www.e-mentor.edu.pl

e-mentor

Nr 2 (24)
kwiecień 2008

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

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

3 Aktualności

4 Nowelizacja regulacji dotyczących kształcenia na odległość – nowy projekt rozporządzenia MNiSW

metody, formy i programy kształcenia

6 Procedury a wartości akademickie – środowiskowa dyskusja

14 Powinność w świecie cyfrowym – recenzja
Piotr Bołtuć

18 Dobre praktyki corporate governance. Światowe tendencje a polskie doświadczenia
Maria Aluchna

26 Prezentacja profesjonalna – recenzja
Marta Juchnowicz

27 E-obywatel – przezwyciężanie barier
Beata Chodacka, Marek Miłosz

e-edukacja w kraju

32 Badanie eye tracking – jak zwiększać czytelność tekstu w internecie
Wojciech Chojnacki

36 Edukacja w służbie marketingu, czyli jak nauczyć klienta mądrego kupowania, wykorzystując internet jako medium
Piotr Lewandowski, Tomasz Chudak

41 E-learning. Identyfikacja stanu rozwoju i jego przyszłe koncepcje w kształceniu studentów – relacja z konferencji
Anna Piaskowska

43 Kurs online z przysposobienia bibliotecznego – studium przypadku
Rafał Moczadło

47 Efektywność projektu LAMS WZiEU – studium przypadku
Adam Stecyk

zarządzanie wiedzą

52 Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami
Joanna Tabor

59 Open Innovation – nowe podejście w procesach innowacji
Beata Mierzejewska

kształcenie ustawiczne

70 Motywy uczestnictwa nauczycieli w kształceniu ustawicznym
Aleksandra Litawa

e-biznes

76 Ocena zachowania użytkowników platformy handlu C2C na podstawie eksploracji danych i ich aktywności w internetowym systemie aukcyjnym
Artur Strzelecki, Tomasz Bacewicz, Marcin Ściański

83 Rola i znaczenie Web 2.0 w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa
Zbigniew E. Zieliński

e-edukacja na świecie

88 Validating a Measurement Toolof Presence in Online Communities of Inquiry
Karen P. Swan, Jennifer C. Richardson, Philip Ice, D. Randy Garrison, Martha Cleveland-Innes, J. Ben Arbaugh

e-mentor
dwumiesięcznik

wersja drukowana
internetowego czasopisma
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

rada programowa:
prof. Kazimierz Kloc - *przewodniczący*

dr Maria Aluchna
prof. Piotr Bołtuć
prof. Jan Goliński
dr Jan Kruszewski
dr Stanisław Macioł
dr Krzysztof Piech
prof. Marek Rocki
prof. Maria Romanowska
dr Maria Zając
dr inż. Anna Zbierzchowska

redaktor naczelny:
mgr Marcin Dąbrowski

sekretarz redakcji:
mgr Marta Sachajko
redaktor działu zarządzanie wiedzą:
mgr Beata Mierzejewska
redaktor działu e-biznes:
mgr Dariusz Nojszewski

tłumaczenia: mgr Joanna Antonina Tabor
projekt okładki: Piotr Cuch

Pismo punktowane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Artykuły naukowe podlegają recenzji.

nakład: 1200 egz.

Szanowni Czytelnicy „e-mentora”,

miło mi zaprezentować nowy numer pisma. W bieżącym wydaniu „e-mentora” szczególnej uwadze polecam artykuł nt. *open innovation*, podejmujący problematykę rozwoju nurtu open source w zarządzaniu. Równie gorąco rekomenduję lekturę doniesienia z badania dotyczącego czytelności treści stron internetowych i opartego na metodzie *eye tracking*.

Na łamach „e-mentora” publikujemy także zapis panelu dyskusyjnego, który odbył się w czasie konferencji pt. *Wartości i procedury w pracy akademickiej*, zorganizowanej pod patronatem Państwowej Komisji Akredytacyjnej oraz Fundacji na rzecz Nauki Polskiej. Prelegenci, dzieląc się swoimi bogatymi doświadczeniami, próbowali odpowiedzieć na zasadnicze pytanie – czy procedury działania instytucji akademickich sprzyjają wartościom etosu akademickiego?

Istotnym punktem bieżącego wydania „e-mentora” jest również analiza dot. motywów uczestnictwa nauczycieli w kształceniu ustawicznym, którą poprzedzono rozpoznaniem potrzeb edukacyjnych tej grupy zawodowej. Dokonano też próby ustalenia zależności pomiędzy długością stażu pracy pedagoga a rodzajem zaistniałej u niego motywacji.

Na zakończenie chciałbym poinformować, iż Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego szykuje zmiany w rozporządzeniu dotyczącym kształcenia na odległość. Planowana nowelizacja regulacji ma wyeliminować najbardziej kontrowersyjne zapisy – różnicowanie uczelni ze względu na uprawnienia naukowe, przy określaniu maksymalnego procentu zajęć online na studiach oraz specjalne uprawnienia dla organizacji studiów z zastosowaniem metod i technik kształcenia na odległość poza Europą. Tym niemniej, zakres zmian proponowanych przez Ministerstwo jest zbyt ubogi względem koniecznych modyfikacji prawa. Obecny kształt rozporządzenia MNiSW nie przystaje do wyzwań, jakie stoją przed ośrodkami akademickimi na gruncie zastosowania nowoczesnych technologii w dydaktyce. Treść nowego projektu rozporządzenia, jak również opinię minister Barbary Kudryckiej w tej sprawie, publikujemy na łamach „e-mentora”.

Przypominam również Czytelnikom o możliwości zgłaszania informacji na temat organizowanych konferencji, seminariów oraz innych środowiskowych wydarzeń do kalendarza konferencyjnego, który dostępny jest na łamach wersji internetowej „e-mentora”.

Marcin Dąbrowski
redaktor naczelny

Aktualności

NGO: Bezpłatne kursy e-learningowe dla organizacji pozarządowych

Fundacja Instytut Innowacji zaprasza do udziału w bezpłatnych kursach e-learningowych dla organizacji pozarządowych, które będą dostępne na stronie Instytutu Innowacji www.ii.org.pl do 30 czerwca 2008 r.. Tematyka kursów dotyczy m.in. współpracy z wolontariuszami, kształtowania wizerunku organizacji i zarządzania nią.

NowoczesnaFirma: Tele-learning w ofercie ROI Consulting

Pierwsza w Polsce platforma tele-learningowa jest już w ofercie ROI Consulting. Platforma służy udostępnianiu usług szkoleniowych w nowym, nieznanym dotąd na otwartym rynku, kształcie. Rozwiązanie umożliwia przeszkolenie kilkuset użytkowników jednocześnie. Zastosowanie tele-learningu w procesie szkoleń, to przede wszystkim wsparcie dla tradycyjnej metody nauczania. Jednym z ciekawszych zastosowań jest możliwość realizowania testów po szkoleniu. Wystarczy zadzwonić pod wskazany numer, system identyfikuje użytkownika i automatycznie generuje test właściwy konkretnemu kursowi.

edunews: Laboratorium gier edukacyjnych

Popularność gier komputerowych i wideo skłania instytucje edukacyjne do zastanowienia się nad wykorzystaniem tych narzędzi w edukacji społecznej. W Nowym Jorku powstało laboratorium PETLab, które zajmować się będzie badaniem gier i symulacji w procesie edukacji oraz projektowaniem i rozwojem gier edukacyjnych dla podmiotów publicznych i prywatnych.

PAP: Kurs e-learning dla dzieci

Fundacja Dzieci Niczyje udostępniła pierwszy z sześciu bezpłatnych kursów e-learning z zakresu bezpieczeństwa w internecie. Projekt współrealizowany jest przez Fundację Grupy TP i zakłada produkcję kursów, których adresatami będą uczniowie szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych. Dodatkowo przewiduje się przygotowanie kursów dla rodziców i nauczycieli.

CampusTechnology: Creating a Collaborative Syllabus Using Moodle

A “collaborative syllabus” is one in which the students have the ability to help determine the specifics of a course. Those specifics can be any element that a professor is willing to be flexible with (such items as the objectives, grading, attendance policies, types of assignments, and so on). The logic behind this tool is that by actively participating in the creation of the syllabus, students are able to signal what they want to learn and how they want to learn it and then (potentially) set the standard by which they will be accountable.

Więcej doniesień z najważniejszych wydarzeń w e-learningu i ICT dostępnych jest w serwisie:
wioska.net – ***codziennie nowe informacje nt. e-edukacji***.

wioska.net

Nowelizacja regulacji dotyczących kształcenia na odległość – nowy projekt rozporządzenia MNiSW

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego szykuje nowelizację regulacji dotyczących kształcenia na odległość. Wprowadzone pół roku temu rozporządzenie spotkało się z dużą krytyką ze strony środowiska akademickiego. Obecnie proponowana nowelizacja eliminuje dwa najbardziej kontrowersyjne zapisy – różnicowanie uczelni ze względu na uprawnienia naukowe przy określaniu maksymalnego procentu zajęć online na studiach oraz specjalne uprawnienia dla organizacji studiów z zastosowaniem metod i technik kształcenia na odległość poza Europą.

To ważny kierunek zmian, jednak propozycję Ministerstwa można uznać za zbyt ostrożną – przynajmniej z dwóch powodów. Pierwszy to konsekwentne uniemożliwianie przez MNiSW prowadzenia pełnych studiów e-learningowych – wspomniane już zrównanie uczelni pod względem możliwości stosowania metod i technik kształcenia na odległość nie powinno wiązać się z limitowaniem ich zastosowania na poziomie 60 procent w stosunku do całości studiów. Drugi powód uznania propozycji MNiSW za zbyt ostrożną to pozostawienie innych, wadliwych zapisów w obowiązującym rozporządzeniu. Warte modyfikacji są fragmenty, które m.in. nakazują przeprowadzanie zaliczeń i egzaminów w siedzibie uczelni (co znacząco utrudnia studiowanie osobom przebywających zagranicą) oraz nakładają na uczelnię obowiązek organizacji formalnych szkoleń przygotowawczych dla studentów (co z powodzeniem mogłoby być zastąpione zapewnieniem praktycznej pomocy technicznej studentom w wirtualnym środowisku nauczania). Pozostawienie zapisów nieprzystających do światowych trendów powoduje znaczące ograniczenie możliwości uczelni w pozyskiwaniu nowych grup studentów, a tym samym skutkuje negatywnie na konkurencyjność polskich ośrodków akademickich na światowym rynku.

Czytelnikom „e-mentora" warto przypomnieć, iż Stowarzyszenie E-learningu Akademickiego przygotowało środowiskowy projekt rozporządzania regulującego zasady stosowania metod i technik kształcenia na odległość. Projekt SEA został zaprezentowany na łamach „e-mentora" w lutym 2007 roku – wydanie 1 (18).

Treść najnowszego projektu rozporządzenia Ministerstwa (z 25 lutego 2008 roku), zmieniającego obowiązujący akt prawny, prezentuje się następująco:

ROZPORZĄDZENIE MINISTRA NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

z dnia ..... 2008 r.

zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków, jakie muszą być spełnione, aby zajęcia dydaktyczne na studiach mogły być prowadzone z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość

Na podstawie art. 164 ust. 4 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.) zarządza się, co następuje:

§ 1. W rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 25 września 2007 r. w sprawie warunków, jakie muszą być spełnione, aby zajęcia dydaktyczne na studiach mogły być prowadzone z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość (Dz. U. Nr 188, poz. 1347 i Nr 208, poz. 1506) wprowadza się następujące zmiany:

1) § 5 otrzymuje brzmienie:

„§ 5. Liczba godzin zajęć dydaktycznych na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych, prowadzonych z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość, nie może być większa niż 60% ogólnej liczby godzin zajęć dydaktycznych określonych w standardach kształcenia dla poszczególnych kierunków studiów oraz poziomów kształcenia, z wyłączeniem zajęć praktycznych i laboratoryjnych.";

2) uchyla się § 5a.

§ 2. Rozporządzenie wchodzi w życie po upływie 14 dni od dnia ogłoszenia.

MINISTER
NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

W uzupełnieniu publikacji tego projektu minister Barbara Kudrycka wyjaśniała – *Poprzednie rozporządzenie nie było dobre: przepisy niepotrzebnie komplikowały warunki, jakie muszą spełnić uczelnie, by kształcić na odległość. Wprowadzone przez nas zmiany to przede wszystkim reakcja na postulaty środowiska akademickiego. Najważniejsza dotyczy paragrafu 5. dotyczącego proporcji liczby godzin zajęć prowadzonych z wykorzystaniem metod*

i technik kształcenia na odległość. W nowym rozporządzeniu ustaliliśmy te proporcje na jednym poziomie – bez różnicowania go ze względu na uprawnienia szkół wyższych do nadawania stopni naukowych. Takie uprawnienia mają przecież w przypadku kształcenia na odległość mniejsze znaczenie, zwłaszcza że już na etapie starań o uprawnienia do prowadzenia danego kierunku studiów uczelnia musi wykazać, że dysponuje wymaganą kadrą naukową. Nie ma powodów, by na potrzeby kształcenia na odległość wprowadzać dodatkowe wymagania dotyczące uprawnień do doktoryzowania czy habilitacji. Jestem przekonana, że ta zmiana przyczyni się do rozszerzenia możliwości wykorzystania przez uczelnie metod i technik kształcenia na odległość zarówno na studiach stacjonarnych, jak i niestacjonarnych. Jeżeli chodzi o wysokość progu – proporcji zajęć to oczywiście dopiero projekt rozporządzenia i teraz, na etapie konsultacji społecznych, będziemy bardzo uważnie przysłuchiwać się ocenom i komentarzom na jego temat. Jeśli okaże się, że np. w opinii zainteresowanych próg powinien wynosić nie 60 a 70 procent – zapewne to uwzględnimy.

POLECAMY

Katarzyna Garbacik, Magdalena Żmiejko
***Czas na przedsiębiorczość, Podstawy przedsiębiorczości – podręcznik dla szkół ponadgimnazjalnych,* Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa – Łódź 2008**

Publikacja jest podręcznikiem dla szkół ponadgimnazjalnych do przedmiotu podstawy przedsiębiorczości. W skład całościowego pakietu edukacyjnego wchodzą również: *Zeszyt ćwiczeń* oraz *Niezbędnik nauczyciela*.
Podręcznik jest zgodny z programem przedmiotu. W pierwszych rozdziałach przedstawia ogólne spojrzenie na gospodarkę, a następnie omawia zagadnienia bycia pracownikiem, zakładania własnego przedsiębiorstwa oraz zarządzania nim. Autorki zwracają również uwagę na kwestie etyczne, globalne tendencje w gospodarce oraz problemy ekonomiczne państwa.
Książka napisana jest w przystępnej formie oraz wzbogacona licznymi przykładami, wykresami, tabelami, a także ciekawostkami. Wyróżniono najważniejsze definicje i kwestie do zapamiętania. Każda część kończy się zadaniami sprawdzającymi.
Pakiet edukacyjny dostępny w księgarni internetowej wydawcy: **http://www.wszpwn.com.pl**

Psychologia w Internecie – Internet w Psychologii
„Zagadnienia metodologiczne, kliniczne, komunikacyjne i etyczne"
8 maja 2008 r., Instytut Psychologii Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

Głównym celem seminarium jest przedyskutowanie zagadnień dotyczących następujących obszarów problemowych:
- Metodologiczne i etyczne dylematy badań psychologicznych internetu oraz w internecie, z perspektywy psychologii społecznej i klinicznej;
- Modele i mechanizmy komunikacji w świecie realnym i wirtualnym: Kompetencje komunikacyjne i jej parametry;
- Rozwój, zdrowie i funkcjonowanie człowieka w Erze Internetu: Wyzwania i zagrożenia;
- Pomoc Psychologiczna Online: Wyzwania i perspektywa w systemie usług psychologicznych.

Wymiana informacji oraz poglądów podczas seminarium stanie się z pewnością źródłem inspiracji dla nowych pomysłów i współpracy w opracowaniu projektów, a także przyczyni się do integracji wiedzy, rozwoju działalności na rzecz rozwiązywania problemów funkcjonowania psychospołecznego człowieka oraz promocji zdrowia psychicznego w Polsce. Więcej informacji na: **http://www.ukw.edu.pl**

Konferencja naukowa *Konkurencyjność, wiedza, innowacje: Polska na tle Europy i współczesnych wyzwań rozwojowych*, 16 maja 2008 r., SGH, Warszawa

Konferencja będzie się koncentrować szczególnie wokół oceny poziomu konkurencyjności Polski na tle innych krajów europejskich, zwłaszcza w kontekście procesów pogłębiania integracji europejskiej oraz analizy czynników konkurencyjności (szczególnie postępu technicznego, kapitału ludzkiego) oraz możliwości rozwojowych polskiej gospodarki. Kolejne sesje poświęcone będą tematyce:
- Konkurencyjność Polski w procesie pogłębiania integracji europejskiej i budowy gospodarki wiedzy;
- Kapitał ludzki i postęp techniczny w modelach ekonomicznych;
- Kapitał intelektualny, systemy innowacji, zarządzanie wiedzą.

Więcej informacji na **http://www.instytut.info**

Procedury a wartości akademickie
– środowiskowa dyskusja

Treść panelu dyskusyjnego pt. „Czy procedury działania instytucji akademickich sprzyjają wartościom etosu akademickiego?", zorganizowanego podczas konferencji „Wartości i procedury w pracy akademickiej".

W dniu 11 marca 2008 roku w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie odbyła się konferencja pt. *Wartości i procedury w pracy akademickiej*, pod patronatem Państwowej Komisji Akredytacyjnej oraz Fundacji na rzecz Nauki Polskiej. Konferencja była okazją do prezentacji wyników i podsumowania grantu KBN pt. *Wartości akademickie a jakość kształcenia i badań naukowych. Relacje pomiędzy aksjologicznym i proceduralnym podejściem do pracy akademickiej*, który realizował od 2005 roku międzyuczelniany zespół, pod przewodnictwem prof. Ewy Chmieleckiej[1].

W konferencji wzięli udział reprezentanci władz i pracownicy akademiccy, jak również przedstawiciele organizacji społecznych i rządowych. Konferencja podzielona została na trzy sesje, z których dwie pierwsze, tj. *Etos akademicki* oraz *Regulatory pracy akademickiej: wartości a procedury zapewniania jakości*, koncentrowały się na wystąpieniach omawiających poszczególne aspekty zrealizowanego badania oraz na dyskusjach wokół jego wyników. Część trzecia w całości poświęcona została debacie zatytułowanej: *Czy procedury działania instytucji akademickich sprzyjają wartościom etosu akademickiego?* W panelu wzięli udział: moderator – prof. Janina Jóźwiak (przewodnicząca Rady Fundacji na rzecz Nauki Polskiej), prof. Anna Zielińska-Głębocka (Państwowa Komisja Akredytacyjna, posłanka na Sejm RP), prof. Jerzy Woźnicki (prezes Fundacji Rektorów Polskich) i prof. Stanisław Chwirot (przewodniczący Uniwersyteckiej Komisji Akredytacyjnej w latach 1996–2006). W drugiej części debaty do panelistów dołączyli uczestnicy konferencji.

Obszerne fragmenty panelu dyskusyjnego publikujemy na łamach „e-mentora".

prof. Janina Jóźwiak – Tytuł panelu, tj. *Czy procedury działania instytucji akademickich sprzyjają wartościom etosu akademickiego?* jest dla mnie osobiście nieco prowokacyjny. W pytaniu tym tkwi założenie, że istnieje jakieś napięcie czy konflikt pomiędzy pojęciem etosu akademickiego a procedurami. Chociaż wydawałoby się, że procedury, które stanowią coś w rodzaju kodyfikacji reguł postępowania, powinny etos akademicki wspierać i budować. Być może jednak przestały przywiązywać wagę do wartości etosu. Jeśli jakiś konflikt rzeczywiście istnieje, to jakie są jego przyczyny? Czy źródła tego napięcia są identyfikowalne?

prof. Anna Zielińska-Głębocka – Chciałabym podzielić się swoimi doświadczeniami z – już prawie siedmioletniej – działalności w Państwowej Komisji Akredytacyjnej, gdzie niejednokrotnie zastanawialiśmy się nad tym, czy pracować jeszcze intensywniej nad procedurami oceniania jakości. Mieliśmy już wówczas przepisy prawne – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz stosowne rozporządzenia, które szczegółowo określały nazwy kierunków, standardy nauczania, warunki, jakie musi spełniać uczelnia, aby prowadzić dany kierunek. Zrodziło się jednak pytanie: czy to jest dla nas wystarczające i czy nie powinniśmy pracować nad własnymi procedurami. Po doświadczeniach z pierwszej kadencji doszliśmy do wniosku, że warto zajmować się procedurami. Były one ukierunkowane oczywiście na jakość kształcenia, jednakże rodziły wątpliwość, jak tę jakość definiować i badać oraz – co najważniejsze – jak podnieść kompleksowo jakość produktu kształcenia. Przyjęliśmy, że oceniać będziemy cały, szeroko rozumiany proces kształcenia, czyli: jak przekazywana jest wiedza, jaką wiedzę oraz w jaki sposób studenci otrzymują, jakie wynoszą z uczelni umiejętności i postawy (czyli także to, co jest przedmiotem naszej debaty – wartości i etos – również w odniesieniu do studenta).

Dosyć szczegółowo próbowaliśmy to wszystko opisać i chcę powiedzieć, że dostrzegam pozytywny skutek naszej ciężkiej pracy w PKA nad procedurami. Otóż w bardzo wielu uczelniach, które, powiedziałabym, niekoniecznie są uczelniami wiodącymi, etos akademicki zdecydowanie się podniósł. Okazało się, że nasza działalność, czyli pomoc proceduralna, tłumaczenie, na czym polega jakość oraz na czym polegają wewnętrzne systemy oceny jakości, mają sens i że to wszystko pomaga utrzymać przynajmniej minimalny poziom jakości kształcenia.

[1] Zespół aplikujący grantu stanowili: prof. Ewa Chmielecka, prof. Adam Węgrzecki, prof. Maria Wójcicka, prof. Elżbieta Firlit, prof. Marek Witkowski, prof. Bohdan Macukow, Marcin Dąbrowski.

prof. Jerzy Woźnicki – Profesor Anna Zielińska-Głębocka zaczęła w ramach wątku bardziej utylitarnego. Natomiast zagajenie profesor Janiny Jóźwiak mieściło się w wątku fundamentalnym, trafnie odczytane zostało napięcie w tytule naszej dyskusji, gdyż jest ono faktem. Chciałbym pójść za tą właśnie myślą i odnieść się fundamentalnie do kwestii, czy istnieje lub jaki ma charakter konflikt pomiędzy wartościami a procedurami. Profesor Chmielecka analizując to zagadnienie, jak sądzić można także z jej tekstu [tekst wchodzący w skład materiałów konferencyjnych – przyp. „e-mentor"], niełatwo odnajduje tutaj równowagę pomiędzy procedurami i wartościami. Zacytuję teraz fragment tego opracowania: *Przeciwnicy takiego systemu regulacji pracy akademickiej powiadają jednakże, że to lekarstwo gorsze jest od choroby i powoduje dalszą destrukcję etosu akademickiego. Sproceduralizowana kultura instytucjonalna może być czynnikiem zniechęcającym do myślenia według wartości i bezinteresownej służby prawdzie, a zachęcać do podążania za przepisami obciążonymi nagrodą lub karą.* Otóż zadałbym sobie pytanie, czy gdy mówimy o procedurach, to mamy na myśli zasady i tryb, czy tylko tryb. Różnica jest fundamentalna. Nasza tradycja akademicka i obyczaje wyrastają ze świata wartości, zaś nasze procedury bardzo często są podejrzewane o bycie wytworem biurokratycznego oraz centralistycznego myślenia o uczelni i dawno się pożegnały z etosem. To właśnie jest istota problemu. Dodałbym do postawionych już pytań jeszcze jedno: a może procedury to obrona wartości, jaką jest dobro firmy? Nawiązałbym tu do pojęcia, które nazywa się kulturą organizacji, o czym zresztą pisze pan Marcin Dąbrowski w tekście pt. *Kultura organizacyjna oraz zasady dobrych praktyk w spółkach publicznych i w instytucjach akademickich* [tekst wchodzący w skład materiałów konferencyjnych – przyp. „e-mentor"]. Kodeks Dobrych Praktyk dla szkół wyższych, o którym mowa w tym opracowaniu, od dawna dostępny jest w formie elektronicznej. Kultura organizacji w odniesieniu do instytucji życia gospodarczego to znane pojęcie przeniesione ze sztuki zarządzania. Na gruncie instytucji akademickich częściej sięgamy po nazwę kultura instytucjonalna, o której pisałem wiele razy. W instytucjach życia gospodarczego obszar dobrych praktyk dotyczy zarządzania i jest właśnie związany z pojęciem *management practices*. Natomiast jeśli chodzi o szkolnictwo wyższe, spotykamy się już z uogólnieniem tego pojęcia, mianowicie mówimy *governance* albo *good governance*. Powiedziałbym, że obszar *good governance* w uczelni dotyczy reguł zbiorowych działań społeczności, realizowanych za pośrednictwem właściwych organów. W większym stopniu odwołujemy się do etosu, gdy adresujemy pewne tezy i wzorce do poszczególnych członków społeczności akademickiej. Jeśli jednak odnosimy się do tych, którzy odpowiadają za działania tej społeczności akademickiej (bo je organizują), to wówczas akcentujemy zasady *good governance*. Zatem w ostatnim przypadku adresatem są organy uczelni: jednoosobowe i kolegialne. W organach kolegialnych możemy znaleźć się wszyscy i w tym sensie jest to obszar szczególnie ważny dla członków naszej społeczności, bo często dotyczy nas bezpośrednio. Działania organów jednoosobowych – prowadzone zgodnie z regułami dobrych praktyk lub nie – na ogół dotyczą nas pośrednio, ale są jeszcze ważniejsze, bo kreują wzorce. W tym kontekście stwierdzenie pierwsze brzmi: dobre praktyki, a więc postulowane procedury albo przede wszystkim zachowania i postawy władz w uczelni, mogą sprzyjać lub nie wartościom etosu akademickiego. I tu stwierdzenie drugie – powinniśmy promować bardziej rozwinięty, zaawansowany model – łańcuch zależności na tym obszarze: etos, postawy, zachowania, domyślnie dobre praktyki w organizacji i w działaniach członków jej władz, a dopiero na końcu procedury, a nie – jak w modelu uproszczonym – etos i jako ostatnie – procedury. Ponieważ w tym drugim przypadku może dochodzić w istocie do trywializacji i zaniku etosu pod presją procedur. Regulatorem są wtedy wymogi administracyjne i formalne, na których rozwija się świat procedur. Tymczasem w pierwszym modelu budulcem dla pozytywnego łańcucha zależności we wszystkich stadiach poprzedzających pojęcie procedur jest świat wartości. Dlatego w tym miejscu widzę pole do kompromisu z profesor Chmielecką. To oznacza odejście od negatywnego, zdeformowanego, zredukowanego łańcucha ciągu zależności na rzecz myślenia w kategoriach rozwiniętego łańcucha, wzbogaconego o wszystkie jego elementy. W konkluzji powiedziałbym, że zasady *good governance* wymagają promocji, ponieważ stanowią najlepszą formę łączenia tego, co można powiedzieć najpiękniej o instytucji akademickiej, że jest to ciągle świątynia wiedzy i powinna próbować być też centrum doskonałości. Myśl taką zawarłem w swojej książce *Uczelnie akademickie jako instytucje życia publicznego*, gdzie ów aspekt został bardzo silnie wydobyty. Podsumowując: nie wolno autonomizować trybu, ale żadna instytucja nie może dobrze działać, jeśli nie stosuje określonych reguł, a w tym procedur. Powiedziałbym, że bardzo ważna jest jednak ich dojrzałość i praktyczna stosowalność. Sposób ich stosowania i zakres wywierają bowiem silny wpływ na praktykowaną kulturę instytucjonalną.

Bywają instytucje, które uległy nieoczekiwanej katastrofie i niekoniecznie mam tu na myśli instytucje akademickie. Zabrakło tam bowiem pewnych procedur, do których należało się stosować. W świecie finansów były spektakularne przypadki upadku pewnych grup bankowych. W środowisku akademickim moglibyśmy wskazać nie dość odpowiedzialne nostryfikowanie dyplomów, spowodowane właśnie brakiem procedur. Jest to bowiem szczególnie newralgiczne miejsce, gdzie właśnie brak procedur może prowadzić do błędnych decyzji, których się potem uczelnia wstydzi. Procedura często jest także formą ochrony, ale rzecz polega na tym, jak się ją stosuje, po jakiej drodze ona się pojawia i czy odwołuje się do pewnej tradycji. Wyższa kultura instytucjonalna uczelni sprzyja bowiem dojrzałości jej procedur. Myślę zatem, że w tym ujęciu napięcie, od którego zaczęliśmy, może zostać istotnie zneutralizowane.

prof. Stanisław Chwirot – Sprzeczności między procedurami a wartościami nie ma w ogóle, pod warunkiem, że procedury są właściwe. Jest to mocne przekonanie, które wyniosłem z okresu, kiedy zajmowałem się jakością kształcenia. Kiedy w połowie lat 90. powstało Stowarzyszenie Edukacji Menedżerskiej „Forum", a potem Komisja Akredytacyjna Uczelni Medycznych oraz Uniwersytecka Komisja Akredytacyjna, to wydarzenia te pokazały, jak dużo dobrego jest w środowisku, które zaniedbane przez państwo, podjęło się zbudowania w formalny sposób struktur regulujących system. Co istotne, zrobiono to w czasach, kiedy brakowało finansowania na zapewnianie jakości. To uczelnie wyłożyły pieniądze na tworzenie wszystkich systemów akredytacyjnych.

Powiedzieliśmy tak: zmierzamy do Europy i dlatego będziemy wymagać, żeby ktokolwiek, kto ubiega się o naszą akredytację, wprowadził system ECTS. Jako warunek postawiliśmy też konieczność powstania na uczelni systemu zarządzania jakością, dotyczącego akredytowanego kierunku. To była zupełna nowość, ponieważ wtedy nikt nie przejmował się jakością kształcenia. Może nie tak – przejmowało się nią wiele osób, ale problem był postrzegany bardziej jako kwestia sumienia i indywidualnej odpowiedzialności niż sprawa traktowana systemowo. Nawet nie określaliśmy warunków, jaki ten system ma być. Chodziło o tworzenie pewnej nowej kultury. Poza tym przyjęliśmy, że przy tak znacznym zróżnicowaniu sektora nie ma mowy o wprowadzaniu żadnych zewnętrznych standardów. Normy muszą zostać wypracowane przez środowiska. Dla każdego środowiska potrafiliśmy znaleźć grupę osób, która, znowu za prawie zerowe pieniądze, poświęciła dziesiątki godzin pracy na wyprowadzenie akceptowanych przez wszystkich standardów. W przypadku pedagogiki doszło do tego, że reprezentanci kilkunastu uczelni opracowali takie normy, które potem spełniły tylko trzy uczelnie. Wiedza na temat sposobu i metod nauczania istnieje w środowisku. Jeżeli wdraża się procedury z taką intencją, to skutki są dobre – przez 10 lat nie mieliśmy jednego przypadku, żeby ktoś próbował oszukać. To było kilkaset osób, kilkaset ocen i nie zdarzyło się, żeby ktoś próbował w brutalny sposób nas okłamać. A to się będzie zdarzało, jeżeli będziemy mieli do czynienia ze sztucznymi procedurami narzucanymi z zewnątrz, wobec których zawsze się buntujemy i które traktujemy jako zło konieczne.

Śmiem postawić tezę, że przykładem takich zbędnych działań był kilkunastoletni wysiłek, prowadzony przez Radę Główną Szkolnictwa Wyższego i kolejnych ministrów, mający na celu wprowadzenie standardów kształcenia, czy też minimów, które nawet w obecnej formie, kiedy zostały zatwierdzone, już są nieodpowiednie. Pomijając fakt, że sam sposób określania minimów jest taki, a nie inny, to one obecnie umacniają na uczelniach sposób myślenia sprzeczny z tym, co nas czeka w bardzo niedalekiej przyszłości. Wchodzimy do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Komisja Europejska wyraźnie rekomenduje, żeby wszelkiego rodzaju zalecenia „jakościowe" nie odnosiły się do treści kształcenia, a nasze standardy ich dotyczą i żebyśmy nie skupiali się na parametrach wejściowych, lecz na wyjściowych. Cała struktura kwalifikacji, cały sposób oceny poprzez kompetencje, które student wynosi z uczelni, są zupełnie inne niż to, co nam po kilkunastu latach pracy udało się w tej chwili wdrożyć i co próbujemy przedstawiać jako wielki sukces. Nie ma więc sprzeczności pomiędzy procedurami a wartościami, jeśli przyjmiemy, że procedury powinny wspierać wartości, ich promowanie oraz właściwą ewolucję sektora szkolnictwa wyższego. Chciałbym powiedzieć, że jeżeli robi się to dobrze, procedury są absolutnie niezbędne. Każdy z nas to wie. Procedury są podstawą działania. Jednym z wielu nieszczęść naszego kraju jest to, że procedur się nie przestrzega, stosuje się je tak, jak jest wygodnie. Powinny one być proste, przejrzyste i mieć jasno określony cel.

prof. Janina Jóźwiak – Z wypowiedzi profesora Chwirota wynika, iż procedury działają wtedy, kiedy jest społeczna akceptacja, umowa środowiska i w związku z tym nie ma napięcia między nimi a wartościami. Muszę niestety dodać, że oczywiście nie ma takiego konfliktu dopóki w grę nie wchodzą pieniądze. Natomiast tam, gdzie zaczyna się pojawiać jakikolwiek interes jednostki czy instytucji, to jednak może zaistnieć napięcie pomiędzy etosem a procedurami. Inaczej – procedury prowadzą do pewnej erozji etosu. Podam przykład, który to zilustruje. Jak państwu wiadomo, istnieje system parametrycznej oceny jednostek, z którym wiąże się potem poziom finansowania badań statutowych tychże jednostek. W tym systemie jest zamysł, który ma prowokować do podwyższania jakości badań, m.in. czasopisma, w których się publikuje są punktowane w różny sposób; wyżej te z listy filadelfijskiej, niżej te lokalne. System punktacji ma zachęcić naukowców do publikowania w czasopismach o najwyższej renomie. Jednak zmobilizowało to środowisko, aby każde mizerne pisemko lokalne dostało większą liczbę punktów niż dotychczas i na tym właśnie skupia się aktywność wielu osób. Chcę powiedzieć, że rzeczywiście procedury często nie działają wtedy, kiedy nie mają społecznej akceptacji, czy jeśli nie wyrastają wprost z kultury środowiska i kultury instytucji, o czym mówił profesor Woźnicki. Procedury mają też to do siebie, że bardzo często ulegają patologizacji. To, co profesor Chwirot elegancko nazwał łamaniem lub naruszaniem procedur jest niczym innym, jak właśnie erozją etosu, wszystko jedno czy akademickiego, czy też jakiegoś innego środowiska. Nie jest to jednak taka prosta sprawa. Nie porzuciłabym myśli, że istnieje jakiś konflikt pomiędzy procedurami a wartościami.

Oczywiście profesor Chmielecka chciałaby funkcjonować w idealnym świecie, kiedy całe środowisko akademickie oddaje się poszukiwaniom prawdy, nie zważając na świat zewnętrzny, niezależnie od wszystkiego, w szlachetny sposób oddając swoje życie tejże prawdzie. Nie jest to oczywiście możliwe do realizacji, ale z drugiej strony chcę nawiązać do tego, co mówił profesor Woźnicki o *governance*. *Good governance* jest

czymś, co polepsza jakość funkcjonowania wewnątrz instytucji akademickiej. Problem polega na tym, że podobnie jak wcześniejsze rozwiązania, chociażby standardy jakościowe, społeczna odpowiedzialność i parę jeszcze innych rzeczy zostały wymyślone nie przez środowisko akademickie, tylko przeniesione z nowych modeli czy z nowego sposobu myślenia o zarządzaniu klasycznym przedsiębiorstwem. Pojęcie *corporate governance* wzięło się stąd, że dotychczasowe procedury również tam okazują się niefunkcjonalne albo prowokują do zachowań, nie chcę powiedzieć nieetycznych, ale nie do takich, które wcześniejsze procedury miałyby wymuszać na pracownikach. Zostało to teraz przeniesione do instytucji akademickich, ponieważ znowu okazało się, że dotychczasowe procedury zarządzania szkołą wyższą stają się przestarzałe i nie wystarczają do tego, żeby tworzyć środowiska akademickie i nowoczesny model związany z tradycją uniwersytecką. Jeśli przyjmiemy, że procedury są traktowane jako dynamiczne zjawisko, to znaczy takie, które przy uznaniu w pełni kultury instytucjonalnej i tradycji akademickiej ułatwia podtrzymywanie tego, co jest istotą badań naukowych i nauczania, to oczywiście nie ma sprzeczności. Jeśli natomiast – jak mówił profesor Woźnicki – mają ułatwić zarządzanie instytucją, tzn. jej sprawne funkcjonowanie, to perspektywa osób zarządzających jest inna niż tych, którymi się zarządza. Moglibyśmy więc mówić o napięciach pomiędzy kadrą zarządzającą uczelnią a resztą środowiska. Sprawy są znacznie bardziej skomplikowane, dlatego warto o tym mówić. Mam jeszcze komentarz do wystąpienia profesor Zielińskiej-Głębockiej, która mówiła, że problemem są małe uczelnie. Otóż jeśli chodzi o etos akademicki, wydaje mi się, że jego erozja, być może najbardziej bolesna i zauważalna, występuje w dużych, tradycyjnych uniwersytetach czy ośrodkach. Dziękuję bardzo i otwieram teraz dyskusję.

prof. Ewa Chmielecka – Jeśli ja postawiłam prowokujące pytanie, to co dopiero mówić o wypowiedzi profesora Woźnickiego. Spieramy się od dość dawna o to, czy istnieje napięcie pomiędzy procedurami a etosem. Ja powiedziałabym przewrotnie: procedury nie szkodzą, gdy etos jest podtrzymywany, bowiem są one wtedy wypełniane właściwą treścią (*notabene* wtedy nic nie szkodzi). Natomiast pytanie o to, czy przestrzeganie procedur, czy nawet zasad *good governance*, chroni dobre funkcjonowanie instytucji w sytuacji zagrożenia etosu, nie znajduje już tak łatwej i szybkiej odpowiedzi. Podany został tutaj przez profesora Woźnickiego przykład tego nieszczęsnego młodziana, który doprowadził do upadku Bank Baringsa (a niedawno następny młody człowiek zadziałał w podobny sposób na szkodę jednego z najważniejszych banków Francji). Błąd w tych wypadkach nie polegał na zaniedbaniu procedur – obydwa banki miały je wdrożone. Jednak gdy procedury, nawet te bardzo rozwinięte, trafiają na nieodpowiedzialną, nieetycznie działającą osobę, która chce je złamać dla własnych korzyści, to okazują się nieskuteczne. W przypadku wspomnianych maklerów giełdowych mamy jednak drugie, fatalne dno wynikające z samej natury ich pracy – oni poniekąd z założenia mają być nieodpowiedzialni i nie myśleć według wartości. Zdarzyło mi się raz być w Chicago na parkiecie tamtejszej giełdy i doznałam wstrząsu, widząc zbiorowisko krzyczących i bardzo młodych ludzi. Na pytanie: dlaczego tylko tak młode osoby wchodzą na parkiet, uzyskałam odpowiedź, że starsi pracownicy są zbyt odpowiedzialni, co znaczy, że nie mogą już podejmować w ułamkach sekund istotnych decyzji, nie rozważając ich skutków. Natomiast młodsi pracownicy są w stanie to uczynić. Najsłynniejszy skandal w świecie biznesu ostatnich lat, czyli afera Enronu, także pokazał, że posiadanie instytucjonalnych kodeksów etycznych nie zabezpiecza przed klęską, gdy pracownicy nie mają dobrze ugruntowanego poczucia szacunku dla wartości – etosu właśnie. Myślę, że świadomość tego jest powszechna i z niej biorą się nawoływania o kulturę instytucjonalną, w której zasady dobrych praktyk splatają się z wartościami. Pojawia się w świecie biznesu świadomość, że procedury nie mogą etosu zastąpić. Przytoczę tu drugą zasadę opublikowanego w lipcu 2007 roku wezwania (wystosowanego przez United Nations Global Impact) o odpowiedzialną edukację biznesową, która brzmi tak: *Values: We will incorporate into our academic activities and curricula the values of… social responsibility*. Nawołuje ono wprost do kształtowania właściwych postaw u przyszłych menedżerów.

Jednak nasze główne pytanie dotyczy związku etosu i procedur, czyli tego, czy istnieje pomiędzy nimi napięcie, czy też są zgodne co do stawianych celów i osiąganych efektów. To nie jest oczywiście sprawa ograniczona tylko do pola nauki czy biznesu. To samo zjawisko mamy, gdy pytamy, jak prawo wpływa na moralność, jak religie wpływają na wiarę – pojawia się ono wszędzie tam, gdy trzeba działania bazujące na wartościach zinstytucjonalizować i wprowadzić w ramy kanonów. Bardzo pięknie mówił o tym zjawisku prof. Gasparski w dyskusji z pierwszej sesji naszej konferencji: [...] *mówiąc żartobliwie, kiedy myślę o tej sprawie zaczyna mi brzęczeć w pamięci stara piosenka Franka Sinatry „Love and marriage" – też dotycząca związku wartości i procedur*. Otóż ich cele nie mogą być tożsame, choćby dlatego, że instytucja nie może być wartością samą w sobie, lecz powinna być służebną wobec wartości zewnętrznych, a wartości etosowe powinny znaczyć same w sobie, być autoteliczne. Próba ich wtłoczenia, dopasowania do wymogów procedur, czyniona nawet w najlepszych intencjach, musi im zagrażać, bo je zinstrumentalizuje. W naszych badaniach będziemy śledzić te miejsca w działalności procedur, w których musi się pojawić etos niczym nie zmącony, na przykład w momentach recenzji, egzaminowania – jakiejkolwiek oceny merytorycznej. Bez znaczenia jest wówczas, czy zagrożą mu interesy wystawiające na ryzyko uczciwość uczonego, czy procedury, które dla celów zewnętrznych, np. realizacji strategii rozwojowej uczelni czy wydziału, nakazują mu przyłożyć do oceny kryteria zewnętrzne.

Uważam – i w tym się zgadzam z profesorem Woźnickim i z profesorem Chwirotem – że na gruncie

nowej kultury instytucjonalnej uczelni spotkają się przeformułowane wartości i procedury *good governance* wypełnione dobrą treścią. Ale daleko nam jeszcze do tego stanu. Na razie jesteśmy – myślę, że znajdzie to potwierdzenie w wynikach naszych badań – na etapie naruszenia wartości tradycyjnego etosu akademickiego, który traci znaczenie jako regulator życia uczelni umasowionej, uwikłanej w interesy zewnętrzne, która musi sprostać wymaganiom właściwym dla przedsiębiorstwa, a nie wieży z kości słoniowej – tradycyjnej siedzibie wartości. Takie zmiany wymagają wprowadzenia procedur pozwalających na rozliczanie uczelni ze skuteczności ich działań, w tym procedur zapewniania jakości. W świadomości środowiska akademickiego te dwie sfery są splecione niejasno, jesteśmy w okresie przemian, które, mam nadzieję, doprowadzą nas do uczelnianej kultury instytucjonalnej o wysokiej jakości, gdzie etos będzie przezierał jasno przez pola pozostawione mu przez procedury.

prof. Łucja Tomaszewicz – Generalizujemy nasze opinie, nie próbując podzielić uczelni na publiczne i niepubliczne. Problem jest bardzo skomplikowany, bo gdybym zapytała, ile uczelni niepublicznych poddało się procedurze weryfikacji przez komisje społeczne, to okazałoby się, że jest ich bardzo niewiele. Skoro mówimy, że procedury nie przeszkadzają, jeśli wyrastają z „dobrej kultury" akademickiej, to pamiętajmy, że pojęcie „dobrej kultury" będzie tutaj pojmowane różnie. Wobec tego pytam: jak byśmy poradzili sobie bez procedur? Chcę mówić o tych, które nie przeszkadzałyby nam we właściwej ocenie kultury akademickiej. Jeśli weźmiemy pod uwagę, co się dzieje w szkołach niepublicznych, to problem polega na tym, że nie dalibyśmy sobie bez procedur rady. Mało tego. Jest w tym pewna fasadowość i mamy tego pełną świadomość. Na przykład, gdy wizytujemy szkoły i sprawdzamy działalność komisji programowej. Pytamy wówczas ile miała spotkań. Odpowiedź brzmi, że przez trzy lata jedno. Komisja, która powinna uzupełniać uczelnianą propozycję programową w zależności od tego, co się dzieje w nauce i kształceniu na świecie. Powinniśmy jednak te uczelnie rozróżniać. Miejmy nadzieję, że one się wyrównają poziomem etosu akademickiego, ale na razie problem nieco inaczej wygląda w szkołach publicznych i niepublicznych – chociaż jak twierdzi profesor Jóźwiak – erozja w szkołach publicznych istnieje i ona niestety przenosi się dodatkowo na szkoły niepubliczne, w których my pracujemy.

prof. Janina Jóźwiak – Trochę się boję podziału na uczelnie publiczne i niepubliczne. Oczywiście niepubliczne bardziej rzucają się w oczy, jest ich więcej i są relatywnie nowe w systemie. Jednak kryterium własności wydaje mi się tutaj niekoniecznie najważniejsze. Dodam jeszcze, że to szkoły niepubliczne pierwsze założyły komisję akredytacyjną i stanęły w obronie swojego własnego dobra oraz imienia, a może w obronie rynku edukacyjnego – wszystko jedno, jakie były tego powody. W końcu korporacje nie po to wprowadzają *good governance*, żeby pracownicy się dobrze czuli, tylko żeby zdobywać nowe segmenty rynku. Byłabym bardziej ostrożna, przyjmując ostry podział na szkoły publiczne i niepubliczne.

prof. Stanisław Chwirot – Akredytacji uniwersyteckiej nie wymyśliła żadna z uczelni. Poza tym ani Uniwersytet Warszawski ani Jagielloński, ani Wrocławski nie uzyskały akredytacji dla wszystkich kierunków, na których była przeprowadzana. Każdy ma w szafie „szkielety" i w zasadzie nikt nie wołał o powstanie PKA tak głośno, jak czyniły to komisje środowiskowe. Mieliśmy pełną świadomość, że to jest zadanie państwa, bo przekracza możliwości samoregulacyjne środowiska. Z żalem twierdzę cały czas, że akredytacja państwowa została źle zrobiona. Procedury nie przystają do celów, które zostały postawione przed PKA. Chociażby dlatego, że w modelu działania PKA powielono zasady akredytacji środowiskowej według kierunków studiów, co przekracza możliwości organizacyjne tej Komisji i nigdy nie może być dobrze zrealizowane. Więc skoro nie może to być dobrze zrobione, to pora na pogodzenie się z tym faktem i na zmiany. Czas płynie, a my dalej działamy w ten sam sposób. Minie 5 lat i nigdy się nie zamknie ocen dla wszystkich uczelni. To jest syzyfowa praca, dlatego że od początku złe były założenia. Kiedy o tym przestrzegaliśmy, nikt nie słuchał, bo z politycznych względów postanowiono szybko wdrożyć system państwowej akredytacji. To jest najbardziej kosztowny i czasochłonny sposób oceny, który nadawałby się tylko do bardzo specjalnej akredytacji, kiedy chodziłoby o wyróżnienie wąskiej grupy lub o akredytację tzw. profesjonalną, a nie ocenianie tak masowego zjawiska.

prof. Jolanta Gładys-Jakóbik – Wydaje mi się, że to, co się dzieje w środowisku akademickim, pozwala na otwarcie dyskusji nad bardzo różnymi zagadnieniami. Jednym z nich są oczywiście relacje istniejące pomiędzy etosem a procedurami. Bardzo podobają mi się pierwsze wypowiedzi panelistów. Mianowicie to, że mówimy o specyficznej kulturze organizacyjnej szkół wyższych. Z jednej bowiem strony kultura organizacyjna to klasyczne uczelnie wyższe, takie jakie znamy jeszcze sprzed 20-30 lat. Pojawiają się jednak szkoły, które mają charakter mniej lub bardziej biznesowy. Wiedza coraz częściej staje się towarem – ma określoną wartość, generuje określone koszty i, idąc dalej tym tropem, powinna przynosić także zyski. Komu? Kiedyś była to działalność mająca charakter autoteliczny, wielu pracownikom dawała satysfakcję, a niektórym – poczucie misji. Teraz coraz częściej mamy do czynienia z bardziej instrumentalnym podejściem. Jego przejawem jest między innymi stwierdzenie, że student to nasz klient. Dla mnie jest to kolosalne przeobrażenie, kiedy porównuję je z wcześniejszym

rozumieniem etosu naukowego. Zmienia się także postrzeganie nas, a używając języka socjologicznego – zmienia się definicja roli pracownika naukowego. Możemy oczywiście patrzeć na to, jak na zjawisko postępującej racjonalizacji. Państwo dyskutujecie o środowiskach typu: szkoły publiczne, szkoły prywatne, duże, małe i tak dalej. Pewne działania, zachowania, procesy można i należy postrzegać z punktu widzenia naruszania mapy dotychczas istniejących interesów. Interesy kadry zarządzającej uczelniami a interesy reszty środowiska, o czym wspominała wcześniej profesor Jóźwiak, mogą być (i najczęściej są) odmienne. Problemem jest to, o czym mówił profesor Chwirot, żeby udało nam się wynegocjować i stworzyć takie procedury, co do których istniałaby zgoda nas wszystkich. Procedura działa bowiem skutecznie wtedy, kiedy opiera się lub wychodzi z wartości aprobowanych przez większość. To jest ideał, do którego warto dążyć. Należy też spojrzeć na omawiany problem z punktu widzenia jego wartości komunikacyjnej. Dziś jest nam (środowisku naukowemu) trudno osiągnąć porozumienie odnośnie tego, co ma dla nas wartość nadrzędną. Czy jest nią interes krótkofalowy, czy też należy patrzeć trochę dalej? Wiadomo, że dysponujemy ograniczonymi zasobami finansowymi, musimy więc nauczyć się zarabiać. Czy przy okazji naprawdę inwestujemy w to, co się określa mianem etosu środowiska? Czy też raczej mamy do czynienia z powolną jego erozją? To już jest kwestią ustalonych priorytetów i podejmowanych decyzji. Wracamy więc do punktu wyjścia.

prof. Jerzy Woźnicki – Chciałbym zwrócić uwagę, że właściwe procedury muszą spełnić ważne kryterium, to znaczy musi być zrozumiały cel ich stosowania, a nadrzędną kwestią jest, abyśmy rozumieli, po co jest procedura, co ona zapewnia, co zabezpiecza, jakie jest źródło jej pochodzenia. Jeżeli procedury będą wdrażane przez jakąś umowną władzę i jedna po drugiej będą uzyskiwać nasze zaufanie, bo będziemy rozumieć, po co one są, to zostanie zbudowana kultura zaufania w uczelni. To także należy do kultury instytucjonalnej szkoły wyższej.

Chciałbym na koniec dokonać wyrywkowego zbilansowania korzyści i kosztów stosowania procedur. W obronie procedur powiedziałbym ogólnie, że działają one w służbie ochrony wartości, na co przykłady można znaleźć również poza uczelnią. Procedury istnieją choćby w systemie sądowniczym. Gdyby nie było drobiazgowo określonych procedur w Kodeksie postępowania karnego, to przecież dochodziłoby do dramatycznych naruszeń naszych praw i wolności. Czy to ma swoje przeniesienie na uczelnie? Oczywiście ma, jak w przypadku postępowania dyscyplinarnego, które podlega bardzo silnym uregulowaniom proceduralnym w obronie wartości. Gdzie zatem są potrzebne procedury? Zwłaszcza tam, gdzie nie ma etosu. Znowu przykład: system zamówień publicznych. Wiemy, jak się „handlowało", kiedy go nie było. Weźmy pod uwagę swoisty system „prowizyjny" u jednego z naszych sąsiadów (duże państwo). Tam, gdzie nie ma etosu, tam musi być system proceduralny, w tym przypadku zwany systemem zamówień publicznych. Wreszcie procedury w życiu uczelni służą też jako mechanizm przewidywalności jej działania. Szkoła wyższa jest to bardzo szczególna instytucja. Lepiej, aby nieco gorsza decyzja była podjęta nieco później, ale zgodnie z utrwalonymi zasadami i procedurami, niż odwrotnie. A kiedy jest lepiej? Kiedy decyzja jest przeprowadzana przy udziale tych wszystkich osób, które chcą być zaangażowane, tych organów, które powinny być zapytane o zdanie. Czyli tryb działania może być równie ważny jak treść decyzji. To jest przykład, że w uczelni, jako instytucji, nie można się wyrzec procedur. Uzasadnieniem jest to, że przewidywalność funkcjonowania uczelni jest zapewniana przez mechanizm jej procedur. Na przykład nie odtrąca się kandydata do awansu na stanowisko profesorskie tylko dlatego, że dziekan go nie lubi. Dziekan, choćby nie wiem jak nie lubił kandydata, ma procedurę i nie może się jej sprzeniewierzyć. Procedura służy ochronie wartości. Oczywiście procedury mają też swoje koszty. Są to: angażowanie naszego czasu, rozdrażnienie przewlekłością działań, spóźnione efekty, spowolnienie uczelni, często pozamerytoryczny charakter procedur. Zawsze jest też jakiś margines ich niedoskonałości. Gdybym miał dokonać bilansu kosztów i korzyści stosowania procedur, na podstawie tych wyrywkowo wybranych argumentów, to byłby on zdecydowanie pozytywny. Choć trzeba go ciągle poprawiać. Oczywiście latarnią morską w procesie racjonalizacji działania uczelni, a w tym udoskonalania procedur, powinien być etos.

prof. Anna Zielińska-Głębocka – Na początku chciałabym się przyłączyć do głosu, że trudno dzielić uczelnie na małe i duże, dobre i niedobre. Wynika to z faktu, że są uczelnie, które mają dobre i złe kierunki, albo uczelnie, które mają same złe lub same dobre kierunki. Oczywiście są i uczelnie – również te największe – które słabo kształcą w niektórych dziedzinach. Mamy też uczelnie w małych miejscowościach, które świetnie kształcą. Mają jeden, dwa kierunki i kształcą w nich doskonale.

Druga uwaga dotyczy pytania – czy oceniać według kierunków? To jest oczywiście dylemat i znak zapytania dla różnych instytucji akademickich. Kiedyś ta ocena była projektowana według specjalności, potem się okazało, że kierunki. Teraz uczelnie są tak zróżnicowane, że wiele z nich kształci od pielęgniarstwa po filologię polską. W związku z tym ocena kierunku jest koniecznością.

Myślę, że gdy mówimy o procedurach, to chyba są tu dwie płaszczyzny. Jedna, o której mówił profesor Woźnicki, to są procedury wynikające z wewnętrznej kultury organizacji, które prawidłowo funkcjonują wtedy, kiedy wartości etosu akademickiego są dobrze rozumiane przez władze, jeśli mamy dobre zarządzanie oraz jeśli istnieją pewne systemy etyczne, które

wspierają tworzenie procedur. Myślę, że to chyba nie podlega specjalnej debacie. Natomiast warto byłoby się zastanowić nad procedurami, które są narzucone uczelniom. Myślę przede wszystkim o rozwiązaniach prawnych czy rozporządzeniach ministerialnych, pewnych zasadach funkcjonowania PKA albo komisji środowiskowych. Ważnym pytaniem, które należy zadać jest: czy są one potrzebne? Czy rzeczywiście niezbędne są zasady szczegółowo określające warunki – że potrzeba tylu profesorów, czy doktorów? Z jednej strony jest to utrudnienie dla akredytatorów, z drugiej pojawia się często jako wizytówka uczelni: „mamy tylu a tylu profesorów, tylu doktorów", itd. Potem Komisja wyjeżdża, a my wyrzucamy papiery. Wówczas procedura wydaje się czymś komicznym, dlatego że bardzo często te wszystkie dokumenty są produkowane na potrzeby komisji akredytacyjnej. To jest oczywiście dylemat: czy wtedy te procedury cokolwiek znaczą? Tak więc zastanawiałabym się, jak pracować nad takimi, horyzontalnymi rozwiązaniami. Na przykład, czy bylibyśmy w stanie zdefiniować horyzontalnie, jeśli nie kierunkowo, co rozumiemy przez zdobycie wiedzy przez studenta, jak potwierdzimy jego umiejętności? Jakie są tu potrzebne wskaźniki? Jakie są miary albo ewentualnie sugestie, jak to się robi? Gdyby na przykład udało nam się wyeliminować z uczelni ściąganie, to już mielibyśmy duży sukces. To jest element kształtowania postaw u studentów. Jeżeli student nie rozumie tego, że nie należy ściągać, a pracownik naukowy nie widzi, że studenci ściągają, bo mu łatwiej, to jak mamy kształtować postawy? Zastanowiłabym się, czy procedury, które są dawane uczelni z zewnątrz funkcjonują dobrze. Współpraca PKA z komisjami środowiskowymi i różnymi instytucjami byłaby w tym kontekście bardzo ważna. Liczba kierunków do akredytacji nie jest wymysłem urzędniczym, tylko wymysłem środowiska akademickiego. Stawiam zatem pytanie: czy potrzebne są rozporządzenia ministerialne? Czy nie wystarczyłyby jakieś wskaźniki lub wytyczne, miary, które byłyby tworzone przez środowiska? To jest moim zdaniem największe wyzwanie.

prof. Janina Jóźwiak – Im bardziej dokładnie określa się ramy funkcjonowania takiej instytucji, jaką jest szkoła wyższa, im dokładniejsze procedury są przeprowadzane przez instytucje kontrolujące, tym częściej gra się toczy na niższym, bardziej szczegółowym poziomie. Ministerstwo narzuca i definiuje warunki uruchomienia kierunku, a później się okazuje, że uczelnia realizuje programy nieprzystające do tego kierunku na poziomie specjalności. Z mojego doświadczenia, jako eksperta PKA, wiem, że pod nazwą np. ekonomia czasami kryją się bardzo różne, dziwne rzeczy, które z ekonomią nie mają nic wspólnego. Uczelnia czy wydział ma uprawnienia, żeby uruchamiać taki kierunek, a co potem realizuje jako prawdziwe kształcenie, to już nie jest kontrolowane. Inaczej mówiąc, te procedury zawodzą, prowokują do tego, aby zachować się wbrew nim.

prof. Ewa Konarzewska-Gubała – Od kilku lat jestem związana ze środowiskową akredytacją. Poza tym na każdym kursie tłumaczę moim studentom, że: jeśli dokładasz ograniczenie, to nie licz, że znajdziesz lepsze rozwiązanie. Albo odwrotnie: usuwając ograniczenie z pewnością nie pogorszysz rozwiązania. Mam więc powody, żeby myśleć w kierunku deregulacji. Z drugiej strony wspólnie doszliśmy do tego wniosku, że się nie da działać bez procedur. Mam uzasadnienie teorio-decyzyjne. Jak powiedział profesor Chwirot, jeśli są dobre procedury, to jak najbardziej są potrzebne. Powinny one poprzedzać istotne decyzje, a z decyzjami jest tak, że zawsze mają właściciela. Studiując teorię decyzji, nie znajdzie się takiego miejsca, o którym można powiedzieć, że jest w nim szansa na obiektywizację decyzji. Nie ma takiej możliwości, nawet przy wykorzystaniu wszelkich instrumentów naukowych i podejść różnych szkół. Decyzja jest zawsze czyjaś, w związku z tym musi być w niej pewien element subiektywizmu. Najistotniejsze jest, aby ten subiektywizm był weryfikowalny. Tutaj jest miejsce właśnie na dobre procedury. Uważam też, że należałoby zwrócić uwagę na wątek podnoszący charakter dynamiczny procedur. Dla mnie to jest istotne, już w myśleniu pragmatycznym. O ile te wartości etosowe byłyby czymś trwałym, to czy procedury nie powinny być tym elementem dynamizacji? Tutaj można się odwołać do pewnych pomysłów, chociażby z teorii zarządzania jakością, aby opracować procedurę do wypracowywania procedur. Weźmy pod uwagę klasyczne Koło Deminga, które podsuwa: zrób coś w kształcie eksperymentalnym, w małej skali, postaw sobie cel (musi być cel tej procedury), wymyśl, jak go osiągnąć, zrealizuj w skali eksperymentalnej, sprawdź, czy to działa, wtedy wprowadź jako standardowe rozwiązanie twojej działalności. Można tutaj podzielić się rolami. Zmierzam ku atakowanej PKA i jej roli. Chodzi o to, żeby pewne rozwiązania przeprowadzać eksperymentalnie, zanim zacznie się je stosować na szeroką skalę. Im więcej ograniczeń, tym mniejsze szanse na poprawę rozwiązania.

prof. Janina Jóźwiak – To jest jednak apel przeciwko wdrażaniu procedur i – jak widzimy – na pewno temat do debaty. Nie próbując podsumować tej dyskusji, chciałabym powiedzieć, że jest jakaś zasadnicza sprzeczność pomiędzy procedurami i wartościami. Z tego powodu, że procedury – jeśli sensowne oczywiście – są po to, aby realizować pewien cel, czyli interes, w dobrym tego słowa znaczeniu. System wartości powinien być poza zbiorem jakichkolwiek interesów do realizacji przez instytucje. Chociażby z tego punktu widzenia jest jakaś, powiedziałabym, subtelna współzależność pomiędzy procedurami a wartościami, etosem akademickim, który łatwo naruszyć, nawet z pełnym przekonaniem słuszności działań i z całą dobra wolą. Zatem jest to niezwykle delikatna kwestia w dyskusji, którą odbyliśmy. Zamykam panel i serdecznie dziękuję za wszystkie wypowiedzi.

UNIWERSYTET GDAŃSKI
KATEDRA INFORMATYKI EKONOMICZNEJ

BIR2008

The 7th International Conference on Perspectives in Business Informatics Research

http://bir2008.univ.gda.pl

Gdańsk, 25–26.09.2008

40 YEARS OF BUSINESS INFORMATICS AT UNIVERSITY OF GDAŃSK

Relevant Topics of Interest:

Business, people and systems interoperability
Business and information systems development
Emerging technologies and paradigms
Knowledge Management
Business Intelligence
ERP, CRM and SCM systems
MDA and SOA paradigms
Unified Modeling Language (UML)
Data warehousing
Ontology modeling languages and tools
e-business, e-government
e-learning and learning organisations
User acceptance of new technology
Project management issues
Contextualized evaluation of business informatics
Curriculum design and implementation issues
Case studies and experience reports
Teaching Business Informatics

Important Dates:
Paper submission deadline – June 1, 2008
Notification of acceptance – July 15, 2008
Camera-ready copies – September 7, 2008

Conference Organizers:
- Department of Business Informatics, University of Gdańsk
- Polish Chapter of Association of Information Systems (AIS)
- Steering Committee of BIR Conferences

Chairman of IPC: Prof. Stanisław Wrycza, Honorowy Ambasador Kongresów Polskich
Vice President of ISAHI - Information Systems Academic Heads International

Kontakt:

Uniwersytet Gdański, Katedra Informatyki Ekonomicznej
81-864 Sopot, ul. Piaskowa 9, tel. 58 523 14 00, fax 58 523 11 55
e-mail: info@bir2008.univ.gda.pl

Powinność w świecie cyfrowym – *recenzja*

Piotr Bołtuć

W książce pt. Powinność w świecie cyfrowym. Etyka komputerowa w świetle współczesnej filozofii moralnej Wojciech J. Bober[1] rozwija metodologię poszukiwania w obecnej problematyce etyczno-prawnej analogii niezbędnych dla rozstrzygania nowo powstających problemów wynikłych z rozwoju komputeryzacji. Praca ta przynosi interesujący przegląd rozwiązań postulowanych w literaturze przedmiotu sprzed kilku lat. Dodany do książki błyskotliwy artykuł dotyczący zagadnienia własności oprogramowania pokazuje, jak materiał teoretyczny prezentowany w książce może przydać się w rozważaniach etycznych. Należy ubolewać, że większość pracy nie jest napisana w podobny sposób. Wydaje się, że książka opiera się na rozprawie doktorskiej[2] prowadzonej jeszcze w duchu jakiejś innej epoki, usiłując w nadmiernym stopniu wykorzystywać metodę analizy logicznej i unikając etyki normatywnej na rzecz opisowej.

Kradzież pocałunku a problematyka etyki komputerowej

Przyzwyczailiśmy się do używania terminu „kradzież oprogramowania", ale – jak słusznie zauważa W.J. Bober – w zasadzie kradzież wymaga pozbawienia właściciela jakiejś rzeczy, natomiast kradzież oprogramowania na tym nie polega[3]. Kradzieżą ściśle biorąc byłoby zabranie dyskietki, na której znajduje się dane oprogramowanie, ale wówczas kradzież dotyczyłaby dyskietki z oprogramowaniem, nie zaś programu, a przecież to właśnie kopiowanie software'u, a nie kradzież jego nośników, jest zasadniczym problemem moralno-prawnym i jednym z ciekawszych zagadnień nowo powstającej dziedziny, etyki komputerowej. A więc tzw. kradzież oprogramowania przypomina raczej metaforyczne użycie tego słowa w sformułowaniu „ukraść pocałunek" niż standardowe użycie tego terminu. Podobnie tzw. „piractwo komputerowe" to – jak pisze Bober – *czerpanie zysku z rozpowszechniania oprogramowania komputerowego, do którego nie ma się prawa*[4], co jest formą paserstwa, a więc nielegalnej działalności handlowej (mało podobną do działalności historycznych piratów). Kradzież oprogramowania i piractwo komputerowe to więc terminy emotywne, ukute po to, ażeby wzbudzać w użytkowniku tych określeń potępienie czynów wynikłe z obecnych w języku negatywnych konotacji terminów „kradzież" i „piractwo". Jednakże analogie między tymi procederami a kopiowaniem i rozpowszechnianiem oprogramowania są odległe; niezbędna jest więc analiza polegająca na poszukiwaniu bardziej bezpośrednich analogii.

Właśnie poszukiwanie analogii między znanymi już w etyce problemami a sferą zagadnień przynoszonych przez rozwój komputeryzacji, stanowi zasadniczy przedmiot książki Bobera. Oto przykład tego rodzaju pracy filozoficznej. Zadajmy sobie pytanie, czy każde kopiowanie software'u jest nielegalne. Na pierwszy rzut oka zdaje się, że może warto tu zastosować analogię do kserowania książek (choć również ta kwestia nie jest jasno rozwiązana). Otóż zwykle legalne jest przekopiowanie własnego oprogramowania na inną, posiadaną przez indywidualnego użytkownika maszynę, podobnie jak przekopiowanie własnej książki do własnego użytku (np. żeby pisać notatki na kopii a oryginał pozostawić czysty). Ale co wtedy, gdy program został wykorzystany przez znajomego i zwrócony nam? Jest to proceder zwykle nielegalny, mimo że podobny do pożyczenia znajomemu książki, czy odkurzacza, a nie chcemy przecież przez analogię doprowadzić do sytuacji, w której pożyczanie książek, czy odkurzaczy, okaże się łamaniem zasady praw autorskich. A zatem cała analogia okazuje się być w pewnej mierze zawodna.

Dalsze problemy powstają, gdy zwrócimy uwagę, że program źródłowy nie przypomina kodu wynikowego, dostępnego dla użytkownika. Czy zatem prawa autora

[1] W.J. Bober, *Powinność w świecie cyfrowym. Etyka komputerowa w świetle współczesnej filozofii moralnej,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
[2] Op. cit., s. 8.
[3] Op. cit., s. 181–187.
[4] Op. cit., s. 181.

programu źródłowego rozciągają się na kod wynikowy, a jeśli tak, to czy rozciągają się one na wszelkie napisane przy pomocy tego kodu aplikacje? Kod jest systemem formuł logicznych, czy więc jest rozsądne prywatyzowanie formuł logicznych, stanowiących część teorii matematycznej (tj. logiki formalnej)? Rozwiązanie tego problemu zasadza się na fakcie, że kod nie jest jedynie zespołem algorytmów, lecz algorytmami o szczególnej funkcji (tworzenie programu) pośrednio, jako program – odgrywającymi też ważne funkcje społeczne. Kwestia oparcia się na jednym z tych poziomów opisu, czy, jak twierdzi Bober, na jednej z tych analogii, przy rozwiązywaniu problematyki z etyki komputerowej, wymaga ścisłej analizy.

Inne pytania etyczne wynikają z faktu, że niekiedy zakup oprogramowania jest bardziej podobny do nabycia produktu, a kiedy indziej usługi. Jeśli zakupuję program, czy grę komputerową (np. w supermarkecie), to mają one dominujące cechy produktu. To jest tak, jakbym kupił jedną kopię książki, nie zaś samą książkę, jako pierwotny produkt intelektualny, na podstawie którego wyprodukowano wszystkie jej kopie. Ale jeżeli zlecam komuś napisanie specjalistycznego programu, wydaje się to stanowić usługę wykonaną w całości na zamówienie, zatem, gdy *płacę wszystkie koszty poniesione przez firmę, to czy nie powinienem mieć prawa robić z oprogramowaniem wszystkiego, czego tylko zapragnę, włącznie z odsprzedaniem go?*[5] Bober zwraca uwagę, że nie zawsze w takich sytuacjach wystarczające jest odwołanie się do ustaleń licencji. Wprowadza też nas w problematykę etyki open source, która opiera się na filozoficznym założeniu, że sieć i software to dobro wspólne i wymaga powszechnej dostępności oprogramowania, w tym kodu, aczkolwiek autor koncentruje się niestety na jej wczesnej fazie tzw. etyki hakerskiej. Tyle o dodatku do książki Bobera, stanowiącym jej zdecydowanie najlepszą część.

O ornitologii i filozofii moralnej

Istotne w omawianej książce wydaje się kompetentne odwoływanie się do szeroko rozumianej polskiej filozofii moralnej, od M. Ossowskiej aż do Z. Baumana, a nawet do autorów nieco zapomnianych, jak A. Podgórecki (acz w kontekście dyskusji o cybernetyce warto było jeszcze odnieść się do H. Greniewskiego). Na szczególną uwagę zasługuje dyskusja z L. Kołakowskim dotycząca wpływu rozwoju możliwości technicznych na oceny moralne[6]. Kontrowersyjne wydaje się natomiast stawianie prac H. Jankowskiego w jednym rzędzie z dziełami luminarzy polskiej filozofii moralnej. Wpływ tego autora na pracę W.J Bobera przejawia się nie tylko w przewadze etyki opisowej nad normatywną[7], ale też w zawężonej definicji etyki profesjonalnej. Bober koncentruje się na omówieniu stanowisk prezentowanych w etyce komputerowej oraz analizie pojęciowej dotyczącej takich zagadnień, jak definicja komputera (przynosząca ciekawe i mało znane fakty historyczne) lub problem nowości a stosowanie norm moralnych.

Wczorajsze pieczywo

Mankamentem książki W.J. Bobera jest to, że jest ona nieco zdezaktualizwana[8]. Książka omawia stan etyki komputerowej z jej najwcześniejszego okresu, wyznaczonego przez prace Jamesa Moora (1985 r.) i Debory Johnson (1985 r.) oraz dyskusje z lat 90., natomiast jest zadziwiające, że brak w niej tzw. modelu RPT[9], który stał się pierwszym pełnym opracowaniem etyki komputerowej (co więcej, model ten odpowiada na wiele pytań, zadanych przez Bobera). Brak jest także najnowszych propozycji przedstawionych przez autorów takich, jak A. Clarke, D. Chalmers i L. Floridi, których prace nawet nie znalazły się w indeksie. Odniesienia takie przydałyby się w rozdziałach 4. i 5., omawiających problem nowości norm moralnych i zagadnienie, czy etyka komputerowa ma charakter wyjątkowy, bowiem właśnie na te pytania od roku 1998 dają odpowiedź prace Floridiego[10] (a także Clarke'a) stanowiące dzisiaj dwie najważniejsze teorie w etyce komputerowej (Floridi) lub filozofii cyberprzestrzeni (Clarke).

[5] Op. cit., s. 185.
[6] Op. cit., s. 137.
[7] H. Jankowski był zdecydowanym zwolennikiem raczej etyki opisowej, niż normatywnej, oddzielającym postawy etyka, jako badacza myśli etycznej i jako działacza moralnego; filozof ten miał natomiast poczucie humoru – gdy pytano go, jak łączy zajmowanie się teorią moralną z funkcjonowaniem w KC PZPR, odpowiadał niekiedy, odwołując się do powiedzenia znanego z filozofii brytyjskiej, że *ornitolog nie musi fruwać.*
[8] Co wystarczy sprawdzić w bibliografii (por. też s. 61, 117). Omówiony powyżej, krótki dodatek nt. własności oprogramowania, stanowiący najbardziej praktyczną i stosunkowo aktualną część tej pracy przedstawia stan rzeczy na rok 2003, a więc na pięć lat przed rokiem wydania, co w dziedzinie takiej jak ruch open source stanowi długi okres. Niestety większość książki przedstawia stan badań do roku 1998. Nie obejmuje ona ostatnich dziesięciu lat w rozwoju etyki komputerowej, a jest to okres szczególnie ważny w tej nowej i dynamicznie rozwijającej się dyscyplinie – odnosi się wrażenie, że jest to jakieś wznowienie sprzed 8 czy 10 lat, które z jakiegoś powodu nie zostało uaktualnione; z prac nowszych zostały uwzględnione niemal wyłącznie artykuły autora.
[9] Model RPT, informacja jako *resource, product, target* (zasób, produkt, cel) dominującego ok. roku 2000, ale dzisiaj często uznawanego za zbyt wąski i przestarzały. Model ten rozwinęli (w tak zwanej debacie unikatowej) – Tavani (2002 r.) Floridi i Sanders (2002 r.). Bober odwołuje się w tym kontekście tylko do wczesnych dla tego nurtu opracowań Manera (1996 r.), dyskutując je jednak, jak gdyby stanowiły ostatni krzyk mody.
[10] L. Floridi, *Philosophy and Computing: An Introduction*, Londyn, Nowy Jork: Routledge, 1999.
Także *Understanding Information Ethics*, APA Newsletter on Computers and Philosophy 2007, tom 7 nr 1; por. http://www.apaonline.org/apa/publications/newsletters/v07n1/Computers/04.asp

Etyka profesjonalna czy nieprofesjonalna

Utożsamianie etyki zawodowej z etyką jedynie wolnych zawodów (czyli profesji) jest już dzisiaj podejściem nader kontrowersyjnym. W.J. Bober twierdzi natomiast, iż istnieje zgoda na to, że *nie wszystkie zawody zasługują na tworzenie dla nich etyki zawodowej*. Powołuje się on na H. Jankowskiego, przytaczając warunki niezbędne dla uprawomocnienia etyki danego zawodu, jakimi są: *ranga wartości, które dotyczą działania przedstawicieli danego zawodu, autonomiczność decyzji, prestiż społeczny – wysokie kwalifikacje wymagane do wykonywania zawodu oraz odpowiedzialność społeczna*[11]. Bober akceptuje wszystkie te warunki, chociaż podkreśla ich różne znaczenie.

Jednakże etyka wolnych profesji jest dzisiaj tylko cząstką etyki zawodowej. Bober odróżnia osąd lekarza czy sędziego od osądu *elektryka decydującego o grubości przewodu wybranego do konkretnego zastosowania*[12], ale jest to rozróżnienie sztuczne[13]. Etyka elektryka jest częścią etyki inżynierskiej, podobnie jak etyka kasjerki jest częścią etyki bankowości, a etyka pielęgniarska jest częścią etyki medycznej, mimo że elektryk, kasjer czy pielęgniarka nie są wolnymi zawodami. Tym niemniej pielęgniarki, jak również przedstawicielki recepcjonistek, z reguły zasiadają w USA w zespołach ds. etyki medycznej i przestrzeganie takowej jest od nich wymagane (co jest niezbędne, aby uniknąć na przykład sytuacji narażania na śmierć lub powikłania osób, nie przyjętych przez recepcjonistów do szpitala)[14]. Inaczej miała się sprawa w czasach dawniejszych, gdy recepcjonistka w prywatnej klinice informowała lekarza o zgłoszeniu się każdego pacjenta, dzisiaj jednak obowiązki są znacznie bardziej rozdzielone, rodzielona jest też odpowiedzialność etyczna i profesjonalna. Podobnie w nowoczesnej fabryce każdy robotnik ma obowiązek zatrzymania taśmy produkcyjnej, jeżeli widzi produkt z niebezpiecznym defektem, podczas gdy dawniej uprawnień takich nie miał nawet mistrz a tylko dyżurny inżynier, i korzystanie z tego uprawnienia jest obowiązkiem moralnym każdego pracownika, podobnie jak w pewnych sytuacjach obowiązkiem każdego pracownika jest *whistleblowing* (informowanie władz o niebezpiecznych nieprawidłowościach w danej firmie lub instytucji). Etyka zawodowa dotyczy też, bezsprzecznie, pracowników administracji publicznej, policji, wojska, bibliotekarzy-[15] i wielu innych zawodów, które nie stanowią profesji. Ponadto, jak słusznie zauważa Bober, także lekarze, architekci, ludzie biznesu i prawnicy pracują dzisiaj zwykle w wielkich firmach, tworząc zespoły – nie spełniają zatem definicji autonomicznego członka wolnego zawodu[16]. Czyż sytuacja taka miałaby uwalniać ich od odpowiedzialności etyki zawodowej?

Problem ten ma znaczenie w rozważaniach Bobera nad etyką komputerową, twierdzi on bowiem, że o ile programiści mają pewne cechy wolnego zawodu, a więc także można przypisać im etykę zawodową, o tyle praca wielu innych komputerowców profesją nie jest, a więc etyka zawodowa się do nich nie odnosi. Słuszniejsze byłoby potraktowanie etyki komputerowej jako specyficznego działu etyki inżynierskiej, dotyczącej w mniejszym lub większym zakresie wszystkich uczestników procesu tworzenia produktu (artefaktu) – od zaprojektowania, poprzez fazy wykonawcze, aż do niezbędnego nadzoru nad warunkami bezpiecznego użytkowania.

Wartościowe ukradkowe rozważania

Etyce komputerowej Bober poświęcił ostatnie 30 stron książki, z czego większość[17] dotyczy meta-etycznego zagadnienia, w jakim stopniu normatywne problemy etyki komputerowej wymagają odrębnego i wyjątkowego potraktowania w filozofii moralnej. Jedynie krótki rozdział szósty[18] rozważa bardziej bezpośrednio kwestie etyki komputerowej. Autor zaznacza jednak, że jego rozważania *można (...) trak-*

[11] Bober rozważa dodanie do tej listy następujących warunków rozważanych w literaturze przedmiotu: „mentalny charakter pracy, wysokie zarobki, istnienie organizacji profesjonalnej oraz wymaganie koncesji".

[12] W.J. Bober, op. cit., s. 91.

[13] Tak ostry podział zdaje się wynikać z rozróżnienia etyki stosowanej (*applied ethics*) i etyki zawodowej (*professional ethics*), który Bober wprowadza krytykując podejście D. Johnson; w USA termin *professional ethics* jest w coraz mniejszym stopniu łączony z pojęciem profesji jako wolnego zawodu, a w coraz większym z szerzej definiowanym pojęciem profesjonalizmu. Por. op. cit., s. 106.

[14] Bober próbuje ośmieszyć podobne podejście pisząc: *włączalibyśmy w zakres tego pojęcia jednocześnie lekarzy, pielęgniarki, felczerów, salowe, laborantów, szpitalne sprzątaczki i farmaceutów, a może także kierowców karetek pogotowia* (s. 94). Otóż nowoczesna etyka medyczna (w przeciwieństwie do wąskiej etyki lekarskiej czy pielęgniarskiej) dotyczy właśnie tych wszystkich zawodów, gdyż ich wspólną cechą jest bezpośredni wływ na stan zdrowia pacjenta.

[15] Tu znowu Bober próbuje uznać, że etyka bibliotekarska nie jest etyką zawodową, co jest nieprawdziwe. Pokazała to sytuacja wprowadzonych kilka lat temu w USA przepisów, wymagających przekazywania informacji o wypożyczanych przez dane osoby książkach pracownikom służb bezpieczeństwa, bez nakazu sądowego. Środowisko bibliotekarskie uznało to za nieetyczne i podjęło decyzję o nieprzechowywaniu tych informacji; niezależnie od naszego podejścia do przedmiotu sporu etycznego nie ulega wątpliwości, że w grę wchodzą zasady etyki profesjonalnej. Nie chodzi tu jedynie o fakt posiadania przez bibliotekarzy swojego kodu etycznego (http://www.ala.org/ala/oif/statementspols/codeofethics/codeethics.cfm [30.03.2008]), ale także o korzystanie z niego w obronie prywatności użytkowników. Por. W.J. Bober, s. 101, gdzie autor twierdzi, że taka etyka jest zbyteczna.

[16] Op. cit., s. 97–99.

[17] Op. cit., s. 152–170.

[18] Op. cit., s. 171–177.

tować nie jako propozycję normatywną, ale jako namysł nad już dokonanymi propozycjami normatywnymi[19] – należy ubolewać nad takim zakrojeniem tego rodziału i nieufnością wobec etyki normatywnej.

Na uwagę zasługuje stworzona przez autora *mapa powinności w cyberprzestrzeni* – pokazuje ona model rozumowania na tematy szeroko rozumianej etyki komputerowej[20]. Niestety, zamiast szerszego opisu tego interesującego modelu, autor stwierdza, że *nie ma tu oczywiście miejsca na szczegółowe omawianie kwestii rozgraniczenia różnych powinności* uwidocznionych w tym modelu[21]. Nie ma również czasu na szczegółowe omówienie samego modelu, skoro autor poświęca mu niespełna dwie strony. Po spędzeniu masy czasu na rozważaniu innych zagadnień, brak uwagi poświęconej najważniejszemu osiągnięciu książki należy uznać za niefortunny.

Podsumowanie

Według Bobera zachowanie w książce *abstrakcyjnych rozważań filozoficznych i etycznych może sprawiać pewną trudność Czytelnikowi mniej biegłemu w subtelnościach filozoficznych*. A zatem *ukazanie szerszego tła filozoficznego i etycznego sporów prowadzonych w dziedzinie etyki komputerowej jest korzystne dla zrozumienia samej problematyki i pokazania możliwych rozstrzygnięć*[22]. Autor tej recenzji, akurat nie należąc do „mniej biegłych filozoficznie", ma inną wątpliwość – czy mianowicie owo tło filozoficzne nie jest ukazane w niniejszej książce operując metodologią analizy logicznej w stylu autorów z połowy XX wieku (takich jak C.D. Broad), zarzuconą w głównym nurcie filozofii analitycznej. Nie jestem też pewien, czy autor dotrzymał obietnicy, złożonej we wstępie, iż w książce podjął się *nowego opracowania tej tematyki*, ponieważ nie jest to publikacja uaktualniona[23]. Jednakże *Dodatek* do książki, który został omówiony na początku, pokazuje, że jakiekolwiek mogą być powody wymienionych tutaj niedociągnięć tej publikacji, powodem takim nie jest brak zdolności filozoficznych jej autora, ani brak z jego strony umiejętności analizy konkretnych problemów etyki komputerowej. Należy więc oczekiwać i życzyć autorowi nowych publikacji.

[19] Op. cit., s. 171.
[20] Op. cit., s. 176. Ciekawy jest zwłaszcza prawy dolny róg zamieszczonego wykresu, przedstawiający proponowany praktyczny model rozumowania w kwestiach etyki komputerowej.
[21] Op. cit., s. 177.
[22] Op. cit., s. 9.
[23] Jest to sytuacja osobliwa, gdyż nawet pobieżne poszukiwania artykułów i abstraktów w internecie pozwoliłyby przynajmniej w minimalnym stopniu na uaktualnienie książki.

POLECAMY

Jan A. Fazlagić
Zarządzanie wiedzą w szkole
Wydawnictwa CODN
Warszawa 2007

Nakładem Wydawnictw Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli, w ramach serii *Zarządzanie szkołą*, ukazała się publikacja J.A. Fazlagicia *Zarządzanie wiedzą w szkole*. Autor stwierdza, iż polskie szkoły powinny systematycznie zarządzać wiedzą, gdyż jest ona zasobem decydującym o sukcesie kraju, a dobre zarządzanie szkołą przekłada się na dobre zarządzanie wiedzą w oświacie.

Książka rozpoczyna się od scharakteryzowania szkoły opartej na wiedzy oraz wskazania na potrzebę zarządzania wiedzą w polskiej oświacie (*Nie wszystkie szkoły, które nie zarządzają wiedzą, są z natury złe, lecz większość źle zarządzanych szkół nie zarządzani wiedzą*.). Autor omawia rodzaje wiedzy, jakimi zarządza się w oświacie oraz wskazuje na możliwości jej tworzenia przez wykorzystanie innowacyjności. Radzi też, jak pobudzać kreatywność oraz ostrzega przed schematami myślowymi występującymi w szkołach.

Sukces szkoły nie jest możliwy bez dobrego przywództwa. Dlatego jeden z rozdziałów został poświęcony roli dyrektora w szkole opartej na wiedzy. Autor wyjaśnia w nim, czym różni się wiedza od mądrości, omawia kompetencje efektywnego dyrektora oraz radzi, jak kreować swój wizerunek. Niezwykle istotnym czynnikiem decydującym o wynikach szkoły jest również jej kultura organizacyjna oraz system wewnętrznych wartości. W książce przedstawiono rodzaje kultur organizacyjnych oraz sposoby wpływania na ich zmianę w kierunku szkoły opartej na wiedzy, w której stale obecne są zbiorowe i indywidualne modele uczenia. Ostatni rozdział stanowi podsumowanie omawianych zagadnień i prezentuje strategie zarządzania wiedzą.

Książka będzie z pewnością niezwykle przydatna i inspirująca dla osób związanych z oświatą, w szczególności dyrektorów szkół, nauczycieli, wizytatorów oraz pracowników ośrodków doskonalenia nauczycieli. Publikacja dostępna jest na stronie: **http://www.nike.codn.edu.pl**

Podziel się swoją wiedzą!

W ostatnich miesiącach możemy obserwować coraz intensywniejszy rozwój platform umożliwiających użytkownikom internetu z różnych krajów dzielenie się wiedzą i doświadczeniami. Do najbardziej popularnych możemy zaliczyć: Videolectures.net, Slideshare.net, Skillsfeed.com. Nagły rozkwit tego typu serwisów to efekt nie tylko rozpowszechniania się technologii Web 2.0, ale przede wszystkim dowód zmian społecznych w kierunku otwartości, egalitaryzmu, potrzeby dzielenia się wiedzą, wzrastającej świadomości technologicznej społeczeństwa. Zachęcamy więc, aby dołączyć do globalnej społeczności!

Dobre praktyki *corporate governance*

Światowe tendencje a polskie doświadczenia

Maria Aluchna

Nadzór korporacyjny[1] (corporate governance) jest niezwykle interesującym zagadnieniem systemu ekonomicznego każdego państwa czy nawet regionu. Współcześnie obserwuje się jego rosnące znaczenie ze względu na potrzeby rynku[2] – spółki zainteresowane są pozyskiwaniem kapitału na drodze do ekspansji na globalny rynek, inwestorzy oczekują unifikacji warunków działania i zapewnienia jak największej mobilności kapitału, a poszczególne państwa z jednej strony dążą do rozwoju rynków kapitałowych dla sfinansowania systemów emerytalnych starzejących się społeczeństw, z drugiej zaś chcą stworzyć atrakcyjne warunki inwestorom dla zapewnienia stałego dopływu kapitału. W efekcie zarówno państwa, jak i poszczególne spółki podejmują wiele inicjatyw z zakresu corporate governance, mających na celu poprawę standardów funkcjonowania.

Nadzór korporacyjny (*corporate governance*) stanowi określoną strukturę kontrolną, której głównym celem jest zapewnienie ochrony inwestorów i realizacja przez nich odpowiedniej stopy zwrotu z inwestycji oraz zbliżanie sprzecznych z definicji interesów akcjonariuszy i menedżerów[3]. Realizacja tych założeń odbywa się poprzez stworzenie określonych mechanizmów, instytucji oraz standardów postępowania na rynku, np.: zgromadzenie akcjonariuszy, rada nadzorcza[4] i działające w jej ramach komitety (audytu, nominacji, wynagrodzenia), motywujące wynagrodzenie menedżerskie, monitoring realizowany przez banki, a także wiele mechanizmów rynkowych, takich jak: rynek kapitałowy, rynek kontroli korporacji (czyli rynek przejęć), rynek talentów menedżerskich[5]. Dla sprawnego funkcjonowania tych instytucji i mechanizmów oraz realnego wykonywania przez nie funkcji kontrolnej niezbędny jest efektywny system[6] zapewniający przestrzeganie prawa. Dodatkowo, do zapisów twardego prawa (którego przepisy są obowiązkowe) włączono także reguły i standardy tak zwanego prawa miękkiego, obejmującego rekomendacje i zbiory dobrych praktyk gospodarczych[7]. Ich przestrzeganie opiera się na zasadzie dobrowolności, jednakże autorzy tych inicjatyw zakładają, iż spółkom będzie zależało na budowaniu swojej reputacji i na utrzymywaniu dobrych relacji z inwestorami.

Literatura z zakresu nadzoru korporacyjnego zawiera wiele opracowań dotyczących struktury własności, funkcjonowania rady (nadzorczej, dyrektorów), motywacyjnej funkcji wynagrodzenia menedżerskiego, roli banków, przejrzystości i efektywności systemu prawnego, funkcjonowania rynku kapitałowego czy wreszcie międzynarodowych analiz porównawczych. W ostatnich latach notuje się także wiele analiz poświęconych zestawom dobrych praktyk i wpływowi tych rekomendacji na praktykę *corporate governance*. Niniejsze opracowanie także wpisuje się w ten nurt i omawia rolę dobrych praktyk w polskim systemie nadzoru korporacyjnego. Artykuł przyjmuje następu-

[1] W niniejszym artykule użyto terminu „nadzór korporacyjny" jako tłumaczenie anglojęzycznego pojęcia *corporate goveranance*. Należy jednak zwrócić uwagę, iż w polskiej literaturze często używa się także terminów „ład korporacyjny" lub rzadziej „władanie korporacyjne" czy „władztwo korporacyjne".

[2] M. Becht, A. Röell, *Blockholdings in Europe: An international comparison*, „European Economic Review" 1999, t. 43, s. 1049–1056.

[3] R.A. Monks, N. Minow, *Corporate governance,* Blackwell Business, 2004.

[4] Rada nadzorcza funkcjonuje w krajach, w których występuje model dwupoziomowy (*two tier system, dual system*) obejmujący także zarząd (Niemcy, Austria, Polska). Mandaty obu organów nie mogą się pokrywać. Na świecie dominują jednak rozwiązania modelu jednopoziomowego (*one tier system, monosystem*), w którym działa jedynie rada dyrektorów obejmująca zarówno członków z firmy (*inside directors*) pełniących funkcje zarządzające (*executives*), jak i spoza firmy (*outsider directors, non-executive directors*), którzy mogą być powiązani ze spółką (*affiliated directors*) lub całkowicie niezależni (*independent directors*).

[5] F.W. Weston, J.A. Siu, B.A. Johnson, *Takeovers, restructuring and corporate governance,* Upper Saddle River, Nowy Jork 2001.

[6] R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, *Investor protection and corporate governance*, „Journal of Financial Economics" 2000, tom 58, s. 3–27.

[7] C. Mallin, *Corporate governance,* Oxford University Press, Oxford 2004.

jącą strukturę – w pierwszym punkcie przedstawiono pokrótce historię inicjatywy dobrych praktyk, której początki sięgają roku 1992, oraz główne obszary formułowanych rekomendacji. Punkt drugi omawia ideę dobrych praktyk realizowaną na gruncie polskim, w tym dwa dokumenty przygotowane przez Komitet Dobrych Praktyk Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie z 2002 i 2005 roku. W trzecim punkcie przybliżono najnowszy taki dokument, czyli *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW* z 2007 r., który obowiązuje od stycznia tego roku.

Dobre praktyki na świecie

Pierwszym dokumentem dobrych praktyk jest brytyjski *Cadbury Report* z grudnia 1992 roku, którego nazwa pochodzi od nazwiska przewodniczącego komisji opracowującej zbiór zasad *corporate governance* A. Cadbury'ego[8]. Zapis ten stanowił odpowiedź na skandale i upadki firm oraz brak zaufania do sprawozdań finansowych przygotowywanych przez spółki publiczne[9]. *Cadbury Report* odnosił się przede wszystkim do funkcjonowania rady, jej składu, tworzenia komitetów, udziału członków niezależnych oraz kwestii ujawniania informacji. Dokument ten wprowadził zasadę *comply or explain*, powielaną przez kolejne zbiory dobrych praktyk formułowane w innych krajach, według której spółki działają zgodnie z zasadami, a jeśli nie przestrzegają jakieś reguły, to muszą o tym poinformować uczestników rynku i podać powód takiego stanu rzeczy.

Analiza popularności dokumentów dobrych praktyk wskazuje na rosnące zainteresowanie tą inicjatywą, w szczególności od drugiej połowy lat 90. Obecnie każdy kraj (od USA[10], przez Europę[11], aż po Azję) i każda giełda posiada zestaw takich zasad, które są na bieżąco modyfikowane i dopasowywane do zmieniających się wyzwań rynkowych (stąd pojawia się tak wiele tych dokumentów). Zestawy dobrych praktyk przygotowywane są także na forum międzynarodowym – na przykład Banku Światowego i OECD (*Principles of Corporate Governance*[12]), Unii Europejskiej (plan działania: *Modernizacja prawa spółek i wzmocnienie Ładu Korporacyjnego UE* oraz dwie rekomendacje Komisji Europejskiej dotyczące wynagrodzenia członków rad i zarządów oraz pozycji i roli niezależnych członków rady z 15 lutego 2005 roku) – przez stowarzyszenia i instytuty nadzoru korporacyjnego (np. Global Corporate Governance Forum, International Corporate Governance Network). Dodatkowo, dokumenty dobrych praktyk formułują także większe spółki (np. Allianz) czy fundusze emerytalne (np. CalPERS[13], TIAA-CREFF) i inwestycyjne (np. ING). Posiadanie zestawu zasad jest pozytywnie postrzegane przez rynek i świadczy o istnieniu przemyślanej polityki w zakresie nadzoru korporacyjnego, co jawi się jako szczególnie ważne w przypadku funduszy inwestycyjnych i emerytalnych[14]. Warto dodać, iż w większości krajów dobre praktyki są formułowane w drodze szerokich konsultacji środowiskowych (inwestorzy, regulatorzy, spółki), w których głos spółek jest bardzo istotny. Taki proces ma zapewnić zrozumienie potrzeby tych zapisów, legitymizację przez środowisko, a w późniejszym czasie ich przestrzeganie[15]. Wiadomo bowiem, iż bez zgody spółek regulacje te nie miałyby żadnego sensu. Z tego punktu widzenia rekomendacje dobrych praktyk są przykładem samoregulacji rynku, a spółki same ustalają normy na nim obowiązujące, by wyeliminować tych, którzy rynek niszczą lub zaniżają standardy działania.

Choć *Cadbury Report* koncentrował się głównie na funkcjonowaniu rady, z czasem dobre praktyki zaczęły obejmować coraz to szersze obszary dotyczące działania spółek w sferze *corporate governance*. Współcześnie liczebność zestawów rekomendacji *corporate governance* (które dodatkowo uwzględniają narodową specyfikę rynku kapitałowego, kultury, praktyki gospodarczej czy obowiązującego prawa) jest przytłaczająca. Należy jednak podkreślić, iż mimo wielu różnic, dobre praktyki formułowane na całym

[8] Jest to dość powszechna reguła – inne brytyjskie raporty noszą nazwy *Greenbury Report* (1995), *Hampel Report* (1998), *Turnbull Report* (1999), *Myners Report* (2001), *Higgs Review* (2003), *Smith Review*, wyjątek stanowi *Combined Code* (1998 i 2003), niemiecki zestaw dobrych praktyk określa się jako *Cromme Report*, a francuski *Vienot Report*.

[9] C. Mallin, op. cit.

[10] W Stanach Zjednoczonych notuje się relatywnie mniejsze znaczenie dokumentów dobrych praktyk ze względu na wysoką ochronę praw inwestorów, silnie rozwinięty system dochodzenia przez inwestorów swoich praw przed sądem (*shareholder litigation*) i efektywność systemu prawnego. Ponadto, główny ciężar wprowadzania nowych standardów w zakresie przejrzystości, odpowiedzialności kadry menedżerskiej, kwestii współpracy z audytorem oraz regułach rachunkowości spoczywa na akcie twardego prawa Sarbanes-Oxley Act z 2002 roku, wdrożonego po skandalach korporacyjnych.

[11] K. Hopt, G.J. Garrido, J. Rickford, G. Rossi, J.S. Christensen, S. Joëlle, J. Winter, *European Corporate Governance in company law and codes*, European Corporate Governance Conference, Haga 2004.

[12] OECD, *Principles of corporate governance,* 2004, http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf [28.03.2008].

[13] Więcej informacji, w tym raporty i zestawy dobrych praktyk na www.calpers.ca.gov.

[14] Warto nadmienić, iż inicjatywa dobrych praktyk *corporate governance* przyczyniła się do rozwoju zasad inwestowania według społecznej odpowiedzialności biznesu – niektóre fundusze inwestycyjne i emerytalne czy nawet kraje (np. muzułmańska Malezja) formułują bardziej restrykcyjne standardy i łączą współczesne wyzwania biznesu z własnym dziedzictwem religijnym i kulturowym. Idą bowiem dalej, rezygnując z inwestycji dochodowych, lecz związanych z przemysłem tytoniowym, spirytusowym, zbrojeniowym czy w spółkach naruszających prawa człowieka lub prawa pracownicze.

[15] Por. raport w Niemczech lub Wielkiej Brytanii.

świecie odnoszą się do tych samych aspektów (por. zasady OECD[16]):

- preambuła lub klauzula wstępna – podkreślająca, iż tworzenie wartości dla akcjonariuszy jest podstawowym celem działania spółki, choć naturalnie spółka w swoim funkcjonowaniu powinna brać pod uwagę także prawa interesariuszy (np. pracowników, kredytodawców);
- zapewnienie praw akcjonariuszy – w tym przede wszystkim prawa do informacji, uczestnictwa w WZA (informacje wysłane odpowiednio wcześniej, WZA w wygodnym miejscu i czasie), wpływania na losy spółki (głosowanie na członków do rady), prawa do dywidendy;
- równe traktowanie akcjonariuszy – zakładające, że spółka w żaden sposób nie może dyskryminować posiadaczy tym samych serii akcji, co najczęściej odnosi się do ochrony praw akcjonariuszy mniejszościowych (dywidenda, informacja, przedstawiciel w radzie). Często kwestia ta odnosi się także do realizacji zasady „jedna akcja – jeden głos", czyli eliminacji akcji uprzywilejowanych. Jednak zarówno dobre praktyki w krajach Europy kontynentalnej[17], jak i zasady OECD nie uznają stosowania akcji uprzywilejowanych za łamanie dobrych praktyk;
- udział interesariuszy w nadzorze korporacyjnym – oznacza współpracę spółki i uwzględnianie przez nią interesów różnych grup (banki, dostawcy, klienci, społeczności lokalne). Warto jednak zaznaczyć, iż rzeczywisty udział tych grup w procesie podejmowania decyzji czy realna obecność ich przedstawicieli w radzie należy do wyjątków, a główne działanie w tym obszarze dotyczy inicjatyw CSR i wyczerpujących raportów z funkcjonowania firmy;
- przejrzystość – dotycząca prowadzenia jawnej i szerokiej polityki informacyjnej. Zgodnie z dobrymi praktykami, spółki powinny informować o strukturze własności, sytuacji finansowej (raporty), składzie i strukturze organów spółki (imię, nazwisko, życiorys), wynagrodzeniu kadry menedżerskiej (struktura i wysokość), o pożyczkach udzielonych członkom zarządu przez spółkę, transakcjach spółki i podmiotów zależnych z członkami zarządu, procedurach wyboru i rotacji biegłego rewidenta badającego sprawozdania finansowe spółki. Wszystkie te informacje powinny być łatwo dostępne za pośrednictwem strony relacji inwestorskich, najlepiej w kilku językach, w tym po angielsku. Dodatkowo, na stronie powinny być także zamieszczone dokumenty korporacyjne, takie jak: regulamin pracy walnego zgromadzenia akcjonariuszy, zarządu i rady, prospekt emisyjny, informacje nt. programów motywacyjnych dla menedżerów i pracowników, oświadczenie spółki o przestrzeganiu zasad dobrych praktyk;
- rekomendacje rady (nadzorczej, dyrektorów) – dotyczą sformułowania i publikowania regulaminu rady, przygotowania procedur głosowania, zasad współpracy, w tym głównie wymiany informacji z zarządem i menedżerami oraz podejmowania decyzji, opracowania procedury oceny pracy zarządu oraz samej rady, określenia struktury rady (np. liczba mandatów dla interesariuszy, udział członków niezależnych wraz ze szczegółową definicją niezależności) czy wspomnianej wcześniej procedury wyboru i rotacji biegłego rewidenta badającego sprawozdania finansowe spółki;
- pozostałe rekomendacje z zestawu dobrych praktyk – dotyczą relacji z podmiotami trzecimi (np. mediami) oraz zasad postępowania przy transakcjach przejęć i fuzji (ochrona akcjonariuszy, relacje wymiany akcji).

Ostatnią kwestią dotyczącą dobrych praktyk, która wymaga komentarza, jest pytanie o ich efektywność. Ze względu na dowolność w przestrzeganiu zasad, na które spółki przecież wcale nie muszą się godzić, a co więcej, mogą wspólnie bojkotować cały dokument albo najbardziej niewygodne rekomendacje[18]. Ogólnoświatowa praktyka pokazuje jednak, iż spółki będące często także współautorami dobrych praktyk, w znakomitej większości stosują sformułowane zasady. U podstaw tego działania leży przeświadczenie (potwierdzone wieloma badaniami empirycznymi), iż w długim okresie spółki stosujące się do opracowanych zasad są lepiej postrzegane przez rynek i traktowane jako bezpieczniejsze. Warto dodać, iż reputacja na rynku kapitałowym ma kolosalne

[16] OECD, op. cit.

[17] Kraje Europy kontynentalnej nie traktują akcji uprzywilejowanych jako łamania dobrych praktyk *corporate governance* z uwagi na dominację skoncentrowanej struktury własności – w wielu europejskich spółkach kontrola pozostaje w rękach rodziny lub założyciela, co jest możliwe głównie poprzez stosowanie akcji uprzywilejowanych. Dzięki akcjom uprzywilejowanym zachowują oni silną pozycję, a jednocześnie mogą pozyskiwać kapitał potrzebny na rozwój przedsiębiorstwa. W Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych takie praktyki są krytykowane ze względu na z definicji słabszą pozycję posiadaczy akcji zwykłych, mimo takiego samego lub czasem wyższego zaangażowania kapitałowego w spółkę.

[18] Problem ten zaobserwowano na giełdzie niemieckiej, gdzie spółki bardzo niechętnie udzielały informacji o wysokości i strukturze wynagrodzeń swoich członków zarządu i to pomimo dobrych praktyk rekomendujących przejrzystość w tym obszarze. Spółki podawały jedynie wysokość dla całego zarządu, bez uwzględnienia struktury płac. Według szacunków około 5 proc. spółek notowanych na giełdzie we Frankfurcie stosowało niniejszą zasadę. W efekcie część dobrowolnych zapisów dobrych praktyk objęto statusem twardego prawa i do tych zapisów wprowadzono właśnie zapisy ujawniania wysokości i struktury indywidualnych wynagrodzeń członków zarządu.

znaczenie. W efekcie spółki takie są oceniane jako te, które bardziej chronią interesy inwestorów, notują niższe ryzyko i mogą przynieść większą wartość akcjonariuszom. Według badań prowadzonych w wielu krajach (USA, rynki europejskie, Korea Południowa), spółki przestrzegające dobrych praktyk notują lepsze wyniki i zwiększają wartość dla akcjonariuszy[19].

Dobre praktyki w Polsce

Historia ruchu dobrych praktyk w Polsce sięga 2001 roku, kiedy rozpoczął działalność powstały na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie Komitet Dobrych Praktyk. W tym samym roku zaczęło także działać Polskie Forum Corporate Governance przy Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową w Gdańsku. Oba ośrodki prowadziły liczne dyskusje, spotkania i konsultacje, których wynikiem były dwa dokumenty dobrych praktyk – *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2002*[20] autorstwa Komitetu Dobrych Praktyk GPW oraz *Kodeks nadzoru korporacyjnego dla spółek publicznych*[21] przygotowany przez Polskie Forum Corporate Governance IBnGR, także z 2002 roku. Co więcej, w dłuższej perspektywie oba zestawy rekomendacji posłużyły do przygotowania rankingów nadzoru korporacyjnego (sformułowanych zarówno przez Polski Instytut Dyrektorów[22], jak i IBnGR), które obejmowały ocenę spółek notowanych na GPW z perspektywy przestrzegania zapisów tych dokumentów. Ze względu na uwarunkowania instytucjonalne, wiążący dla spółek giełdowych był oczywiście dokument przygotowany na GPW, który doczekał się kolejnych zmian w 2004[23] i 2007[24] roku. Z tego też powodu dalsza analiza będzie dotyczyła jedynie dokumentów przygotowanych przez Komitet Dobrych Praktyk GPW, aczkolwiek należy podkreślić istotne znaczenie inicjatywy IBnGR, która nie tylko stanowiła doping dla GPW, ale równocześnie była interesującym punktem odniesienia w zakresie poszczególnych rekomendacji i budowania rankingu. Inicjatywa ta stanowiła także impuls do prowadzenia badań z zakresu nadzoru korporacyjnego oraz niewątpliwie przyczyniła się do popularyzacji tego zagadnienia w naszym kraju.

W 2001 roku oraz w latach kolejnych Komitet Dobrych Praktyk działający przy GPW postawił sobie za cel przybliżenie polskiemu rynkowi zasad *corporate governance* i wprowadzenie pewnych rekomendacji, które zwiększyłyby efektywność nadzoru i poprawiłyby ramy działania spółek, inwestorów i innych uczestników rynku. Ideą było prowadzenie szerokiego dialogu środowiskowego, w którym uczestniczyłyby spółki, banki, fundusze, instytucje, regulatorzy, domy maklerskie i środowiska naukowe, a efektem byłoby sformułowanie zestawów dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego, które wyznaczyłyby standardy praktyki gospodarczej, obowiązujące spółki notowane na giełdzie[25]. Sformułowane dotychczas trzy dokumenty dobrych praktyk wskazują na ciągłe zmiany w obszarze nadzoru korporacyjnego i pojawianie się nowych wyzwań dotyczących praktyki działalności spółek. Z tego punktu widzenia, dobre praktyki w Polsce stawiają sobie za cel – z jednej strony – osiągniecie kompromisu poprzez przyjmowanie zasad w porozumieniu ze spółkami, które potem będą je stosować. Z drugiej zaś strony dokumenty te starają się odpowiadać na jak najbardziej aktualne potrzeby rynku i jego uczestników.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż idea dobrych praktyk i formułowania rekomendacji dla polskiego rynku kapitałowego nie została entuzjastycznie przyjęta przez większość spółek. Choć, zgodnie z założeniami leżącymi u podstaw dobrych praktyk, na podniesieniu standardów powinny skorzystać wszyscy uczestnicy rynku, to dla wielu z nich inicjatywa ta była niezrozumiała i traktowano ją czysto instrumentalnie, jako wymysł władz GPW. W tym okresie świadomość znaczenia zasad *corporate governance* była bardzo niska. Spółki obserwowały nieetyczne (często na granicy prawa) działania akcjonariuszy i nie znajdywały powodów dla ochrony inwestorów. Dominujący akcjonariusze z kolei nie byli zmuszeni, by brać pod uwagę żądania czy oczekiwania inwestorów mniejszościowych. Ponadto przyswojenie i wdrożenie dobrych praktyk wiązało się w początkowych okresach ze znacznymi kosztami i zmianami organizacyjno-strukturalnymi, umożliwiającymi np. efektywne raportowanie przestrzegania lub nieprzestrzegania dobrych praktyk. Co więcej, polski rynek kapitałowy, charakteryzujący się znaczną koncentracją własności, nie dawał żadnej gwarancji, iż ewentualne wysiłki spółek w obszarze dobrych praktyk zostaną w jakikolwiek sposób dostrzeżone przez inwestorów. Przełomem w postrzeganiu zasad nadzoru korporacyjnego były niewątpliwie lata 2004–2005, choć i dzisiaj zapewne

[19] Por. przegląd w: M. Aluchna, *Does good corporate governance master? Best practice in Poland*, „Management Research News" 2009, t. 3/29 [w druku].
[20] *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2002*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, 2002.
[21] *Kodeks nadzoru korporacyjnego dla spółek publicznych* (2002). Polskie Forum Corporate Governance, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. Prawnicy zwracają jednak uwagę, by nie używać terminu 'kodeks' w odniesieniu do zestawów dobrych praktyk, gdyż termin 'kodeks' opisuje twarde prawo o wysokim statusie wśród pozostałych aktów prawnych, np. Kodeks cywilny, Kodeks postępowania administracyjnego.
[22] Więcej informacji dostępnych na stronie: www.pid.org.pl.
[23] *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, 2004. Dokument zaczął obowiązywać od 2005 roku.
[24] *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, 2007. Dokument zaczął obowiązywać od 1 stycznia 2008 roku.
[25] A. Nartowski, *Dobra praktyka 2005*, „Gazeta Bankowa" 2004, 06/12, s. 41.

znaleźć można spółki, które traktują dobre praktyki instrumentalnie.

Bazując na doświadczeniach ogólnoświatowych, również w polskich dobrych praktykach przyjęto zasadę *comply or explain*[26], zgodnie z którą każda notowana na GPW spółka powinna do 30 lipca każdego roku wydawać oświadczenie określające, czy stosuje się do zaleceń dokumentu. W przypadku niestosowania poszczególnych rekomendacji, spółka powinna podać przyczynę takiego stanu rzeczy. *Dobre praktyki 2002* koncentrowały się na wówczas aktualnych i problematycznych aspektach – sformułowano 48 rekomendacji dotyczących funkcjonowania walnego zgromadzenia, rady nadzorczej i zarządu oraz relacji z instytucjami zewnętrznymi. Rekomendacje z 2002[27] roku przyjęły następującą strukturę:

- w preambule przedstawiono cele dobrych praktyk;
- w zasadach ogólnych zawarto stwierdzenie, iż podstawowym celem działania władz spółki jest *realizacja interesu spółki, rozumianego jako powiększanie wartości powierzonego jej przez akcjonariuszy majątku z uwzględnieniem praw i interesów innych podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie spółki, w szczególności wierzycieli spółki oraz jej pracowników*. W spółce jest uznawana zasada większości kapitałowej przy ochronie praw i uwzględnianiu interesów mniejszości;
- zgodnie z punktem „dobre praktyki walnych zgromadzeń" – WZA powinno odbywać się w miejscu i czasie wygodnym dla jak najszerszego kręgu akcjonariuszy. Projekty uchwał proponowanych do przyjęcia oraz inne istotne materiały powinny być przedstawiane akcjonariuszom w czasie umożliwiającym zapoznanie się z nimi. Odwołania lub zmiany terminu WZA można dokonać za zgodą wnioskodawców zwołujących zgromadzenie, nie później jednak niż na trzy tygodnie przed pierwotnie planowanym terminem. Walne zgromadzenie powinno mieć stabilny regulamin, określający szczegółowe zasady prowadzenia obrad i podejmowania uchwał, a także postanowienia dotyczące wyborów, w tym rady nadzorczej – w drodze głosowania grupami. Podczas WZA obecni powinni być członkowie zarządu, rady nadzorczej oraz biegły rewident, którzy powinni udzielać uczestnikom zgromadzenia wyjaśnień i informacji dotyczących spółki w zakresie swoich kompetencji;
- w punkcie „dobre praktyki rad nadzorczych" dokument zaleca, by członek rady nadzorczej posiadał należyte wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz życiowe, reprezentował wysoki poziom moralny oraz był w stanie poświęcić niezbędną ilość czasu na wykonywanie funkcji w radzie. Przynajmniej połowę rady powinni stanowić członkowie niezależni, czyli wolni od jakichkolwiek powiązań ze spółką i akcjonariuszami lub pracownikami. Dobre praktyki określają zakres uchwał, których nie powinna podejmować rada nadzorcza bez zgody przynajmniej jednego członka niezależnego (np. świadczenia przez spółkę i podmioty powiązane ze spółką na rzecz członków zarządu, wyrażenia zgody na zawarcie przez spółkę lub podmiot od niej zależny istotnej umowy z podmiotem powiązanym ze spółką, członkiem rady nadzorczej albo zarządu oraz z podmiotami z nimi powiązanymi czy wyboru biegłego rewidenta do przeprowadzenia badania sprawozdania finansowego). Dodatkowo, członkowie rady powinni podejmować działania, by uzyskiwać od zarządu regularne i wyczerpujące informacje o istotnych sprawach dotyczących działalności spółki oraz o ryzyku związanym z prowadzoną działalnością. Członek rady powinien poinformować o zaistniałym konflikcie pozostałe osoby w radzie i powstrzymać się od zabierania głosu w dyskusji oraz głosowania nad przyjęciem uchwały w sprawie, w której zaistniał konflikt interesów. Informacja o osobistych, faktycznych i organizacyjnych powiązaniach członka rady nadzorczej z danym akcjonariuszem, a zwłaszcza z akcjonariuszem większościowym, powinna być dostępna publicznie. W zakresie posiedzeń rady zaleca się, by z wyjątkiem spraw dotyczących bezpośrednio zarządu lub jego członków, w szczególności odwoływania, odpowiedzialności oraz ustalania wynagrodzenia, były one dostępne i jawne dla członków zarządu. Ponadto, rada powinna działać zgodnie ze swoim publicznie dostępnym regulaminem, w jej ramach powinny działać co najmniej dwa komitety (audytu oraz wynagrodzeń), porządek obrad nie powinien być zmieniany lub uzupełniany w trakcie posiedzenia rady (chyba że obecni są wszyscy członkowie i wyrażają na to zgodę), członek nie powinien rezygnować z pełnienia funkcji w radzie w trakcie kadencji, jeżeli mogłoby to negatywnie wpłynąć na porządek i efektywność jej pracy. Zgodnie z dobrymi praktykami, wynagrodzenia członków rady nadzorczej powinny pozostawać w rozsądnej relacji do wynagrodzenia zarządu, a łączne wynagrodzenie członków powinno być ujawniane w raporcie rocznym;
- zgodnie z punktem „dobre praktyki zarządów", zarząd kieruje się interesem spółki, określa strategię oraz główne cele działania, które przekłada radzie nadzorczej. Dba o przejrzystość i efektywność systemu zarządzania spółką oraz prowadzenie jej spraw zgodnie z przepisami prawa i dobrą praktyką w granicach uzasad-

[26] W. Rozłucki, *Dobre praktyki w Polsce*, „Prawo europejskie w praktyce", 2004, nr 4/ XI, s. 45–48.
[27] *Dobre praktyki w spółkach publicznych,* 2002, op. cit.

nionego ryzyka gospodarczego. Przy ustalaniu interesu spółki zarząd powinien brać pod uwagę długoterminowe interesy akcjonariuszy, wierzycieli, pracowników spółki oraz innych podmiotów i osób współpracujących ze spółką, a także interesy społeczności lokalnych. Wskazane jest, aby zarząd działał ze szczególną starannością, by transakcje były dokonywane na warunkach rynkowych, zaś jego członkowie powinni zachowywać pełną lojalność wobec spółki i uchylać się od działań, które mogłyby prowadzić wyłącznie do realizacji własnych korzyści materialnych. Członkowie zarządu powinni poinformować radę nadzorczą o każdym konflikcie interesów (w związku z pełnioną funkcją) lub o możliwości jego powstania. Zarząd powinien ustalić zasady i tryb pracy oraz podział kompetencji w regulaminie, który powinien być jawny i ogólnie dostępny. Wynagrodzenie członków zarządu powinno odpowiadać wielkości przedsiębiorstwa, pozostawać w rozsądnym stosunku do wyników ekonomicznych, a także wiązać się z zakresem odpowiedzialności wynikającej z pełnionej funkcji, z uwzględnieniem poziomu wynagrodzenia członków zarządu w podobnych spółkach na porównywalnych rynkach. Łączne wynagrodzenie członków zarządu, a także wysokość wynagrodzeń indywidualnych z rozbiciem na poszczególne składniki powinny być ujawniane w raporcie rocznym wraz z informacją o zasadach ustalania;

- „dobre praktyki w zakresie relacji z osobami i instytucjami zewnętrznymi" rekomendują, by sposób wyboru biegłego rewidenta zapewniał niezależność realizacji powierzonych mu zadań (wybór powinien być dokonany przez radę nadzorczą przy rekomendacji komitetu audytu lub WZ, po przedstawieniu rekomendacji przez radę, z uwzględnieniem opinii komitetu audytu), spółka powinna dokonywać zmiany biegłego rewidenta przynajmniej raz na pięć lat. Nabywanie akcji własnych przez spółkę powinno być dokonane w taki sposób, aby żadna grupa akcjonariuszy nie była uprzywilejowana. Ponadto, spółka powinna dysponować odpowiednimi procedurami i zasadami dotyczącymi kontaktów z mediami i prowadzenia polityki informacyjnej, zapewniającymi spójne i rzetelne informacje o spółce. Status spółki, podstawowe regulacje wewnętrzne, informacje i dokumenty związane z walnym zgromadzeniem, a także sprawozdania finansowe powinny być dostępne w siedzibie spółki i na jej stronach internetowych.

Dobre praktyki z 2005 roku są bardzo podobne do swoich poprzedników. Podstawową różnicą są zapisy dotyczące niezależnych członków rady nadzorczej. Ze względu bowiem na duże kontrowersje zapisów oraz znaczny opór ich przestrzegania, w szczególności przez spółki o silnie skoncentrowanej własności, w zasadzie numer 20 dodano punkt d, zgodnie z którym [...] *w spółkach, gdzie jeden akcjonariusz posiada pakiet akcji dający ponad 50% ogólnej liczby głosów, rada nadzorcza powinna liczyć co najmniej dwóch niezależnych członków* [a nie połowę, jak w zapisach dokumentu z 2002 roku], *w tym niezależnego przewodniczącego komitetu audytu, o ile taki komitet został ustanowiony*[28].

Dobre praktyki 2008

W 2007 roku przygotowany został nowy dokument *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, którego zapisy obowiązują od 1 stycznia 2008 roku. Przyjmuje on odmienną od wcześniejszych strukturę oraz wprowadza wiele zmian. Nowe rekomendacje zaproponowane przez giełdę związane są z pojawiającymi się wyzwaniami czekającymi rynek i spółki oraz z rozwiązaniem problemów obserwowanych wcześniej (np. procedury przebiegu WZA, funkcjonowanie rady). Główna uwaga dobrych praktyk została bowiem skierowana nie na kwestie wewnętrznych relacji między poszczególnymi organami i ich funkcjonowanie w spółce, lecz na zagadnienie zwiększenia przejrzystości i poprawy polityki informacyjnej spółek notowanych na giełdzie. Zadania te mają pomóc w realizacji strategii GPW, czyli stworzeniu konkurencyjnego, innowacyjnego i atrakcyjnego rynku, który będzie stanowił środkowo-europejskie centrum obrotu instrumentami finansowymi[29].

Dokument ten jest znacznie mniej obszerny i zawiera 32 rekomendacje w następujących punktach[30]:

- Preambuła – podkreślająca znaczenie nadzoru korporacyjnego dla polskiego rynku kapitałowego oraz rolę i działanie GPW w tym obszarze;
- Część I: *Rekomendacje dotyczące dobrych praktyk spółek giełdowych* – odnoszące się przede wszystkim do prowadzonej polityki informacyjnej oraz wykorzystywania nowych technologii do komunikacji z rynkiem (np. transmitowanie obrad WZA, publikowanie na stronie internetowej sprawozdania z obrad). Rekomendacje dotyczą także wynagrodzeń członków organów spółki (które powinny wiązać się z zakresem zadań i odpowiedzialności i pozostawać w rozsądnym stosunku do wyników ekonomicznych spółki) oraz członków rady nadzorczej (powinni mieć odpowiednią wiedzę i być przygotowani do pełnienia funkcji, w swoim postępowaniu kierować się interesem spółki oraz nie przyjmować nieuzasadnionych korzyści);

[28] *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005*, op. cit.
[29] L. Sobolewski, *Listed on WSE: corporate governance*, prezentacja w ramach konferencji organizowanej przez Polski Instytut Dyrektorów i Giełdę Papierów Wartościowych, 5 marca 2007 r.
[30] *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, 2007, op. cit.

- Część II: *Dobre praktyki realizowane przez zarządy spółek giełdowych* dotyczą przede wszystkim prowadzonej przez zarząd polityki informacyjnej. W tym zakresie dobre praktyki zalecają prowadzenie przez spółkę giełdową strony internetowej (od stycznia 2009 roku także w języku angielskim), na której będą zamieszczane najważniejsze informacje wpływające na postrzeganie spółki i jej akcji przez inwestorów. Na stronie powinny znaleźć się dokumenty korporacyjne, życiorysy zawodowe członków organów spółki, informacje o terminie i miejscu WZA, a także informacje o ewentualnym jego odwołaniu i przerwach, roczne sprawozdanie z działalności rady nadzorczej, informacje o zdarzeniach korporacyjnych, informacje o powiązaniach członków rady nadzorczej, kosztach programu motywacyjnego (o ile w spółce taki jest wprowadzony) oraz raport stosowania zasad nadzoru korporacyjnego. Dobre praktyki zalecają także zarządowi uzyskanie aprobaty rady nadzorczej przed zawarciem istotnej umowy z podmiotem powiązanym oraz przedstawienie uchwał WZA wraz z uzasadnieniem;
- Część III: *Dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych* zalecają sporządzanie przez radę nadzorczą oceny sytuacji spółki wraz z oceną systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki. Członkowie rady nadzorczej powinni przekazać informacje na temat swoich powiązań z akcjonariuszem posiadającym nie mniej niż 5 proc. ogólnej liczby głosów, powinni także uczestniczyć w obradach WZ, informować o zaistniałym konflikcie interesów. Dodatkowo, dobre praktyki zalecają, by przynajmniej dwóch członków rady spełniało kryteria niezależności w rozumieniu zalecenia Komisji Europejskiej z 15 lutego 2005 roku. W ramach rady powinien funkcjonować co najmniej komitet audytu, w skład którego powinien wchodzić co najmniej jeden członek niezależny;
- Część IV: *Dobre praktyki stosowane przez akcjonariuszy* – odnoszą się do kwestii związanych z umożliwianiem akcjonariuszom obecności i uczestnictwa na WZ, trybu podejmowania uchwał WZA, terminu ustalenia dywidendy oraz zapewnienia przez WZA lub radę nadzorczą zmiany podmiotu badającego sprawozdanie finansowe raz na siedem lat obrotowych.

Podkreślenia wymaga także zmiana sposobu informowania uczestników rynku o przestrzeganiu dobrych praktyk przez spółki. Tak jak dotychczas obowiązuje zasada *comply or explain*. Nawiązując do wcześniejszej praktyki rocznych oświadczeń, giełda wprowadziła obowiązek przygotowywania przez spółki raportów z przestrzegania dobrych praktyk *corporate governance,* obejmujących części od II–IV, które są dołączane do raportu rocznego[31]. Dodatkowo, władze giełdy wprowadziły obowiązek publikowania raportów analogicznych do raportów bieżących, o naruszeniu lub złamaniu którejś z zasad dobrych praktyk[32]. Ideą jest jak najszybsze informowanie rynku o zaistniałej sytuacji.

Trudno jest na obecnym etapie oceniać nowy dokument ze względu na krótki okres obowiązywania nowych dobrych praktyk oraz brak doświadczenia rynku w zakresie raportów dołączanych do sprawozdań rocznych. Warte jest podkreślenia, iż spółki publikują raporty bieżące o naruszeniach zasad dobrych praktyk. Niemniej jednak uwagę zwraca fakt, iż nowy dokument nie nakłada obowiązku publikowania indywidualnych wynagrodzeń członków zarządu z uwzględnieniem ich struktury (co zalecano w dobrych praktykach z 2005 roku) oraz obniża wymóg odnośnie proporcji niezależnych członków rady nadzorczej (w zapisach z 2002 i 2005 roku była to przynajmniej połowa z zastrzeżeniem sytuacji, gdy dominujący akcjonariusz posiadania ponad 50 proc. ogólnej liczby głosów).

Podsumowanie

Inicjatywy dobrych praktyk *corporate governance* są niezwykle popularne na całym świecie i mają swoich zwolenników zarówno w grupie inwestorów i spółek, jak również regulatorów i badaczy. Polska, w tym szczególnie Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, wpisuje się w ten proces i także przygotowuje dokumenty dotyczące standardów praktyki gospodarczej, których zadaniem jest reagowanie na aktualne problemy i wyzwania dla spółek oraz rynku kapitałowego. W niniejszym opracowaniu przedstawiono pokrótce historię i główne dokumenty dobrych praktyk w Polsce wraz z analizą kierunków rozwoju. Choć nowy dokument jest różnie oceniany przez poszczególne środowiska, niewątpliwie należy poczekać, aż jego dłuższe stosowanie umożliwi analizę ewentualnych zmian w zakresie standardów *corporate goverance* w Polsce. Ponadto, istotnym sprawdzianem dla nowego dokumentu będzie jego ocena przez same spółki oraz inwestorów. Na zakończenie warto dodać, iż zgodnie ze stanowiskiem władz Giełdy, nowy dokument *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW* nie kończy procesu formułowa-

[31] Uchwała Nr 1013/2007 Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 11 grudnia 2007 r. w sprawie określenia zakresu i struktury raportu dotyczącego stosowania zasad ładu korporacyjnego przez spółki giełdowe; Uchwała Nr 1014/2007 Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 11 grudnia 2007 r. w sprawie częściowego wyłączenia obowiązku publikowania raportów dotyczących zasad ładu korporacyjnego obowiązujących na Głównym Rynku GPW.

[32] Uchwała Nr 13/1171/2007 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 4 lipca 2007 r. w sprawie zmiany Regulaminu Giełdy.

nia rekomendacji. Ich aktualizacja będzie z jednej strony związana z wprowadzaniem nowych spółek na parkiet i działań podejmowanych w ramach Unii Europejskiej (harmonizacja prawa, włączanie dyrektyw i rekomendacji KE), a z drugiej będzie wynikiem rozwoju GPW oraz procesów globalizacyjnych (prywatyzacja, konsolidacja). W efekcie należy spodziewać się kolejnych zmian zapisów dobrych praktyk oraz kolejnych analiz pojawiających się dokumentów.

Bibliografia

M. Aluchna, *Does good corporate governance master? Best practice in Poland*, „Management Research News" 2009, t. 3/29 [w druku].

M. Becht, A. Röell, *Blockholdings in Europe: An international comparison*, „European Economic Review" 1999, t. 43, s. 1049-1056.

Dobre praktyki spółek notowanych na GPW, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, 2007.

Dobre praktyki w spółkach publicznych 2002, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, 2002.

Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, 2004.

K. Hopt, G.J. Garrido, J. Rickford, G. Rossi, J.S. Christensen, S. Joëlle, J. Winter, *European Corporate Governance in company law and codes*, European Corporate Governance Conference, Haga 2004.

Kodeks nadzoru korporacyjnego dla spółek publicznych, Polskie Forum Corporate Governance, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2002.

R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, *Investor protection and corporate governance*, „Journal of Financial Economics" 2000, t. 58, s. 3–27.

C. Mallin, *Corporate governance,* Oxford University Press, Oxford 2004.

R.A. Monks, N. Minow, *Corporate governance,* Blackwell Business, 2004.

A. Nartowski, *Dobra praktyka 2005*, „Gazeta Bankowa" 2004*,* 06/12, s. 41.

OECD, *Principles of corporate governance,* 2004, http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf [28.03.2008].

W. Rozłucki, *Dobre praktyki w Polsce*, „Prawo europejskie w praktyce", 2004, nr 4/ XI, s. 45–48.

L. Sobolewski, *Listed on WSE: corporate governance*, prezentacja w ramach konferencji organizowanej przez Polski Instytut Dyrektorów i Giełdę Papierów Wartościowych, 5 marca 2007 r.

Uchwała Nr 1013/2007 Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 11 grudnia 2007 r. w sprawie określenia zakresu i struktury raportu dotyczącego stosowania zasad ładu korporacyjnego przez spółki giełdowe.

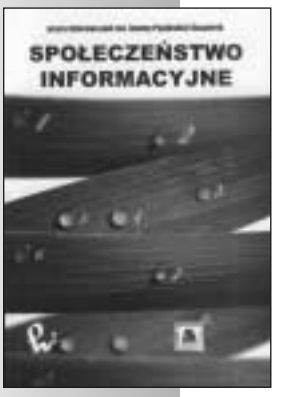
Uchwała Nr 1014/2007 Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 11 grudnia 2007 r. w sprawie częściowego wyłączenia obowiązku publikowania raportów dotyczących zasad ładu korporacyjnego obowiązujących na Głównym Rynku GPW.

Uchwała Nr 13/1171/2007 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 4 lipca 2007 r. w sprawie zmiany Regulaminu Giełdy.

F.W. Weston, J.A. Siu, B.A. Johnson, *Takeovers, restructuring and corporate governance,* Upper Saddle River, Nowy Jork 2001.

POLECAMY

Społeczeństwo informacyjne
red. Joanna Papińska-Kacperek
PWN, Warszawa 2008



Naukowcom trudno jest zgodzić się na jedną definicję społeczeństwa informacyjnego. Socjologowie, ekonomiści czy informatycy podkreślają różne elementy nowych zjawisk, uznając je za kluczowe. Wszyscy uważają jednomyślnie, że mamy do czynienia z nową formacją społeczno-gospodarczą i zastawiają się nad dalszym jej rozwojem. Czy społeczeństwo podzieli się na trzy warstwy: proletariat telewizyjny, digitariat i kognitariat? Czy dotrzemy do takiego etapu, w którym osobisty udział człowieka w wytwarzaniu dóbr materialnych nie będzie już konieczny? Czy wszystkie dziedziny życia zostaną zinformatyzowane? Osobom zainteresowanym tą tematyką polecamy publikację *Społeczeństwo informacyjne*, przygotowaną pod redakcją Joanny Papińskiej-Kacperek. Autorzy omawiają w książce wiele zagadnień związanych z tematem. Oprócz wstępnych rozdziałów poświęconych historii, definicjom czy przesłankom, które doprowadziły do powstania społeczeństwa informacyjnego, czytelnik może zapoznać się z charakterystyką technologii dostępu do informacji, w tym m.in.: oprogramowania, internetu, telewizji cyfrowej czy komunikacji mobilnej. Szczegółowo omówione zostały także różne aspekty bezpieczeństwa w sieci, np. uwierzytelnianie przez hasła, kryptograficzna ochrona danych, tworzenie kopii bezpieczeństwa. W publikacji zawarto również podstawowe wiadomości na temat zarządzania wiedzą, edukacji w społeczeństwie informacyjnym, gospodarki elektronicznej, w szczególności e-biznesu, oraz modelu organizacji wirtualnej, a także elektronicznej administracji. Książkę można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: **http://ksiegarnia.pwn.pl**

Międzynarodowa Konferencja Naukowa
***GOSPODARKA i SPOŁECZEŃSTWO Zarządzanie – Wiedza – Rozwój*, 5–7 czerwca 2008 r.**
Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej w Kleosinie

Organizatorzy konferencji pragną zachęcić przedstawicieli różnych środowisk do dyskusji na temat problemów zarządzania kapitałem ludzkim, społecznym i kulturowym. Tematyka konferencji obejmować będzie następujące zagadnienia: promocja i rozwój regionalny/lokalny, zarządzanie marketingowe – współczesne tendencje, stosunki dobrosąsiedzkie i współpraca na obszarach transgranicznych, zarządzanie turystyką, problemy zarządzania kapitałem ludzkim, społecznym i kulturowym, procesy dostosowawcze podmiotów gospodarczych do wyzwań globalnych, aspekty środowiskowe funkcjonowania podmiotów gospodarczych, wyzwania e-społeczeństwa i gospodarki opartej na wiedzy.
Uczestnicy konferencji zastanowią się nad szansami i zagrożeniami rozwojowymi współczesnego społeczeństwa i gospodarki. Więcej informacji na:
http://www.konferencja2008.wz.pb.edu.pl

Prezentacja profesjonalna – *recenzja*

Marta Juchnowicz

Osoby, których działalność wymaga wystąpień publicznych i efektywnego komunikowania się z innymi, zdają sobie sprawę, jak trudną sztuką jest dobra prezentacja, ile wywołuje emocji, stresu, wreszcie – ile wysiłku wymaga jej przygotowanie. Niezwykle pomocna w tej dziedzinie może okazać się publikacja pt. *Prezentacja profesjonalna. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa wydana pod redakcją Lidii Jabłonowskiej, Piotra Wachowiaka oraz Sławomira Wincha. Dostarcza ona czytelnikowi szeregu rad i wskazówek, jak zachować się w konkretnych sytuacjach, a przede wszystkim jak osiągnąć maksymalną skuteczność. W tym celu, na przykład Anna Winch przedstawia dziesięć czynników, które – jej zdaniem – sprzyjają osiągnięciu sukcesu w prezentacji. Należą do nich nie tylko kompetencje, spójność, konsekwencja, kultura czy atrakcyjność zewnętrzna, ale także bezinteresowność, zrównoważone zachowanie, egzemplifikacja i etykietowanie[1].

Istotnym walorem książki jest kompleksowe oraz interdyscyplinarne potraktowanie zagadnień związanych z prezentacją. Odpowiada temu logicznie zaprojektowana struktura treści. Publikacja składa się z trzech części poświęconych kolejnym fazom procesu prezentacji, od jej przygotowania, przez przedstawienie, do podsumowania. Część pierwsza, zatytułowana *Przed prezentacją*, dostarcza czytelnikowi informacji o komunikacji interpersonalnej, warunkach budowania wiarygodności i zaufania oraz radzenia sobie ze stresem. Według intencji autorów przygotowanie do prezentacji jest poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie: komu wierzą ludzie?[2] Pomocne w tej kwestii są, między innymi, wskazówki na temat procesu kreowania własnego wizerunku, określanego też jako manipulowanie wrażeniem oraz różnorodne taktyki autoprezentacyjne.

Dla czytelników szczególnie istotna może okazać się druga część książki, zatytułowana – *W czasie prezentacji*. Autorzy kierują się założeniem, że prezentacja jest relacją kupna-sprzedaży, w której osiągnięcie sukcesu zależy od zastosowanych technik wywierania wpływu. Rozdziały szczegółowo przedstawiają wskazówki dotyczące przebiegu prezentacji, zachowania, sposobów mówienia, a nawet sylwetki i ruchów prezentującego.

Trzecia część książki, obejmująca kolejne pięć rozdziałów, traktuje o sytuacjach, jakie pojawiają się po prezentacji. Przedstawione zostały tu informacje pomocne w opanowaniu audytorium, wskazówki dotyczące prowadzenia dyskusji oraz zachowania w trakcie odpowiadania na pytania, a także reakcji na ewentualne wątpliwości odbiorców. Autorzy nie pominęli problemów, które mogą ujawnić się w sytuacjach konfliktowych, trudnych. Dlatego poruszyli zagadnienie asertywności w relacjach z odbiorcami oraz podjęli się analizy przyczyn najczęściej popełnianych błędów.

Szerokie spektrum poruszonych zagadnień czyni z książki *Prezentacja profesjonalna* uniwersalny i niezwykle pożyteczny poradnik dla szerokiego grona odbiorców – menedżerów, nauczycieli, trenerów oraz uczestników wszystkich typów kształcenia. Przemawia za tym duży udział konkretnych informacji i rad praktycznych, dotyczących na przykład wyglądu zewnętrznego, aranżacji sali, tempa mówienia, itp. W wielu fragmentach książki znajdują się zestawy ćwiczeń, jak choćby oddechowych, pomocnych w radzeniu sobie ze stresem oraz do samodzielnej pracy nad głosem. Zagadnienie mowy ciała objaśnione jest za pomocą licznych zdjęć. Czytelnik znajdzie również wiele inspirujących fragmentów na temat m.in. technik wywierania wpływu w przekazie treści, radzenia sobie z trudnymi pytaniami słuchaczy, czy też bronienia swojego terytorium psychologicznego.

Książka została opracowana przez zespół ekspertów[3], którzy znajomość tej problematyki potwierdzają swoimi osiągnięciami. Osoby te są menedżerami, wykładowcami, trenerami o uznanych w środowisku sukcesach w komunikacji interpersonalnej oraz dydaktyce, potwierdzonych najwyższymi ocenami współpracowników i słuchaczy.

Prezentacja profesjonalna to publikacja o istotnych walorach teoriopoznawczych. Potwierdza to obszerna bibliografia, która liczy sto dwadzieścia dziewięć pozycji z literatury przedmiotu. Wyważone połączenie treści teoretycznych i aspektów utylitarnych decyduje o możliwości wykorzystania tej wiedzy w różnych dziedzinach i do różnych celów, jak na przykład: prezentacji projektu, oferty handlowej, czy prowadzenia szkolenia.

[1] L. Jabłonowska, P. Wachowiak, S. Winch (red.), *Prezentacja profesjonalna. Teoria i praktyka*, Difin,Warszawa 2008, s. 22.
[2] Tamże, s. 7.
[3] Lidia Jabłonowska, Katarzyna Stoińska, Agnieszka Wojtczuk-Turek, Anna Winch, Grzegorz Myśliwiec, Marcin Szczygieł, Piotr Wachowiak i Sławomir Winch.

E-obywatel – przezwyciężanie barier

Beata Chodacka

Marek Miłosz

E-społeczeństwo i e-integracja

Internet jest dzisiaj dla wielu osób nie tylko źródłem informacji, ale i miejscem, gdzie można załatwić wiele spraw – od tych osobistych po urzędowe. Liczba usług realizowanych za pomocą tego medium rośnie z roku na rok, tworząc wirtualny świat sklepów, bibliotek, kin, urzędów pocztowych i komunikacyjnych, biur podróży, itp. W tej wirtualnej rzeczywistości funkcjonują realne osoby, zaangażowane w jego funkcjonowanie, tworzenie oraz korzystanie z jego dóbr, jakimi są informacje.

Tworzenie i przetwarzanie informacji, a nie dóbr materialnych, jest jednym z określeń społeczeństwa informacyjnego[1] (e-społeczeństwa), opartego na wiedzy, mądrości oraz nowoczesnej, ciągle rozwijającej się technologii informacyjnej. Do tego grona dołącza coraz większa rzesza osób, ale istnieje też spora grupa obywateli, którzy są zagrożeni wykluczeniem cyfrowym. Powstające rozwarstwienie społeczne wynika z informatycznego analfabetyzmu, czyli braku umiejętności posługiwania się technologiami informatycznymi.

W 2006 roku państwa Unii Europejskiej[2] podjęły działania mające przeciwdziałać wykluczeniu cyfrowemu, poprzez niwelowanie różnic pomiędzy osobami, które korzystają z internetu na co dzień a tymi, które z niego korzystać nie umieją. E-integracja – jedno ze strategicznych założeń Unii Europejskiej – ma na celu podejmowanie działań zmierzających do pomocy osobom starszym, bezrobotnym, jak też niepełnosprawnym w dostępie do sieci oraz sprawnym korzystaniu z jej usług.

Potencjalne przyczyny powstawania wykluczenia cyfrowego to przede wszystkim bariery społeczne, ale nie tylko. Mogą być nimi również warunki ekonomiczne, brak możliwości technicznych, wiek, status społeczny, niepełnosprawność, bariery mentalne, niedostatki w wykształceniu (również językowym)[3].

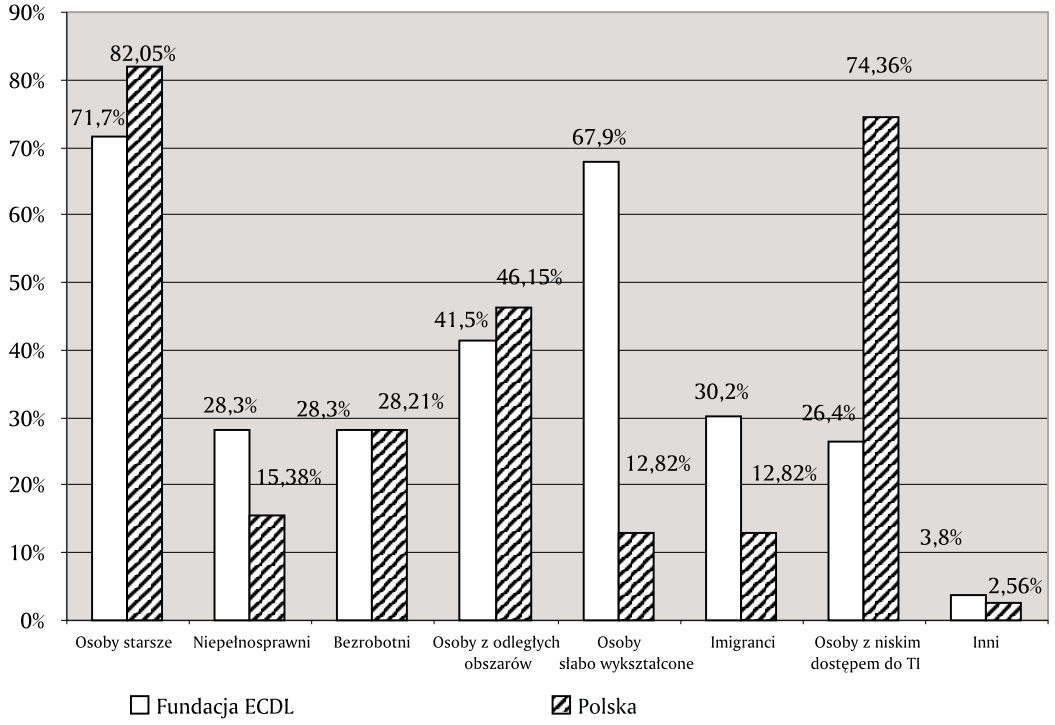
Droga do społeczeństwa informacyjnego

Początkowym zadaniem budowy społeczeństwa informacyjnego jest określenie grup osób, które są szczególnie zagrożone cyfrowym wykluczeniem oraz zdefiniowanie problemów i polityki e-integracji[4]. W tym celu Fundacja ECDL przeprowadziła badania ankietowe w 25 krajach Europy[5]. Podobne badania powtórzone zostały w Polsce[6] wśród młodzieży akademickiej. Pytania ankiet dotyczyły między innymi:

- określenia grup społecznych, które mają największe problemy z przystosowaniem się do realiów e-społeczeństwa,
- najważniejszych barier w rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

[1] R. Tadeusiewicz, *Społeczeństwo informacyjne – wizja czy rzeczywistość*, http://www.ecdl.malopolska.pl/r.tadeusiewicz.pdf, [20.03.2008].
[2] Deklaracja Ryska, 11 czerwca 2006 r., http://ec.europa.eu/information_society/events/ict_riga_2006/doc/declaration_riga.pdf, [20.03.2008].
[3] P. Szeliński, *Społeczeństwo informacyjne – o czym biblioteka XXI wieku powinna wiedzieć?*, Politechnika Łódzka, Zakład Akademickiej Sieci Bibliotecznej – Centrum Komputerowe http://eprints.rclis.org/archive/00008989/01/szeflinski1.pdf, [20.03.2008].
[4] *Brochure of European Commission Information Society and Media*, e-Inclusion, Information Society and Inclusion: Linking European Policies, 2006, http://ec.europa.eu/information_society/activities/policy_link/documents/inclusion.pdf, [20.03.2008].
[5] ECDL Foundation survey on e-Inclusion policy, 2007.
[6] E. Miłosz, M. Miłosz, *E-Inclusion Policy Survey Results: Europe vs. Poland*, Materiały Konferencji Computer Days, Wilno 2007, s. 78–85.

Rysunek 1. Osoby zagrożone wykluczeniem cyfrowym



Źródło: opracowanie własne

Grupy społeczne zagrożone cyfrowym wykluczeniem

Rezultaty badań jednoznacznie wskazują na osoby starsze, niezależnie od ich statusu zawodowego, jako grupę społeczną, która ma największe problemy z przystosowaniem się do realiów społeczeństwa informacyjnego (rys. 1).

Prawidłowość ta daje się zauważyć zarówno w Polsce (82 proc. ankietowanych), jak i w skali całej Europy (72 proc.). W naszym kraju kolejne, pod względem liczebności, grupy zagrożone wykluczeniem tworzą osoby mające słaby dostęp do technologii oraz pochodzące z obszarów wiejskich. Tymczasem badania europejskie akcentują zagrożenia dla osób o słabym wykształceniu. W Polsce zagrożenie dla osób o niskim wykształceniu i imigrantów praktycznie nie jest dostrzegane.

Bariery w budowie e-społeczeństwa

Badania europejskie (rys. 2) wykazują, że najpoważniejszą barierą w procesie budowy społeczeństwa informacyjnego jest brak umiejętności (68 proc.) oraz ignorowanie korzyści płynących z wykorzystania technologii informatycznych (62 proc.). Postawa taka wynika z niskiej świadomości tych korzyści, a więc wskazuje również na braki edukacyjne.

W Polsce za najważniejsze uważane są aspekty techniczne, a przede wszystkim ograniczony dostęp do internetu i jego wysoki koszt. Brak umiejętności i ignorowanie korzyści wskazało (w przybliżeniu) o połowę mniej respondentów (rys. 2).

E-obywatel

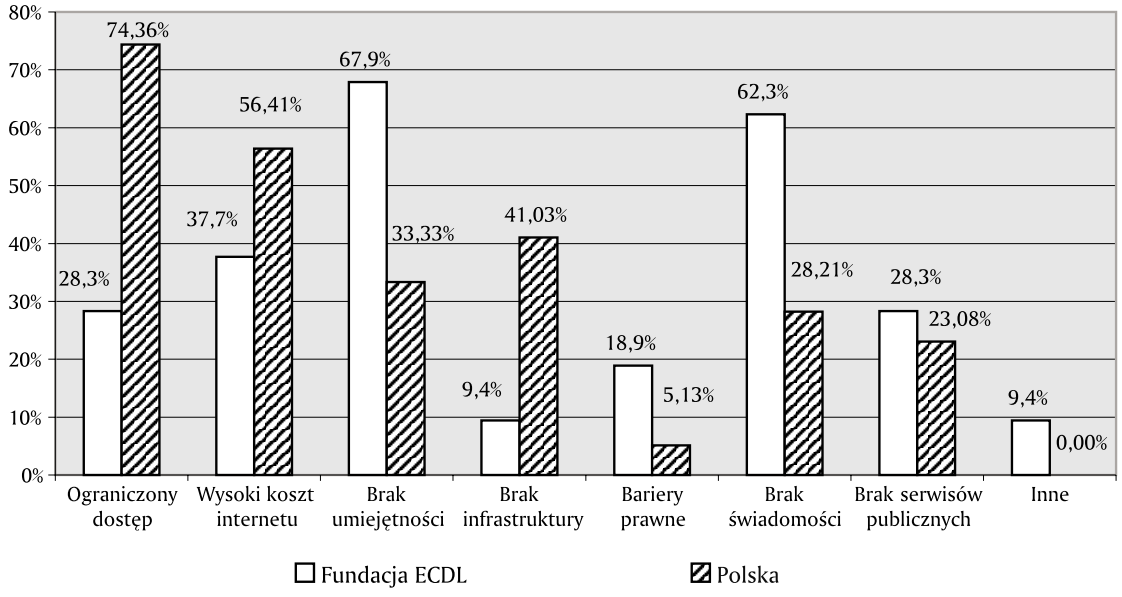
Kim jest e-obywatel? Najprościej mówiąc, to jednostka w e-społeczeństwie. Można też spojrzeć na znaczenie słowa „obywatel", które jest pojęciem związanym z funkcjonowaniem osoby w państwie i społeczeństwie. Obywatel ma prawa i obowiązki określone przez konstytucję oraz angażuje się w życie publiczne.

Życie społeczne w sposób jak najbardziej rzeczywisty przenosi się do wirtualnego świata. Nie chodzi jedynie o komunikację czy korzystanie z dostępu do informacji, ale o te e-usługi, które związane są z funkcjonowaniem obywatelskim w państwie. Bycie poza zasięgiem internetu staje się poważnym problemem.

Mimo rozwoju dostępności usług telekomunikacyjnych i sieci internetowej, istnieje spora grupa obywateli, dla których załatwianie spraw urzędowych przez internet jest bardzo trudne lub niewykonalne. Według danych UE w 2005 roku, korzystało z niego jedynie 10 proc. osób powyżej 65 roku życia[7].

[7] *Raport i2010*, First Annual Report on the European Information Society, COM (2006) 0215.

Rysunek 2. Bariery w budowie e-społeczeństwa



Źródło: opracowanie własne

E-obywatelskie możliwości

e-banki

Kilkanaście lat temu konto w banku nie było tak powszechne – funkcjonowaliśmy z „wypłatą w ręku" schowaną później do szuflady czy pod pościel w szafie. Stopniowo w zakładach pracy powstał nakaz założenia kont bankowych i zaniechano wypłacania pensji w gotówce – rozpoczęła się „era przelewów". Od książeczek czekowych, poprzez karty bankomatowe i kredytowe, banki rozwinęły możliwość e-obsługi. Dzisiaj duża część społeczeństwa korzysta z e-banku, nie wychodząc z domu – wygoda stałego dostępu i samodzielnego zarządzania własnymi środkami finansowymi stała się codziennością.

e-sklepy i aukcje internetowe

Elektroniczny przepływ pieniędzy przez karty kredytowe otworzył możliwość e-konsumpcji, czyli wszelkiego rodzaju sprzedaży i kupna towarów oraz usług za pośrednictwem internetu. Wirtualne sklepy oferują wszystkie możliwe produkty – od najbardziej ekskluzywnych po codzienne zakupy spożywcze w regionalnych sklepach. Oddzielną społeczność w sieci tworzą uczestnicy aukcji internetowych, takich jak Allegro czy eBay. Dla części użytkowników jest to miejsce pracy, gdzie mogą sprzedać własne wyroby lub prowadzić działalność handlową. Jak wynika z sondaży, Polacy odważnie robią zakupy przez internet. Aż 66 proc. badanych przez firmę Gemius skorzystało z oferty, o której usłyszeli właśnie dzięki sieci.

e-urząd

Wielu obywateli czeka z niecierpliwością na wprowadzenie elektronicznej obsługi w urzędach. E-podpis, którego wdrożenie w życie w Polsce zostało przesunięte, będzie otwarciem zupełnie nowej epoki. Choć są miejsca, gdzie już można z niego korzystać – tak jest np. w Urzędzie Miejskim w Kaliszu Pomorskim[8] oraz w Bydgoszczy. Na stronach wielu urzędów można pobrać formularze, otrzymać pełną informację o sposobie wypełniania wniosku, a nawet porozumieć się elektronicznie z urzędnikiem. W Warszawie działa już eWOM – elektroniczny Wydział Obsługi Mieszkańców. Na stronie, poza informacją o godzinach pracy urzędów, są dostępne formularze, wnioski do składania online (rejestracja firmy, samochodu) oraz bazy danych.

Można oczekiwać, iż w najbliższych latach nastąpi dynamiczny rozwój e-urzędów obsługujących obywateli. Już pod koniec 2008 roku planowana jest elektroniczna obsługa wydawania takich dokumentów, jak dowody osobiste i paszporty oraz składanie zeznań podatkowych.

e-zdrowie

W tym samym czasie (do końca roku 2008) planowane jest usprawnienie obsługi pacjenta w polskiej służbie zdrowia. Przede wszystkim zostanie wprowadzona zdalna rejestracja na badania i wizyty lekarskie. Będzie też możliwy szerszy dostęp do informacji o terminach (łącznie z funkcją przypominania o terminie), o zmianach oraz rezygnacji z usługi medycznej. Rozwiązania takie stosują już z powodzeniem prywatne firmy świadczące usługi medyczne. Również w śląskim oddziale NFZ już od kilku lat obowiązuje elektro-

[8] Urząd Miejski w Kaliszu Pomorskim, http://eboi.kaliszpom.pl, [20.03.2008].

niczna karta ubezpieczenia zdrowotnego – zamiast książeczki ubezpieczeniowej. Pacjent, przychodząc do poradni, podaje kartę, która służy do autoryzacji świadczeń medycznych. Wprowadzenie takich kart na terenie całego kraju nastąpi niebawem, tymczasem już przyzwyczailiśmy się do elektronicznej obsługi w aptece. Dzięki czytnikom recept trudniej o nadużycia w tej dziedzinie, a wprowadzenie kart może całkiem wyeliminować papierowe recepty.

e-turystyka

W wielu krajach obywatele obsługiwani są elektronicznie (rys. 3.) – zaczynając od możliwości składania formularzy (np. wniosków wizowych do USA[9]) po kontrolę paszportową bez udziału człowieka (np. na lotnisku o'Hare w Chicago[10]). Elektroniczna obsługa turystów jest jednym z elementów rozwijającej się e-turystyki. Internet otwiera nam nie tylko możliwość podróżowania po całym świecie, ale i korzystania z ofert zagranicznych biur podróży, często sporo tańszych niż krajowe.

Rysunek 3. Rezultat automatycznej kontroli paszportowej

Popularność e-wakacji cały czas rośnie. Połowa Polaków poszukuje w sieci informacji o miejscach wypoczynku, a aż jedna trzecia uważa je za najbardziej wiarygodne źródło. Biura podróży prezentują na stronach oferty wycieczek i urlopów. Obecnie około 5 proc. Polaków, jak podaje „Rzeczpospolita"[11], kupuje wycieczki właśnie w ten sposób. Spowodowało to w ostatnich latach rozwój e-biur podróży, które sprzedają wycieczki równolegle w sieci oraz w tradycyjnych biurach (Itaka, Rainbow Tours, Triada). Agencje turystyczne, takie jak Wakacje.pl, Traveliada.pl i Easygo.pl prowadzą sprzedaż wyłącznie przez internet. Biura mają mniejsze koszty utrzymania niż tradycyjne i często dzięki temu tańszą propozycję wypoczynku.

e-praca

Poszukiwanie pracy przez internet jest dziś częstym zjawiskiem. Istnieje wiele portali pomagających w znalezieniu pracy zarówno dla wysokiej klasy specjalistów, jak i tzw. „szarej strefy". Strony pomagające w znalezieniu zatrudnienia posiadają wzorce i poradniki dotyczące koniecznych dokumentów, proponują krótkie kursy z zakresu pierwszych kroków w poszukiwaniu pracy (np. rozmowy kwalifikacyjnej), oferują pośrednictwo w znalezieniu pracy czy pracownika. Internet to również możliwość podjęcia e-pracy – bez wychodzenia z domu. Telepraca doczekała się w polskim sejmie szczegółowych zasad określających jej ramy i reguły poprzez nowelizację Kodeksu pracy[12]. Uregulowanie tej formy aktywności zawodowej odrębnymi przepisami ułatwia pracodawcom zatrudnianie telepracowników i stwarza możliwość obniżenia kosztów związanych z organizowaniem miejsca pracy. Osoby zatrudnione mogą natomiast wykonywać swoją pracę w domu, uzyskując równocześnie prawo do ubezpieczenia i świadczeń socjalnych. Są to głównie pracownicy sektora usług finansowych, graficy komputerowi, księgowi, prawnicy, konsultanci, programiści, architekci, dziennikarze i tłumacze. Taka forma zatrudnienia pozwala także na większą aktywizację zawodową osób niepełnosprawnych, mieszkańców terenów wiejskich czy młodych matek.

e-learning

W ostatnich latach bardzo dynamicznie rozwija się również e-learning. Jak pokazuje praktyka, już na poziomie gimnazjum udostępniane są w internecie dodatkowe ćwiczenia, które uczniowie wykorzystują zarówno podczas lekcji, jak i w domu (w ramach pracy własnej) i które mogą skutecznie wspierać tradycyjne nauczanie. Takie wzbogacenie procesu nauczania jest przez uczniów odbierane bardzo entuzjastycznie i ma wiele zalet (nadrabianie zaległości w przypadku nieobecności, poszerzenie programu nauczania dla uczniów zdolnych, większa indywidualizacja, możliwość konsultacji i kontaktu z nauczycielem poza salą lekcyjną). Im wyższy poziom kształcenia, tym większe zastosowanie tej formy nauczania. Wiele wyższych uczelni prowadzi część kursów dla studentów na platformach e-learningowych.

Obecnie w Polsce organizowane są studia podyplomowe przygotowujące nauczycieli do kształcenia na odległość. Zajęcia w 70 proc. odbywają się zdalnie (uczestniczy w nich około 1200 osób) i obejmują swoim zasięgiem prawie całą Polskę (projekt realizowany jest przez: Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Wrocławski, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Uniwersytet im. Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Uniwersytet im. Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu).

[9] Elektroniczne formularze wniosków wizowych http://evisaforms.state.gov/instructions_Polish.asp.
[10] Film instruktażowy elektronicznej kontroli paszportowej, http://www.dhs.gov/xlibrary/multimedia/usvisit/USVisit_Polish-High.wmv, [20.03.2008].
[11] J. Cabaj, *Jak wycieczka, to tylko z Internetu*, „Rzeczpospolita" 2007, nr 5/02.
[12] Materiał porównawczy do Ustawy z dnia 24 sierpnia 2007 r. – o zmianie ustawy, Kodeksu pracy oraz niektórych innych ustaw http://www.senat.gov.pl/k6/dok/opinia/2007/038/m/509.pdf, [20.03.2008].

Standard kształcenia e-obywateli w Polsce

Poza rozwijaniem dostępności e-usług, równie ważne jest kształcenie społeczeństwa w kierunku technologii informacyjnych. Alfabetyzacja informatyczna osób, które należą do grup zagrożonych wykluczeniem cyfrowym to wyzwanie dla nauczycieli na szczeblu kształcenia dorosłych oraz kadr administracji publicznej.

Polskie Towarzystwo Informatyczne wdraża w Polsce Europejski Certyfikat Umiejętności Komputerowych (ECDL, *European Computer Driving Licence*), który – na poziomie średniozaawansowanym – potwierdzony jest niezależnymi i rzetelnymi egzaminami z dziedzin aktywności komputerowej: podstaw technik informatycznych, użytkowania komputera, edytorów tekstu, arkuszy kalkulacyjnych, baz danych, grafiki menadżerskiej i prezentacyjnej oraz usług w sieciach komputerowych. Certyfikat ECDL zdobyło do chwili obecnej ponad 7,5 mln obywateli Europy. Stanowi to ponad 1 proc. całej populacji. Program ECDL stał się także standardem nauczania technologii informacyjnych na większości kierunków studiów wyższych w Polsce. Najnowsze standardy kształcenia[13] wymagają bowiem wprowadzenia treści programowych ECDL na pierwszym roku studiów. Poza tym umożliwiają zwolnienie z zajęć z technologii informacyjnych studentów, którzy posiadają już certyfikat ECDL.

W związku z tym wielu nauczycieli realizuje program informatyki w gimnazjum czy szkole średniej w oparciu o sylabus ECDL, stwarzając uczniom możliwość zdobycia certyfikatu. W ciągu trzech lat uczniowie potrafią swobodnie opanować materiał przewidziany w certyfikacji. Mają przy tym większą motywację do nauki.

Średniozaawansowany poziom standardu ECDL jest jednak zbyt wysoki i często niepotrzebny dla osób najbardziej zagrożonych cyfrowym wykluczeniem, a więc osób starszych. By móc skorzystać z przedstawionych wcześniej e-usług, wymagane są prostsze umiejętności – bardziej ukierunkowane na tzw. e-uczestnictwo. Wprowadza je i standaryzuje certyfikat ECDL e-Citizen. Obejmuje on trzy bloki umiejętności[14]:

- umiejętności podstawowe – podstawy obsługi komputera, pracy w systemie operacyjnym, zarządzania plikami i folderami, a także wykorzystania prostych programów (edytora tekstu), przeglądarki internetowej i poczty elektronicznej;
- wyszukanie informacji – umiejętność korzystania z wyszukiwarek sieciowych, kopiowanie danych z internetu, świadomość zagrożeń oraz dostęp do różnych serwisów (od informacyjnych, poprzez edukacyjne, aż do e-biznesowych);
- e-uczestnictwo – umiejętność wykorzystania serwisów online w różnych obszarach.

ECDL e-Citizen wyznacza poziom niezbędnych umiejętności każdego e-obywatela, ale też urzędnika, pracownika administracyjnego służby zdrowia czy oświaty, nauczyciela oraz ucznia. Jest przy tym jedynym faktycznie istniejącym w Polsce standardem edukacji e-obywatela.

Podsumowanie

W Polsce istnieje duża grupa osób zagrożonych e-wykluczeniem. Co więcej, ich grono poszerza się, ze względu na narastający proces starzenia się społeczeństwa. Edukacja i jej standardy są w stanie włączyć te osoby do e-społeczeństwa i zlikwidować bariery cyfrowe. Należy się spodziewać intensywnego rozwoju zastosowania standardu ECDL e-Citizen do aktywizacji procesów edukacyjnych przyszłych e-obywateli.

Beata Chodacka jest nauczycielem informatyki w Gimnazjum nr 16 w Krakowie. Opracowała autorski program nauczania informatyki dla klas 1–3 gimnazjum, przygotowujący do zdobycia certyfikatu ECDL. Od roku współpracuje z Centrum e-Learningu przy AGH. Jest współzałożycielem Akademii Komputerowych Umiejętności, gdzie opracowała autorskie programy zajęć komputerowych dla dzieci i młodzieży Komputerowe Rodeo oraz Forum Komputerowe. Jest również egzaminatorem ECDL, ECDL-Advanced oraz dyrektorem Krakowskiego Centrum Egzaminacyjnego ECDL.

Marek Miłosz jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym Instytutu Informatyki Politechniki Lubelskiej. Od 1997 roku jest z ramienia Polskiego Towarzystwa Informatycznego Ogólnopolskim Koordynatorem ECDL. Zajmuje się problemami projektowania, programowania i wdrażania systemów informatycznych, optymalizacją, symulacją procesów i ogólnie pojętymi inżynierskimi zastosowaniami informatyki. Jest autorem, współautorem lub redaktorem ponad 350 publikacji naukowych i dydaktycznych (w tym 35 książek) oraz 30 prac naukowo-badawczych i wdrożeniowych z zakresu zastosowań informatyki. Prowadzi zajęcia dydaktyczne z podstaw informatyki, narzędzi informatycznych w rachunkowości i zarządzaniu, inżynierii oprogramowania, zarządzania projektami, sztucznej inteligencji i symulacji procesów. Kieruje zespołami realizującymi i wdrażającymi systemu informatyczne.

[13] Rozporządzenie MNiSW z dnia 12 lipca 2007 r., http://www.bip.nauka.gov.pl/_gAllery/26/29/2629/20070712_rozporzadzenie_standardy_ksztalcenia.pdf, [20.03.2008].
[14] www.ecdl.com.pl, [20.03.2008].

Badanie *eye tracking* – jak zwiększać czytelność tekstu w internecie

Wojciech Chojnacki

Obserwacje działań użytkowników internetu pokazują, że większość czasu spędzają oni, przeszukując wzrokiem tekst stron w celu odnalezienia określonych informacji. Zdając sobie sprawę, że tekst na ekranie czytamy około 20 proc. wolniej niż tekst drukowany, można zauważyć, że odpowiednie zabiegi w stronę czytelności mogą mieć niebagatelne znaczenie dla ergonomii strony internetowej. Badanie eye trackingowe przeprowadzone przez agencję e-biznesową Symetria miało za zadanie sprawdzić, które z metod formatowania tekstu wpływają na łatwość odszukiwania w nim kluczowych informacji. Niektóre z wyników zaskakują i stawiają pod znakiem zapytania pewne konwencje.

Uznane zasady czytelności

Specjaliści w badaniu ergonomii od dawna powtarzają, że czytanie informacji z ekranu komputera różni się znacznie od czytania z kartki papieru. Do tej pory powstały już dość szczegółowe reguły czytelności, które są rekomendowane np. do pisania tekstów dla stron internetowych. Wpływają one przede wszystkim na użyteczność stron o dużej zawartości tekstu, takich jak artykuły, opisy czy regulaminy.

Podczas przygotowywania badania *eye trackingowego*, część zasad pisania dla internetu uznano za dobrą praktykę i wykorzystano, by zbadać inne metody. Jako założenia właściwego formatowania tekstu w sieci przyjęto:

- ograniczoną liczbę znaków w wersie (70–80 znaków),
- fakt wyróżniania odnośników z tekstu (choć było to realizowane różnymi metodami),
- stosowanie wystarczająco dużej czcionki.

Optymalna liczba znaków w linii nie jest w literaturze ustalona jednoznacznie. Światowe badania dowodzą, że o ile użytkownicy czytają najszybciej w przypadku długich linii (75–100 znaków), to preferują jednak krótsze wersy (nawet do 50 znaków)[1]. Pojawia się tu, spotykany w badaniach User Experience, dysonans między wydajnością a zadowoleniem. Na potrzeby przeprowadzanej obserwacji użyto linii pośredniej długości.

Wyróżnianie odnośników w tekście jest problemem, którego twórcy serwisów są coraz bardziej świadomi. Rekomendacja utrzymywania stałego i odróżniającego formatowania hiperłączy właściwie nie znajduje kontrargumentów, zważywszy, że w wielu serwisach odnośniki w treści są głównym narzędziem nawigacji. Nawet badania bez użycia *eye trackingu* pokazują, że szukanie niewyróżnionego odnośnika wymaga żmudnego procesu wskazywania kolejnych fragmentów tekstu kursorem myszy w nadziei natrafienia na aktywny element. Trwają jednak spory, jak najlepiej wyróżniać odnośnik i to właśnie stało się jednym z zagadnień badania.

Wielkość czcionki ma bezpośredni wpływ na czytelność tekstu, pozostając jednocześnie w powiązaniu z liczbą znaków w linii. Dobrą praktyką jest używanie relatywnej wielkości czcionki, która oznacza elastyczność i pozwala na jej dostosowywanie do aktualnej rozdzielczości ekranu użytkownika. Na potrzeby badania wielkość czcionki została zdefiniowana w szablonie CSS jako „small", co spowodowało jej wyświetlanie w tej samej wielkości, jak jest w popularnej Wikipedii.

Dzięki zastosowaniu powyższych zasad otrzymano czytelny pod wymienionymi względami materiał badawczy, dzięki czemu możliwe było naniesienie na niego zmian w zakresie zagadnień, które wybrano do badania.

Metoda badawcza

Wykorzystując *eye tracking* w ramach badania, sprawdzono, jak różne metody formatowania tekstu wpływają na łatwość odnajdowania w nim informacji. Przy udziale dwunastu użytkowników przetestowano efekty używania w tekście takich zabiegów, jak:

- tytuły i śródtytuły,
- wypunktowane listy,
- podkreślone odnośniki.

[1] *Research-based web design & usability guidelines*, U.S. Department of Health and Human Services, Waszyngton 2006, s. 56.

Zadaniem dla uczestników było odnalezienie wysokości kosztu wysyłki w obrębie stron informacyjnych hipotetycznego sklepu internetowego. W celach badawczych zachowano maksymalną surowość przygotowanych stron – składały się one prawie wyłącznie z odpowiednio sformatowanego tekstu. Z uwagi na chęć zachowania prostoty, styl graficzny stron był wzorowany na Wikipedii.

Scenariusz badania zakładał, że użytkownicy na pierwszej odwiedzanej stronie powinni kliknąć w tekście odnośnik „Koszty wysyłki", a następnie odnaleźć szukaną wartość na kolejnej stronie. Wszyscy użytkownicy widzieli tę samą, ale różnie sformatowaną treść.

Uzyskane wyniki częściowo potwierdzają testowane zasady, lecz również zaskakują. O ile potwierdziła się wartość wypunktowanych list i tytułów, mało definitywne są wskazania na temat sposobu oznaczania odnośników. Szczególnie ciekawe wnioski dotyczyły stosowania śródtytułów.

Tytuł strony kołem ratunkowym

Tytułowanie dokumentów, czyli praktyka znana w świecie rzeczywistym właściwie od setek lat, w internecie bywa czasem świadomie lub nieświadomie pomijana. Twórcy witryn uznają, że logotyp serwisu i oznaczenia głównej nawigacji wystarczą do zorientowania się w położeniu w serwisie i rezygnują z podawania nazwy aktualnie odwiedzanej strony. Wydaje się, że motywacją do takiego działania jest to, aby właściwa treść strony pojawiała się wyżej, zamiast mało przydatnego elementu. Czy tytuł można jednak uznać za mało przydatny element? (rys. 1).

Taki stan rzeczy istnieje jednak pod warunkiem, że użytkownik faktycznie znajduje to, czego szukał. Jeden z badanych, którzy spojrzeli na tytuł na drugiej stronie, uczynił to dopiero po chwili zapoznawania się z tekstem, nie znajdując szukanej informacji. Tytuł posłużył więc jako sposób upewnienia się, czy nie nastąpiła pomyłka w nawigacji. Gdyby go nie było, istnieje duża szansa, że użytkownik uciekłby ze strony i szukał gdzie indziej.

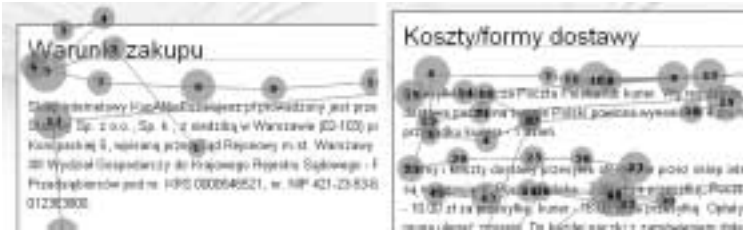
Można stwierdzić, że tytuły są tym bardziej przydatne, im bardziej zdezorientowany czuje się użytkownik. Przy płynnych przejściach od strony do strony i doskonałej interakcji, ich wartość znacznie maleje. Pozostaje jednak pytanie czy jakikolwiek twórca serwisu może być pewny, że interakcja przebiega tak pomyślnie.

Wypunktowane listy znacznie ułatwiają szukanie informacji

Specjaliści ds. użyteczności często rekomendują użycie wypunktowanych list wymienianych elementów zamiast układania długich, rozbudowanych zdań. Z drugiej strony logika mogłaby podpowiadać, że książkowy sposób formatowania tekstu w postaci ciągłych paragrafów gwarantuje pełne wykorzystanie dostępnego miejsca przez fragment tekstu, podczas gdy wypunktowania mogą prowadzić do wydłużania strony z tekstem, a w wyniku powodować utrudnienia w przeglądaniu (rys. 2).

W celu rozstrzygnięcia tej kwestii (w ramach badania) informacja o koszcie wysyłki została części użytkowników przedstawiona w postaci zdania umieszczonego w tekście, a części w postaci wypunktowanej listy.

Rysunek 1. Często zauważany tytuł na stronie rozpoczynającej badanie oraz ignorowany na następnej

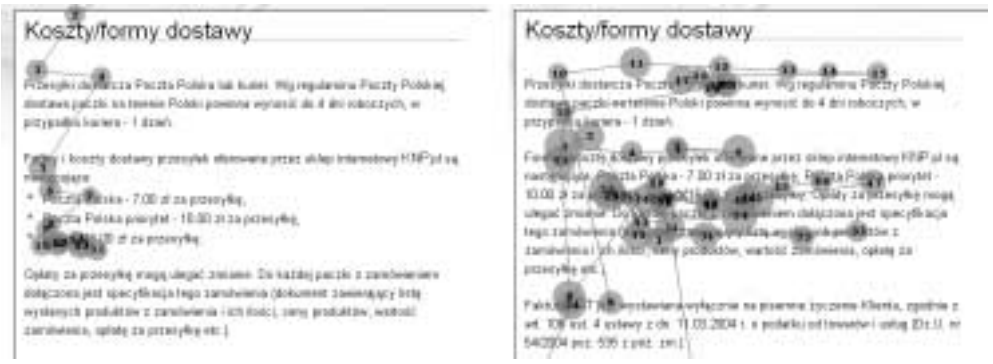


Źródło: opracowanie własne

W trakcie badania sprawdzono, czy użytkownicy faktycznie korzystali z tytułów stron, patrząc na nie. Okazuje się, że tytuły nadawane stronom są szczególnie przydatne przy wejściu na pierwszą stronę serwisu i pozwalają zorientować się w aktualnym położeniu. Tylko jeden użytkownik nie spojrzał na tytuł pierwszej wyświetlonej strony. Pozostałe osoby zawsze jedno z pierwszych spojrzeń kierowały właśnie na tytuł. Inna sytuacja miała miejsce po kliknięciu na odnośnik i przejściu na kolejną stronę – jedynie trzy osoby zauważyły na niej tytuł. Można tu zauważyć typowy ciąg myślenia: skoro kliknąłem na odnośnik, to wiem gdzie przeszedłem i nie muszę się o tym upewniać.

Powyższa różnica sposobu prezentacji miała potężny efekt dla wydajności. Użytkownicy odnajdywali właściwą liczbę średnio ponad 60 proc. szybciej, gdy znajdowała się ona jako jeden z punktów listy, niż gdy była ukryta w tekście. Ponadto, potrzebowali do tego ponad dwa razy mniej zatrzymań wzroku na stronie. Zauważali to również sami użytkownicy w komentarzach po badaniu. Czytelność, jaką uzyskuje tekst po rozbiciu go do postaci listy, przeważała nad ewentualnymi minusami. Użytkownikom, zmuszonym do odszukiwania informacji w treści akapitu, zdarzało się ją przeoczyć, czego nie odnotowano w bardziej czytelnej wersji tekstu.

Rysunek 2. Szybkie odnalezienie szukanej informacji na liście (po lewej) oraz długie poszukiwania w zbitym tekście (po prawej)



Źródło: opracowanie własne

Podkreślanie linków nie ma wpływu na wydajność

Najczęściej stosowanym sposobem wyróżnienia odnośników jest kolor, wciąż trwają jednak spory, czy takie działanie jest wystarczające. Orędownicy dostępności i badacze ergonomii silnie popierają dodatkowo podkreślenie jako sposób przyjęty przez lata w internecie i wzmacniający dostępność serwisu[2]. Z kolei graficy i eksperci z dziedziny typografii wskazują na negatywne estetyczne konsekwencje podkreśleń, szczególnie w przypadku stron bogatych w odnośniki.

Badanie Symetrii nie podważyło, ale i nie potwierdziło znaczenia podkreśleń dla łatwości odnajdowania wzrokiem odnośników w tekście. W obu przypadkach potrzebny czas i liczba zatrzymań wzroku na stronie była podobna, co oznacza, że kolor był wystarczającym sposobem wyróżnienia odnośnika.

Trzeba tu jednak zaznaczyć dwa ważne fakty. Badane strony były wyjątkowo oszczędne w kolory, co sprawiało, że odnośniki wyraźnie odróżniały się od reszty elementów – w przypadku większego zastosowania barw sytuacja mogłaby się diametralnie zmienić. Szczególnie problematyczne są tu sytuacje, kiedy kolor użyty dla oznaczania odnośników pojawia się na stronach również w innym kontekście, tracąc tym samym swój jednoznaczny charakter.

Jako drugie zastrzeżenie należy przypomnieć jedną z głównych zasad dostępności treści w internecie, mówiącą, że błędem jest poleganie tylko na kolorze przy przekazywaniu informacji[3]. Podkreślenia odnośników pokazują więc prawdziwą wartość w przypadku osób z trudnościami rozróżniania kolorów, które w przeciwnym razie nie byłyby w stanie ich dostrzec. Stosowanie podkreśleń wpływa więc na poprawę dostępności serwisu. Twórcy, dla których dostępność jest celem nadrzędnym, powinni zdecydowanie je wykorzystywać.

Śródtytuły w tekście – utrudnienie czy zachęta do czytania?

Zadaniem śródtytułów w dłuższym tekście jest dzielenie go na mniejsze fragmenty i skuteczne informowanie użytkownika, o czym mówi każdy z nich. Z opracowań tematu wynika, że dzięki nim „ściana tekstu" zmienia się w ustrukturyzowany dokument, dzięki któremu szybciej i łatwiej można odnajdować potrzebne informacje[4].

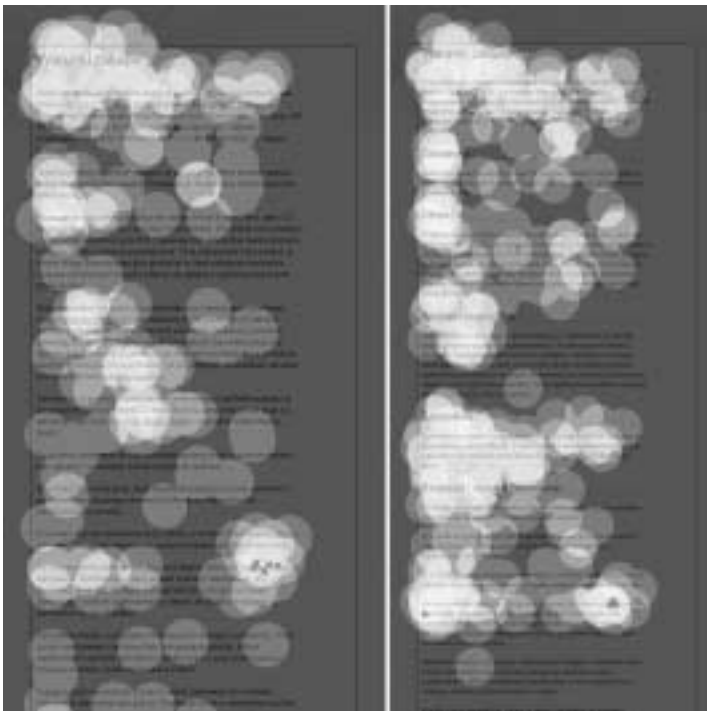
Paradoksalnie, analiza wyników badania wskazała rzecz przeciwną. Użytkownicy, którzy widzieli tekst opisany przy pomocy śródtytułów, spędzali na szukaniu w nim właściwego odnośnika więcej czasu i dokładniej mu się przyglądali.

Ten problem ma swoje wytłumaczenie. Widząc nieopisany, długi tekst, badani nie próbowali się z nim zapoznawać, a jedynie przewijali go szybko, zdając się na przypadkowe odnalezienie informacji. Sytuacja była inna, gdy widoczne były śródtytuły – użytkownicy instynktownie oceniali, że warto się z nimi zapoznać, a na dodatek dokładniej wczytywali się w te fragmenty tekstu, które wydawały się mieć związek z tematem. W rezultacie docierali do wyróżnionego odnośnika nieco wolniej, ale pewniej niż pozostali (rys. 3).

Wniosek jest następujący: wiedząc, jakie informacje na stronie są najważniejsze dla użytkowników, można je po prostu wyraźnie wyeksponować i liczyć, że użytkownicy do nich trafią. W przypadku bardziej skomplikowanych stron warto jednak zastosować śródtytuły i kierować użytkowników krok po kroku do celu (rys. 4).

[2] J. Nielsen, *Alertbox: Design Guidelines for visualizing links*, www.useit.com/alertbox/20040510.html, [10.03.2008].
[3] W. Chisholm, G. Vanderheiden, I. Jacobs, *Web Content Accessibility Guidelines 1.0,* www.w3.org/TR/WCAG10/#gl-color, [10.03.2008].
[4] *Research-based web design & usability guidelines*, U.S. Department of Health and Human Services, Waszyngton 2006, s. 79.

Rysunek 3. Chaotyczne, pojedyncze spojrzenia w przypadku braku śródtytułów (przykład po lewej) oraz bardziej systematyczny sposób czytania (po prawej)



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 4. Ścieżka wzroku użytkownika śledzącego kolejne śródtytuły

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie przyniosło interesujące, choć nie zawsze definitywne wnioski na temat zapoznawania się z tekstem przez użytkowników internetu. Podkreślanie odnośników i stosowanie śródtytułów w przyjętych w badaniu warunkach nie przyniosło poprawy prędkości odszukiwania informacji, choć obie te metody mają inne zalety. Z kolei używanie wypunktowań przyspiesza przeglądanie informacji, jednak ich nagminne stosowanie może zniwelować efekt. Potwierdza to fakt, że w tak złożonych dziedzinach nauki, jak kognitywistyka czy ergonomia, rzadko można mówić o prawach absolutnych – każda decyzja dotycząca formowania interfejsu i przekazu powinna być podejmowana po zbilansowaniu korzyści i strat.

Bibliografia

Research-based web design & usability guidelines, U.S. Department of Health and Human Services, Waszyngton 2006.

Autor jest absolwentem specjalności Elektroniczny Biznes na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, gdzie obronił pracę magisterską *Ensuring website usability through design process*. Nad zagadnieniem użyteczności WWW pracuje w agencji e-biznesowej Symetria, projektując serwisy internetowe i prowadząc badania z użyciem *eye trackingu*.

Netografia

J. Nielsen, *Alertbox: Design Guidelines for visualizing links*, www.useit.com/alertbox/20040510.html, [10.03.2008].

W. Chisholm, G. Vanderheiden, I. Jacobs, *Web Content Accessibility Guidelines 1.0,* www.w3.org/TR/WCAG10/#gl-color, [10.03.2008].

POLECAMY

IndexCopernicus International

IndexCopernicus to ekskluzywny serwis społecznościowy przeznaczony dla naukowców założony przez dr. Marka Graczyńskiego. Narzędzie pomaga w znalezieniu osób o podobnych zainteresowaniach badawczych, wspiera i promuje łączenie się w wirtualne grupy, które mogą wspólnie – w środowisku międzynarodowym – pracować nad projektami. Serwis ma już 300 tysięcy użytkowników, w tym 2,5 tysiąca Polaków. Aby zarejestrować się do niego, należy przejść ścisłą weryfikację, w czasie której oceniana jest działalność badawcza, akademicka oraz administracyjna potencjalnego członka społeczności.
Więcej informacji na: **http://www.cisi.org**

Edukacja w służbie marketingu,
czyli jak nauczyć klienta mądrego kupowania, wykorzystując internet jako medium

Piotr Lewandowski, Tomasz Chudak

Czy sztuką było wynalezienie koła? Z pewnością, szczególnie z perspektywy XXI wieku, kiedy to wynalazczość sprowadza się do tworzenia nowych kombinacji z tego, co już istnieje, a pomysły proste i innowacyjne zarazem są bardzo atrakcyjne rynkowo. Podczas gdy sztuką można było nazwać wynalezienie koła, już sama jego produkcja nie napotykała na znaczące przeszkody. Można powiedzieć, że i z popytem nie było większego problemu – wystarczy rozejrzeć się dookoła. Wniosek zatem jest następujący – nawet jeżeli dany produkt czy usługa rewolucjonizują rynek, to szybko przestają być definiowane jako wynalazek. Dzieje się tak między innymi dzięki szybko rosnącemu poczuciu identyfikacji z wynalazkiem, który wznieca w nas podświadome przekonanie o jego współautorstwie. Czy ktoś z nas myśli z wdzięcznością o Grahamie Bellu, podczas rozmowy telefonicznej z niewidzianym od lat przyjacielem? Wręcz przeciwnie, telefon pojmowany jest jako własność społeczna, a w dobie telefonii komórkowej jako rzecz, bez której nie możemy prawidłowo funkcjonować.

Równie nieistotny – z punktu widzenia zapadania w świadomość ludzką – jest sam proces produkcji. Polega on bowiem na [...] *użytkowaniu różnego rodzaju surowców, materiałów, wyposażenia technicznego oraz usług dla wytwarzania produktów zaspakajających potrzeby i wymagania nabywców*[1]. Jest to trafna definicja, jednak nie ma ona przełożenia na postrzeganie produktu. Czy komuś, oprócz małych dzieci i wynalazców z powołania, przychodzi do głowy pytanie: skąd wzięła się mysz komputerowa, jak i przez kogo została wyprodukowana i czy zachodzi związek słowotwórczy między myszką a m@łpą?

Co więcej, gotowy do sprzedaży produkt nie jest tym, co ma dla nas realną wartość, pomimo faktu, że ktoś w sklepie przykleił do niego cenę i położył na półce. Zgodnie z prawami gospodarki rynkowej, [...] *konsumenci będą faworyzować te produkty, które są szeroko dostępne i mają niską cenę*[2]. Zgadza się, ale pod jednym wszakże warunkiem – dowiedzą się oni, że dany produkt w ogóle istnieje i wyłowią go z konsumpcyjnego chaosu. Ludzie żyjący w latach 70. minionego wieku, w warunkach socjalistycznej gospodarki niedoboru[3], nie stali przed dylematami podejmowania konsumenckich decyzji. Kupowali wszystko i w ciemno. Obecnie, w obliczu uginających się pod ciężarem półek w centrach handlowych, wybór jest podstawowym problemem, a gospodarka niedoboru przeskakuje o dwa stopnie w ewolucji gospodarczej (pomijając utopijne zrównoważenie podaży i popytu) i wskakuje na zasłużone miejsce na grzbiecie kozy Amaltei. W dzisiejszych czasach nie sztuką jest wymyślić czy wyprodukować, sztuką jest dobrze sprzedać i nakłonić klienta, by przez długi czas pozostał wierny swojemu wyborowi.

Do złamanego rogu kozy Amaltei zmuszani jesteśmy zaglądać każdego dnia. Co tam widzimy? Chaos, nadmiar, obfitość, oszałamiający melanż form i kolorów. Co gorsza, firmy przykładają róg do ust i wykrzykują nam prosto do ucha: *U nas najtaniej! Najnowsza oferta! Mega promocja! Nie dla idiotów!* W tym bałaganie komunikacyjnym zamykamy oczy i – w warunkach zróżnicowanej oferty – dokonujemy nie do końca świadomego wyboru, wskazując „chyba najlepszy" odtwarzacz mp3 czy aparat cyfrowy. Paradoksalnie, w erze nadmiaru często zachowujemy się podobnie, jak zachowywały się 20–30 lat temu osoby w obliczu niedoboru.

Opisanej powyżej sytuacji winien jest szum informacyjny towarzyszący takim zjawiskom, jak wybory parlamentarne czy marketing. W warunkach rynkowych XXI wieku czytelność funkcjonalna produktu jest skutecznie zacierana, co wbrew pozorom nie uprzykrza życia tylko nam – konsumentom. W warunkach wszechobecnego szumu coraz większym wyzwaniem dla firm staje się pozyskanie klienta. Dodatkowo

[1] T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Placet, Warszawa 1998.
[2] P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994.
[3] Pojęcia tego po raz pierwszy, w kontekście przemian ustrojowych i gospodarczych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, użył ekonomista węgierski J. Kornai, słynny na całym świecie dzięki wydanej w 1980 r. książce *Economics of shortage*. Polskie wydanie: *Niedobór w gospodarce*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.

proces ten komplikuje się w obliczu wielowymiarowości nałożonych na siebie kanałów komunikacyjnych (czego przykładem jest internet).

Umberto Eco[4] zauważa, że poprzez nałożenie na siebie zanieczyszczonych szumem kanałów komunikacyjnych, tworzy się tzw. „biały szum komunikacyjny"[5], obserwowany także w akustyce i optyce[6]. Szukając „białego szumu" w obrębie kanałów komunikacyjnych, na pewnym etapie naszej wędrówki stajemy na środku wielkiego korytarza z niezliczoną liczbą drzwi. Na każdym ze skrzydeł widnieje tabliczka: prasa, telewizja, radio, kino, teatr, ulica, sztuka, kultura, biologia, chemia, historia, matematyka, językoznawstwo… Za tymi drzwiami znajdują się kolejne korytarze z przytłaczającą liczbą wejść. Po otwarciu pierwszych drzwi, wpadamy w wir. Nie jest to jednak „biały szum" – co najwyżej „brązowy" lub „różowy"[7]. Tak wyglądał świat minionego tysiąclecia, który dążył do uporządkowania i hierarchizacji zjawisk, tworząc gmach przepełniony oznakowanymi drzwiami. Do jednego z korytarzy została wrzucona również reklama i wszystkie procesy z nią związane. Dopiero internet, wdzierając się jak bluszcz do wewnątrz, odmienił każdy pokój, na wielu drzwiach dopisując przymiotnik: sieciowa/y (jak to było chociażby w przypadku gospodarki). W ten sposób na poszczególne kategorie, posiadające odrębne kanały komunikacyjne, nałożył się szum nadrzędny zawierający składowe wszystkich szumów, tworząc w ten sposób „biały szum"[8].

Prawdziwa konkurencja między firmami koncentruje się obecnie nie na udziale w rynku, tylko na walce o zauważalność i słyszalność we wspomnianym „białym szumie", a w konsekwencji na walce o klientów. Aby zainteresować potencjalnych odbiorców, firmy, oprócz niestandardowego sygnalizowania swojej obecności, muszą zaoferować im doświadczenia, które są natychmiastowe, intensywne i ciągłe[9]. Dlatego też programy marketingowe muszą znacznie wykraczać poza kampanie reklamowe i obejmować także techniki, które dostarczą potencjalnym klientom owe doświadczenia oraz zachęcą ich samych do nawiązania bliższej relacji z firmą.

Aby nawiązać ową więź, musimy przede wszystkim być doinformowani. Wielkość popytu na informację jest obecnie nie do zmierzenia, natomiast podaż informacji rzadko koreluje z wymaganiami odnośnie jakości, co w konsekwencji powoduje, że zostaje ona odrzucana lub pomijana. Następstwem tego zjawiska jest społeczeństwo spragnione wiedzy i posiadające jej nieograniczone zasoby na wyciągnięcie ręki[10]. Rozwój nowych technologii, w tym głównie internetu, doprowadził do gwałtownego zmniejszenia kosztów komunikacji. Przesyłanie oraz wyszukiwanie informacji jeszcze nigdy nie było tak proste i tanie, co nie pozostaje bez wpływu na zwielokrotnienie zjawiska „białego szumu". Z jednej strony sieć daje klientom większe możliwości porównywania ofert i pozwala znaleźć tę najlepszą. Z drugiej zaś oferuje firmom nowe narzędzia, które działając na zasadzie eliminacji szumu informacyjnego, pozwalają na dotarcie do klienta, uświadomienie mu istnienia danego produktu, a następnie przekonanie go do podjęcia decyzji o jego zakupie. Trzeba zaznaczyć, że mówiąc tu o narzędziach, nie mamy na myśli klasycznych nośników reklamy internetowej (tj. banerów, mailingu, itp.), gdyż wydają się one generować szum w internecie i w konsekwencji wielu internautów z założenia ignoruje ich przekaz (przynajmniej w sferze świadomej)[11]. Dlatego też klienci, aby podjąć trafną decyzję, coraz częściej zmuszani są do dokształcania.

Coraz więcej przedsiębiorstw stawia na zaspokajanie głodu wiedzy poprzez podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników. Tak zwane organizacje uczące się nastawione są na zwiększanie przewagi konkurencyjnej poprzez zdolność do uczenia się szybciej niż robią to rywale[12]. Fakt pojawienia się tego typu organizacji wytyczył szlak dla kolejnego zjawiska,

[4] U. Eco, *Nieobecna struktura,* KR, Warszawa 1996.

[5] „Biały szum": *szum równomierny w widmie mocy tj. zawierający składowe wszystkich częstotliwości* (*Encyklopedia*, PWN, t. 6, Warszawa 1997).

[6] W optyce jest to białe światło, będące wynikiem nałożenia na siebie wszystkich barw.

[7] „Szum brązowy" i „różowy" są szumami o regularnej częstości.

[8] Można przypuszczać, że pejoratywne nacechowanie słowa szum jest wynikiem przeniesienia znaczeniowego z jego synonimu – słowa hałas, który kojarzony jest z kolei z chaosem, a *tam gdzie zaczyna się chaos, kończy się klasyczna nauka* (James Gleick).

[9] J. Ridderstrale, K. Nordstrom, *Funky biznes. Taniec talentu z kapitałem*, WIG Press, Warszawa 2001.

[10] Głód wiedzy rośnie nierównomiernie – pokazują badania, zarówno te przeprowadzone lokalnie, jak i na poziomie całego kraju. W 2006 roku na Lubelszczyźnie w ramach projektu Kapitał Intelektualny Lubelszczyzny na pytanie dotyczące zainteresowania podnoszeniem kwalifikacji zawodowych respondenci (próba na 1100 mieszkańców) w większości przypadków odpowiadali negatywnie: 35 proc. badanych, przy 23 proc. pełnego zainteresowania, za: A. Wodecki, *Kapitał Intelektualny Lubelszczyzny,* Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007. W kontekście ogólnopolskim, według sondażu Ipsos „Szkolenia w Polsce" przeprowadzonego na zlecenie Fundacji Obserwatorium Zarządzania i Nowoczesnej Firmy, wśród osób indywidualnych na reprezentatywnej losowo-kwotowej próbie 1005 Polaków w wieku powyżej 15 lat i więcej, 45 proc. ankietowanych wyraziło chęć poszerzania swoich kwalifikacji i umiejętności. W porównaniu z ostatnim badaniem zrealizowanym przez Ipsos 6 lat temu, odsetek ten wzrósł o połowę (w 2000 roku było to 31 proc. badanych, delta jest więc wyraźnie widoczna), http://www.cxo.pl/news/90671.html [05.10.2007].

[11] Techniki te opierają się na „bombardowaniu" przekazem reklamowym w postaci wyskakujących okien, animowanych banerów, czy niechcianej przesyłki określanej mianem „spamu". Treści, które niosą te nośniki są zorientowane ściśle sprzedażowo. Mają zainteresować, a następnie zachęcić do podjęcia natychmiastowej akcji (kupna, rejestracji, itp.). Niestety, taki przekaz jedynie wzmaga u potencjalnych odbiorców uczucie chaosu informacyjnego.

[12] P.M. Senge (red.), *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

u podstaw którego legła eliminacja egoistycznego zaimka zwrotnego „się". W wyniku tej redukcji mamy do czynienia z organizacjami uczącymi – zarówno siebie, jak i swoich klientów. Chęć dzielenia się wiedzą jest w tym wypadku realizowaniem strategii marketingowej, której sukces opiera się na zapraszaniu do stołu każdego „głodnego" klienta. Dodatkowo realizowane jest to w nieformalnej atmosferze, co sprawia, że czujemy się bardziej swobodnie. Dzięki temu zabiegowi, oprócz zrealizowania potrzeby pozyskania wiedzy, zaspokajane są inne oczekiwania – afiliacji, szacunku, uznania oraz samorealizacji. W konsekwencji zwiększa się prawdopodobieństwo zakupu produktu tej marki, której jesteśmy wdzięczni za zaproszenie do biesiady edukacyjnej i której bardziej ufamy, przez co wzrasta nasze poczucie bezpieczeństwa. W związku z tym firmy coraz częściej podejmują działania, które z jednej strony opierają się na zgodzie klientów na otrzymywanie informacji reklamowych, z drugiej zaś mają edukować ich w zakresie korzystania z oferowanych usług i produktów. Działania te łączą w sobie techniki zarówno *permission marketing*[13], jak i *educational marketing*. Jeszcze raz należy podkreślić, że wiedza, którą dzielą się firmy jest konkretna, czyli pozbawiona szumu i przekazywana w sposób nieformalny, czyli nienarzucający sztywnych ram związanych z tradycyjnie pojmowanym procesem uczenia się (edukacja przez rozrywkę, tzw. *edutainment*). Idąc tym tropem, edukację nieformalną należy uznać za jedną z podstawowych funkcji społeczeństwa informacyjnego i istotną funkcję marketingową.

W dalszej części opracowania zaprezentowane zostały dwa godne uwagi trendy związane z pozyskiwaniem klienta. Są to strategie realizowane poprzez sprawną redukcję lub kanalizację białego szumu, a także wykorzystanie edukacyjnej funkcji internetu i zaspokajanie głodu wiedzy klientów w realiach gospodarki sieciowej.

Jak już wspomniano, edukowanie klientów może zmienić sposób ich zachowania, chociażby poprzez zaspokojenie potrzeb, niekoniecznie konsumpcyjnych. Internet oferuje niezbędne narzędzia, które umożliwiają firmom przeprowadzenie skutecznych kampanii edukacyjnych. Poniżej przedstawione zostały dwa takie narzędzia, tj. firmowe wirtualne kampusy[14] oraz firmowe blogi.

Firmowe wirtualne kampusy

Kluczem do sukcesu kampanii marketingowej opierającej się na edukowaniu klientów jest rozpoznanie ich potrzeb. Informacje, które firmy chcą przekazać klientom, muszą być zaprezentowane w sposób zabawny i pomysłowy. Należy pamiętać, że im bardziej zaangażowany będzie klient, tym bardziej skłonny zaufać oferowanym przez firmę produktom. Jednakże działania te muszą być podejmowane z rozwagą. Bardzo łatwo można ulec złudzeniu, że jedyne, co trzeba zrobić, to zaoferować klientom rozrywkowe treści. Niestety, ale takie podejście często okazuje się nieskuteczne, co więcej, może nawet działać na szkodę firmy. Dzieje się tak w przypadku, gdy forma bierze górę nad treścią, która jest albo zbyt oczywista albo zbyt protekcjonalna. Firma decydując się na taką kampanię, musi najpierw dowiedzieć się, o czym chcieliby być poinformowani ich potencjalni odbiorcy. Następnie powinna odpowiednio dopasować przekaz – jest to nic innego jak eliminacja szumu informacyjnego. Jeżeli istnieją kluczowe cechy naszego produktu, o których konsumenci mogą nie wiedzieć, to jest dobra okazja, aby obok kampanii kreatywnej prowadzić kampanię edukacyjną.

Poniżej opisane zostały cztery sposoby, które pozwalają uczynić kampanię edukacyjną bardziej czytelną, pozbawioną szumu i zarazem atrakcyjną dla odbiorców:[15]

1. Upraszczaj. Pomimo faktu, że klienci mają potrzebę uczenia się, nie chcą się czuć jakby uczęszczali do szkoły. Należy unikać zbyt dużej ilości szczegółowych informacji;
2. Pamiętaj o zabawie. Ludzie lubią, gdy nauka przybiera formę zabawy. Gry, quizy, konkursy mogą zarówno informować, jak i angażować potencjalnych odbiorców;
3. Wprowadź interaktywne elementy. Najlepsze kampanie edukacyjne pozwalają konsumentom wchodzić w interakcje z innymi osobami. Tworzy to emocjonalną więź, która może sprawić, że klienci staną się bardziej lojalni wobec danej marki;
4. Wskaż nagrodę. Należy powiedzieć klientom, dlaczego prezentowane informacje mogą przynieść im korzyści, a następnie powiązać cechy produktów z powyższym korzyściami.

Aby unaocznić opisywane wyżej procesy, została przeprowadzona analiza przypadku firmowego wirtualnego kampusu: *Sony 101* (www.sony101.com)[16].

Problem

Sony Electronics Inc., jeden z największych producentów sprzętu audio i wideo na świecie, podobnie jak większość znanych firm, znaczną część swoich działań marketingowych koncentrował wokół reklamy oraz budowania świadomości marki. Jednakże istniała poważna luka pomiędzy tymi działaniami, a najbardziej znaczącą fazą sprzedaży – fazą podejmowania decyzji o zakupie. Sony potrzebowało nowego podejścia, które angażowałoby potencjalnych klientów i prowadziło ich przez cały proces sprzedaży, aż do podjęcia decyzji o zakupie danego produktu.

[13] Termin ten został po raz pierwszy użyty przez Setha Godina w książce pod tytułem *Permission Marketing*, SIMON & SCHUSTER, Nowy Jork, 1999.
[14] Można się także spotkać z określeniami: wirtualne uniwersytety, cyfrowe uniwersytety, centra szkoleniowe.
[15] Tamara E. Holmes, *School Your Customers*, ANA / The Advertiser, sierpień 2006.
[16] Analiza przypadku została opracowana na podstawie materiałów firmowych Powered Inc., 2007.

Rozwiązanie

Tak zrodził się pomysł na *Sony 101*, wirtualny uniwersytet, który oferuje klientom darmowe elektroniczne szkolenia zorganizowane wokół czterech kampusów: Komputer osobisty, Domowa rozrywka, Fotografia cyfrowa oraz Osobiste innowacje. W ramach każdego kampusu organizowanych jest od trzech do pięciu szkoleń miesięcznie, do których zarejestrowany uczestnik ma całodobowy dostęp. Każde szkolenie zawiera atrakcyjnie przygotowane materiały, oferuje możliwość wymiany doświadczeń z innymi uczestnikami szkolenia oraz zapewnia dostęp do konsultacji z ekspertami w danej dziedzinie. Przykładowe tematy szkoleń to:

- Ustawienia telewizora wysokiej rozdzielczości (HDTV) w celu osiągnięcia najlepszej jakości obrazu;
- Wprowadzenie do fotografii cyfrowej;
- Zarządzanie cyfrową muzyką oraz fotografiami na komputerze osobistym;
- Grafika komputerowa dla amatorów.

Przed zapisaniem się na wybrany kurs każda osoba może zapoznać się z informacją dotyczącą tematyki szkolenia, jego celami oraz umiejętnościami, jakie zdobędzie po ukończeniu. Dostępna informacja obejmuje także wymagania wobec potencjalnych uczestników oraz szczegółowe tematy lekcji, które będą poruszane w ramach kursu. Każde szkolenie prowadzi ekspert, którego profil jest umieszczony przy opisie szkolenia. I najważniejszy element (z punktu widzenia Sony) – krótki opis produktów, które będą przydatne w trakcie szkolenia, wraz z odnośnikami do sklepu internetowego, gdzie można je bezpośrednio kupić.

Rezultaty

Sony 101 bardzo szybko stał się kluczowym elementem programu marketingowego całego przedsiębiorstwa. Kursy oferowane w ramach tego serwisu są uznawane za pewne źródło informacji na temat produktów firmy Sony, zarówno przez potencjalnych klientów, którzy dopiero stoją przed decyzją zakupu jakiegoś wyrobu, jak i przez aktualnych użytkowników, którzy chcą lepiej wykorzystywać możliwości posiadanych produktów.

Poniżej przedstawione zostały dane, które najlepiej prezentują sukces tego przedsięwzięcia:

- 20 proc. użytkowników *Sony 101* zakupiło produkt firmy Sony,
- użytkownicy spędzają średnio dwie godziny w ramach danego kursu, ucząc się korzystania z produktów firmy Sony,
- 94 proc. użytkowników jest zadowolonych ze szkoleń, w których brało udział,
- 87 proc. użytkowników chętnie poleci serwis *Sony 101* swoim przyjaciołom.

Poniżej zaprezentowane zostały odnośniki do stron prezentujących rozwiązania innych firm, które odniosły sukces na polu marketingu edukacyjnego, wdrażając firmowe wirtualne kampusy:

- NBC Universal – iVillage: http://ilearn.ivillage.com,
- Procter & Gamble: http://www.pgvirtualcampus.com,
- HP Learning Center: http://h30187.www3.hp.com,
- General Mills: http://www.eatbetteramerica.com.

Firmowe blogi

Termin blog odnosi się do internetowych dzienników, na których autor umieszcza datowane wpisy. Blog posiada system archiwizacji wpisów, możliwość komentowania wpisów przez czytelników, a także zestaw linków do blogów polecanych przez autora[17]. Największą zaletą blogów, która w znacznej mierze przyczyniła się do wzrostu ich popularności, jest prostota i wygoda dodawania oraz aktualizowania wpisów. Blogi nie wymagają od autorów znajomości języka HTML, ani projektowania stron WWW.

Początkowo internetowe dzienniki były zakładane przez osoby, które dzieliły się swoimi przemyśleniami, umieszczały własne opowiadania, czy wykonane przez siebie zdjęcia. Wkrótce także i firmy dostrzegły korzyści, jakie mogą osiągnąć dzięki prowadzeniu własnego bloga.

Oto kilka powodów wykorzystania blogów w celach marketingowych[18]:

- przekazywanie informacji swojemu zespołowi,
- dostarczanie klientom informacji o firmie,
- wyjście do klienta,
- promowanie działalności firmy,
- testowanie nowych pomysłów,
- rozwinięcie działalności na skalę globalną,
- dostęp do prasy,
- napisanie książki,
- opisanie historii sukcesów,
- przekazywanie informacji w czasie kryzysu,
- złagodzenie i zhumanizowanie wizerunku firmy.

Z perspektywy powyższych rozważań najbardziej interesujące są zastosowania związane z wyjściem do klienta, testowaniem nowych pomysłów oraz zhumanizowaniem wizerunku firmy. Prowadząc blog, firma może szybko i w prosty sposób przedstawić własne doświadczenia dotyczące użytkowania sprzedawanych produktów, uzyskać informację zwrotną na temat sposobu, w jaki można je udoskonalić oraz zapoznać klientów z planami wprowadzenia nowych produktów. Tak prowadzony blog stanowi cenne źródło informacji dla potencjalnych oraz obecnych klientów, a przy okazji staje się platformą pozbawioną szumu komunikacji na linii konsument – firma. Pozwala to stworzyć silną więź z klientem, o którą tak bardzo rywalizują współczesne przedsiębiorstwa. Przykłady firmowych blogów to:

- oficjalny blog Google: http://googleblog.blogspot.com. Stanowi cenne źródło informacji dla wszystkich osób zainteresowanych nowymi rozwiązaniami dostarczanymi przez Google.

[17] www.wikipedia.pl [05.10.2007].
[18] A. Wibbels, *Prowadź blog! Przewodnik dla małych firm*, Helion, Gliwice 2007.

Ponadto zawiera linki do blogów prowadzonych przez regionalne oddziały Google, jak i blogów pracowników tej firmy;
- oficjalny blog firmy Dell: http://www.direct2dell.com. Prezentuje najnowsze produkty oraz usługi oferowane przez firmę Dell. Wpisy dokonywane są przez pracowników firmy.

Inne przykłady to Adobe (http://blogs.adobe.com) oraz Nike (http://blog.nikebasketball.com).

Podsumowanie

W oparciu o wyżej opisywane przypadki widać, że warto badać zjawisko edukacji w służbie marketingu, rozumianej nie tylko jako proces, dzięki któremu firma dzieli się z klientem informacjami na określony temat. W nieformalnej atmosferze, dla której optymalne warunki stwarza internet, między nadawcą (którym jest firma) a odbiorcą (uczący się klient) dochodzi do sprzężenia zwrotnego. Po pierwsze, może być to zakup produktu danej firmy, o czym wspomniano w przytoczonych danych dotyczących klientów, którzy zakupili produkty firmy Sony, po drugie, firma – nauczyciel nierzadko uczy się od swoich uczniów i premiuje tych najbardziej zaangażowanych i innowacyjnych. Mamy tu do czynienia z efektem podwójnej korzyści. Co więcej, jest to sytuacja, w której dodatkową korzyść odnoszą wszyscy zaangażowani, można więc z powodzeniem nazwać ją sytuacją synergiczną.

Nowa jakość kanału komunikacyjnego i idące za nią nowe właściwości szumu pociągają szereg zmian. Opisane przez nas przykłady rozwiązań edukacyjnych w środowisku internetu (często określane mianem trendu) powinny być traktowane jako przykłady skutecznego remedium na szum i zagubienie klienta w internecie. Jak już powiedzieliśmy, zjawisko „białego szumu" komunikacyjnego w internecie stwarza nowe warunki do walki o klienta. W dotychczasowym poukładanym szumie (czyli takim, który charakteryzuje się określoną częstością) można było przewidywać pewne reakcje i zachowania konsumentów, dopasowując do nich określone strategie. W dobie internetu, który bez wyszukiwarek byłby irytująco brzęczącym w górnej skali szumu zjawiskiem, zachowania ludzi przewartościowują się, dlatego zmianie podlegają również strategie marketingowe firm, czego najlepszym przykładem są firmowe wirtualne kampusy i blogi. Koncerny te zrozumiały bowiem, że krzyczenie: *U nas najtaniej!* w środowisku „białego szumu" nie jest skuteczne, podobnie jak dodanie kropli atramentu do brunatnej wody – uczyni ją tylko bardziej szarą.

Bibliografia

T. Białobłocki, J. Moroz, M. Nowina Konopka, L.W. Zacher, *Społeczeństwo informacyjne. Istota, rozwój, wyzwania,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.

R. Brady, E. Forrest, R. Mizerski, *Marketing w Internecie,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

R. Brown, *Procesy grupowe: dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.

R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1995.

T. Doliński, *Techniki wpływu społecznego,* Scholar, Warszawa 2005.

U. Eco, *Nieobecna struktura,* KR, Warszawa 1996.

R. Heath, *Ukryta moc reklamy: co tak naprawdę wpływa na wybór marki?,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.

T.E. Holmes, *School Your Customers*, „The Advertiser", 2006, nr 8.

J. Kornai, *Niedobór w gospodarce*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.

P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994.

E. Nęcka, *Psychologia twórczości,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.

P.M. Senge (red.), *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

J. Ridderstrale, K. Nordstrom, *Funky biznes. Taniec talentu z kapitałem*, WIG Press, Warszawa 2001.

T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Placet, Warszawa 1998.

P. Wallace *Psychologia Internetu,* Rebis, Poznań 2001.

A. Wibbels, *Prowadź blog! Przewodnik dla małych firm*, Helion, Gliwice 2007.

A. Wodecki, *Kapitał Intelektualny Lubelszczyzny,* Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007.

Netografia dostępna jest w wersji internetowej czasopisma.

Tomasz Chudak jest współwłaścicielem firmy technologiczno-szkoleniowej OXIGO CreativEducation z siedzibą w Lublinie, zajmującej się produkcją i wdrożeniami rozwiązań webowych. Pierwsze kroki stawiał w Polskim Uniwersytecie Wirtualnym, z którym związany był przez cztery lata. Trener i wykładowca Uniwersyteckiego Centrum Zdalnego Nauczania i Kursów Otwartych UMCS z zakresu tworzenia kursów zdalnych i prowadzenia zajęć przez internet. Współtwórca Wirtualnego Kampusu UMCS w Lublinie. Obecnie zajmuje się metodyką zdalnego nauczania, tworzeniem standardów na potrzeby nauczania przez internet i wdrożeniami systemów e-learningowych w organizacjach.

Piotr Lewandowski jest współwłaścicielem firmy OXIGO CreativEducation. W latach 2001–2005 pracował w Polskim Uniwersytecie Wirtualnym, gdzie zajmował się e-marketingiem oraz projektowaniem interaktywnych szkoleń. Wykładowca i trener z zakresu e-marketingu, biznesu elektronicznego oraz technologii internetowych. Zawodowo zajmuje się wykorzystaniem multimediów w nauczaniu przez Internet, wdrażaniem systemów e-learningowych w organizacjach oraz projektowaniem aplikacji internetowych.

E-learning. Identyfikacja stanu rozwoju i jego przyszłe koncepcje w kształceniu studentów
– *relacja z konferencji*

Anna Piaskowska

17 marca 2007 roku w Warszawie odbyła się konferencja *E-learning. Identyfikacja stanu rozwoju i jego przyszłe koncepcje w kształceniu studentów.* Konferencja organizowana przez Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle (ORGMASZ) stanowiła część realizowanego w latach 2006-2008 grantu badawczego pt.: *Rozwój wirtualizacji kształcenia w dziedzinie nauk ekonomicznych w gospodarce opartej na wiedzy*. Celem konferencji była identyfikacja stanu i koncepcji oraz perspektyw rozwojowych e-learningu w polskim systemie edukacji ekonomicznej. Uczestniczyło w niej blisko 100 osób zainteresowanych problematyką e-learningu, reprezentujących zarówno środowisko akademickie, jak i biznesowe. Organizatorzy przewidzieli w programie konferencji trzy dyskusje panelowe z udziałem zaproszonych gości.

Po uroczystym otwarciu przez prof. Wiesława Grudzewskiego (ORGMASZ), przewodnicząca Konferencji – prof. Irena Hejduk (SGH) wygłosiła referat, w którym przedstawiła stan i perspektywy rozwoju edukacji e-learningowej na świecie i w Polsce, wprowadzając słuchaczy w tematykę konferencji.

Pierwszy panel, któremu przewodniczył prof. Wiesław Grudzewski, koncentrował się na tematyce kierunków rozwoju wirtualizacji edukacji oraz charakterystyce i ocenie uniwersytetów otwartych w Europie i na świecie. Profesor Jerzy Kisielnicki (UW) zwrócił uwagę na problem zapewnienia jakości w obszarze edukacji na poziomie wyższym, niezależnie od formy nauczania – tradycyjnej czy e-nauczania. Dbałość o jakość kształcenia powinna bowiem opierać się w szczególności na dwóch elementach: jakości produktu finalnego uczelni – czyli absolwenta, oraz jakości samego procesu nauczania, w którym student nie powinien być pozostawiony sam sobie. Dlatego przyszłość w kształceniu studentów, zdaniem prof. Kisielnickiego, należy do blended learning, z wyłączeniem rozwoju elit społecznych, które można wykształcić jedynie metodą tradycyjną, wspieraną formą blended learning. Kolejny panelista – prof. Anton Stasch, występujący w imieniu prof. Konstantina Theile, prezesa Zarządu i dyrektora największego uniwersytetu wirtualnego w Europie – Educatis University (mającego siedzibę w Altdorf w Szwajcarii) – przestawił doświadczenia w tworzeniu tej międzynarodowej uczelni internetowej o profilu biznesowym. Charakteryzuje ją różnorodne podejście do nauczania, wykorzystujące zarówno formę tradycyjną, jak i elektroniczną. Kolejne wystąpienia – prof. Tadeusza Krupy (PW), dr. Tomasza Walaska, dr. Bolesława Szomańskiego (PW) oraz dr. hab. inż. Mariusza Bednarka (PW) – umożliwiły uczestnikom konferencji zapoznanie się z doświadczeniami z wdrożeń oraz prowadzenia zajęć e-learningowych, wspierających tradycyjną metodę kształcenia. Profesor Bednarek zaprezentował swoje doświadczenia z perspektywy meksykańskiej, naświetlając problemy związane z ekspansją e-learningu w Ameryce Południowej.

Do pierwszego panelu zaproszono także dwie doktorantki SGH – Annę Piaskowską oraz Sabinę Klimek. Pierwsza z nich przedstawiła działania UE w zakresie wykorzystania potencjału e-learningu w tworzeniu bardziej efektywnych i atrakcyjnych systemów kształcenia i szkolenia zawodowego. Zaprezentowała również ranking państw najlepiej przystosowanych do ery nowych technologii – *e-readiness* – przygotowywany przez Economist Intelligence Unit we współpracy z firmą IBM (Institute for Business Value) oraz ranking najbardziej zinformatyzowanych krajów świata, według metodologii International Data Corporation. Natomiast S. Klimek nakreśliła problematykę wykorzystania narzędzi e-learningu z perspektywy studenta, wskazując na własne doświadczenia zdobyte podczas studiów na zagranicznych uczelniach w Finlandii oraz w Wielkiej Brytanii – państwach plasujących się w czołówkach rankingów krajów najlepiej wykorzystujących nowoczesne technologie informacyjne i telekomunikacyjne w budowie społeczeństwa informacyjnego.

Podsumowując panel, prof. Grudzewski podkreślił konieczność pogłębienia prac nad wirtualizacją edukacji, w której e-learning, jako ważne narzędzie, powinien być wprowadzany do systemów edukacji, zdaniem profesora, raczej w sposób ewolucyjny niż rewolucyjny. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera współpraca instytucjonalna, koordynacja działań i partnerstwo pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi rozwojem e-nauczania.

Drugi panel, pod przewodnictwem prof. Agnieszki Sitko-Lutek (UMCS), dotyczył tematyki programu kształcenia wirtualnego w dziedzinie ekonomii. Panel rozpoczęło wystąpienie Krzysztofa Jaszczuka, który przedstawił zagadnienia dotyczące kształcenia wirtualnego. Temat ten omawiano podczas X Międzynarodowej Konferencji INTERTECH – International Conference on Engineering and Technology Education, która odbyła się w dniach 2–5 marca 2008 roku w Sao Paulo w Brazylii – związanej z najnowszych trendami w dziedzinie inżynierii i edukacji technologicznej. Zaprezentowany przez K. Jaszczuka referat pt.: *Professors' driving and limiting factors for the adoption of e-learning in higher education within Argentine context,* autorstwa I. Casanovy, G. Fernandeza, C. Tomassino, przedstawiał wyniki przeprowadzonych wśród profesorów argentyńskich badań empirycznych z wykorzystania narzędzi e-learningu w szkolnictwie wyższym. Omówiono w nim czynniki wpływające na wykorzystanie narzędzi e-learningu, konkludując badania potrzebą budowy strategii wsparcia dla wykorzystania narzędzi e-learningu w systemach kształcenia, popartej pomocą instytucjonalną. Następny prelegent dr inż. Andrzej Polak (WSZiF, Wrocław) przedstawił praktyczne aspekty zastosowania e-learningu w nauczaniu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Panel zakończyło wystąpienie dr. hab. Wojciecha Wiszniewskiego (WSE), który skoncentrował się na barierach wykorzystania narzędzi e-learningu w programach kształcenia. Podsumowując panel, prof. A. Sitko-Lutek wskazała na wciąż niski poziom zaawansowania aplikacji metod e-learningowych w programie kształcenia, podkreślając, że trzema głównymi barierami takiego stanu rzeczy są: koszty, ograniczenia kulturowe oraz problem ochrony wiedzy i praw autorskich.

Trzeci panel, dotyczący narzędzi i technologii edukacji wirtualnej, poprowadził prof. Zygmunt Drążek (Uniwersytet Szczeciński). Wystąpienia panelistów koncentrowały się na tematyce wykorzystania narzędzi technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w procesie dydaktycznym. Profesor Zdzisław Szyjewski (Uniwersytet Szczeciński) podkreślił znaczenie samego przygotowania procesu nauczania z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, w tym kwestię odpowiedniego dostosowania stylu prowadzenia wykładu oraz przygotowania materiałów odpowiednio do formy przekazu. Profesor Andrzej Straszak (WSIiZ) przedstawił nowe możliwości wykorzystania narzędzi i technologii edukacji w strukturach cybernetycznych. Natomiast kończący dyskusję panelową prof. Krzysztof Santarek zwrócił uwagę na ograniczone możliwości wykorzystania dostępnych obecnie metod i narzędzi e-learningowych w rozwoju myśli naukowej. Podsumowując, przewodniczący panelu podkreślił, że wirtualizacja edukacji wymaga dalszych prac, polegających na łączeniu narzędzi technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w procesie dydaktycznym – celem poprawy efektywności systemów edukacji.

Podsumowując zaś całą konferencję, prof. I. Hejduk podkreśliła konieczność budowy gospodarki opartej na wiedzy – poprzez systemy kształcenia i szkolenia, podążające za wyzwaniami przyszłości i antycypujące nową rzeczywistość. Zwróciła również uwagę na możliwość wykorzystania narzędzi e-learningu do poprawy konkurencyjności polskiego szkolnictwa wyższego na arenie międzynarodowej, podkreślając konieczność zacieśniania współpracy w obszarze e-learningu oraz promocji tej formy kształcenia.

Na zakończenie warto dodać, że planowane jest wydanie publikacji pokonferencyjnej, zawierającej wszystkie zgłoszone referaty. Publikację w wersji papierowej oraz na płycie CD będzie można zakupić w ORGMASZ.

POLECAMY

***E 2.0 Encyklopedia nowej generacji*, PWN, Warszawa 2008**

Nakładem Wydawnictwa Naukowego PWN ukazała się *E 2.0 Encyklopedia nowej generacji* – nowoczesna publikacja zawierająca, oprócz książki, również płytę DVD oraz wzbogacona o serwis internetowy, który umożliwia interaktywne pozyskiwanie wiedzy. Hasła zostały zaprezentowane w ciekawej i ułatwiającej naukę formie. Są one również powiązane tematycznie za pomocą odnośników i skojarzeń, co pozwala na przechodzenie od jednego hasła do innych i łączenie różnych elementów i informacji. Na płycie DVD znajdują się multimedialne dodatki, np. atlas geograficzny i historyczny, wielki leksykon, a także testy sprawdzające wiedzę. Serwis internetowy zawiera pierwszą w Polsce interaktywną bazę danych encyklopedycznych OMEGA, która umożliwia sortowanie i filtrowanie danych. Więcej informacji na: **http://e2.0.pwn.pl**

Encyklopedia życia

Wirtualna *Encyklopedia życia* (*Encyclopedia of Life*) to globalny projekt realizowany online przez grono naukowców-biologów. Celem jest zgromadzenie w portalu informacji na temat wszystkich form życia, które istnieją na Ziemi (w zamierzeniu jest około 1,8 mln haseł odpowiadającym poznanym dotąd gatunkom). W drugim etapie rozwoju projektu swoje propozycje haseł będą mogli nadsyłać internauci, jednak przed opublikowaniem będą one sprawdzane przez ekspertów. Więcej informacji na: **http://www.eol.org**

Kurs online z przysposobienia bibliotecznego – studium przypadku

Rafał Moczadło

Podobnie jak na wielu innych uczelniach, zanim studenci Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie zaczną na dobre korzystać z zasobów Biblioteki Uniwersyteckiej, powinni przejść szkolenie z przysposobienia bibliotecznego. Przedsięwzięcie to pozornie wydaje się nie wyróżniać niczym spośród wielu innych tego typu szkoleń, gdyby nie sprawa skali i terminu. Każdemu zależy na tym, aby odbyło się jak najszybciej, jednak obejmuje ono ponad 6000 osób. Są to studenci pierwszego roku rozpoczynający dopiero swoją przygodę akademicką, dlatego powinni poznać jedno z podstawowych narzędzi studiowania, jakim jest umiejętność korzystania z zasobów biblioteki.

Wbrew pozorom korzystanie z biblioteki uniwersyteckiej nie ogranicza się tylko do umiejętności wypełnienia rewersu i przyjścia po odbiór książki. Współczesna biblioteka jest bowiem zbiorem wielu źródeł informacji, nie tylko w postaci drukowanych wydawnictw, ale również cyfrowej bazy danych. Dzięki internetowi jest też miejscem, w którym można korzystać ze zbiorów innych bibliotek na świecie. Umiejętność poruszania się po tak złożonym systemie wymaga przeszkolenia. Jeżeli dodatkowo okaże się, że przysposobić do tego trzeba w krótkim czasie tysiące studentów, zamiar ten przestaje być łatwy do zrealizowania.

Ewolucja szkolenia

Od wielu lat studentów przygotowywano w sposób tradycyjny. Proces przeszkolenia trwał dwa miesiące i był realizowany w formie zwykłych zajęć prowadzonych przez około czterdziestu pracowników z różnych działów biblioteki, którzy musieli być w tym czasie odrywani od swoich zwykłych obowiązków. Zajęcia odbywały się codziennie (w dni robocze) od godziny 8:00 do 20:00. Ćwiczenia prowadzili pracownicy mający stopień starszego bibliotekarza lub kustosza, albowiem tylko te osoby dysponują uprawnieniami dydaktycznymi. Dużym problemem było też znalezienie odpowiedniego miejsca do organizacji zajęć, nawet pomimo rozdzielenia studentów na kilkadziesiąt grup.

W 2002 roku został stworzony we Flashu i umieszczony na stronie internetowej elektroniczny podręcznik *Pierwsze kroki w bibliotece*, wspomagający proces tradycyjnego szkolenia z przysposobienia bibliotecznego. W dalszym ciągu jednak organizowane były tradycyjne zajęcia. Podręcznik pełnił jedynie funkcję pomocniczą.

W roku akademickim 2006/2007, dzięki wspólnej inicjatywie Uniwersyteckiego Centrum Zdalnego Nauczania i Kursów Otwartych oraz Biblioteki Uniwersyteckiej, postanowiono zmienić dotychczasową praktykę. Uruchomiono zajęcia online zorganizowane na edukacyjnej platformie Moodle. Wśród materiałów tam zamieszczonych, jako podstawowe źródło wiedzy, znalazł się wspomniany wyżej podręcznik oraz stworzony na platformie Moodle test. Od tamtej pory podręcznik dostępny jest na stronie internetowej: http://biblioteka.kampus.umcs.lublin.pl. Testy uruchamiane są zgodnie z przyjętym harmonogramem przystępowania do zaliczenia. Zastosowanie takiego rozkładu było korzystne ze względu na konieczność rozłożenia w czasie zgłaszania się studentów z indeksami do wpisania zaliczenia.

Test z przysposobienia bibliotecznego składa się częściowo z pytań wielokrotnego wyboru. Dzięki zastosowaniu funkcji mieszania kolejności pytań i odpowiedzi zmniejszyło się ryzyko stosowania gotowych, wcześniej przygotowanych zestawów. Zdecydowano, że do testu będzie można podchodzić wiele razy, aż w końcu zostanie on poprawnie rozwiązany. Wprowadzenie możliwości wielokrotnego zdawania testu spełnia dwojaką funkcję: sprawdza wiedzę oraz pozwala przyswajać nowe informacje. Jest to kolejny sposób na wyeliminowanie ściągania przez studentów. Skoro test można powtórzyć, to nie opłaca się oszukiwać.

Oczywiście wszystkie te zabiegi nie likwidują całkowicie problemu ściągania na testach. Zjawisko nieuczciwej postawy na egzaminie jest nie tyle związane z narzędziem edukacyjnym, jakim jest w tym wypadku platforma e-learningowa, ile ze zjawiskami etyczno-społecznymi, z powszechną akceptacją ściągania. Nie wydaje się, aby zmiana technologii edukacyjnej miała istotny wpływ na zmianę postaw etycznych uczniów czy studentów.

W kontekście zagadnień etycznych w edukacji pocieszający jest fakt, że wyniki testów z przysposobienia bibliotecznego oraz dostępne administracyjnie *logi* na platformie tegoż szkolenia wskazują, iż wśród osób zdających test nie ma powtarzających się wyników ze wszystkimi odpowiedziami prawidło-

wymi. Dane zebrane z platformy świadczą o tym, że studenci podchodzili do testu wielokrotnie, osiągając coraz wyższe rezultaty. Można zatem przypuszczać, że jeżeli nawet były stosowane nieuczciwe praktyki, to miały one charakter ograniczony. Warto też zaznaczyć, że stosowanie technologii e-learningowej pozwala na większą kontrolę tego, co dzieje się podczas rozwiązywania testów. Zdawanie egzaminu jest zautomatyzowane, co oznacza, że obowiązują jasne i obiektywne procedury oceniania. Poza tym wykorzystanie zwykłych narzędzi dostępnych administratorowi Moodle, pozwala na wyjaśnienie wszelkich wątpliwych sytuacji, dzięki śladom pozostawianym przez użytkowników na platformie.

Harmonogram i koszty

Z uwagi na przeobrażenia w organizacji Biblioteki Głównej UMCS, pojawiła się konieczność wprowadzenia drobnych zmian treści we flashowym podręczniku *Pierwsze kroki w bibliotece* oraz w opierającym się na nim teście. Przy okazji można było unowocześnić wygląd i nawigację podręcznika. Wprowadzenie wszystkich zmian w kursie online trwało od 10 września do 1 października 2007 r. Na platformie Moodle konieczne było:

- zaktualizowanie pytań i odpowiedzi w teście,
- stworzenie nowych obszarów, do których zostali przypisani studenci,
- opracowanie obszaru awaryjnego dla studentów, którzy z różnych względów nie zaliczyli testu w poprzednim roku akademickim,
- opracowanie narzędzia (w Excelu) do obróbki danych studentów tak, żeby zautomatyzować proces ich wprowadzania na platformę,
- wprowadzenie danych na platformę Moodle,
- wykonanie serii testów sprawdzających działanie systemu.

Prace nad projektem zostały przygotowane w taki sposób, że jedna osoba zajmowała się administracją platformy Moodle oraz prowadzeniem całego projektu, zaś inne zaangażowane zostały jako: autor podręcznika, informatyk i grafik.

Platforma Moodle jest oprogramowaniem darmowym, dlatego nie poniesiono żadnych obciążeń materialnych związanych z zakupieniem licencji na program. Jedynymi kosztami projektu była praca czterech osób bezpośrednio zaangażowanych w przygotowanie kursu, a także praca ośmiu bibliotekarzy, którzy – okazjonalnie, jeżeli zachodziła taka potrzeba – pomagali studentom bezpośrednio przy komputerach w bibliotece, wyjaśniając zasady korzystania z kursu. Przede wszystkim jednak zajmowali się sprawdzaniem ocen z testu i wpisywaniem zaliczenia. Oczywiście wszystkie te zajęcia stanowią ich zwykłe obowiązki pracownicze. Reasumując, można powiedzieć, że przekształcenie tradycyjnego szkolenia w kurs online nie wiązało się z większymi nakładami finansowymi, a nawet, że zostało zrealizowane w ramach zwykłych obowiązków kilku zaangażowanych pracowników.

Rozwiązania techniczne i obawy

Konta uczestników kursu zostały dodane do platformy administracyjnie. Zdecydowano się na taki krok ze względu na powtarzające się imiona i nazwiska studentów. Przewidywano także kłopoty z samodzielnym zarejestrowaniem się studentów (konieczność prowadzenia korespondencji z pewną liczbą studentów mających wątpliwości na temat sposobu zarejestrowania się).

Ponieważ głównym identyfikatorem studenta jest numer indeksu, kolejnym argumentem przemawiającym za administracyjnym dodaniem użytkowników była obawa przed błędnym wprowadzeniem przez studenta numeru indeksu na stronie internetowej. Niewłaściwy numer tego dokumentu mógłby stać się przyczyną problemów związanych z określeniem osoby, która rzeczywiście zaliczyła test. Przy wprowadzaniu danych administracyjnie, numery indeksów są przesyłane w gotowym pliku tekstowym i umieszczane automatycznie na serwerze, z wykorzystaniem narzędzia dostępnego na platformie Moodle. Nie ma zatem możliwości, aby nastąpiły jakiekolwiek niezgodności w danych identyfikacyjnych.

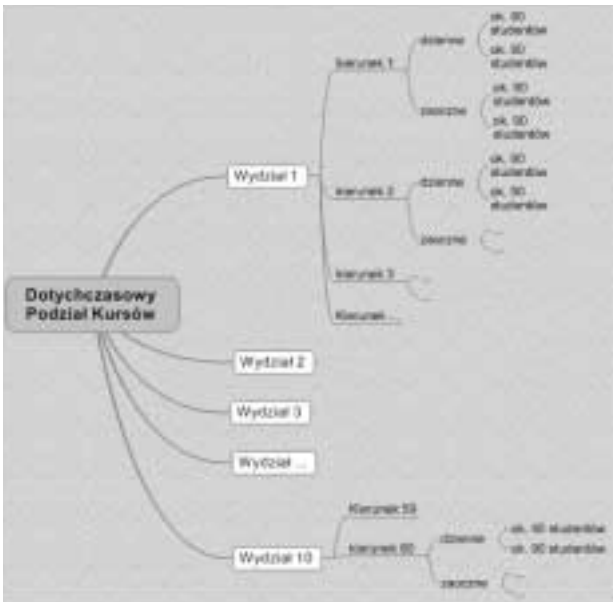
Aspektem, na który należało zwrócić uwagę podczas tworzenia kursów, była sprawa zautomatyzowanego dodawania użytkowników. Przy sześciu tysiącach rekordów lepiej jest podzielić bazę danych na kilka części, tak aby uniknąć zawieszenia procesu przesyłania danych na serwer. W tym przypadku po pierwszej próbie wprowadzenia wszystkich użytkowników jednocześnie, serwer przyjął około 75 proc. rekordów i należało powtórzyć operację po uprzednim podzieleniu pliku na kilka części.

Prowadzenie kursu online dla takiej liczby studentów rodziło obawy dotyczące wytrzymałości platformy Moodle, a także przepustowości serwera. Jak się jednak okazało, liczba studentów do przeszkolenia nie miała większego wpływu na funkcjonowanie strony internetowej. Z uwagi na to, że terminy testów były rozłożone w czasie (co tydzień, od 8 października do 19 listopada 2007 roku zdawały dwa wydziały), liczba odwiedzin na witrynie nie była na tyle duża, by powodować problemy w działaniu strony.

Ciekawą konsekwencją zastosowania kursu online było uniezależnienie czasu trwania kursu od liczby studentów. W roku akademickim 2007/2008 podjęto decyzję, by przysposobieniem bibliotecznym objąć również studentów studiów niestacjonarnych (zwiększenie liczby z 4536 osób w roku akademickim 2006/2007 do 6054 osób w roku kolejnym). Okazało się, że zwiększenie liczby studentów nie wpłynęło w żaden sposób na funkcjonowanie kursu. Zmiana nie była odczuwalna dla obsługujących szkolenie. Z drugiej strony egzaminowanie z przysposobienia bibliotecznego, również w przypadku studentów niestacjonarnych rodziło obawę, że trzeba będzie przeprojektować całkowicie strukturę obszarów dydaktycznych Moodle. Dotychczasowy podział obejmował wydziały jako kategorie kursów, natomiast kierunki studiów były tworzone w kategoriach jako poszczególne kursy. Aby uniknąć trudności z odnalezie-

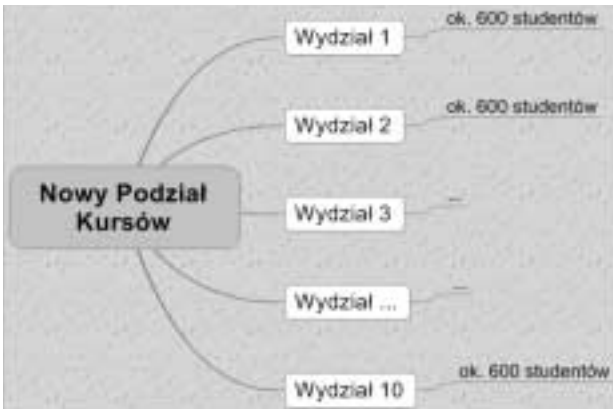
niem oceny studenta, nowy podział przewidywał utworzenie oddzielnych kursów dla studiów stacjonarnych i niestacjonarnych. Wprowadzenie zmian spowodowało jednak, że osoby udzielające zaliczeń, podczas wpisywania musiałyby odnaleźć konkretny kierunek wśród sześćdziesięciu sześciu kursów. Z drugiej strony, dzięki bardziej szczegółowemu podziałowi (kierunki i tryb studiów), mniejsza była liczba studentów przypisana do jednego kursu (oscylowała poniżej dziewięćdziesięciu osób). Dzięki temu podziałowi łatwiej można było odnaleźć ocenę w mniejszej grupie studentów przypisanej do konkretnego kursu. Jednak praktyka okazała się inna. Podział na sześćdziesiąt sześć kursów okazał się niewygodny w użyciu. Łatwiej wyszukać konkretnego studenta wśród sześciuset osób, niż wyszukiwać określony kurs wśród listy ponad sześćdziesięciu kierunków, a następnie konkretną osobę wśród dziewięćdziesięciu innych (rys. 1).

Rysunek 1. Struktura kursu I



Źródło:opracowanie własne

Rysunek 2. Struktura kursu II



Źródło: opracowanie własne

W związku z tymi doświadczeniami w nowym roku akademickim 2008/2009 rozważane jest wprowadzenie podziału kursów ze względu na wydziały, a zrezygnuje się z podziału na konkretne kierunki studiów (rys. 2).

Inne trudności z prowadzeniem kursu (całkowicie online) były związane z mobilnością studentów pomiędzy kierunkami. Studenci dostawali się na kilka kierunków jednocześnie, a w rezultacie rezygnowali z jednego z nich i rozpoczynali studia na innym. Zmiany te powodowały zdezaktualizowanie danych przesłanych na początku roku z dziekanatów i konieczność ich stałego uzupełniania ręcznie. Około 3 proc. studentów uczestniczących w kursie zgłaszało pytania dotyczące tego, jak z niego skorzystać. Sporą część tych zapytań stanowiły prośby o dopisanie do bazy studentów ze względu na zmianę kierunku studiów lub otrzymanie indeksu w późniejszym terminie. Nie stanowiło to znaczącego obciążenia dla administratora, wymagało jednak zaangażowania osoby odpowiadającej na e-maile w szczytowym okresie.

Można domyślać się, iż część studentów podeszła do pierwszego zaliczenia w sposób ulgowy. Szczególnie ze względu na to, że jego brak nie wiązał się z poważnymi konsekwencjami. W związku z tym tydzień po zakończeniu zwykłego harmonogramu został ustalony, obowiązujący do końca semestru zimowego (do końca marca), dodatkowy termin zdawania testu. Do 18 grudnia 2007 roku w terminie dodatkowym test rozwiązało 388 osób (około 5,6 proc.).

Korzyści

Przekształcenie kursu z tradycyjnego na kurs online umożliwiło skrócenie czasu trwania przysposobienia bibliotecznego z dwóch miesięcy do jednego i dziesięciu dni. Dzięki przeorganizowaniu zajęć i przeniesieniu całego kursu do internetu udało się zmniejszyć liczbę obsługujących szkolenie bibliotekarzy z około czterdziestu do ośmiu osób w skali całego semestru, natomiast dziennie z ośmiu do dwóch osób. Innymi słowy, dzięki nowemu rozwiązaniu, do obsługi kursu online zaangażowanych jest w ciągu miesiąca tyle osób, ile było zaangażowanych do kursu tradycyjnego w ciągu jednego dnia. W związku z powyższym zniknęła konieczność wykorzystywania bibliotekarzy z innych oddziałów biblioteki do prowadzenia zajęć grupowych. Przestały mieć również znaczenie warunki lokalowe. Ponadto sami studenci mogą zaliczyć kurs w dowolnym dniu tygodnia i o dowolnej porze. Dodatkowo, jeżeli ktokolwiek chce dowiedzieć się czegoś na temat funkcjonowania biblioteki, może korzystać ze świetnie napisanego podręcznika umieszczonego i dostępnego cały czas na stronie internetowej kursu.

Niewątpliwą korzyścią jest osiągnięcie wspomnianej wyżej elastyczności co do możliwej liczby studentów, których można przeszkolić. Nawet

gdyby uniwersytet rozwinął swoją działalność na tyle, że za rok zostałaby przyjęta dwa razy większa grupa osób na studia, to zmiana taka nie miałaby praktycznego znaczenia dla funkcjonowania szkolenia.

Podsumowanie

W podsumowaniu warto wymienić korzyści wynikające ze zmiany formy kursu z przysposobienia bibliotecznego, jak również wskazać obszary, na które należy zwracać szczególną uwagę przy konstrukcji takiego przedsięwzięcia.

Do korzyści z pewnością można zaliczyć:

- skrócenie czasu realizacji przeszkolenia,
- znaczne zmniejszenie liczby osób zajmujących się szkoleniem,
- wygodniejszą dla studentów formę zdawania egzaminu,
- elastyczność czasu i miejsca,
- uniezależnienie od zmieniającej się liczby użytkowników do przeszkolenia,
- jasność procedur funkcjonujących na platformie.

Złożony charakter i skala przedsięwzięcia powodują, iż szczególną uwagę należy zwrócić na następujące aspekty:

- przy dodawaniu użytkowników na platformę warto zwrócić uwagę na to, by dzielić dużą bazę danych użytkowników na kilka części, tak aby serwer bez problemu przyjął wszystkie rekordy;
- ze względu na dużą liczbę uczestników warto podzielić harmonogram zdawania testu na kilka obowiązkowych terminów, w celu uniknięcia jednoczesnego zdawania testu przez wiele osób. Może mieć to wpływ nie tylko na działanie serwera, ale przede wszystkim brak podziału harmonogramu w znacznym stopniu może przysporzyć pracy osobom zajmującym się obsługą kursu;
- z uwagi na dużą mobilność studentów i na to, że brak zaliczenia kursu bibliotecznego nie jest obwarowany restrykcjami, warto pamiętać o uruchomieniu terminów dodatkowych, aby umożliwić zdawanie testu osobom, które z różnych przyczyn nie zdały testu w terminie;
- podział na kierunki w przypadku dużego uniwersytetu mija się z celem, ze względu na utrudnienia w późniejszej obsłudze wpisywania zaliczeń.

Na zakończenie należy podkreślić, że zastosowanie kursu online z przysposobienia bibliotecznego jest ogromnym postępem w stosunku do szkolenia tradycyjnego. Jest tak nie tylko ze względu na zaangażowanie mniejszych zasobów, ale też oszczędność czasu i poprawienie poziomu umiejętności nabywanych przez studentów.

Autor pracuje w Uniwersyteckim Centrum Zdalnego Nauczania i Kursów Otwartych (Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie). Prowadzi projekt szkolenia z przysposobienia bibliotecznego on-line, a także projekt kampusu uniwersyteckiego UMCS w Second Life. Jest doktorantem na Wydziale Filozofii i Socjologii UMCS.

POLECAMY

***eLA – eLearning Africa*, 28–30 maja 2008 r., Accra, Ghana**

eLA – eLearning Africa to największa konferencja poświęcona e-learningowi i edukacji na odległość organizowana w Afryce. W ubiegłorocznym spotkaniu uczestniczyło 1406 osób reprezentujących 88 krajów (72 proc, uczestników pochodziło z Afryki), a swoje referaty zaprezentowało ponad 300 osób.
W tym roku organizatorzy proponują szesnaście obszarów tematycznych, m.in. budowanie infrastruktury dla edukacji w XXI wieku, e-learning w edukacji medycznej i walce z HIV oraz AIDS, wzmacnianie pozycji kobiet przy wsparciu ICT i e-learningu, e-edukacja w sektorze publicznym. Więcej informacji na: **http://www.elearning-africa.com**

SOLSTICE 2008 – eLearning and Learning Environments for the Future
5 czerwca 2008 r., Edge Hill University, Ormskirk, Lancashire, Wielka Brytania

Trzecia międzynarodowa konferencja SOLSTICE 2008 ma na celu znalezienie odpowiedzi na pytania dotyczące m.in. przyszłych koncepcji e-learningu, wyglądu środowisk nauczania w 2020 roku, oraz fizycznych, wirtualnych i kognitywnych wymiarów środowisk edukacyjnych. Główne tematy konferencji to: metody badań, teoretyczne podstawy e-learningu i środowisk nauczania, technologie w środowiskach edukacyjnych – przestrzenie fizyczne i wirtualne, wpływanie na uczenie się studentów. Więcej informacji na: **http://www.edgehill.ac.uk/Sites/SOLSTICE/Conference2008**

EDEN Annual Conference: New Learning Cultures. How do we learn? Where do we learn?
11–14 czerwca 2008 r., Lizbona, Portugalia

Tegoroczna konferencja organizowana przez EDEN w Lizbonie będzie dotyczyć znaczenia i wpływu zagadnień kulturowych na rozwój e-learningu w Europie i na całym świecie. Główne obszary tematyczne konferencji to: e-learning i e-włączenie, przełamywanie barier sektorowych, zagadnienia kulturowe w ICT i e-learningu, standardy i benchmarking, otwarte biblioteki, e-praca i e-życie, e-government i obywatelstwo, style uczenia w kształceniu ustawicznym i nie tylko, cyfrowa pedagogika i czynniki sukcesu w międzynarodowych środowiskach nauczania.
Więcej informacji na: **http://www.eden-online.org**

Efektywność projektu LAMS WZiEU – studium przypadku

Adam Stecyk

Charakterystyka projektu

Projekt LAMS WZiEU ma swój początek w 2006 roku, kiedy został nawiązany kontakt pomiędzy Katedrą Efektywności Innowacji Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego a Instytutem MELCOE (Macquarie University's E-Learning Centre Of Excellence) Innowacyjnego Uniwersytetu Macquarie w Sydney. Efektem współpracy było przygotowanie polskiej wersji językowej systemu LAMS[1] (Learning Activity Management System) i pierwsze w Polsce wdrożenie australijskiej platformy do zastosowań e-learningowych i blended learning.

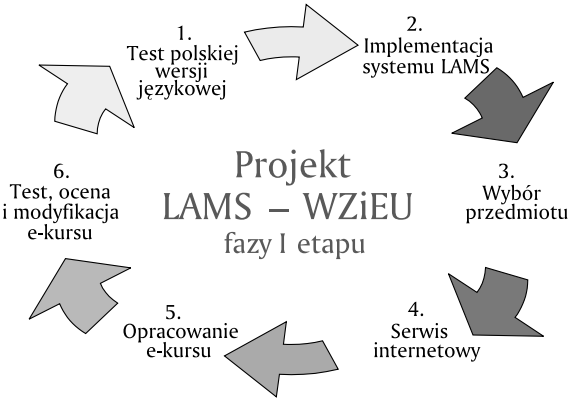
W kwietniu 2007 roku został powołany zespół mający na celu realizację I etapu (do września 2007) projektu e-learningowego LAMS WZiEU, tj.:

- ostateczny test polskiej wersji językowej systemu LAMS,
- implementację systemu LAMS na serwerze e-learningowym, w strukturze serwerów WZiEU,
- wybór i merytoryczne opracowanie zagadnień pierwszego przedmiotu do nauczania w trybie blended learning,
- opracowanie serwisu internetowego LAMS WZiEU,
- opracowanie szkolenia e-learningowego (metodologia oraz materiały elektroniczne),
- test i ocena szkolenia oraz modyfikacje treści szkolenia.

W literaturze przedmiotu często, jako główne bariery wdrażania e-learningu, wymieniane są ograniczenia finansowe organizacji, brak odpowiedniej infrastruktury i bariery mentalne, rozumiane głównie jako brak znajomości tematu i naturalna obawa przed zmianami wszystkich zainteresowanych grup (nauczycieli, studentów, informatyków i techników, zarządu organizacji). Aby uchronić się przed niepowodzeniami, podczas początkowych prac nad projektem przyjęto założenia uwzględniające:

- barierę finansową – platforma e-learningowa wykorzystywana na WZiEU musi być narzędziem darmowym, jednakże spełniającym podstawowe wymagania nowoczesnego modelu kształcenia. Po wstępnych konsultacjach ustalono, iż będzie to nieodpłatny (licencja GPL), otwarty system LAMS (Learning Activity Management System);

Rysunek 1. Fazy realizacji I etapu projektu LAMS – WZiEU



Źródło: opracowanie własne

- barierę organizacyjno-techniczną – system LAMS zostanie zaimplementowany na jednym z serwerów działających w strukturze wydziału, posiadających wystarczającą ilość zasobów do poprawnego funkcjonowania systemu. Ewentualny zakup dedykowanego serwera e-learningowego odbędzie się po zakończeniu i weryfikacji I etapu projektu;

[1] http://www.lamsfoundation.org

- barierę mentalną – wdrażanie filozofii e-nauczania będzie miało charakter ewolucyjny (metoda „małych kroków") i będzie inicjatywą oddolną, tzn. będzie możliwe wtedy i tylko wtedy, gdy prowadzący zajęcia (nauczyciele) uznają, iż system e-learningowy podnosi efektywność nauczania i poprawia organizację pracy. Przeprowadzone zostaną także badania ankietowe analizujące stosunek studentów do nowej formy nauczania.

Ponadto, w drugim miesiącu realizacji projektu wprowadzono następujące założenia:

- głównym modelem kształcenia będzie model blended learning, umożliwiający połączenie nauczania tradycyjnego z nowoczesnymi narzędziami teleinformatycznymi. Pierwszym przedmiotem nauczanym metodą mieszaną będzie przedmiot Podstawy Informatyki, prowadzony w laboratoriach komputerowych od 1 października 2007 roku. Za opracowanie merytoryczne przedmiotu odpowiedzialni są wybrani pracownicy Katedry Efektywności Innowacji i zespołu LAMS WZiEU, prowadzący do tej pory zajęcia metodą tradycyjną;
- ze względu na wysokie koszty opracowania metodologicznego, graficznego (forma) i elektronicznego (treść) przedmiotów, postanowiono wykorzystać doświadczenia australijskie i polskie, aby opracować pierwszy przedmiot w zespole projektu LAMS WZiEU;
- ze względu na wykorzystywaną platformę LAMS, projekt będzie miał nazwę LAMS WZiEU, a jego charakterystyka znajdzie się w specjalnym serwisie internetowym, powiązanym ze stronami internetowymi WZiEU.

Największym wyzwaniem okazało się metodologiczne i elektroniczne opracowanie wybranych zagadnień przedmiotu Podstawy Informatyki i przełożenie treści dydaktycznych przekazywanych w sposób tradycyjny na język e-learningu. Podczas pracy nad elektroniczną wersją kursu opierano się na następujących założeniach:

- realizacja wykładów – zajęcia teoretyczne prowadzone w sposób tradycyjny w wymiarze 15 godzin w semestrze, natomiast weryfikacja wiedzy teoretycznej odbędzie się w laboratoriach komputerowych w systemie LAMS, w formie internetowego testu. Ponadto, konspekt wykładu będzie dostępny dla studentów w systemie LAMS, każdorazowo po jego zakończeniu;
- realizacja laboratoriów komputerowych – zajęcia praktyczne prowadzone w laboratoriach komputerowych w wymiarze 45 godzin lekcyjnych. Tradycyjny zakres przedmiotu obejmuje zagadnienia wykorzystania podstawowych aplikacji biurowych (edytor tekstu, grafika prezentacyjna, arkusz kalkulacyjny, bazy danych, komunikacja internetowa). W projekcie LAMS WZiEU nauczanie tradycyjne obejmie około 70 proc. materiału, a praca własna studenta w systemie LAMS – 30 proc.;
- specyfika przedmiotu Podstawy Informatyki – ze względu na nią, głównym nośnikiem informacji w elektronicznym kursie będą graficzne animacje (tutoriale, przewodniki), obrazujące – krok po kroku – sposób wykorzystania funkcji poszczególnych aplikacji biurowych. Przewodniki zostaną wykonane za pomocą darmowych (np. Wink) i komercyjnych (np. SwishMax) programów, umożliwiających tworzenie animacji Flash. Ponadto, studenci będą weryfikować przyswojoną wiedzę poprzez realizację zadań opracowanych w aplikacjach biurowych (np. zadanie na wykorzystanie funkcji logicznych w arkuszu kalkulacyjnym Ms Excel);
- dodatkowe elementy – elektroniczne materiały dydaktyczne zostaną wyposażone w tradycyjne elementy występujące w e-kursach, takie jak: testy i ankiety, fora dyskusyjne i możliwość wysyłania zadań domowych do nauczyciela.

Do prowadzenia zajęć z przedmiotu Podstawy Informatyki wykorzystano materiały elektroniczne opracowane przez zespół projektu i osadzone na platformie LAMS. Zajęcia miały charakter stacjonarny (laboratoria komputerowe) oraz pracy własnej studenta (samokształcenie) i zostały zaplanowane, tak aby osiągnąć następujące cele dydaktyczne:

- wyrównanie poziomu wiedzy bazowej (początkowej) studentów, dotyczącej obsługi aplikacji biurowych – opracowanie graficznych przewodników, umożliwiających szybkie przyswojenie podstawowej wiedzy studentom z mniejszym doświadczeniem w użytkowaniu aplikacji biurowych, tak aby począwszy od drugich zajęć, poziom zaawansowania wszystkich studentów był wyrównany;
- standaryzacja przekazywania wiedzy w formie tradycyjnej – wykorzystanie systemu LAMS podczas zajęć na żywo do prezentowania treści szkoleniowych w takim samym układzie (co nie oznacza, że tak samo) i realizację przyjętych zadań tego samego typu (co nie oznacza, że takich samych) przez wszystkich nauczycieli;
- praca własna studentów w formie e-nauczania – opracowanie sekwencji dydaktycznej umożliwiającej prezentację treści (graficzne przewodniki, tekstowe podsumowanie, tak aby studenci mogli w łatwy sposób kopiować notatki do elektronicznego notatnika) i jej weryfikację poprzez udostępnienie zadań i testów sprawdzających;
- komunikacja ze studentami – każda sekwencja dydaktyczna realizowana przez studenta w dowolnym czasie pomiędzy jednym a drugim spotkaniem z nauczycielem, posiada mechanizm komunikacji asynchronicznej (forum) do wymiany pytań, uwag i sugestii oraz mechanizm dostarczania wykonanych zadań (dokumentów określonych aplikacji) do nauczyciela (wysyłanie plików);
- weryfikacja wiedzy – możliwość monitorowania postępów studenta poprzez oceny zadań

(wymiana dokumentów), podglądu i oceny wypowiedzi na forum, testów, ankiet i pytań otwartych umożliwiających weryfikację wiedzy, zarówno cząstkowej (testy tygodniowe podczas pracy domowej studenta), jak i kompleksowej (np. test wiedzy teoretycznej z wykładów w systemie LAMS podczas zajęć laboratoryjnych).

Ocena projektu LAMS WZiEU

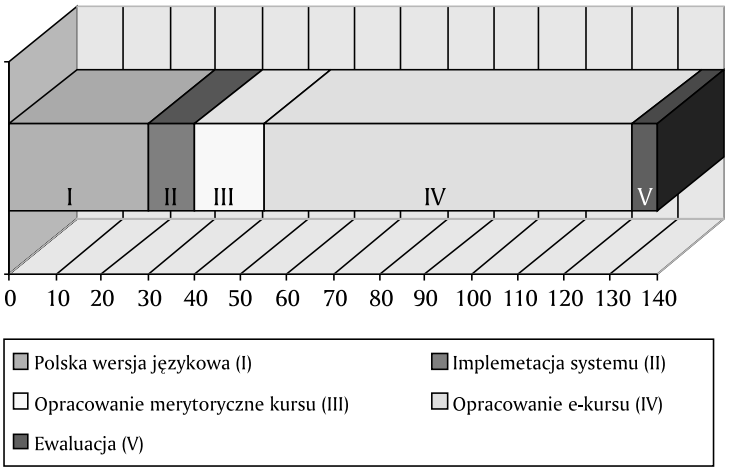
Do oceny I etapu projektu wykorzystane zostały czynniki determinujące w sposób zasadniczy jego istotę, a więc określające nakłady poniesione w celu uruchomienia i realizacji projektu oraz czynniki edukacyjne, określające jakość dydaktyczną przedmiotu oraz satysfakcję nauczycieli i studentów. Tabela i wykres 1. zawierają informacje na temat poniesionych nakładów (w osobogodzinach) podczas prac przygotowawczych nad uruchomieniem pierwszego przedmiotu w trybie nauczania komplementarnego.

Tabela 1. Poniesione nakłady w osobogodzinach

Lp.	Zadanie	Nakłady (w osobogodzinach)
1	Opracowanie i test polskiej wersji językowej systemu LAMS	30
2	Instalacja systemu LAMS	10
3	Opracowanie merytoryczne przedmiotu	15
4	Opracowanie metodologiczne i elektroniczne kursu	80
5	Test kursu	5
	Razem	130

Źródło: opracowanie własne

Wykres 1. Poniesione nakłady w osobogodzinach



Źródło: opracowanie własne

Podczas analizy danych pochodzących z innych projektów e-learningowych realizowanych w Polsce i na świecie, można zaobserwować, iż najwięcej nakładów pochłania metodologiczne i elektroniczne opracowanie kursów. Podobnie było przy projekcie LAMS WZiEU. Jak wynika z przedstawionych informacji, najwięcej nakładów zostało poniesionych w celu przełożenia wybranych zagadnień przedmiotu na język narzędzi e-learningowych (animacji, testów, forum, zadań itp.).

Tabela 2. Porównanie metod – badania ankietowe nauczycieli

Ocena	Metoda tradycyjna	Blended learning
Przygotowanie planu zajęć laboratoryjnych	3	3,5
Opracowanie i dystrybucja materiałów dydaktycznych do zajęć na żywo	2,3	4
Opracowanie i dystrybucja zadań domowych i materiału do samokształcenia	2	5
Weryfikacja wiedzy i zadań domowych	1,5	5
Komunikacja ze studentami	1	4
Administracja	2	3
Razem	11,8	24,5

Źródło: opracowanie własne

Należy jednak wyraźnie podkreślić, iż w przypadku zakupu (lub dzierżawy) komercyjnej platformy e-learningowej oraz opracowania materiałów dydaktycznych przez zewnętrzną firmę, poniesione koszty byłyby znacznie większe. Powstaje natomiast pytanie o jakość przyjętych rozwiązań, a więc o funkcjonalność wybranej platformy i jakość opracowanego e-kursu. Za odpowiedź niech posłuży analiza danych pochodzących z badań ankietowych (przeprowadzonych za pomocą systemu LAMS), w których wzięli udział studenci (jakość e-kursów) oraz nauczyciele prowadzący zajęcia w formie tradycyjnej i blended learning (funkcjonalność platformy).

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone na grupie siedmiu nauczycieli, prowadzących zajęcia z przedmiotu Podstawy Informatyki metodą tradycyjną oraz blended learning. Oczywiście mała liczba

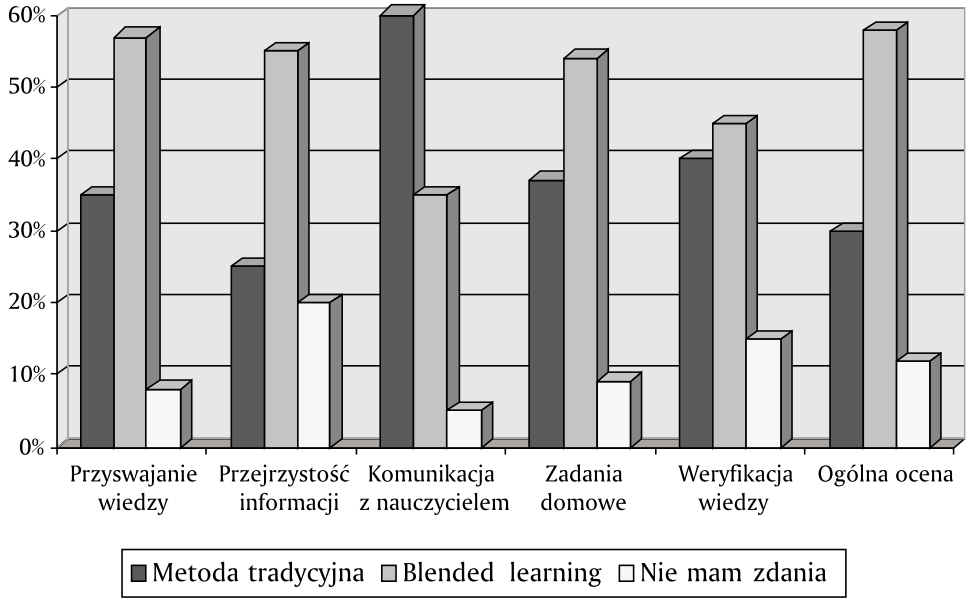
respondentów może wskazywać na brak obiektywnych wyników badania, niemniej jednak wydaje się, że uzyskane wyniki mogą być punktem wyjścia do pogłębionej analizy. Główne zalety zauważone przez nauczycieli to: realizacja przedmiotu w takim samym układzie przez wszystkich prowadzących, duża wygoda prowadzenia zajęć (większość materiałów dydaktycznych została opracowana wcześniej), łatwa forma dystrybucji wiedzy i zadań, komunikacja ze studentami poza zajęciami na żywo. Jak wynika z tabeli 2., porównanie metody tradycyjnej i blended learning wypada zdecydowanie na korzyść tej drugiej (nauczyciele oceniali w skali od 0 do 5).

Co ciekawe, w otwartych pytaniach o wady nauczania mieszanego najczęściej pojawiały się odnośniki nie do samej metody, ile do platformy e-learningowej. Najczęściej pojawiające się spostrzeżenia dotyczyły: łatwiejszego administrowania grupami i użytkownikami oraz większej ilości narzędzi wspomagających proces dydaktyczny, takich jak statystyki indywidualne i zbiorcze. Wnioski końcowe są bardzo budujące. Zarówno platforma e-learningowa, jak i sposób prowadzenia zajęć, zostały zaakceptowane i docenione przez prowadzących zajęcia. Powrót do formy tradycyjnej wydaje się mało prawdopodobny.

Bardzo ciężko jest ocenić jakość edukacyjną zrealizowanego szkolenia, a zwłaszcza jego efektywność. Jako punkt wyjścia do analizy omawianego problemu przyjęto badania ankietowe przeprowadzone na grupie około 150 studentów, którzy brali udział w szkoleniu realizowanym metodą blended learning.

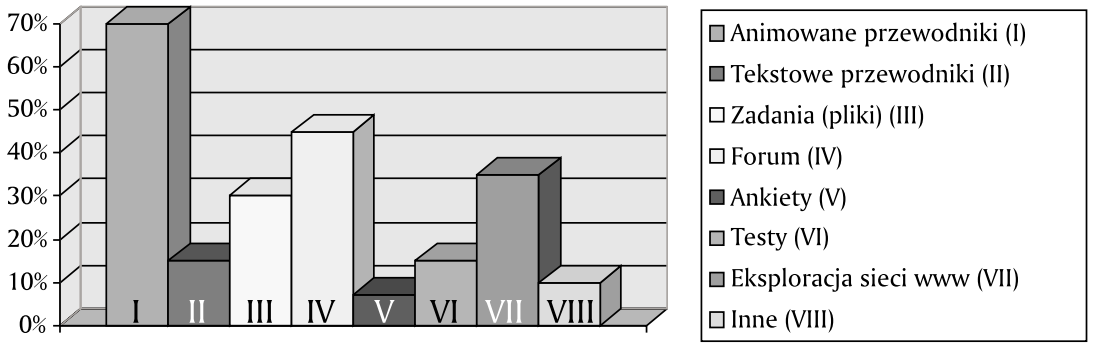
Jak wynika z przeprowadzonych badań, ogólna ocena efektywności i jakości metody mieszanej jest prawie dwukrotnie wyższa niż nauczania tradycyjnego. Według studentów blended learning sprawdza się

Wykres 2. Porównanie metody tradycyjnej i blended learning



Źródło: opracowanie własne

Wykres 3. Popularność narzędzi e-learningowych



Źródło: opracowanie własne

lepiej w każdym elemencie procesu dydaktycznego, za wyjątkiem komunikacji. Wydaje się, że jest to ważna wskazówka, którą należy uwzględnić przy projektowaniu kolejnych e-kursów. Niezbędne są rozwiązania komunikacji synchronicznej (np. czat, a nie tylko forum dyskusyjne) lub, idąc dalej, narzędzia e-konsultacji (np. audio i wideo online).

Badania ankietowe obejmowały także popularność zastosowanych rozwiązań i wykazały, iż w zdecydowanej większości najbardziej przydatnym narzędziem według studentów były animowane przewodniki, a więc animacje Flash, zamieszczone na tablicy (narzędzie systemu LAMS) platformy e-learningowej. Dużą popularnością cieszyły się także forum i narzędzie eksplorowania stron WWW (o podobnej tematyce) jako naturalne sposoby szukania i przyswajania informacji dla studentów w wieku 19–21 lat. Na poziomie 30 proc. ocenione zostało narzędzie pobierania zadań i ich odesłania do nauczyciela.

Natomiast narzędzia, które w bezpośredni sposób prowadziły do weryfikacji pracy studenta (ankiety, testy) zostały ocenione na poziomie niższym niż 15 proc. Badania potwierdzają, że studenci najchętniej korzystają z narzędzi interaktywnych (animacje) oraz tych, które w niekontrolowany sposób umożliwiają przepływ informacji i komunikację (forum, eksploracja stron WWW).

Podsumowanie

Etap I projektu LAMS WZiEU został zakończony. Ogólna ocena efektywności metod nauczania wykorzystujących nowoczesne narzędzia teleinformatyczne jest pozytywna, zarówno w opinii nauczycieli, jak i studentów. Nakłady poniesione przez Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług wydają się niewielkie w stosunku do osiągniętych wyników. Platforma LAMS nie jest narzędziem doskonałym, jednak stanowi ciekawą alternatywę dla rozwiązań komercyjnych, zwłaszcza na początku e-learningowej drogi. W marcu 2008 roku rozpoczął się II etap projektu obejmujący – zakup i instalacje nowego, dedykowanego serwera e-larningowego, instalację kolejnej wersji systemu LAMS (z nowymi możliwościami nieliniowego projektowania procesów dydaktycznych), ewaluację przedmiotu Podstawy Informatyki oraz opracowanie dwóch kolejnych przedmiotów do nauczania w trybie blended learning.

Autor jest adiunktem w Katedrze Efektywności Innowacji Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego. Interesuje się szeroko rozumianym wykorzystaniem nowoczesnych technologii teleinformatycznych w przedsiębiorstwie. Obecnie współpracuje z Centrum E-learningowym Innowacyjnego Uniwersytetu Macquarie z Sydney nad polską wersją systemu LAMS.

POLECAMY

IEEE International Workshop on Mobile, Ubiquitous and Classroom Technology Enhanced Learning (MUCTEL2008)
11–13 czerwca 2008 r., Taichung, Tajwan

Międzynarodowe warsztaty MUCTEL 2008 są organizowane wspólnie z konferencją *The IEEE International Conference on Sensor Networks, Ubiquitous, and Trustworthy Computing* (SUTC2008). Nauczanie mobilne to kolejny etap rozwoju, po nauczaniu online, z wykorzystaniem komputera, pozwalający na przejście od uczenia się w każdym czasie i miejscu do bycia w odpowiednim czasie i miejscu z odpowiednimi zasobami i społecznością. Wybrane tematy konferencji, proponowane do dyskusji przez organizatorów to: architektura i systemy nauczania peer-to-peer, modele pedagogiczne, standardy i społeczności w mobilnym nauczaniu.
Więcej informacji na: **http://muctel2008.nutn.edu.tw**

ICELW 2008 The International Conference on E-learning in the Workplace
12–13 czerwca 2008 r., Nowy Jork, USA

Podczas konferencji ICELW 2008 poddanych dyskusji będzie wiele kwestii z obszaru zastosowania e-learningu w pracy, w tym: metodologia szkoleń online, mobile learning, projektowanie i ocena użyteczności e-learningu, strategie wdrażania edukacji na odległość, narzędzia autorskie i aplikacje LCMS, ewaluacja, praktyka. Konferencja adresowana jest do osób posiadających doświadczenie w zastosowaniu e-edukacji w miejscu pracy – zarówno do badaczy i konsultantów, jak również trenerów korporacyjnych, menedżerów i dyrektorów. Więcej informacji na: **http://www.icelw.org/home.htm**

***ICEL 2008, 3rd International Conference on e-Learning*, 26–27 czerwca 2008 r.**
University of Cape Town, Cape Town, RPA

Już po raz trzeci Uniwersytet Cape Town organizuje międzynarodową konferencję nt. e-learningu ICEL. Na spotkanie zaproszeni są badacze, praktycy i naukowcy, którzy chcieliby zaprezentować wyniki swoich badań, a także przedyskutować nowe koncepcje dotyczące obszarów, w których krzyżuje się ze sobą edukacja i technologia. Konferencja ma na celu znalezienie nowych sposobów na połączenie nauki z praktyką, w tym zrozumienia przez naukowców aktualnych problemów, rzeczywistych potrzeb i wyzwań stawianych przed osobami zajmującymi się e-learningiem w praktyce.
Więcej informacji na: **http://academic-conferences.org/icel/icel2008/icel08-home.htm**

Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami

Joanna Tabor

W artykule dokonano zestawienia koncepcji organizacji uczącej się z elementami modelu zarządzania talentami oraz analizy zależności występujących między nimi w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa. Scharakteryzowano procesy wspólne oraz przedstawiono możliwości wykorzystania ich dla wsparcia rozwoju kompetencji pracowników w ramach kształcenia ustawicznego. Analizie poddano również wpływ niniejszych koncepcji na zdobywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zarządzanie talentami (ZT) wymienia się wśród najważniejszych światowych trendów, które będą wpływać na politykę rozwoju zasobów ludzkich w najbliższych latach[1]. Tendencja ta widoczna jest również w Polsce, czego rezultatem jest podkreślanie potrzeby tworzenia specjalnych programów rozwoju dla pracowników o największym potencjale. Zarządzanie talentami, obok zarządzania efektywnością oraz wspierania równowagi między życiem zawodowym a osobistym, uznaje się za jedno z trzech głównych wyzwań strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)[2]. Aż 94 proc. respondentów badań stowarzyszenia Conference Board i firmy House of Skills, tj. polskich dyrektorów personalnych, twierdzi, iż proces zarządzania talentami zyska w najbliższych latach na znaczeniu[3]. Podobny obraz wyłania się z badań Accenture[4], jak również Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) – 85 proc. ankietowanych przez Stowarzyszenie uważa, iż zainteresowanie ZT będzie stale rosnąć[5].

Czy wprowadzenie systemu zarządzania talentami pomaga organizacji jedynie w pozyskaniu osób o wysokim potencjale oraz umożliwia nakreślenie dla nich odpowiednich ścieżek kariery? Innymi słowy – czy systemy ZT dotyczą wyłącznie wąskiego grona specjalistów? W dobie rosnącego znaczenia wiedzy i popularyzacji kształcenia ustawicznego, a także dążenia do przekształcania przedsiębiorstw w organizacje uczące się, warto przeanalizować, jaki może być szerszy wpływ ZT na procesy uczenia się i podnoszenie całościowych kompetencji przedsiębiorstwa.

Organizacja ucząca się

Pojęcie organizacji uczącej się (OU) pojawiło się w literaturze wraz z publikacją Petera Senge'a *Piąta dyscyplina* – miała to być organizacja zdolna do uczenia się, nastawiona na ciągły rozwój i przekształcająca się w celu adaptowania do zmiennego otoczenia, co jest możliwe m.in. dzięki doskonaleniu się jej pracowników oraz otwartości na nowe idee i koncepcje. Dyscypliny Senge to: mistrzostwo osobiste, wspólna wizja, zespołowe uczenie się, modele myślowe oraz myślenie systemowe (piąta dyscyplina łącząca wszystkie inne).

Publikacja P. Senge'a wywołała ogromne zainteresowanie tematyką organizacyjnego uczenia się oraz stała się przyczynkiem do dyskusji nad definicjami i modelem OU. Jedno z opracowań charakteryzujących OU powstało podczas czternastego seminarium Europejskiego Komitetu Doradczego CEIES, na którym wyróżniono dziesięć wskaźników charakteryzujących organizację uczącą się XXI wieku:

- może to być firma, stowarzyszenie, uniwersytet, szkoła, miasto, naród lub każda, mała czy liczna grupa osób, która ma potrzebę udoskonalania przez uczenie się[6],
- OU inwestuje w swoją przyszłość przez edukację i szkolenia swoich członków,

[1] ZT zajmuje pierwsze miejsce na liście koncepcji przewodnich w tym obszarze, wg J.J. Matthews, D. Megginson, M. Surtees, *Rozwój zasobów ludzkich,* Helion, Gliwice 2008.
[2] K. Kwiecień, *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, 2005.
[3] Pełny raport: *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań* dostępny jest na stronie: http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarzadzanieTalentami.pdf [15.02.2008].
[4] M. Jankowicz, *Talenty potrzebne od zaraz*, „Personel i Zarządzanie" 2005, nr 5.
[5] ACCA Global Survey Report 2006, *Talent management in the finance profession*, http://www.accaglobal.com/pubs/employers/approved/services/employers/develop/professional_insight/talent_management.pdf [17.03.2008].
[6] Por. J.A. Fazlagić, *Polska szkoła jako organizacja ucząca się,* „e-mentor" 2005, nr 3 (10).

- tworzy możliwości i zachęty do rozwoju potencjału dla wszystkich członków na wszystkich stanowiskach,
- dzieli się z nimi wizją jutra i stymuluje ich do wyzwań, do zmiany i włączania się w rozwój,
- łączy pracę z uczeniem się,
- mobilizuje talenty przez położenie nacisku na uczenie się oraz planowanie edukacji i szkoleń,
- daje wszystkim członkom możliwość rozwoju horyzontów, w harmonii z własnymi preferowanymi stylami uczenia się,
- stosuje nowoczesne technologie w edukacji,
- odpowiada aktywnie na szersze potrzeby środowiska i społeczności, wśród których działa, i zachęca do tego swych członków,
- uczy się nieprzerwanie w celu pozostania innowacyjną, twórczą, ożywczą i na topie[7].

Analizując tę kompleksową definicję, warto podkreślić założenie, iż równolegle z zapewnieniem wszystkim członkom możliwości rozwoju, wyróżnia się talenty i mobilizuje je do włożenia szczególnego wysiłku w edukację w celu doskonalenia się.

Do procesów zarządzania talentami odnosi się również B. Mikuła[8], według którego w organizacji uczącej się główną rolę w systemie zarządzania przestają odgrywać tradycyjne funkcje przedsiębiorstwa (marketingowa, finansowa, personalna, produkcyjna, itd.), a ich miejsce zajmują nowe podsystemy zarządzania, takie jak: zarządzanie twórczością, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zmianą, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie talentami, zarządzanie innowacyjno-partycypacyjne, zarządzanie jakością. Wszystkie te części są powiązane zarządzaniem informacjami oraz komunikacją i należy je traktować jako całość, gdyż posiadają wspólne obszary oddziaływania. Wdrożenie i prowadzenie zarządzania talentami traktuje się więc jako jedną z części tworzenia organizacji uczącej się. B. Mikuła uznaje, że *ciągły pościg za talentami powinien być główną strategią organizacji*[9]. Zwraca też uwagę na cechę odróżniającą ZT od zarządzania kompetencjami (ZK) czy zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Podczas gdy w ZZL i ZK ustala się, jakich kompetencji brakuje pracownikom i uzupełnia je w procesach szkoleniowych, w zarządzaniu talentami skupiamy się na udoskonalaniu talentów, a więc wybitnych umiejętności i specyficznych uzdolnień, które dana osoba już posiada. Uznaje on więc tym samym zarządzanie talentami jako koncepcję odmienną od zarządzania zasobami ludzkimi, podczas gdy często, ze względu na współzależności działań, traktuje się ZT jako strategiczną funkcję ZZL.

Zarządzanie talentami: kształcenie pracowników czy promowanie gwiazd?

Zarządzanie talentami, zagadnienie, które w Polsce wciąż traktowane jest jako nowe, pojawiło się po raz pierwszy w USA już w latach 80. To wówczas, przy braku osób mogących zapewnić ciągłość sukcesji najwyższych stanowisk oraz specjalistów i ekspertów z doświadczeniem i wiedzą, zainteresowano się rekrutowaniem i szczególnym traktowaniem osób o wysokim potencjale, które mogły w dużym stopniu przyczynić się do rozwoju firmy i wzmocnienia jej konkurencyjności na rynku. Zagadnienie to zostało jednak wypromowane dopiero pod koniec lat 90., kiedy to ogłoszono stan „wojny o talenty" (*The War for Talent*) – zauważono, że liczba bardzo zdolnych osób jest bardzo ograniczona, i że sukcesem firmy jest zwyciężenie z innymi przedsiębiorstwami na rynku globalnym, w przyciąganiu do siebie najlepszych kandydatów.

Ed Michaels i in. podsumowali obraz zmian, wyróżniając cechy charakterystyczne starej rzeczywistości oraz stanu obecnego, koncentrując się na aspektach, które powodują zwiększenie roli osób szczególnie utalentowanych w organizacjach.

Tabela 1. Stara i nowa rzeczywistość w dobie walki o talenty

Stara rzeczywistość	Nowa rzeczywistość
1. Ludzie potrzebują firm. 2. Maszyny, kapitał i lokalizacja to przewagi konkurencyjne. 3. Posiadanie lepszych talentów wyróżnia. 4. Stanowiska to rzadkie dobro. 5. Pracownicy są lojalni i stanowiska są bezpieczne. 6. Ludzie akceptują standardowy pakiet, który się im oferuje.	1. Firmy potrzebują ludzi. 2. Utalentowani ludzie stanowią przewagi konkurencyjne. 3. Posiadanie lepszych talentów ogromnie wyróżnia. 4. Talenty to rzadkie dobro. 5. Ludzie są mobilni, a ich zaangażowanie krótkoterminowe. 6. Ludzie żądają dużo więcej.

Źródło: E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, „The War for Talent", Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 6

W nowej rzeczywistości, scharakteryzowanej przez E. Michaelsa i in., wyraźnie zmieniają się wartości i wagi poszczególnych elementów. Dawniej ludzie

[7] Materiały z 14. seminarium CEIES *Measuring lifelong learning,* Włochy, 25–26 czerwca 2001 r., Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/KS-PB-02-002/EN/KS-PB-02-002-EN.PDF [12.02.2008].
[8] B. Mikuła, *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001, s. 56.
[9] Tamże.

potrzebowali firm, aby znaleźć źródło utrzymania, podczas gdy obecnie to pracodawcy muszą starać się zaoferować jak najlepsze warunki, aby wybitni kandydaci wybrali ich przedsiębiorstwo. Talenty, w miejsce maszyn, kapitału i lokalizacji, stają się największą przewagą konkurencyjną firmy. Posiadanie talentów ogromnie wyróżnia na rynku, lecz cechą charakterystyczną nowej rzeczywistości jest również to, że osoby te są niezwykle mobilne i na pracodawcy spoczywa obowiązek dbania o nie, gdyż w przeciwnej sytuacji mogą zmienić miejsce pracy na takie, które oferuje im potencjalnie lepsze warunki rozwoju.

T. Listwan z kolei definiuje zarządzanie talentami jako: [...] *zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji*[10]. Zbiór ten dzieli, zgodnie z cyklem organizacyjnym, na:

- działania związane z wejściem do organizacji (pozyskiwanie talentów),
- przejście (w którym dokonuje się transformacja, a więc procesy zarządzania karierą, doskonalenia kwalifikacji, rozwoju kompetencji),
- wyjście (odejścia talentów, ale też działania na rzecz ich zatrzymania w organizacji).

Tak skonstruowana definicja uzmysławia zarządzającym, jakie główne zadania są przed nimi postawione: na początku powinni wyszukać i zatrudnić utalentowane osoby, następnie dbać o ich rozwój, motywować i wspierać podczas podnoszenia kwalifikacji (a także, co chyba najważniejsze, kierować ich karierą w taki sposób, aby przyczyniała się ona do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku), a na koniec – zarządzać procesami odchodzenia pracowników oraz budować systemy, które sprawią, że najcenniejsi pracownicy zdecydują się na pozostanie w organizacji.

O ile etapy pierwszy – pozyskiwanie talentów i ostatni – zarządzanie procesami odchodzenia pracowników są z pewnością kluczowe dla organizacji, tym niemniej najbardziej pracochłonna, ale jednocześnie potencjalnie najbardziej owocna wydaje się właśnie owa transformacja, czyli „szlifowanie diamentu", przechodzenie od potencjału do ideału. W jej ramach znajduje się ułożenie strategicznej ścieżki rozwoju, dokonanie wyboru pomiędzy możliwymi formami kształcenia i sposobami pozyskiwania wiedzy, a także, co nie mniej istotne, uzyskanie motywacji i wsparcia. Celem jest zarówno wykształcenie w pracowniku, uznanym za talent, „twardych" i mierzalnych kompetencji, jak również doskonalenie jego umiejętności „miękkich" oraz ciągłe wspieranie jego motywacji i chęci rozwoju. Wybrane przykłady programów rozwoju talentów, które są stosowane w polskich przedsiębiorstwach, zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Agata Kaczmarska i Łukasz Sienkiewicz w swojej definicji zwracają uwagę na fakt, że program zarządzania talentami [...] *powinien mieć charakter holistyczny, bazujący na współzależnościach wielu procesów, do których należą planowanie zatrudniania, dobór, utrzymanie pracowników (w tym systemy motywacyjne), rozwój potencjału, ocena efektów pracy, planowanie kariery*[11]. Również oni podkreślają, że programy ZT nie mogą być nastawione wyłącznie na pozyskanie utalentowanych osób, gdyż zapewnia to tylko tymczasowe rozwiązanie problemu. Niezwykle istotne jest efektywne wykorzystanie kompetencji tych pracowników dla potrzeb strategicznych firmy.

W literaturze pojawiło się również, za sprawą W.J. Rothwella i H.C. Kazanasa, pojęcie strategicznego rozwoju talentów (*Strategic Development of Talent* – SDT). Definiują oni SDT jako: [...] *proces zmiany organizacji, zewnętrznych interesariuszy, grup wewnętrznych i pracowników przez zaplanowane i niezaplanowane uczenie w taki sposób, aby posiedli oni kompetencje niezbędne do wsparcia organizacji w osiąganiu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej*[12]. Jak widać, podejście to daje nam o wiele szerszy obraz zarządzania talentami. Autorzy nie ograniczają się do grona pracowników przez stworzenie dla nich specjalnych ścieżek rozwoju kariery, lecz wskazują na konieczność prowadzenia całościowego procesu zmiany organizacji, uwzględniającego zarówno grupy wewnętrzne, jak i zewnętrzne, mające być zaangażowane we wzmacnianie jej przewagi konkurencyjnej. W.J. Rothwell i H.C. Kazanas mówią o zaplanowanym oraz niezaplanowanym uczeniu się, nie mając na myśli jedynie szkoleń czy studiów podyplomowych dla wybitnych. Niezaplanowane uczenie się i kształcenie nieformalne będzie powiązane z transferem wiedzy między poszczególnymi grupami, podczas wspólnej pracy i przy rozwiązywaniu problemów organizacji, a także prowadzeniu strategicznych projektów. Cel SDT pozostaje jednakowoż niezmienny – wciąż najważniejsze jest uzyskiwanie kompetencji potrzebnych do osiągania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Podział ról w organizacji zarządzającej talentami

Czynnikiem sukcesu zarówno rozwoju organizacji uczącej się, jak również efektywnego zarządzania talentami jest istnienie odpowiedniej kultury organizacyjnej, w której poszczególne grupy osób odgrywają określone role. Sednem nie jest przecież jedynie zaopatrzenie się w nowoczesne systemy zarządzania wiedzą czy wdrożenie ITC w procesy szkoleniowe. Najważniejszym czynnikiem są ludzie i to ich nastawienie do zmian zachodzących w organizacji będzie ostatecznie decydującym kry-

[10] T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, 2005.
[11] A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, 2005.
[12] W.J. Rothwell, H.C. Kazanas, *The Strategic Development of Talent*, HRD Press, 2003.

Tabela 2. Przykłady polskich firm, które stosują systemy zarządzania talentami bądź ich elementy (w kolejności alfabetycznej)

Nazwa firmy	Opis działań w zakresie zarządzania talentami
Bank Millenium S.A.	Dla pracowników o największym potencjale istnieją Programy Rozwojowe: specjalnie dobrane szkolenia ukierunkowane na rozwój kluczowych kompetencji. Nad rozwojem czuwa mentor w osobie Członka Zarządu. Dwa razy w roku specjalnie dla nich organizowane jest Forum Rozwojowe.
BRE Bank	Dla najlepszych pracowników, wyłonionych podczas rocznej oceny, ustala się Indywidualne Programy Rozwoju. Otrzymują oni również własny fundusz szkoleniowy dla realizacji inicjatyw rozwojowych.
Carlsberg Polska	Istnieją programy rozwoju kluczowych pracowników, tworzy się plany sukcesji, rekrutuje i rozwija talenty na wszystkich poziomach w organizacji. Ideą programów jest, by talenty swoją postawą dawały przykład innym.
GSK Pharma	Wdrożono program „Talent Management", rozwój karier zakłada m.in. obejmowanie stanowisk z pewnym wyprzedzeniem, co daje dodatkową motywację do szybkiego uzupełnienia luki kompetencyjnej i efektywniejszego uczenia się.
ING Polska	W ramach programu „Talent Management", po identyfikacji talentów na bazie Indywidualnego Planu Rozwoju, realizowane są: coaching, szkolenia, poszerzanie odpowiedzialności lub powierzanie nowych zadań, zmiana stanowiska. Istnieje również międzynarodowa baza talentów ING Talent Track.
LOTOS S.A.	Istnieją wyodrębnione programy: Program Indywidualnych Ścieżek Rozwoju, Program Kadry Rezerwowej, Program ABSOLWENT, Akademia LOTOS.
Masterfoods	Talenty wyłania się w procesie rocznej oceny, ze względu na zdolność uczenia się oraz skuteczność realizowanych zadań. Zapewniany jest rozwój przez m.in. zlecanie nowych zadań i uczestnictwo w projektach międzynarodowych.
PKN Orlen S.A.	W ramach programu „Young Talents" wyłania się, a następnie szkoli w zakresie general management pracowników ze szczególnym potencjałem. Istnieje również Akademia Biznesu PKN, zwana mini-MBA, której absolwentom proponuje się indywidualne plany rozwoju.
Polska Telefonia Cyfrowa Sp. z o.o.	Dla najlepszych pracowników, których kompetencje oraz zaangażowanie w powierzane projekty i zadania zostały ocenione przez przełożonych jako nieprzeciętne, istnieje program „XL Talent": szkolenia, studia finansowane przez firmę bądź staże w firmie lub zagranicą, uczestnicy realizują indywidualny plan rozwoju dopasowany do szczegółowych potrzeb.
SAP Polska	Wdrożono elitarny program zarządzania talentami, w którym corocznie uczestniczy jedynie kilka osób. Limitowany udział powoduje, że jest odbierany jako wyznacznik sukcesu. Zapewniany jest rozwój w ramach uczestnictwa w wyjątkowych przedsięwzięciach.
Sygnity (ComputerLand + Emax)	Dokonuje się identyfikacji talentów i dzieli je na dwie grupy: młodzi pasjonaci i doświadczeni pracownicy. Realizowany jest program „Mistrz-Uczeń", szkolenia, udział w innowacyjnych projektach, też zagranicznych, przynależność do Strategicznych Jednostek Biznesowych.
Unilever	W ramach Business Leaders Development Programme wyłania się, na podstawie kompetencji oraz dotychczasowych wyników i osiągnięć, najlepszych pracowników i dla każdej osoby tworzy plan rozwoju: szkolenia, Development Centre.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu badawczego Conference Board, „Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań" oraz stron internetowych instytucji

terium osiągnięcia sukcesu. Bogusz Mikuła zwraca wręcz uwagę na „czworokąt sukcesu uczenia się organizacji"[13] – na jego bokach znajdują się: wiedza, umiejętności jej zastosowania, motywacja ludzi oraz wewnętrzne uwarunkowania organizacji. Uczenie się jest więc nierozłącznie związane z ludźmi, ich nastawieniem, sposobem myślenia, postrzeganiem sytuacji, w jakiej się znajdują i decydowaniem, w jaki sposób przyczynią się, bądź nie, do rozwoju organizacji.

W literaturze podkreśla się, że nie może istnieć efektywny system zarządzania talentami bez całkowitego

[13] B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 50.

poparcia dla niego kadry zarządzającej organizacją. To założenie można odnieść również do procesu zmiany przedsiębiorstwa w organizację uczącą się. Tworzenie odpowiedniej kultury – przede wszystkim współpracy i dzielenia się wiedzą, a także pokazywanie najlepszych wzorców oraz, co dość przyziemne, również podejmowanie decyzji o kierowaniu określonych, niemałych środków finansowych na wdrażanie procesów uczenia się – musi być rolą najwyższego kierownictwa. Jednym z najważniejszych jego zadań jest również nakreślenie strategicznych celów organizacji oraz wyróżnienie kompetencji, jakie są niezbędne, aby te cele osiągnąć.

Kolejną grupą istotną w czasie planowania, wdrażania i organizacji procesów uczenia się są menedżerowie HR, menedżerowie ds. szkoleń, specjaliści ds. zarządzania wiedzą oraz specjaliści ds. talentów. Niektóre z tych stanowisk są dopiero w polskich przedsiębiorstwach tworzone, jednak z pewnością zapotrzebowanie na osoby o takich kompetencjach będzie rosnąć[14]. Pracownicy ci są odpowiedzialni za zdefiniowanie procesów niezbędnych do osiągnięcia pożądanych kompetencji, ale również przyczyniają się do kształtowania wizerunku firmy jako organizacji nastawionej na podwyższanie kwalifikacji, kształcenie ustawiczne, procesy dzielenia się wiedzą oraz ciągłego uczenia się. Współdecydują o wyborze ścieżki rozwoju, jaką organizacja będzie podążać, są odpowiedzialni za tworzenie całościowych procesów szkoleniowych oraz wspieranie pracowników w doborze odpowiednich form kształcenia i zdobywania wiedzy.

Szczególną rolę w rozwoju i podnoszeniu konkurencyjności organizacji pełnią „gwiazdy", a więc talenty, eksperci, najwybitniejsi specjaliści. Ich najważniejszym zadaniem jest odpowiednie kształtowanie i wykorzystanie na rzecz firmy własnego potencjału – wiedzy deklaratywnej, którą wnoszą do organizacji, dotychczasowych informacji i doświadczeń. Oczekuje się, że talenty wyselekcjonowane z grona kandydatów (najczęściej w postaci najlepszych absolwentów), wyłonione spośród obecnych pracowników (za wybitne dotychczasowe osiągnięcia) lub przejęte z innej firmy (w ramach wojny o talenty) wpłyną na zwiększenie efektywności i polepszenie pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Innym nurtem jest budowanie z grona talentów zastępczej kadry, przygotowywanej do kierowania organizacją w przypadku utraty któregoś z najwyższych menedżerów. W tym przypadku należy jednak działać rozważnie, gdyż nie każdy specjalista wyposażony w ogólną wiedzę z zarządzania ludźmi sprawdzi się na stanowisku kierowniczym.

Zarówno w przypadku przejęcia talentu z innej firmy, jak również kształcenia młodych talentów na ekspertów mogących zapewnić organizacji przyrost kompetencji i wiedzy, niezbędne jest włączenie do ich procesów szkoleniowych, obok kształcenia formalnego, również wsparcia ze strony doświadczonych pracowników organizacji, co jest z reguły realizowane w postaci coachingu lub mentoringu. Wiele przedsiębiorstw zapewnia talentom – w ramach programów rozwojowych – stałe spotkania z wyznaczonym specjalnie dla nich mentorem, który z jednej strony może służyć radą odnośnie bieżących działań, a z drugiej przekazuje ogólną wiedzę odnośnie organizacji i stanowi wzorzec do naśladowania.

Według założeń organizacji uczącej się, każdy pracownik powinien dążyć do rozwoju, generowania wiedzy, tworzenia nowych rozwiązań i poczucia współodpowiedzialnym za doskonalenie organizacji. Przy tej okazji warto zauważyć, że niektóre z przedsiębiorstw uważają za talenty wszystkich swoich pracowników, wychodząc z założenia, że już w procesie rekrutacji wybrano te osoby, które mogą w najlepszy sposób przyczynić się do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Podążając dalej tym tropem, należałoby uznać, że każdy, wykorzystując możliwości kształcenia oferowane przez firmę, ma możliwość dołączyć do grona wybitnych. W dobie społeczeństwa informacyjnego obowiązkiem wszystkich pracowników powinno być więc również dbanie o swój ustawiczny rozwój, dokształcanie się w swoich specjalizacjach i pozyskiwanie nowej wiedzy.

Jak zarządzanie talentami może wspierać rozwój organizacji uczącej się?

Wprowadzenie do organizacji systemu zarządzania talentami wiąże się z koniecznością uruchomienia wspomnianych dodatkowych procesów podnoszenia kwalifikacji. Wyszukanie odpowiednich szkoleń, tworzenie zespołów pracujących wspólnie nad rozwiązaniem konkretnego problemu, współpraca z uczelniami wyższymi w zakresie tworzenia programów zwiększania kompetencji talentów, czy Development Centre dla menedżerów – te wszystkie aspekty, niezbędne dla rozwoju talentów, przyczyniają się również do propagowania kultury uczenia się wśród innych pracowników. Wspomniano już, że często w firmach dla potrzeb wdrożenia systemu ZT – tworzy się nowe stanowisko osoby odpowiedzialnej za wyszukiwanie i rozwój talentów (lub też takie zadania dodaje się do kompetencji departamentu kadr). Osoba ta działa jak katalizator i uruchamia w organizacji dodatkowy potencjał (nierzadko dotąd uśpiony) – wspiera działy personalne w tworzeniu (w miejsce pojedynczych szkoleń organizowanych *ad hoc*), całościowych programów, które nastawione są na zdobywanie kluczowych kompetencji; oceny pracownicze stają się istotnym elementem kwalifikacji do programu dla talentów; wyszukuje się i motywuje kolejne osoby do podnoszenia swoich kwalifikacji i wskazuje im ścieżkę dalszego kształcenia w celu poprawy wyników. Jakkolwiek

[14] Już dziś w polskich organizacjach tworzy się odrębne stanowiska bądź działy zajmujące się zarządzaniem talentami, np. Departament Rekrutacji i Zarządzania Talentami Banku Pekao SA, stanowisko Talent Management Director w ING czy Talent Development Manager w Masterfoods.

nie wszyscy zostają włączeni do programu rozwoju talentów, to jednak dokonuje się tym samym zmiany całościowych procesów uczenia się przedsiębiorstwa – właśnie w kierunku organizacji uczącej się.

Kolejnym zagadnieniem jest wpływ talentów na sposób działania organizacji. Trzeba podkreślić, że osoby o najwyższym potencjale charakteryzują się nie tylko doskonałymi wynikami, lecz także szczególnymi cechami osobowości. Za liderów przyszłości – motory postępu organizacji – uznaje się pracowników otwartych, budujących zespoły, myślących w kategoriach firmy (a nie jedynie własnego stanowiska) i przyjmujących odpowiedzialność za całościowy jej rozwój, a także szybko adaptujących się do zmian. Są to pracownicy o wysokich zdolnościach komunikacyjnych i negocjacyjnych oraz umiejętności rozwiązywania konfliktów[15]. Jednak najistotniejsza w analizie wpływu tych jednostek na tworzenie organizacji uczącej się jest ich ciągła chęć rozwoju, doskonalenia się, pracy *per se*, ścigania się z samym sobą[16]. Talenty są napędem zespołu i organizacji. Wykazują niesłabnącą chęć mierzenia się z nowymi projektami i wyzwaniami, niestrudzonego wysiłku w budowaniu i poszerzaniu własnej wiedzy, a także dzielenia się nią z innymi dla potrzeb uzyskania perfekcyjnych rezultatów. Tym samym, kreują w przedsiębiorstwie środowisko zdrowej rywalizacji i emanują dobrym przykładem ustawicznego kształcenia oraz rozwoju.

Nie ujmując nic z powyższego obrazu, należy zwrócić uwagę na fakt, że talenty nie zawsze od razu są ekspertami w swoich dziedzinach. Najczęściej to osoby o ponadprzeciętnych wynikach i ogromnym potencjale, które należy wyszkolić i przekazać im praktyczną wiedzę z zakresu specjalistycznych obszarów działania organizacji. Dlatego też w modelowych systemach ZT nad rozwojem każdego talentu czuwa mentor. W procesach coachingu i mentoringu, o czym już wspomniano, przekazywana jest wiedza cicha – zasób pewnych doświadczeń, normy kulturowe organizacji i jej wartości. Dzięki temu wiedza transferowana jest na kolejne poziomy i ugruntowana w organizacji, co przyczynia się do wsparcia ogólnych procesów zarządzania wiedzą wdrażanych w organizacji[17].

Innym aspektem związanym z wiedzą jest jej generowanie i transfer w organizacji, zachodzący podczas tych etapów szkolenia talentów, które obejmują pracę zespołową, a w jej ramach wymianę wiedzy i uczenie się od siebie nawzajem. Dzięki stosowaniu metod typu *learning-by-doing*, pracę w zespołach zdalnych, wymianę doświadczeń online czy instytucję sparingpartnerów[18], uzyskuje się efekt w postaci stworzenia nowego, doskonalszego produktu czy rozwiązania problemu lub wykreowania lepszej procedury współpracy z klientem, a więc generuje nową wiedzę w organizacji.

Wreszcie na koniec aspekt marketingowy – przedsiębiorstwo czy instytucja decydująca się na wdrożenie systemów zarządzania talentami zyskuje wizerunek organizacji dbającej o podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników, przykładającej dużą uwagę do kształcenia ustawicznego i dzielenia się wiedzą wśród pracowników. I choć aspekt ten nie może przesłonić innych, ważniejszych zagadnień, z pewnością ma znaczenie dla potencjalnych klientów, współpracowników i pracowników.

Potencjalne trudności i sposoby ich pokonywania

Przyciągnięcie do firmy talentów wiąże się, jak wynika z powyższej analizy, z wieloma pozytywnymi aspektami. Nie sposób jednak pominąć w tym opracowaniu omówienia sytuacji, które przedsiębiorstwo może napotkać przy wdrażaniu systemów zarządzania talentami, a które mogą wpływać negatywnie na relacje w zespołach oraz pracę w organizacji.

Jednym z głównych zagrożeń, wymienianym w literaturze, a wynikającym z błędnej strategii przyjętej przez przedsiębiorstwo, jest niebezpieczeństwo wystąpienia frustracji u osoby uczestniczącej w programie rozwojowym, spowodowanej brakiem możliwości spożytkowania zdobytej wiedzy. Po okresie wzmożonego wysiłku, szkoleń czy studiów, ogromnego wkładu pracy, a także wielu wyrzeczeń, talent musi zmierzyć się z nowym położeniem, w którym nie ma dla niego dalszych planów – brak jest pomysłu na wykorzystanie dodatkowych kompetencji. Aby nie dopuścić do zaistnienia tego rodzaju sytuacji, przedsiębiorstwo musi posiadać strategiczne plany dotyczące osób o najwyższym potencjale, które uczestniczą w programach rozwojowych. Procesy ZT nie mogą być wprowadzane jedynie dla podniesienia prestiżu przedsiębiorstwa lub wpisywania się w panujące obecnie trendy. Każdorazowo powinien być to wynik przemyślenia strategii firmy i dążenia do wypracowania konkretnych kompetencji, które przełożą się na wyniki i podniesienie przewagi konkurencyjnej.

Dodatkowo, niewątpliwym ryzykiem, na które często zwracają uwagę menedżerowie podczas po-

[15] H. Guryn, *Wyłanianie talentów*, „Personel i Zarządzanie" 2007, nr 6.

[16] W szerszym kontekście jest to realizowanie modelu motywacyjnego człowieka samorealizującego się. Por. T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, 2005.

[17] Na konieczność rozwoju, w ramach procesów organizacyjnego uczenia się, trzech typów wiedzy: spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej zwraca uwagę B. Mikuła (*Organizacje oparte na wiedzy,* dz. cyt.). Dzięki zastosowaniu wszystkich trzech typów wiedza zostaje w organizacji nawet po odejściu pracowników, w postaci zbiorów dokumentów, baz danych, publikacji czy produktów.

[18] Rozwiązanie zastosowane w jednej z firm polegające na stałym kontakcie i wymianie wiedzy pomiędzy osobami będącymi na tych samych stanowiskach w różnych oddziałach jednego koncernu. Osoby te konsultują ze sobą wzajemne pomysły, działania, sposoby rozwoju.

dejmowania decyzji o implementacji systemów ZT, istnieje możliwość podkupienia wyszkolonej już osoby przez konkurencyjną firmę. Przy rozważaniu tego niebezpieczeństwa podnoszone są kwestie kosztów poniesionych na doskonalenie danego pracownika oraz wiedzy, którą może on przekazać rynkowym konkurentom. Aby przeciwdziałać takim sytuacjom stworzono jeden z modułów zarządzania talentami, a więc zarządzanie procesami odchodzenia pracowników oraz tworzenie zachęt dla pozostania w macierzystej organizacji. Również tworzenie określonej kultury organizacyjnej, wpierającej ciągły rozwój i uczenie się, ma w skutkach prowadzić do ograniczenia tego typu niekorzystnych zjawisk.

Innym zagrożeniem jest skłonność do rywalizacyjnego podejścia w stosunku do osób szczególnie utalentowanych i wyróżniających się osiągnięciami. Okazuje się, że pracownikowi, który został „wyłowiony" z innej firmy często bardzo trudno jest zaadaptować się w nowym środowisku. Ma na to wpływ, oprócz innych czynników, również wrogie nastawienie współpracowników, charakteryzujące się np. nieprzekazywaniem informacji oraz odmawianiem współpracy, zrodzone z zazdrości o lepsze warunki pracy oraz wizerunek „cudotwórcy"[19]. W polskiej kulturze organizacyjnej wzmacniającą rolę odgrywają dodatkowo elementy podobieństwa do kultury folwarcznej (kierownik – ekonom, wódz i pracownicy – posłuszni, bez odpowiedzialności), na które zwraca uwagę J.T. Hryniewicz[20] – według jego badań Polacy cenią sobie w pracy spokój, ciepłe emocjonalnie (wręcz koleżeńsko-rodzinne) stosunki z pracownikami, a także kierowników, którzy nie wymagają ujawniania własnej opinii. Osiągnięcia indywidualne, wybijanie się ponad innych czy innowacje są w takich środowiskach traktowane jako zagrożenie dla zastanej hierarchii i układów, a w rezultacie ostro krytykowane.

Podsumowanie

W dobie gospodarki opartej na wiedzy, dostępu do ogromnych zasobów informacji, globalizacji oraz rosnącej konkurencyjności, przedsiębiorstwa skłaniają się do wprowadzania systemów ciągłego podnoszenia kompetencji swoich pracowników. Koncepcje zarządzania wiedzą, organizacji uczącej się, jak również zarządzania talentami, nie są już traktowane jako nowoczesne trendy stosowane jedynie przez międzynarodowe korporacje, lecz konieczność każdego przedsiębiorstwa, które chce przetrwać i rozwijać się na wymagającym rynku.

Wprowadzenie zarządzania talentami umacnia w przedsiębiorstwie rozwój procesów kształcenia formalnego w postaci studiów podyplomowych, MBA czy cyklów szkoleń dla najlepszych, a także uczenia się nieformalnego, konsultacji, przekazywania wiedzy, wyjazdów studyjnych i pracy w grupach. Powoduje to wzmocnienie kadry i podniesienie poziomu kompetencji, a także prestiżu organizacji. Jednym z ważniejszych aspektów, wynikającym z efektywnego wprowadzenia ZT, jest również podejmowanie działań zmierzających w kierunku zmiany mentalności i kultury organizacyjnej – na taką, w której podnoszenie swoich kompetencji jest procesem ciągłym, gdzie kreuje się ścieżki kariery dla najwybitniejszych i gdzie pracownicy nie mają oporów przed dzieleniem się wiedzą, a więc w kierunku organizacji uczącej się.

Bibliografia

ACCA Global Survey Report 2006, *Talent management in the finance profession*, http://www.accaglobal.com/pubs/employers/approved/services/employers/develop/professional_insight/talent_management.pdf [17.03.2008].

S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, 2005.

B. Groysberg, A. Nanda, N. Nohri*a, Duże ryzyko zatrudniania gwiazd,* „Harvard Business Review Polska" 2008, nr 1 (59).

H. Guryn, *Wyłanianie talentów*, „Personel i Zarządzanie" 2007, nr 6.

J.T. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach,* Scholar, 2007.

M. Jankowicz, *Talenty potrzebne od zaraz*, „Personel i Zarządzanie" 2005, nr 5.

J.J. Matthews, D. Megginson, M. Surtees, *Rozwój zasobów ludzkich,* Helion, Gliwice 2008.

E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent,* Harvard Business School Press, 2001.

B. Mikuła, *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.

B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

Materiały z 14-tego seminarium CEIES *Measuring lifelong learning,* Włochy, 25–26 czerwca 2001 r., Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/KS-PB-02-002/EN/KS-PB-02-002-EN.PDF [12.02.2008].

Raport badawczy the Conference Board, *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań,* http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarzadzanieTalentami.pdf [15.02.2008].

W.J. Rothwell, H.C. Kazanas, *The Strategic Development of Talent*, HRD Press, 2003.

Autorka jest pracownikiem Centrum Rozwoju Edukacji Niestacjonarnej SGH oraz doktorantką Kolegium Zarządzania i Finansów SGH. Zajmuje się m.in. organizacją procesów szkoleniowych dla przedsiębiorstw. Zainteresowania naukowe autorki koncentrują się wokół obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, w tym w szczególności na zarządzaniu talentami, doskonaleniu zawodowym, a także problematyce komunikacji i relacji w zespołach.

[19] B. Groysberg, A. Nanda, N. Nohria, *Duże ryzyko zatrudniania gwiazd,* „Harvard Business Review Polska" 2008, nr 1 (59).
[20] J.T. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach,* Scholar, 2007.

Open Innovation
– nowe podejście w procesach innowacji

Beata Mierzejewska

Stale rosnąca złożoność otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, nie pozwala na odłożenie myślenia o innowacjach „na spokojniejszy" moment. Nasilające się procesy hiperkonkurencji, postępująca konwergencja branż, rozwój technologii Web 2.0 (a nawet już Web 3.0) oraz innych, umożliwiających budowanie coraz bardziej interaktywnych relacji w czasie rzeczywistym między uczestnikami rynku oraz globalizacja działań, klientów czy produktów powodują, że firmy muszą już dziś zastanawiać się, jak jutro osiągnąć przewagę konkurencyjną. Kluczowym warunkiem powodzenia w budowaniu przyszłości firm staje się angażowanie jak największej liczby interesariuszy do ciągłej innowacji – tworzenia nowych produktów, usprawniania procesów, opracowywania nowych modeli biznesu.

Niestety, tradycyjne podejście do tworzenia innowacji coraz częściej przynosi rozczarowanie – jego efekty nie odpowiadają potrzebom i oczekiwaniom odbiorców, a zarazem angażują nieefektywnie coraz większe środki. Tradycyjne podejście do innowacji, wymagające od firmy precyzyjnych, długotrwałych badań, budowania zespołów, w których każdy członek ma ściśle określony zakres zadań i odpowiedzialności, powoływania komitetów sterujących, obradujących raz na kwartał, przestaje się sprawdzać. Co więcej, jak pokazały badania prowadzone przez firmę doradczą Booz Allen Hamilton, w przedsiębiorstwach z różnych branż nie ma koleracji pomiędzy wydatkami na B+R a innowacjami zakończonymi sukcesem[1]. Tradycyjne podejście konsumuje bowiem zbyt wiele czasu i środków, dostarczając nazbyt opieszale wyników. Nie można uznać za nowość produktu opartego na badaniach potrzeb zrobionych przed trzema laty. Czy jego założenia nadal pozostają aktualne? Czy wartości dla klienta, szczegółowo opisane w dokumentacji inicjującej projekt przed dwoma laty, nadal pozostają w mocy i mogą stanowić o przewadze rynkowej produktu? W odpowiedzi firmy coraz chętniej poszukują i wykorzystują nowe modele tworzenia wartości dla odbiorców, angażując ich coraz bardziej w wewnętrzne procesy. Najnowsze badania Booz Allen Hamilton wskazują na konieczność „słuchania klienta na każdym kroku"[2] – jako jeden z dwóch najistotniejszych czynników sukcesu innowacji.

Celem niniejszego opracowania jest opisanie nowego modelu współpracy wykorzystywanego w procesach innowacyjnych, określenie jego najważniejszych zmiennych – nieuwzględnianych w tradycyjnym podejściu – oraz przedstawienie wybranych przykładów przedsięwzięć wykorzystujących „otwarte" podejście w tworzeniu innowacji.

„Zamknięte" a „otwarte" innowacje – model tradycyjny i nowoczesne podejście

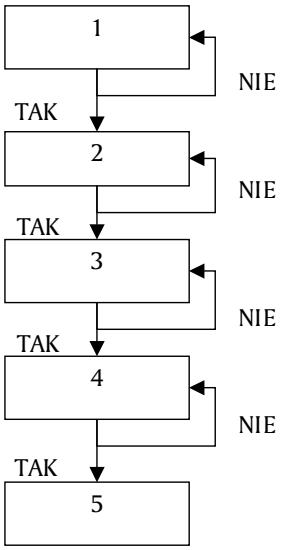
Liniowy proces innowacji

Pierwsze modele liniowego procesu innowacji powstałe w latach 50. (tzw. modele podażowe), zakładały, że nowe produkty biorą swój początek od nowych technologii i wynalazków. Z chwilą nasycenia rynku i zwiększenia konkurencji powstały popytowe modele innowacji, w których siłę napędową stanowiły zmieniające się preferencje i potrzeby klientów. We współczesnych modelach impulsy rozpoczynające proces mogą mieć zarówno charakter popytowy, jak i podażowy.

Do początku lat 70. rynek producenta zdecydowanie dominował w gospodarce. W większości przypadków przedsiębiorstwa nie miały większego problemu ze sprzedażą nowych produktów i stosunkowo łatwo osiągały pozycję wiodącą lub nawet lidera na rynkach (stosownie do swojej wielkości). W połowie lat 70. sytuacja zaczęła się dość szybko zmieniać. O sukcesie rynkowym zaczął decydować klient. Produkty musiały w coraz większym stopniu odpowiadać potrzebom odbiorców. Nie pozostało to bez wpływu na sposób wdrażania innowacji. W okresie dominacji rynku producenta wiodącym sposobem (modelem)

[1] Za: D. Peppers, M. Rogers, *The Customer Is Always Right*, „The Marketer" 2006, nr 28/10.
[2] Por. B. Jaruzelski, K. Dehoff, *The Customer Connection: The Global Innovation 1000*, „strategy + business" 2007, nr 10/12.

Rysunek 1. Liniowy model procesu innowacji



Źródło: na podstawie G.L. Urban, J.R. Hauser, „Design and Marketing of New Products", Prentice Hall, Englewood, 1993

realizacji innowacji były tzw. „innowacje pchane". Oznaczało to, że źródłem innowacji były prace badawczo-rozwojowe w instytutach naukowych i przemyśle. Model „innowacji pchanej" musiał być jednak modyfikowany w momencie, gdy potrzeby klientów zaczęły decydować o sukcesie rynkowym produktu – coraz częściej innowacja pojawiała się pod wpływem zapotrzebowania rynku.

Jednym ze znanych liniowych modeli procesu innowacyjnego jest model Urbana–Hausera. Składa się on z pięciu etapów:

- identyfikacja możliwości i szans rynkowych,
- projektowanie pomysłów,
- testowanie produktów,
- wprowadzenie produktu na rynek,
- zarządzanie produktem.

Według Modelu Urbana–Hausera przejście do następnego etapu procesu jest uzależnione od sukcesu w realizacji poprzedniego. W przypadku niepowodzenia nie podchodzi się do kolejnej części. Proces kończy się rozpowszechnieniem produktu na rynku. Dopiero wtedy można ocenić ekonomiczną efektywność wprowadzenia innowacji.

Nieliniowy model innowacji

Począwszy od lat 80. modele liniowe zaczęły być wypierane przez modele nieliniowe. Ideą tworzenia modeli nieliniowych jest jednocześnie powiązanie czynników podażowych z popytowymi i uwikłanie tych czynników w taki sposób, że ostatecznie przynoszą one korzyść potencjalnemu odbiorcy innowacji. W praktyce idea ta sprowadza się do umiejętnego dostrzegania nowych potrzeb rynkowych i ich konfrontowania z nowymi możliwościami techniczno-produkcyjnymi przedsiębiorstwa.

Nieliniowy model, zaprezentowany na rysunku 2., został zaproponowany przez R. Rothwella i W. Zegvelta. Zgodnie z nim, innowacja jest traktowana jako logicznie sekwencyjny, chociaż niekoniecznie ciągły proces, który można podzielić na łańcuch funkcjonalnie odrębnych, lecz sprzężonych i współzależnych faz. W modelu tym nie jest istotne, czy pomysł na innowację jest zdominowany czynnikami podażowymi czy popytowymi, lecz czy wzajemnie się one przenikają, tak by innowacja stawała się korzystna dla potencjalnego odbiorcy. Szerzej mówiąc, oznacza to poszukiwanie i wykorzystywanie wszelkich możliwości techniczno-technologicznych do zaspokajania ciągle nowych potrzeb rynku[3].

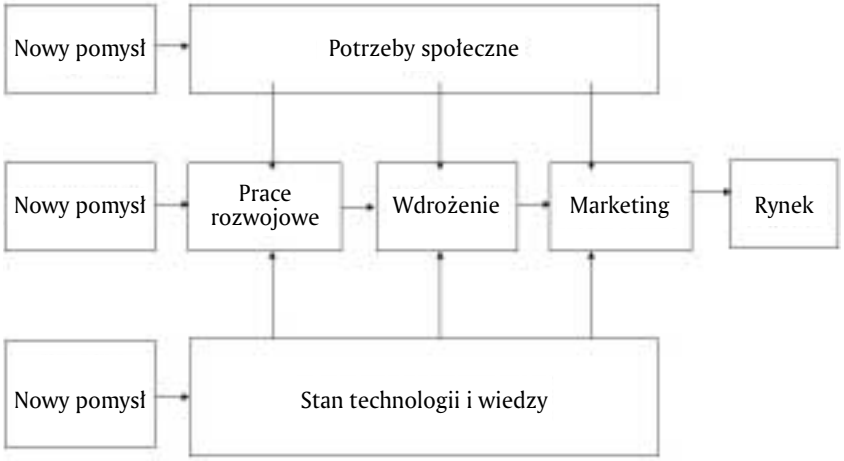
Cechy tradycyjnego podejścia

Podsumowując, można wskazać na kilka najistotniejszych cech charakteryzujących tradycyjny model „zamkniętych" innowacji:

- oparty na wewnętrznych działach badawczo-rozwojowych,
- wymagający dużych nakładów na badania i rozwój, przez co dostępny i wdrażany jedynie przez duże, silne finansowo organizacje,
- silnie skoncentrowany na ochronie własności intelektualnej oraz tajemnicy handlowej przedsiębiorstw.

Podejście to wydaje się być zdominowane przez przekonanie, że innowacje wymagają kontroli. Przedsiębiorstwa muszą generować nowe pomysły, oceniać je, rozwijać, wprowadzać na rynek, dystrybuować, finansować. I – co najważniejsze – muszą to robić

Rysunek 2. Nieliniowy model procesu innowacji



Źródło: na podstawie R. Rothwell, W. Zegvelt, „Innovation and the small and medium sized firm", Francis Pinter, Londyn 1982

[3] I. Rutkowski, *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2007.

samodzielnie, wewnątrz organizacji, wykorzystując jej własne zasoby.

Henry W. Chesbrough[4] opisuje tę zorientowaną wewnętrznie logikę „zamkniętych innowacji" przy pomocy kilku specyficznych dla niej zasad:

- powinniśmy zatrudnić najlepszych, błyskotliwych pracowników, tak by najbardziej inteligentni ludzie w branży pracowali u nas;
- chcąc wprowadzić na rynek nowe produkty lub usługi, powinniśmy sami je wymyślać i rozwijać;
- jeśli sami je wymyślimy, osiągniemy efekt pierwszeństwa na rynku;
- firma, która pierwsza wprowadza na rynek produkt, zazwyczaj wygrywa;
- jeśli będziemy liderami w naszej branży pod względem nakładów inwestycyjnych na B+R, będziemy autorami największej liczby, najlepszych pomysłów, co w konsekwencji doprowadzi do osiągnięcia pozycji lidera rynkowego;
- powinniśmy mieć kontrolę nad naszą własnością intelektualną, tak by nasi konkurenci nie czerpali zysków z naszych pomysłów.

Nowoczesny kierunek w innowacjach

Co w takim razie sprawia, że model ten nie sprawdza się w organizacjach? W XXI wieku organizacje stawiające sobie za cel innowacyjność natrafiają na kilka paradoksalnych z pozoru kwestii, które każą im zmienić podejście do innowacji. Podczas, gdy w otoczeniu pojawia się mnóstwo nowych pomysłów (a to za sprawą omawianych wcześniej zmian społeczno-gospodarczych, takich jak networking, powszechny dostęp do informacji itp.), wewnętrznie realizowane badania stają się coraz mniej efektywne w kontekście innowacji, zaś zwykłe, stosowane dotychczas procesy zarządzania innowacjami wydają się już nie działać tak sprawnie jak dotychczas. Kolejnym paradoksem jest finansowanie innowacji – podczas gdy z jednej strony na rynku jest mnóstwo wolnego kapitału, który może być przeznaczony na rozwój nowatorskich przedsięwzięć, firmy realizujące jedynie wewnętrznymi siłami procesy innowacyjne cierpią na niedobór kapitału, aby rozwijać nowe, pojawiające się możliwości.

Wymaga to zupełnej zmiany myślenia o innowacjach. Jedną z odpowiedzi jest otwarcie się przez organizacje na otoczenie i interesariuszy poprzez jak najgłębsze zaangażowanie ich w procesy innowacji. Na rynku zaczynają pojawiać się nowe modele, zbliżone do współprodukcji opartej o dostępne dobra.

Zastosowanie podejścia „otwartego" w procesach innowacyjnych

Open source – charakterystyka podejścia i jego korzenie

Open source oznacza w języku angielskim (w dokładnym tłumaczeniu) „otwarte źródło". W rzeczywistości termin ten stosowany jest najczęściej do określenia oprogramowania komputerowego o powszechnie dostępnym kodzie źródłowym.

Aby dobrze zrozumieć istotę oprogramowania open source, warto najpierw przyjrzeć się rozpowszechnionemu komercyjnemu modelowi oprogramowania, określanego wspólnym terminem *closed source*. W przypadku oprogramowania typu *closed source*, aby móc dokonywać jakichkolwiek jego modyfikacji, niezbędna jest znajomość kodu źródłowego[5] umożliwiającego transformację zapisu binarnego w sekwencję komend zrozumiałych dla człowieka. W związku z tym programy typu *closed source* chronione są przez licencje czy inne prawa własności przed nieuprawnionym dostępem do ich kodu źródłowego, umożliwiając dokonywanie jakichkolwiek zmian w programie jedynie osobom znającym ten kod. Oprogramowanie tworzone w takim standardzie traktowane jest zatem na równi z innymi dobrami, a model biznesowy, w jakim jest ono tworzone nie różni się od tradycyjnych przedsiębiorstw.

Oprogramowanie open source charakteryzuje zaś:

- dostęp do kodu źródłowego,
- możliwość swobodnej redystrybucji,
- możliwość modyfikacji programu oraz jego rozpowszechniania na prawach oryginalnej licencji,
- możliwość wprowadzenia ograniczenia, na skutek którego należy zachować oryginalność kodu źródłowego, a własne modyfikacje zawrzeć w formie dodatkowych modułów dołączanych do programu bazowego,
- brak możliwości ograniczania praw do programu jakichkolwiek osób bądź instytucji,
- brak możliwości ograniczania praw do sposobu wykorzystania programu,
- licencja obowiązująca wszystkich użytkowników,
- licencja nieograniczająca się do jednego produktu,

[4] Por. H.W. Chesbrough, *Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003, s. 20.

[5] Program komputerowy to – w pewnym uproszczeniu – określona sekwencja instrukcji napisanych przez człowieka a wykonywanych przez komputer. Komputery jednak mogą realizować jedynie instrukcje zapisane w systemie binarnym. W związku z tym, program komputerowy, napisany najpierw w formie zrozumiałej dla człowieka, stanowiącej kod źródłowy, musi następnie zostać przetłumaczony, inaczej zakodowany (przy użyciu innych programów) w formę binarną, odczytywaną przez komputer.

- licencja niewprowadzająca restrykcji w stosowaniu innych programów,
- licencja, która jest technologicznie neutralna[6].

Wszystkie te cechy sprawiają, że oprogramowanie open source jest rozwijane i wykorzystywane w inny sposób niż programy typu *closed source*. Wymaga to zatem zastosowania odmiennego podejścia ze strony zarządzania, a zwłaszcza modyfikacji procesów innowacyjnych.

Ważnym punktem nie tyle dla samego rozwoju ruchu OS, co raczej dla jego popularyzacji była publikacja E. Raymonda *The cathedral and the bazar*[7], pokazująca różnice pomiędzy dwoma konkurencyjnymi modelami produkcji (w tym przypadku software'u): modelem *closed source* – wykorzystywanym przez tradycyjne firmy (w tym także Microsoft) oraz nowym, rosnącym w popularność modelem open source i wskazująca na ewidentne przewagi tego nowego modelu produkcji.

Obecnie coraz szerzej możemy obserwować wykorzystanie pewnych rozwiązań z obszaru open source w procesach innowacyjnych. Coraz więcej firm pozwala bowiem na współtworzenie przez klientów nowych rozwiązań, wykorzystując główne narzędzie modelu open source – społeczności skupiające wokół – najczęściej jasno zdefiniowanego, konkretnego – problemu jednostki nim zainteresowane. Współpracują one z pracownikami firmy, kierując się jedynie wewnętrzną motywacją, chęcią współtworzenia nowych rozwiązań – wszystkie te cechy charakteryzują uczestników systemów open source. Autorzy z dziedziny zarządzania taki model współpracy w procesie innowacji określają często mianem *user-driven innovation*. Co najważniejsze, w takim podejściu – użytkownicy stają się współtwórcami wartości dodanej.

Permanentna innowacja jako źródło przewagi konkurencyjnej

Do niedawna jeszcze wewnętrzne działy badawczo-rozwojowe postrzegane były jako strategiczny zasób organizacji decydujący o jej przewadze konkurencyjnej, stanowiący główne miejsce kreowania wartości, a często nawet jako istotna bariera wejścia do sektora dla innych graczy. Jedynie duże firmy dysponujące znacznymi zasobami pozwalającymi im na prowadzenie długotrwałych programów badawczych liczyły się w konkurencji o palmę pierwszeństwa w sektorze. Firmy takie, jak DuPont, Merck, IBM, GE, AT&T realizowały znaczną cześć badań w swoich sektorach[8]. Przynosiło im to zarazem największe zyski w branży. Rywale próbujący zająć ich miejsce na rynku, zmuszeni byli podnosić stawkę, tworząc własne laboratoria badawcze.

Obecnie przy nie zmienionej istocie przewagi konkurencyjnej tkwiącej w innowacyjności organizacji, zmienia się podejście do ich generowania. Dzięki większej otwartości procesów innowacyjnych w organizacjach nowe firmy zaczynają zagrażać dotychczasowym potentatom innowacyjności. Wykorzystują one prace i projekty badawcze rozwijane wcześniej – i porzucone jako mało perspektywiczne – w innych firmach. Dzięki temu nie muszą inwestować w zbudowanie wielkich własnych laboratoriów badawczych czy prowadzenie prac nad wieloma, potencjalnie obiecującymi projektami, a raczej opierają się na tym, co odkrył już ktoś inny, aczkolwiek nie potrafił (lub nie miał odpowiednich zasobów) tego skomercjalizować. Na tym właśnie polega istota innowacji.

Poniżej przedstawione zostały różne kierunki rozwoju „otwartego modelu innowacji", uwzględniające zarówno zakres tej otwartości, jak i wymiar modelu biznesowego, którego ona dotyczy.

Najdalej idącym jest oczywiście model pełnej otwartości, od początku procesu innowacyjnego (etapu badawczego), poprzez rozwój produktu, aż po jego komercjalizację (szerzej opisywany przez trzecią opcję przedstawioną poniżej). „Otwartość" ta może być jednak realizowana tylko na określonych etapach procesu, np. w wymiarze powstawania i dopracowywania idei. I o tym wymiarze traktują dwie pierwsze opcje – otwartość w projektowaniu produktów oraz otwartość strategii innowacji.

„Otwartość" w projektowaniu produktów lub usług

Najprostszym przykładem otwierania się firm na potrzeby odbiorców w procesie innowacji są znane i praktykowane od wielu lat badania marketingowe, dzięki którym firmy uzyskują często wiedzę na temat potrzeb, preferencji, pomysłów swoich potencjalnych klientów. Jednakże, z pewnością, gdyby badania marketingowe przynosiły firmom w pełni satysfakcjonujące wyniki, żadna z nich nie poszukiwałaby innych i sposobów poznania klientów oraz projektowania *value proposition*.

W ostatnich latach coraz więcej firm, reprezentujących różne sektory gospodarki, włącza użytkowników końcowych swoich produktów we współtworzenie wartości dodanej. Spektrum branż wykorzystujących ten model współpracy sięga od producentów oprogramowania, poprzez przemysł fonograficzny, filmowy, medyczny, samochodowy aż po produkty FMCG[9].

Podstawowym założeniem tego nowego modelu jest to, iż wartość dodana dla klienta jest współtworzona przez niego wraz z firmą. Klient staje się zarazem współproducentem końcowego produktu. Co ważne, współtworzenie wartości nie sprowadza się tylko do

[6] *The Open Source Definition*, Open Source Initiative (OSI), http://www.opensource.org/docs/definition.php, za: M. Dąbrowski, *Wybór rozwiązań technologicznych w e-edukacji*, „e-mentor" 2004, nr 5 (7), s. 44.
[7] E. Raymond, *The cathedral and the bazar*, „Knowledge, Technology and Policy" 1999, t. 12, nr 3, s. 23–49.
[8] H. Chesbrough, *Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003, s. 19.
[9] Fast Moving Consumer Goods (produkty szybko rotujące, zbywalne).

kastomizacji produktu na końcowym etapie procesu jego dostarczania klientowi (np. wybór koloru i dobór wyposażenia dodatkowego w samochodzie), ale rozpoczyna się już na etapie projektowania produktów. Cały zaś proces tworzenia wartości skoncentrowany jest wokół klientów i ich indywidualnych doświadczeń.

Dla efektywnego funkcjonowania tego podejścia – obok kulturowej gotowości organizacji na włączenie klientów w wewnętrzne procesy – niezbędna jest oczywiście odpowiednia infrastruktura przygotowana przez firmę, umożliwiająca użytkownikom interakcje zarówno z firmą, jak i między sobą.

Coimbatore K. Prahalad i Venkot Ramaswamy[10] wyróżniają cztery najważniejsze elementy warunkujące współtworzenie przez klientów nowych produktów:

- dialog,
- dostęp,
- ocena ryzyka,
- transparentność.

Dialog w rozumieniu C.K Prahalada i V. Ramaswamy'ego to nie tylko wymiana czy dzielenie się wiedzą między firmą a klientami, ale – być może nawet ważniejsza – zupełnie nowa jakość w kontaktach i wzajemnym zrozumieniu między klientami a firmami. Dialog ten pozwala użytkownikom włączać swoje widzenie wartości dla klienta w proces tworzenia wartości danej firmy.

Kolejnym wyzwaniem dla firm może być zaoferowanie klientowi dostępu do produktów, już nie tylko na ostatnim etapie procesu – poprzez sprzedaż i przeniesienie praw własności, ale na etapie projektowania i przygotowywania produktów – klienci powinni mieć możliwość „doświadczenia wartości". O ile firma umożliwi klientowi interakcję na kolejnych etapach projektowania produktów, może wykorzystać jego doświadczenia do wykreowania sobie nowych możliwości rynkowych (np. kreując dodatkowy, nieplanowany wcześniej segment rynku).

Niewątpliwie z przedstawionymi korzyściami dla firmy (płynących z dialogu czy dodatkowych etapów oceny projektów) wiążą się także pewne zagrożenia, związane zwłaszcza z większą świadomością klientów. Kiedy klienci stają się współtwórcami produktów, ich potrzeby informacyjne wzrastają. Nie są oni już zatem nieświadomą ograniczeń funkcjonalnych (i innych) masą, którą bardzo łatwo manipulować, wykorzystując np. określone narzędzia marketingowe. A zatem transparentność informacji jest w takich przypadkach niezbędna dla zbudowania zaufania między klientami a firmami.

Przykład: film *Snakes On a Plane*

Na ekrany polskich kin w październiku 2006 roku wszedł film – *Snakes on a plane*, określany już wówczas przez wielu recenzentów, dziennikarzy czy zagranicznych fanów jako prawdopodobnie jeden z najbardziej internetowych filmów wszechczasów.

Zanim padł pierwszy klaps na planie, w prasie i na stronach internetowych pojawiło się wiele informacji o filmie. Ta wstępna popularność i rozgłos możliwe były głównie dzięki blogowi współscenarzysty, Josha Friedmana, któremu dano szansę pracować nad scenariuszem filmu. Sugestie fanów i liczne komentarze do kolejnych wątków sprawiły, że wytwórnia New Line Cinema (producent filmu) postanowiła nie tylko zmienić tytuł filmu (początkowo był to *Pacific Air Flight 121*), ale także zorganizowała dodatkowe dni zdjęciowe, by nakręcić nowe sceny w filmie, co w normalnych warunkach zdarza się rzadko, a na pewno – jeśli w ogóle ma to miejsce – stanowi ogromny problem. Producenci dodając nowe sceny i zmieniając nieco pierwotny kształt wątków, odpowiedzieli na oczekiwania fanów. Co więcej, już w trakcie pracy nad filmem zaproszono doń nowego aktora – Samuela L. Jacksona – który o filmie dowiedział się już wcześniej z mediów i bez przeglądania scenariusza podpisał z wytwórnią umowę. Nie bez znaczenia pozostał też wpływ kinomanów na obsadę scenarzystów – już po nakręceniu części scen, New Line Cinema zatrudniła dwóch nowych scenarzystów, by dopisali dodatkowe sceny i nieco „wygładzili" scenariusz.

„Otwartość" strategii innowacji

„Otwarte innowacje" jako strategia to podejście szersze niż opisywane powyżej, podejście w którym najważniejsze jest przekonanie, że firmy mogą i powinny wykorzystywać zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne pomysły w swych procesach innowacyjnych. O ile chcą rozwijać swój model biznesowy, powinny równie otwarcie podchodzić do wewnętrznie kierowanych, jak i zewnętrznych ścieżek wprowadzania innowacji na rynek.

Model biznesowy „otwartych innowacji' wykorzystuje zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne źródła pomysłów bez obawy, że wyprowadzenie poza mury firmy pomysłów powstałych wewnątrz pozbawi ją możliwości czerpania korzyści z tych idei. Przeciwnie, wobec braku możliwości rozwijania wszystkich nadarzających się idei wewnętrznymi siłami, firmy stosujące otwarte podejście w procesach innowacji chętnie dzielą się tą wiedzą z otoczeniem, co prowadzi do powstawania większej liczby innowacyjnych produktów niż byłoby to możliwe w warunkach „zamkniętych" procesów.

Co zatem odróżnia podejście „zamknięte" od „otwartego" w strategii innowacji? Przede wszystkim szczelność granic organizacji w przepływie wiedzy wydaje się tu krytycznym czynnikiem. W obliczu przekonania, że przewaga konkurencyjna organizacji może być kształtowana właśnie za murami działów badawczo-rozwojowych firmy, procesy innowacyjne realizowane są jedynie wewnątrz organizacji. Powszechnie znane „lejkowe" podejście w tym procesie uwzględnia:

[10] C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The future of competition. Co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

- fazę kreowania pomysłów,
- fazę oceny pomysłów,
- fazę rozwoju pomysłów,
- fazę powtórnej oceny i wyboru pomysłów do wdrożenia,
- fazę wdrażania ich w postaci produktów na rynek.

Wszystkie te fazy realizowane są wewnątrz firmy, przez co naturalne jest odrzucenie części pomysłów na poszczególnych etapach oceny. Dzięki temu firmy są w stanie spriorytetyzować swoje inwestycje i efektywnie (w ich przekonaniu) alokować dostępne środki. Niestety, w tym wariancie wiele pomysłów jest odrzuconych i nigdy nie będzie miało szansy ujrzenia światła dziennego. Co ważne, są one najczęściej eliminowane nie przez rynek i jego wymagania, ale drogą autorytatywnych ocen wewnętrznych ekspertów czy komitetów sterujących.

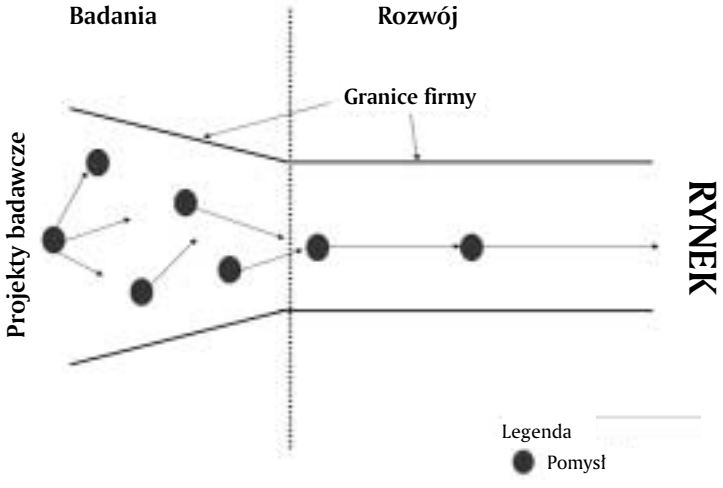
W warunkach „otwartości" strategii innowacji naczelną zasadą, jaką kierują się decydenci jest maksymalizacja wartości płynącej z różnych pomysłów pojawiających się zarówno w firmie, jak i poza nią. Oznacza to, że formalne ramy organizacji są tylko umowną granicą w przepływie wiedzy między organizacją a jej otoczeniem. Firmy stosujące strategię „otwartych innowacji" równie chętnie rozwijają wewnętrzne pomysły, których nie są autorami, jak i udostępniają swoje pomysły innym organizacjom, jeśli same uznają, że nie będą się nimi zajmować. Często także celowo wyprowadzają pomysły poza ramy organizacji, by, na przykład w postaci start-upów, mogły one być rozwijane bez wpływu wewnętrznych sił politycznych w organizacji. Różnice między „modelem zamkniętym" a „otwartym" w innowacjach łatwo dostrzec, analizując rysunki 3. i 4.

Podejście „otwarte" pozwala rozwiązać z pewnością dwa ważne problemy:

- priorytetyzację wewnętrzną dla projektów, wynikającą z ograniczoności zasobów organizacji,
- dostępność kapitału służącego finansowaniu rozwoju nowych produktów.

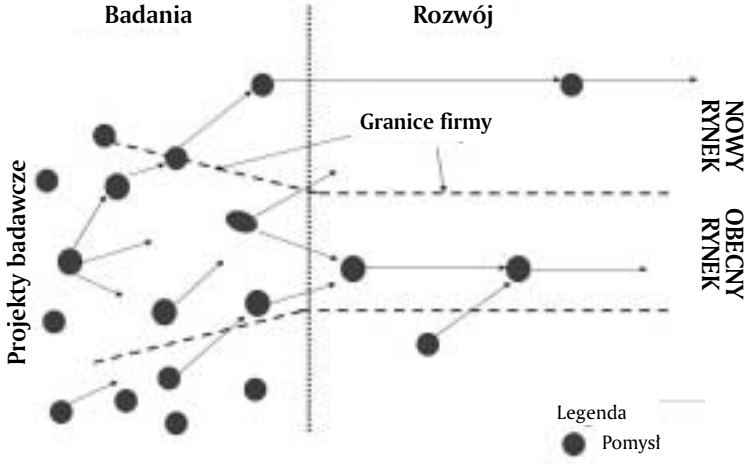
Z jednej strony dzięki wyprowadzeniu poza organizację pewnych projektów, niekoniecznie strategicznych z punktu widzenia danej firmy, mają one szanse być rozwijane i przerodzić się w konkretne produkty rynkowe. Ponadto, jako odrębne organizacje mają większą łatwość zdobycia środków finansowych na rozwój[11], w postaci np. *venture capital*. Co więcej, jako

Rysunek 3. Model zamkniętego podejścia w procesie innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Chesbrough, „Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology", Harvard Business School Press, Boston, 2003

Rysunek 4. Model otwartego podejścia w procesie innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Chesbrough, „Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology", Harvard Business School Press, Boston, 2003

[11] Autorka jest świadoma, iż w normalnych warunkach finansowanie przedsięwzięć nowych, dopiero powstających obarczone jest większym ryzykiem, a co za tym idzie, tradycyjne finansowanie zewnętrzne (np. kredyty bankowe, pożyczki, giełda itp.) jest dla takich firm trudno dostępne, niemniej przedstawiana sytuacja dotyczy specyficznych organizacji – firm podejmujących się rozwoju nowych, często przełomowych produktów lub technologii, obarczonych dużym ryzykiem, ale zarazem o obiecujących perspektywach.

młode, niewielkie często firmy odznaczają się dużo większą elastycznością i wrażliwością na potrzeby rynkowe.

Z drugiej strony tego typu podejście pozwala także organizacjom pozyskiwać nowe idee spoza firmy, bez konieczności angażowania zasobów i poświęcania czasu na rozwój ich od podstaw.

Bez wątpienia każdej ze stron takie podejście pozwala skrócić cykl *time-to-market,* co w obliczu rewolucji technologicznej, hiperkonkurencji i skracających się cykli życia produktów wydaje się być kluczowym wyzwaniem dla przedsiębiorstw.

Przykład: Procter&Gamble

W 1999 roku firma Procter&Gamble, jako jeden z pionierów otwartości w procesie innowacji, postanowiła zmienić swoją strategię w tym zakresie. Po wielu latach ścisłej ochrony i poufności poczynań swych działów badawczo-rozwojowych firma zdecydowała rozszerzyć zakres ich obowiązków także na świat zewnętrzny, znajdujący się poza jej murami, powołując do życia inicjatywę „Connect and Develop"[12]. Była ona wyrazem potrzeby wykorzystywania zewnętrznych źródeł pomysłów w P&G. Firma utworzyła w tym celu także stanowisko dyrektora ds. innowacji zewnętrznych, przed którym postawiła cel doprowadzenia w ciągu 5 lat do osiągnięcia 50-proc. udziału (z 10-proc. w 2000 roku) innowacji pochodzących spoza organizacji w ogólnym portfelu nowych produktów.

P&G wyszła z założenia, że skoro w firmie pracuje około 8600 naukowców posiadających najnowszą wiedzę specjalistyczną w swych dziedzinach i są oni w stanie stworzyć dziesiątki nowych produktów, to dlaczego firma nie miałaby wykorzystać potencjału ponad 1,5 mln innych naukowców pracujących poza nią? I dlaczego w takim razie firma miałaby wymyślać wszystko tylko wewnętrznymi siłami?

Obecnie pomysły generowane w laboratoriach P&G, a nie wdrożone przez firmę stają się jawne w ciągu trzech lat i dostępne dla wszystkich zainteresowanych przedsiębiorstw, a nawet bezpośrednich konkurentów.

Przykład: Xerox – Palo Alto Research Center (PARC)

Palo Alto Research Center (PARC)[13] to centrum badawczo-rozwojowe firmy Xerox. Utworzono je w 1970 roku na fali sukcesów firmy na rynku kopiarek biurowych, by stworzyć dla niej podstawy do przetrwania i rozwoju w długim okresie – dostarczyć firmie technologie informatyczne, które zgodnie z wizją kierownictwa pozwoliłyby jej przekształcić się z wiodącego producenta kopiarek w wiodącego dostawcę biurowych produktów intensywnych informacyjnie.

Prace prowadzone w PARC poskutkowały wieloma przełomowymi odkryciami w obszarze teleinformatyki i pokrewnych dziedzinach, m.in. wynaleziono tam mysz komputerową i oparty na jej wykorzystaniu graficzny interfejs użytkownika oraz opracowano podstawowe technologie umożliwiające wymianę danych w sieciach komputerowych.

Pomimo tego uzyskanie zwrotu z inwestycji w innowacje było dla firmy problematyczne. Xerox wprawdzie wykorzystał w swoich produktach np. rezultaty prac nad drukiem laserowym, lecz większość technologii opracowanych w PARC stała się zaczynem powodzenia innych firm, np. wspomniany wyżej graficzny interfejs użytkownika został skomercjalizowany przez firmę Apple, zaś stworzony w PARC edytor tekstów Bravo uległ przekształceniu w Microsoft Word.

Zdziwienie może budzić fakt, iż ów wyciek technologii był w większości przypadków świadomie sterowany przez osoby zarządzające portfelem projektów badawczych w PARC. Otóż gdy w ich ocenie kontynuowanie danego projektu w porównaniu z innymi projektami byłoby drogie i zarazem wniosłoby niewiele do zasobu wiedzy istotnej z perspektywy kluczowych kompetencji firmy, projekt tracił dostęp do finansowania, a prowadzący go badacze otrzymywali możliwość podjęcia decyzji o odejściu z firmy i kontynuowaniu projektu na własną rękę – za cenę stosownej licencji, w ramach już istniejącej organizacji lub nowo zakładanego *spin-off*. Stało się tak m.in. z Ethernet, tj. technologią sieci komputerowych – w celu jej komercjalizacji powstała firma 3Com.

Łączna wartość rynkowa firm (założonych w opisanych powyżej okolicznościach przez byłych badaczy z PARC) może być wyższa niż wartość firmy Xerox. Można jednak przypuszczać, że gdyby prace nad wyprowadzonymi na zewnątrz technologiami kontynuowano w PARC bez presji konkurencyjnej, nie uległyby one modyfikacjom, które w rzeczywistości zadecydowały o ich użyteczności i tym samym doprowadziły do ich sukcesów rynkowych. Za przykład mogą tu posłużyć protokoły szybkiej wymiany danych w sieciach komputerowych, rozwinięte przez *spin-off* – firmę SynOptics. W PARC pracowano nad nimi z myślą o obsłudze sieci światłowodowych, które miały upowszechnić się w relatywnie nieodległej perspektywie czasowej. Natomiast w SynOptics dostosowano je do obsługi istniejących sieci zbudowanych z kabli miedzianych.

„Otwarty" model biznesowy

W przywoływanym już artykule E. Raymonda odnajdujemy charakterystykę dwu różnych modeli tworzenia programów informatycznych. Autor przeciwstawia metaforę budowy katedry oraz funkcjonowania bazaru. Katedra – dokładnie zaprojektowana, budowana

[12] Na podstawie N. Sakkab, *Connect and Develop Complements Research and Develop at P&G*, „Research-Technology Management" 2002, nr 2, s. 38–45.

[13] Na podstawie H.W. Chesbrough, *Graceful exits and foregone opportunities: Xerox's management of its technology spin-off companies*, „Business History Review" 2002, nr 4 oraz H.W. Chesbrough, *Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.

przez indywidualnych „czarodziejów", czy hermetyczne, wąskie grupki „magów" – oddawana jest do użytku dopiero, gdy można ją uznać za w pełni gotową. Nie ma tu mowy o przebudowie czy rekonfiguracji. Co więcej, to rzeczony naczelny „mag", nie użytkownicy, arbitralnie uznaje, kiedy ten moment następuje oraz jak ma wyglądać – w założeniu przeznaczona właśnie dla nich do użytku – budowla. Również on decyduje o wyglądzie, wystroju katedry.

Zupełnie inaczej funkcjonuje bazar – przypomina raczej otwarty system, trudno odnaleźć w nim odgórne mechanizmy arbitralnie zarządzające poszczególnymi elementami, jego wygląd, funkcjonalności, możliwości stale są udoskonalane, a zarazem nieustannie się zmieniają. Co istotne – w tym przypadku klienci bazaru wchodząc nań, sami zaczynają go tworzyć, zaś wybierając określone stoiska, wskazują na najlepsze elementy systemu.

Szczególnie istotnym w rozwoju jakiegokolwiek projektu open source jest dostarczenie wartości użytkownikom danego produktu. Tu produkt – jego ramy, *value proposition,* a przede wszystkim rozwój – kreowany jest niejako przez popyt. Nierzadko też zdarza się – podobnie jak w wyżej opisywanych podejściach – że twórcy produktu są jednocześnie jego odbiorcami. Rodzi to zatem naturalną, wewnętrzną potrzebę do kreowania takich rozwiązań, które będą w najwyższym stopniu realizowały ich potrzeby, dynamicznie się do nich dostosowując. Wynikiem tego jest stałe usprawnianie narzędzi, podnoszenie ich jakości, rozwijanie nowych funkcjonalności, stałe eliminowanie pojawiających się błędów, tak by, poprzez coraz większe i szersze wykorzystanie produktu, w jak najwyższym stopniu maksymalizować jego wartość dla użytkowników. Stanowi to bowiem jeden z głównych elementów motywujących twórców do dalszego rozwijania produktu. Musi zaistnieć pewna „masa krytyczna" potencjalnych użytkowników, aby był sens robienia czegoś w modelu open source – jeśli grupa potencjalnych użytkowników będzie nieliczna, wówczas trudno wyobrazić sobie, aby zebrało się wystarczająco dużo twórców, którzy byliby zainteresowani wspólnym stworzeniem systemu – nawet realizującego jedynie ich potrzeby. Maksymalizacja wartości oznacza tu pozyskanie jak największej liczby użytkowników mających swój wkład w rozwój produktu.

Zmiany w projekcie opartym na modelu open source zachodzą nieustannie wraz z pojawianiem się nowych potrzeb, nowych problemów czy identyfikowaniem nowych błędów w systemie. Jest on dużo bardziej dynamicznym i całościowym podejściem niż dwa opisywane powyżej. Stąd, ze względu na potrzeby skoordynowania działań, jak również wspomnianej wcześniej efektywnej alokacji i połączenia niezbędnych kompetencji i informacji, małe, dynamiczne, będące w stanie samodzielnie się zorganizować społeczności, skupione wokół konkretnego zagadnienia czy problemu będą działały bardziej efektywnie. Skupiają one zatem użytkowników i właścicieli produktu[14].

Przykład: Linux

Pod koniec 1991 roku rozpoczęła się swoista rewolucja w sektorze IT, kiedy to Linus Torvalds, student Uniwersytetu w Helsinkach, zaprezentował pierwszą oficjalną wersję Linuksa[15]. Wersja oznaczona była numerem 0.02 i posiadała już możliwość uruchomienia bash'a (Bourne Again Shell) oraz GCC (GNU Compiler Collection). Niestety, poza tym prawie nic nie działało.

Od samego początku głównym motywatorem działania L. Torvaldsa była ciekawość intelektualna, bardziej nawet niż praktyczna potrzeba. Ten 21-letni student starał się zbudować jądro – kluczowy element – prawdziwego, w pełni otwartego systemu operacyjnego[16].

Linus Torvalds oparł swój system o Minix – dostępną publicznie wersję systemu Unix, przeznaczoną dla komputerów osobistych. Po około sześciu miesiącach prac deweloperskich przyjaciel L. Torvaldsa pozwolił mu umieścić informację o tym systemie operacyjnym na jednym z uniwersyteckich serwerów. Od tego czasu zaczął on zachęcać innych programistów do wspólnego rozwijania systemu, podkreślając, że oto pojawia się system operacyjny, który każdy z nich może dostosowywać do własnych potrzeb.

Początkowo L. Torvalds dystrybuował Linuksa na podstawie licencji zabraniającej pobierania jakichkolwiek opłat za ten system, wymagającej jednocześnie, by wszelkie inne programy wykorzystujące lub oparte o Linuksa również były powszechnie dostępne. Po około pół roku złagodził te restrykcje. Jednocześnie liczba użytkowników systemu drastycznie wzrosła

[14] Jako właścicieli należy tu rozumieć twórców, jednostki kontrybujące lub aktywnie przyczyniające się do rozwoju produktu.

[15] Rozwój systemu Linux datuje się od momentu wysłania przez Linusa Torvaldsa wiadomości następującej treści: *Witam wszystkich, którzy używają Minix. Przygotowuję właśnie wolny (dostępny dla wszystkich) system operacyjny (traktuje to jako hobby, nie zaś profesjonalne zajęcie jak GNU) dla procesorów 386 AT. To „wisi w powietrzu" już od kwietnia i wydaje się być gotowym (nabierać konkretnych kształtów). Chciałbym otrzymać informację zwrotną dającą pogląd na to, co ludziom podoba się, a co nie w Minixie, gdyż mój system operacyjny w pewnym sensie go przypomina (np. pod względem układu systemu plików). Obecnie umożliwia on uruchomienie bash' a (1.08) oraz GCC (1.40) i wydaje się to działać. Oznacza to, że w ciągu kilku miesięcy powinienem mieć już coś praktycznego, chciałbym więc wiedzieć, jakie cechy tego systemu byłyby Wam (jako użytkownikom tego systemu) najbardziej potrzebne. Wszelkie sugestie są mile widziane, aczkolwiek nie mogę obiecać, że wszystkie zrealizuję J.Linus PS. TAK, to oprogramowanie jest wolne i ma wiele nitek (wiele wątków). Nie daje się jednak i prawdopodobnie nigdy nie będzie się dało przenieść go na inne procesory niż 386 AT – jest to bowiem cały sprzęt, jaki posiadam*. Źródło: Linus Benedict Torvalds, *What would you like to see most in Minix?* [wypowiedź z dn. 25.05.1991 na forum dyskusyjnym comp.os.minix].

[16] Czyli systemu z udostępnionym kodem źródłowym, co umożliwia pełną jego modyfikację, kopiowanie, nieograniczone rozpowszechnianie.

– od około 100 osób w 1992 do około 500 tysięcy w 1994 roku[17].

W pierwszych latach prace nad systemem prowadzone były w dosyć spontaniczny sposób, bez szczególnej organizacji i strukturyzacji pracy. Studenci oraz inni entuzjaści skupieni wokół wspólnej idei pisali program, poświęcając swój wolny czas, by w końcu L. Torvalds łączył niemal wszystkie poprawki i rozwinięcia bez niczyjej pomocy.

Od samego początku L. Torvalds był liderem tego projektu. Bardzo szybko jego rola zaczęła koncentrować się bardziej na koordynowaniu projektu, ocenianiu kolejnych elementów pracy czy rozsądzaniu spornych kwestii niż pisaniu kodu kolejnych nitek programu. Najistotniejsze jednak jest, iż jego pozycja w całej społeczności miała swe źródło w charyzmie oraz merytorycznych umiejętnościach L. Torvaldsa

Już od początku istnienia społeczności pracującej nad Linuksem można zauważyć, że najważniejszą jej cechą jest merytokracja. Obecnie, gdy projekt rozrósł się do takich rozmiarów, że L. Torvalds sam nie jest w stanie podejmować wszystkich decyzji, delegowane one zostały na osoby o największym wkładzie w rozwój systemu, cieszących się najwyższą reputację wśród innych członków społeczności. Niemniej, w trudnych sytuacjach, czy też w przypadku podejmowania decyzji o wypuszczeniu na rynek, L. Torvalds nadal pozostaje autorytetem.

W jaki sposób funkcjonuje obecnie ten fenomen? Ile pozostało z pierwotnych ideałów wolnego dostępu do kodu źródłowego, bezpłatnego oprogramowania, woluntarystycznego zaangażowania grona entuzjastów dążących do stałego ulepszania i rozwijania systemu? I w końcu najważniejsze pytanie: czy ten model biznesu może przynieść zyski?

Choć model grupy entuzjastów poświęcających swój wolny czas na tworzenie, udoskonalanie i rozwijanie nowego produktu nie odszedł zupełnie w przeszłość – nadal bowiem setki programistów na całym świecie pracują nad kolejnymi usprawnieniami systemu czy udoskonaleniem jądra do wersji 2.8 – to jednak do projektu już przed kilku laty włączyły się największe światowe firmy informatyczne. Obecnie główny trzon społeczności pracującej nad Linuksem stanowi zespół programistów-następców L. Torvaldsa (wraz z nim samym) w większości zatrudnionych przez firmy technologiczne, takie jak IBM, HP, Intel. Ich zadaniem jest nadzorowanie i koordynowanie rozwoju kilku priorytetowych projektów[18]. Firmy włączające się w rozwój Linuksa nie tylko zapewniają wynagrodzenie programistom pracującym nad tym projektem, ale również dostarczają niezbędne narzędzia technologiczne, wsparcie marketingowe, a często delegują do tych prac także swoich pracowników.

W celu zapewnienia odpowiedniej priorytetyzacji prac istnieje także swoisty zarząd pomagający podejmować decyzje o kierunkach dalszego rozwoju Linuksa.

Czy w świetle przedstawionych powyżej faktów Linux Inc. nie przypomina jednak tradycyjnej firmy? Zdecydowanie nie. Linux Inc. nie ma siedziby, nie ma CEO, nie publikuje raportów rocznych. Nie jest pojedynczą firmą. Przypomina bardziej wspólne, kooperatywne przedsięwzięcie, w ramach którego pracownicy kilkunastu firm wraz z tysiącami indywidualnych programistów wspólnie pracują nad usprawnieniem i rozwojem systemu[19].

Ponadto społeczność ta – jak podkreślają jej członkowie – nie doświadczyła dotychczas znaczących konfliktów. Sporne kwestie dotyczą na przykład kolejnych rozwiązań zaistniałych problemów (w systemie rozwiązywane są w oparciu o argument jakości, efektywności i niezawodności danego rozwiązania). W sytuacjach zaś, gdy oba wypracowane rozwiązania są równie efektywne, ostateczna decyzja dotycząca implementacji podejmowane jest przez lidera.

W rezultacie mamy do czynienia z kształtowaniem się wyjątkowo kooperatywnej, merytokratycznej kultury otwartej społeczności, w której uczestniczyć mogą dowolne osoby oraz firmy, zaś ci, którzy mają w niej najwięcej (merytorycznie) do zaoferowania mogą liczyć na uznanie ze strony innych uczestników oraz znaczące role na forum społeczności.

Gdzie firmy angażujące się w projekt open source mogą dopatrywać się źródeł dochodów, skoro system z założenia może być wykorzystywany bezpłatnie, jak stanowi licencja GPL[20], na podstawie której udostępniany jest Linux?

Firmy zaangażowane w Linux Inc. można podzielić na trzy grupy, z których każda w inny sposób komercjalizuje swój wkład w rozwój systemu:

- promotorzy kolejnych „dystrybucji"[21] Linuksa – wprawdzie podstawowa wersja Linuksa jest

[17] J. Lerner, J. Tirole, *The Simple Economics of Open Source*, grudzień 2000, [maszynopis].

[18] Charakterystyczną cechą projektów open source jest bowiem dezagregacja ich na ściśle definiowane podprojekty.

[19] S. Hamm, *Linux Inc*, „BusinessWeek" 2005, nr 31/01.

[20] Licencja GPL (General Public Licence) oznacza możliwość bezpłatnego kopiowania, użytkowania i rozpowszechniania binariów, jednak pod warunkiem, iż rozprowadzane są wraz z kodem źródłowym (dotyczy to także wersji komercyjnych Linuksa).

[21] Dystrybucje Linuksa są zbiorem gotowych do instalacji, prekompilowanych pakietów; zawierają one narzędzia do instalacji i deinstalacji pakietów, jądro, ale także wiele programów usługowych, narzędzia do zarządzania systemami plików, tworzenia i obsługi kont użytkowników, zarządzania siecią itp. Różnią się one sposobem przygotowania systemu, mechanizmami łączącymi pakiety w jedną całość, programem instalacyjnym, przeznaczeniem oraz rodzajem i liczbą dołączanych programów. Głównymi dystrybucjami Linuksa są obecnie: Slackware – dystrybucja niekomercyjna, Debian – dystrybucja niekomercyjna, Mandrake – dystrybucja niekomercyjna, Red Hat – dystrybucja komercyjna, Caldera – dystrybucja komercyjna, SuSe – dystrybucja komercyjna, PLD – dystrybucja niekomercyjna, Gentoo – dystrybucja niekomercyjna.

powszechnie bezpłatna, to jednak, ze względu na swój mało przyjazny dla użytkownika interfejs, wykorzystywana jest z reguły jedynie przez zaawansowanych informatyków. Pozostali użytkownicy potrzebują nie tylko instrukcji, ale także programów użytkowych, narzędzi do zarządzania systemami plików, narzędzi do instalacji, a przede wszystkim usług wspierających klienta. Te dodatkowe usługi stanowią główne źródło dochodów dystrybutorów, takich jak Red Hat czy Novell;
- producenci komputerów – przedsiębiorstwa, takie jak Dell, HP czy IBM sprzedają komputery osobiste oraz serwery, na których od razu instalują system operacyjny (właśnie Linux). Pozwala im to obniżyć koszt produktów dla użytkownika;
- producenci oprogramowania opierający swoje oprogramowanie o system operacyjny Linux.

Przykład: OpenCola

OpenCola to pierwszy na świecie napój gazowany typu open source, o smaku przypominającym Coca-Colę lub Pepsi. Zgodnie z duchem open source producent zgodził się na udostępnienie każdemu zainteresowanemu receptury na ten napój. Każdy może go wyprodukować, dowolnie modyfikując recepturę, pod warunkiem, że sam przepis pozostanie jawny.

Napój miał w zamierzeniu stanowić część akcji promującej ideę oprogramowania open source, jednak od pewnego momentu zaczął żyć swoim własnym życiem, a firma stała się znana jako producent napoju, a nie oprogramowania.

Początkowo na puszkach pojawiał się napis *Sprawdź źródło na opencola.com*. Od czasu, gdy firma zmieniła strategię promocji swoich produktów, recepturę napoju można uzyskać jedynie za pośrednictwem poczty elektronicznej. Próżno też szukać jakiejś wzmianki o napoju na witrynie producenta.

Podobnie jak wolne oprogramowanie, pomysł na wszelkie produkty tego rodzaju, zyskał zwolenników wśród osób, które kładą nacisk na swobodę wymiany idei, a negatywnie oceniają ideę własności intelektualnej i prywatnego dostępu do wiedzy. Zyskał też uznanie wśród przeciwników polityki wielkich korporacji. Wywołał również dyskusję na temat tego, w jakich obszarach ludzkiej działalności da się z powodzeniem zastosować ideę open source. Jak dotąd OpenCola nie stała się zagrożeniem dla żadnego z gigantów, takich jak Coca-Cola czy Pepsi; sprzedano około 150 tys. puszek napoju[22].

Przykład: OpenMoko

Jednym z ostatnich hitów i powodem do dumy społeczności popierającej otwarte modele biznesowe jest pierwsza w pełni otwarta platforma do komunikacji mobilnej – OpenMoko[23].

OpenMoko to projekt informatyczny, którego celem jest stworzenie platformy, dla telefonów GSM typu smartphone, zgodnej z ideą FLOSS – Otwartego/Wolnego Oprogramowania. Dystrybucja powstaje w oparciu o platformę OpenEmbedded systemu operacyjnego GNU/Linux.

Pierwszym urządzeniem z platformą OpenMoko będzie wyprodukowany przez firmę FIC telefon Neo1973. Pierwsza wersja urządzenia jest dostępna dla wybranych programistów już od lutego 2007 roku. Od lipca 2007 roku możliwe jest zakupienie deweloperskiej wersji telefonu w cenie 300 USD. Dostępność w ofercie publicznej przewiduje się już wkrótce.

Twórcy wierzą, że dzięki pierwszemu telefonowi, całkowicie opartemu na „otwartym oprogramowaniu", zrewolucjonizują rynek urządzeń telekomunikacyjnych[24]. Dzięki niemu będziemy mogli instalować nowe, pojawiające się na rynku oprogramowanie do starego telefonu – stanie się on dostosowany do naszych nawet najbardziej wysublimowanych potrzeb, a tym samym nawet zaawansowane oprogramowanie stanie się o wiele bardziej dostępne.

Jaka przyszłość dla innowacji?

Jak pokazują przedstawione powyżej (zarówno wyniki badań literaturowych, jak też poszczególne opisy przypadków), podejście open source w procesie innowacji może przybrać różny kształt, a przede wszystkim mieć różny zakres – od czerpania inspiracji od klientów i realizowania dalszych etapów procesu wewnętrznymi siłami, aż po zorganizowanie całego biznesu w formie otwartego przedsięwzięcia.

Jako że sam nurt open source, a zwłaszcza jego inklinacje dla nauki o zarządzaniu dopiero są kształtowane, trudno wobec tego wyróżnić jednoznacznie poszczególne kierunki jego rozwoju. Wydaje się, iż najłatwiejsze do wdrożenia dla organizacji jest jedynie włączenie klientów w procesy projektowania czy dostarczania produktów. Niemniej, jak pokazują poszczególne przykłady, niektóre z przedsięwzieć ewoluują coraz bardziej w kierunku „otwartego" modelu biznesowego (od *user-driven innovation* do *open source business model*). Przed nauką o zarządzaniu (a tym bardziej ekonomią) stoi zatem wyzwanie opisania i zanalizowania tych wyłaniających się zjawisk.

Bibliografia i netografia dostępne są w wersji internetowej czasopisma.

[22] http://pl.wikipedia.org/wiki/OpenCola, [19.03.2008].
[23] http://www.openmoko.org, [19.03.2008].
[24] http://pl.wikipedia.org/wiki/OpenMoko, [19.03.2008].

POLECAMY

Marian Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008

Na całkowitą wartość przedsiębiorstwa składają się nie tylko elementy kapitału materialnego, lecz również kapitału intelektualnego (KI): społecznego, ludzkiego i organizacyjnego. Jego kompleksową charakterystykę prezentuje publikacja M. Mroziewskiego.
Autor omawia dominujące obecnie modele kapitału intelektualnego konstruowane w ujęciu statycznym (m.in. podejście rachunkowe, koncepcję marketingową, interpretację holistyczno-statyczną), a także podejmuje próbę opracowania koncepcji oceny składowych KI w podejściu dynamicznym, społecznym i jakościowym. W publikacji dokonano również oceny pozycji konkurencyjnej Polski oraz zaproponowano kierunki działań na rzecz wzmocnienia kapitału intelektualnego w kraju.
Książka adresowana jest do badaczy KI, a także studentów nauk o zarządzaniu i innych nauk ekonomicznych.
Można ją nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: **http://ksiegarnia.difin.pl**

Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą
red. Leszek Kiełtyka, Difin, Warszawa 2008

Publikacja została wydana w ramach cyklicznie odbywających się konferencji *Multimedia w Zarządzaniu*, zapoczątkowanych przez Katedrę Informatycznych Systemów Zarządzania Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Stanowi ona zbiór referatów omawiających zagadnienia związane z tematyką zarządzania, informacją i wiedzą.
Opracowania zostały w książce ujęte w pięć głównych części. W części pierwszej pt. *Technologie informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem* zaprezentowano m.in. multimedia sieciowe w biznesie, wpływ technologii mobilnych na zmiany w organizacji oraz ocenę użyteczności serwisu internetowego. Część druga pt. *Gospodarka elektroniczna* przedstawia strukturę organizacji wirtualnej, elektroniczne usługi finansowe, e-planowanie, a także e-prasę. W kolejnej części pt. *Zarządzanie wiedzą* warte uwagi są rozdziały poświęcone kodyfikacji i personalizacji wiedzy, bezpieczeństwu informacji oraz zależności pomiędzy marketingiem a potrzebami informacyjnymi przedsiębiorstwa. Część czwarta pt. *Multimedia w edukacji* zawiera omówienie zastosowania programów multimedialnych, internetu, czy wideokonferencji w dydaktyce, jak również wykorzystania ICT w telepracy. Ostatnia część została poświęcona systemom wspomagania decyzji, w tym sztucznej inteligencji.
Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: **http://ksiegarnia.difin.pl**

***Kapitał ludzki – innowacje – przedsiębiorczość. Rola ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w nowym okresie programowania UE*, 7–9 maja 2008 r., Krynica i Nowy Sącz**

Konferencja z cyklu ***Kapitał ludzki – innowacje – przedsiębiorczość*** przygotowywana jest przez Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce już po raz dziewiętnasty. Kierowana jest ona w szczególności do przedstawicieli parków i inkubatorów technologicznych, Centrów Transferu Technologii, Preinkubatorów, funduszy zalążkowych, pożyczkowych i poręczeniowych, ośrodków wspierania przedsiębiorczości zajmujących się transferem technologii, pomocą dla innowacyjnych firm odpryskowych, zwalczaniem bezrobocia, aktywizowaniem gospodarczym regionów i grup szczególnie zagrożonych.
W trakcie konferencji jej uczestnicy dokonają podsumowania dotychczasowej działalności ze szczególnym uwzględnieniem 4 lat w Unii Europejskiej. Główne obszary dyskusji merytorycznej obejmą zagadnienia takie jak:

- Ewolucja krajowego systemu wsparcia przedsiębiorczości i transferu technologii;
- Przedsiębiorczość akademicka i model Uniwersytetu III Generacji;
- Finansowanie tworzenia i rozwoju nowych technologicznych firm;
- Zwiększanie konkurencyjności gospodarki za pomocą funduszy europejskich 2007–2013;
- Tendencje rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce;
- Realizacja Strategii Lizbońskiej w Polsce i Europie.

Organizatorzy konferencji przewidują udział około 200 osób, w tym przedstawicieli: administracji centralnej i samorządów, świata nauki i biznesu.
Więcej informacji na: **http://www.cittru.uj.edu.pl**

Motywy uczestnictwa nauczycieli w kształceniu ustawicznym

Aleksandra Litawa

W opracowaniu przedstawiono wyniki badań, których celem było rozpoznanie potrzeb edukacyjnych i wynikających z nich motywów uczestnictwa nauczycieli w kształceniu ustawicznym oraz ustalenie zależności pomiędzy długością stażu pracy pedagoga a rodzajem zaistniałej u niego motywacji.

Uczestnictwo w kształceniu ustawicznym w dobie społeczeństwa informacyjnego jest jedynym sposobem na skuteczne przystosowanie się człowieka do zmian wynikających z postępu cywilizacyjnego. Bogactwo form organizacyjnych oświaty dorosłych[1] sprawia, że edukacja stała się dobrem dostępnym dla wszystkich, bez względu na wiek, poziom wykształcenia czy zasobność portfela. Zgodnie z ideą myśli andragogicznej ludzie dorośli chcą uczestniczyć w edukacji, nie czynią tego tylko wtedy, gdy nie uświadamiają sobie odczuwanych w tym zakresie potrzeb[2]. Dlatego tak istotną rolę w edukacji ustawicznej odgrywa motywacja – jeden z najważniejszych czynników warunkujących efektywność uczenia się człowieka dorosłego.

Problematyka treści opracowania dotyczy potrzeb i wynikających z nich motywów uczestnictwa w edukacji permanentnej nauczycieli – specyficznej grupy zawodowej, niejako „skazanej" na ciągłe dokształcanie się[3]. Przytoczone w opracowaniu wyniki badań pozwalają uzyskać odpowiedź na pytania: Co skłania nauczyciela do podejmowania trudu dalszego kształcenia? Na jakie przeszkody napotyka nauczyciel chcący się dokształcać?

Celem badań było rozpoznanie motywów podejmowania kształcenia przez nauczycieli czynnych zawodowo oraz ustalenie zależności pomiędzy długością stażu pracy a rodzajem zaistniałej motywacji. Sformułowano hipotezę, że w przypadku nauczycieli o krótszym stażu pracy (do 5 lat) motywacja uczestnictwa w edukacji ustawicznej ma charakter pragmatyczny, natomiast w przypadku pedagogów z dłuższym stażem pracy (mianowanych i dyplomowanych) przeważają motywy natury intelektualnej.

Charakterystyka obszaru badań i populacji badawczej

Zajęcia na podyplomowych studiach kwalifikacyjnych dla nauczycieli w zakresie ICT (kompetencje informatyczne), języków obcych oraz drugiego przedmiotu odbywały się na Uniwersytecie Jagiellońskim w okresie od lipca 2007 roku do marca 2008 roku w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego – Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL). W trakcie trwania zajęć szkolnych spotkania miały miejsce w weekendy, dwa razy w miesiącu. Ich intensywność wzrastała podczas wakacji i ferii, kiedy to zjazdy trwały po 9 dni. Oferta trójsemestralnych (460 godzin) studiów skierowana była do nauczycieli z województwa małopolskiego zainteresowanych uzyskaniem formalnych kwalifikacji do prowadzenia zajęć z drugiego przedmiotu. Warunkiem koniecznym do spełnienia przez kandydatów było posiadanie wyższego wykształcenia (poziom magisterski), przygotowania pedagogicznego oraz zatrudnienia w wymiarze co najmniej połowy etatu. Przedsięwzięcie zostało sfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) oraz budżetu państwa[4].

Badania przeprowadzono w dniach 23 i 24 lutego 2008 roku podczas przedostatniego zjazdu uczestników studiów podyplomowych. Ankietą objęto celową grupę 100 (N = 100) słuchaczy kierunku wiedza o społeczeństwie, którą tworzyli nauczyciele szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych, w wieku od 24 do 52 lat, o stażu pracy rozciągającym

[1] Z. Szarota, *W poszukiwaniu tożsamości andragogiki – próba organizacji wiodących pojęć oświaty dorosłych* [w:] T. Aleksander, D. Barwińska (red.), *Stan i perspektywy rozwoju refleksji nad edukacją dorosłych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków–Radom 2007, s. 360–369.
[2] M. Malewski, *Teorie andragogiczne. Metodologia teoretyczności dyscypliny naukowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s. 17.
[3] Zgodnie z Kartą Nauczyciela powinnością pedagoga jest dążenie do własnego rozwoju osobowego (Dz. U. z 2003 r., Nr 118, poz. 1112).
[4] http://www.podyplomowe.uj.edu.pl/wiedzaospoleczenstwie/index.htm, [15.03.2008].

się od roku do 29 lat. Zdecydowana większość respondentów to kobiety (83 osoby). Największą grupę wśród badanych stanowili nauczyciele dyplomowani (48 osób), najmniejszą stażyści (8 osób). Dane na temat stażu pracy i zajmowanego przez nauczycieli stanowiska ukazano w tabelach 1. i 2.

Tabela 1. Staż pracy badanych nauczycieli

Staż pracy	Ponad 15 lat	Do 15 lat	Do 10 lat	Do 5 lat
Liczba osób	37	16	19	28
Razem	N = 100 %			

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Szczebel awansu zawodowego badanych nauczycieli

Stanowisko	Nauczyciel dyplomowany	Nauczyciel mianowany	Nauczyciel kontraktowy	Nauczyciel stażysta
Liczba osób	48	24	20	8
Razem	N = 100%			

Źródło: opracowanie własne

Okazuje się, że stopień awansu zawodowego i staż pracy nauczycieli to w wielu przypadkach kwestie rozłączne. Dla przykładu, w starszej grupie pracowniczej trzy spośród badanych osób uzyskały stopień nauczyciela dyplomowanego już po 9 latach pracy, z kolei jedna ze słuchaczek, mimo 29 lat pracy w zawodzie, nadal posiadała stopień nauczyciela mianowanego. Nieco inaczej przedstawiała się sprawa stażystów i nauczycieli kontraktowych. W ich przypadku staż pracy nie przekroczył pięciu lat.

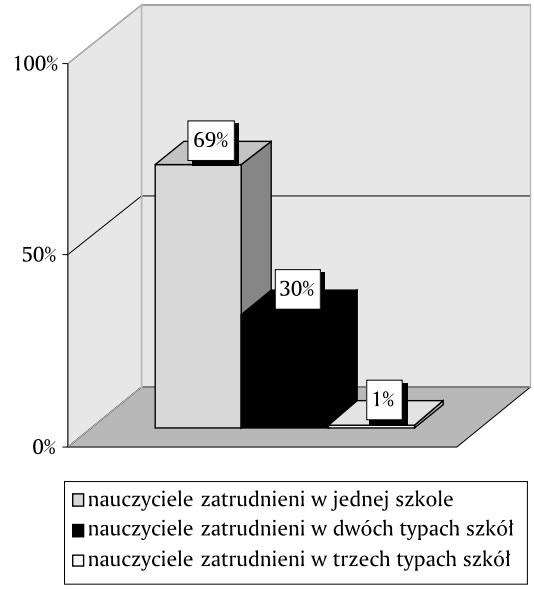
Współczesny nauczyciel bywa zmuszony łączyć pracę w kilku szkołach. Znikomy przyrost naturalny skutkuje zmniejszoną liczbą uczniów, a co za tym idzie – również godzin pracy nauczycieli. Wśród badanych osób dominowali jednak nauczyciele pracujący w jednej szkole (69 osób), drugą pod względem wielkości grupę stanowili nauczyciele uczący w dwóch typach szkół (30 osób), a tylko jedna osoba zatrudniona była w trzech typach szkół. Dane na temat wielości miejsc pracy nauczycieli przedstawiono na wykresie 1.

W grupie pracujących w jednej szkole najwięcej odnotowano nauczycieli gimnazjalnych (30 osób), a następnie uczących w szkołach ponadgimnazjalnych (26 osób) i podstawowych (13 osób).

Wśród nauczycieli łączących pracę w dwóch typach szkół najwięcej osób (20) wskazało szkołę podstawową i gimnazjum, w drugiej kolejności znalazły się szkoły gimnazjalne i ponadgimnazjalne, najmniej odnotowano przypadków nauczycieli pracujących równocześnie w szkole podstawowej i średniej (2 osoby). Tylko jedna osoba zatrudniona była jednocześnie we wszystkich trzech typach szkół.

Powszechnie zaistniałym faktem wśród nauczycieli okazała się dwuprzedmiotowość: 52 proc. nauczycieli uczyło więcej niż jednego przedmiotu. Dominującym przedmiotem nauczania była historia (55 osób), kolejnymi – wiedza o społeczeństwie (32 osoby) i język polski (17 osób). W przypadku nauczycieli „dwuprzedmiotowych" prym wiódł duet historii z wiedzą o społeczeństwie. Pozostałe przedmioty, których uczyli słuchacze, to geografia oraz język obcy (po 5 osób), wychowanie do życia w rodzinie (4 osoby), informatyka i biologia (po 3 osoby), religia, chemia, wychowanie fizyczne (po 2 osoby), filozofia, wiedza o kulturze i przedsiębiorczość (po 1 osobie). Najwięcej słuchaczy pochodziło ze wsi (31 osób), na drugim miejscu znalazło się

Wykres 1. Wielość miejsc pracy nauczycieli



Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Miejsce zamieszkania słuchaczy studiów podyplomowych

Miejsce zamieszkania	Wieś	Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	Miasto do 100 tys. mieszkańców	Miasto do 15 tys. mieszkańców
Liczba słuchaczy	31	28	25	16
Razem	N = 100 = 100%			

Źródło: opracowanie własne

miasto powyżej 100 tysięcy mieszkańców, którym w tym wypadku był Kraków. Ponad 70 proc. objętych badaniami słuchaczy (72 osoby) dojeżdżało na zajęcia z innych miejscowości, niektórzy nawet ponad sto kilometrów (tabela 3).

Motywy aktywności edukacyjnej nauczycieli

Zgodnie z teorią A.H. Maslowa, działanie człowieka jest wielomotywacyjne. Podjęcie aktywności w określonej dziedzinie wynika z odczucia przez podmiot określonych potrzeb. Najniżej w hierarchii znajdują się potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa – z nich wyłaniają się motywy natury pragmatycznej. Kolejne potrzeby: przynależności, szacunku i uznania generują powstanie motywów natury społecznej. Najwyższe miejsce w hierarchii zajmują potrzeby samorealizacji i autokreacji – ich następstwem są motywy natury intelektualnej[5]. Innymi słowy: pytanie – *czego mi brakuje?* implikuje zaistnienie motywów natury pragmatycznej, społecznej bądź intelektualnej, w zależności od rodzaju odczuwanych przez jednostkę braków.

Motywy pragmatyczne wiążą się przede wszystkim z obszarem pracy zawodowej, zarobkami i podstawowymi potrzebami materialnymi człowieka. W sferze motywów utylitarnych znajdzie się również chęć zdobycia pracy, uzyskania bądź uzupełnienia kwalifikacji zawodowych, polepszenia własnej sytuacji materialnej. Od wiedzy oczekuje się jej użyteczności i stosowalności.

Motywy społeczne wynikają z chęci przystosowania się jednostki do środowiska społecznego, dorównania innym, jak również z dążenia do uzyskania zadowalającej pozycji społecznej, awansu społecznego i zawodowego, do bycia autorytetem, zdobycia szacunku i uznania ze strony innych osób oraz potwierdzenia własnego znaczenia. Zaspokojenie wymienionych potrzeb zwiększa wiarę we własne siły oraz poczucie godności człowieka.

Z kolei motywy intelektualne powstają z potrzeb poznawczych i estetycznych – obcowania z pięknem, kontaktu z kulturą i sztuką. Pogłębianie wiedzy odbywa się w celu zrozumienia otaczającego świata, nie dla uzyskania formalnych uprawnień czy jakichkolwiek praktycznych korzyści[6].

Jakimi zatem motywami kierowali się nauczyciele przy podejmowaniu decyzji o dalszym kształceniu? Czy staż pracy miał jakikolwiek wpływ na rodzaj zaistniałej u nich motywacji?

Badanych podzielono na dwie grupy. Pierwszą stanowili nauczyciele stażyści i kontraktowi (N=28), których staż pracy nie przekroczył 5 lat, drugą – nauczyciele mianowani i dyplomowani (N = 72).

W obu grupach wyodrębniono dwa dominujące motywy podejmowania dalszego kształcenia: chęć poszerzenia i uzupełnienia wiedzy, czyli motyw intelektualny (młodsza grupa zawodowa – 26,96 proc. i starsza grupa zawodowa – 24,18 proc.) oraz chęć poszerzenia kompetencji zawodowych, czyli motyw pragmatyczny (odpowiednio – 23,59 proc. i 24,65 proc.). Otrzymane wyniki nie wykazały znaczących rozbieżności. Różnica wyniosła 2,78 punktu procentowego w pierwszym przypadku na korzyść nauczycieli z niższym stanowiskiem i 1,06 punktu procentowego na korzyść nauczycieli mianowanych i dyplomowanych w przypadku drugim.

Motywacje członków omawianej grupy zawodowej są podobne na każdym etapie pracy zawodowej w przypadku ambicji zawodowej (młodsza grupa zawodowa – 5,61 proc., starsza – 5,58 proc.), odczuwania presji otoczenia (odpowiednio – 2,24 proc. wobec 1,39 proc.), chęci spożytkowania wolnego czasu (1,12 proc. wobec 1,39 proc.), a także konieczności sprostania wymogom reformy systemu oświaty (7,86 proc. wobec 9,76 proc.).

Stosunkowo największa rozbieżność w odpowiedziach nauczycieli poszczególnych grup pojawiła się w przypadku motywu dotyczącego perspektywy awansu zawodowego – u nauczycieli młodszych stażem motyw ten okazał się o wiele silniejszy niż u starszych kolegów (19,10 proc. wobec 6,04 proc.). Podobnie rzecz się miała w przypadku innego motywu – chęci utrzymania zajmowanego stanowiska, tyle że tym razem to dla starszych stażem nauczycieli był on bardziej znaczący (analogicznie 4,49 proc. wobec 10,23 proc.). Kolejną istotną różnicę można dostrzec w motywacji natury społecznej – o wiele większą chęć nawiązania na studiach nowych kontaktów wykazali nauczyciele mianowani i dyplomowani (6,74 proc. wobec 11,62 proc.) oraz w motywacji natury pragmatycznej – ponad dwukrotnie silniejszą motywacją dla nauczycieli z wyższym stopniem awansu okazał się nacisk ze strony dyrektora (5,11 proc. wobec 2,24 proc.). Szczegółowe dane uzyskane z analizy materiału badawczego ukazano w tabeli 4.

Dwa spośród wymienionych motywów posiadały zdecydowanie heterogenny charakter – zarówno „wymagania reformy oświaty", jak i „nacisk ze strony dyrektora", stanowiły swoisty przymus.

Dla dalszych analiz konieczne było połączenie poszczególnych motywów w kategorie pojęciowe. Do kategorii motywów natury pragmatycznej przyporządkowano motywy o numerach (tabela 4.): 2, 3, 5, 6 i 8; do społecznej wiersze: 4, 7 i 9; do intelektualnej zaś: 1 i 10. Mimo widocznych w pierwszym momencie różnic pomiędzy odpowiedziami nauczycieli młodszych stażem a nauczycieli mianowanych i dyplomowanych, obie grupy wskazały bardzo podobną hierarchię motywów, obalając tym samym tezę postawioną na początku prezentowanych rozważań. Badania wykazały, że długość stażu pracy nauczyciela nie ma wpływu na rodzaj zaistniałej u niego motywacji do podejmowania

[5] T. Aleksander, *Motywy kontynuowania nauki na studiach zaocznych* [w:] T. Aleksander (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty edukacji kulturalnej oraz oświaty dorosłych,* Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 155.
[6] F. Urbańczyk, *Dydaktyka dorosłych*, Ossolineum, Wrocław 1973, s. 79–89.

Tabela 4. Motywy podejmowania nauki na studiach podyplomowych

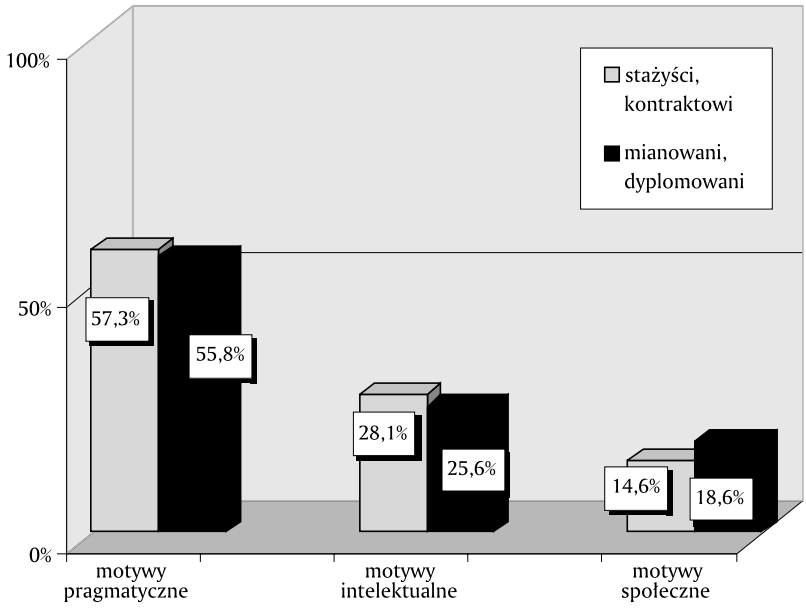
L.p.	Motywy	Nauczyciele stażyści i kontraktowi	Nauczyciele mianowani i dyplomowani
		Odpowiedzi w %	
1	Chęć poszerzenia i uzupełnienia wiedzy	26,97	24,19
2	Chęć poszerzenia kompetencji zawodowych	23,59	24,65
3	Perspektywa awansu zawodowego	19,10	6,05
4	Chęć poznania nowych ludzi	6,74	11,63
5	Wymagania reformy systemu oświaty	7,87	9,77
6	Chęć utrzymania zajmowanego stanowiska	4,49	10,23
7	Ambicje zawodowe	5,62	5,58
8	Nacisk ze strony dyrektora	2,25	5,12
9	Presja otoczenia (*Inni się dokształcają, dlaczego ja nie?)*	2,25	1,39
10	Chęć spożytkowania wolnego czasu	1,12	1,39
	Razem	N = 89 = 100%	N = 215 = 100%

Źródło: opracowanie własne

dalszego kształcenia. Bez względu na długość stażu pracy u podstaw decyzji nauczycieli o rozpoczęciu kształcenia na studiach podyplomowych znalazły się motywy natury pragmatycznej. Na drugim miejscu znalazły się motywy intelektualne, najmniej osób wskazało na motywy natury społecznej. Dane na ten temat przedstawiono na wykresie 2.

Praca zawodowa stymuluje aktywność edukacyjną nauczycieli, jednak głównie w sferze potrzeb utylitarnych. W przypadku badanych pedagogów edukacja ustawiczna podejmowana jest ze względu na użyteczność wiedzy i umiejętności. Potwierdzeniem słuszności tej tezy są odpowiedzi respondentów, udzielone na pytanie o profity wyniesione z uczestnictwa w studiach podyplomowych. Najwięcej osób wskazało na korzyści pragmatyczne związane z pracą zawodową: podniesienie kwalifikacji zawodowych (22,72 proc. – młodsza grupa zawodowa, 17,75 proc. – starsza), uzyskanie uprawnień do prowadzenia drugiego przedmiotu (odpowiednio – 23,86 proc. i 15,88 proc.), poszerzenie wiedzy metodycznej (11,36 proc. wobec 8,41 proc.) oraz spełnienie wymogów pracodawcy, w którym to przypadku odnotowano znaczną rozbieżność (1,13 proc. wobec 15,88 proc.) – różnica wyniosła 14,75 punktów procentowych. Na dalszym planie, za korzyściami pragmatycznymi, znalazły się te o charakterze społecznym – nawiązanie nowych kontaktów (młodsza grupa zawodowa – 19,31 proc., starsza – 18,69 proc.). Interesujące wnioski można wysnuć z analizy rozkładu wskazań dotyczących satysfakcji osobistej, gdzie również zaobserwowano dużą rozbieżność (3,4 proc. wobec 11,21 proc.). Dla starszej grupy pracowniczej bardzo ważną kwestią jest zaspokojenie potrzeby uznania i szacunku ze strony innych. Osoby te najchętniej przyjmują na siebie role mentorów dla młodszych kolegów.

Wykres 2. Motywy uczestnictwa nauczycieli w kształceniu ustawicznym



Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Korzyści wyniesione z uczestnictwa w studiach podyplomowych

Lp.	Korzyści	Nauczyciele stażyści i kontraktowi	Nauczyciele mianowani i dyplomowani
1	Nawiązanie nowych kontaktów, poznanie ludzi o podobnych zainteresowaniach	19,32	21,50
2	Podniesienie kwalifikacji zawodowych	22,73	17,76
3	Uzyskanie uprawnień do prowadzenia drugiego przedmiotu	23,86	15,89
4	Poszerzenie i uzupełnienie wiedzy ogólnej	18,18	18,69
5	Poszerzenie wiedzy metodycznej	11,36	8,41
6	Satysfakcja osobista	3,41	11,21
7	Święty spokój – teraz spełniam wymogi reformy oświaty, mogę spokojnie pracować dalej	1,14	6,54
	Razem	N = 88 = 100%	N = 107 = 100%

Źródło: opracowanie własne

Na ostatnim miejscu znalazły się korzyści wynikające z poszerzenia i uzupełnienia wiedzy ogólnej, czyli intelektualne (odpowiednio – 18,18 proc. i 18,69 proc.). Zważywszy na fakt, że spośród zaproponowanych w ankiecie jedynie ta kategoria ilustruje potrzeby poznawcze, jest to bardzo wysoka wartość (tabela 5.).

Do czynników warunkujących udział osób dorosłych w procesie kształcenia ustawicznego, wpływających na motywy podejmowania przez nich nauki należą różnego rodzaju trudności, z którymi muszą borykać się na co dzień z racji pełnionych przez siebie ról społecznych i obowiązków. Bariery edukacyjne mogą wypływać ze środowiska, w którym człowiek dorosły działa (zewnętrzne) bądź tkwić w jego osobowości (wewnętrzne)[7].

Badania wykazały, że największą trudnością, z jaką przyszło uporać się słuchaczom studiów podyplomowych, był brak czasu na naukę i przemęczenie (81 odpowiedzi). Dla 33 osób znaczący problem stanowił długi czas dojazdu na zajęcia, z kolei dla 27 słuchaczy trudność wynikała z faktu, że przekazywane na zajęciach treści rozmijały się z ich zainteresowaniami. Pozostałe dane dotyczące trudności edukacyjnych nauczycieli zamieszczono w tabeli 6.

Większość trudności, na jakie napotykali słuchacze studiów podyplomowych wynikało z niekorzystnych warunków zewnętrznych (ponad 88 proc.). Jeśli chodzi o wewnętrzne bariery edukacyjne, słuchacze mieli kłopot z opanowaniem dużych ilości materiału, co wynikać może ze złych nawyków uczenia się i braku wiary we własne możliwości (ponad 11 proc.).

Warto odnotować fakt, że omawiane studia podyplomowe, dzięki dofinansowaniu z Unii Europejskiej i budżetu państwa, nie obciążyły materialnie słucha-

Tabela 6. Trudności edukacyjne nauczycieli

Bariery edukacyjne	Rodzaj trudności	Liczba odpowiedzi N = 171	%
Zewnętrzne (środowiskowe)	Brak czasu na naukę, przemęczenie	81	47,37
	Długi czas dojazdu na zajęcia	33	19,30
	Przekazywane na studiach treści nie współgrają z moimi potrzebami i zainteresowaniami	27	15,79
	Mało atrakcyjne i monotonne zajęcia	10	5,85
	Za dużo egzaminów w jednym czasie	1	0,58
	Razem	152	88,89
Wewnętrzne (osobowościowe)	Kłopot z opanowaniem dużych ilości materiału	12	7,02
	Złe nawyki uczenia się, lęk przed porażką, niska samoocena, brak wiary we własne możliwości	6	3,51
	Całkiem nowe zagadnienia do opanowania	1	0,58
	Razem	19	11,11

Źródło: opracowanie własne

[7] M. Malewski, *Teorie andragogiczne…* , dz. cyt., s. 18.

czy. Jak pokazały wyniki badań, dla 96 spośród 100 respondentów nieodpłatność studiów miała wpływ na podjęcie decyzji o rozpoczęciu nauki. Tylko 24 spośród badanych osób zdecydowałyby się na uczestnictwo w kształceniu, gdyby za studia trzeba było zapłacić. Taki wynik jednoznacznie wskazuje na kolejną, potencjalną barierę edukacyjną, z którą w innych okolicznościach nauczycielom przyszłoby się zmierzyć, a której w tym wypadku udało się uniknąć.

Podsumowanie

Kolejny raz słuszne okazało się stwierdzenie, że człowieka dorosłego najsilniej motywuje do nauki to, co bezpośrednio związane jest z jego pracą zawodową. Nauczyciele nie stanowią tutaj wyjątku. Do podejmowania trudu dalszego kształcenia, bez względu na stopień awansu zawodowego, nauczycieli skłaniają przede wszystkim motywy natury pragmatycznej. Różnica w tym obszarze motywacji nauczycieli z niższym i wyższym stanowiskiem wyniosła zaledwie 1,5 punktu procentowego. Nieco większa rozbieżność wystąpiła w przypadku motywów o charakterze intelektualnym – 2,5 punktu, największą różnicę odnotowano w zakresie motywów natury społecznej – 4 punkty procentowe.

Uczestnictwo w kształceniu ustawicznym nauczycieli wiąże się z pokonywaniem przez nich różnego rodzaju przeszkód. Wśród wymienianych przez respondentów trudności dominowały te o charakterze zewnętrznym. Brak czasu na naukę i przemęczenie okazały się największą barierą aktywności edukacyjnej dla nauczycieli.

W przypadku omawianej grupy zawodowej potrzeba ustawicznego doskonalenia się nie służy jedynie dostosowaniu się do zmian otaczającego świata, ale przede wszystkim ma zagwarantować wysoki poziom kształcenia i wychowania we współczesnej szkole, bowiem [...] *rola nauczyciela jako promotora zmian, orędownika wzajemnego zrozumienia i tolerancji nigdy jeszcze nie była tak oczywista*[8]. Dlatego o wiele ważniejsze od motywów, jakimi kierują się nauczyciele w podejmowaniu kształcenia, wydaje się być to, czy w ogóle odczuwają potrzebę inwestowania w swój rozwój intelektualny.

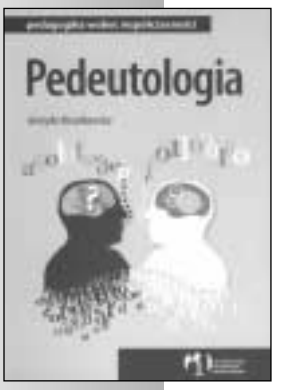
Bibliografia i netografia dostępne są w wersji internetowej czasopisma.

Autorka jest asystentką w Krakowskiej Szkole Wyższej im. A. Frycza Modrzewskiego. Ukończyła studia pedagogiczne na Uniwersytecie Jagiellońskim (specjalność: animacja kultury). W jej dorobku mieści się kilka opracowań o tematyce andragogicznej i gerontologicznej.

[8] *Edukacja: jest w niej ukryty skarb*: Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji ds. Edukacji dla XXI wieku, pod przewodnictwem Jacques'a Delorsa (tłum. z fr. W. Rabczuk), Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Warszawa 1998, s. 147.

POLECAMY

Henryka Kwiatkowska, *Pedeutologia,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008



Jest to kolejny podręcznik akademicki z nowej serii wydawniczej *Pedagogika wobec współczesności*, a zarazem pierwszy prezentujący zagadnienia pedeutologii. Publikacja adresowana jest w szczególności do studentów i wykładowców pedagogiki oraz kierunków pokrewnych, które przygotowują studentów do pracy nauczycielskiej w systemie szkolnym. Książka ma układ problemowy. Autorka podręcznika, będąca niekwestionowanym specjalistą pedagogiem – pedeutologiem, omawia w nim zagadnienia dotyczące m.in. cech osobowości nauczycieli, a także ich wpływu na proces kształcenia i wychowania. Obala mity związane ze społecznym odbiorem funkcji nauczyciela, podkreślając jednocześnie oczekiwania i trudności związane z pełnioną przez niego rolą, ujmowaną także w kontekście kulturowo-społecznym. Ponadto charakteryzuje zagadnienie efektywności kształcenia jako wyniku pewnej pracy nauczycielskiej. Książka ta inspiruje do refleksji, skłania do dyskusji i poszukiwania skutecznych rozwiązań sytuacji edukacyjnych.
Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: **http://www.waip.com.pl**

***Możliwości i ograniczenia kształcenia ustawicznego*, red. Zbigniew Paweł Kruszewski, Wydawnictwo Naukowe NOVUM Sp. z o.o., Płock 2008**

Niniejsza publikacja, przygotowana w formie studium monograficznego, stanowi próbę całościowego spojrzenia na zagadnienie kształcenia ustawicznego. Scharakteryzowano w niej zarówno pozytywne strony i efekty edukacji permanentnej, jak też wskazano ukryte aspekty utrudniające działania edukacyjne podejmowane na przestrzeni całego życia. Podkreślono również konieczność doskonalenia stosowanych form, metod i narzędzi w procesach edukacyjnych, tak aby uwzględniały one zachodzące przemiany cywilizacyjne i tym samym stawały się funkcjonalne w społeczeństwie informacyjnym.
Książka zawiera 31 referatów będących w większości zapisem wystąpień konferencyjnych z ubiegłorocznego spotkania na temat możliwości i ograniczeń kształcenia ustawicznego w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem województwa mazowieckiego. W rozdziale I i II opisano odpowiednio – nadzieje i rozdroża edukacji ustawicznej. Rozdział III ukazuje technologie informacyjno-komunikacyjne jako perspektywę rozwoju edukacji ustawicznej. W ostatniej części opisano przykłady dobrych praktyk w realizacji idei kształcenia ustawicznego na Mazowszu. Informacje dotyczące możliwości nabycia publikacji można uzyskać na stronie wydawcy: **http://www.wnn.pl**

Ocena zachowania użytkowników platformy handlu C2C
na podstawie eksploracji danych i ich aktywności w internetowym systemie aukcyjnym

Artur Strzelecki, Tomasz Bacewicz, Marcin Ściański

Badanie pokazuje rezultaty ilościowej oraz jakościowej analizy zachowania użytkowników w systemie aukcji elektronicznych. Dane użyte w przeprowadzonym doświadczeniu zostały pobrane z największego polskiego portalu aukcyjnego Allegro, od początku jego istnienia. Artykuł ukazuje dynamikę rozwoju serwisu aukcyjnego oraz specyfikę zachowań użytkowników. W szczególności opracowanie skupia się na analizie negatywnych zachowań użytkowników oraz zaobserwowanych trendach rozwoju platformy handlu elektronicznego.

Wzrost liczby zarejestrowanych użytkowników oraz przeprowadzonych przez nich transakcji pokazuje zwiększającą się popularność internetowych systemów aukcyjnych. Zaletą handlu elektronicznego C2C jest atrakcyjność cen, szeroka oferta asortymentu, możliwość szybkiego odnalezienia produktu i wygoda zawierania transakcji. Oprócz niezawodności systemu aukcyjnego od strony technicznej, fundamentalne znaczenie ma zaufanie kupującego do sprzedawcy, który swą wiarygodność potwierdza otrzymanymi komentarzami.

Każda jednostka funkcjonująca w gospodarce rynkowej i dokonująca transakcji wymiany dąży do realizacji pewnych celów. Ze strony sprzedającego, który kieruje się kryterium rentowności, jest to maksymalizacja zysku. Sprzedawca kieruje swój towar do określonej grupy docelowej, wierząc w trafność podjętych do tej pory decyzji, dotyczących m.in. ceny oraz zakresu działalności. Dopiero po dokonaniu się transakcji kupna-sprzedaży rynek daje odpowiedź, na ile podjęte przez sprzedawcę działania okazują się rentowne[1]. Transakcje zawierane obecnie za pośrednictwem internetu dają przestrzeń do rozwoju nowej gałęzi handlu, jaką jest e-retailing[2], czyli elektroniczna sprzedaż detaliczna. Trzeba pamiętać o drzemiącym w tym rynku potencjale do wzrostu, z uwagi na powiększającą się liczbę użytkowników internetu. Jednocześnie rozwaga nakazuje przypomnieć, że e-retailing nie zlikwidował ewidentnego konfliktu interesów występującego pomiędzy sprzedawcą, który zwiększa zyski a kupującym, który dąży do tego, aby wydana przez niego kwota była jak najmniejsza. Następuje zatem próba osiągnięcia przez stronę transakcji dodatkowych korzyści, nie zawsze na drodze uczciwych działań.

Skrajnym przykładem takiego zachowania jest użytkownik o nazwie MacKenzie22, który podczas swojej działalności na portalu oszukał ponad 150 osób na łączną kwotę przekraczającą 60 tys. złotych. Do zatrzymania doszło dopiero po 4 latach od dokonania pierwszych oszustw. Zaskakuje fakt, jak wiele osób zaufało temu użytkownikowi, pomimo, iż posiadał na swoim koncie niemałą już liczbę komentarzy negatywnych. Kwestią niewątpliwie wartą poruszenia jest więc zdolność budowania zaufania użytkownika do witryny oraz innych internatów. Poziom uzyskanego zaufania musi przekroczyć wielkość ryzyka, przed którym stoi nabywca decydujący się na udział w aukcji[3]. Ryzyko ponoszone przez kupującego, przed którym ciężko jest się zabezpieczyć wynika z technologicznej charakterystyki kanału wymiany oraz wartości towaru. Przede wszystkim sprzedający jest postacią anonimową, reprezentowaną jedynie poprzez zapis podstawowych danych w systemie. Odległość, jaka dzieli kontrahentów jest znacznie większa niż w transakcjach tradycyjnych i co najważniejsze – kupujący nie może bezpośrednio ocenić produktu czy usługi. Pozostaje pytanie, w jakim stopniu w ocenie wiarygodności użyteczny jest wspomniany system komentarzy. Na ile zawarte w nim informacje dokładnie odzwierciedlają przebieg przeprowadzanych transakcji i czy proste porównanie stosunku komentarzy pozytywnych do negatywnych jest skutecznym sposobem oceny sprzedawcy?

W następnej części opracowania omówione zostały pokrewne prace z dziedziny aukcji elektronicznych.

[1] R. Milewski, *Podstawy Ekonomii*, PWN, Warszawa 1999, s. 57.
[2] J. Banasikowska, I. Woźniak, *Transakcje elektroniczne i czynniki wpływające na ich rozwój* [w:] H. Sroka, T. Porębska-Miąc (red.), *Systemy Wspomagania Organizacji*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2003, s. 391–398.
[3] M. Waszczyk, *Zaufanie w detalicznych transakcjach internetowych*, „Prakseologia" 2003, nr 143, s. 305–316.

Część trzecia poświęcona jest pojęciom związanym z aukcjami. W części czwartej autorzy przedstawiają sposób pozyskiwania danych do analizy oraz prezentują otrzymane wyniki. W ostatniej zaś przedstawiono wnioski i zaproponowano dalsze kierunki rozwoju badań.

Przegląd dziedziny

Dotychczas pojawiło się kilka prac, w których autorzy badali różne aspekty związane z działaniem serwisów aukcyjnych. Dariusz Zdonek i Iwona Zdonek[4] z Politechniki Śląskiej zbadali transakcje aukcyjne dotyczące głównie sektora B2C. Zwrócili uwagę na skuteczną konstrukcję komunikatu aukcyjnego, który w wyniku działania na odbiorcę nadawca zamierza zrealizować. Próbę przeprowadzili na wybranych czterech branżach aukcji internetowych i badali zaangażowanie kupującego, które wynika przede wszystkim z ponoszonego ryzyka finansowego oraz ryzyka społecznego. Wymieniony problem rozwiązywali wyłącznie z punktu widzenia nadawcy komunikatu, a więc sprzedawcy.

Witold S. Chmielarz[5] z Uniwersytetu Warszawskiego przeprowadził analizę porównawczą serwisów aukcyjnych w Polsce. Scharakteryzował obecny stan i rozwój polskojęzycznych aukcji internetowych. Badaniem objął dziewięć najpopularniejszych serwisów aukcyjnych działających w Polsce w ówczesnym okresie. Posługiwał się danymi zawartymi w ich witrynach i funkcjonalnością samych witryn dla wyrażanych o nich opinii. W trakcie analizy porównawczej wziął pod uwagę następujące kryteria: zakres działania, usługi dodatkowe, wizualizację, funkcjonalność ogółem, sposób płatności w serwisie i prowizję od sprzedaży. Oceny dokonał dobrany zespół ekspertów.

Od dłuższego czasu badania nad reputacją uczestników aukcji prowadzi M. Morzy[6] z Politechniki Poznańskiej. W swoich pracach publikuje badania nad eksploracją danych na podstawie niewielkiej próbki zakończonych aukcji. W ostatniej pracy razem z A. Wierzbickim zaprezentował miary reputacji pozytywnej i negatywnej sprzedawców opartej o zmodyfikowany algorytm PageRank. Drugie środowisko prowadzące badania uczciwości sprzedawców tworzą J. Piasecki i in.[7] z AGH w Krakowie. W swojej pracy, przy udziale studentów, prognozują zachowania sprzedawców w oparciu o zmiany częstości wystawianych przedmiotów na aukcji oraz ceny tych przedmiotów. Przy pomocy metody drzew decyzyjnych są w stanie z 85-proc. prawdopodobieństwem trafności wskazać sprzedawców, którzy popełnią oszustwo w trakcie transakcji. M. Morzy pracuje na zestawie danych otrzymanych bezpośrednio od największego polskiego serwisu aukcyjnego Allegro, natomiast Piasecki i in. pozyskali dane poprzez ekstrahowanie istotnych informacji prosto ze stron internetowych z aukcjami tego samego serwisu aukcyjnego.

Podstawowe pojęcia

Do podstawowych pojęć i definicji, które związane są z transakcjami na aukcjach internetowych należą: kupujący, sprzedający, zawieszenie konta użytkownika i system komentarzy. Istotą systemu komentarzy jest oddanie go całkowicie w ręce użytkowników. Został stworzony jako platforma dla subiektywnych i suwerennych opinii na temat przebiegu całej transakcji. Serwis Allegro nie ponosi odpowiedzialności za treść i jakość wystawianych komentarzy, za które odpowiadają wyłącznie użytkownicy. Co ciekawe, użytkownicy Allegro nie są zobowiązani do wystawiania komentarzy. Napisanie opinii o transakcji jest dobrowolne. Panuje jednak zwyczaj, że to kupujący powinien jako pierwszy wystawić komentarz. Do obowiązków kupującego należy w miarę szybko uregulowanie należności za wylicytowany przedmiot i podanie swoich danych. Na tym kończy się udział kupującego, ale należy podkreślić, że w żaden sposób nie jest to regulowane, tylko zwyczajowo przyjęte. Natomiast sprzedający wymagają, aby kupujący jako pierwsi wystawiali komentarz (wymusza to większe zadowolenie kupujących z wylicytowanego towaru). Uzasadniają to faktem, że komentarz od kupującego jest sygnałem o otrzymaniu towaru, dzięki temu mogą potem wystawić swój. Jednak takie podejście jest nieprzekonujące, ponieważ jest wypaczeniem systemu komentarzy oraz pewną formą zabezpieczenia się sprzedawców świadczących usługi na niskim poziomie przed otrzymaniem komentarza neutralnego lub negatywnego, bo zawsze mogą w odwecie wystawić podobny[8].

Zgodnie z regulaminem Allegro, użytkownicy mają obecnie możliwość wyrażenia opinii na temat przebiegu transakcji. Nie ma mowy o przedmiocie transakcji.

[4] D. Zdonek, I. Zdonek, *Determinanty skutecznej aukcji internetowej produktów o dużym zaangażowaniu kupującego* [w:] W. Chmielarz, T. Parys (red.), *Zastosowanie systemów e-biznesu w gospodarce*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna, Warszawa 2007, s. 123–135.

[5] W. Chmielarz, *Próba analizy porównawczej serwisów aukcji internetowych w Polsce* [w:] *Współczesne trendy w informatyce ekonomicznej*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH" 2006, nr 16, s. 13–26.

[6] M. Morzy, A. Wierzbicki, *Eksploracja aukcji internetowych w poszukiwaniu pozytywnej i negatywnej reputacji sprzedawców* [w:] T. Morzy, M. Gorawski, R. Wrembel (red.), *Technologie Przetwarzania Danych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007, s. 103–114.

[7] J. Piasecki, W. Roczniak, A. Zygmunt, J. Koźlak, *Analiza wzorców nielegalnych zachowań w aukcjach internetowych* [w:] T. Morzy, M. Gorawski, R. Wrembel (red.), *Technologie Przetwarzania Danych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007, s. 231–242.

[8] G. Myśliwiec, P. Garczyński, *Trudna droga do odpowiedzialnego handlu w polskim internecie. Rozważania o etyce i standardach handlowych na przykładzie pewnej aukcji internetowej*, „e-mentor" 2007, nr 1(18), s. 67–69.

Rozwiązaniem wartym uwagi byłoby oddzielenie oceny jakości towaru od jakości obsługi. Użytkownik staje przed dylematem, gdy sama transakcja odbyła się wzorowo, a przedmiot nadaje się do kosza – lub odwrotnie. Otrzymując możliwość wyrażenia opinii zarówno o przebiegu transakcji, jak i o przedmiocie, system komentarzy stałby się pełniejszy, bardziej wiarygodny.

Zawieszenie konta użytkownika jest na ogół konsekwencją naruszenia zasad, które obowiązują na Allegro. Konto może być zawieszone na czas określony lub nieokreślony. W trakcie trwania zawieszenia użytkownik nie może korzystać z większości funkcji serwisu, w tym składać ofert kupna i sprzedaży oraz wystawiać komentarzy. W czasie gdy konto jest odłączone, istnieje dostęp jedynie do tych funkcji serwisu, które mogą pomóc sfinalizować transakcje do ofert zakończonych przed zawieszeniem i skontaktować się z kontrahentami. Oznacza to, że data ostatniego logowania do serwisu nie jest równoznaczna z datą zawieszenia konta. Tylko w sytuacji wyjątkowo poważnego naruszenia zasad Allegro blokuje całkowicie możliwość zalogowania się do serwisu, a w specjalnych przypadkach ogranicza także dostęp z danego komputera (numeru IP).

Metodologia i zakres badań

Przyczynkiem do przeprowadzenia badania była chęć wyodrębnienia z ogólnodostępnych danych prawidłowości, które mogłyby świadczyć o pewnych negatywnych wzorcach zachowań. Ponadto zachętą było pozyskanie wszystkich wystawionych komentarzy i profili użytkowników serwisu Allegro, co przybliżało nas do osiągnięcia rzetelnych rezultatów opartych na dużej próbie.

Autorzy pozyskali dane do badań poprzez zbudowanie robota sieciowego. Przeszukiwał on strony internetowe z danymi o wszystkich zarejestrowanych użytkownikach serwisu Allegro. Pierwsze wersje robota były przygotowane do pobierania i zapisywania całego kodu strony html na lokalne zasoby. Po pewnym czasie okazało się, że takie podejście jest niepraktyczne, ponieważ pobierane dane przekraczają możliwości dyskowe współczesnych komputerów osobistych, a także serwerów dostępnych w jednostkach naukowych. Robot sieciowy został uaktualniony i z pobieranych danych zapisywał do bazy tylko potrzebne informacje. Oprogramowanie zostało napisane w Perlu, który współpracował z bazą danych MySQL.

Robot sieciowy w trakcie prac został uodporniony na niezgodności wynikające ze standardów stron internetowych serwisu Allegro, który prezentuje dane w sposób semistrukturalny. Kolejne uaktualnienia dotyczyły niestandardowych informacji znajdujących się na stronach z danymi o użytkownikach. Należą do nich również komentarze unieważnione. To bardzo rzadko występująca sytuacja, zazwyczaj u najaktywniejszych użytkowników, którzy w ten sposób bronią się przed nieuczciwie wystawionymi komentarzami. Drugą spotykaną sytuacją była, w początkowym etapie działalności serwisu, możliwość kilkukrotnego wystawienia komentarza do tej samej aukcji. Zazwyczaj pierwszy wystawiony komentarz był negatywny, natomiast po wyjaśnieniu sytuacji uczestnik wystawiał drugi, nowy komentarz. Robot sieciowy jednocześnie zapisywałby do bazy podwójne informacje o jednej transakcji. Sytuację rozwiązano poprzez branie pod uwagę tylko jednego, ostatniego wystawionego komentarza do aukcji.

Tak stworzony mechanizm otrzymuje pełną informację o wszystkich zrealizowanych transakcjach aukcyjnych oraz o ich uczestnikach. Pełne zebranie danych trwało 9 dni i 3 godziny, kosztowała około 510GB transferu i zebrała wszystkie komentarze o zakończonych aukcjach od początku istnienia serwisu do marca 2008 roku. Badaniom zostały poddane następujące informacje o transakcjach na aukcjach internetowych:

Tabela 1. Statystyka zebranej kolekcji danych

Liczba transakcji	112 498 829
Komentarze pozytywne	111 169 681
Komentarze neutralne	513 982
Komentarze negatywne	815 166
Całkowita liczba sprzedających	1 686 954
Całkowita liczba kupujących	3 612 891

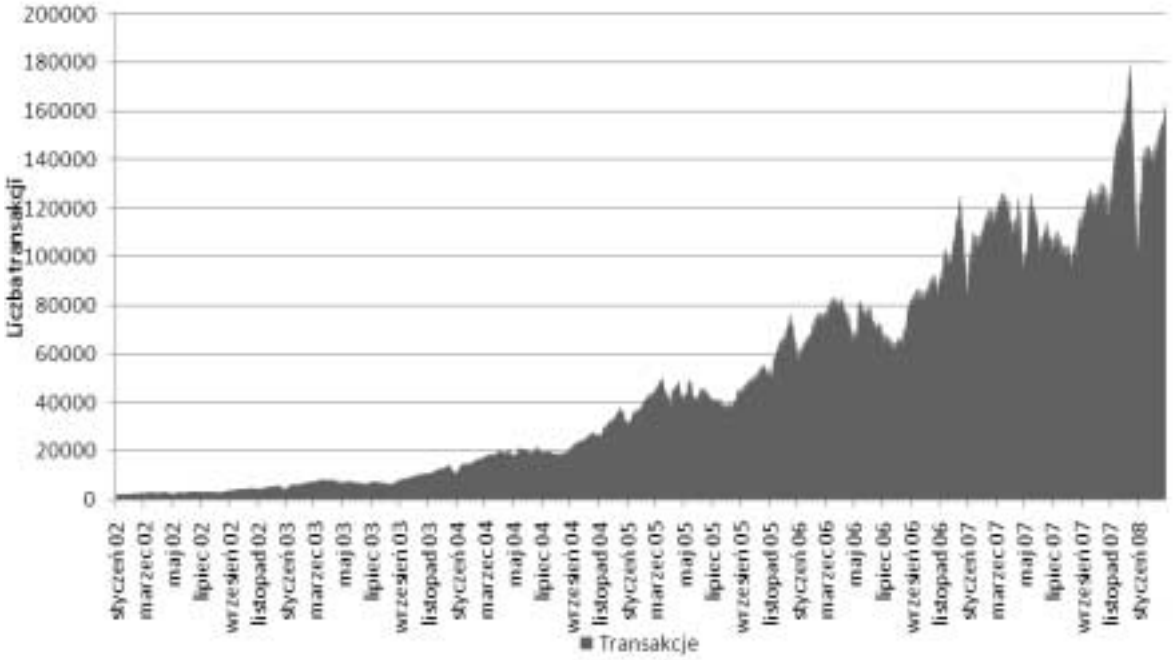
Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań

Rysunek 1. ilustruje liczbę transakcji zakończonych wystawieniem komentarza. Wraz z upływem czasu widać wzrost liczby realizowanych transakcji. Dynamika tego wzrostu utrzymuje się na średnim poziomie 109 proc. rocznie, przy czym w ostatnim roku było to tylko 49 proc. Wyniki pokazują rosnące znaczenie rynku C2C. Na rysunku nie ma transakcji z lat 2000–2001, których jest znikoma liczba. Grudzień i marzec każdego roku cechują się silnym skokiem w górę, co związane jest ze wzmożonymi zakupami świątecznymi.

W trakcie empirycznej analizy danych autorzy wykryli bardzo niepokojącą sytuację. Przy zawieszonych kontach użytkowników, z pierwszej dziesiątki najgorszych sprzedawców, cały czas pojawiają się pozytywne komentarze. Chronologiczny numer aukcji ujawnia, że są to transakcje, które odbyły się na kilka miesięcy do kilku lat przed zablokowaniem konta sprzedawcy. Prawdopodobnie istotna część komentarzy jest wystawiana przez uczestników posiadających fałszywe tożsamości i posługujących się nimi do manipulowania opinią sprzedawców. Przy kontach użytkowników, którzy nie są zawieszeni przez serwis, a posiadają ogromną liczbę przeprowadzonych transakcji, spora część komentarzy jest również wystawiana do aukcji, które odbyły się w okresie od kilku miesięcy do kilku lat wstecz. Rysunek 2. przedstawia liczbę

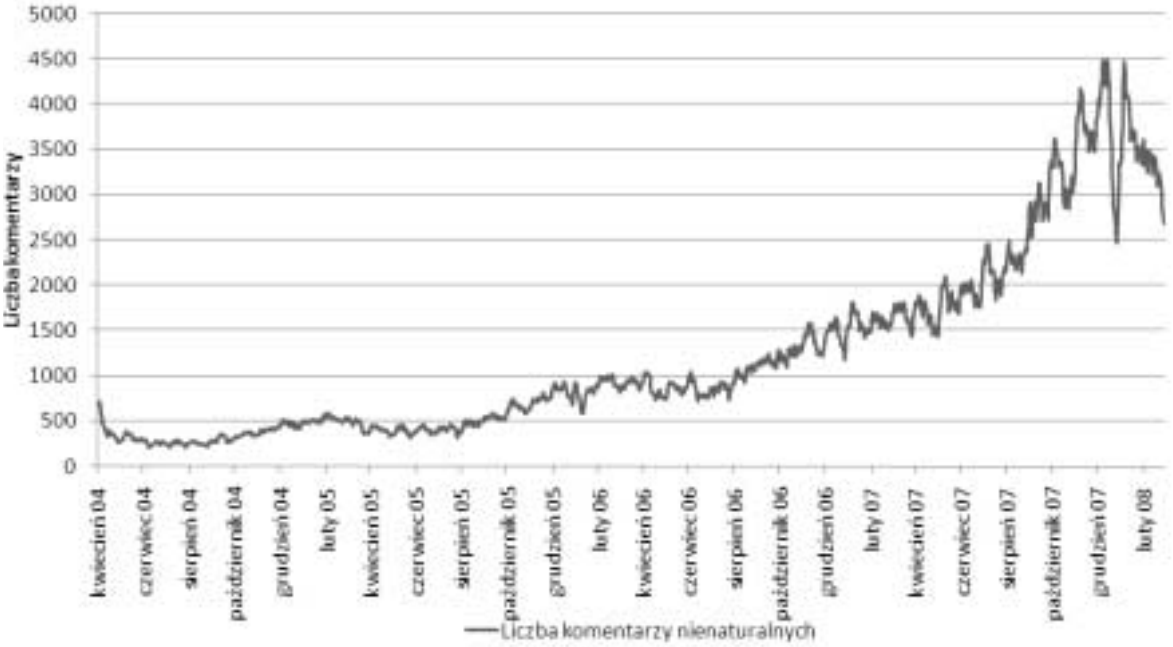
Rysunek 1. Dzienna liczba transakcji w latach 2002–2007



Źródło: opracowanie własne

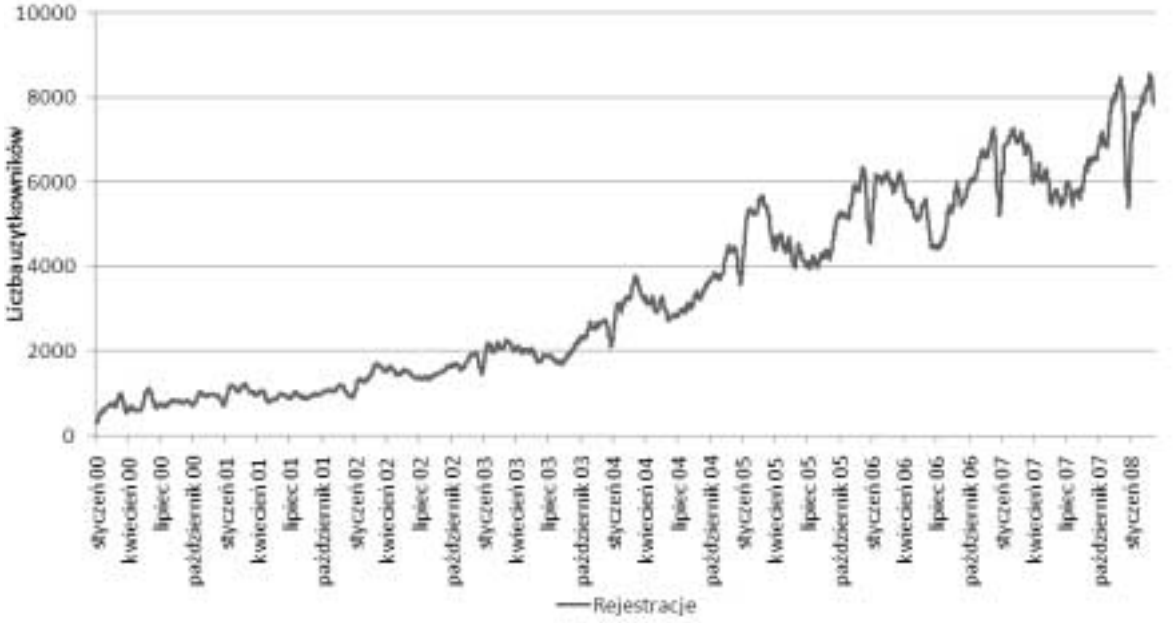
wystawionych komentarzy do aukcji z co najmniej sześciomiesięcznym opóźnieniem od rzeczywistego końca transakcji. Takich komentarzy jest ponad 1,5 proc. łącznej liczby transakcji. Niepokojący jest fakt, że zachowanie to dotyczy sprzedających z największym wolumenem sprzedaży.

Rysunek 2. Liczba transakcji, do których komentarz jest opóźniony co najmniej o sześć miesięcy



Źródło: opracowanie własne

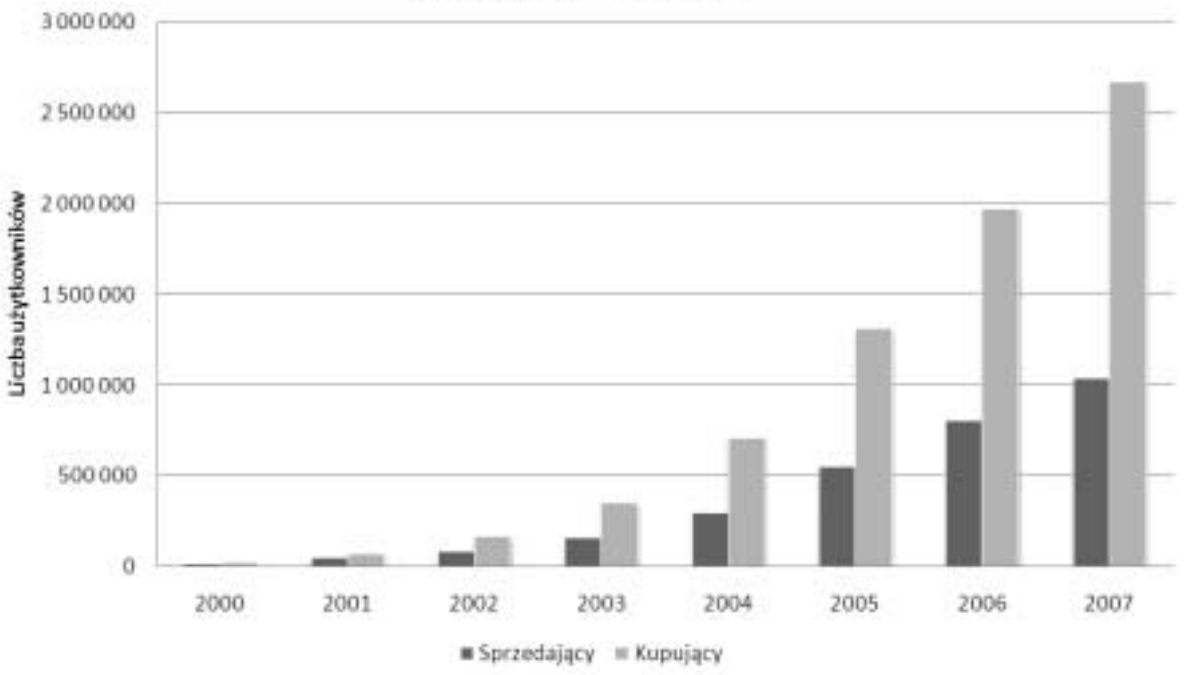
Rysunek 3. Dzienna liczba rejestracji w latach 2000-2007



Źródło: opracowanie własne

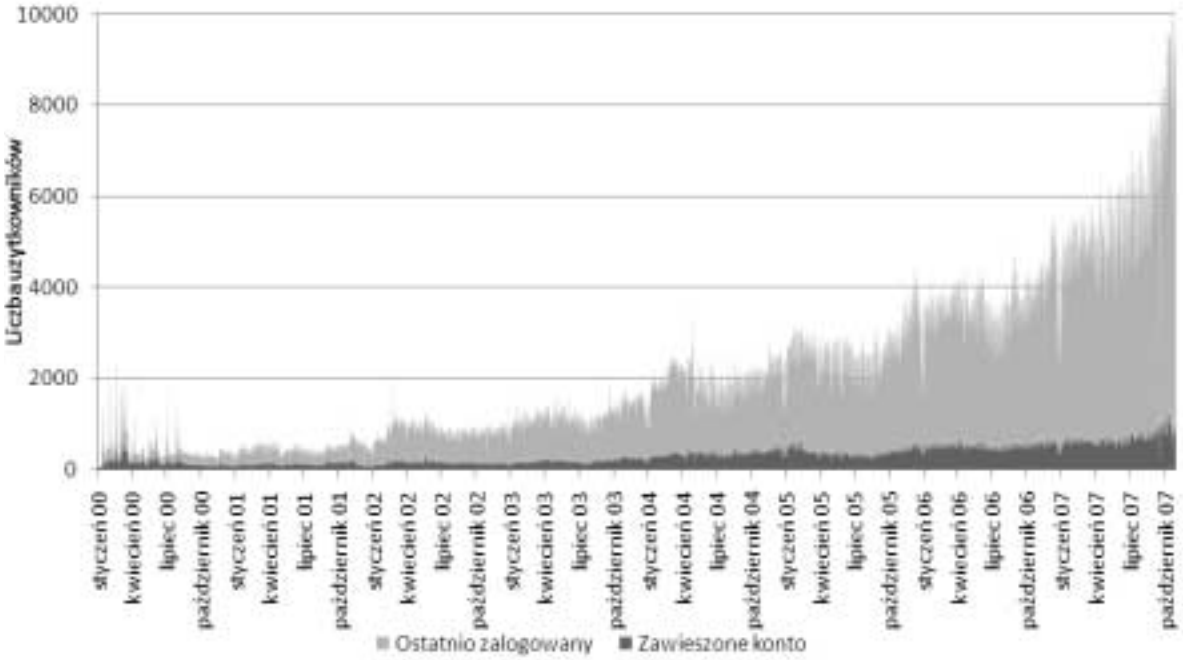
Rysunek 3. przedstawia dynamikę przyrostu użytkowników serwisu Allegro wraz serwisami zagranicznymi w Bułgarii, Czechach, Rosji, Rumunii, Słowacji, na Ukrainie i Węgrzech (należących do Allegro). Zaobserwowano stałą tendencję wzrostową, osiągającą od początku 2008 roku przyrost o średniej wartości 7921 użytkowników dziennie. Co ciekawe, na wykresie widać, że liczba nowo rejestrowanych użytkowników posiada minima lokalne pod koniec grudnia oraz przez cały lipiec każdego roku. Pobra-

Rysunek 4. Aktywność użytkowników z podziałem na pełnione role w kolejnych latach



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 5. Data ostatniego zalogowania się użytkownika do serwisu (ciemniejszy obszar dotyczy użytkowników z zawieszonym kontem)



Źródło: opracowanie własne

no informacje o 10 054 530 kontach użytkowników. 12 proc. wszystkich kont jest zawieszonych, natomiast 26 proc. kont nigdy nie było używanych.

Rysunek 4. pokazuje dynamikę aktywności użytkowników serwisu z podziałem na pełnione funkcje, czyli na sprzedających i kupujących. Na wykresie znajduje się łączna liczba osób biorących udział w transakcjach w rocznym przekroju. Z każdym jednak rokiem zwiększa się liczba kontrahentów biorących udział w transakcjach.

Rysunek 5. pokazuje ostatnią datę logowania do systemu[9] wszystkich użytkowników Allegro do końca października 2007 roku, uwzględniając użytkowników z zawieszonymi kontami. Dotyczy to tylko tych, którzy kiedykolwiek byli aktywni na Allegro, czyli co najmniej raz zalogowali się do serwisu po założeniu konta. Od początku do 10 marca br. z Allegro aktywnie korzystało 3 546 640 użytkowników. Z danych na wykresie wykluczono dwie daty, w których serwis Allegro dokonywał strategicznych decyzji rozwojowych. Dotyczy to zmiany rosyjskiej nazwy swojego odpowiednika z Aukro.ru na Motolok.ru, w ten dzień przestano monitorować ponad 700 tys. rosyjskich użytkowników oraz wycofanie się z rynku holenderskiego, gdzie z serwisu korzystało ponad 120 tys. użytkowników. Na wykresie niższa warstwa reprezentuje osoby z zawieszonymi kontami (średnio 13,7 proc. użytkowników).

Wnioski i podsumowanie

Zaufanie, jakim kupujący obdarzają sprzedających, oparte jest na prostym porównaniu liczby opinii negatywnych do pozytywnych, z pominięciem wartości transakcji oraz czynników psychologiczno-społecznych. System nie przekazuje jakościowych informacji o zakończonej transakcji, takich jak czas oczekiwania na towar, jakość wymiany informacji ze sprzedającym, czy też zgodność towaru z opisem. Nie zwraca on też uwagi na komentarze niewystawione w obawie przed reakcją odwetową, czy komentarze naśladujące większość wystawionych danemu użytkownikowi (tym częściej występujące im bardziej wyrazista jest reputacja sprzedającego i im mniej doświadczony jest kupujący). W kwestii zaufania użytkownika do witryny sytuacja wygląda znacznie prościej, najważniejsze dla portalu jest zapewnienie bezpieczeństwa wymiany informacji pomiędzy użytkownikami, poprzez zastosowanie systemu uwierzytelniania, szyfrowania danych, zapewnienia środków bezpiecznej płatności.

Analiza poszczególnych parametrów w określonych przedziałach czasowych pozwala ukazać, w jaki sposób zmienia się wolumen transakcji oraz sposób zachowania sprzedawców. Ponadto wskazuje na obecność w serwisie grupy komentarzy podejrzanych tzn. nadmiernie opóźnionych do daty zawarcia transakcji oraz dużej liczby komentarzy pozytywnych,

[9] Oznacza to konta nieużywane od danej daty (miesiąca).

pojawiających się na koncie użytkownika długo po jego zawieszeniu.

Istotne jest, że cały proces analizy i wnioskowania został przeprowadzony w oparciu o dane największej liczby transakcji i użytkowników ich realizujących, jaka do tej pory brała udział od początku istnienia serwisu Allegro. Analiza wzorców zachowań użytkowników powinna pozwolić lepiej dobrać strategię interakcji pomiędzy użytkownikami w trakcie realizacji transakcji na rynku C2C oraz zmodyfikować system komentarzy i ich ocen, a tym samym zwiększyć poziom zaufania do internetowych transakcji aukcyjnych.

Bibliografia

J. Banasikowska, I. Woźniak, *Transakcje elektroniczne i czynniki wpływające na ich rozwój* [w:] H. Sroka, T. Porębska-Miąc (red.), *Systemy Wspomagania Organizacji*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2003.

W. Chmielarz, *Próba analizy porównawczej serwisów aukcji internetowych w Polsce* [w:] *Współczesne trendy w informatyce ekonomicznej*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH" 2006, nr 16, s. 13–26.

R. Milewski, *Podstawy Ekonomii*, PWN, Warszawa 1999.

M. Morzy, A. Wierzbicki, *Eksploracja aukcji internetowych w poszukiwaniu pozytywnej i negatywnej reputacji sprzedawców*, [w:] T. Morzy, M. Gorawski, R. Wrembel (red.), *Technologie Przetwarzania Danych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.

G. Myśliwiec, P. Garczyński, *Trudna droga do odpowiedzialnego handlu w polskim internecie. Rozważania o etyce i standardach handlowych na przykładzie pewnej aukcji internetowej*, „e-mentor" 2007, nr 1(18).

J. Piasecki, W. Roczniak, A. Zygmunt, J. Koźlak, *Analiza wzorców nielegalnych zachowań w aukcjach internetowych*, [w:] T. Morzy, M. Gorawski, R. Wrembel (red.), *Technologie Przetwarzania Danych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.

M. Waszczyk, *Zaufanie w detalicznych transakcjach internetowych*, „Prakseologia" 2003, nr 143.

D. Zdonek, I. Zdonek, *Determinanty skutecznej aukcji internetowej produktów o dużym zaangażowaniu kupującego*, [w:] W. Chmielarz, T. Parys (red.), *Zastosowanie systemów e-biznesu w gospodarce*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna, Warszawa 2007.

Artur Strzelecki pracuje jako asystent w Katedrze Informatyki Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Od niedawna zajmuje się problematyką promocji w internecie. Jego zainteresowania dotyczą tematyki marketingu w wyszukiwarkach internetowych, reklamy w internecie oraz biznesu elektronicznego.

Tomasz Bacewicz i **Marcin Ściański** są studentami III roku studiów magisterskich Akademii Ekonomicznej w Katowicach na kierunku Informatyka Ekonomiczna. Współtworzą Koło Naukowe Informatyki „Informaticus". W ich sferze zainteresowań znajduje się informatyka i biznes elektroniczny.

POLECAMY

WEBIST 2008 International Conference on Web Information Systems and Technologies
4–7 maja 2008 r., Funchal, Madera, Portugalia

WEBIST to międzynarodowa konferencja, która odbędzie się w Portugalii w dniach 4–7 maja 2008 roku. Konferencja przeznaczona jest dla naukowców i inżynierów oraz praktyków zajmujących się tymi zagadnieniami. Główne bloki tematyczne konferencji poświęconej technologiom i informatycznym systemom internetowym to:

- technologie internetowe,
- internetowe aplikacje i interfejsy użytkownika,
- e-społeczności,
- e-biznes,
- e-administracja,
- e-edukacja.

Więcej informacji na: **http://www.webist.org/**.

IT w Bankowości, Gigaton
23 kwietnia 2008 r.
Airport Hotel Okęcie, Warszawa

Bankowość elektroniczna i internetowa staje się jednym z kluczowych elementów prowadzenia działalności e-biznesowej. Konferencje poświęcone tej tematyce powinny zainteresować nie tylko przedsiębiorców, ale również każdą osobę funkcjonującą w dzisiejszym e-świecie.

Organizatorzy konferencji, przeznaczonej przede wszystkim dla ekspertów i praktyków z tej dziedziny, planują następujące bloki tematyczne:

- Bezpieczeństwo Transakcji Elektronicznych,
- CRM,
- Ciekawe Projekty i Wdrożenia,
- Elektroniczny Obieg Informacji,
- Ochrona i Bezpieczeństwo Danych,
- Karty Płatnicze,
- Contact Center/Call Center.

Natomiast wśród szczegółowych zagadnień poruszanych na konferencji znajdziemy:

- Outsourcing usług bankowych - możliwości i ograniczenia,
- Elektroniczny Segregator-Elektroniczny Dokument, czyli szybki i sprawny dostęp do informacji,
- Bezpieczeństwo informacji bankowej, a społeczność Web 2.0,
- Automatyzacja zadań w procesach kredytowych w Bankowości,
- Poprawa bezpieczeństwa informacji poprzez zarządzanie tożsamością użytkownika i kontrolę uprawnień.

Więcej informacji na:
http://bankowosc.sdcenter.pl/prt/view/it-w-bankowosci.

Rola i znaczenie Web 2.0 w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa

Zbigniew E. Zieliński

W ostatnim czasie internet stał się istotnym narzędziem wspomagającym zarządzanie przedsiębiorstwem, czynnikiem kreowania wizerunku organizacji oraz elementem realizacji procesów gospodarczych. Takie działania, jak nawiązywanie kontaktów firmy z klientem, prezentacja i realizowanie zamówień czy budowanie wizerunku firmy są obecnie nieodzownymi technikami nowej ekonomii, wspieranymi podstawowym medium jakim jest internet. Wdrożenie nowych rozwiązań opartych o rozwiązania Web 2.0 to sposób na stworzenie systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Celem opracowania jest przedstawienie rozwiązań Web 2.0 i ich znaczenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Dwukierunkowość oraz interaktywność przekazu informacji jest jedną z najważniejszych zalet internetu. Dzięki temu firmy mogą kierować swój przekaz do indywidualnego klienta, sprawniej komunikować się z otoczeniem oraz docierać do określonych grup docelowych. Podstawowe narzędzia internetu – katalogi, wyszukiwarki, serwisy FTP, grupy dyskusyjne oraz poczta elektroniczna stały się technikami kształtującymi sieciowy wizerunek przedsiębiorstwa. Dodatkowe działania oparte o to interaktywne medium, takie jak reklama i marketing internetowy, sieciowe public relations oraz dynamiczna witryna internetowa mogą tworzyć pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa. Powyższe elementy działań marketingowych w firmie wpisują się w kanon rozwiązań technologicznych opartych o usługi internetu, które nazywane są w dzisiejszej nomenklaturze Web 1.0. Najprostszym tego typu rozwiązaniem, dosyć często stosowanym, może być statyczne przedstawienie informacji teleadresowych o firmie (tzw. wizytówka) z opisem działalności, wskazaniem misji, prezentacją kluczowych pracowników, kącikiem prasowym bądź aktualnościami (opis aktualnych wydarzeń z życia firmy). Serwis firmowy zawiera informacje na temat działalności przedsiębiorstwa, oferty, dokonań oraz danych kontaktowych[1]. Zwykle zarządzanie treścią witryny opiera się na administratorze strony – webmasterze. Obecna tendencja w tworzeniu serwisów internetowych firm zmierza w kierunku możliwości ingerencji w ich zawartość (ocenianie treści zawartej w portalu, czy też możliwości wstawiania komentarzy) przez odwiedzających stronę użytkowników. Zarządzanie serwisem zaś wspierane jest przez systemy klasy CMS (*Content Management System*), co umożliwia włączenie w bezpośredni proces budowy wielu pracowników firmy.

Technologie Web 2.0 w firmowej witrynie przedsiębiorstwa

Wbrew panującej opinii, Web 2.0 to nie tylko narzędzia społecznościowe (*social software*), jak wiki, blogi, RSS; serwisy społecznościowe (*social networking*), jak Youtube.com, Flickr.com, SlideShare.net; czy zastosowane technologie, takie jak – mash-up (integracja API), AJAX, metadane. Oparte na Web 2.0 narzędzia adaptowane są do celów biznesowych, co umożliwia znaczne zwiększenie wydajności pracowników, takich działów jak marketing, sprzedaż, komunikacja, prace badawczo-rozwojowe i kadry. Za pomocą zestawów narzędzi do społecznego przetwarzania informacji pracownicy mogą wspólnie tworzyć aplikacje biznesowe, wykorzystujące doraźnie powstające treści, zewnętrzne usługi internetowe i zdalny dostęp do danych przedsiębiorstwa – a to wszystko ułatwia wykonywanie zadań biznesowych[2]. W przypadku przedsiębiorstw wykorzystujących technologię Web 2.0 powstało nowe określenie – firma 2.0, odnoszące się do współczesnych serwisów współtworzonych przez użytkowników. Firma 2.0 to o wiele więcej niż blogi, wiki czy strony internetowe, które każdy z pracowników może tworzyć

[1] K. Olszówka, *Witryna WWW w procesie kształtowania wizerunku firmy* [w:] C.M. Olszak, E. Ziemba (red.), *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 77.
[2] I. Ganowska, *SOA – kluczowy warunek efektywnego stosowania technologii Web 2.0*, Wrocław 2007, http://www.bankier.pl/wiadomosc/SOA-kluczowy-warunek-efektywnego-stosowania-technologii-Web-2-0-1652656.html, [22.03.2008].

i edytować w wewnętrznym firmowym intranecie[3]. Aby utrzymać przewagę konkurencyjną współczesne, przedsiębiorstwo musi korzystać w pełni z innowacji opartych o Web 2.0, w wymiarze architektury usług, aplikacji oraz samych usług społecznościowych. Powinno zatem wykorzystywać:

- architekturę zorientowaną na usługi – SOA (*Service Oriented Architecture*), umożliwiającą bardziej ścisłą korelację działalności biznesowej i obsługi informatycznej, która prowadzi do większej elastyczności i sprawności działania, opierającej się na technologiach:
  - mash-up – która odnosi się do aplikacji hybrydowych łączących funkcjonalności i pozwalających na swoiste „wymieszanie danych" z różnych źródeł, dając nową jakość informacji (np. serwis WWW przedsiębiorstwa zawierający interaktywną mapę Google Maps z prezentacją graficzną lokalizacji firmy). Mash-up funkcjonuje w oparciu o architektury programistyczne, takie jak SOAP (*Simple Object Access Protocol*) czy RPC (*Remote Procedure Call*).
  - News Feeds – redagowane przez użytkowników, takie jak serwis internetowy Digg, w którym wiadomości, nowości, linki do ciekawych stron czy blogów dodawane są przez zarejestrowanych użytkowników. Każdy taki wpis podlega ocenie innych użytkowników, którzy mają możliwość głosowania na niego, w ten sposób awansując go w punktacji setek innych wiadomości. Za pomocą systemu punktacji najlepsze wpisy ukazują się na stronie głównej serwisu[4];
  - RSS (*Really Simple Syndication*), Atom – czyli format danych używany do dostarczania użytkownikom często aktualizowanych danych, umieszczanych na blogach, serwisach informacyjnych – opartych na grupie języków znacznikowych, bazujących zwykle na XML;
  - web services – oparte o język XML, stanowią podstawowe bloki do budowania aplikacji i przyczyniają się do rozpowszechnienia technologii przetwarzania rozproszonego (są komponentami programowymi, niezależnymi od platformy i implementacji, dostarczają określonej funkcjonalności). Otwarte standardy oraz skupienie uwagi na możliwości komunikacji oraz współpracy użytkowników i aplikacji przyczyniły się do powstania środowiska, w którym usługi XML Web Service stają się platformą dla integracji aplikacji[5];
- aplikacje oparte o model RIA (*Rich Internet Application*), oferujące pracę w dynamicznie generowanym, jednoekranowym interfejsie (*one-screen-application*), eliminują uciążliwości rozwiązań technologii statycznej HTML (np. wprowadzanie danych w kolejnych formularzach wymagające wielokrotnego przeładowania stron)[6]. RIA funkcjonuje w oparciu o standardy Flash, .NET, ASP, Java, PHP, J2EE, CFM, XML, AJAX, Adobe Flex, Silverlight. Wachlarz możliwości użycia RIA obejmuje wiele zastosowań – od prezentacji produktów, aplikacji biznesowych, systemów zarządzania zasobami, aż po strony trójwymiarowe, wspomagające prezentację multimedialną treścią. Głównym celem tego modelu jest tworzenie aplikacji uruchamianych w przeglądarkach internetowych, tak aby interfejs użytkownika wyglądał tak samo, bez względu na użyte środowisko;
- serwisy społecznościowe (*social web*), czyli współczesny internet, który bardziej niż kiedykolwiek łączy ludzi, firmy i koncepcje, wykorzystując do tego odpowiednie narzędzia (*social software*). Serwisy te umożliwiają przede wszystkim wypowiadanie się konsumentów w formie rekomendacji, recenzji, zgłaszanie opinii, komentarzy, prowadzenie dialogu z klientami, ocenianie produktów, kształtowanie rankingów ich popularności, tworzenie baz wiedzy, czy badań online. Należą do nich mechanizmy, takie jak:
  - blogi służące, w wymiarze firmowym, do promowania działalności przez specjalistów oraz liderów opinii, dobrze znających daną tematykę i kreujących w ten sposób wizerunek przedsiębiorstwa. Z racji swojej interaktywności, blogi pozwalają w łatwy sposób tworzyć społeczności, a także zmniejszać dystans między przedsiębiorstwem a odbiorcą, pokazywać zhumanizowane oblicze firmy, czego konwencja klasycznej strony internetowej przeważnie nie umożliwia[7].
  - tagi będące znakami bądź słowami kluczowymi przypisanymi do określonego fragmentu informacji (tekstu, pliku multimedialnego), pozwalające na klasyfikowanie fragmentów tekstu[8]. Dzięki nim można odszukać szybciej i wydajniej odpowiednie materiały w bazach danych serwisów firmowych (np. informacje o nowym produkcie). W wymiarze marketingowym firmy mogą analizować preferencje

[3] K. Urbanowicz, *Firma 2.0, czyli o rewolucji jaka czeka nasze przedsiębiorstwa* [online], Warszawa 2007, http://mediacafepl.blogspot.com/2007/08/firma-20-czyli-o-rewolucji-jaka-czeka.html, [22.03.2008].
[4] http://pl.wikipedia.org/wiki/Digg, [22.03.2008].
[5] R. Wolter, *Usługi XML Web Services*, 2001, http://download.microsoft.com/download/d/5/d/d5db5577-2caa-4b85-b868-9f9e3fcbcaeb/Uslugi%20XML%20Web%20Services_podstawy.doc, [22.03.2008].
[6] http://pl.wikipedia.org/wiki/Rich_Internet_Application, [22.03.2008].
[7] G. Mazurek, *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 21.
[8] http://pl.wikipedia.org/wiki/Tag_(znacznik), [22.03.2008].

konsumentów, często odwiedzane i polecane witryny innym użytkownikom[9];
- wiki, które są serwisami niewymagającymi od użytkownika autoryzacji, a służącymi do tworzenia portali, które można nie tylko oglądać, ale tworzyć, edytować i zmieniać bezpośrednio. Serwisy takie pozwalają na tworzenie społeczności edukacyjnych, wymieniających się wiedzą i informacjami. Mogą działać bardzo prężnie, ponieważ zdobywana dzięki nim wiedza ma często charakter unikatowy, a przy tym pochodzi często od ekspertów w danej dziedzinie, co gwarantuje dużą wartość merytoryczną gromadzonego materiału[10];
- podcast jako forma internetowej publikacji dźwiękowej, nadawanej w odcinkach z zastosowaniem technologii RSS. Podcasty są często wykorzystywane przez firmy jako dźwiękowa forma reklamowa. Najczęstszym stosowanym rodzajem reklamy jest sponsorowanie przez reklamodawców płatnych plików podcast. Dzięki zamieszczeniu wewnątrz pliku spotu reklamowego, konsument otrzymuje treści dźwiękowe, które w normalnych warunkach są płatne. Rosnąca popularność takiej formy reklamy jest związana z popularnością samych podcastów oraz przenośnych urządzeń odtwarzających (mp3, telefonów komórkowych). Podcasty są także postrzegane jako alternatywa reklamy radiowej[11].

We współczesnym internecie firma osiąga sukces, tworząc wspólnoty użytkowników, którzy mając poczucie przynależności do niej, są chętni inwestować swój czas i wzbogacać firmową witrynę. Przez to zmienia się paradygmat serwisów WWW, które z medium służącego do publikacji wiedzy i informacji o firmie stają się platformą służącą do współpracy klienta z przedsiębiorstwem. W przypadku serwisów firmowych opartych o technologię Web 2.0 działa także efekt sieci, dzięki któremu powstaje wartość dodana przez klienta i zwiększa się przez to promocja portalu (co przyciąga też nowych klientów). Nowe dane, materiały zamieszczone przez aktywnych klientów zwiększają także współczynnik konwersji, pozwalając na promowanie serwisu przez samych klientów, którzy widzą zysk w zwiększaniu jego popularności[12].

Czy firmy stosując Web 2.0, stają się Firmą 2.0?

Od momentu powstania internetu pojawiały się nowe trendy w komunikacji i publikacji treści, które w przedsiębiorstwach znajdowały zastosowanie z dużym opóźnieniem. Działo się tak z wielu powodów – początkowo postrzegania sieci jako miejsca dla naukowców, braku zaufania do nowych technologii, czy wręcz nie dostrzegania internetu jako rynku. Aktualnie sytuacja wygląda podobnie z zastosowaniem Web 2.0.

Wyniki europejskiego sondażu dotyczącego postrzegania i wdrożeń technologii Web 2.0 w przedsiębiorstwach, przeprowadzonego przez BEA Systems, dowodzą, że większość europejskich firm i instytucji nie inwestuje w technologie Web 2.0, ponieważ kadra zarządzająca nie rozumie, na czym polegają płynące z nich korzyści biznesowe[13]. W wyniku sondażu przeprowadzonego ostatnio na próbie ponad 320 respondentów w siedmiu krajach europejskich odkryto, że większość firm i instytucji (57 proc.) potrzebuje informacji o tym, jakie korzyści biznesowe można odnieść dzięki wdrożeniu takich technologii[14]. Pomimo tego, iż Web 2.0 łączy postęp technologiczny i społeczną idee dzielenia się informacją, menedżerowie wielu firm obawiają się stracić kontrolę nad informacją o przedsiębiorstwie.

W USA i Europie głównymi wrogami blogowania przez pracowników są zazwyczaj komórki firmy odpowiedzialne za public relations. Pracownicy PR chcą mieć pełną kontrolę nad komunikacją, jaka wychodzi z firmy na zewnątrz. Niechęć korporacji do blogowania przez pracowników wynika także z obawy przed ewentualnym ujawnieniem tajemnic firmy przez nieostrożnego pracownika[15].

Przedsiębiorstwa obawiają się problemów związanych z kontrolą i sposobem zarządzaniem wiedzą (23 proc. europejskich firm i instytucji) oraz o bezpieczeństwo sieci (20 proc.) w przypadku wdrożenia technologii Web 2.0. Z drugiej strony menedżerowie postrzegają Web 2.0 jako czynnik usprawniający kontakt z klientami (41 proc. respondentów) i oczekują rozpowszechniania wiedzy o korzyściach biznesowych, jakie mogą przynieść przedsiębiorstwom i instytucjom takie technologie.

Powstanie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa opartego na Web 2.0 wiąże się ze stworzeniem idealnego

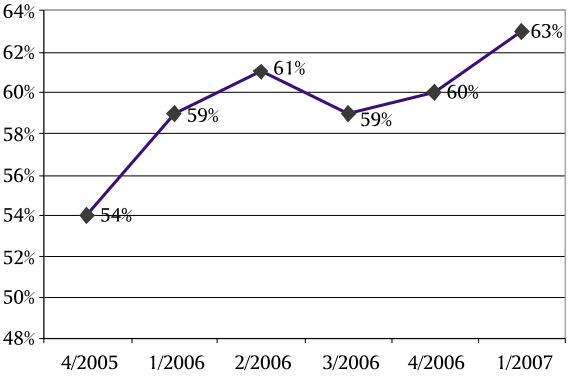
[9] R. Miller, *ABC: An Introduction to Enterprise 2.0*, 2007, http://www.cio.com/article/123550/ABC_An_Introduction_to_Enterprise_._/1, [28.03.2008].
[10] G. Mazurek, *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 116.
[11] D. Kaznowski, *Nowy marketing w internecie*, Difin, Warszawa 2007, s. 145.
[12] http://www.clever-age.com.pl/?q=web_2_0_nieuchronna_rewolucja, [22.03.2008].
[13] D. Milsom, *Lack of Understanding of the Business Benefits Undermining Investment in Web 2.0 Technologies for the Enterprise*, Londyn 2007, http://uk.bea.com/news/2007/070828_mashup.jsp, [23.03.2008].
[14] I. Ganowska, *Brak zrozumienia korzyści biznesowych płynących z technologii Web 2.0 przyczyną niewielkich inwestycji w tej dziedzinie*, Warszawa 2007, http://www.firmapr.com.pl/_ip/bea/2007/08/070806_BrakZrozumieniaKorzysciBiznesowychPlynacychzTechnologiiWeb_2.0.doc, [23.03.2008].
[15] D. Kaznowski, *Nowy marketing w internecie*, Difin, Warszawa 2007, s. 57.

systemu zarządzania wiedzą, która w ogromnej mierze jest wiedzą niejawną, osadzoną w kontekście doświadczeń pracowników, z trudem poddającą się transferowi. Problemem może być stworzenie bazy doświadczeń zebranych w trakcie realizowanych projektów i upublicznienie ich, a także odpowiednie przygotowanie technologii komunikacji w przypadku kontaktów na poziomie pracownik – klient. Ma na to wpływ także koszt, jaki musi ponieść firma, by móc zastosować odpowiednie narzędzia i technologie w procesie zakupu, budowy i utrzymania systemów Firmy 2.0, które raczej nie zarobią na siebie reklamami[16].

Z drugiej strony organizacje dostrzegają coraz większy wpływ technologii informacyjnych na działalność przedsiębiorstw. Ponadto zdają sobie sprawę, iż IT stymuluje zapotrzebowanie na rozwiązania Web 2.0, które łączą działające już systemy, automatyzują procesy biznesowe i eliminują koszty związane z tradycyjnymi technologiami integracji, odgrywając jednocześnie rolę katalizatora dla SOA. Tendencja ta została zauważona podczas badania przeprowadzonego w 11 krajach Europy z udziałem 330 respondentów przez BEA Systems, które wykazało, że 55 proc. przedsiębiorstw uważa architekturę SOA za kluczowy warunek efektywnego stosowania technologii Web 2.0[17]. Respondenci wskazali, iż najpopularniejszą technologią, która będzie stosowana przez najbliższy okres, w ramach strategii Web 2.0 w przedsiębiorstwach, są usługi sieciowe (57 proc.), technologie współpracy (32 proc.) oraz blogi (27 proc.). Badanie wykazało wzrost znaczenia społecznych narzędzi – blogów, serwisów wiki, sieci społecznych i aplikacji hybrydowych, coraz częściej adaptowanych do celów biznesowych. Mówi o tym M. Percival, starszy specjalista ds. technologii na region EMEA w firmie BEA Systems: [...] *architektura SOA powinna zwiększać przewagę firmy nad konkurencją, umożliwiając działowi informatyki szybsze tworzenie wartości w oparciu o bardziej prężną architekturę. Przetwarzanie społeczne w przedsiębiorstwie pozwala użytkownikom zwiększyć własną produktywność i efektywniej wykonywać codzienną pracę*[18].

Dodatkowym czynnikiem stymulującym wdrażanie technologii Web 2.0 w przedsiębiorstwach może być wynik badania preferencji użytkowników sieci dotyczący postrzegania i roli społeczności internetowych, przeprowadzony przez Megapanel PBI/Gemius. Wskazuje on na wzrost zainteresowania serwisami określanymi mianem Web 2.0 wśród użytkowników sieci, którzy świadomie zakładają (i odwiedzają) coraz więcej blogów, portali wiki, stają się aktywnymi dziennikarzami społecznymi czy uczestnikami serwisów z możliwością publikacji własnych zdjęć, tekstów lub opinii.

Rysunek 1. Odsetek użytkowników internetu korzystających z serwisów społecznościowych



Źródło: D. Kaznowski, Nowy marketing w internecie, Difin, Warszawa 2007, s. 64

Przedsiębiorstwa migrując w kierunku Web 2.0, będą musiały odpowiedzieć sobie na pytania i rozwiązać problemy[19]:

- Jak udostępniając rozwiązania oparte o usługi społecznościowe, rozwiązać problem bezpieczeństwa funkcjonowania firmy? Technologia pozwala użytkownikowi nie tylko na przesyłania informacji czy modyfikacji istniejących tekstów w serwisach społecznościowych, ale także budowanie aplikacji z przygotowanego i udostępnionego przez przedsiębiorstwo autorskiego API;
- Problem szumu informacyjnego nabiera szczególnego znaczenia w przypadku serwisów społecznościowych (blogosfera), gdzie każdy może w prosty sposób zamieścić wpis i go skomentować. Firmy boją się współpracy z – tak zwanymi – ekspertami, którzy mogliby przyczynić się do obniżenia rangi wartości serwisu;
- Web 2.0 decentralizuje zasoby firmowe, przez co przedsiębiorstwo traci kontrolę nad zawartością serwisu i przekazem do klienta, co w połączeniu ze złą wolą współpracujących (zewnętrznych) użytkowników portalu może być dla firmy problemem związanym z jej wizerunkiem.

[16] D. Konowrocka, *Firma 2.0... nie tak szybko*, Warszawa 2008, http://www.idg.pl/news/139527.html, [23.03.2008].
[17] D. Milsom, *European Organizations Believe Service-Oriented Architecture Is Key Enabler to Effective Use of Web 2.0 Technologies*, Barcelona 2007, http://uk.bea.com/news/2007/071003_survey-european-organizations-web-2.jsp, [23.03.2008].
[18] http://www.firmapr.com.pl/_ip/bea/2007/09/070903_SOAEfektywnieWspieraWeb2.0.DOC, [23.03.2008].
[19] R. Miller, *ABC: An Introduction to Enterprise 2.0*, 2007, http://www.cio.com/article/123550/ABC_An_Introduction_to_Enterprise_._/1, [28.03.2008].

Podsumowanie

Cisco, IBM, Reebok, Dell, Mercedes Toyota – to tylko niektóre z kilkudziesięciu marek, które zainwestowały w jeden z najsłynniejszych serwisów Web 2.0 – Second Life, będący hybrydą komunikatora, wieloosobowej gry komputerowej, czy serwisu społecznościowego. Przedsiębiorstwa te dostrzegły, że zarejestrowało się 9 milionów graczy, z czego około 1,5 miliona było aktywnych w ciągu ostatnich 60 dni. Jest to grupa osób, która grając, wydaje także pieniądze – wirtualne linden dolary kupowane uprzednio za realną gotówkę (według szacunkowych danych dostępnych na stronie internetowej Second Life, przeciętnie w ciągu dnia dokonywane są transakcje na sumę rzędu 400–500 tysięcy dolarów amerykańskich). To rozwiązanie, wykorzystujące architekturę Web 2.0, pokazuje siłę innowacji technologicznej – łączy w sobie zupełnie nowe podejście do marketingu i promocji w internecie.

Z drugiej strony przedsiębiorcy inwestujący w Web 2.0 zdają sobie sprawę z tego, iż oddając kontrolę internautom w tworzeniu treści, mogą narazić funkcjonowanie platformy webowej na złośliwe ataki czy błędne wpisy. Wikipedia, która w zamierzeniu jest otwartą encyklopedią, musiała dodać atrybut *nofollow* do wszystkich wyjściowych odnośników, uniemożliwiając działalność spammerom. Natomiast firma antywirusowa Sophos poinformowała w listopadzie 2006 roku, że Wikipedia jest wykorzystywana do rozprzestrzeniania złośliwego oprogramowania za sprawą umieszczanych tam odnośników. Oceniając ten przykład, można zauważyć, iż największy problemem, jaki mają przed sobą firmy rozwijające własne aplikacje internetowe jest zaufanie do użytkownika oraz zapewnienie mu właściwego poziomu odbioru treści.

Bibliografia

D. Kaznowski, *Nowy marketing w internecie*, Difin, Warszawa 2007.

G. Mazurek, *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

K. Olszówka, *Witryna WWW w procesie kształtowania wizerunku firmy*, [w:] C.M. Olszak, E. Ziemba (red.), *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, PWN, Warszawa 2007.

Netografia

I.Ganowska, *SOA – kluczowy warunek efektywnego stosowania technologii Web 2.0*, Wrocław 2007, http://www.bankier.pl/wiadomosc/SOA-kluczowy-warunek-efektywnego-stosowania-technologii-Web-2-0-1652656.html.

I. Ganowska, *Brak zrozumienia korzyści biznesowych płynących z technologii Web 2.0 przyczyną niewielkich inwestycji w tej dziedzinie*, Warszawa 2007, http://www.firmapr.com.pl/_ip/bea/2007/08/070806_BrakZrozumieniaKorzysciBiznesowychPlynacychzTechnologiiWeb_2.0.doc.

D. Konowrocka, *Firma 2.0... nie tak szybko*, Warszawa 2008, http://www.idg.pl/news/139527.html.

D. Milsom, *Lack of Understanding of the Business Benefits Undermining Investment in Web 2.0 Technologies for the Enterprise*, Londyn 2007, http://uk.bea.com/news/2007/070828_mashup.jsp.

D. Milsom, *European Organizations Believe Service-Oriented Architecture Is Key Enabler to Effective Use of Web 2.0 Technologies*, Barcelona 2007, http://uk.bea.com/news/2007/071003_survey-european-organizations-web-2.jsp.

R. Miller, *ABC: An Introduction to Enterprise 2.0*, 2007, http://www.cio.com/article/123550/ABC_An_Introduction_to_Enterprise_._/1, [28.03.2008].

K. Urbanowicz, *Firma 2.0, czyli o rewolucji jaka czeka nasze przedsiębiorstwa*, Warszawa 2007, http://mediacafepl.blogspot.com/2007/08/firma-20-czyli-o-rewolucji-jaka-czeka.html.

R. Wolter, *Usługi XML Web Services*, 2001, http://download.microsoft.com/download/d/5/d/d5db5577-2caa-4b85-b868-9f9e3fcbcaeb/Uslugi%20XML%20Web%20Services_podstawy.doc.

http://pl.wikipedia.org/wiki/Digg.

http://pl.wikipedia.org/wiki/Rich_Internet_Application.

http://pl.wikipedia.org/wiki/Tag_(znacznik).

http://www.clever-age.com.pl/?q=web_2_0_nieuchronna_rewolucja.

http://www.firmapr.com.pl/_ip/bea/2007/09/070903_SOAEfektywnieWspieraWeb2.0.DOC.

Autor jest doktorem nauk ekonomicznych, adiunktem w Katedrze Informatyki Wyższej Szkoły Handlowej im. Bolesława Markowskiego w Kielcach. Od 8 lat zajmuje się problematyką edukacji na odległość oraz biznesem elektronicznym. Obecnie pracuje nad projektem e-learningowym Świętokrzyskie Centrum Edukacji na Odległość – SCENO, http://www.sceno.edu.pl.

Polecamy

eBiznesmeni.pl – Forum Polskiego e-Biznesu

eBiznesmeni.pl to forum dyskusyjne przeznaczone dla osób związanych z e-biznesem. Wydzielono na nim dyskusje tematyczne dotyczące spraw ogólnych, e-biznesu, e-marketingu, prawa. Na stronie można zamieścić swój pomysł, aby poddać go ogólnej dyskusji, dowiedzieć się, w co inwestować, znaleźć artykuły polecane przez użytkowników i porozmawiać o możliwościach uzyskania funduszy unijnych. Popularne tematy to również: reklama, księgowość, pozycjonowanie stron www. Na forum zarejestrowało się już ponad tysiąc osób.
Więcej informacji na: **http://ebiznesmeni.pl/forum**

Validating a Measurement Tool of Presence in Online Communities of Inquiry

Karen P. Swan, Jennifer C. Richardson, Philip Ice, D. Randy Garrison, Martha Cleveland-Innes, J. Ben Arbaugh

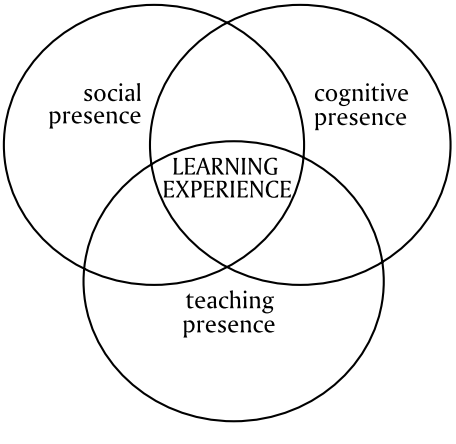
This article examines work related to the development and validation of a measurement tool for the Community of Inquiry (CoI) framework in online settings. The framework consists of three elements: social presence, teaching presence and cognitive presence, each of which is integral to the instrument. The 34 item instrument, and thus framework, was tested after being administered at four institutions in the Summer of 2007. The article also includes a discussion of implications for the future use of the CoI survey and the CoI framework itself.

Introduction

Online learning models are increasingly present in higher education. In 2006, 3.5 million, or almost 20%, of US higher education students were taking at least one online course (Allen & Seaman, 2007). While researchers have been relatively successful in identifying the properties of successful online learning environments (Aragon, 2003; Cleveland-Innes, Garrison & Kinsel, 2007), a more in-depth analysis requires a theoretical framework that illuminates the complexities of online learning.

One model that has gained a good deal of attention is the Community of Inquiry (CoI) framework developed by Garrison, Anderson and Archer (2000).

Figure 1: Community of Inquiry Framework



The CoI framework is a process model that provides a comprehensive theoretical model that can inform both research on online learning and the practice of online instruction. It assumes that effective online learning requires the development of a community (Rovai, 2002; Thompson & MacDonald, 2005; Shea, 2006) that supports meaningful inquiry and deep learning. Such development is not a trivial challenge in the online environment.

The CoI model views the online learning experience as a function of the relationship between three elements: social presence, teaching presence and cognitive presence (see Figure 1). S*ocial presence* refers to the degree to which learners feel socially and emotionally connected with others in an online environment; *teaching presence* is defined as the design, facilitation, and direction of cognitive and social processes for the realization of personally meaningful and educationally worthwhile learning outcomes; and *cognitive presence* describes the extent to which learners are able to construct and confirm meaning through sustained reflection and discourse. The sections which immediately follow describe each of these constructs in greater detail and summarize research findings concerning their importance in online courses.

However, two issues have challenged research utilizing the CoI framework. The first is the lack of common measures in studies investigating the individual presences, which makes generalizations across studies difficult. The second issue is that few studies explore all three presences and, more importantly, interactions among them. The later sections of this article describe efforts its authors are making to address these issues: namely, the development of a CoI survey instrument which measures all three presences using commonly agreed-upon indicators. The article concludes with a discussion of implications for the future use of the CoI survey and the CoI framework itself.

Social Presence

"Social presence", the degree to which participants in computer-mediated communication feel affectively connected one to another, is clearly the

longest researched of the three presences in the Community of Inquiry (CoI) framework. Indeed, social presence research predates the creation of the CoI model by two decades. It arose from a common concern among some Communications scholars that computer-mediated communication might prevent students from developing the sense of belonging with other students, instructors, programs of study and educational institutions which social learning theories (Vygotsky, 1978) and immediacy research (Weiner & Mehrabian, 1968) suggest support learning. Research by Gunawardena (1995) and Gunawardena and Zittle (1997) moved the definition of social presence from its original focus on the capacities of the media involved to one that focused more on individual perceptions, and so the concept of "social presence" evolved to "the degree to which a person is perceived as 'real' in mediated communication" (Gunawardena and Zittle, 1997, p 8).

Social Presence and Student's Learning. A number of studies followed which examined the perception of interpersonal connections with virtual others as an important factor in the success of online learning (Swan, 2002; Tu, 2000), specifically student's perceived or actual learning. Richardson & Swan (2003) examined students' perceived social presence and its relationship to their perceived learning and satisfaction with course instructors. They found all three variables highly correlated and a regression analysis showed that 42% of the variability in perceived learning was predicted by perceived social presence. Picciano (2002) investigated perceived social presence, interactivity, and learning among students enrolled in an online course and found strong correlations among these variables. While he initially found no correlations between these variables and actual performance on tests or written assignments he discovered that by dividing students into groups perceiving low, medium and high social presence there were significant differences; students in the high social presence group scored higher than the medium, and the medium group outscored the low social presence group.

Social Presence and the CoI Framework. It is this sense of "social presence" that Garrison, Anderson and Archer (2000) incorporated into the CoI model. Their research team (Rourke, Anderson, Garrison & Archer, 2001) looked for evidence of social presence in the transcripts of online discussion. They identified three categories of social presence indicators based on research on immediacy in face-to-face interactions (Weiner & Mehrabian, 1968) - affective responses, cohesive responses, and interactive responses – and developed coding protocols using these indicators. Rourke et al. (2001) established the indicators as reliable in a pilot content analysis of two online class discussions, and documented the use of such indicators to project social presence in text-based online communication.

Social Presence and Course Design. Noting the relationship between perceived presence and success in online courses, Tu (2000) linked the development of social presence in online courses to course design. Based on elements of social learning theory, he distinguished three dimensions of course designs which influenced the development of social presence – social context, online communication, and interactivity. Tu and McIsaac (2002) found some support for these dimensions of social presence in a factor analysis of student responses to an online survey concerned with computer-mediated communication tools. They argued that these dimensions should be taken into consideration in the design of online courses.

Similarly, Swan and Shih (2005) found some support for the impact of course design on perceptions of social presence in a study they did on development of four online classes. They found that course (design) alone of seven variables (including instructor, class, age, gender, online experience, and time spent in discussion) significantly affected perceived social presence. Their findings also show an overlap in perceptions of instructor and peer presence and indicate that the perceived presence of instructors may be a more influential factor in determining student satisfaction than the perceived presence of peers.

Teaching Presence

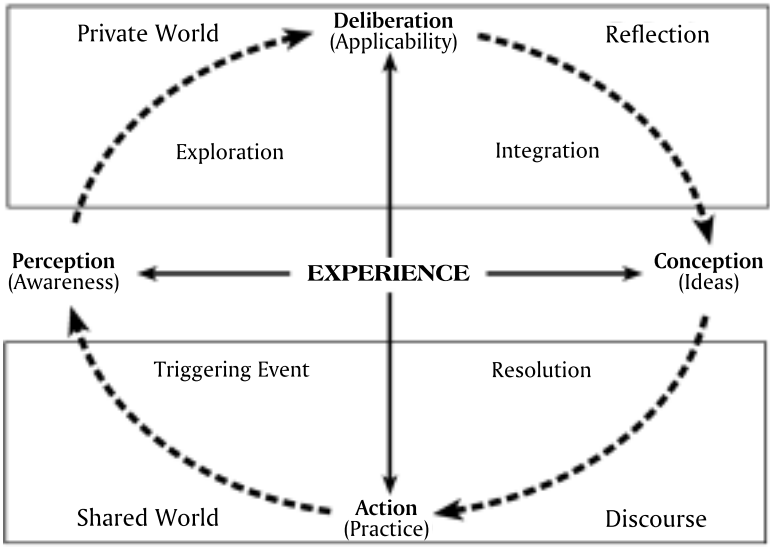
Garrison, et. al. (2000) contend that while interactions between participants are necessary in virtual learning environments, interactions themselves are not sufficient to ensure effective online learning. These types of interactions need to have clearly defined parameters and be focused toward a specific direction, hence the need for teaching presence. Anderson, Rourke, Garrison, and Archer (2001) originally conceptualized teaching presence as having three components: (1) instructional design and organization; (2) facilitating discourse (originally called "building understanding"); and (3) direct instruction. While recent empirical research may generate a debate regarding whether teaching presence has two (Shea, 2006; Shea, Li, & Pickett, 2006) or three (Arbaugh & Hwang, 2006) components, the general conceptualization of teaching presence has been supported by other research (Coppola, Hiltz, & Rotter, 2002; LaPointe & Gunawardena, 2004; Stein, Wanstreet, Calvin, Overtoom, & Wheaton, 2005).

Instructional (Course) Design and Organization. Anderson, et. al. (2001) describe the design and organization aspect of teaching presence as the planning and design of the structure, process, interaction and evaluation aspects of the online course. Some of the activities comprising this category of teaching presence include re-creating Power Point presentations and lecture notes onto the course site, developing audio/video mini-lectures, providing personal insights into the course material, creating a desirable mix of and a schedule for individual and group activities, and providing guidelines on how to use the medium effectively. These are particularly important activities since clear and consistent course structure supporting engaged instructors and dynamic discussions

have been found to be the most consistent predictors of successful online courses (Swan, 2002; 2003). Of the three components of teaching presence, this is the one most likely to be performed exclusively by the instructor.

Facilitating Discourse. Anderson, et. al (2001) conceptualize facilitating discourse as the means by which students are engaged in interacting about and building upon the information provided in the course instructional materials. This role includes sharing meaning, identifying areas of agreement and disagreement, and seeking to reach consensus and understanding. Therefore, facilitating discourse requires the instructor to review and comment upon student comments, raise questions and make observations to move discussions in a desired direction, keeping discussion moving efficiently, draw out inactive students, and limit the activity of dominating posters when they become detrimental to the learning of the group (Anderson et al., 2001; Brower, 2003; Coppola et al., 2002).

Figure 2: Practical Inquiry Model



Direct Instruction. Anderson, et. al. (2001) contextualized direct instruction as the instructor provision of intellectual and scholarly leadership in part through the sharing of their subject matter knowledge with the students. They also contend that a subject matter expert and not merely a facilitator must play this role because of the need to diagnose comments for accurate understanding, injecting sources of information, and directing discussions in useful directions, scaffolding learner knowledge to raise it to a new level.

In addition to the sharing of knowledge by a content expert, direct instruction is concerned with indicators that assess the discourse and the efficacy of the educational process. Instructor responsibilities are to facilitate reflection and discourse by presenting content, using various means of assessment and feedback. Explanatory feedback is crucial. This type of communication must be perceived to have a high level of social presence/instructor immediacy (Arbaugh, 2001; Baker, 2004; Gorham, 1988; Richardson & Swan, 2003) to be effective. Instructors must have both content and pedagogical expertise to make links among contributed ideas, diagnose misperceptions, and inject knowledge from textbooks, articles, and web-based materials. The simultaneous roles of discussion facilitator and content expert within teaching presence goes beyond early contentions which online instructors needed merely to transition from a role of knowledge disseminator to interaction facilitator. Teaching presence contends that for online learning to be effective, instructors must play both roles (Arbaugh & Hwang, 2006).

Cognitive Presence

Cognitive presence may be the least researched and understood of the three presences, yet it is cognitive presence that goes to the heart of a community of inquiry. Cognitive presence has its genesis in the work of John Dewey and scientific inquiry (1933). For Dewey, inquiry was at the core of a worthwhile educational experience. The development of the cognitive presence construct by Garrison, et. al (2000) is grounded in the critical thinking literature and operationalized by the Practical Inquiry model (Garrison, Anderson & Archer, 2000, 2001).

The Practical Inquiry Model. The Practical Inquiry model is defined by two axes. The vertical axis reflects the integration of thought and action. This also emphasizes the collaborative nature of cognitive presence and the need for community. The integration of discourse and reflection (i.e., public and private worlds) is a key feature of this model. Although we have identified these as two distinct processes, in practice this dimensions (i.e., discourse and reflection) are most often indistinguishable and instantaneous iterations. The horizontal axis represents the interface of the deliberation and action axis. The extremes of the horizontal axis are analysis and synthesis. These are the points of insight and understanding (Garrison, et. al, 2000).

While the axes provide the necessary theoretical frame of this model, in practical terms the focus is on the phases of the inquiry process (triggering event, exploration, integration, and resolution). It is important to keep in mind that this is a process model that has been telescoped for the sake of parsimony. As a result, in practice, there will always be a degree of fuzziness at the cusps of the phases. However, this generally is only an issue when attempting to code transcripts for research purposes.

Phases of the Inquiry Process. The first phase is a triggering event or initiation of the inquiry through the formal

presentation of a problem or a dilemma arising from a previous inquiry. Part of this process is to clearly define the problem or task. The second phase of practical inquiry is exploration. This is a crucial and time consuming process where students individually and collaboratively search for, and share, relevant material and ideas. The third phase, integration, is a reflective and convergent process where the focus is making connections and identifying potential solutions. The final phase of the inquiry process is resolution or the identification and testing of the most promising solution to the problem or dilemma (Garrison, et. al., 2001). In an educational context, this is often done vicariously. However, it is important that resolutions are defended rationally or through application.

One of the early challenges with this model was understanding why students did not progress to the integration and resolution phases (Garrison, et. al., 2001). Most of the discussion appeared at the exploration phase. More recently, there has emerged evidence that progression through the phases has more to do with teaching presence in the form of designing tasks that require clear outcomes and then facilitating and directing online discussion to move toward a resolution (Garrison & Arbaugh, 2007). If the goal and demand is for resolution, students will achieve this state. In addition, a recent unpublished study has found much higher frequencies of integration (Akyol & Garrison, 2008), suggesting that this may well be due to the nature of the task as well as to the maturity of the students.

Context of the Study

As previously noted, one of the challenges in utilizing the CoI framework has been the lack of common methodologies and measures. Though previous studies have addressed each of the presences and two have addressed the CoI as a whole (Garrison, Cleveland-Innes & Fung, 2004; Arbaugh, 2007), a common instrument has previously not been adopted throughout the online learning research community. In December of 2006, the authors and colleagues from two other institutions began work on creating such an instrument. Commonalities between items in previous instruments were reconciled and, where appropriate, new items created to fully capture each of the presences (Arbaugh, Cleveland-Innes, Diaz, Garrison, Ice, Richardson, Shea & Swan, 2008). The resultant, 34 item instrument was administered at four institutions in the Summer of 2007.

Participating institutions were located in the United States and Canada. Courses in which the surveys were administered were in the areas of Curriculum Theory, Distance Education, Educational Leadership, Interdisciplinary Studies, a Master's of Business Administration course on Business Literature, Teacher Education and Instructional Technology. Courses in which the survey was administered were at the Master and Doctoral levels. 287 students volunteered to complete the survey, yielding a response rate of 43%, with per course response rates ranging from 6% to 93%. Participant ages ranged from 20 to 57. Data relating to gender and ethnicity was not obtained.

Though programmatic variations were present, courses at each of the institutions were designed and delivered using the CoI as a conceptual and thematic basis. In some instances this structure was prevalent in formalized training programs, while in others awareness of the three presences informally guided best practice. From an instructional design perspective, such an approach translates into a recursive analysis of each of the three presences relative to desired course objectives to insure optimal opportunities for their inclusion in subsequent design, development and implementation; a process derivative of established goal oriented design processes (Davidson-Shivers & Rasmussen, 2006; Gagne, Wager, Golas & Keller, 2004; Morrison, Ross & Kemp, 2006).

In organizing instructional components, utilization of this process produced learning units in which overarching topics were addressed through multi-level questioning that provided for a triggering event vis-a--vis the cognitive presence framework. To supplement online components, print and physically distributable electronic media (e.g CD-ROM) were required for each course.

Using guidelines provided through effective application of the instructional design and organization component of teaching presence students were then engaged in threaded discussions. Participation in these discussions was given varying weight in determining students' final grade from course to course (with a range of 15% - 60% of the final grade accounted for by participation in threaded discussions), with a few courses in which threaded discussions were not a gradable component. In some instances, students also engaged in synchronous conferencing to supplement threaded discussions. Regardless of the weight given to participation in threaded discussions or supplemental activities, they were considered integral parts of each learning unit, subsequent artifact development and concurrent learning outcomes.

Though establishing meaningful threaded discussions has long been considered essential for cognitive scaffolding in online courses (Bender, 2003; Dixon, Kuhlhorst & Reiff, 2006; Pallof & Pratt, 1999; Salmon, 2002), application of the CoI expands the role of discussion forums to include the establishment of social presence through student-student interactions that foster open communication, subsequent group cohesion and what Green (1971) terms collaborative knowledge construction. As an example, a large majority of the discussion prompts in education courses followed a group-constructivist socio-epistemological orientation, thus producing an environment in which it was expected that responses would be open-ended in nature and allow for relatively risk-free collaborative processes to occur (Arbaugh & Benbunan-Fich, 2006; Phillips, Wells, Ice, Curtis & Kennedy, 2007). In the courses studied, this allowed students to move fluidly to the exploration,

integration and resolution phases of cognitive presence. Where a group-objectivist orientation was applied to discussions, the same degree of latitude deemed acceptable for initial responses, however, more focused outcomes were expected to emerge later in the later stages of the discussion threads.

While cognitive presence is initiated in this framework via the posing of overarching questions (the triggering event) subsequent events related to the social and cognitive presences schema's are largely dependent upon adequate projection of teaching presence. Specifically, the ability to effectively facilitate discourse and provide direct instruction appears to be crucial in moving cognitive presence beyond the exploration phase (Garrison, 2007). As an example, in the exploration process it is common for students to have misconceptions or encounter areas in which they disagree with their peers. In these instances the instructor's expert input is required to help guide students toward understanding and resolve disagreements through guided exploration.

From a theoretical perspective, such actions are required to insure that the curriculum is one of richness, rigor and conversation based iteration (Doll, Fleener, Trueit & St. Julien, 2005). In the face-to-face classroom, similar processes have been highly successful through careful crafting of collaborative learning environments (Johnson & Johnson, 1998; Slavin, 1994) in which student and teacher roles are quite similar to those theorized in the CoI. However, the increased reflectivity inherent in asynchronous threaded discussions allows learners to engage the content and their peers at substantively higher cognitive level (Coppola, Hiltz & Rotter, 2004; Swan, Shea, Fredericksen, Pickett, Pelz & Maher, 2000).

Instructors for courses surveyed in this study tried to create favorable conditions for the emergence of optimal discussion based experiences in which the three presences could naturally overlap. This is consistent with the requirements underpinning an online community of inquiry. This process was not formulaic or prescriptive in nature; rather, from an instructors' perspective, it can be considered artful application of grounded theory. The presentation of data that follows provides the findings of a factor analysis in which the tripartite theoretical construct of the CoI framework was confirmed. A narrative account of the methodology employed is also provided.

Method and Results

Ordinal responses were scored using the scale (0=Strongly Disagree) to (4=Strongly Agree). Mean responses for the 34 items ranged from 2.90 to 3.63, with a standard deviation range of 0.66 to 1.04. Collectively, *Teaching Presence* items yielded a mean score of 3.34 (s.d. = 0.61). *Social Presence* items collectively yielded a mean score of 3.18 (s.d. = 0.65), and *Cognitive Presence* items yielded a mean score of 3.31 (s.d. = 0.60).

Based on the assumptions of the theoretical model and previous exploratory work, the three presences were considered to be distinct but overlapping. As such, confirmatory factor analysis, using principal component analysis with obliminal rotation was utilized. A default value =0, was specified in SPSS 15 for Direct Obliminal rotation, to limit reasonably the level of correlation among the factors.

The sample size (n=287) for this study is reasonably adequate depending on the rule of thumb utilized. The study meets Kass & Tinley's (1979) recommendation for 5 to 10 participants per item and Comrey & Lee's (1992) sample size measure which describes 200 as Fair and 300 as Good. The Keyser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy is 0.96, suggesting factor analysis should yield distinct and reliable factors given the data utilized.

Inspection of the scree plot supported the three factor construct predicted by the theoretical basis of CoI and previous exploratory research. Specifically, the marked decrease in magnitude of the factors did not support a framework consisting of more than the anticipated number of factors.

Table 1 illustrates the 34 CoI items factor loadings, with the three factors highlighted for interpretability. These results reflect the Pattern Matrix generated by the previously described principal component analysis. In support of this analysis, loadings for the Structure Matrix differed slightly, however both output matrices support the 3 factor model. Consistent with the design of the instrument, items 1-13 (Teaching Presence) loaded most heavily on Factor 1. Items 14-22 (Social Presence) loaded most heavily on Factor 2. Finally, items 23-34 (Cognitive Presence) loaded most heavily on Factor 3. Cronbach's Alpha yielded internal consistencies equal to 0.94 for Teaching Presence, 0.91 for Social Presence, and 0.95 for Cognitive Presence.

Discussion

Factor analysis demonstrates the clustering of sub-elements within the model, verifying the theoretical structure proposed by Garrison, et. al (2000). The objective of this research was to explicate all three presences and to test the validity and reliability of a measurement tool for the community of inquiry framework. Creating reliable instruments is a critical step in the enhancement of research around this model; without reliability, research results using various measurement tools are not replicable, and replication is the foundation of scientific method. Reliability is estimated for this instrument through internal consistency of correlation among the variables. Cronbach's Alpha measures how well a set of variables (survey items in this case) measures a single unidimensional construct. In this data set, Cronbach's Alpha yielded numbers indicative of high inter-correlations leading to internal consistencies: 0.94 for Teaching Presence, 0.91 for Social Presence, and 0.95 for Cognitive Presence. The instrument

Table 1. Community of Inquiry Instrument and Factor Loadings

Pattern Matrix(a)				
		Component		
		1	2	3
1.	The instructor clearly communicated important course topics.	0.826	0.088	0.067
2.	The instructor clearly communicated important course goals.	0.877	–0.021	0.046
3.	The instructor provided clear instructions on how to participate in course learning activities.	0.592	0.246	–0.035
4.	The instructor clearly communicated important due dates/time frames for learning activities.	0.611	0.078	0.040
5.	The instructor was helpful in identifying areas of agreement and disagreement on course topics that helped me to learn.	0.579	0.162	–0.138
6.	The instructor was helpful in guiding the class towards understanding course topics in a way that helped me clarify my thinking.	0.575	0.091	–0.281
7.	The instructor helped to keep course participants engaged and participating in productive dialogue.	0.633	0.149	–0.160
8.	The instructor helped keep the course participants on task in a way that helped me to learn.	0.579	0.042	–0.285
9.	The instructor encouraged course participants to explore new concepts in this course.	0.523	0.099	–0.233
10.	Instructor actions reinforced the development of a sense of community among course participants.	0.569	0.174	–0.176
11.	The instructor helped to focus discussion on relevant issues in a way that helped me to learn.	0.425	0.146	–0.374
12.	The instructor provided feedback that helped me understand my strengths and weaknesses relative to the course's goals and objectives.	0.649	–0.123	–0.201
13.	The instructor provided feedback in a timely fashion.	0.513	–0.025	–0.103
14.	Getting to know other course participants gave me a sense of belonging in the course.	0.050	0.619	–0.233
15.	I was able to form distinct impressions of some course participants.	0.172	0.473	0.013
16.	Online or web-based communication is an excellent medium for social interaction.	–0.181	0.674	–0.226
17.	I felt comfortable conversing through the online medium.	–0.039	0.814	0.015
18.	I felt comfortable participating in the course discussions.	0.109	0.788	0.005
19.	I felt comfortable interacting with other course participants.	0.286	0.701	0.038
20.	I felt comfortable disagreeing with other course participants while still maintaining a sense of trust.	0.103	0.620	–0.034
21.	I felt that my point of view was acknowledged by other course participants.	0.319	0.556	0.025
22.	Online discussions help me to develop a sense of collaboration.	0.047	0.561	–0.340
23.	Problems posed increased my interest in course issues.	–0.099	0.172	–0.785
24.	Course activities piqued my curiosity.	0.064	0.070	–0.712
25.	I felt motivated to explore content related questions.	0.082	–0.031	–0.770
26.	I utilized a variety of information sources to explore problems posed in this course.	0.078	–0.158	–0.759
27.	Brainstorming and finding relevant information helped me resolve content related questions.	–0.106	0.130	–0.794
28.	Online discussions were valuable in helping me appreciate different perspectives.	–0.096	0.286	–0.699
29.	Combining new information helped me answer questions raised in course activities.	0.101	0.043	–0.716
30.	Learning activities helped me construct explanations/solutions.	0.128	0.030	–0.732
31.	Reflection on course content and discussions helped me understand fundamental concepts in this class.	0.008	0.237	–0.640
32.	I can describe ways to test and apply the knowledge created in this course.	0.239	–0.097	–0.619
33.	I have developed solutions to course problems that can be applied in practice.	0.147	0.026	–0.653
34.	I can apply the knowledge created in this course to my work or other non-class related activities.	0.171	–0.041	–0.687

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 12 interactions.

used in this study provides a reliable measure for the existence of a community of inquiry in online learning environments.

In addition to confirming the theory presented in the CoI framework, these items provide insights into the necessary practice-based requirements of each presence. As outlined earlier, sub-concepts within each presence concretize the activity that initiate the existence of presence for instructors and students. Students experience social presence to the extent that they participate in open communication, feel a sense of group cohesion and exhibit affective expressions. Items deemed to operationalize open communication are, for example, as follows:

I felt comfortable conversing through the online medium.

I felt comfortable participating in the course discussions.

I felt comfortable interacting with other course participants.

It becomes the requirement, then, of instructional designers and online instructors to foster opportunities for students to feel comfortable conversing, participating and interacting online. Social presence acts as an intervening variable, a necessary but not sufficient condition of a satisfying and effective online experience.

This effective online experience is guided in the same way by cognitive presence. Developing ways to move students toward higher levels of cognitive processing are a latent but central objective in many higher education courses. Recent studies are contributing to our understanding of instructional design strategies to foster higher order thinking (Kanuka, Rourke & Laflamme, 2007; Schrire, 2006). Results of this study verify that cognitive presence is composed of elements across the spectrum of inquiry: triggering events, exploration, integration and resolution.

Teaching presence in the form of instructor actions plays a critical role in bringing the CoI education experience together for the students (Aragon, 2003; Garrison & Cleveland-Innes, 2005; Garrison & Arbaugh, 2007; Meyer, 2004). Validation of the items describing design and organization, direct instruction and facilitation occurred in the analysis of a three factor solution. However, other analyses suggest additional components may be at work in teaching presence. In addition, the role for students in teaching presence needs further exploration (Stein, Wanstreet, Glazer, Engle, Harris, Johnston, Simons & Trinko, 2007).

Conclusions

Results of this factor analysis provide evidence that, as currently defined and operationalized, an online community of inquiry emerges out of social, cognitive and teaching presence. Student responses to statements about his or her online experience clustered around items as defined by the theory. This effort resulted in a measurement tool of agreed upon and statistically validated items that operationalizes the concepts in the CoI model. This measurement tool may be used for continued explication of concepts in the model. It may also be used for practical purposes, to guide design elements ahead of time, or to evaluate the existence of an online community of inquiry once implemented.

Of course, meaningful research begets more questions. For example, most studies of social presence have noted the highly democratic nature of online discussion (Harasim, 1990) and accordingly conceptualized social presence as a single construct with an emphasis on perceptions of the presence of peers. As noted above, there is some indication that instructor presence may be equally important (Swan & Shih, 2005), yet occasionally overlapping with peer presence. While the social presence of instructors has been considered in explorations of "teaching presence" (Anderson, et. al., 2000; Shea, Pickett & Pelz, 2003), it has not been isolated therein. In addition, while most studies of social presence implicitly locate its development in online discussion, survey questions have not explicitly addressed it in that context. Similarly, the question of whether social presence is really a necessary precursor of cognitive presence also needs to be examined. Most researchers in this area agree that it is, with the caveat that social presence must be directed toward learning outcomes (Garrison, 2007). This has led to a revision of the original social presence categories and indicators to reflect academic purposes (Garrison, Cleveland-Innes & Fung, 2004).

In addition to further research on social presence and other aspects of the model, expansion and application issues abound. The possibility of an expanded role for emotional presence, beyond the influence found in social presence is under review (Cleveland--Innes & Campbell, 2006). Consideration of socially rich technologies and the CoI, learner characteristics and perceptions of social presence and investigation of the CoI framework and the "Net Generation" are additional research topics currently underway (Arbaugh, Cleveland-Innes, Diaz, Garrison, Ice, Richardson, Shea & Swan, 2007).

References and information about the Authors
are available in the online version

1%

PODARUJ 1%

SWOJEGO PODATKU NA RZECZ FUNDACJI PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych

Fundacja została powołana w 2000 roku przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Akademie Ekonomiczne w Katowicach, Poznaniu i Wrocławiu oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Fundacja jako jedna z pierwszych uzyskała status organizacji pożytku publicznego.

- Standardy kształcenia
- Akredytacja, jakość kształcenia
- Konkurs na najlepsze dysertacje doktorskie *Nowe trendy w naukach ekonomicznych i zarządzaniu*
- Dwumiesięcznik *e-mentor* (współwydawca)
- Liczne publikacje i konferencje środowiskowe
- Projekty e-learningowe - *econet.pl* oraz *kapital.edu.pl*
- Olimpiada Przedsiębiorczości
- Konkurs dla gimnazjalistów GiMGAME
- Liceum ogólnokształcące nr 81 SGH

Jak przekazać 1% podatku dla Fundacji

Wraz z tegorocznym rozliczeniem podatkowym została uproszona forma przekazywania 1%. Na ostatniej stronie formularza rozliczenia PIT-36 oraz PIT-37 znajduje się część nazwana „Wniosek o przekazanie 1% podatku należnego na rzecz organizacji pożytku publicznego". Wystarczy wpisać pełną nazwę naszej organizacji (FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH), numer KRS (5496) oraz wnioskowaną do przekazania kwotę.

Dodatkowymi wyjaśnieniami dotyczącymi możliwości przekazania 1% podatku służy biuro Fundacji:
nr tel. (22) 646 61 42, biuro@fundacja.edu.pl

www.fundacja.edu.pl

Chcesz poczuć się jak prezes?

www.Strateg.Gazeta.pl

Weź udział w grze ekonomicznej strateg.

Do wygrania MacBook Air i Ipody Touch

Partnerzy:

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Fundacja Promocji i Akreditacji Kierunków Ekonomicznych