelkich działań marketingowych prowadzonych w internecie. Dobra nazwa domeny oznacza, że w przyszłości firma będzie czerpała z niej znaczne korzyści, ponosząc stosunkowo niewielkie nakłady na jej promocję. Można wyróżnić 5 zasad, którymi należy się kierować przy wyborze domeny:

- 1) Nazwa ogólna. Z obserwacji zachowań internautów wynika, że ich poszukiwania rozpoczynają się zwykle od wpisania szukanego słowa uzupełnianego końcówką .com, .net, a w Polsce także .pl lub .com.pl. Na przykład szukając informacji o drewnie i wyrobach z drewna, znaczny procent internautów rozpocznie poszukiwania od wpisania w przeglądarkę adresu [www.drewno.pl](http://www.drewno.pl) lub [www.drewno.com.pl](http://www.drewno.com.pl). Zasada wyboru nazw ogólnych jest na tyle znana, że większość została już zarejestrowana.
- 2) Nazwa skojarzeniowa. W przypadku braku możliwości zarejestrowania nazwy ogólnej, można posłużyć się nazwą skojarzeniową, w postaci [www.nazwafirmy.pl](http://www.nazwafirmy.pl) lub [www.nazwafirmy.com.pl](http://www.nazwafirmy.com.pl). Nazwa domeny internetowej może także kojarzyć się nie tylko z firmą, lecz także z jej produktem, np. [www.nazwaproduktu.pl](http://www.nazwaproduktu.pl) lub [www.nazwaproduktu.com.pl](http://www.nazwaproduktu.com.pl). Niektóre firmy starają się zarejestrować jak największą liczbę takich nazw, licząc na zwiększenie ruchu na witrynach dzięki prostym skojarzeniom internautów. Przykładowo, stronę korporacyjną firmy Procter & Gamble można znaleźć pod adresem [www.pg.com](http://www.pg.com), a serwis Procter & Gamble Polska pod adresem [www.pg.pl](http://www.pg.pl). Firma prowadzi także bardziej wyspecjalizowane serwisy: [www.blendamed.pl](http://www.blendamed.pl), [www.pampers.pl](http://www.pampers.pl), [www.lenor.pl](http://www.lenor.pl), [www.always.pl](http://www.always.pl). Wszystkie te strony mają z zadaniem przyciągnąć jak największą liczbę internautów. Z badań Forrester Research wynika, że 41% użytkowników odnajduje strony właśnie poprzez intuicyjne wpisanie w okno przeglądarki nazwy firmy lub produktu.
- 3) Długość domeny. Przedsiębiorstwa często rejestrują adresy krótkie, będące skrótami ich nazw lub skrótami nazw produktów czy prowadzonych w sieci przedsięwzięć. Jedną z najpopularniejszych marek w polskiej sieci jest Onet.pl. Nazwa ta jest skrótem dłuższego wyrażenia Optimus Net. Wpisując w przeglądarkę adres [www.optimusnet.pl](http://www.optimusnet.pl) na ekranie pojawia się strona główna Onet.pl. Podobnie nieliczna grupa internautów używa adresu [www.wirtualnapolska.pl](http://www.wirtualnapolska.pl), gdyż większość stosuje formę skróconą [www.wp.pl](http://www.wp.pl), kierującą dokładnie do tego samego miejsca w sieci.

- 4) Brzmienie. O wyborze nazwy często decyduje jej brzmienie. Wynika to z wykorzystywania adresów WWW w promocji radiowej – w takim przypadku odpowiednie brzmienie jest konieczne do osiągnięcia sukcesu. Często też adresy internetowe są podawane w rozmowach, także telefonicznych. Najlepsze w takich wypadkach są adresy krótkie, nieposiadające w nazwie żadnych ukośników (slash), zawierające samogłoski lub dźwięczne spółgłoski.
- 5) Oryginalność nazwy. Adres powinien być oryginalny, łatwo zapamiętywany, ale także odpowiednio wypromowany. Kiedy ComArch i Radio RMF FM rozpoczęły internetowe przedsięwzięcie pod nazwą INTERIA.PL, wiele osób było zdania, że nazwa nie stanie się popularna. Jednak intensywne promocja przyniosła rezultat i dziś pod adresem [www.interia.pl](http://www.interia.pl) funkcjonuje jeden z największych, polskich portali internetowych<sup>3</sup>.

### Spory o domeny

Polskie przedsiębiorstwo, które uważa, że zarejestrowana przez konkurencyjny podmiot domena narusza jej prawa, nie jest zmuszona dochodzić swoich praw przed sądem powszechnym. Od 2003 roku spory takie są rozstrzygane przez Sąd Polubowny ds. Domen Internetowych przy Polskiej Izbie Informatyki Telekomunikacji. Wyrok zapada zazwyczaj nie później niż miesiąc od przekazania sprawy arbitrowi. Złożenie pozwu może poprzedzić procedura mediacyjna. W takim przypadku istnieje możliwość polubownego zakończenia sporu. W przypadku, gdy pozwany odmówi mediacji bądź nie doprowadzi ona do porozumienia, należy złożyć pozew do Sądu Polubownego ds. Domen Internetowych. Liczba spraw wpływających do Sądu zwiększa się z każdym rokiem (2003 – 15, 2004 – 26, 2005 – 75).

Poniżej zostały opisane trzy przypadki spraw będących przedmiotem postępowania przed Sądem Polubownym ds. Domen Internetowych.

#### **Nekermann.pl, Neckerman.pl, Nekerman.pl**

Biuro Podróży Neckermann pozwało właściciela domen internetowych Nekermann.pl, Neckerman.pl oraz Nekerman.pl. Zarzucono świadome wykorzystanie renomy biura podróży do promocji usług turystycznych oferowanych wyłącznie przez jego bezpośrednich konkurentów. Właściciel spornych domen wykorzystywał je do przekierowania na strony internetowe Biura Podróży Ursynów, które nigdy nie odnotowało żadnych powiązań handlowych lub innych form współpracy z Neckermann. Ustalono, że ze względu na niewielkie różnice pomiędzy oznaczeniem przedsiębiorstwa i nazwą spornych domen, mogą wywołać one u odbiorców mylne skojarzenia z Biurem Podróży Neckermann.

<sup>3</sup> T. Maciejowski, dz. cyt., s. 74–76.



Zachowanie polegające na nieuprawnionym korzystaniu z oznaczenia cudzego przedsiębiorstwa i jego renomy stanowiło naruszenie interesów powoda jako przedsiębiorcy. Uznano to za czyn nieuczciwej konkurencji, przyjmując, że jest to zachowanie stanowiące naruszenie dobrych obyczajów. Jego skutkiem mogłoby być przejmowanie aktualnej lub potencjalnej klienteli cudzego przedsiębiorstwa i współpracujących z nim osób, a także wywołanie u odbiorców nieprawdziwego przekonania o istniejących, ścisłych powiązaniach pomiędzy opisywanymi biurami podróży. W uzasadnieniu wyroku napisano, że zarejestrowanie spornych domen było nieuprawnione i orzeczono, że Biuro Podróży Ursynów naruszyło w ten sposób prawa Biura Podróży Neckermann.

### PrzeglądSportowy.pl

Wydawca „Przeglądu Sportowego” – najdłużej wydawanego i najbardziej znanego pisma poświęconego tematyce sportowej – zarzucił właścicielowi domeny internetowej [www.PrzeglądSportowy.pl](http://www.PrzeglądSportowy.pl) utrudnianie dostępu do rynku oraz działania sprzeczne z dobrymi obyczajami, naruszające interesy powoda. Znak towarowy „Przegląd Sportowy”, a także inne znaki słowno graficzne zawierające oznaczenie „Przegląd Sportowy” są objęte wyłączną ochroną na rzecz wydawcy gazety. Zdaniem powoda rejestracja spornej domeny przez inny podmiot utrudnia dostęp do rynku online, uniemożliwia posługiwanie się przypisywanym skojarzeniowo (intuicyjnie) przez potencjalnych klientów adresem strony WWW oraz naraża na utratę możliwych zysków z działalności w sieci. Zdaniem właściciela spornej domeny obowiązujące zasady rejestracji nie przewidywały, aby domeny z rozszerzeniem .pl mogłyby być rejestrowane tylko na rzecz podmiotów posiadających tytuł prawny do takich oznaczeń. Wybór nazwy domeny jest swobodny i jedynym ograniczeniem jest fakt wcześniejszego zarejestrowania. Pozwany wybrał sporną domenę w celu prowadzenia hobbystycznej strony poświęconej rozgrywkom piłkarskim. Stwierdził on, że określenie „przegląd sportowy” jest nie tylko tytułem czasopisma, ale także zwykłym określeniem opisowym, które są powszechnie używane w charakterze domen. Zauważył także, że powód posiada zarejestrowaną domenę [www.PrzeglądSportowy.com.pl](http://www.PrzeglądSportowy.com.pl) oraz ma możliwość zarejestrowania innych domen zawierających określenie „przegląd sportowy”. Sąd uznał, że nie wykazano w żaden sposób, aby pozbawienie powoda jeszcze jednej domeny, bez wątpienia zbieżnej z nazwą jego czołowego czasopisma, wpłynęło na jego dostęp do rynku online. Nie bez znaczenia był fakt, iż domena [www.PrzeglądSportowy.pl](http://www.PrzeglądSportowy.pl) była dostępna do 27 lutego 2004 roku, kiedy to została zarejestrowana na rzecz osoby trzeciej. Rejestracja ta wygasła 30 marca 2005 roku i została zarejestrowana na rzecz pozwanego z dniem

13 kwietnia 2005 roku. Wydawca pisma mógł więc stać się posiadaczem spornej domeny zarówno przed rokiem 2004, jak i przez kilkanaście dni w kwietniu 2005 roku. Sąd uznał, że sam fakt rejestracji domeny, która pokrywa się z nazwą towaru oferowanego przez inny podmiot, nie stanowi utrudnienia dostępu do rynku, a strony sporu nie prowadzą w stosunku do siebie działalności konkurencyjnej. Powództwo wydawnictwa zostało oddalone.

### Zaiks.pl

Związek Autorów ZAiKS zażądało zaprzestania wykorzystywania domeny [www.zaiks.pl](http://www.zaiks.pl) przez jej właściciela wskazując, iż domena stanowi własność Stowarzyszenia i została zarejestrowana jako [www.zaiks.org.pl](http://www.zaiks.org.pl), zaś jej wykorzystywanie przez pozwanego stanowi naruszenie dóbr osoby prawnej, gdyż sugeruje użytkownikom internetu nieistniejące powiązania pomiędzy Stowarzyszeniem, a pozwanym przedsiębiorstwem. Właściciel domeny [www.zaiks.pl](http://www.zaiks.pl) podkreślił między innymi brak ważności Klauzuli Arbitrażowej, której podpisanie jest warunkiem wszczęcia i prowadzenia postępowania przed Sądem Polubownym. W początkowej fazie pozwany podpisał druk o nazwie *Zapis na Sąd Polubowny*, jednak później zakwestionował jego skuteczność. Spowodowało to brak jednoznacznego oświadczenia ze strony pozwanego o wyrażenie zgody na poddanie się pod rozstrzygnięcie Sądu Polubownego. Wobec stwierdzenia braku istnienia w niniejszej sprawie skutecznej prawnie Klauzuli Arbitrażowej, Sąd Polubowny uznał, iż zachodzą przeszkody uniemożliwiające dalsze prowadzenie postępowania i podjął decyzję o jego umorzeniu<sup>4</sup>.

### Domena .eu

Domena z sufiksem .eu jest jednym z przejawów procesu jednoczenia Europy. Decyzję o wprowadzeniu nowego typu domen podjęła Komisja Europejska w kwietniu 2004 roku. Głównym operatorem domen .eu jest The European Registry of Internet Domain Name (EURid). Zgodnie z Rozporządzeniami Komisji Europejskiej nr 733/2002 i 874/2004, podmiotami uprawnionymi do zarejestrowania domeny .eu mogą być:

- przedsiębiorcy mający statutową siedzibę, zarząd lub główne miejsce prowadzenia działalności we Wspólnocie;
- organizacje założone na terytorium Wspólnoty, bez uszczerbku dla stosowania przepisów prawa krajowego;
- osoby fizyczne zamieszkałe we Wspólnocie.

Kryterium dopuszczającym rejestrację domeny .eu nie jest więc narodowość, ale miejsce zamieszkania.

Warto również zauważyć, że za terytorium UE nie są uznawane: północna część Cypru (turecka), Wyspy Owcze, Grenlandia, Polinezja Francuska, Nowa

<sup>4</sup> [www.piit.org.pl](http://www.piit.org.pl), [25.04.2006].

Kaledonia, Aruba, Antyle Holenderskie, Bermudy, Watykan, kraje aspirujące do wspólnoty i inne, wymienione w *Polityce rejestracyjnej nazw domen .eu*.

W procesie rejestracji domen .eu wyróżniono 3 fazy. W pierwszej fazie (od 7 grudnia 2005 r.) uprawnionymi do rejestracji domen byli:

- posiadacze i licencjodawcy zarejestrowanego w danym kraju lub tzw. Wspólnotowego znaku towarowego;
- podmioty publiczne, jeśli nazwa domeny odpowiada nazwie tego produktu, powszechnie stosowanemu akronimowi lub nazwie terytorium, za które dany podmiot odpowiada;
- podmioty, dla których rejestrowana nazwa domeny odpowiada tzw. wskazaniu geograficznemu lub oznaczeniu pochodzenia.

W drugiej fazie (od 7 lutego 2006 r.) uprawnionymi do rejestracji domen byli dodatkowo wnioskujący nazwy domen tożsamych z:

- nazwą lub identyfikatorem firmy oraz produktu;
- niechronionymi nazwami lub znakami towarowymi;
- charakterystycznymi tytułami chronionych utworów literackich i prac artystycznych;
- innymi zastrzeżonymi znakami firmowymi, markami;
- innymi znakami, niemieszczącymi się w powyższych kategoriach.

W trzeciej fazie (od 7 kwietnia 2006 r.) rozpoczęła się otwarta rejestracja domen .eu dla wszystkich zainteresowanych, na zasadzie „kto pierwszy, ten lepszy”. Możliwa jest rejestracja domen:

- które nie zostały jeszcze zarejestrowane;
- które nie są w jakikolwiek sposób zarezerwowane, zablokowane lub uznane za *niepodlegające rejestracji*;
- dla których nie złożono wniosku o rejestrację w fazie wstępnej;
- posiadających od 2 do 63 znaków (nie licząc sufiksu .eu);
- których nazwa nie zaczyna się i nie kończy łącznikiem „-” oraz nie zawiera łącznika „-” na 3 i 4 pozycji;
- które nie zawierają wyłącznie kodu kraju lub nazwy zarezerwowanej przez dany rząd<sup>5</sup>.

W czasie pierwszych czterech godzin fazy otwartej w dniu 7 kwietnia 2006 roku, kiedy wszyscy zainteresowani mogli rejestrować domeny .eu, odnotowano 702684 zgłoszeń. Najwięcej z Wielkiej Brytanii (176668), Niemiec (138085) i Holandii (100445). Pierwszą domeną zarejestrowaną tego dnia była [www.dekoration.eu](http://www.dekoration.eu). W przeciągu pierwszej godziny przeciętna liczba domen .eu rejestrowanych na sekundę wynosiła 76. Do 28 kwietnia 2006 roku zarejestrowano już 1676755 domen tego typu<sup>6</sup>.

**Tabela 1. Liczba zarejestrowanych domen .eu z podziałem na kraje – stan na dzień 28 kwietnia 2006**

Kraj	Liczba domen	Kraj	Liczba domen
Austria	33904	Węgry	13704
Wyspy Alandzkie	657	Irlandia	22329
Belgia	42196	Włochy	97334
Cypr	75593	Litwa	2143
Czechy	27141	Luksemburg	10492
Niemcy	538511	Łotwa	3653
Dania	23827	Martynika	22
Estonia	3209	Malta	9909
Hiszpania	31372	Holandia	197651
Finlandia	5085	Polska	35853
Francja	78365	Portugalia	5179
Wielka Brytania	319858	Reunion	177
Gujana Francuska	5	Szwecja	66578
Gibraltar	250	Słowenia	1911
Gwadelupa	17	Słowacja	5886
Grecja	9606		

Źródło: [www.eurid.eu](http://www.eurid.eu), [28.04.2006]

Polskie przedsiębiorstwa nie wykorzystały okazji do zdobycia adresu internetowego w unijnej wersji. Spośród 295 tys. wniosków, które wpłynęły do EURid w fazie wstępnej, zaledwie 1,1% pochodziło z Polski. To prawie trzydziestokrotnie mniej niż z Niemiec i trzykrotnie mniej niż z Czech. Domeny [www.agora.eu](http://www.agora.eu) nie będzie prawdopodobnie posiadał koncern wydawniczy Agora, który jest 3 w kolejce. Po tę domenę jako pierwsza zgłosiła się już 7 grudnia 2005 roku firma z Tallina, a polskie przedsiębiorstwo dokonało tego dopiero 3 lutego 2006 r. W podobnej sytuacji znalazły się jeszcze inne polskie przedsiębiorstwa: Polskie Linie Lotnicze Lot ([www.lot.eu](http://www.lot.eu)), Polski Koncern Naftowy Orlen ([www.orken.eu](http://www.orken.eu)) oraz producent słodczy Wawel ([www.wawel.eu](http://www.wawel.eu)), które znajdują się dopiero na drugim miejscu w zabiegach o uzyskanie właściwej domeny. Niekiedy o takiej pozycji decydowały minuty, jak w przypadku Lot-u, który

<sup>5</sup> [www.home.pl](http://www.home.pl), [25.04.2006].

<sup>6</sup> [www.eurid.eu](http://www.eurid.eu), [28.04.2006].

choć złożył aplikacje pierwszego dnia fazy Sunrise, to jednak było to o godzinie 12.06, a o 11.33 uczynił to inny podmiot z Niemiec. Odzyskanie adresu, który zarezerwował ktoś inny jest często niemożliwe bądź kosztowne. Wystarczy przypomnieć przykładu domen z końcówką „.com”, których koszt rezerwacji wynosił kilkanaście dolarów amerykańskich, a następnie były one odsprzedawane za dużo wyższe kwoty.

### Podsumowanie

Domena internetowa jest elementem systemu nazywania i identyfikowania komputerów w internecie nazywanego DNS. Jej wartość może być bardzo wysoka, o czym świadczą transakcje sprzedaży domen opiewające na sumy wyrażone w milionach dolarów. Wybór adresu jest istotnym elementem w procesie promocji internetowej. Tak istotnym, iż spory o prawo do posługiwania się daną domeną są rozstrzygane przez sądy. Dziś można rejestrować wiele adresów

z nowym rozszerzeniem. W okresie ostatnich kilku miesięcy pojawiła się możliwość posiadania domeny z sufiksem .eu. W krótkim czasie powstało ponad milion nowych adresów. Czy domeny .eu staną się tak samo popularne jak z rozszerzeniem .com? Odpowiedź na to pytanie poznamy w niedalekiej przyszłości.

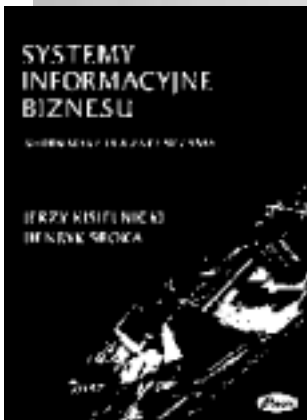
### Bibliografia

T. Maciejowski, *Narzędzia skutecznej promocji w internecie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 73–74.

### Netografia

*You could be a millionaire with the right domain name*  
– [www.active-domain.com](http://www.active-domain.com), [27.04.2006].  
[www.dns.pl](http://www.dns.pl), [30.04.2006].  
[www.domenada.pl](http://www.domenada.pl), [27.04.2006].  
[www.eurid.eu](http://www.eurid.eu), [28.04.2006].  
[www.home.pl](http://www.home.pl), [25.04.2006].  
[www.piiit.org.pl](http://www.piiit.org.pl), [25.04.2006].

## POLECAMY



Jerzy Kisielnicki, Henryk Sroka  
*Systemy informacyjne biznesu*  
Placet, Warszawa 2005

Kolejne, zmienione i uzupełnione, wydanie podstawowej pozycji z zakresu informatyki w zarządzaniu, które poświęcone jest budowie i zastosowaniu współczesnych systemów informacyjnych w biznesie.

W książce można wyróżnić dwie zasadnicze części. Pierwsza poświęcona jest problematyce tworzenia i wprowadzania systemu informacyjnego do organizacji – jego analizie, projektowaniu i wdrażaniu. Druga mówi o zastosowaniach systemów informacyjnych oraz prezentuje różne ich rodzaje – od najprostszych i najbardziej powszechnych systemów opartych na bazach danych, poprzez bardziej zaawansowane systemy wspomagania decyzji, aż po najbardziej zaawansowane systemy ekspertowe.

Publikacja może być traktowana zarówno jako podręcznik dla studentów wydziałów ekonomicznych i zarządzania, jak też jako poradnik dla kadry kierowniczej (menedżerów) oraz użytkowników systemów informacyjnych w firmach.

Książka dostępna na stronach wydawcy: <http://www.placet.com.pl>.

### CzasNaE-Biznes

CzasNaE-Biznes to serwis poświęcony zagadnieniom e-biznesu prezentowanym przede wszystkim od strony praktycznej. Pomyślany początkowo tylko jako archiwum artykułów dostępnych dla czytelników tego e-magazynu (forum), startował z niespełna 150 czytelnikami, obecnie posiada 15 tysięcy subskrybentów. Autor serwisu postawił sobie bardzo ambitne zadanie: *sprawić, by polski mały i średni e-biznes nabrał profesjonalizmu*.

W serwisie dostępnych jest kilkaset różnorodnych materiałów: artykuły, case studies, odpowiedzi na pytania, zapisy dyskusji na forum oraz recenzje, które zamieszczone są w czterech głównych częściach serwisu, zatytułowanych: e-Marketing, e-Biznes, e-Commerce, Wydajna Praca.

Niestety, korzystanie z tego ciekawego serwisu dotyczącego e-biznesu jest od grudnia 2002 r. odpłatne. Darmowe pozostają tylko wybrane, pojedyncze artykuły i materiały szkoleniowe dostępne w serwisie.

Więcej informacji na: <http://www.cneb.pl>.



## Działalność edukacyjna banków centralnych (cz. 1)

Andrzej Jaszczuk



Marcin Polak

Wiele banków centralnych świata realizuje projekty związane z edukacją ekonomiczną. Są to działania bardzo różnorodne ze względu zarówno na wykorzystywane narzędzia edukacyjne, jak i grupy docelowe, do których poszczególne działania są kierowane.

Warto zatem przybliżyć tę działalność – na początek inicjatywy edukacyjne prowadzone przez dwa banki centralne Europy – Bank Centralny Anglii (*Bank of England*) oraz Bank Centralny Niemiec (*Deutsche Bundesbank*).

### Bank Anglii

Jak podkreślają w raportach rocznych władze Banku Anglii, polityka monetarna osiąga najlepsze rezultaty wtedy, gdy cały proces jest przejrzysty, a wyznaczone cele zyskują zrozumienie i poparcie opinii publicznej. Prowadzone są następujące projekty edukacyjne:

- Muzeum Banku Anglii. Z myślą o różnych grupach wiekowych przygotowany jest program wystaw w muzeum Banku Anglii. Dużą popularnością wśród zwiedzających cieszyła się akcja zorganizowana w roku 2004, polegająca na zwiedzaniu muzeum w towarzystwie aktorów wcielających się w role Florence Nightingale, Charlesa Dickensa, Księcia Wellingtona oraz Isaaca Newtona, których wizerunki widnieją na banknotach. Inną atrakcją była możliwość napisania testu kwalifikacyjnego dla pracowników banku z czasów wiktoriańskich. Rocznie Muzeum Banku Anglii odwiedza około 20 000 osób. Prócz stałych ekspozycji, muzeum przygotowuje akcje edukacyjne skierowane do różnych grup docelowych. Dla dzieci w wieku 5–14 lat opracowało i upowszechniło *Money Presentation* – interaktywną prezentację, mającą na celu zaznajomienie dzieci z monetami i banknotami emitowanymi przez bank centralny.
- Wspólnie z redakcją „The Times” Bank Anglii organizuje co roku ogólnokrajowy konkurs *Target Two Point Zero – the Bank of England / Times Interest Rate Challenge*, przeznaczony dla grup młodzieży w wieku 16–18 lat. Uczestnicy konkursu przejmują rolę Komitetu Polityki Monetarniej Banku Anglii – czyli odpowiednika polskiej Rady Polityki Pieniężnej. Ich zadaniem jest dokonanie oceny

sytuacji gospodarczej i warunków zewnętrznych oraz zaproponowanie grupie sędziów poziomu stóp procentowych, który gwarantowałby osiągnięcie celu inflacyjnego w wysokości 2,0%. W roku szkolnym 2003/2004 w konkursie uczestniczyli uczniowie z 236 szkół z Wielkiej Brytanii.

- Na potrzeby studentów Bank Anglii przygotował film na temat działalności banku centralnego. Materiał ten jest wykorzystywany podczas specjalnych, połączonych z dyskusją, prezentacji w sali kinowej banku.
- Z myślą o edukowaniu społeczeństwa w Banku Anglii stworzono specjalny wydział odpowiedzialny za kontakty z opinią publiczną, którego jednym z zadań jest udzielanie studentom i wykładowcom informacji na temat bieżącej działalności banku centralnego.
- W ramach swoich działań edukacyjnych Bank Anglii utworzył Centrum Studiów nad Bankowością Centralną (*Centre for Central Banking Studies*). Jest to instytucja oferująca pomoc techniczną, warsztaty, seminaria i badania porównawcze na temat banków centralnych oraz instytucji finansowych o zblizonym polu działalności z całego świata. Jej celem jest propagowanie stabilności pieniądza, upowszechnianie wiedzy o istotnej roli banku centralnego, a także podnoszenie kwalifikacji kadry banków centralnych. Zajęcia są prowadzone przez doświadczonych pracowników Banku Anglii, będących ekspertami w poszczególnych obszarach aktywności banku centralnego. Każdego roku planuje się około 22–25 szkoleń. W ramach Centrum wydawana jest seria publikacji na temat działalności banków centralnych. Ukazało się już 21 pozycji – m.in. *Introduction to monetary policy*, *Economic analysis in a central bank*, *Internal audit in a central bank*, *The payments system*.

Działalność edukacyjna Banku Anglii to nie tylko bezpośrednie partycypowanie w projektach edukacyjnych. Niezwykle ważną sprawą jest też wspieranie społeczności lokalnych oraz działań edukacyjnych prowadzonych przez niezależne ośrodki. Każdego roku Bank Anglii przeznaczają na te cele setki tysięcy funtów brytyjskich.

### Niemiecki Bank Federalny (Deutsche Bundesbank)

Niemiecki Bank Centralny mocno angażuje się w edukację młodzieży szkolnej, przygotowując dla niej wartościowy program nauczania na temat pieniądza i polityki monetarnej. Program dla gimnazjów realizowany jest pod hasłem *Unser Geld – czyli Nasz pieniądz*, a program dla szkół średnich pod tytułem *Geld & Geldpolitik – Pieniądz i polityka monetarna*. Program zawiera podstawowe informacje na temat historii pieniądza, jego roli w gospodarce, polityki monetarnej, euro i Unii Monetarnej, a także praktyczne porady (np. jak założyć konto w banku) oraz scenariusze zajęć dla uczniów i wskazówki dla nauczyciela (dla nauczycieli przygotowano osobny podręcznik).

Każdego roku Bundesbank przy współpracy Niemieckiego Związku dla Promocji Edukacji Ekonomiczno-Społecznej (German Association for the Promotion of Economic and Social Education) w Bonn wydaje uaktualnioną edycję materiałów, które nieodpłatnie są przekazywane wszystkim szkołom. Materiały te dostępne są również na stronie internetowej (<http://www.bundesbank.de/lern>). W 2003 roku wydrukowanych zostało 600 tys. egzemplarzy podręczników dla gimnazjów i 250 tys. egzemplarzy dla szkół średnich. W 2005 roku pakiet materiałów został wzbogacony o grę internetową *Misja: Bank Federalny*, której koszt realizacji wynosi 100 000 euro. Nawiązuje ona ściśle do publikacji dla szkół i ma zastąpić wcześniejszą grę *Kryptonim: Stabilizacja*, która nawiązywała do polityki monetarnej i funkcji banku centralnego w gospodarce. Obecnie planowane jest wydanie słowniczka z zakresu podstawowej terminologii pieniądza i waluty. Bank udziela nauczycielom pomocy, jak również umożliwia uczniom zwiedzenie funkcjonującego przy banku Muzeum Monet (które odwiedza miesięcznie około 3000 uczniów).

Dla studentów Bundesbank przygotowuje coroczne *Summer Workshops*, których inicjatorem i orędownikiem jest były prezes Bundesbanku – Ernst Welteke. Warsztaty w całości poświęcone są zagadnieniom funkcjonowania banku centralnego oraz Eurosystemu. Organizowane są w jednym z ośrodków pod Frankfurtem i zwykle trwają kilka dni. Grupa studentów liczy około 20 osób, nie tylko z Niemiec, ale i z innych krajów Unii Europejskiej. Studenci biorą udział w prelekcjach, grach symulacyjnych, pracują w małych grupach. Wykładowcami i opiekunami grup są eksperci Bundesbanku.

Oprócz tej inicjatywy, Bundesbank uruchomił także program *euro-grants* adresowany do studentów ekonomii z innych krajów UE, którzy chcieliby studiować na Uniwersytecie we Frankfurcie i poszerzyć wiedzę na temat integracji gospodarczej i monetarnej Europy.

Funkcjonujące przy Bundesbanku Muzeum Pieniądza ma charakter interaktywnego centrum edukacyjnego. Muzeum mieści się w jednym budynku razem z Biblioteką Naukową i rocznie gości około 30 tysięcy zwiedzających. Muzeum to nie tylko sale wystawowe z monetami i banknotami, ale również kilkanaście gier interaktywnych. Zwiedzający może np. pełnić funkcje prezesa banku centralnego i decydować o wysokości stóp procentowych. Podejmowane decyzje skutkują zmianami w gospodarce – rośnie lub spada inflacja lub bezrobocie, przyspiesza lub zwalnia gospodarka państwa. Zwiedzający mogą korzystać z pomocy lektora, który objaśnia (w jęz. niemieckim lub angielskim) pojęcia ekonomiczne lub prezentowane procesy ekonomiczne.

Założona przez Bundesbank Fundacja Pieniądz i Waluta (Stiftung Geld und Währung) działa od 1 stycznia 2002 roku. Według statutu Fundacji, celem jej działań jest upowszechnienie i podnoszenie społecznej świadomości na temat stabilnego pieniądza. Fundacja jako taka nie prowadzi działalności naukowej, lecz zapewnia środki finansowe na badania w dziedzinie nauk ekonomicznych i prawnych dotyczące zagadnień monetarnych, polityki pieniężnej i finansowej, bankowości oraz rynków i systemów finansowych. Fundacja finansuje między innymi stypendia dla młodych naukowców na niemieckich uniwersytetach lub w instytutach badawczych, opłaca konkretne projekty naukowe, finansuje konferencje ekonomistów oraz pobyty niemieckich naukowców w ośrodkach zagranicznych. Pomaga także finansować publikacje młodych naukowców oraz ich uczestnictwo w międzynarodowych kongresach. Fundacja angażuje się również w większe projekty interdyscyplinarne, dla realizacji których powołuje na uczelniach tzw. centra kompetencyjne. Wszystkie projekty do finansowania wyłaniane są w drodze otwartego konkursu (wyjątek stanowią konferencje naukowe). Organami fundacji są Rada Fundacji oraz Zarząd. Do Rady pięciu członków powołuje Bundesbank (dwaj z nich to członkowie zarządu Bundesbanku, a pozostali to profesorowie niemieckich uniwersytetów), dwóch – Ministerstwo Finansów (są to wysocy urzędnicy ministerstwa). W Zarządzie zasiada dwóch dyrektorów Bundesbanku i radca Ministerstwa Finansów. Kapitał Fundacji wynosi obecnie 51 mln euro, a środki na powstanie Fundacji pochodzą ze sprzedaży 1-markowej złotej monety kolekcjonerskiej, którą Bundesbank wybił z okazji zastąpienia marki niemieckiej wspólną walutą euro<sup>1</sup>.

Jak można zauważyć, w krajach wysoko rozwiniętych, takich jak Anglia czy Niemcy, edukacja ekonomiczna społeczeństwa jest ważnym zadaniem, w którym częściowo partycypują banki centralne. Podobnie dzieje się w innych państwach, nie tylko europejskich, ale też w Ameryce, Afryce i Azji. Działanie te zostaną przedstawione w kolejnych numerach „e-mentora”.

<sup>1</sup> Więcej na ten temat: <http://www.stiftung-geld-und-waehrung.de/index.htm>.

## Konferencja międzynarodowa

### **Rola banków centralnych w edukacji ekonomicznej i finansowej społeczeństwa**

W dniach 28–29 września 2006 r. w Warszawie odbędzie się konferencja przedstawicieli banków centralnych i międzynarodowych instytucji edukacyjnych zajmujących się edukacją ekonomiczną. Organizatorami konferencji są Narodowy Bank Polski i Oddział Banku Rezerwy Federalnej w Nowym Jorku.

Coraz częściej banki centralne na całym świecie oprócz swoich statutowych obowiązków podejmują działania na rzecz powszechnej edukacji ekonomicznej lub edukacji finansowej. Wiąże się to z przekonaniem, że nie da się skutecznie wyjaśnić, czym jest polityka monetarna i jaki jest jej wpływ na rozwój gospodarczy każdego kraju, jeśli ludzie nie mają dostatecznej wiedzy na temat gospodarki rynkowej, a co więcej, nie są w pełni świadomi, jak pewne mechanizmy gospodarcze wpływają na ich codzienne życie. Banki centralne są tymi instytucjami, którym szczególnie zależy na poprawnej komunikacji z otoczeniem, stąd też w ramach własnej polityki informacyjnej i promocyjnej podejmują różnego rodzaju działania edukacyjne skierowane do wąskich grup odbiorców lub do szerokiej opinii publicznej.

Konferencja w Warszawie będzie okazją do prezentacji i wymiany doświadczeń na temat działań realizowanych przez banki centralne – samodzielnie lub we współpracy z innymi instytucjami edukacyjnymi. Uczestnicy konferencji będą rozmawiać m.in. o misji, roli i zadaniach banków centralnych w edukacji ekonomicznej społeczeństwa, badaniach potrzeb edukacyjnych społeczeństwa, wyzwaniach stojących przed władzami krajowymi i instytucjami edukacyjnymi, strategiach oraz metodach wdrażania programów edukacyjnych. Nie zabraknie przykładów udanych projektów edukacyjnych z różnych stron świata.

Szczegółowe informacje na temat konferencji będą dostępne od początku lipca br. na stronie [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl).

## POLECAMY

### „Canadian Journal of Learning and Technology” (CJLT)

Publikowane przez kanadyjskie Stowarzyszenie Mediów i Technologii w Edukacji (*Association for Media and Technology in Education in Canada*) pismo podejmuje zagadnienia teorii i technologii uczenia, e-learningu, zastosowania aplikacji komputerowych w nauczaniu, symulacji i gier, a także innych aspektów wdrażania technologii do procesu kształcenia. Artykuły mogą być zgłaszane (w języku angielskim bądź francuskim) do wydawnictwa m.in. w formie raportów z badań, studiów przypadku, przeglądów literatury, analiz ewaluacji kursów czy programów. Czasopismo jest wydawane trzy razy do roku: wiosną, jesienią i zimą. Więcej informacji na: <http://www.cjlt.ca>.

### „Journal of Information Technology Education” (JITE)

Misją pisma jest doskonalenie edukacji w zakresie IT przez publikowanie wysokiej jakości artykułów omawiających najlepsze praktyki i inne zagadnienia związane z tą tematyką. JITE jest dostępny w formie drukowanej dla subskrybentów. Artykuły są publikowane również online. W Międzynarodowej Radzie Recenzentów (*International Board of Reviewers*) zasiada przedstawiciel Akademii Ekonomicznej z Wrocławia. Więcej informacji na: <http://jite.org>.

### „Journal of Interactive Media in Education” (JIME)

Założone w 1996 r. pismo stosuje innowacyjny model recenzowania artykułów, pozwalając na otwartą dyskusję pomiędzy autorem i recenzentem (*private open peer review*), aby następnie przejść do debaty z czytelnikami (*public open peer review*). JIME nie ma stałych terminów wydawniczych, poddając artykuły do dyskusji zaraz po ich otrzymaniu i publikując je, gdy zakończą proces recenzji. Cele magazynu to, oprócz promowania dyskusji merytorycznych, wyjaśnianie poznawczych, społecznych i kulturowych problemów będących efektem stosowania interaktywnych mediów w edukacji, podnoszenie jakości nauczania poprzez lepsze wykorzystanie mediów, łączenie świata nauki i praktyki, a także publikowanie relacji i wyników najnowszych międzynarodowych badań w tym zakresie.

Więcej informacji na: <http://www.jime.open.ac.uk>.

### „Journal of Interactive Online Learning” (JIOL)

Czasopismo elektroniczne Narodowego Centrum Badań nad Nauczaniem Online (*National Center for Online Learning Research*), utworzonego w ramach współpracy University of Alabama i University of Idaho. W piśmie poruszane są zagadnienia teoretyczne, omawiane praktyczne wdrożenia oraz prezentowane najnowsze badania z zakresu nauczania online. JIOL stanowi forum wymiany poglądów na temat zastosowań narzędzi e-edukacji, propaguje idee wspierające rozwój e-learningu, a także wzbogaca wiedzę w zakresie innowacyjnych technik nauczania. Więcej informacji na: <http://www.ncolr.org/jiol>.

# **Affective and Emotional Aspects of Human-Computer Interaction: Game-Based and Innovative Learning Approaches,** red. Maja Pivec, IOS Press 2006



Marcin Dąbrowski

Na łamach „e-mentora” nie raz już mieliśmy przyjemność gościć autorów, których zainteresowania koncentrują się na wykorzystywaniu gier w edukacji. Serię artykułów na ten temat rozpoczęła właśnie Maja Pivec, która wraz z Olgą Dziabenko zaprezentowała model gry edukacyjnej *Unigame* służącej kształceniu online studentów<sup>1</sup>. W kolejnym wydaniu „e-mentora” Hakan Tuzun przedstawił trójwymiarową grę edukacyjną *Quest Atlantis*<sup>2</sup>. Mieliśmy też możliwość zaznajomienia się z innym punktem spojrzenia na rolę gier w nauczaniu w opracowaniu Piotra i Mikołaja Bołtucia<sup>3</sup>. Warto też dodać, iż w bieżącym wydaniu możemy zapoznać się z argentyńskim przykładem wykorzystania form gier do realizacji kursów BHP. Wymienione artykuły i ich treść wskazują, jak rozległą tematyką jest edukacja oparta na grach, tym bardziej cieszy ukazanie się publikacji *Affective and Emotional Aspects of Human-Computer Interaction: Game-Based and Innovative Learning Approaches*, pod redakcją Mai Pivec. Zbiór zawiera 19 obszernych opracowań, zamieszczonych w trzech rozdziałach, których problematyka koncentruje się kolejno na: edukacji opartej na grach, motywacji i uczeniu się oraz emocjach i interakcjach człowieka z technologią. Praca ma charakter interdyscyplinarny i porusza aspekty psychologiczne, pedagogiczne, zagadnienia kognitywistyki, komunikacji i interakcji, technologii komunikacyjnych i sieciowych, jak również rynku gier edukacyjnych. Warto też wspomnieć, iż część materiału ujętego w publikacji została wypracowana w ramach warsztatów finansowanych przez Europejską Fundację Nauki (The European Science Foundation, ESF, [www.esf.org](http://www.esf.org))<sup>4</sup>.

W ramach I rozdziału (*Game-Based Learning*) Jon Sykes porusza bardzo ciekawy wątek dwukierunkowej interakcji pomiędzy grą a studentem, gdzie poprzez badanie stanu emocjonalnego studenta

istnieje możliwość reakcji po stronie gry, co daje nowe możliwości w podnoszeniu efektywności nauczania. Charakterystykę trójwymiarowych gier przedstawił Matthias Bopp, zaś Paul Kearney zaprezentował raport poświęcony edukacyjnym aspektom gier komercyjnych. Nad problematyką utożsamiania się gracza z postacią i odgrywaną rolą w grze komputerowej możemy zastanowić się podczas lektury referatu *What Is a Game Ego?*, który przygotował Ulf Wilhelmsson. Cieszy też fakt kontynuacji badań nad edukacją dziecięcą opartą na grach, prowadzonych przez Hakana Tuzuna, który, jak już wcześniej wspomniałem, pierwsze swoje doświadczenia w tym zakresie, związane z grą *Quest Atlantis*, przedentował na łamach „e-mentora”. W dalszej części rozdziału przedstawiciele tureckiego Middle East Technical University kompleksowo opisali model wcielania gier w środowisko nauczania. Model FIDGE (*Fizzified Instructional Design Development of Game-like Environments*) jest dynamicznym i nieliniowym modelem, powstałym w oparciu o metody logiki rozmytej, wieloletnich doświadczeń oraz badań autorów. Z kolei Preston Parker z Utah State University podejmuje bardzo istotny temat Multimedia Production Management i edukacji w tym zakresie nad podstawie symulacyjnej i bardzo popularnej gry *Age of Empires II*. Warto też pamiętać, iż gry edukacyjne i symulacje mogą z powodzeniem być wykorzystywane w szkoleniach sektora przemysłu – analizę gier symulacyjnych dla pracowników portów lotniczych i morskich, terminali nadbrzeżnych itp. przeprowadzili Igor Mayer i Geertje Bekebrede z Delf University of Technology.

II rozdział, zatytułowany *Motivation and Learning*, również zawiera szereg wartościowych i interesujących referatów. Już z pierwszego opracowania, autorstwa Manueli Paechter i Karin Schweizer, dowie-

<sup>1</sup> M. Pivec, O. Dziabenko, *Model gry edukacyjnej dla potrzeb kształcenia online grup studenckich*, „e-mentor” 2004, nr 2 (4).

<sup>2</sup> H. Tuzun, *Quest Atlantis – gra komputerowa, która przekracza ramy komputera*, „e-mentor” 2004, nr 3 (5).

<sup>3</sup> M. Bołtuć, P. Bołtuć, *Inne spojrzenie na nauczanie w oparciu o gry*, „e-mentor” 2004, nr 2 (4).

<sup>4</sup> Raport z warsztatów oraz prezentacje dostępne są na stronie internetowej [http://informations-design.fh-joanneum.at/images/esf\\_workshop\\_092004/](http://informations-design.fh-joanneum.at/images/esf_workshop_092004/).

my się, jak istotna jest informacja o tutorze w czasie seminarium online. Autorki omawiają również rolę prowadzącego i formy komunikacji pomiędzy nim a studentami. W kolejnych referatach problematykę teorii konstrukcji przestrzeni wiedzy (*Knowledge Space Theory*, KST) podejmują przedstawiciele Wydziału Psychologii Uniwersytetu w Graz, zaś Ania Lian prezentuje internetową platformę komunikacyjną o nazwie *Interactive Dictionary of Concepts*, której celem jest wspieranie procesów negocjacyjnych. Z kolei Elspeth McKay prezentuje projekt, w ramach którego prowadzone są badania zmian postaw dzieci, studentów oraz osób dorosłych i starszych podczas prac grupowych w wirtualnym środowisku edukacyjnym. Rozdział kończy opracowanie o dość odmiennym od prezentowanych w tomie spojrzeniu na motywację poprzez analizę wpływu na nią hedonistycznego podejścia przy dokonywaniu wyborów.

Ostatni rozdział pt. *Emotions and Emotional Agents* to zbiór opracowań poświęconych badaniu emocji, ich wpływu na proces uczenia i nauczania, jak również rozwojowi technologii związanych z tą dziedziną tj. wirtualnych agentów. O roli samooceny (poczucia własnej wartości), empatii i narracji w rozwoju inteligentnego środowiska edukacyjnego pisze Paul Brna. Drugie opracowanie w ramach rozdziału, przygotowane przez międzynarodowy zespół realizujący projekt VICTEC (*Virtual ICT with Empathic Characters*)<sup>5</sup>,

kontynuuje niniejszą tematykę. Kolejny referat, reprezentantów Uniwersytetu w Montrealu, nawiązuje do opracowania otwierającego opisywaną publikację, koncentrując się na zagadnieniach pozyskania przez systemy e-learningowe (a dokładniej przez aplikacje typu ERA – *Emotion Recognition Agent*) informacji na temat bieżącego stanu emocjonalnego uczącego się i wykorzystaniu tej wiedzy w dalszej interakcji. W kolejnym opracowaniu, pracowników Uniwersytetu w Duisburgu i Essen, poznamy architekturę działania animowanych agentów, które to mogłyby zastąpić w części rzeczywistego nauczyciela i asystować studentom w procesie uczenia się. Ostatni referat rozdziału, a tym samym całej publikacji, autorstwa Cyrusa Nourani, podejmuje szersze rozważania na temat wirtualnych agentów i inteligencji emocjonalnej.

Całość publikacji bardzo wszechstronnie traktuje o edukacji opartej na grach i symulacjach. Poruszane w książce aspekty: technologiczne, organizacyjne, socjologiczne i psychologiczne zapewniają, iż każdy czytelnik zainteresowany wykorzystaniem gier w uczeniu się i nauczaniu znajdzie interesujące dla siebie zagadnienia. Zachęcam do lektury książki – publikację zakupić można m.in. na stronach wydawcy IOS Press<sup>6</sup> ([www.iospress.nl](http://www.iospress.nl)), a osobom, które chcą dodatkowo zgłębić problematykę polecam stronę internetową [www.sig-glue.net](http://www.sig-glue.net) – *Special Interest Group for Game-based Learning in Universities and Lifelong Learning*.

<sup>5</sup> Niestety, strona internetowa projektu ([www.victec.org](http://www.victec.org)) przestała istnieć; o samym projekcie można więcej dowiedzieć się z m.in. [www.know-2.org/index.cfm?PID=46&ProjID=33310&action1=display&action2=public](http://www.know-2.org/index.cfm?PID=46&ProjID=33310&action1=display&action2=public).

<sup>6</sup> <http://www.iospress.nl/loadtop/load.php?isbn=158603572x>, [05.06.2006].

## POLECAMY

### **22nd Annual Conference on Distance Teaching and Learning, 2–4 sierpnia 2006, Madison, Wisconsin, USA**

Już od 1985 r. wykładowcy, trenerzy i osoby zajmujące się edukacją na odległość spotykają się na corocznej konferencji *Distance Teaching and Learning*. Przez ponad 20 lat powstało wiele nowych modeli, technologii i koncepcji, które zostały wdrożone do systemu edukacji. Tym razem celem konferencji jest wspieranie efektywnych aplikacji e-learningu przez dzielenie się nową wiedzą i umiejętnościami, prezentowanie nowych doświadczeń i dyskusje w gronie profesjonalistów. Program konferencji obejmuje ponad 150 wystąpień (w równoległych sesjach), warsztaty, fora, a także przykłady projektów kursów. Więcej informacji na: <http://www.uwex.edu/disted/conference>.

### **Interactive Computer Aided Learning ICL 2006, 27–29 września 2006, Villach, Austria**

Konferencja organizowana jest przez Carinthia Tech Institute we współpracy m.in. ze stowarzyszeniem EDEN, IEEE, OCG i austriackim Ministerstwem Edukacji, Nauki i Kultury. Wybrane tematy proponowane przez organizatorów to: kształcenie ustawiczne, nauczanie wspierane komputerowo, zarządzanie wiedzą, nowe modele w nauczaniu, aplikacje multimedialne, wirtualna rzeczywistość oraz wirtualne laboratoria. Uczestnicy spotkania będą również omawiać efektywność kosztową stosowanych rozwiązań, a także pilotażowe wdrożenia. Więcej informacji na: <http://www.icl-conference.org>.

### **EDUCAUSE 2006, Spurring Innovation and Marshalling Resources, 9–12 października 2006, Dallas, Texas, USA**

Tematem przewodnim tegorocznej konferencji *EDUCAUSE* będzie promowanie innowacji i organizowania zasobów. Zróżnicowany program oferuje wiele możliwości do zdobywania nowej wiedzy i informacji, nawiązania kontaktów i wysłuchania prelekcji najwybitniejszych ekspertów: przedkonferencyjne seminaria, sesje plakatowe, spotkania w małych grupkach, wystawy, prezentacje i warsztaty. Uczestnicy konferencji pochodzą z różnego rodzaju instytucji, nie tylko ze Stanów Zjednoczonych, lecz także z całego świata, co pozwala na szeroką wymianę doświadczeń i poglądów. Więcej informacji na: <http://www.educause.edu/e06>.





---

## Playful Techniques to Raise Awareness and Train Diverse Audiences in Occupational Risks Prevention

*Lucio Margulis*



*Edgardo Erbojo*

*Our hypothesis states that playing is a useful technique for training diverse audiences in occupational risks prevention.*

*The game developed by Provincia ART helps identifying the risks inherent to different activities as well as the causes of work related accidents. It also allows the participants to learn simple measures to improve occupational health and safety (OSH).*

*While playing a probabilistic simulation of real-life work related accidents, participants gain awareness of the importance of prevention. The simulation takes place on a board that represents incurred losses experienced by the participant's organization.*

*Playing games has several didactic advantages over traditional training methods: it develops a higher level of emotional commitment with the issues at stake, increases knowledge retention, and improves knowledge management. It has also proven more effective in terms of inducing the quick adoption of prevention measures. The evaluation of several training sessions conducted by Provincia ART supports these statements.*

---

### Introduction

OSH specialists in Argentina are concerned about the difficulties of installing an effective workplace prevention culture. Cultural change has proven elusive at all levels -manual workers, supervisors, managers and businessmen – and risk identification and prevention is yet to be incorporated in managerial practices. Unless a change is achieved in the culture and practices of all actors involved in the production process, OSH specialists will hardly succeed in promoting a safer, healthier and more productive work environment.

“Awareness raising and training activities” have become common denominators in OSH specialists’ initiatives, advertisements of insurance companies, union claims, and legal framework issued by regulatory bodies. Nevertheless, one might wonder what lies behind these broad terms, what results have been achieved and what obstacles are yet to be overcome.

As of 1996, when the Work-Related Risks Bill (N-24.557) was passed, employers, insurance companies, unions and the State became responsible for improving workers’ awareness and training in order

to achieve better working conditions. However, their efforts have had a limited impact so far. On one hand, training contents tend to refer only to mandatory issues, such as rights and obligations. There is also an idiomatic barrier: specific technical contents and advises are not translated into everyday language, making them hard to understand by diverse audiences. This problem is especially acute among manual workers, agricultural workers, and public servants. On the other hand, employers have shown little commitment to carrying on worthy training activities or engaging in awareness raising campaigns.

A few companies and institutions have developed remarkable initiatives, but even these success stories have fallen short in communicational and educational aspects. The root of this common limitation can be traced back to the higher educational system and the OSH degrees’ curricula: OSH specialists lack specific training in communication, education and motivation in order to allow them to effectively convey knowledge and information that can be put into practice.

Taking into account the above described situation, and as abundant research developed in the field of managerial and educational sciences has demonstrated, playful techniques present a useful approach to overcome mentioned shortcomings. Playing games has several didactic advantages over traditional training methods: it develops a higher level of emotional commitment with the issue at stake, increases knowledge retention, and improves knowledge management. It has also proven more effective in terms of inducing the quick adoption of practical measures.

While traditional training methods show low rates of information retention, transformation of data into knowledge, and of knowledge applied to solve practical situations; playful techniques’ more positive outcomes open a window of opportunity to manage the cultural change necessary to foster a healthier, safer and more productive work environment.

If we believe that experiencing and learning go well together, there is nothing better than to learn and teach in an amusing way, enjoying the whole process and promoting active and committed participation on behalf of the audience. Playing games makes all this

possible, since pupils in the audience become leading figures of their own learning process.

Unlike traditional training sessions perceived by many as dull and arid, playing games allows to learn more from the environment (learning mates, learning situation, knowledge shared by other attendants) than from the trainer or reading materials. Playful techniques generate positive group dynamics that make it easy to share previously acquired knowledge and to manage the construction of new ideas and practical advises.

Grownups tend to enjoy learning by playing, since they perceive it as an opportunity to escape from their structured routine and bond with others and with their inner-selves by getting in touch with their emotions. As the poet Pablo Neruda said *“the kid who doesn't play is not a kid, but the grown-up who doesn't play has lost his inner child and will miss him very much”*.

Simulations and on-line learning environments also strengthen these positive results. Virtual games on work-related issues, recreate an interactive and challenging virtual world in the computer. These games face trainees with real life occupational risks in a virtual fashion, allowing them to test different solutions and to learn by trial and error without being in danger at any time.

The above-mentioned arguments lead us to believe – and then to test and confirm – that learning by playing could prove extremely effective to manage a cultural change in OSH matters. Real and virtual playful techniques are appropriate for manual workers, supervisors, managers and businessmen as well; since they all need to incorporate occupational risks identification and prevention to their daily activities. *“The information age requires autonomous players more than demoralized workers. To be a player means to embrace the future, to be a worker means to defend oneself against it”* (Alfons Cornella, President of Infonomia, Spain).

This paper is structured in three main sections. The first one – named The Game of Prevention – explains in detail the logic and the mechanic of the game developed by Provincia ART. This game was conceived taking into account those theoretical principles developed in the Introduction. Section number two – Experiencing the Game – narrates the experience of playing the game for the first time. This happened during a training session for public servants of the Government of the Province of Buenos Aires. In the third section – Conclusions – we share the lessons learned from that initial experience and from discussing the game with OSH specialists working for Provincia ART. The paper ends with some thoughts on further applications of playful techniques for enhancing a preventive culture among different publics.

---

## Content

---

### The Game of Prevention

The basic idea behind the game of prevention is that every organization faces incurred losses related

to occupational issues (work-related accidents and injuries, professional diseases, *in itinere* accidents, etc). These losses can affect any worker in any given moment and place. OSH specialist, after analyzing workplaces and processes, may suggest preventive measures that, if implemented, help reducing the probability of occurrence of accidents.

Usually, managers, supervisors, employees and manual workers are unaware of the risks they face in their workplaces. Awareness comes *ex-post facto*, once the accident has occurred and the damage is done. The game has multiple purposes, being the most relevant the informational one, since it shows workers to what kinds of risks they are exposed. It also aims at raising awareness at all levels of the organization about the fact that every worker (independently of their position) has a responsibility in improving OSH.

In order to simulate – both on and offline – the risk map of an organization, the design team that developed the game used the logic of Windows Minesweeper. While the structure of the game always remains the same, it can be adapted to different activities (Uniform Industrial International Classification – UIIC), work positions (Occupational Uniform International Classification – OUIIC) or complexity levels.

The first version of the game was thought for an audience with little information on OSH: public servants of the Government of the Province of Buenos Aires (public organizations tend to pay little attention to OSH conditions and quality of work environment). Subsequent versions of the game present more complex and detailed situations. The use of a dynamic form, that alters the contents but not the structure and mechanic of the game, is what allows this adaptive feature.

Participants can either play individually or in teams, gathered in the same room or simply through the Web, and according to the organization's technological resources they can either play with their PC's or on carton boards. The digital version of the game will be explained in details in this paper. As for the other version, it is similar to a lottery or a bingo. Each participant gets a carton board with numbered cells representing different types of accidents or professional diseases randomly distributed. As numbered balls come out, those participants that happen to have the coincident numbered cell “suffer accidents” and players can suggest preventive measures to minimize future exposure. Proposed measures are discussed among all participants, and the one judged to be more effective turns out to be adopted.

In the following pages we will focus on the explanation of the digital version of the game.

On a 100-celled board different types of accidents and professional diseases are hidden behind gray squares (Figure 1). The number and type of accidents depends on the history of work related incurred losses of the organization for which the game is developed.

**STEP 1:** the player selects one cell by clicking on it with the left button of the mouse. The cell changes

# Playful Techniques to Raise Awareness and Train Diverse...

color and becomes either black (meaning a lucky choice since there was no accident behind the gray square) or colored (different categories of accidents and diseases are represented with orange, brown, violet, blue, among other colors).

**STEP 2:** if the cell happened to contain an accident, a specific color, design and legend appear. Simultane-

ously, on the right side of the board a number of preventive measures appropriate to that type of accident are shown. All these measures aim at minimizing the exposure to risks and reducing the probability that the same type of accident happens again (Figure 2).

**STEP 3:** the player has to choose one of the preventive measures after reading them carefully. The measures' text can be zoomed by placing the mouse on it (examples are zoomed in Figure 3). The player's criteria should be to select the most effective measure, meaning that it will reduce the most the probability of that same accident happening again.

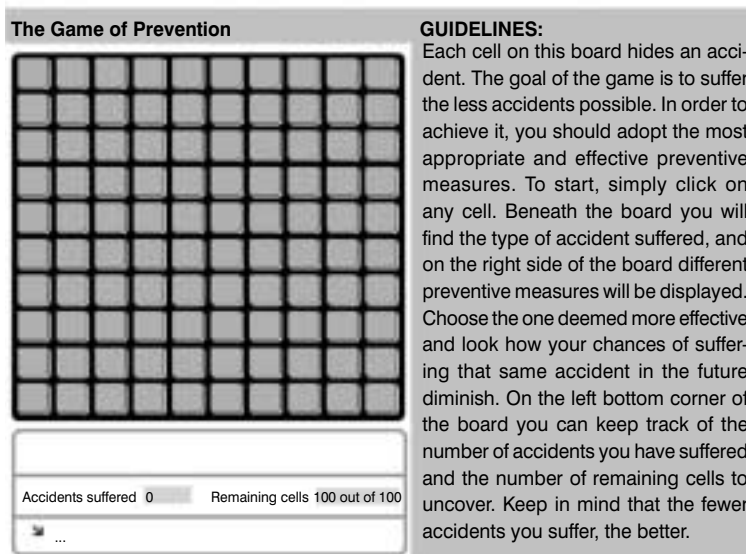
**STEP 4:** once the preventive measure is selected, several cells on the board will uncover and become black, meaning that a number of accidents has been avoided (Figure 4). The number of cells uncovered depends on two factors. The first one is the ratio of that type of accident over the total number of accidents presented on the board (this depends on the organization's UIIC), and the second is the effectiveness of the selected preventive measure. Specific calculations based on statistics and other studies were prepared by OSH specialist to support the mechanic of the game.

Figure 5 shows the effectiveness of the adopted prevention measure, which was Measure N 1. It's effectiveness is 5%, which allows the player to uncover 4 cells and avoid 4 probable accidents. Should the player had chosen Measure N 2 with an effectiveness of 2%, he would only have uncovered 2 cells remaining exposed to more probable accidents.

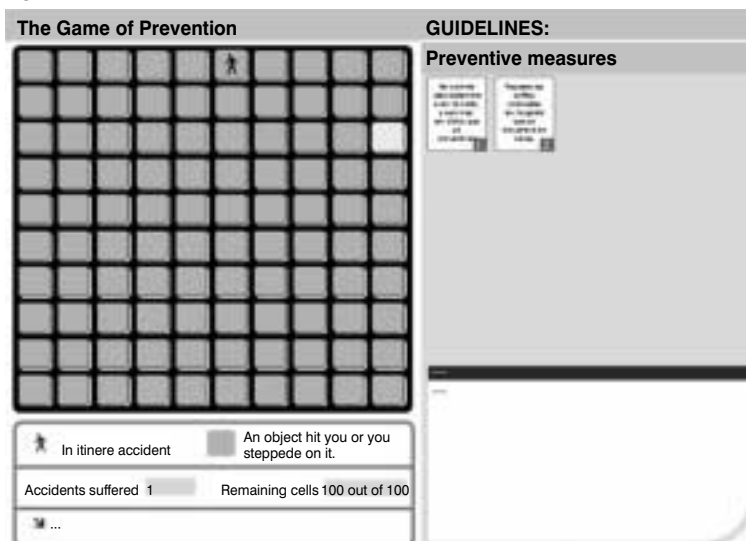
**STEP 5:** players continue to select cells, suffer accidents and adopt those preventive measures deemed more effective, with the purpose of uncovering all cells quickly and employing as few moves as possible. Figure 6 shows another sequence of "accident, corresponding measures and their effectiveness".

Figure 7 presents the main suggested prevention measures for "Falls, stumbles, slips, slides and other ways to loose one's foothold". The first cell shows the original

**Figure 1**



**Figure 2**



**Figure 3**

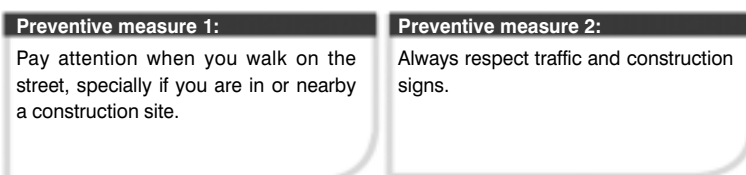


Figure 4

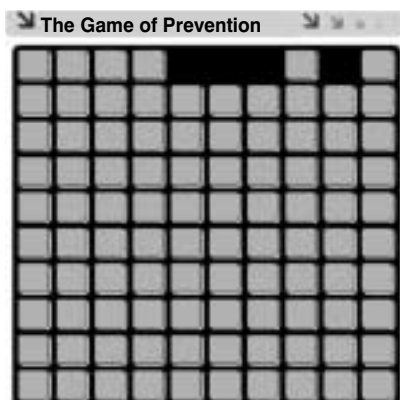
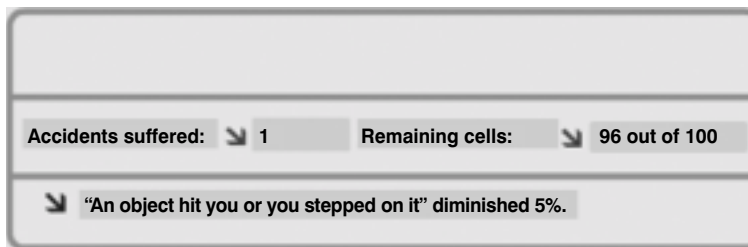


Figure 5

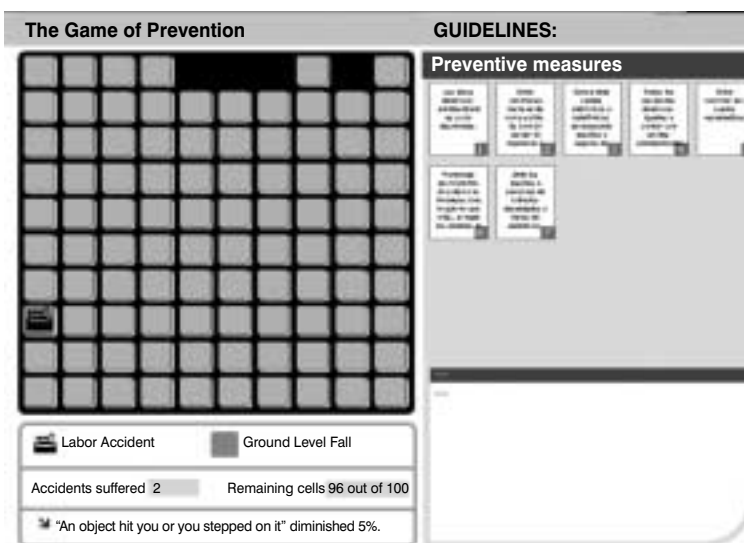


format, while the others display only the texts in order to make them more legible.

Figure 8 shows how the exposure to risks and the probability of suffering an accident continuously diminish as more and more preventive measures are implemented.

The more the players keep repeating the above mentioned sequence, more cells will turn black standing for a reduction in the organization's incurred losses. The game's ultimate goal is to turn all cells black with few moves and suffering as few accidents as possible.

Figure 6



One of the many advantages of this type of learning objects is their high adaptability. The support of the graphic interface is a dynamic form where actual work related incurred losses are entered. These can be classified by type, frequency of occurrence, type of prevention measure most likely to help avoiding it, and so on. Once all this information has been typed into a dynamic form (which can also be published and shared online), the program

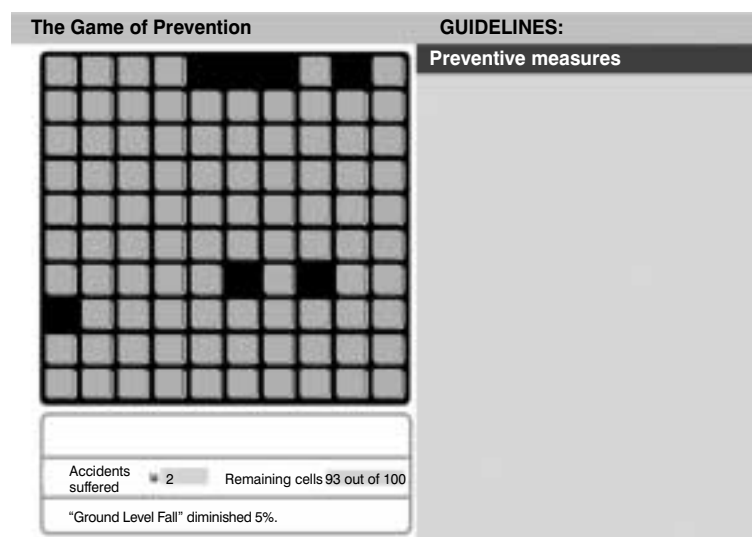
automatically generates a completely different and customized game. This design flexibility is what makes the game an extraordinary training tool for OSH specialists (both employees and external contractors). But the game is also flexible in another sense. The form can be filled in with information conveying different levels of detail and difficulty, thus allowing the trainer to customize it to the educational level of his audience.

Figure 7

<p><b>Preventive measure 1:</b> Floors should be slippery proven and equally leveled.</p>	<p>Do not rock your chair back and forth. You might lose your balance or your chair might break. If you fall on your back, you might end up seriously injured.</p>	<p>Do not leave loose telephone or power cables on halls or alleys. Install plugs next to all telephones, PC's and other devices. Avoid the use of extensions.</p>
<p>All steps should be equal and equipped with no-slipping tapes.</p>	<p>Avoid walking on slippery surfaces.</p>	<p>Keep your workplace ordered and clean. Throw away those things you don't need anymore, arrange your papers by the end of the day, store your work tools, etc.</p>

# Playful Techniques to Raise Awareness and Train Diverse...

**Figure 8**



## Experiencing the Game

In August 2005, we in Provincia ART experienced the Game of Prevention for the first time. The Government's General Secretary (GGS) of the Government of the Province of Buenos Aires is one of the main organizations insured by Provincia ART. Among other things, it controls personnel affairs (including OSH) for over half a million employees and it manages the infrastructure and maintenance of 33.000 buildings scattered over the province. Directors and other managers of the GGS – none of them specialized in OSH – were invited to a whole day training session in the company's location.

The session's goal was to raise awareness of their responsibilities for OSH matters by using interactive knowledge management techniques, including playing games.

In order to break the ice, an introductory game was played to help everybody introduce themselves and share some basic OSH knowledge. Each participant was to share his personal information (who he was, where he worked, what his responsibilities were), a movie scene of a catastrophe and a short story of a work related accident or professional disease that took place in their departments. They were instructed to discuss what prevention and contention measures were seen in the movie and in the story. The goal of this first stage was to identify what information and experience they already had and build further – and more sophisticated – risk evaluation and mitigation procedures on that.

Then, a video with accident scenes was played. The participants – arranged in teams – were to identify the causes of the accidents and suggest preventive measures. Afterwards, teams were faced with disaster situations in an office building similar to the one where they work (fire, earthquake, flooding, bomb alert) and they should come up with a 5-step contingency plan to face it.

After these introductory exercises, and once an appropriate climate was created, the Game of Prevention was played. The goal of this second stage was to present and explain prevention strategies that could be applied in each department according to the sort of work-related incurred losses they experienced. The game was played with carton boards as previously explained, since the targeted audience was not entirely computer literate.

As the kick-off, a series of statistics of incurred losses by department was presented. With this data the game was played. Participants experienced simulated accidents and were asked to select prevention measures and discuss their effectiveness. In doing so they became aware of their risk exposure and what could be done to mitigate it. The players understood the

link between adopting prevention measures and investing in infrastructure, safety equipment and training on one hand, and improving OSH on the other.

The training session was closed by presenting a general model to manage work related risks.

## Conclusions

As designers of the game and planners of the described training session, we are satisfied with the results obtained. Using playful techniques, specifically the Game of Prevention, allowed us to raise awareness on the importance of prevention and to commit participants to take action according to their responsibilities. We conducted tests and surveys immediately after the end of the training session, and we also did some fieldwork and research in the same public offices a couple of months later, in order to validate our successful perceptions.

When asking participants about their evaluation of the training session, the majority of the answers were:

- "The methodology, activities and contents were innovative and interesting, specially the Game of Prevention."
- "Suggested prevention measures are simple and useful."
- "It is the first time I attend such an innovative training session for public servants."
- "The methodology used in order to raise awareness was very interesting. I also enjoyed the friendly environment that playing games allowed us to build."
- "The most innovative feature was the way data and advises were conveyed by playing the Game of Prevention."
- "The didactic methodology was highly innovative."
- "I found it very interesting to be able to share knowledge and concerns with my mates."

When asking participants their evaluation on how useful the training session was for their day-to-day job, the majority of the answers were:

- “Very useful since it clearly made me realize the scope of my responsibilities.”
- “Very useful in raising awareness and teaching us to be more cautious to avoid accidents and improve our workplace.”
- “Very useful in raising awareness and giving us tips to go on.”
- “Useful to motivate us to search for prevention measures.”
- “Proposed prevention measures are very useful and can be put into practice.”
- “I found it very useful to work on case studies.”
- “Very useful to raise awareness.”
- “Very useful to make us focus on prevention.”
- “Very useful and interesting to share with young people.”
- “Useful to clarify what our work related risks are.”

Two months after the training session, a sample of the participants was contacted in order to measure their level of knowledge retention and how many lessons had been put into practice.

Every participant contacted remembered key issues discussed during the training session. Their level of awareness regarding work related risks had not diminished. They all planned to allocate a certain amount of money in the 2006-2007 budget to infrastructure improvement, safety equipment acquisition, and personnel training. Moreover, for the first time since the Work-Related Risks Bill was passed, in 2006 the provincial Government launched an Evacuation Plan for its main building, where approximately 8.000 people work.

These results reinforce our initial hypothesis on the usefulness of playful techniques to make heterogeneous audiences aware of work-related risks and their chances to control them. However, we believe that this initial sparkle of interest is not enough to achieve an entire cultural change. Follow-up activities (surveys, telephone calls, OSH specialists visits, delivery of brochures and other reading materials, organizing more training sessions, etc) are essential in order to incorporate prevention into every day's work by turning an extraordinary one-time experience into a daily habit.

**Lucio Margulis** is an expert with experience in the field of designing, development and implementation of training courses and projects in international companies and institutions in Argentina, Italy, Spain, Brazil, Chile, Uruguay, Bolivia and Ecuador. He is Chief of Training in a work compensation company of the Buenos Aires State Bank and Group. He has given courses and developed face-to-face training projects and has applied e-Learning and Change Management solutions through Playful Techniques, has deep knowledge of and a sound experience in the analysis, installation and management of information technology-based applications for use in education, information, communication and collaboration. He has designed and developed new businesses and training teams, sold projects and solutions to several companies and institutions.

**Edgardo Erbojo** worked as Technical Director for the Institute for the Improvement of Living and Working Conditions which belongs to Fundación Provincia ART. At present, he works at the Prevention Area of Provincia ART as chief of Hygiene and Security for the Interior of the country. Professor at Moron University in the Licentiate in Hygiene and Security.

As for the technological aspects of this training method, the digital version of the game was employed for in-house training sessions. The company's OSH specialists took a seminar on “Training and awareness raising techniques”. Among other training materials, the Game of Prevention (in its digital version) was shown and explained. Each specialist was given a copy of the software, so that they could adapt it to the different organizations they had on their portfolio. The company is still gathering information on the impact of this activity through quality and satisfaction surveys to clients and in-depth interviews with OSH specialist using the game.

### Acknowledgements

We sincerely want to thank the Government's General Secretary – Accountant Ricardo Bozzani, the Administrative and Technological Management Undersecretary – Attorney Luis Alfredo Deniro, and the State's Human Resources Director – Accountant Daniel Giaccone. Without their support, the Game of Prevention would have never been tried on such a complex and challenging organization as the Government of the Province of Buenos Aires. We also want to thank all those employees of Provincia ART that helped us in developing, testing and improving this game. The Game of Prevention is clearly the result of seamless teamwork.

### References

- D. Perkins, *The Intelligent School*, Barcelona: Gedisa, 1995
- A. Aberastury, *The Kid and his Games*, Buenos Aires: Paidós, 1968
- D. Goleman, *The Emotional Intelligence*, Buenos Aires: Vergara, 1999
- D. Goleman, P. Kaufman, M. Ray, *The Creative Spirit*, Buenos Aires: Vergara, 2000
- E. De Bono, *Creative Thinking*, Barcelona: Paidós, 1994
- J. Huizinga, *Homo Ludens*, Buenos Aires: EMECE, 1968
- L. Margulis, Ludic Strategies in Learning Virtual Environments. In *E-learning Contents* (cap. 10); E-mentor magazine, No 1/2005, Warsaw School of Economics, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl)

Organizatorzy konferencji



Partner konferencji



Ogólnopolska konferencja

## Standardy kształcenia wyższego perspektywa polska i europejska

8 czerwca 2006 r.  
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu



Czwarta uroczystość wręczenia certyfikatów  
akredytacyjnych Fundacji Promocji i  
Akredytacji Kierunków Ekonomicznych



Zapraszamy na stronę internetową  
[http://www.fundacja.edu.pl/standardy\\_konferencja/](http://www.fundacja.edu.pl/standardy_konferencja/)  
gdzie dostępne są prezentacje i filmy z wystąpień

# Języki obce inaczej

- ✦ Innowacyjna metoda nauczania na odległość w oparciu o internet
- ✦ Przełomowe rozwiązanie pozwalające na bezpośredni kontakt on-line nauczyciela z uczniami
- ✦ Jeśli jesteś nauczycielem języków obcych i poszukujesz nowych kierunków rozwoju

Zgłoś się do Nas!!!

Szczegółowe informacje pod adresem:



[jezyk@kai-info.eu](mailto:jezyk@kai-info.eu)

(nie udzielamy informacji telefonicznie)