

Dwumiesięcznik wydawany przez **Szkołę Główną Handlową w Warszawie**
Współwydawcą pisma jest **Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych**

e-mentor

Numer 5 (67) Grudzień 2016

ISSN 1731-6758



E-LEARNING



Nauczanie przez internet
Zarządzanie wiedzą
E-biznes
Kształcenie ustawiczne
Metody, formy i programy kształcenia

SPIS TREŚCI

3 Od redakcji

metody, formy i programy kształcenia

4 Mentoring rozwojowy jako przykład komplementarności międzypokoleniowej

Lucyna Bakiera

14 Ankieta a eksperyment w kontekście WTA i WTP – rola bodźca urealnającego w procesie wyceny danych osobowych

Wojciech Bizon

21 Preferowane wartości organizacyjne a zaangażowanie pracowników

Lech Górniak

e-edukacja w kraju

30 Przydatność specjalizowanych narzędzi informacyjno-komunikacyjnych w edukacji matematycznej uczniów z dysfunkcją wzroku w świetle badania ankietowego nauczycieli

Małgorzata Rubin

felieton

36 Smartfonowa edukacja seniorów

Edyta Umańska

zarządzanie wiedzą

40 Wpływ technologii informacyjnej na dynamikę twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej

Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec

e-biznes

46 Wirtualna a doskonała konkurencja

Piotr Maciąg

53 Zastosowanie Notacji Modelowania Procesów Biznesowych do oceny korzyści z wdrażania elektronicznych usług wynikających z przepisów Unii Europejskiej

Lucyna Łuczak-Noworolnik, Szymon Mamrot, Filip Nowak

e-edukacja na świecie

62 The role of internal change agent in developing the relationship between knowledge sharing and performance in virtual team

Joanna Ożga, Monika Stelmaszczyk

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 w Warszawie
Dział Rozwoju Edukacji
al. Niepodległości 162/150
02-554 Warszawa
tel. 22 564 97 23
fax. 22 646 61 42
redakcja@e-mentor.edu.pl

rada programowa:

prof. Kazimierz Kloc - *przewodniczący*
prof. Maria Aluchna
prof. Piotr Bołtuć
prof. Ilona Buchem
prof. Wojciech Dyduch
prof. Luciano Floridi
prof. Jan Goliński
dr Jan Kruszewski
dr Stanisław Macioł
dr Frank McCluskey
dr Krzysztof Piech
prof. Marek Rocki
prof. Maria Romanowska
prof. Waldemar Rogowski
prof. Piotr Wachowiak
dr Maria Zajac
dr inż. Anna Zbierchowska

redaktor naczelny:

dr Marcin Dąbrowski
redaktor prowadząca:
dr Maria Zajac

sekretarz redakcji:

mgr Karolina Pawlaczyk
redaktor statystyczny:
dr Irena Kasperowicz-Ruka
redaktor treści informacyjnych:
dr Joanna Tabor-Błażewicz

redakcja językowa:

mgr Katarzyna Jacukowicz, mgr Paulina Mróz
skład: Elżbieta Wojnarowska
projekt okładki: mgr Marcin Flis

strona internetowa:

Piotr Gęca, Krzysztof Kalamus, Łukasz Tulik

*Pismo punktowane przez Ministerstwo
Nauki i Szkolnictwa Wyższego (15 pkt).
Artykuły naukowe podlegają recenzji.*

nakład: 1200 egz.



Drodzy Czytelnicy „e-mentora”

Obecny numer ukazuje się w szczególnym okresie roku – czasie podsumowania tego, co wydarzyło się w ciągu minionych dwunastu miesięcy i równocześnie planowania nowych działań oraz inicjatyw w nadziei, że nowy rok da nam zapał i siły do ich realizacji. To właśnie w tym okresie najczęściej pojawiają się publikacje, których autorzy próbują definiować najważniejsze trendy, jakie ich zdaniem będą obowiązywać w kolejnym roku. Obserwując doniesienia z obszarów, których dotyczy również nasze pismo, a więc kształcenie akademickie, zarządzanie wiedzą, kształcenie ustawiczne, łatwo zauważyć, że zwykle takie przewidywania i wskazywane trendy dotyczą wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Do najczęściej wymienianych należą: technologie mobilne, inteligentne obiekty (rzeczy, budynki, programy), rzeczywistość poszerzona i wirtualna, kursy oraz podręczniki, przetwarzanie w chmurze, nauczanie spersonalizowane. Kto uważnie śledzi owe wykazy, z łatwością zauważy, że w zasadzie te same elementy wskazywane są jako „nowe” trendy od kilku lat, a zmienia się głównie ich kolejność na listach. Wspólną cechą wymienionych czynników czy też przejawów zmiany jest założenie, że to technologia sama w sobie może coś zmienić, wystarczy tylko ją zastosować. W roku 2016 pojawił się jednak jeszcze jeden trend, który można faktycznie uznać za nowy i wcale niewynikający z zastosowania innowacyjnych technologii. Uwagę edukatorów z całego świata przyciągnęła Finlandia, znana z bardzo efektywnego systemu edukacji. W tym kraju w 2016 roku rozpoczęto eksperyment polegający na odejściu od tradycyjnych przedmiotów szkolnych na rzecz nauczania interdyscyplinarnego, opartego głównie na realizacji projektów. Wkrótce będzie można przeczytać więcej na ten temat na blogu „e-mentora”, do którego lektury serdecznie zapraszam (<http://www.e-mentor.edu.pl/blog/>).

W ostatnich miesiącach kilkakrotnie miałam okazję usłyszeć pytanie, czy „e-mentor” zmienił swój profil tematyczny. I właśnie w tym miejscu chciałabym zapewnić, że nie – dalej w centrum naszej uwagi jest kształcenie i jego rozwój, na uczelni, w środowisku pracy, ale także przez formy dostępne poza systemem edukacji formalnej i obok niego. Nie potrafię natomiast odpowiedzieć na pytanie, czy fakt, że niewiele się obecnie mówi i pisze o ciekawych inicjatywach edukacyjnych wynika z tego, że rzeczywiście niewiele się dzieje w tym zakresie, czy tylko nie zawsze docieramy do właściwych informacji. Mam wrażenie, że bliższa prawdy jest odpowiedź pierwsza, ale aby dowiedzieć się, jak rzeczywiście jest, będziemy podejmować próby dotarcia do miejsc i ludzi, którym również jest bliski temat edukacji odpowiadającej potrzebom współczesnego człowieka na różnych etapach jego życia.

Pisząc o zmianach, nie sposób pominąć inicjatywę Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, mającą na celu opracowanie nowej ustawy o szkolnictwie wyższym, nazywanej ustawą 2.0. W ramach tej inicjatywy w lutym 2016 r. został ogłoszony konkurs, w wyniku którego wyłoniono trzy zespoły i powierzono im zadanie opracowania założeń nowej ustawy. Zespoły mają zakończyć prace w styczniu 2017 r., a następnie w oparciu o przygotowane założenia zostanie opracowana nowa ustawa. Ministerstwo zakłada, że zacznie ona obowiązywać od roku akademickiego 2018/2019. Krótką notkę o tym, gdzie szukać informacji na temat postępów prac, można znaleźć wewnątrz numeru.

Uważni Czytelnicy spostrzegą zapewne, że tym razem pod tekstem od redakcji pojawiło się inne nazwisko. Jest to efekt zmiany, która nastąpiła w ostatnich miesiącach 2016 roku, a jej przyczyną był wybór dra Marcina Dąbrowskiego, redaktora naczelnego naszego pisma, na kanclerza SGH. W konsekwencji „e-mentor” uzyskał nowego redaktora prowadzącego, którym jest niżej podpisana. Jak to zwykle bywa – nowa osoba to nowe pomysły. Nie ukrywam, że i ja mam trochę planów wobec „e-mentora”, będę o nich stopniowo informować Czytelników zarówno w słowie wstępnym, jak i w planowanych felietonach redakcyjnych. Zależy mi na tym, aby wspólnie z osobami, którym podobnie jak mnie bliskie są sprawy polskiej edukacji, popularyzować wiedzę o tym, jak można i warto ją zmieniać lub udoskonalać.

Z myślą o takich właśnie zadaniach został też wznowiony blog „e-mentora”, choć jego rola będzie nieco inna niż dotychczas. Będzie to blog przede wszystkim informacyjny, tworzony przez redakcję i dostarczający informacji o ważnych wydarzeniach, faktach i rozwiązaniach dotyczących edukacji, zwłaszcza tej wspieranej wykorzystaniem nowoczesnych technologii, zarówno w kraju, jak i za granicą. „E-mentor” jako czasopismo ukazuje się pięć razy w roku, a w obszarze technologii zmiany następują bardzo szybko, więc zadaniem autorów bloga będzie obserwowanie tych zmian i informowanie o nich społeczności Czytelników. Zapraszam do lektury.

Maria Zająć

Lista osób, które w roku 2016 przygotowywały recenzje naukowe na potrzeby publikacji w czasopiśmie „e-mentor”

dr Izabela Bergel, dr prof. nadzw. Piotr Bołtuć, prof. dr hab. Małgorzata Bombol, dr hab. Jakub Brdulak, dr Anita Dąbrowicz-Tlałka, dr prof. nadzw. Egbe Egiebor, dr hab. prof. nadzw. Jan Fazlagić, dr Bartłomiej Gabrys, dr prof. nadzw. Elena Gaevskaya, dr Grzegorz Głód, dr Radosława Herzog-Krzywoszańska, dr hab. prof. SGH Magdalena Kachniewska, dr Michael Kolitsky, dr Jan Kruszewski, dr Michał Kucia, dr Dorota Kwiatkowska, dr hab. inż. prof. nadzw. Krzysztof Leja, dr prof. nadzw. Ronald Loui, dr Katarzyna Mikołajczyk, dr hab. prof. nadzw. Mirosław Moroz, dr hab. prof. nadzw. Rafał Mrówka, dr hab. prof. nadzw. Grażyna Penkowska, dr Mikołaj Pindelski, dr Traci van Prooyen, dr Irena Pulak, dr Anna Rogala, dr Jerzy Skrzypek, dr Jacek Stańdo, prof. dr hab. Janusz Strużyna, prof. dr hab. Maciej Sysło, dr hab. prof. nadzw. Zofia Szarota, prof. dr hab. Włodzimierz Szpringer, dr Czesław Ślusarczyk, dr Joanna Tabor-Błażewicz, dr Anna Wach-Kąkolewicz, prof. dr hab. Jan W. Wiktor, dr hab. Paweł Wyrozębski, dr Maria Zająć



Mentoring rozwojowy jako przykład komplementarności międzypokoleniowej

Lucyna Bakiera

Wobec wzrastającej powszechności zróżnicowanych form kształcenia dorosłych, w tym również interakcji o charakterze mentoringu, autorka podejmuje w artykule próbę spojrzenia na mentoring z punktu widzenia efektów dwupodmiotowych, tj. rozwoju psychospołecznego zarówno mentora, jak i jego podopiecznego. Istnieją liczne przykłady relacji mentor – uczeń¹, które wskazują, że takie relacje mają duże znaczenie w rozwoju osób dorosłych (Sokrates i Platon, Platon i Arystoteles, Haydn i Beethoven, Freud i Jung). Mentoring nie jest tożsamy z coachingiem, tutoringiem, wychowaniem, nauczaniem czy psychoterapią. Stanowi specyficzną relację diadyczną o charakterze asymetrycznym, w której mentor nie dominuje nad uczniem, lecz go inspiruje, tak aby uczeń poznał siebie i umiał wybrać najlepszą dla siebie drogę rozwoju. Bycie mentorem stanowi jedną z najbardziej znaczących ról człowieka w średniej dorosłości. Z kolei wśród zadań rozwojowych osób we wczesnej dorosłości jako znaczącą wskazuje się relację z mentorem². W artykule omówiony zostanie mentoring nieformalny, który wpisuje się nie tyle w ścieżkę zawodową poszczególnych osób, ile stanowi (może stanowić) istotne dopełnienie rozwoju psychospołecznego dorosłych.

Etymologia słowa „mentor” wiąże się ze źródłami mitologicznymi. W *Odysei* Homera imię takie nosił syn Alkimos, który był przyjacielem Odyseusza, króla Itaki. Podczas wyprawy pod Troję Odyseusz powierzył Mentorowi sprawowanie opieki nad żoną Penelopą i synem Telemachem³.

Współcześnie pojęcie „mentor” stosowane jest na określenie mistrza, zaufanego nauczyciela, przewodni-

ka i doradcy⁴ czy też menedżera przyszłych pokoleń⁵. Zazwyczaj jest to osoba o wysokim statusie zawodowym, która bierze aktywny udział w profesjonalnym kształceniu innych osób⁶. Dawniej promocja ucznia (młodego pracownika) na czeladnika, czyli rzemieślnika posiadającego fachową wiedzę, dokonywała się pod opieką mistrza, który zaświadczał o umiejętnościach danej osoby. Obecnie postać mistrza nie ma tak decydującego znaczenia w zdobywaniu kwalifikacji zawodowych⁷. Jednocześnie podkreśla się, że skoncentrowanie na funkcjonowaniu zawodowym (co w literaturze często ma miejsce) nie jest w pełni adekwatne do terminu „mentor”⁸.

Odwołując się do źródłosłowa – znamienne jest, że Mentor został opiekunem Telemacha podczas nieobecności ojca. Przywołanie mitycznego Mentora pozwala dostrzec jego rolę w opiece i wychowaniu ucznia wówczas, gdy ojciec się oddala, co można odczytać jako konieczność wypracowania innych niż w dzieciństwie relacji z rodzicami, aby przyjąć opiekę mentora.

Relacja z mentorem wymaga rodzicielskiego dystansu, uniezależnienia się od rodzicielskiej troski charakterystycznej dla okresów dzieciństwa i dorastania. Wpisuje się ona konstruktywnie w doświadczenia młodych dorosłych, jeśli ich relacje z rodzicami zostaną przekształcone z asymetrii (typowej dla dzieciństwa), czyli zależności dziecka od rodziców, w symetrię, dla której swoista jest autonomia osób uczestniczących w interakcji. Mentor jest postacią znaczącą w rozwoju dorosłych (nie dzieci

¹ W języku polskim nie występuje odpowiednik angielskiego *mentee*, będący określeniem osoby podopiecznej mentora.

² D.J. Levinson, *The seasons of a man's life*, Knopf, New York 1978, s. 253.

³ P. Grimal, *Słownik mitologii greckiej i rzymskiej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2008, s. 232.

⁴ F.A. Dohm, W. Cummings, *Research mentoring and men in clinical psychology*, „Psychology of Men and Masculinity” 2003, Vol. 4, No. 2, s. 150, <http://dx.doi.org/10.1037/1524-9220.4.2.149>.

⁵ A.N. Ponce, M.K. Williams, G.J. Allen, *Toward promoting generative cultures of intentional mentoring within academic settings*, „Journal of Clinical Psychology” 2005, Vol. 61, No. 9, s. 1162, <http://dx.doi.org/10.1002/jclp.20157>.

⁶ G.A. Bogat, R.L. Redner, *How mentoring affects the professional development of women in psychology*, „Professional Psychology” 1985, Vol. 16, No. 6, s. 853.

⁷ L. Bakiera, B. Harwas-Napierała, *Wzory osobowe w rozwoju człowieka*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2016, s. 37.

⁸ W.B. Johnson, N. Nelson, *Mentor – protégé relationships in graduate training: Some ethical concerns*, „Ethics and Behavior” 1999, Vol. 9, No 3, s. 192, http://dx.doi.org/10.1207/s15327019eb0903_1.

Mentoring rozwojowy jako przykład komplementarności...

i młodzieży). Może pełnić rolę przyjaciela, powiernika, mistrza, do którego jednostka ma zaufanie.

Mentoring a inne rodzaje oddziaływań społecznych

Mentoring traktowany jest w niniejszym opracowaniu jako pojęcie szersze wobec coachingu, tutoringów, nauczania czy wychowania. Wskazane formy oddziaływań interpersonalnych należą do kategorii wpływu społecznego, który w wąskim rozumieniu oznacza

intencjonalną i realną możliwość zmiany zachowania jednej osoby na skutek zachowania innej⁹.

Tutoring, coaching i mentoring określane są jako metody nauczania, style wsparcia oraz formy rozwoju¹⁰. Zaprzeczeniem mentoringu (a także wyróżnionych w tabeli 1 oddziaływań społecznych) są wszelkie czynności ograniczające rozwój ucznia, czyli kontrolowanie podopiecznego, poniżanie, manipulowanie, uzależnianie, działania wyrażające postawę dogmatyzmu, autorytaryzmu, irracjonalne przekonania dotyczące własnej roli jako mentora (na przykład takie,

Tabela 1. Różnice między aktywnościami mentora, coacha, tutora, terapeuty i nauczyciela

Mentor	Coach	Tutor	Terapeuta	Nauczyciel
Odbiorca				
podopieczny/uczeń/ mentorowany ang. <i>mentee</i>	organizacja/klient ang. <i>coachee</i>	uczeń/student ang. <i>tutee</i>	pacjent/klient ang. <i>patient/client</i>	uczeń/wychowanek ang. <i>pupil/student</i>
Przedział czasowy				
relacja długotrwała, brak wyraźnych granic czasowych	wyraźne granice czasowe			
Cel				
pełny rozwój ucznia (oddziaływanie holistyczne)	oddziaływanie na konkretne umiejętności i/lub rozwój osobowy	nastawienie na funkcje poznawcze	rozwiązanie problemu (oddziaływanie skoncentrowane na problemie)	zorientowanie na edukację – nauczanie (oddziaływanie na sferę poznawczo- wykonaniową) i wychowanie (oddziaływanie osobowe)
Inicjatywa				
obustronna	coach/klient	uczeń/rodzice/ organizacja	klient	organizacja/uczeń/ rodzice ucznia
Opłaty				
brak	bezpośrednie (klient) lub pośrednie (firma)	brak (wolontariat)/ bezpośrednie (uczeń) lub pośrednie (instytucja)	bezpośrednie (klient) lub pośrednie (instytucja)	bezpośrednie (rodzice) lub pośrednie (instytucja)
Profity				
obustronne – niematerialne	po stronie klienta – niematerialne, dla coacha głównie materialne	po stronie ucznia – niematerialne, dla tutora głównie materialne	po stronie klienta/pacjenta – niematerialne, dla terapeuty głównie materialne	po stronie ucznia – niematerialne, dla nauczyciela głównie materialne

Źródło: opracowanie własne na podstawie S.U. Guptan, *Mentoring: A practitioner's guide to touching lives*, Response Books, New Delhi 2006; E.F. Hayes, M.J. Gagan, *Approaches to mentoring: How to mentor and be mentored*, „Journal of the American Academy of Nurse Practitioners” 2005, Vol. 17, No. 11, s. 442–445, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-7599.2005.00068.x>; K.E. Kram, *Improving the mentoring process*, „Training and Development Journal” 1985, Vol. 39, No. 4, s. 40–43.

⁹ R. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007, s. 310.

¹⁰ J. Passmore, A. Fillery-Travis, *A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come*, „Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice” 2011, Vol. 4, No. 2, s. 70; P. Oberhuemer, *Seeing new cultures of cooperation: A cross-national analysis of workplace-based learning and mentoring practices in early years professional education/training*, „Early Years: An International Journal of Research and Development” 2015, Vol. 35, No. 2, s. 116, <http://dx.doi.org/10.1080/09575146.2015.1028218>.

że uczeń nie może rozczarować mistrza¹¹), a przede wszystkim działania traumatyzujące¹².

Wyróżnia się mentoring formalny, wpisany w środowisko pracy czy szkoły (np. promotor – student) oraz nieformalny, niezależny od ról społecznych, jakie pełni mistrz¹³. Badania wskazują, że dorośli ujawniają większe zadowolenie z mentoringu nieformalnego, który nie jest określony strukturą organizacyjną¹⁴. Należy też zauważyć znaczącą korelację między uczestnictwem w relacji z mentorem a satysfakcją z kariery zawodowej¹⁵.

Relacja z mentorem (nieformalnym) kształtuje się stopniowo i trudno jednoznacznie wskazać jej początek. Mentor nie agituje do wzięcia udziału w szkoleniu, nie ogłasza i nie reklamuje się, co może robić coach czy trener. Ponadto mentor (w odróżnieniu od coacha, terapeuty i nauczyciela) nie odnosi korzyści materialnych ze swojej aktywności. Różnice między aktywnością mentora, tutora, coacha, terapeuty i nauczyciela przedstawiono w tabeli 1.

Mentoring często mylony jest z coachingiem i tutoringiem, prawdopodobnie ze względu na możliwość zaistnienia szerokiego zakresu oddziaływań występujących we wskazanych typach wpływu społecznego, odnoszących się do sfery osobowości i kompetencji psychospołecznych oraz skoncentrowanych na przyszłości¹⁶. Gdy w coachingu akcentowany jest nie tylko cel, ale proces rozwoju jednostki następujący w trakcie jego realizacji¹⁷, granice między mentoringiem a coachingiem są dość płynne.

Termin „coaching” pochodzi z języka angielskiego (*coax* – namówienie, nakłonienie kogoś do czegoś) lub węgierskiej miejscowości Kocs, w której od XV wieku produkowano wygodne pojazdy kołowe – *koczi*. Termin był używany początkowo na określenie kołowego środka transportu¹⁸. Usługę przewożenia pasażerów nazywano coachingiem. Obecnie pojęcie nawiązuje do przemieszczania i archetypowej podróży bohatera występującego w różnych mitycznych opowieściach, który musi przekroczyć strefę komfortu, by wyruszyć

w świat. Osiągając cel (złote runo lub wodę życia), zdobywa wiedzę o samym sobie oraz umiejętność przezwyciężania własnych słabości, spokój ducha i podziw dla życia¹⁹.

Coaching nastawiony jest na rozpoznanie wewnętrznych barier i ich pokonanie. Realizacja tego celu dokonuje się podczas rozmowy z coachem, w której istotna jest informacja zwrotna na temat osobistej efektywności. Postuluje się partnerski charakter relacji z coachem, który ma być „magicznym lustrem” dla klienta²⁰.

Na kształt współczesnych szkoleń coachingowych istotny wpływ wywarła praca Timothy’ego Gallweya z 1974 roku – *Inner game of tennis*, w której autor zawarł tezę, iż każda gra składa się z gry zewnętrznej i wewnętrznej. Ta ostatnia to walka z wątpliwościami oraz lękami.

Wyróżnia się wiele rodzajów coachingu, które adresowane są do osób funkcjonujących w przedsiębiorstwie czy prowadzących biznes, w tym m.in.:

- organizacyjny (*corporate coaching*),
- biznesowy (*business coaching*),
- menedżerski (*manager coaching*).

Można wskazać również działania coachingowe nastawione na kształtowanie poszczególnych kompetencji (np. *coaching kariery – career coaching*, czyli kształtowanie kariery zawodowej; *coaching przywódczy – leadership coaching*, czyli rozwój umiejętności przywódczych; *coaching zdrowego stylu życia – wellness coaching*)²¹.

Tutoring pierwotnie był formą nauczania dzieci (głównie chłopców) z rodzin arystokratycznych przez studentów i absolwentów uniwersytetu oksfordzkiego. Tutor mieszkał z rodziną i systematycznie prowadził lekcje. Integralną częścią tutoringu była podróż po Europie. W 1870 r. wprowadzono tutoring jako powszechną metodę kształcenia uniwersyteckiego, polegającą na indywidualnym kontakcie studenta z profesorem. Tutoring jest podstawową formą kształcenia na uniwersytetach w Oxfordzie i Cambridge²².

¹¹ W.B. Johnson, *The intentional mentor: Strategies and guidelines for the practice of mentoring*, „Professional Psychology: Research and Practice” 2002, Vol. 33, No. 1, s. 91, <http://dx.doi.org/10.1037//0735-7028.33.1.88>.

¹² A.N. Ponce, M.K. Williams, G.J. Allen, *Toward promoting generative cultures of intentional mentoring within academic settings*, „Journal of Clinical Psychology” 2005, Vol. 61, No. 9, s. 1161, <http://dx.doi.org/10.1002/jclp.20157>.

¹³ Ch. Bennetts, *Mentoring youth: Trend and tradition*, „British Journal of Guidance and Counselling” 2003, Vol. 31, No. 1, 70, <http://dx.doi.org/10.1080/0306988031000086170>; W. B. Johnson, dz.cyt., s. 89.

¹⁴ W. B. Johnson, tamże, s. 94.

¹⁵ A. Bin Tareef, *The relationship between mentoring and career development of higher education faculty members*, „College Student Journal” 2013, Vol. 47, No. 4, s. 710.

¹⁶ D. Coutu, C. Kauffman, R. Charan, D.B. Peterson, M. Maccoby, P.A. Scoular, A.M. Grant, *What can coaches do for you?* „Harvard Business Review” 2009, Vol. 87, No. 1, s. 91–97.

¹⁷ M. Atkinson, R.T. Chois, *Wewnętrzna dynamika coachingu*, New Dawn, Warszawa 2010, s. 147–154.

¹⁸ B. Wujec, *Geneza i definicje coachingu*, „Coaching Review” 2012, t. 1, nr 4, s. 4.

¹⁹ J. Campbell, *Bohater o tysiącu twarzy*, Nomos, Kraków 2013, s. 47.

²⁰ L.D. Czarkowska, *Filary coachingu i sześć dróg rozwoju organizacji*, [w:] L.D. Czarkowska (red.), *Coaching. Katalizator rozwoju organizacji*, New Dawn, Warszawa 2011, s. 56.

²¹ J. Stankiewicz, H. Bortnowska, *Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 310, s. 236–237.

²² Z. Pelczyński, *Tutoring wart zachodu. Z doświadczeń tutora oksfordzkiego*, [w:] B. Kaczarowska (red.), *Tutoring. W poszukiwaniu metody kształcenia liderów*, Stowarzyszenie Szkoła Liderów, Warszawa 2007, s. 32.

Mentoring rozwojowy jako przykład komplementarności...

Zyskuje popularność również na niższych poziomach edukacji. Cechuje go wysoki poziom zindywidualizowania nauczania. Tutor jest opiekunem i wychowawcą, który poprzez aktywne słuchanie i inspirujące pytania wspiera rozwój intelektualny ucznia, w tym przede wszystkim kreatywne myślenie i otwartość na innowacje. Tutor respektuje autonomię ucznia, dostosowuje narzędzia kształcenia, styl komunikacji i współpracy do jego potrzeb. Wyróżnia się tutoring akademicki, szkolny i kursowy.

Tym, co wyróżnia mentoring, szczególnie nieformalny, jest rodzaj relacji między mentorem a uczniem. Stwarza ona okazję do zdobycia doświadczeń w kontekście bliskości, a przez to może generować głębsze i trwalsze zmiany w funkcjonowaniu jednostki. Coaching przynosi efekty w krótszym czasie²³.

Ponadto podstawą mentoringu jest obustronne zaufanie. Podczas gdy w coachingu i tutoring u zaufanie ucznia odwołuje się w większym stopniu do kompetencji i wiedzy coacha/tutora, w mentoringu dotyczy doświadczenia (nie tylko umiejętności) i mądrości (nie tylko wiedzy) mentora. Zaufanie w mentoringu wyraża się we wzajemnym przekonaniu o ekskluzywności relacji, czyli jej niepowtarzalności i intymności. W. Brad Johnson i Nancy Nelson²⁴ wskazują pięć podstawowych wartości, którymi powinien kierować się mentor. Są to:

- autonomia (*authonomy*),
- niekrywdzenie (*nonmaleficence*),
- dobroczynność (*beneficence*),
- sprawiedliwość (*justice*),
- lojalność (*fidelity*).

Nieprzestrzeganie ich w kontaktach z podopiecznym przeczy mentorowaniu. Uznaje się również, że mentoring stanowi formę kapitału kulturowego, w którym osoba bardziej doświadczona pomaga młodemu dorosłemu w poszukiwaniu koherencji pomiędzy własnym doświadczeniem a środowiskiem społecznym²⁵.

Mentoring rozwojowy

Motywacja do podjęcia działań typowych dla mentoringu nieformalnego ma charakter głównie intrapsychiczny. Dorosły, chcąc zaspokoić istotną potrzebę bycia potrzebnym, oferuje swoją pomoc.

Zaspokojenie wspomnianej potrzeby jest pochodną potrzeb uczącego się i jakości wzajemnych kontaktów, które cechuje poszanowanie osobistej autonomii ucznia i niekrywdzenie.

Mentoring, szczególnie nieformalny, odnosi się do holistycznego – mającego charakter wsparcia interpersonalnego – włączenia się mentora w przebieg rozwoju ucznia. Cechuje go obustronne odsłanianie oraz wieloaspektowa więź²⁶. Intencją autorki niniejszego artykułu, określającej mentoring jako rozwojowy, jest zaakcentowanie jego procesualnego i progresywnego charakteru oraz braku formalnych ram dla aktywności mentora i ucznia. W odróżnieniu od mentoringu biznesowego czy organizacyjnego, które są nastawione na kształtowanie specjalistycznych kompetencji, mentoring rozwojowy nie jest wpisany w społeczną rolę zawodową. Obejmuje on rozbudowane relacje interpersonalne między osobą (zazwyczaj) starszą, bardziej doświadczoną a młodszą, mniej doświadczoną²⁷. Jego istotą nie jest przekazywanie wiedzy czy wychowanie. Mentor ujawnia uczniowi nie tylko to, co przeczytał, usłyszał, czego się nauczył, ale mądrość wynikającą z osobistego doświadczenia połączonego z krytycznym stosunkiem do wiedzy. Argument wieku metrykalnego mentora w kontekście organizacji nie jest tak istotny (ważniejsze jest doświadczenie zawodowe), natomiast mentoring rozwojowy bazuje na doświadczeniu życiowym mistrza, które z reguły jest funkcją wieku chronologicznego.

Mentoring nieformalny ma charakter długotrwały (najczęściej trwa od 2 do 10 lat), odnoszący się do różnych aspektów funkcjonowania ucznia. Długoterminowy zakres tej relacji wynika między innymi z konieczności poznania potrzeb ucznia i ich zrozumienia. Mentor ukierunkowuje proces modelowania ról społecznych (nie tylko roli zawodowej). Może stanowić wzór osobowy, który kształtuje funkcjonowanie ucznia, na przykład w zakresie samoakceptacji i wzajemności w relacjach społecznych. Uznaje się, że związek między seniorem a juniorem o charakterze mentoringu, czyli o szerokim zakresie oddziaływań rozwojowych, stanowić może środek do realizacji zadań rozwojowych w dorosłości²⁸. Problematykę tę omawia Daniel J. Levinson²⁹.

Koncepcja mentoringu stanowi ważną kategorię w teorii Levinsona, który jako jeden z pierwszych

²³ Y. Ives, *What is 'coaching'? An exploration of conflicting paradigms*, „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring” 2008, Vol. 6, No. 2, s. 100.

²⁴ W.B. Johnson, N. Nelson, *Mentor – protégé relationships in graduate training: Some ethical concerns*, „Ethics and Behavior” 1999, Vol. 9, No. 3, s. 195, http://dx.doi.org/10.1207/s15327019eb0903_1.

²⁵ K. Philip, L.B. Hendry, *Making sense of mentoring or mentoring making sense? Reflections on the mentoring process by adult mentors with young people*, „Journal of Community and Applied Psychology” 2000, Vol. 10, No. 3, s. 213, [http://dx.doi.org/10.1002/1099-1298\(200005/06\)10:3%3C211::AID-CASP569%3E3.0.CO;2-S](http://dx.doi.org/10.1002/1099-1298(200005/06)10:3%3C211::AID-CASP569%3E3.0.CO;2-S).

²⁶ A. Bin Tareef, *The relationship between mentoring and career development of higher education faculty members*, „College Student Journal” 2013, Vol. 47, No. 4, s. 708.

²⁷ W.B. Johnson, dz.cyt., s. 88; S.U. Guptan, *Mentoring: A practitioner's guide to touching lives*, Response Books, New Delhi 2006, s.145.

²⁸ K.E. Kram, *Improving the mentoring process*, „Training and Development Journal” 1985, Vol. 39, No. 4, s. 41.

²⁹ D.J. Levinson, *The seasons of a man's life*, Knopf, New York 1978, s. 97–101; D.J. Levinson, *A conception of adult development*, „American Psychologist” 1986, Vol. 41, No. 1, s. 3–13, <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.41.1.3>.

dokonał analizy tego problemu w kontekście rozwoju psychicznego jednostki. Rola mentora, zdaniem badacza, jest charakterystyczna dla osób w średniej dorosłości, obejmującej okres od ok. 45. do ok. 60. roku życia. Jej domeną jest pomoc osobie znajdującej się w fazie nowicjatu (faza rozwojowa między 17. a 35. rokiem życia) w podejmowaniu zadań typowych dla wczesnej dorosłości. Z tego względu mentor, według Levinsona, jest figurą przejścia, która łączy aktywność nauczyciela, doradcy i przewodnika³⁰. Mentor stymuluje rozwój ucznia. Relacja między mistrzem a uczniem nastawiona jest na aktualizowanie potencjału rozwojowego ucznia. Zdaniem Levinsona jednym z kluczowych zadań mentora jest okazywanie pomocy młodemu człowiekowi w określeniu Marzenia (*Dream* – pisownia z wielkiej litery zgodna z oryginałem), które stanowi oczekiwaną koncepcję dorosłego życia³¹. Mentor próbuje zrozumieć Marzenie swojego ucznia i wspiera jego realizację. W „wystarczająco dobrym” mentoringu³² uczeń podziwia mistrza, darzy go szacunkiem i wdzięcznością, a jednocześnie – w wyniku połączenia autorytetu i przyjaźni mentora – przyjmuje większą odpowiedzialność za własny rozwój.

Levinsonowskie ujęcie mentoringu koresponduje z Eriksonowskim³³ pojęciem generatywności, rozumianej jako zdolność do kreatywności ukierunkowanej na młodsze pokolenie. Generatywność ujawnia się w postaci przekazywania własnych doświadczeń, filozofii życiowej, wartości i przekonań. Altruistyczny stosunek jednostki do wytworów własnej aktywności przyjmuje postać troski, która jest nową siłą witalną (cnotą podstawową) wyłaniającą się z napięcia między produktywnością a stagnacją. Troska pozwala na dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem z życzliwym nastawieniem wobec odbiorcy, a jednocześnie daje poczucie użyteczności. Nastawienie na tworzenie o wymiarze ponadjednostkowym w celu łączenia pokoleń jest charakterystyczne dla osób w średniej dorosłości. Przeciwwagą troski jest odrzucenie, rozumiane jako niechęć (niezdolność) do okazywania troski o innych.

Przyjmując, iż celem i sensem rozwoju człowieka jest sam rozwój (tak jak celem i sensem życia jest samo życie)³⁴, można uznać, że mentor pomaga człowiekowi żyć i rozwijać się. Czasownik zwrotny akcentuje, że rozwój nie jest zadany przez kogoś lub coś (w tym

przypadku nie jest zaprogramowany przez mentora), lecz jest uaktywniany przez samą rozwijającą się jednostkę, której mentor może towarzyszyć, a przez to wspomagać dokonujący się proces. Jego rola polega na poszerzaniu pola świadomości ucznia i wspieraniu go. Mentor jest doświadczony, ma zaufanie do swoich umiejętności, zna swoją wartość, ale też potrafi dostrzec zasoby ucznia, przez co inspiruje go, zachęca do samodoskonalenia, pomaga budować poczucie samoskuteczności. Sunil U. Guptan³⁵ zwraca uwagę, że mentor toleruje wieloznaczność, potrafi spojrzeć na problem z odpowiedniej (dialektycznej, kontekstualnej) perspektywy, jest w stanie zrozumieć i zaakceptować odmienny sposób spostrzegania rzeczywistości przez ucznia. Istotną właściwością działań w ramach mentoringu jest poszanowanie autonomii ucznia.

Z reguły mentorowi przypisuje się ponadprzeciętne właściwości osobowe, utożsamiające go z autorytetem czy wzorem osobowym. Wspomniany S.U. Guptan³⁶ uważa, że mentora wyróżniają takie atrybuty jak: orientacja na samodoskonalenie, pozytywne nastawienie na aktywność skierowaną wobec ucznia, altruizm, wyższy poziom samoświadomości, fachowość w wybranej dziedzinie, jasność celów, umiejętności komunikacyjne, empatia i wrażliwość, umiejętność wchodzenia w relację interpersonalną i utrzymywania jej oraz umiejętność konceptualizacji (dystansowania się i łączenia perspektyw). Warto jednak zaznaczyć, że o tym, czy ktoś zostaje mentorem, decydują nie obiektywne, lecz subiektywne kryteria. Mentorem jednostka staje się dla kogoś, kto doświadcza jej wsparcia w osobistym rozwoju. To uczeń dobrowolnie uznaje mentora za autorytet, inspiruje się mistrzem, wysłuchuje go i identyfikuje się z nim³⁷. Z punktu widzenia odbiorcy (ucznia) mentorem może być zatem osoba, którą niekoniecznie wyróżnia wymieniony zestaw właściwości psychospołecznych, ale która potrafi łączyć role przewodnika, nauczyciela, opiekuna, doradcy, przyjaciela, konsultanta w sposób adekwatny do potrzeb konkretnego ucznia.

Od coachingu i tutoring, również nastawionych na udzielanie rad i wspieranie rozwoju osoby o mniejszym doświadczeniu przez osobę posiadającą większe doświadczenie i wiedzę, mentoring nieformalny odróżnia się komplemetarnością międzypokoleniową, rozumianą jako wzajemne dopełnianie się istotnych rozwojowo potrzeb osób należących do

³⁰ Ang. *transitional figure*, zob. D.J. Levinson, *The season...*, dz.cyt., s. 99.

³¹ Ang. *the Dream* – Marzenie formułowane jest według Levinsona (tamże) w okresie nowicjatu (faza obejmująca trzy podokresy: przejście do wczesnej dorosłości: 17–22. r. ż.; wejście w świat dorosłych: 22–28. r. ż.; przejście do 30. roku życia: 28–35. r. ż.) i ma istotny wpływ na późniejsze zmiany w sferze życia rodzinnego i zawodowego.

³² Ang. „good enough” *mentoring*, zob. D.J. Levinson, tamże, s. 253.

³³ E.H. Erikson, *The Life ...*, dz.cyt., s. 67; E.H. Erikson, *Tożsamość...*, dz.cyt., s. 92.

³⁴ M. Straś-Romanowska, *Wspomaganie ludzkiego rozwoju w świetle założeń dotyczących jego ukierunkowania*, [w:] B. Kaja (red.), *Wspomaganie rozwoju. Psychostymulacja i psychokorekcja*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2003, s. 41.

³⁵ S.U. Guptan, *Mentoring: A practitioner's guide to touching lives*, Response Books, New Delhi 2006, s. 145.

³⁶ Tamże, s. 110–129.

³⁷ K. Olbrycht, *O roli przykładu, wzoru, autorytetu i mistrza w wychowaniu osobowym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2014, s. 43.

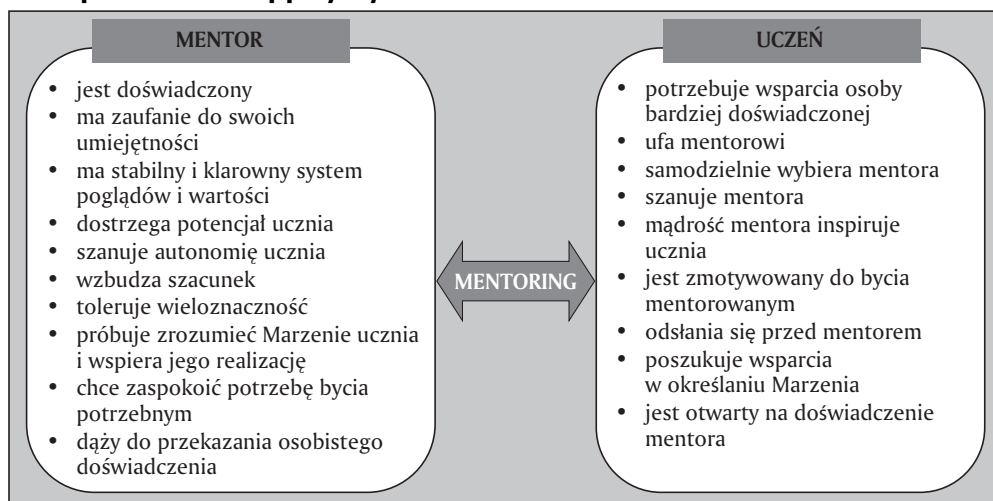
Mentoring rozwojowy jako przykład komplementarności...

różnych pokoleń³⁸. Nawiązując do ustaleń Gregory'ego Batesona, który wprowadził do nauk społecznych termin „komplementarność relacji”³⁹, można uznać, że funkcjonowanie osób należących do różnych pokoleń charakteryzuje komplementarność odnosząca się do ich rozwoju indywidualnego. Wynika ona z faktu, iż zachowanie przedstawicieli poszczególnych pokoleń różni się, ale jednocześnie uzupełnia na zasadzie dynamicznej równowagi, którą tłumaczą potrzeby rozwojowe. Przeciwnostawne, ale komplementarne procesy przyjmowania i dawania dokonują się na płaszczyźnie biologicznej i społecznej, a o ich intensywności decyduje mechanizm równoważenia. W wymiarze społecznym dawanie i branie dotyczy szerokiego zakresu wymiany interpersonalnej, obejmującej takie formy aktywności, jak wymiana poglądów, doświadczeń, wartości, emocji. Branie i dawanie są procesami wzajemnymi, trudno ujmować je jako rozłączne konsekwencje. Dając (okazując), jednostka jednocześnie coś odbiera. Wymiana towarzyszy każdej interakcji społecznej. Kategoria komplementarności akcentowana jest w asymetrycznych pozycjach w systemie społecznym (np. nauczyciel – uczeń, rodzic – dziecko). Stanowi jeden z dwóch typów relacyjnego wymiaru komunikacji interpersonalnej (obok symetrycznego),

w którym następuje uzupełnianie zachowania jednego partnera komunikacji zachowaniem drugiego⁴⁰. Asymetria dotyczy różnych aspektów funkcjonowania osób pozostających w relacji społecznej, takich jak na przykład wiedza, możliwość wydawania poleceń, status moralny.

Mentor wprowadza podopiecznego w zasady życia psychiczno-społecznego⁴¹ i pomaga mu osiągać to, czego uczeń sam nauczyłby się wolniej lub nie nauczyłby się wcale⁴², jednocześnie zaspokajając własne potrzeby bycia potrzebnym i potrzeby generatywności. Z tego względu omawiana relacja ma cechy komplementarności międzypokoleniowej. Wycofanie się z roli mentora w średniej dorosłości sugeruje trudności rozwojowe, na przykład w postaci przekonania o niewystarczalności własnych osiągnięć życiowych czy unikania odpowiedzialności za młodsze pokolenie. Natomiast nieobecność kontaktów z mentorem we wczesnej dorosłości nie zaburza rozwoju w tej fazie, ale może znacząco go utrudniać, ponieważ jednostka nie ma wówczas możliwości konfrontowania własnych wyborów życiowych z doświadczonym doradcą. Graficzne przedstawienie komplementarności potrzeb i możliwości mentora oraz jego ucznia zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Relacja mentor – uczeń i jej atrybuty



Źródło: opracowanie własne.

³⁸ L. Bakiera, *Developmental complementarity of generations in family*, [w:] E. Rydz, D. Musiał (red.), *The Psychology of Human Development – Selected Issues*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2010, s. 27.

³⁹ G. Bateson, *Steps to an ecology of mind. Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*, Jason Aronson Inc., Northvale, New Jersey, London 1972, s. 78.

⁴⁰ S. Frydrychowicz, *Sposoby i wymiary komunikowania interpersonalnego a rozwój człowieka*, „Psychologia Rozwojowa” 2005, t. 10, nr 3, s. 97.

⁴¹ C. Walesa, *Szansa i zagrożenia człowieka XXI wieku (zarys problematyki psychologicznej)*, „Horyzonty Psychologii” 2011, t. 1, nr 1, s. 23–36.

⁴² M. Bąkiewicz, *Mentoring, coaching i tutoring jako nowe metody wsparcia studenta w procesie kształcenia – zarys problematyki*, [w:] J. Bałachowicz, A. Rowicka (red.), *Nowoczesny wychowawca – tutor, mentor, coach*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Janusza Korczaka, Warszawa 2013, s. 37–43; M. Gębska, *Tutoring, mentoring, coaching. Komplementarność zindywidualizowanych form edukacji*, [w:] J. Bałachowicz, A. Rowicka (red.), *Nowoczesny wychowawca...*, dz.cyt., s. 24–36; A. Szelańska, M. Makowska, *Nowe trendy w kształceniu liderów*, [w:] B. Kaczarowska (red.), *Tutoring. W poszukiwaniu metody kształcenia liderów*, Stowarzyszenie Szkoła Liderów, Warszawa 2007, s. 24–30.

Analiza mentoringu nasuwa wątpliwość dotyczącą liczby uczestników w tej relacji. Zdania na ten temat prezentowane w literaturze przedmiotu są spolaryzowane. Jedni uznają, że mentoring ma charakter diadyczny⁴³, inni, że mentor może mieć wielu podopiecznych (beneficjentów mentoringu)⁴⁴. Joyce E.A. Russell i Danielle M. Adams wskazują na rolę pierwotnej relacji z mentorem (*primary mentorship*), której efekty są długotrwałe i mają charakter podstawowy⁴⁵. Relacja ta jest dwuosobowa. Oddziaływanie kolejnych mentorów (*secondary mentors*) jest mniej intensywne, krótsze i mniej wszechstronne. Mentoring nieformalny najczęściej przyjmuje postać diadyczną, natomiast mentoring formalny z reguły jest relacją mentora z grupą podopiecznych.

Znaczenie mentoringu w rozwoju dorosłych

Efekty płynące z uczestniczenia w relacji o charakterze mentoringu są obustronne. Jak zaznacza Levinson *mentor potrzebuje odbiorcy tak samo, jak uczeń potrzebuje mentora*⁴⁶, a łączenie pokoleń daje poczucie spełnienia nie mniejszego od własnych sukcesów. Dla osób w okresie średniej dorosłości, doświadczających w większym stopniu niż osoby młodsze swojego przemijania, charakterystyczne jest dążenie do tego, aby przekazać osobiste doświadczenia i wiedzę oraz pozostawić po sobie konstruktywny ślad, którego efektem będzie pomyślny rozwój młodszego pokolenia. Wymiana interpersonalna w relacji mentor – uczeń jest pewnym paradoksem, gdyż im bardziej mentor zaangażuje się w nią, tym więcej otrzymuje w zamian, ale dzieje się tak dopóty, dopóki nie oczekuje on zwrotnej gratyfikacji⁴⁷.

Interakcje mentor – uczeń najczęściej przyjmują postać rozmów, których nie można zawęzić tylko do przekazywania myśli, ponieważ w ich trakcie interlokutorzy oddziałują na siebie wieloaspekto-

wo, wpływając na zmianę dotychczasowych opinii i ocen w zakresie omawianych kwestii. Towarzyszące rozmowom wzajemne odsłanianie się sprzyja poznaniu i zaufaniu, co wtórnie przełamuje poczucie niepewności.

Na podstawie badań można wskazać różnorodne konsekwencje mentoringu dla mentora. Mentoring jest źródłem poczucia generatywności i satysfakcji mentora wynikającej z prowadzenia podopiecznego⁴⁸. Mentoring akademicki (wobec studentów) wiąże się z efektami uzewnętrznianymi (rozpowszechnianie efektów badań naukowych) oraz intrapsychicznymi (satysfakcja zawodowa, poczucie skuteczności i „odmłodzenie twórczej energii”⁴⁹). Warto też zauważyć, że istnieje związek między spostrzeganiem warunków pracy mentora a percepcją uwarunkowań mentoringu formalnego. Napięcie wywołane pracą powoduje, że dostrzegane są w większym stopniu bariery mentoringu, co jednak nie zmniejsza motywacji, aby podejmować takie działania⁵⁰.

Oddziaływanie mentora jest wieloaspektowe. Debiut w świecie dorosłych wymaga podjęcia wielu doniosłych decyzji. Mądrość mentora pomaga uczniowi konceptualizować własną rolę w świecie dorosłych i podejmować decyzje. Uczestniczenie w relacji z mentorem jest źródłem wsparcia w konkretyzowaniu i realizowaniu Marzenia⁵¹. Mistrz ułatwia podopiecznemu interpretowanie zasad życia społecznego⁵². Zachodzi także związek między oddziaływaniem mentora a kształtowaniem dojrzałości emocjonalnej ucznia⁵³. Badania wskazują, że osoby mentorowane ujawniają wyższe zadowolenie z osiągnięć zawodowych⁵⁴, a jeśli uczestniczą w relacji z mentorem na początku kariery zawodowej – bardziej angażują się później w te zadania, których realizowania nauczyli się od mentora⁵⁵. Ponadto dorośli, którzy mieli mentora w przeszłości, częściej służą pomocą jako mentorzy⁵⁶. Interesujące wnioski z badań dotyczą środowiska akademickiego⁵⁷. Otóż

⁴³ E.F. Hayes, M.J. Gagan, *Approaches to mentoring: How to mentor and be mentored*, „Journal of the American Academy of Nurse Practitioners” 2005, Vol. 17, No. 11, s. 443, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-7599.2005.00068.x>.

⁴⁴ C. Buell, *Models of mentoring in communication*, „Communication Education” 2004, Vol. 53, No. 1, s. 64, <http://dx.doi.org/10.1080/0363452032000135779>; S.U. Gupatan, dz.cyt., s. 77.

⁴⁵ J.E.A. Russell, D.M. Adams, *The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issues on mentoring and organizations*, „Journal of Vocational Behavior” 1997, Vol. 51, No. 1, s. 1–14, <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1997.1602>.

⁴⁶ D.J. Levinson, *The season...*, dz.cyt., s. 253.

⁴⁷ A.N. Ponce, M.K. Williams, G.J. Allen, dz.cyt., s. 1161.

⁴⁸ W.B. Johnson, N. Nelson, dz.cyt., s. 197; K.E. Kram, dz.cyt., s. 44; H.E. Lewis, L.E. Maltby, *Mentoring: The view from both sides*, „Journal of Psychology and Christianity” 2013, Vol. 32, No. 1, s. 72.

⁴⁹ W.B. Johnson, dz.cyt., s. 89.

⁵⁰ T.D. Allen, M. L. Poteet, J. E. Russell, G. H. Dobbins, *A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others*, „Journal of Vocational Behavior” 1997, Vol. 50, No. 1, s. 18, <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1995.1525>.

⁵¹ D.J. Levinson, *The season...*, s. 93.

⁵² C. Walesa, dz.cyt., s. 24.

⁵³ Ch. Bennetts, dz.cyt., s. 73.

⁵⁴ N. Bozionelos, *Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received*, „Journal of Vocational Behavior” 2004, Vol. 64, No. 1, s. 42, [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00033-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00033-2).

⁵⁵ F.A. Dohm, W. Cummings, dz.cyt., s. 152.

⁵⁶ T.D. Allen, M.L. Poteet, J.E. Russell, G.H. Dobbins, dz.cyt., s. 17; N. Bozionelos, dz.cyt., s. 43.

Mentoring rozwojowy jako przykład komplementarności...

relacje z mentorem zwiększają efektywność pracy studentów i ich zadowolenie ze studiów, a np. psychologowie, którzy byli mentorowani, ujawniają znacznie wyższą ocenę studiów doktoranckich i zadowolenia z własnej pracy podczas studiów niż psychologowie, którzy nie byli mentorowani. Wskazują też większe znaczenie mentora w kształceniu profesjonalizmu psychologa. Posiadanie mentora zwiększa prawdopodobieństwo prowadzenia badań empirycznych (nie tylko analiz teoretycznych) podczas studiów doktoranckich z zakresu psychologii, a także liczbę publikacji i liczbę wniosków o granty.

Intrapsychiczne skutki wynikające z uczestniczenia w relacji z mentorem są odmienne w różnych stadiach mentoringu⁵⁷. W fazie inicjacji (*initiation*), kiedy eksplorowane są możliwości kontaktu i następuje wzajemne poznawanie się, zarówno mentor, jak i uczeń doświadczają wzrastającego zaufania. Wówczas mentor jawi się jako osoba atrakcyjna dla ucznia, z którą może się on identyfikować. Uczeń zyskuje wzór, mentor przekonanie o wartości własnej osoby. W fazie następnej, nazywanej fazą dojrzałej wymiany (*mature exchange*) czy oddawania się (*cultivation*), oddziaływanie mentora ma charakter bardziej zaawansowany. Realizowane są oczekiwania ucznia, które ukształtowały się w pierwszej fazie. Wówczas doświadcza on akceptacji własnej osoby. Pogłębiana jest więź. Korzyści płynące z bliskiej, otwartej komunikacji są obustronne i wiążą się z funkcją ekspresyjną i klaryfikowaniem „ja”. Mentoring rozpatrywany z punktu widzenia procesu interpersonalnego pozwala również dostrzec walor rozwojowy w fazie rozstania (*separation*). Aprobata autonomii i emocjonalnego rozstania oraz akceptacja symetrycznych pozycji w układzie społecznym wyzwala potencjał rozwojowy mentora i ucznia. Separacji może towarzyszyć lęk. Mentor może mieć obawy, na ile uczeń potrafi być samodzielny. Również uczeń może obawiać się odpowiedzialności za samorealizację. Zakończenie relacji mentoringu, pomimo występujących obaw, stanowi rodzaj wyzwania, którego pokonanie wzbogaca tożsamość i samoocenę obu stron. Uczeń wzmocniony przez mentora może „pójść dalej sam”. Mentor musi się pogodzić z tym, że uczeń może przewyższyć go pod względem kompetencji. W tym kontekście pojawia się pytanie o efektywność mentoringu. Można uznać,

że świadczy o niej pomyślność rozwoju ucznia (subiektywna i obiektywna), przy założeniu, że mentor – oczekując, że uczeń przekroczy jego kompetencje – dąży do sfinalizowania tej relacji.

Podsumowanie

Przedstawione rozważania pozwalają uznać, że mentoring stanowi specyficzną relację interpersonalną o charakterze asymetrycznym, z reguły międzypokoleniowym, w której mentor chce i potrafi wspierać proces aktualizacji potencjału rozwojowego ucznia, a uczeń potrzebuje wsparcia mentora i jest na nie otwarty. Trwanie takiej relacji oznacza wzajemne dopasowanie możliwości osobowych mentora i potrzeb ucznia. Korzyści rozwojowe płynące z kontaktów mentor – uczeń są obustronne. Istotna w okresie średniej dorosłości potrzeba bycia potrzebnym i okazywania troski wobec osób młodszych⁵⁹ generuje aktywność wynikającą z chęci przekazywania nie tylko wiedzy, ale także osobistych doświadczeń. Natomiast osoby u progu dorosłości, które doświadczają dylematów związanych z wyborami życiowymi, dzięki kontaktowi z mentorem otrzymują oczekiwane wsparcie. Szczególnie współcześnie, w dobie odraczania dorosłości i charakterystycznego dla tego zjawiska eksperymentowania z tożsamością, braku stabilności, poczucia wielu możliwości i „bycia pomiędzy”⁶⁰, postać mentora zyskuje na znaczeniu. Dla podkreślenia rozwojowego wymiaru omawianej relacji można ją określić jako mentoring rozwojowy, co wiąże się z komplementarnością potrzeb mentora i ucznia.

Interakcje mistrz – uczeń nie są niezbędne dla prawidłowego rozwoju obu stron, ale mogą go dopełniać. Takie „splatanie ścieżek rozwoju”⁶¹ mentora i ucznia stanowi okazję do poszerzenia i pogłębienia ich osobistych doświadczeń. Biorąc pod uwagę potencjalne konsekwencje zaangażowania dorosłych w kontakty o charakterze mentoringu, należy zauważyć potrzebę popularyzowania „kultury mentoringu”⁶², co może zwiększyć wartość wielopokoleniowych aspektów kształcenia specjalistów. Edukacja taka uwzględni zalety interakcji przedstawicieli różnych pokoleń. Można postulować, aby mentoring stanowił niezbędną podstawę ciągłego kształcenia profesjonalistów i kadry zarządzającej.

⁵⁷ W.B. Johnson, N. Nelson, dz.cyt., s. 189–210; W.B. Johnson, dz.cyt., s. 88–96; F.A. Dohm, W. Cummings, *Research mentoring and men in clinical psychology*, „Psychology of Men and Masculinity” 2003, Vol. 4, No. 2, s. 149–153, <http://dx.doi.org/10.1037/1524-9220.4.2.149>; F.A. Dohm, W. Cummings, *Research mentoring and women in clinical psychology*, „Psychology of Women Quarterly” 2002, Vol. 26, No. 2, s. 163–167, <http://dx.doi.org/10.1111/1471-6402.00055>.

⁵⁸ E.F. Hayes, M.J. Gagan, dz.cyt., s. 442–445; K.E. Kram, dz.cyt., s. 40–43.

⁵⁹ E.H. Erikson, *The Life Cycle Completed*, W. W. Norton & Company, New York–London 1982, s. 67; E.H. Erikson, *Tożsamość a cykl życia*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2004, s. 92; P.K. Oleś, *Psychologia człowieka dorosłego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 42.

⁶⁰ J. Arnett, *Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through twenties*, „American Psychologist” 2000, Vol. 55, No. 5, s. 469–480, <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.5.469>.

⁶¹ A.I. Brzezińska, *Szanse i zagrożenia rozwoju*, „Remedium” 2000, nr 9, s. 4.

⁶² A.N. Ponce, M.K. Williams, G.J. Allen, dz.cyt., s. 1160.

Bibliografia

- Adler R., Rosenfeld L., Proctor R., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007.
- Allen T.D., Poteet M.L., Russell J.E., Dobbins G.H., *A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others*, „Journal of Vocational Behavior” 1997, Vol. 50, No. 1, s. 1–22, <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1995.1525>.
- Arnett J., *Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through twenties*, „American Psychologist” 2000, Vol. 55, No. 5, s. 469–480, <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.5.469>.
- Atkinson M., Chois R.T., *Wewnętrzna dynamika coachingu*, New Dawn, Warszawa 2010.
- Bakiera L., *Developmental complementarity of generations in family*, [w:] E. Rydz, D. Musiał (red.), *The Psychology of Human Development – Selected Issues*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2010, s. 27–47.
- Bakiera L., Harwas-Napierała B., *Wzory osobowe w rozwoju człowieka*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2016.
- Bateson G., *Steps to an ecology of mind. Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*, Jason Aronson Inc., Northvale, New Jersey, London 1972.
- Bąkiewicz M., *Mentoring, coaching i tutoring jako nowe metody wsparcia studenta w procesie kształcenia – zarys problematyki*, [w:] J. Bałachowicz, A. Rowicka (red.), *Nowoczesny wychowawca – tutor, mentor, coach*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Janusza Korczaka, Warszawa 2013, s. 37–43.
- Bennetts Ch., *Mentoring youth: Trend and tradition*, „British Journal of Guidance and Counselling” 2003, Vol. 31, No. 1, s. 63–76, <http://dx.doi.org/10.1080/0306988031000086170>.
- Bin Tareef A., *The relationship between mentoring and career development of higher education faculty members*, „College Student Journal” 2013, Vol. 47, No. 4, s. 703–711.
- Bogat G.A., Redner R.L., *How mentoring affects the professional development of women in psychology*, „Professional Psychology” 1985, Vol. 16, No. 6, s. 851–859.
- Bozionelos N., *Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received*, „Journal of Vocational Behavior” 2004, Vol. 64, No. 1, s. 24–46, [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00033-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00033-2).
- Brzezińska A.I., *Szanse i zagrożenia rozwoju*, „Remedium” 2000, nr 9, s. 4–5.
- Buell C., *Models of mentoring in communication*, „Communication Education” 2004, Vol. 53, No. 1, s. 56–73, <http://dx.doi.org/10.1080/0363452032000135779>.
- Campbell J., *Bohater o tysiącu twarzy*, Nomos, Kraków 2013.
- Coutu D., Kauffman C., Charan R., Peterson D.B., Maccoby M., Scoular P.A., Grant A.M., *What can coaches do for you?* „Harvard Business Review” 2009, Vol. 87, No. 1, s. 91–97.
- Czarkowska L.D., *Filary coachingu i sześć dróg rozwoju organizacji*, [w:] L.D. Czarkowska (red.), *Coaching. Katalizator rozwoju organizacji*, New Dawn, Warszawa 2011, s. 45–62.
- Dohm F.A., Cummings W., *Research mentoring and men in clinical psychology*, „Psychology of Men and Masculinity” 2003, Vol. 4, No. 2, s. 149–153, <http://dx.doi.org/10.1037/1524-9220.4.2.149>.
- Dohm F.A., Cummings W., *Research mentoring and women in clinical psychology*, „Psychology of Women Quarterly” 2002, Vol. 26, No. 2, s. 163–167, <http://dx.doi.org/10.1111/1471-6402.00055>.
- Erikson E.H., *The Life Cycle Completed*, W.W. Norton & Company, New York–London 1982.
- Erikson E.H., *Tożsamość a cykl życia*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2004.
- Frydrychowicz S., *Sposoby i wymiary komunikowania interpersonalnego a rozwój człowieka*, „Psychologia Rozwojowa” 2005, t. 10, nr 3, s. 93–100.
- Gębska M., *Tutoring, mentoring, coaching. Komplementarność zindywidualizowanych form edukacji*, [w:] J. Bałachowicz, A. Rowicka (red.), *Nowoczesny wychowawca – tutor, mentor, coach*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Janusza Korczaka, Warszawa 2013, s. 24–36.
- Grimal P., *Słownik mitologii greckiej i rzymskiej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2008.
- Guptan S.U., *Mentoring: A practitioner's guide to touching lives*, Response Books, New Delhi 2006.
- Hayes E.F., Gagan M.J., *Approaches to mentoring: How to mentor and be mentored*, „Journal of the American Academy of Nurse Practitioners” 2005, Vol. 17, No. 11, s. 442–445, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-7599.2005.00068.x>.
- Ives Y., *What is 'coaching'? An exploration of conflicting paradigms*, „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring” 2008, Vol. 6, No. 2, s. 100–113.
- Johnson W.B., *The intentional mentor: Strategies and guidelines for the practice of mentoring*, „Professional Psychology: Research and Practice” 2002, Vol. 33, No. 1, s. 88–96, <http://dx.doi.org/10.1037/0735-7028.33.1.88>.
- Johnson W.B., Nelson N., *Mentor – protégé relationships in graduate training: Some ethical concerns*, „Ethics and Behavior” 1999, Vol. 9, No. 3, s. 189–210, http://dx.doi.org/10.1207/s15327019eb0903_1.
- Kram K.E., *Improving the mentoring process*, „Training and Development Journal” 1985, Vol. 39, No. 4, s. 40–43.
- Levinson D.J., *A conception of adult development*, „American Psychologist” 1986, Vol. 41, No. 1, s. 3–13, <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.41.1.3>.
- Levinson D.J., *The seasons of a man's life*, Knopf, New York 1978.
- Lewis H.E., Maltby L.E., *Mentoring: The view from both sides*, „Journal of Psychology and Christianity” 2013, Vol. 32, No. 1, s. 70–74.
- Oberhuemer P., *Seeking new cultures of cooperation: A cross-national analysis of workplace-based learning and mentoring practices in early years professional education/training*, „Early Years: An International Journal of Research and Development” 2015, Vol. 35, No. 2, s. 115–123, <http://dx.doi.org/10.1080/09575146.2015.1028218>.
- Olbrycht K., *O roli przykładu, wzoru, autorytetu i mistrza w wychowaniu osobowym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2014.
- Oleś P.K., *Psychologia człowieka dorosłego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Passmore J., Fillery-Travis A., *A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come*, „Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice” 2011, Vol. 4, No. 2, s. 70–88.
- Pelczyński Z., *Tutoring wart zachodu. Z doświadczeń tutora oksfordzkiego*, [w:] B. Kaczarowska (red.), *Tutoring. W poszukiwaniu metody kształcenia liderów*, Stowarzyszenie Szkoła Liderów, Warszawa 2007, s. 31–35.
- Philip K., Hendry L.B., *Making sense of mentoring or mentoring making sense? Reflections on the mentoring process*

Mentoring rozwojowy jako przykład komplementarności...

by adult mentors with young people, „Journal of Community and Applied Psychology” 2000, Vol. 10, No. 3, s. 211–223, [http://dx.doi.org/10.1002/1099-1298\(200005/06\)10:3%3C211::AID-CASP569%3E3.0.CO;2-S](http://dx.doi.org/10.1002/1099-1298(200005/06)10:3%3C211::AID-CASP569%3E3.0.CO;2-S).

Ponce A.N., Williams M.K., Allen G.J., *Toward promoting generative cultures of intentional mentoring within academic settings*, „Journal of Clinical Psychology” 2005, Vol. 61, No. 9, s. 1159–1163, <http://dx.doi.org/10.1002/jclp.20157>.

Russell J.E.A., Adams D.M., *The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issues on mentoring and organizations*, „Journal of Vocational Behavior” 1997, Vol. 51, No. 1, s. 1–14, <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1997.1602>.

Stankiewicz J., Bortnowska H., *Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia*

w przedsiębiorstwie, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 310, s. 233–244.

Straś-Romanowska M., *Wspomaganie ludzkiego rozwoju w świetle założeń dotyczących jego ukierunkowania*, [w:] B. Kaja (red.). *Wspomaganie rozwoju. Psychostymulacja i psychokorekcja*. Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz, 2003, s. 40–54.

Szelągowska A., Makowska M., *Nowe trendy w kształceniu liderów*, [w:] B. Kaczarowska (red.), *Tutoring. W poszukiwaniu metody kształcenia liderów*, Stowarzyszenie Szkoła Liderów, Warszawa 2007, s. 24–30.

Walesa Cz., *Szanse i zagrożenia człowieka XXI wieku (zarys problematyki psychologicznej)*, „Horyzonty Psychologii” 2011, t. 1, nr 1, s. 23–36.

Wujec B., *Geneza i definicje coachingu*, „Coaching Review” 2012, t. 1, nr 4, s. 4–28.

Developmental mentoring from the perspective of intergenerational complementarity

The article is an attempt to analyse informal mentoring and its double-subjective effects with regard to psychosocial development of both the mentor and the mentee. Mentoring is described here compared with other commonly used concepts of interpersonal interactions such as tutoring and coaching. The author defines mentoring as a specific interpersonal relationship, asymmetric by nature, usually dyadic, where the mentor inspires the mentee to achieve maturity in self-discovery and making life decisions. Being a mentor is one of the most important roles of middle adulthood considering the developmental needs. For young adults, in turn, the relationship with a mentor may support them in fulfilling their developmental tasks. These observations lead to the conclusion that intergenerational complementarity constitutes one of the main features of developmental mentoring.

Autorka jest doktorem habilitowanym nauk społecznych w zakresie psychologii, adiunktem w Instytucie Psychologii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Swoją aktywność naukową skupia wokół problematyki rozwoju psychicznego w okresie dorastania i dorosłości, ze szczególnym uwzględnieniem relacji rodzinnych wpływających na funkcjonowanie jednostki oraz zagadnień komplementarności międzygeneracyjnej. Autorka książek pt. *Zaangażowane rodzicielstwo a autokreacyjny aspekt rozwoju dorosłych, Czy dorastanie musi być trudne?* oraz współautorka *Leksykonu psychologii rozwoju człowieka* i monografii *Wzory osobowe w rozwoju dorosłych*.

POLECAMY



Międzynarodowa
Konferencja E-Learning
Fusion
16 marca 2017 r.,
Warszawa



Firma e-learningowa iPRO zaprasza do udziału w II edycji *Międzynarodowej Konferencji E-Learning Fusion*. Organizatorom wydarzenia zależy, aby pokazać, że nowoczesny i skuteczny e-learning to fuźja wielu narzędzi, metod i stylów działania wspierających uczenie się w organizacjach przy wykorzystaniu technologii. Konferencja będzie mieszanką prelekcji, warsztatów, prezentacji i testowania rozwiązań, dyskusji z ekspertami oraz spotkań w kularach.

Uczestnicy zostaną wprowadzeni w świat micro learningu i narzędzi kontekstowego uczenia się. Dostawcy i praktycy wyjaśnią między innymi, jak dzielić się i tworzyć małe porcje informacji. Opowiedzą też o tajnikach skutecznego social learningu. Zwolennicy kompleksowego podejścia do rozwoju w firmie zdobędą również wiedzę o najnowszych i najpopularniejszych funkcjonalnościach współczesnych systemów LMS.

Konferencja jest adresowana do właścicieli i prezesów firm, menedżerów i specjalistów z zakresu HR, e-learningu, szkoleń i rozwoju, kierowników i koordynatorów procesów e-learningu, a także wszystkich pasjonatów uczenia się online.

Więcej informacji można znaleźć na stronie: <http://elearning-fusion.pl>



Ankieta a eksperyment w kontekście WTA i WTP – rola bodźca urealnającego w procesie wyceny danych osobowych

Wojciech Bizon

W artykule przedstawiono różnice w pomiarach związanych z oceną stopnia zainteresowania ochroną prywatności. Wykorzystując podejście oparte na WTA (*willingness to accept*) i WTP (*willingness to pay*), wykazano, że w zależności od sposobu prowadzenia badania (badanie ankietowe lub quasi-eksperyment), uczestnicy przejawiają różny poziom zainteresowania ochroną prywatności. Oznacza to w szczególności, że wprowadzenie do badań wymiernego (finansowego) bodźca urealnającego wpłynęło na zmniejszenie zainteresowania badanych tym, by prywatność chronić.

Badania deklaratywne a eksperyment

Badania społeczne bazują w dużej mierze na przypuszczeniach odnoszących się do ludzkich zachowań. Przypuszczenia te mogą być związane z określonym typem reakcji, jak również wskazywać na konkretną wartość lub ilość (parametr). Pierwszy typ obecny jest na przykład przy próbie zbadania skłonności do natychmiastowej akceptacji proponowanego instrumentu finansowego¹ – wówczas uzyskuje się informacje

o strukturze odpowiedzi (np. tak/nie/nie wiem). Drugi związany jest z próbą wyceny dóbr o wysoce zindywidualizowanej wartości, rozumianej w ten sposób, że rynkowe określenie tego, ile coś jest warte, jest albo niemożliwe, albo w dużym stopniu utrudnione. Badając skłonność ludzi do zapłaty (*willingness to pay*, WTP) i próbując określić konkretną kwotę, można wycenić na przykład dobra publiczne². Osiągnięciu tak nakreślonych celów towarzyszy najczęściej wykorzystanie metody *contingent valuation* (CV) – opartej na ankietach sondażu dotyczącego preferencji (badania deklaratywne).

Badania deklaratywne najczęściej oznaczają badanie za pomocą zestawu pytań. Deklaracja nie oznacza jednak, że odpowiedź po pierwsze jest zgodna z prawdą, po drugie będzie tożsama z postępowaniem w rzeczywistości, w jakiej respondent się znajdzie. Kwestia prawdziwości udzielanych odpowiedzi jest szeroko dyskutowana w kontekście badań dotyczących preferencji (politycznych, seksualnych itp.³), bogata jest literatura traktująca o tym zjawisku⁴. Kwestia

¹ P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, W. Bizon (eds.), *Behavioral Finance of Entrepreneurship. How Can Framing Influence Financial Decisions of Entrepreneurs?*, University of Gdansk, Gdansk 2011.

² R.C. Mitchell, R.T. Carson, *Using Surveys to Value Public Goods: The Contingent Valuation Method*, Resource for the Future, Washington DC 1989.

³ *Small Data: Do people lie in surveys?*, BBC News Magazine, 2014, <http://www.bbc.com/news/blogs-magazine-monitor-29206289>, [01.07.2016].

⁴ Por. W.M. Hanemann, *Valuing the environment through contingent valuation*, „Journal of Economic Perspective” 1994, Vol. 8, No. 4, s. 19–43; J.A. Hausman (ed.), *Contingent Valuation: A Critical Assessment*, North Holland, Amsterdam 1993; D.J. Bjornstad, J.R. Kahn (eds.), *The Contingent Valuation of Environmental Resources*, Edward Elgar, 1996; M. Paradiso, A. Trisorio, *The effect of knowledge on the disparity between hypothetical and real willingness to pay*, „Applied Economics” 2001, Vol. 33, No. 11, s. 1359–1364, <http://dx.doi.org/10.1080/00036840152478039>; D.L. Coursey, J.L. Hovis, W.D. Schulze, *The disparity between willingness to accept and willingness to pay measures of value*, „Quarterly Journal of Economics” 1987, Vol. 102, No. 3, s. 679–690, <http://dx.doi.org/10.2307/1884223>; D.S. Brookshire, D.L. Coursey, *Measuring the value of a public good: an empirical comparison of elicitation procedures*, „American Economic Review” 1987, Vol. 77, No. 4, s. 554–566; G.H. McClelland, W.D. Schulze, D.L. Coursey, *Insurance for low-probability hazards: a bimodal response to unlikely events*, „Journal of Risk and Uncertainty” 1993, Vol. 7, No. 1, s. 95–116; H. Neill, R. Cummings, P. Ganderton, G. Harrison, T. McGuckin, *Hypothetical surveys and real economic commitments*, „Land Economics” 1994, Vol. 70, No. 2, s. 145–154, <http://dx.doi.org/10.2307/3146318>; R. Cummings, G. Harrison, E. Ruström, *Homegrown values and hypothetical surveys: is the dichotomous choice approach incentive compatible?*, „American Economic Review” 1995, Vol. 85, No. 1, s. 260–266; J. Loomis, T. Brown, B. Lucero, G. Peterson, *Improving validity experiments of contingent valuation methods: results of efforts to reduce the disparity of hypothetical and actual willingness to pay*, „Land Economics” 1996, Vol. 72, No. 4, s. 450–461; J. Loomis, T. Brown, B. Lucero, G. Peterson, *Evaluating the validity of the dichotomous choice question format in contingent valuation*, „Environmental and Resource Economics” 1997, Vol. 10, No. 2, s. 109–123, <http://dx.doi.org/10.1023/A:1026403916622>; M. Johannesson, B. Liljas, P. Johannesson, *An experimental comparison of dichotomous choice contingent valuation questions and real purchase decisions*, „Applied Economics” 1998, Vol. 30, No. 5, s. 643–647, <http://dx.doi.org/10.1080/000368498325633>; K. Seip, J. Strand, *Willingness to Pay for Environmental Goods in Norway: A Contingent Valuation Study with Real Payment*, „Environmental and Resource Economics” 1992, Vol. 2, No. 1, s. 91–106, <http://dx.doi.org/10.1007/BF00324691>.

druga, czyli ryzyko powstania rozbieżności między deklaracją (która była zgodna z prawdą i przekonania-
mi w momencie wypełniania ankiety) a rzeczywistym
postępowaniem w przyszłości, kiedy opisana sytuacja
się ziści, wynika z tego, że takie badanie (oparte na
deklaracjach) jest niereaktywne i zawsze prowadzone
z perspektywy *ex ante*. Jako dowód występowania po-
wyższych zjawisk można podać fakt, że wartości odno-
szące się do deklarowanego WTP są rozbieżne z WTP
rzeczywistym (czyli takim, które nie jest oparte na
deklaracjach, lecz zostało zmierzone przy konkretnym
działaniu bądź decydowaniu o zakupie). Estymowane
wartości różnią się od faktycznych o 50–500 procent⁵.
Oczywiście w naukach społecznych nie jest z reguły
możliwe takie projektowanie badań (przynajmniej na
szeroką skalę), aby wyłącznie dla celów naukowych
wywoływać określone stany lub sytuacje względem
podmiotów i analizować ich reakcje. Możliwe jednak
jest symulowanie pewnych zjawisk, czyli odzwiercied-
lanie ich w bliskiej rzeczywistości formie i włączanie
weń, w odpowiednio mniejszej skali, ludzi, których
zachowania (decyzje) staną się przedmiotem badania.
Takie ujęcie stanowi punkt wyjścia tego, co określa
się w nauce eksperymentem.

Wykorzystanie eksperymentów w naukach spo-
łecznych ma na celu zbadanie ludzkich zachowań
w środowisku bardzo zbliżonym do rzeczywistego.
Dzieje się to poprzez świadome i kontrolowane
manipulowanie określoną zmienną (dobór bodźca)
i dokonywanie porównań grupy badanej z grupą
kontrolną. Badania eksperymentalne, szczególnie te
oparte na eksperymentach właściwych⁶, to efektywne
narzędzie rozwiązywania problemów i udzielania
odpowiedzi na postawione pytania, aczkolwiek
niepozbawione wad i słabych punktów (m.in. trudna
do uzyskania pełna kontrola, problemy z losowością
prób). W obliczu tego alternatywą stają się badania
quasi-eksperymentalne, które są często wykorzysta-
wane w celu oszacowania skuteczności oddziaływań
złożonych z wielu składników⁷. W kontekście analizy
rozbieżności pomiędzy badaniem opartym na dekla-
racjach a badaniem eksperymentalnym, najprostszym
sposobem jest wykorzystanie badania ankietowego
oraz quasi-eksperymentu w warunkach laborato-
ryjnych (czyli w warunkach wyizolowanej grupy).
Można to uzyskać poprzez wprowadzenie jednego

realnego bodźca, który oddziałując na decyzje bada-
nych, miałby się przyczyniać do powstawania różnic
w strukturze odpowiedzi w zależności od tego, czy
badanie oparte jest na eksperymencie (z realnym
bodźcem), czy wyłącznie na deklaracjach (z bodźcem
wymyślnym).

Można wyróżnić wiele dziedzin wiedzy, szcze-
gólnie tych o znaczeniu praktycznym, w których
przeprowadzenie prostego eksperymentu nie byłoby
dużo bardziej kosztowne niż proste badanie oparte na
deklaracjach. Jednym z nich jest problematyka wyceny
danych osobowych, które ludzie zwykli zastrzegać
lub powierzać (udostępniać) w procesach rynkowych.
Jak wspomniano, istnieją rozbieżności w wycenie
tego typu dóbr w zależności od tego, czy chce się je
nabyć, czy sprzedać, jednakże z punktu widzenia pro-
wadzonych w niniejszym artykule rozważań istotne
będzie, czy te wyceny są inne (lub precyzyjniej: czy
inna jest skłonność do sprzedaży/kupna) w zależności
od tego, czy się daną transakcję rozpatruje w świecie
wymyślnym (deklaracje), czy zbliżonym do
rzeczywistego (poprzez wprowadzenie bodźca ure-
alnającego).

WTA i WTP w procesie wyceny prywatności

W literaturze podnosi się zarówno kwestię korzy-
ści, jakie uzyskują konsumenci w związku z większą
dostępnością ich danych prywatnych (np. lepsze do-
pasowanie otrzymywanych ofert, obniżenie wydatków
przedsiębiorstw na marketing i tym samym niższe
ceny, obniżenie kosztów ponoszonych przez konsu-
mentów w celu uzyskania użytecznych informacji)⁸, jak
i problem niedogodności związanych z (postrzeganym
jako uprzywilejowanie) prezentowaniem ofert handlowych,
a także poczuciem zmniejszenia własnego bezpie-
czeństwa (np. możliwości „podszyca się pod kogoś”,
włamania do dostępnego przez internet banku)⁹.

Zainteresowanie ekonomistów kwestią prywatno-
ści w kontekście obrotu informacjami dotyczącymi
danych identyfikujących poszczególne osoby (po-
tencjalnych klientów) jest zrozumiałe. Obrót danymi
to transakcja kupna-sprzedaży, dająca się opisać
w oparciu o teorię rynku. Z drugiej strony dane oso-
bowe (jak każdy rodzaj informacji) są nieskończenie
łatwo i bezkosztowo multiplikowalne, co powoduje,

⁵ D.C. MacMillan, *Actual and hypothetical willingness to pay for environmental outputs: why are they different?*, A report to SEERAD, University of Aberdeen, 2004.

⁶ Szerzej na ten temat: J.J. Shaughnessy, E.B. Zechmeister, J.S. Zechmeister, *Metody badawcze w psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 388 i nast.

⁷ Tamże, s. 400.

⁸ Por. H.R. Varian, *Economic Aspects of Personal Privacy*, Technical report, University of California, Berkeley 1996; G. Calzolari, A. Pavan, *On the optimality of privacy in sequential contracting*, „Journal of Economic Theory” 2006, Vol. 130, No. 1, s. 168–204, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jet.2005.04.007>; T.M. Lenard, P.H. Rubin, *In defense of data: Information and the costs of privacy*, Technology Policy Institute, 2009.

⁹ Por. S. Spiekermann, A. Acquisti, R. Böhme, K.L. Hui, *The challenges of personal data markets and privacy*, „Electronic Markets” 2015, Vol. 25, No. 2, s. 161–167, <http://10.1007/s12525-015-0191-0>; O. Shy, R. Stenbacka, *Customer Privacy and Competition*, „Journal of Economics & Management Strategy” 2015, Vol. 25, No. 3, s. 539–562, <http://dx.doi.org/10.1111/jems.12157>; R. Calo, *Privacy and Markets: A Love Story*, „Notre Dame Law Review” 2015, Vol. 91, No. 2, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2640607>.

że leżą w sferze zainteresowań współczesnych nurtów ekonomii skupionych wokół ekonomii informacji i gospodarki opartej na wiedzy. Można więc przyjąć, że zarówno ujawnianie danych osobowych, jak i procesy ukierunkowane na ich ochronę generują konsekwencje o wymiernych skutkach ekonomicznych.

W tak nakreślonym kontekście uwidacznia się problem wyceny prywatności. Teorie ekonomiczne głównego nurtu zakładają, że konsument dokonuje wyborów w sposób racjonalny i tak też przypisuje użyteczność poszczególnym dobrom. Tym samym nie powinno mieć znaczenia w procesie wyceny, czy konsument już jest posiadaczem danego dobra, czy dopiero chce to dobro nabyć. Jednakże badania empiryczne ujawniają odstępstwa w tym zakresie i wskazują na występowanie dysproporcji pomiędzy graniczną ceną sprzedaży, a graniczną ceną zakupu danego dobra.

Graniczną cenę sprzedaży w literaturze określa się jako WTA (*willingness to accept*). Wskaźnik ten bazuje na określeniu przez klientów, jaką kwotę są oni w stanie przyjąć za utratę (odstąpienie, sprzedaż) określonego dobra. Graniczna cena zakupu to WTP (*willingness to pay*). Odzwierciedla ona kwotę, którą konsumenci są w stanie zapłacić za uzyskanie (nabycie) określonego dobra.

Wspomniane różnice w wartościach WTA i WTP są tłumaczone często tym, że badani, oceniając własną skłonność do sprzedaży/zakupu, kierują się myśleniem heurystycznym („na skróty”) oraz faktem, że uwidacznia się efekt dochodowy. Próbę wyjaśnienia zjawiska dysparytetu WTA i WTP na gruncie ekonomii behawioralnej stanowi zaproponowany przez R. Thalera¹⁰ „efekt posiadania” (*endowment effect*). Jego istotą jest to, że konsumenci, *ceteris paribus*, preferują (wyżej wyceniają) rzeczy, które faktycznie posiadają (WTA), niż te, które potencjalnie mogliby nabyć (WTP).

Z punktu widzenia próby ekonomicznej wyceny wartości prywatności (rozumianej jako dążenie do ochrony danych osobowych) można rozważyć dwie odmienne sytuacje, które będą miały ten sam skutek:

1. skłonność do odrzucenia propozycji związanej ze sprzedażą podmiotom trzecim określonych danych osobowych,
2. skłonność do wycofania z obiegu powierzonych komuś uprzednio danych osobowych.

Sytuacja pierwsza to wariant, w którym konsumenci nie zgadzają się na sprzedaż za określoną kwotę danych osobowych (odrzucają propozycję kupienia od nich danych), zachowując prywatność. Jest ona związana z zagadnieniem z obszaru WTA (sprzedaje

swoją prywatność lub nie – za co otrzymują zapłatę). Sytuacja druga to przypadek, w którym konsumenci aktywnie są skłonni odkupić za określoną kwotę swoje dane, aby przywrócić sobie prywatność. Jest to problematyka bliska WTP (odkupują swoją prywatność lub nie odkupują – za co płacę). W analizowanym przypadku opcje (1) i (2) z punktu widzenia skutku są równoważne – dane osobowe (prywatność) nie zostaną ujawnione.

Cel i hipoteza badawcza

W niniejszym badaniu (semestr letni 2014/2015) udział wzięły 284 osoby (studenci różnych kierunków ekonomicznych Uniwersytetu Gdańskiego). Spośród nich 112 osób losowo przypisano do grupy bazującej na deklaracjach. Z kolei bodziec urealnijający wykorzystano w badaniu pozostałych 172 osób. Należy podkreślić, że w zastosowanym podejściu nie są istotne rozbieżności pomiędzy WTA i WTP jako metodami wyceny prywatności. Przedmiotem dociekań jest wpływ bodźca urealnijającego na zmiany w zakresie WTA i WTP. W tym świetle można sformułować interesujące pytanie badawcze: czy badania WTA i WTP oparte na deklaracjach i bazujące na quasi-eksperymentach dają podobne wyniki?

Jak można oczekiwać, zagadnienie ochrony danych osobowych (ochrony prywatności) jest związane z określonymi kwotami pieniężnymi, które oferują ludziom w rzeczywistych warunkach rynkowych podmioty zajmujące się zawodowo pozyskiwaniem danych. Toteż punktem wyjścia do analiz było założenie, że istnieje będzie pewien odsetek osób (odsetek WTA), które za określoną rozsądną kwotę¹¹ są skłonne sprzedać określone dane osobowe. Jednocześnie będzie istnieć określony odsetek osób (odsetek WTP), które za tę kwotę byłyby skłonne odkupić powierzone wcześniej komuś dane osobowe. W praktyce istotne jest porównanie odsetka osób, które przy określonej (tej samej) kwocie będą skłonne odmówić sprzedaży swoich danych, czyli nie zdecydują się na ich sprzedaż (1 minus WTA) z odsetkiem osób, które zadeklarują odkupienie takich danych (WTP). Jak zaznaczono wcześniej, w obu przypadkach skutkiem jest zwiększenie (w wyniku odkupienia danych) lub niezmnieszenie (wskutek niesprzedawania danych) prywatności, czyli nieujawnianie danych.

Przyjmując opisane wyżej uwarunkowania odnoszące się do problematyki skłonności do sprzedaży danych osobowych, można oczekiwać, że im wyższa będzie oferowana kwota, tym odsetek zainteresowanych ochroną danych poprzez odmowę ich sprzedaży

¹⁰ R. Thaler, *Toward A Positive Theory Of Consumer Choice*, „Journal of Economic Behavior & Organization” 1980, Vol. 1, No. 1, s. 39–60, [http://dx.doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90051-7](http://dx.doi.org/10.1016/0167-2681(80)90051-7).

¹¹ Z obserwacji polskiego rynku wynika, że wartości, które dominują jako cena sprzedaży danych osobowych (według raportu Bloomberg Businessweek), w zależności od rodzaju danych wyceniane są (dla jednej osoby) na kwoty wynoszące od kilkudziesięciu groszy do ponad 100 zł za rekord. Więcej: *Handel danymi osobowymi. Ile kosztuje Twoje nazwisko*, 2013, <http://finanse.wp.pl/kat,1037883,title,Handel-danymi-osobowymi-ile-kosztuje-twoje-nazwisko,wid,15895792,wiadomosc.html?ticaid=1170c9>, [01.07.2016].

(odsetek 1 minus WTA) będzie niższy. Jednocześnie wyższa kwota spowoduje zmniejszenie odsetka osób, które byłyby skłonne zapłacić za odkupienie (zastrzeżenie) wcześniej powierzonych komuś danych. I analogicznie, przy niskich kwotach można oczekiwać wysokich odsetków osób deklarujących odmowę sprzedaży danych, jak również chęci ich odkupienia. Interesujące jest to, że praktycznie niezależnie od przyjętej kwoty i rodzaju danych osobowych, dla poszczególnych opcji (czyli kombinacji kwoty i rodzaju danych) odsetek 1 minus WTA jest wyższy, aniżeli odsetek WTP¹².

Niniejsze badanie ma na celu wykazanie, że deklarowany stopień ochrony prywatności jest inny niż rzeczywisty. Oczekujemy, że ludzie są skłonni zadeklarować, że odrzucą propozycję sprzedaży określonych danych osobowych przy danej kwocie (lub skorzystają z opcji odkupienia danych), podczas gdy w rzeczywistej sytuacji rynkowej przy tej kwocie zachowują się odmiennie (nie zechcą chronić prywatności).

Mając na uwadze opisane tło, można sformułować następującą hipotezę:

H1: W sytuacji zbliżonej do rzeczywistej (użytkowanej wskutek wprowadzenia bodźca urealnającego w quasi-eksperymentcie) odsetek osób zainteresowanych zarówno odmową sprzedaży danych (1-WTA), jak i odkupieniem danych (WTP), jest niższy niż wynikałoby to z badań opartych na deklaracjach.

Powyzszą hipotezę można przedstawić następująco: gdy mówimy o realnych pieniądzech, respondenci chcą je uzyskać (lub nie chcą ich wydać) nawet kosztem utraty części danych osobowych częściej, niż wynikałoby to z badań ankietowych. Jest to równoważne tezie, że w badaniach deklaracyjnych zainteresowane przejawiane ochroną danych osobowych jest zawyżone w porównaniu z rzeczywistością. Zaobserwowana tendencja nie jest uzależniona od proponowanej kwoty.

Przebieg badania

W quasi-eksperymentcie oraz deklaracjach analizowano trzy sytuacje, w których respondenci mieli zdecydować o tym, czy za określoną kwotę będą chronić dane osobowe¹³. Badano decyzje respondentów dla trzech wartości: 20 zł, 40 zł oraz 60 zł. Jak wskazano wcześniej, przez ochronę danych uważa się dwie równoznaczne z punktu widzenia efektu sytuacje. Są to: skłonność do odkupienia danych oraz skłonność do niesprzedawania danych, które opisano w dwóch wariantach (sytuacjach decyzyjnych): A i B. Kolejno dla każdej z kwot badano skłonność do odmowy sprzedaży danych osobowych osób bliskich, odpowiednio poprzez badanie ankietowe i quasi-eksperyment.

Zdecydowano się wprowadzić jako przedmiot analizy dane osobowe osób trzecich głównie z uwagi na to, że w realiach zakupów internetowych, w których osadzono badanie, zwyczajowo podaje się dane osobowe umożliwiające kontakt z klientem (zamawiającym) oraz adres dostawy, stąd problematyka ochrony danych osobowych nie może być właściwie badana. Jednocześnie nie ma zwyczaju podawania tego typu informacji odnoszących się do osób postronnych (ale związanych emocjonalnie/zawodowo z klientem), albowiem nie są one w żaden sposób niezbędne z punktu widzenia powodzenia transakcji handlowej i w związku z tym mogą posłużyć w tym badaniu jako skuteczne narzędzie oceny poziomu WTA i WTP.

Sytuacja A

Sklep internetowy, w którym regularnie wydajesz około 200 zł miesięcznie na zakupy gier komputerowych oraz biletów na koncerty, proponuje Ci uzyskanie promocyjnego rabatu przy kolejnym zakupie w zamian za podanie numerów telefonu oraz adresów mailowych do trójki Twoich bliskich lub znajomych (rodzina, bliscy przyjaciele), którzy mogliby być zainteresowani ofertą sklepu. Jak się zachowasz?

1. Nie podam tych informacji.
2. Podam te informacje w zamian za rabat (określony konkretną kwotą dla poszczególnych badań: 20/40/60 zł).

Sytuacja A jest przykładem, w którym respondentom proponuje się sprzedaż prywatności ich bliskich za określoną kwotę. Mogą się oni zgodzić (wówczas sprzedają dobro, którym są dane osobowe innych osób, za daną kwotę) lub odrzucić propozycję sprzedaży i nie zawrzeć na tych warunkach transakcji. Możemy zapytać więc, czy są w stanie zaakceptować podaną cenę i sprzedać prywatność, czy też odmówią sprzedaży. W sytuacji A przedstawiamy zatem problem przeciwności *willingness to accept* (czyli 1 minus WTA) – w naszym ujęciu interesuje nas bowiem, jaki odsetek respondentów nie zgodzi się sprzedać (przy danej cenie) prywatności. Jednocześnie odsetek tych, którzy (przy tej cenie) będą chcieli dokonać transakcji, to odsetek WTA.

Sytuacja B

Zakładając konto w sklepie internetowym, w którym obecnie regularnie wydajesz około 200 zł miesięcznie na zakupy gier komputerowych, kiedyś podałeś aktywne numery telefonów oraz adresy mailowe do trójki Twoich bliskich znajomych. Dzięki temu uzyskałeś prawo do każdorazowego rabatu za wydane 200 złotych. Sklep internetowy zwrócił się do Ciebie z prośbą o wyrażenie zgody na wykorzystanie danych Twoich bliskich znajomych do celów

¹² W. Bizon, A. Poszwiecki, *The willingness to trade privacy in the context of WTA and WTP*, „International Journal of Trade, Economics and Finance” 2016, Vol. 7, No. 4, s. 121–124, <http://dx.doi.org/10.18178/IJTEF>.

¹³ Badania są częścią projektu kierowanego przez A. Poszwieckiego, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, pt. „Ekonomiczna analiza pojęcia prywatności”, DEC-2012/07/D/HS4/02014.

handlowych i marketingowych realizowanych przez jego spółkę zależną, przy czym jeśli nie wyrazisz na to zgody, utracisz posiadany rabat. Jak się zachowasz?

1. Wyrażam zgodę na dalsze wykorzystanie tych danych.
2. Rezygnuję z dotychczasowego rabatu (określonego daną kwotą dla poszczególnego badania: 20/40/60 zł) w zamian za niewykorzystywanie powierzonych uprzednio danych.

Sytuacja B jest przykładem, w którym respondentom proponuje się zakup prywatności (zastrzeżenie prywatności) ich bliskich za określoną kwotę. Respondent może się zgodzić (wówczas *de facto* odkupuje dobro, którym są dane osobowe bliskich osób trzecich za daną kwotę) lub odrzucić propozycję zakupu (czyli zrezygnować z opcji zastrzeżenia) i nie zawrzeć na tych warunkach transakcji. Pytamy więc, czy badani są w stanie zaakceptować podaną cenę, by odkupić prywatność bliskich, czy też danych nie odkupią.

W każdym z określonych pułapów finansowych kryterium różnicującym był wprowadzony bodziec urealnijający, którego zastosowanie umożliwiło przejście z badania ankietowego (deklaratywnego) w kierunku quasi-eksperymentu. Osoby biorące w nim udział zostały bardzo precyzyjnie poinformowane, że wśród uczestników badania w każdej z grup zostaną rozdane nagrody w kwocie wyjściowej 100 zł, która może ulec zwiększeniu lub zmniejszeniu w zależności od odpowiedzi na poszczególne pytania ankietowe. Miało to ten skutek, że na przykład zaznaczając odpowiedź „rezygnuję z dotychczasowego rabatu”, badany liczył się z obniżeniem lub podwyższeniem swojej wygranej (wyjściowe 100 zł) o kwotę związaną z rabatem, z którego zrezygnował, czyli np. dla kwoty 60 zł w sytuacji A respondenci wybierający opcję 1 mogli wygrać 100 zł, natomiast opcję 2 już 160 zł, natomiast w sytuacji B, decydując się na opcję 1, można było wygrać 100 zł, zaś na opcję 2 tylko 40 zł (100 minus 60 złotych).

Rezultaty

W tabeli 1 zestawiono uzyskane rezultaty dla trzech badanych kwot, konfrontując wyniki badania deklaratywnego z quasi-eksperymentem (po wprowadzeniu bodźca urealnijającego). W ostatniej kolumnie wskazano względną różnicę w pomiarach prowadzonych z wykorzystaniem obu opisanych metod.

Dane wyraźnie wskazują na różnice w przejawianej skłonności do ochrony danych w zależności od tego, czy analizowano deklaracje, czy zastosowano badanie quasi-eksperymentalne. Niezależnie od kwoty oraz kierunku transakcji (czyli tego, czy wyceniano sprzedaż, czy odkupienie danych), badanie deklaratywne przyniosło wyższy odsetek zainteresowanych nieujawnianiem danych (ochroną prywatności). Wprowadzenie rzeczywistego bodźca finansowego wpłynęło z kolei na zmniejszenie się tego odsetka, w trzech przypadkach był to wynik istotny statystycznie ($p < 0,05$). Nieodnotowanie wyraźnej istotności statystycznej w większej liczbie przypadków (sytuacji decyzyjnych) może wynikać z relatywnie małych liczebności w poszczególnych próbach. Należy pamiętać, że aby móc przekonująco mówić o występowaniu różnic w populacjach generalnych, względna różnica między frakcjami musi być przy mało liczebnych próbach dużo większa aniżeli w przypadku badania opartego na próbach dużych. Jednak mimo tych zastrzeżeń można stwierdzić, że w sytuacji zbliżonej do rzeczywistej (uzyskanej wskutek wprowadzenia bodźca urealnijającego w quasi-eksperymentach) odsetek osób zainteresowanych zarówno odmową sprzedaży danych (1-WTA), jak również odkupieniem danych (WTP) jest niższy, niż wynikałoby to z badań opartych na deklaracjach (ankietach), i uznać stawaną hipotezę za udowodnioną. Jednocześnie jako jedną z rekomendacji do tego typu badań w przyszłości można uznać zwiększenie liczebności poszczególnych prób, nawet kosztem ograniczenia liczby analizowanych sytuacji decyzyjnych w jednej turze badań.

Tabela 1. Odsetek osób decydujących się na ochronę danych osobowych w badaniu deklaratywnym oraz w quasi-eksperymentach

	Bez bodźca (deklaracja)	Z bodźcem (quasi-eksperyment)		Względna różnica
Dla 20 zł				
1-WTA	94,44% (17/18)	48,00% (12/25)	$p=0,0007$	49,18%
WTP	61,11% (11/18)	38,10 (8/21)	$p=0,0759$	37,66%
Dla 40 zł				
1-WTA	55,56% (10/18)	35,71% (10/28)	$p=0,0925$	35,71%
WTP	69,57% (16/23)	36,36% (8/22)	$p=0,0128$	47,73%
Dla 60 zł				
1-WTA	61,11% (11/18)	37,14% (13/35)	$p=0,0484$	39,22%
WTP	35,29% (6/17)	26,83% (11/41)	$p=0,2597$	23,98%

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Prowadzone obserwacje wykazały, że badania oparte na quasi-eksperymentach przynoszą nieco inne rezultaty niż badania ankietowe. Nowatorskim podejściem, które przy tej okazji wykorzystano, jest to, że sprowadzając analizy do pomiarów struktury odpowiedzi (deklaracji respondentów i wyników quasi-eksperymentów), posługiwano się przy formułowaniu wniosków wyłącznie odsetkami osób deklarujących daną opcję. Uniknięto w ten sposób niewygodnych i trudnych metodycznie pomiarów ścisłych wartości WTA i WTP. We wskazanych przykładach, po wprowadzeniu realnych bodźców finansowych, nastąpiło wyraźne zmniejszenie odsetka osób zainteresowanych ochroną danych osobowych (czyli zwiększenie odsetka tych, którzy są zainteresowani odpłatnym ujawnieniem danych). W tym kontekście naturalną przyczyną takiego stanu rzeczy musi być chęć uzyskania wymiernych korzyści finansowych, niedostępnych na poziomie badania deklaracyjnego.

Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że uzyskane wartości w badaniu eksperymentalnym w pewnej mierze korespondują z wynikami badań ankietowych. Otóż można zauważyć, że względna różnica między odsetkiem osób zainteresowanych ochroną danych osobowych uzyskanym w badaniu deklaracyjnym oraz quasi-eksperymentalnym wahała się w przedziale od 24 proc. do 49 proc. (średnio 39 proc., z odchyleniem standardowym 9 procent). Pozwala to ostrożnie przypuszczać, że jeżeli respondenci są przekonani do swoich wyborów, to bardzo często w sytuacji rzeczywistej zachowują się tak, jak deklarowali, i jednocześnie w każdej z grup występuje względnie stały udział tych, którzy postępują niezgodnie z deklaracją. Takie powściągliwe założenie pozwala na to, aby uznać w wielu przypadkach badania deklaracyjne za wystarczającą metodę poznawania decyzji respondentów, szczególnie w sytuacjach, w których przeprowadzenie eksperymentów wymaga znacznych nakładów czasu lub wiąże się bezpośrednio z wyższymi kosztami finansowymi. Należy dodać, że ułomności badań deklaracyjnych w zakresie tego, jak dobrze (trafnie) odzwierciedlają rzeczywiste zjawisko, rekompensowane są przez łatwość doboru dużej próby, co przy wspomnianym założeniu stałego odsetka postępujących w rzeczywistości niezgodnie z deklaracją może ułatwiać porównania międzygrupowe. Należy jednakże pamiętać o tym, aby w takim przypadku porównywać raczej wartości względne (np. odsetek osób skłonnych do czegoś), nie zaś deklarowane wartości absolutne (np. deklarowane kwoty pieniężne).

Należy mieć świadomość, że niniejszym spostrzeżeniem powinny towarzyszyć pewne (ważne) zastrzeżenia. Mianowicie nie udało się w części przypadków wykazać różnic statystycznie istotnych, to znaczy takich, które z małym ryzykiem niepowodzenia mogłyby stanowić punkt wyjścia do analiz sytuacji typowych dla całej populacji. Ponadto, jak przy większości badań ankietowych i eksperymentów, występują wyraźne

ograniczenia w zakresie właściwego doboru próby, jej struktury wewnętrznej i liczebności. Niemniej udało się w pewnej mierze wykazać, dlaczego popularne w naukach społecznych badania deklaracyjne, mimo że nie zawsze są najlepszym, to znaczy najdokładniejszym i najtrafniej odzwierciedlającym rzeczywistość sposobem pomiaru, pozostaną najprawdopodobniej metodą optymalną z punktu widzenia relacji pomiędzy nakładami a efektem.

Bibliografia

- Bizon W., Poszewiecki A., *The willingness to trade privacy in the context of WTA and WTP*, „International Journal of Trade, Economics and Finance” 2016, Vol. 7, No. 4, s. 121–124, <http://dx.doi.org/10.18178/IJTEF>.
- Bjornstad D.J., Kahn J.R. (eds.), *The Contingent Valuation of Environmental Resources*, Edward Elgar, 1996.
- Brookshire D.S., Coursey D.L., *Measuring the value of a public good: an empirical comparison of elicitation procedures*, „American Economic Review” 1987, Vol. 77, No. 4, 554–566.
- Calo R., *Privacy and Markets: A Love Story*, „Notre Dame Law Review” 2015, Vol. 91, No. 2, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2640607>.
- Calzolari G., Pavan A., *On the optimality of privacy in sequential contracting*, „Journal of Economic Theory” 2006, Vol. 130, No. 1, s. 168–204, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jet.2005.04.007>.
- Coursey D.L., Hovis J.L., Schulze W.D., *The disparity between willingness to accept and willingness to pay measures of value*, „Quarterly Journal of Economics” 1987, Vol. 102, No. 3, s. 679–690, <http://dx.doi.org/10.2307/1884223>.
- Cummings R., Harrison G., Ruström E., *Homegrown values and hypothetical surveys: is the dichotomous choice approach incentive compatible?*, „American Economic Review” 1995, Vol. 85, No. 1, s. 260–266.
- Handel danymi osobowymi. Ile kosztuje Twoje nazwisko*, 2013, <http://finanse.wp.pl/kat,1037883,title,Handel-danymi-osobowymi-ile-kosztuje-twoje-nazwisko,wid,15895792,wiadomosc.html?ticaid=1170c9>.
- Hanemann W.M., *Valuing the environment through contingent valuation*, „Journal of Economic Perspective” 1994, Vol. 8, No. 4, s. 19–43.
- Hausman J.A. (ed.), *Contingent Valuation: A Critical Assessment*, North Holland, Amsterdam 1993.
- Johannesson M., Liljas B., Johansson P., *An experimental comparison of dichotomous choice contingent valuation questions and real purchase decisions*, „Applied Economics” 1998, Vol. 30, No. 5, s. 643–647, <http://dx.doi.org/10.1080/000368498325633>.
- Kulawczuk P., Poszewiecki A., Bizon W. (eds.), *Behavioral Finance of Entrepreneurship. How Can Framing Influence Financial Decisions of Entrepreneurs?*, University of Gdansk, Gdansk 2011.
- Lenard T.M., Rubin P.H., *In defense of data: Information and the costs of privacy*, Technology Policy Institute, 2009.
- Loomis J., Brown T., Lucero B., Peterson G., *Improving validity experiments of contingent valuation methods: results of efforts to reduce the disparity of hypothetical and actual willingness to pay*, „Land Economics” 1996, Vol. 72, No. 4, s. 450–461.
- Loomis J., Brown T., Lucero B., Peterson G., *Evaluating the validity of the dichotomous choice question format in contingent valuation*, „Environmental and Resource

Economics" 1997, Vol. 10, No. 2, s. 109–123, <http://dx.doi.org/10.1023/A:1026403916622>.

MacMillan D.C., *Actual and hypothetical willingness to pay for environmental outputs: why are they different?*, A report to SEERAD, Univeristy of Aberdeen, 2004.

McClelland G.H., Schulze W.D., Coursey D.L., *Insurance for low-probability hazards: a bimodal response to unlikely events*, „Journal of Risk and Uncertainty” 1993, Vol. 7, No. 1, s. 95–116.

Mitchell R.C., Carson R.T., *Using Surveys to Value Public Goods: The Contingent Valuation Method*, Resource for the Future, Washington DC 1989.

Neill H., Cummings R., Ganderton P., Harrison G., McGuckin T., *Hypothetical surveys and real economic commitments*, „Land Economics” 1994, Vol. 70, No. 2, s. 145–154, <http://dx.doi.org/10.2307/3146318>.

Paradiso M., Trisorio A., *The effect of knowledge on the disparity between hypothetical and real willingness to pay*, „Applied Economics” 2001, Vol. 33, No. 11, s. 1359–1364, <http://dx.doi.org/10.1080/00036840152478039>.

Seip K., Strand J., *Willingness to Pay for Environmental Goods in Norway: A Contingent Valuation Study with Real Payment*, „Environmental and Resource Economics”

1992, Vol. 2, No. 1, s. 91–106, <http://dx.doi.org/10.1007/BF00324691>.

Shaughnessy J.J., Zechmeister E.B., Zechmeister J.S., *Metody badawcze w psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.

Shy O., Stenbacka R., *Customer Privacy and Competition*, „Journal of Economics & Management Strategy” 2015, Vol. 25, No. 3, s. 539–562, <http://dx.doi.org/10.1111/jems.12157>.

Small Data: Do people lie in surveys?, BBC News Magazine, 2014, <http://www.bbc.com/news/blogs-magazine-monitor-29206289>.

Spiekermann S., Acquisti A., Böhme R., Hui K.L., *The challenges of personal data markets and privacy*, „Electronic Markets” 2015, Vol. 25, No. 2, s. 161–167, <http://10.1007/s12525-015-0191-0>.

R. Thaler, *Toward A Positive Theory Of Consumer Choice*, „Journal of Economic Behavior & Organization” 1980, Vol. 1, No. 1, s. 39–60, [http://dx.doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90051-7](http://dx.doi.org/10.1016/0167-2681(80)90051-7).

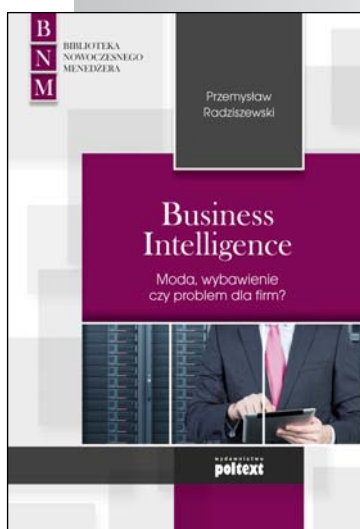
Varian H.R., *Economic Aspects of Personal Privacy*, Technical report, University of California, Berkeley 1996.

Survey vs. experimental method in the context of WTA and WTP. The role of realigning incentive in the process of personal data valuation

Social research is based in its dominant part on polls and surveys in which respondents declare how they would react in a particular situation in the future. It is not anything uncommon that when confronting the data previously gathered during the surveys with the actual situation visible and definite differences occur. They may be partly due to the false declarations, partly because of an unexpected change of behaviour just in the moment of taking a decision.

One of the current problems in knowledge and information based economy is an issue of privacy protection. The value of private personal data is difficult to be priced objectively and unambiguously. In this context, an approach based on WTA (willingness to accept) and WTP (willingness to pay) seem to be most appropriate. It is commonly used when the values of non-standard and unique goods are trying to be estimated.

In research described in the article a WTA/WTP concept was used to measure the value of personal data. The main purpose was to identify the differences between results obtained from the survey and from the use of a quasi-experimental method. For that purpose, several quasi-experiments with a real financial incentive (20, 40, 60 PLN; \$5, \$10, \$15) have been introduced. The propensity to sell (or to buy back) the personal data was a subject of examination. Using analysis of proportions (testing differences in two proportions) and comparing the results from the surveys and the quasi-experiments, a set of detailed results was obtained. The comparison revealed visible discrepancies (in some situations statistically significant) between what was declared in the survey and what was shown in the experiment. At the same time, it has been indirectly shown (to some extent) that although surveys are not always the most accurate and reliable way to measure, they still might remain the optimal method of collecting research data due to their good cost-effectiveness ratio.



POLECAMY

Przemysław Radziszewski, *Business Intelligence. Moda, wybawienie czy problem dla firm?*, Poltext, Warszawa 2016

Prezentowana książka, stanowiąca część cyklu „Biblioteka nowoczesnego menedżera”, jest skierowana do szerokiego grona menedżerów oraz analityków – niezależnie od sektora w jakim są zatrudnieni. Autor, opierając się na swym ogromnym doświadczeniu praktycznym w roli lidera, który nadzorował szereg wdrożeń z zakresu Business Intelligence w dużych firmach, a także w roli osoby prowadzącej szkolenia z wykorzystania Business Intelligence, dowodzi, że głównym powodem niespełnionych oczekiwań związanych z BI nie są komputery, ale człowiek. Żaden komputer nie zastąpi bowiem menedżera ani analityka w przemyślanym projektowaniu procesów biznesowych oraz systemów raportowania efektywności. Autor z jednej strony pokazuje słabości stosowanych dziś rozwiązań, a z drugiej strony proponuje wiele konkretnych technik i metod efektywnego wykorzystania BI w codziennej pracy.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://www.poltext.pl/b1972-business-intelligence.htm>

Preferowane wartości organizacyjne a zaangażowanie pracowników



Lech Górniak

Opracowanie dotyczy psychologicznych uwarunkowań zaangażowania pracowników, rozpatrywanych z punktu widzenia roli wartości w podejmowaniu działań. Oparte jest na wynikach badań kwestionariuszowych przeprowadzonych przez zespół Katedry Psychologii i Dydaktyki UEK w 2015 roku, dotyczących psychologicznych i społecznych determinant zaangażowania. Celem artykułu jest omówienie związku między cenionymi w organizacji wartościami a stosunkiem jej członków do realizowanych zadań i do organizacji, wyrażającym się w okazywanym przez nich zaangażowaniu w działania na rzecz firmy. Prezentowane wyniki oparte są na badaniu korelacji i istotności różnic między grupami¹.

Istota i rola wartości organizacyjnych

Wartości podzielane w organizacji uznawane są za jeden z najważniejszych czynników rozwijania potencjału pracowników, angażowania ich w sprawy organizacji oraz ukierunkowania ich kreatywności i innowacyjności na właściwe cele². Zarządzanie przez wartości jest jedną z często stosowanych metod przez

kierownictwo przodujących na rynku organizacji³. Nawiązuje do znanych psychologom związków między świadomością własnych i kulturowych wartości a osiągnięciem celów i dążeniem do samorealizacji⁴. Badacze na różne sposoby próbują poznać związki między świadomością i obecnością nastawienia na wartości a skutecznością i rozwojem organizacji⁵.

Z racji dużego stopnia abstrakcyjności, pojęcie wartości jest różnie rozumiane. W tym opracowaniu szczególnie kwestie definicyjne dotyczące tego terminu zostały pominięte⁶ – na rzecz ogólnego jego rozumienia w odniesieniu do kontekstu organizacyjnego: wartości są określeniami tego, co jest pożądane dla podmiotu, wpływającymi na ukierunkowanie i realizację jego działań⁷. Wartości do listy dobrano w taki sposób, aby były znaczące dla jednostki w jej życiu zawodowym.

Rodzaje zaangażowania pracowników

Badacze wskazują na istnienie kilku typów zaangażowania oraz opisują różne sposoby jego przejawiania

¹ Artykuł powstał w ramach tematu badawczego finansowanego ze środków Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (Badania statutowe: 064/WE-KPD/02/2014/S/4260).

² K. Blanchard, M. O'Connor, *Managing by Values*, Berrett-Koehler, San Francisco 1997; K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; J.E. Finegan, *The impact of person and organizational values on organizational commitment*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2000, Vol. 73, No. 2, s. 149–169, <http://dx.doi.org/10.1348/096317900166958>; J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010; S. Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel*, Studio EMKA, Warszawa 2012; B. Nogalski, A. Dunal, *Zarządzanie poprzez wartości w procesie zmian kulturowych. Studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego*, 2012, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_4_2_8.pdf [27.06.2016].

³ L. Górniak, *Zarządzanie przez wartości jako metoda wyzwalania potencjału pracowników przez zaufanie*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Psychologica” 2015, t. VIII, nr 183, s. 95–108; L. Górniak, *Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2015, nr 8, s. 101–116.

⁴ C. Kluckhohn, *Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification*, [w:] T. Parsons, E. Shils (eds.), *Toward a general theory of action*, Harvard University Press, Cambridge (MA) 1951; M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, Free Press, New York 1973.

⁵ J.E. Finegan, dz.cyt.; J. Stankiewicz, M. Moczulska, *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 4, nr 1, s. 333–345.

⁶ Są one szerzej omówione przez autora w innym miejscu. Por. L. Górniak, *Zarządzanie przez wartości jako metoda wyzwalania potencjału pracowników przez zaufanie*, dz.cyt.

⁷ Sformułowanie to opiera się na definicji zaproponowanej przez C. Kluckhohna (dz.cyt.): *Wartości są jawnymi lub ukrytymi określeniami „pożądanego”, które wpływają na działania jednostki i sposoby ich realizacji.*

się w organizacji⁸. W literaturze wymienia się m.in. zaangażowanie: efektywne i utrzymujące się, normatywne, „do zostania w organizacji”, organizacyjne, typu „mieć”, „chcieć” i „powinienem”, kalkulacyjne, behawioralne, moralne. Ponadto wyróżniane jest zaangażowanie związane z pełnioną funkcją (np. przywódcze), a także z jakimś konkretnym celem (np. zaangażowanie innowacyjne)⁹.

W prezentowanych badaniach zastosowane zostało inne podejście do określenia tego, czym jest i jak rozumiane jest zaangażowanie. Z jednej strony, ze względu na zastosowane narzędzie badawcze, przyjęto perspektywę koncepcji J.P. Meyera i N.J. Allen¹⁰, z drugiej – wykorzystano metodę odwołania się do myślenia potocznego (intuicyjnego), która zostanie opisana w dalszej części opracowania.

J.P. Meyer i N.J. Allen wyróżnili trzy odmiany zaangażowania organizacyjnego, rozumianego w sposób, który w przybliżeniu oddaje polskie określenie „przywiązanie do organizacji”¹¹. Te trzy odmiany to:

- zaangażowanie afektywne (*affective commitment*), czyli emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, jego identyfikacja z wartościami organizacyjnymi; zaangażowanie afektywne odzwierciedla to, w jakim stopniu jednostka chce być w organizacji;
- zaangażowanie trwania (*continuance commitment*), zwane też wykalkulowanym, czyli uświadomiona przez pracownika potrzeba kontynuowania pracy dla organizacji wobec postrzeganych kosztów i strat związanych z odejściem z organizacji oraz ograniczonymi alternatywami na rynku pracy; zaangażowanie trwania odpowiada temu, jak bardzo człowiek potrzebuje być w organizacji;
- zaangażowanie normatywne (*normative commitment*), czyli uwarunkowane przez normy społeczne oraz poczucie zobowiązania, lojalność i wierność pracownika wobec organizacji; zaangażowanie normatywne obrazuje, jak bardzo człowiek czuje, że powinien pozostać w organizacji.

Wspomniani autorzy stworzyli oparty na swojej koncepcji kwestionariusz – skalę przywiązania do organizacji (nazywaną dalej: skalą M-A), która zo-

stała wykorzystana w omawianych w opracowaniu badaniach¹².

W publikacji przyjmuje się, że najogólniejszym określeniem obejmującym wszystkie odmiany zaangażowania, jest termin „zaangażowanie pracowników”¹³, oznaczający zbiór wszystkich czynników natury psychologicznej, które mają przyczynić do skuteczniejszego osiągnięcia celów organizacji.

Cel badań, metoda i narzędzia badawcze

Celem prezentowanych badań było znalezienie związku między preferowanymi wartościami organizacyjnymi a samooceną własnego zaangażowania w zadania i zaangażowania organizacyjnego (przywiązania do organizacji według koncepcji J.P. Meyera i N.J. Allen).

Badana grupa liczyła 551 osób – w jej skład weszli dostępni na uczelni pracujący studenci studiów zaocznych i podyplomowych UEK, w wieku od 22 do 35 lat, zatrudnieni w różnych sektorach gospodarki. Wśród badanych 77 proc. stanowiły kobiety.

Kwestionariusz zawierał głównie pytania z odpowiedziami rozmieszczonymi na skali Likerta, uporządkowane w podskale, oraz kilka niekonwencjonalnych „miar”, w przypadku których zadaniem badanego był wybór określonych pozycji z listy. Natomiast narzędzie do badania preferowanych wartości organizacyjnych składało się z 24 pozycji – różnych wartości, które są uznawane za istotne w środowisku większości organizacji (patrz: aneks). Zestaw ten został utworzony na podstawie rozmów z przedstawicielami kilku firm, reprezentującymi różne szczeble organizacji, firmowych materiałów wewnętrznych oraz literatury¹⁴.

Dane dotyczące zaangażowania pracowników zebrane zostały za pomocą skali przywiązania do organizacji J.P. Meyera i N.J. Allen¹⁵ oraz autorskich skal.

Rozpatrywane zmienne

W przypadku wartości (traktowanych w badaniach jako organizacyjne, nie osobiste), bez wnikania w teoretyczne kwestie definicyjne, przyjęto założenie, że sama zawartość wykorzystanego narzędzia, czyli lista 24 zwrotów oznaczających różne wartości, będzie

⁸ J. Stankiewicz i M. Moczulska, dz.cyt.; M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012; M. Makowski, *Zaangażowanie pracowników w organizacji. Koncepcje zaangażowania i kontrowersje dotyczące tego pojęcia*, 2016 (nieopublikowany maszynopis, oddany do druku).

⁹ M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 71–72.

¹⁰ J.P. Meyer, N.J. Allen, *A three component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, Vol. 1, No.1, s. 61–89, [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

¹¹ Kontrowersje wokół rozumienia i tłumaczenia konstruktów *organizational commitment* – patrz np. M. Makowski, dz.cyt.

¹² A. Bańka, A. Wołoska, R. Bazińska, *Polska wersja Meyera i Alena Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2002, t. 8, nr 1, s. 65–74.

¹³ Tak np. tytułuje swoją książkę M. Juchnowicz, dz.cyt.

¹⁴ K. Blanchard, O'Connor, dz.cyt.; K. Blanchard, dz.cyt.; S. Lachowski, dz.cyt.

¹⁵ A. Bańka i in., dz.cyt.

wyznaczać badany sposób rozumienia tego pojęcia. Lista opracowana została w oparciu o najogólniejsze rozumienie tego terminu, odniesione do kontekstu organizacyjnego – *wartości są określeniami tego, co jest pożądane dla podmiotu, wpływającymi na ukierunkowanie i realizację jego działań*¹⁶.

W przypadku zmiennej dotyczącej oceny własnego zaangażowania, aby odpowiednio zinterpretować wyniki, potrzebne było lepsze rozeznanie, jaka definicja może mu być przypisywana w kontekście myślenia o organizacji. W opisywanych badaniach cel ten został zrealizowany poprzez rozmowy z przedstawicielami kilku firm, reprezentującymi różne szczeble organizacji¹⁷. Pozwoliło to przyjąć znaczenie wykorzystane ostatecznie przy interpretacji wyników. Znaczenie to odnosi się do tych treści, które przez większość rozmówców były wskazywane jako najistotniejsze w ich definicjach. Takimi najistotniejszymi i powtarzającymi się określeniami opisującymi stan zaangażowania były:

- duża gotowość do podjęcia się czegoś, niezależnie od przewidywanego wysiłku,
- przejmowanie się czymś,
- robienie czegoś z pasją,
- dbałość o właściwe wykonanie czegoś,
- interesowanie się szczegółami.

W podobny sposób opisuje zaangażowanie M. Juchnowicz, przedstawiając cechy zaangażowanego pracownika. Píše m.in., że: *Zaangażowany pracownik: w wysokim stopniu koncentruje się na zadaniu (zaangażowanie poznawcze), wykonuje pracę z pasją i entuzjazmem (zaangażowanie emocjonalne), wykazuje wysoką aktywność i chęć rozwoju (zaangażowanie fizyczne)*¹⁸.

Autorka dodaje, że zaangażowanego pracownika cechuje też chęć podejmowania dobrowolnego wysiłku, nawet kosztem własnej niewygody, oraz postrzeganie zmian jako wyzwania i szansy. W swojej charakterystyce podaje ona jeszcze jedną cechę – pozytywny stosunek do organizacji lub/i do wykonywanej pracy (zaangażowanie identyfikacyjne).

W rozumieniu wspomnianych reprezentantów firm, którzy wypowiedzieli się na temat zaangażowania, pozytywny stosunek do pracy przejawia się w dbałości o właściwe jej wykonanie. Natomiast pozytywny stosunek do organizacji nie był kojarzony z jednostkowym zaangażowaniem.

Zaangażowanie pracowników, zaangażowanie w zadania a zaangażowanie organizacyjne

Jak wspomniano, do mierzenia zaangażowania pracowników oprócz skali przywiązania do organizacji J.P. Meyera i N.J. Allen¹⁹, wykorzystane zostały pytania. Jedno z nich brzmiało: „Jak ty sam/a oceniasz swoje zaangażowanie?”²⁰, bez sprecyzowania, o jakie zaangażowanie chodzi. W takiej sytuacji, należy przyjąć, że badani przypisywali temu słowu własne, potoczne (intuicyjne) rozumienie.

Analiza korelacji rangowej nie wykazała praktycznie żadnej zależności pomiędzy wynikami skali M-A a odpowiedziami na wspomniane wyżej, pojedyncze pytanie (korelacje bliskie zeru). Oznacza to, że w opinii badanych nie ma związku pomiędzy tym, co sami uważali za „zaangażowanie” a zmiennymi mierzonymi skalą M-A. W świetle tego, jak słowo „zaangażowanie” jest rozumiane w codziennym języku²¹, taka obserwacja nie dziwi. Raczej wyraźnie dowodzi, że istnieją dwie, jakościowo różne, odmiany zaangażowania.

Koncepcja J.P. Meyera i N.J. Allen odnosi się do zachowań, które w dużej mierze odpowiadają zjawisku przywiązania do organizacji jako środowiska zawodowego²². Widać to zwłaszcza w treści stwierdzeń zawartych na skali tych autorów: nie ma wśród nich takich, które odnosiłyby się bezpośrednio do stosunku pracownika do wykonywanej pracy²³. Oznacza to brak związku pomiędzy konstruktem teoretycznym M-A a zmienną mierzoną rozpatrywanym pytaniem. Dla odróżnienia, ta ostatnia zmienna będzie nazywana „zaangażowaniem w zadania”.

W dalszej analizie wyników będzie więc mowa o zaangażowaniu typu „zadaniowego”, z tymi wyjątkami, gdzie wprost pojawią się odwołania do skali M-A.

Wybór wartości

Wskazania badanych wynikały z instrukcji, w której zawarta była informacja, aby wybór wartości wiązał się z przekonaniem osoby badanej, że *realizacja tych właśnie pięciu wartości (spośród 24 występujących na liście) przyczyniłaby się najlepiej do wzrostu jego zaangażowania* (pełny tekst instrukcji: patrz aneks).

¹⁶ To rozumienie terminu „wartość” nawiązuje do klasycznej definicji C. Kluckhohna (1951): *wartości są jawnymi lub ukrytymi określeniami „pożądanego”, które wpływają na działania jednostki i sposoby ich realizacji.*

¹⁷ Rozmowy te prowadzone były – podobnie jak te dotyczące doboru listy wartości – w oparciu o metodę grupy zogniskowanej. We wprowadzeniu do nich zaznaczone zostało wyraźnie, że chodzi o zaangażowanie w zadania w pracy zawodowej.

¹⁸ M. Juchnowicz, dz.cyt., s. 36.

¹⁹ Skala przywiązania do organizacji wymienionych autorów w dalszej części artykułu będzie skrótowo nazywana skalą M-A.

²⁰ Badani mieli odpowiedzieć na to pytanie, korzystając ze skali Likerta, z określeniami odpowiednio: „Bardzo niskie”, „Raczej niskie”, „Trudno powiedzieć”, „Raczej wysokie”, „Bardzo wysokie”.

²¹ Patrz: wnioski z danych z grup zogniskowanych.

²² A. Bańka i in., dz.cyt.

²³ Tamże.

Analiza wyników wykazała, że wskazania poszczególnych osób badanych znacznie się różniły i obejmowały wszystkie podane na liście wartości. Ten fakt dostarcza dwóch informacji. Po pierwsze, wszystkie wartości przedstawione do wyboru badanym wiązały się z organizacją i zaangażowaniem, co potwierdza zasadność zastosowania ich w narzędziu badawczym. Po drugie, preferencje dotyczące określonych wartości organizacyjnych są kwestią bardzo indywidualną.

Niezależnie od powyższych obserwacji okazało się również, że częstość wyboru niektórych wartości z listy była znacznie wyższa niż innych (wykres 1).

Najczęściej wskazywaną przez ogół badanych wartością była odpowiedzialność (patrz też: tabela 1). Wskazało ją 37,9 proc. osób. Niemal z tą samą częstością wybierane było koleżeństwo (37,8 proc.). Kolejną, trzecią pod względem częstości wyboru wartością, było docenianie zaangażowania (34,1 procent). Na czwartym miejscu znalazło się zaufanie (33,7 proc.), a na piątym – współpraca (31,9 procent).

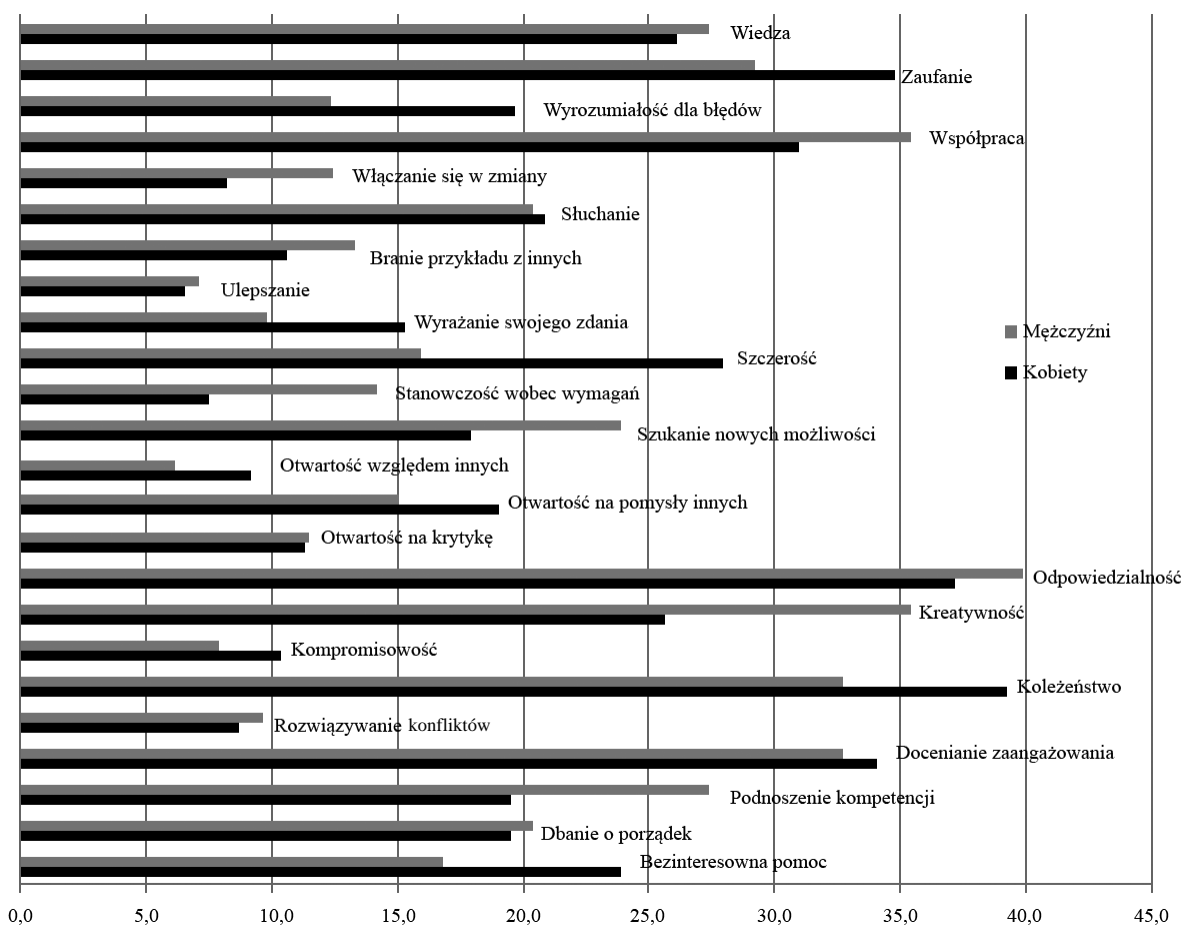
Tabela 1. Najczęściej wybierane wartości

Wybierana wartość	Odsetek osób wybierających daną wartość (proc.) ²⁴
Odpowiedzialność	37,9
Koleżeństwo	37,8
Docenianie zaangażowania	34,1
Zaufanie	33,7
Współpraca	31,9

Źródło: opracowanie własne.

Wśród najrzadziej wybieranych wartości znalazły się: „ulepszanie dobrego”, którą wskazało 6,6 proc. badanych, otwartość względem innych (8,5 proc.), stanowczość odnośnie wymagań (8,8 proc.) oraz gotowość do rozwiązywania konfliktów (9,2 proc.) i kompromisowość (9,9 proc.; patrz: tabela 2).

Wykres 1. Częstość wyboru danej wartości



²⁴ Wartości procentowe nie sumują się do 100 proc., ponieważ badani każdorazowo wybierali po 5 wartości z 24 zamieszczonych na liście.

Tabela 2. Najbardziej wybierane wartości

Wybierana wartość	Odsetek osób wybierających daną wartość (proc.) ²⁵
Ulepszanie	6,6
Otwartość względem innych	8,5
Stanowczość odnośnie wymagań	8,8
Rozwiązywanie konfliktów	9,2
Kompromisowość	9,9

Źródło: opracowanie własne.

Wybór wartości w zależności od płci osób badanych

Po uwzględnieniu płci badanych osób ujawniły się pewne znaczące, istotne statystycznie różnice²⁶ (patrz: tabela 3).

Największe różnice, w przypadku których przewaga wystąpiła w grupie kobiet, ujawniły się dla wartości: szczerść (największa różnica; $U = 2,62$, $p < 0,01$) i bezinteresowna pomoc ($U = 2,08$, $p < 0,01$). Istotny okazał się też wynik dla wyrozumiałości dla błędów ($U = 1,81$, $p = 0,04$).

Jeszcze jeden interesujący wynik wiąże się z kreatywnością. W tym przypadku dostrzegalna jest przewaga wyborów po stronie mężczyzn. Poziom istotności różnicy między płciami nie jest wysoki, ale znalazł się blisko dopuszczalnego obszaru przyjęcia ($U = 1,18$, $p < 0,12$).

Wyniki uwzględniające płeć badanych są zgodne z opinią, często uznawaną za stereotypową (a tym razem potwierdzoną empirycznie), że dla kobiet ważniejszym warunkiem dobrej współpracy są zachowania sprzyjające budowaniu dobrych relacji

Tabela 3. Wybór wartości w zależności od płci badanych

Wybierana wartość	Kobiety (proc.) ²⁷	Mężczyźni (proc.)	U	p
Szczerść	28,27	16,07	2,62	$p < 0,01$
Bezinteresowna pomoc	24,40	15,18	2,08	$p < 0,01$
Wyrozumiałość dla błędów	19,95	12,50	1,81	$p < 0,04$
Kreatywność	25,89	35,71	1,18	$p < 0,12$

Źródło: opracowanie własne.

w zespole (szczerść, wyrozumiałość, pomoc). W wyborze kreatywności przez badanych mężczyzn można się dopatrzeć podejścia bardziej zadaniowego. To z kolei potwierdza pogląd o przedkładaniu przez mężczyzn nastawienia na skuteczność nad dbałość o jakość kontaktów.

Powiązania między wybranymi wartościami

Badanie korelacji, jakie wystąpiły pomiędzy poszczególnymi wyborami, wykazało, że niektóre wartości częściej niż inne były wybierane przez osoby badane łącznie (w ramach zestawu 5 z 24). Istotne korelacje występowały przy tym jedynie w przypadku niektórych par. Nie zdarzyło się, aby znacząco korelowały ze sobą trzy lub więcej wartości. Oznacza to, że preferowanie określonych wartości jest sprawą bardzo indywidualną²⁸.

Korelacje w tym przypadku są następujące²⁹ (w każdym z wymienionych przypadków występuje korelacja pozytywna, przy istotności $p < 0,05$; patrz też: tabela 4):

- pomocność istotnie (choć, tak jak w kolejnych parach – słabo) pozytywnie koreluje z koleżeństwem ($r = 0,12$);
- docenianie kompetencji z gotowością do zmian ($r = 0,13$);
- odpowiedzialność ze stanowczością odnośnie wymagań ($r = 0,12$);
- śmiałość w wyrażaniu swojego zdania z otwartością na pomysły innych ($r = 0,12$);
- poszerzanie wiedzy z poszukiwaniem nowych możliwości ($r = 0,12$).

Podsumowując powyższe wyniki dotyczące związków pomiędzy wyborem wartości, należy stwierdzić, że znacząca liczba osób badanych uznaje, że aby ich zaangażowanie było wysokie, powinno nastąpić coś,

²⁵ Wartości procentowe nie sumują się do 100 proc., ponieważ badani każdorazowo wybierali po 5 wartości z 24 zamieszczonych na liście.

²⁶ Istotność różnic obliczona za pomocą testu U.

²⁷ Wartości procentowe nie sumują się do 100 proc., ponieważ badani każdorazowo wybierali po 5 wartości z 24 zamieszczonych na liście.

²⁸ Pierwszą oznaką wskazującą na indywidualny charakter preferencji wartości organizacyjnych sprzyjających zaangażowaniu był wspomniany wcześniej fakt, że wskazania poszczególnych respondentów znacznie się od siebie różniły.

²⁹ Wykorzystana statystyka to współczynnik korelacji rangowej Spearmana.

Tabela 4. Związki między wartościami współwybieranymi

Współwybierane wartości		Korelacja (r Spearmana) p < 0,05
Pomocność	Koleżeństwo	0,12
Docenianie kompetencji	Gotowość do zmian	0,13
Odpowiedzialność	Stanowczość odnośnie wymagań	0,12
Śmiałość w wyrażaniu swojego zdania	Otwartość na pomysły innych	0,13
Poszerzanie wiedzy	Poszukiwanie nowych możliwości	0,12

Źródło: opracowanie własne.

co można by nazwać koniecznym uzupełnianiem się (współwystępowaniem) określonych wartości³⁰. Z uzyskanych wyników – pamiętając, że istniejące korelacje nie są wysokie – można wyciągnąć następujące, ostrożne wnioski:

- samo koleżeństwo nie musi implikować pomocności (i odwrotnie), więc kierownictwo, w celu utrzymania wysokiego zaangażowania wśród pracowników, powinno wzmacniać i jedno, i drugie;
- docenianie kompetencji może być czynnikiem zwiększającym zaangażowanie, ale gdy współwystępuje z klimatem gotowości do zmian;
- odpowiedzialność, aby służyła sprawie zaangażowania, wymaga „wzmocnienia” stanowczością wobec wymagań;
- korzystny wpływ na podnoszenie zaangażowania ma sytuacja, gdy śmiałość w wyrażaniu swojego zdania łączy się z otwartością na pomysły innych;
- zachęcanie do poszerzania wiedzy może być czymś znacząco innym niż poszukiwanie nowych możliwości, stąd przy poszukiwaniu metod zwiększania zaangażowania pracowników ważność obu tych wartości powinna być akcentowana.

Związki pomiędzy preferowanymi rodzajami zaangażowania organizacyjnego a wybieranymi wartościami

W badaniach przeprowadzonych w 2012 roku J. Stankiewicz i M. Moczulska uwzględniły zależność między cenionymi w organizacji wartościami a rodzajami zaangażowania jej pracowników. Celem autorek było ustalenie, jak wartości uznawane

w danej organizacji za szczególnie istotne, wpływają na zaangażowanie pracowników. Do mierzenia zaangażowania wykorzystaly one również skalę M-A.

W opisywanych badaniach wykorzystana została nieco inna metodologia³¹ i nie do końca pokrywający się zestaw wartości, niemniej jednak niektóre uzyskane wyniki dotyczą podobnych zjawisk, co umożliwiła porównywanie wybranych obserwacji.

Badania przeprowadzone przez autorki w kilkudziesięciu organizacjach wykazały, że w tych z nich, w których dominowało zaangażowanie afektywne, podzielane były głównie takie wartości, jak: współpraca, wzajemna pomoc, szacunek, zaangażowanie, sukces, jakość pracy, staranność i posłuszeństwo. Natomiast w tych ze zidentyfikowanym zaangażowaniem normatywnym wyróżniała się punktualność i chęć odniesienia sukcesu. W przypadku dominującego zaangażowania trwania – punktualność, staranność, posłuszeństwo i wiarygodność. Ostatnie wyniki są zgodne z tymi, które uzyskał J.E. Finegan³².

Przy opracowywaniu wyników prezentowanych badań przeprowadzona została również analiza tego, czy wybór wartości, które korzystnie wpływają na zaangażowanie w zadania, łączy się z typem zaangażowania organizacyjnego wykazywanym przez badanych. W tym celu zbadana została istotność różnic w wynikach dotyczących preferowanego typu zaangażowania organizacyjnego w zależności od faktu wyboru poszczególnych wartości z listy.

Okazało się, że różnice te nie były duże, ale kilka z nich – istotnych statystycznie. I tak, badani, którzy z listy wartości wybierali poszukiwanie nowych możliwości i szczerść, nieco częściej preferowali zaangażowanie normatywne (wartości u odpowiednio: -2,12, p < 0,05; -2,78, p < 0,01), natomiast osoby wybierające słuchanie innych, wybierały je rzadziej (u = 2,787735, p < 0,01).

³⁰ Z punktu widzenia osób zarządzających firmą można tu mówić również o postawach kierownictwa promujących określone wartości. Ponadto taka teza wynika z rozumowania, że skoro spośród pięciu pozycji z listy wartości badani wybierali m.in. daną parę, to sygnalizowali tym samym, że wartości stanowiące tę parę traktują inaczej. W przeciwnym wypadku szukaliby raczej innych, w pozostałej części listy.

³¹ Dane o rodzaju zaangażowania i preferowanych wartościach zebrane zostały od przedstawicieli różnych firm, bez uwzględnienia informacji o dominującym rodzaju zaangażowania i wartościach podzielanych w poszczególnych firmach.

³² J.E. Finegan, dz.cyt.

Osoby wybierające poszukiwanie nowych możliwości, nieco częściej wybierały również zaangażowanie afektywne ($u = -1,97, p < 0,05$). Preferowanie zaangażowania afektywnego ujawniło się również w przypadku respondentów wybierających odpowiedzialność ($u = -2,25, p < 0,05$).

Zarysowała się także pewna prawidłowość (na granicy istotności, $p < 0,08$) wśród osób wybierających dbałość o porządek. Nieco częściej preferowały one zaangażowanie trwania.

Wyniki te nie pokrywają się z obserwacjami J. Stankiewicza i M. Moczulskiej. Jedyny związek to fakt, że z preferencjami typu zaangażowanie trwania łączy się przykładanie dużej wagi do szeroko rozumianego porządku (dbałość o porządek, u ww. auterek – punktualność i staranność, które to wartości odpowiadają tej wybranej w badaniach własnych).

Badaczki zadały też swoim respondentom pytania o wartości, które podzielane są aktualnie w ich organizacjach, oraz o te, których poszanowanie mogłoby sprzyjać zaangażowaniu pracowników (tzw. wartości oczekiwane)³³. Ten drugi zestaw wyników nadaje się do porównania z informacjami uzyskanymi z pytania zwartego w narzędziu do badania preferowanych wartości. Dotyczyło ono wyboru wartości, które mogą wpływać na zaangażowanie w wykonywane zadania. Wskazania respondentów odpowiadają tym, które J. Stankiewicz i M. Moczulska nazywają oczekiwany.

I tak, wśród tychże wartości oczekiwanych, badani cytowanych auterek najczęściej wskazywali odpowiedzialność (53,3 proc.), sprawiedliwość i jakość pracy (po 50 proc.), uczciwość i wiarygodność (po 46,7 proc.) oraz zaufanie (43,3 procent). Odnosząc te wyniki do uzyskanych w opisywanych badaniach, warto zwrócić uwagę, że respondenci również najczęściej wybierali odpowiedzialność oraz bardzo często uczciwość i zaufanie.

Podsumowanie i uwagi końcowe

Podsumowując obserwacje dotyczące związku między wartościami a zaangażowaniem, należy stwierdzić, że uzyskane dane wskazują na występowanie pewnych prawidłowości w oczekiwaniach pracowników dotyczących warunków podnoszenia ich zaangażowania w zadania. Mimo dość szerokiego wyboru istotnych czynników, dla badanej grupy znacząco ważniejsze niż inne okazały się wartości: odpowiedzialność, koleżeństwo, docenianie zaangażowania, zaufanie i współpraca. Jest zatem ważne, aby poszukując rozwiązań najbardziej korzystnych dla rozwoju organizacji, kadra zarządzająca zwracała uwagę na to, by podłożem dobrej współpracy z pracownikami stawały się wartości z tych właśnie kategorii. Jeszcze jedna ważna sugestia dla kierownictwa firm wynika z analizy dotyczącej

związków pomiędzy wybieranymi przez badanych wartościami organizacyjnymi. W opiniach respondentów zarysowały się pewne prawidłowości, wskazujące na to, że na poziom zaangażowania pracowników może wpływać współwystępowanie określonych wartości. I tak przykładowo docenianie kompetencji może być czynnikiem zwiększającym zaangażowanie, ale gdy współwystępuje z „klimatem” gotowości do zmian, a żeby poszanowanie odpowiedzialności dobrze służyło sprawie zaangażowania, może wymagać „wzmocnienia” stanowczością wobec wymagań.

Przy okazji warto wspomnieć, że niezależnie od zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w organizacjach, w poszukiwaniu optymalnych warunków budowania klimatu zaangażowania – zwłaszcza gdy współpraca ma się opierać na określonych wartościach – należy pamiętać o różnicach oczekiwań w tym zakresie występujących u osób różnej płci.

W podsumowaniu wyników dotyczących relacji między potocznym (intuicyjnym) rozumieniem pojęcia „zaangażowanie” a rozumieniem zaangażowania wynikającym z koncepcji J.P. Meyera i N.J. Allen należy podkreślić, że mocno przemawiają one za istnieniem dwóch różnych jakościowo odmian zaangażowania. Niezależnie od tego, jak nazwiemy konstrukt wprowadzony przez wymienionych badaczy – zaangażowanie identyfikacyjne, przywiązanie czy zaangażowanie identyfikacyjne – skala oparta na ich koncepcji nie bada tego samego rodzaju zaangażowania, które mają na myśli organizacyjni praktycy, używając tego słowa. Obserwacje te wskazują, że ważne jest, aby zarówno w praktyce, jak i w badaniach dotyczących zaangażowania pracowników, zwracać dużą uwagę na to, o czym mówimy, gdy używamy słowa „zaangażowanie”.

Bibliografia

- Bańka A., Wołoska A., Bazińska R., *Polska wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2002, t. 8, nr 1, s. 65–74.
- Blanchard K., O'Connor M., *Managing by Values*, Berrett-Koehler, San Francisco 1997.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Finegan J.E., *The impact of person and organizational values on organizational commitment*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2000, Vol. 73, No. 2, s. 149–169, <http://dx.doi.org/10.1348/096317900166958>.
- Górniak L., *Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2015, nr 8, s. 101–116.

³³ W kilkudziesięciu organizacjach, które zbadały cytowane autorki, do najczęściej podzielanych wartości należała współpraca (40 proc.), rzadziej – punktualność i staranność (36,7 proc.) oraz jeszcze rzadziej – wzajemna pomoc, chęć odniesienia sukcesu, staranność i zaangażowanie (33,3 procent).

Górniak L., *Zarządzanie przez wartości jako metoda wyzwania potencjału pracowników przez zaufanie*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Psychologica” 2015, t. VIII, nr 183, s. 95–108.

Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.

Kluckhohn C., *Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification*, [w:] T. Parsons, E. Shils (eds.), *Toward a general theory of action*, Harvard University Press, Cambridge (MA) 1951.

Kouzes J.M., Posner B.Z., *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel*, Studio EMKA, Warszawa 2012.

Makowski M., *Zaangażowanie pracowników w organizacji. Koncepcje zaangażowania i kontrowersje dotyczące*

tego pojęcia, 2016 (nieopublikowany maszynopis, oddany do druku).

Meyer J.P., Allen N.J., *A three component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, Vol. 1, No. 1, s. 61–89, [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

Nogalski B., Dunal A., *Zarządzanie poprzez wartości w procesie zmian kulturowych. Studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego*, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_4_2_8.pdf.

Rokeach M., *The Nature of Human Values*, Free Press, New York 1973.

Stankiewicz J., Moczulska M., *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 4, nr 1, s. 333–345.

Aneks

A. Pytanie wykorzystane do samooceny stopnia własnego zaangażowania

Jak Ty sam/a oceniasz swoje zaangażowanie?

(Zakreśl odpowiedź na poniższej skali, otaczając kółkiem odpowiednią liczbę.)

Bardzo niskie	Raczej niskie	Trudno powiedzieć	Raczej wysokie	Bardzo wysokie
1	2	3	4	5

B. Narzędzie do badania wpływu preferowanych wartości na zaangażowanie

Instrukcja

Lista przedstawiona poniżej jest zestawieniem wartości, które mogą wpływać na zaangażowanie w wykonywane zadania. Wybierz (podkreślając) pięć z nich, które uważasz za najbardziej istotne dla Ciebie w Twojej pracy.

Lp.	Wartości	Lp.	Wartości (cd.)
1.	Bezinteresowna pomoc	13.	Poszukiwanie nowych możliwości
2.	Dbanie o porządek	14.	Stanowczość odnośnie wymagań
3.	Docenianie podnoszenia kompetencji	15.	Szczerość
4.	Docenianie zaangażowania	16.	Śmiałość w wyrażaniu swojego zdania
5.	Gotowość do rozwiązywania konfliktów	17.	Ulepszanie dobrego
6.	Koleżeństwo	18.	Umiejętność czerpania przykładu z innych
7.	Kompromisowość	19.	Uważne słuchanie innych
8.	Kreatywność	20.	Chętne włączanie się we wprowadzanie zmian
9.	Odpowiedzialność	21.	Współpraca w osiągnięciu celów
10.	Otwartość na krytykę	22.	Wyrozumiałość dla błędów popełnianych przez współpracowników
11.	Otwartość na pomysły innych	23.	Wzajemne zaufanie
12.	Otwartość względem innych	24.	Poszerzanie wiedzy

The preferred organizational values and the employee engagement

Engaged employees are the greatest asset of any organization. High level of engagement among the members of organizational community significantly contributes to company's development. Therefore, seeking the ways to effectively harness such engagement should for the organizational leaders be equally important as the concern about the economic side of business. For instance, the team work can strongly benefit from such common values.

The paper describes the results of a survey that involved more than 500 people. The survey aimed at broadening the knowledge about how organizational values contribute to maintaining high level of employee engagement. Collected data can serve as an important guideline for the executives as they indicate what type of actions that take into consideration organizational values could help improve effectiveness of the company. The results of the research clearly show that stimulating feelings of responsibility, appreciating the signs of engagement and creating a climate of trust and collaboration based on companionship have very positive impact on employees' engagement. They also show the benefits of taking gender differences into consideration, as expectations in this matter differ depending on a gender.

Autor jest doktorem psychologii, adiunktem na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie oraz konsultantem organizacyjnym. Od kilkunastu lat zajmuje się problematyką psychologii zarządzania. Główne obszary jego zainteresowań badawczych to komunikacja i zaufanie w organizacji, przywództwo oraz psychologia wyzwalania potencjału pracowników.

POLECAMY



Justyna Szumniak-Samolej *Rozmowy z liderami biznesu społecznego w Polsce* Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016

Prezentowana publikacja to zapis wywiadów przeprowadzonych w 2015 r. na potrzeby badania pt. *Innowacyjne przedsięwzięcia nawiązujące do idei społecznej odpowiedzialności biznesu na rynku polskim*. Autorka wybrała te przedsiębiorstwa, które wydały jej się najciekawsze, najbardziej innowacyjne i najbardziej wyróżniające się na polskim rynku pod względem łączenia działalności biznesowej i misji społecznej lub ekologicznej. Odbyła rozmowy z: Igozem Pielasem, założycielem Asante Bamboo Bikes; Przemkiem Kuśmierkiem i Sławkiem Łuczywką, twórcami Migam; Łukaszem Kalicińskim, założycielem NotJustShop; Rafałem Hechmannem, założycielem portalu Plan Planeta; oraz z Dominiką Naziębłą i Łukaszem Gosławskim, twórcami marki Wisłaki. Celem badania było poznanie motywacji do zakładania przedsięwzięć opartych na misji społecznej lub ekologicznej na polskim rynku, a także doświadczeń z tym związanych. Autorkę interesowało również to, jak badane inicjatywy są zorganizowane pod względem modelu biznesowego i jaka jest rola mediów społecznościowych w rozwoju przedsięwzięcia. Książkę szczególnie polecamy czytelnikom zainteresowanym tematyką CSR, a także

osobom, które na początku swojej drogi zawodowej poszukują inspiracji do podejmowania nowatorskich i nietypowych działań biznesowych.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa:

http://www.wydawnictwo.sgh.waw.pl/produkty/profilProduktu/id/879/ROZMOWY_Z_LIDERAMI_BIZNESU_SPOLECZNEGO_W_POLSCE_J.Szumniak-Samolej

Ilona Świątek-Barylska (red.) *Relacje w organizacji. Podręcznik menedżera* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016

Publikacja jest poświęcona zagadnieniu kształtowania relacji społecznych w organizacji. Książkę polecamy zarówno osobom mającym już doświadczenie menedżerskie i chcącym pogłębić swoją wiedzę w tym zakresie, jak i każdemu, kto stawia pierwsze kroki w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji. Zaprezentowane w podręczniku mechanizmy wyjaśniające zachowania pracowników i przełożonych, zostały zilustrowane przykładami, które ułatwiają zrozumienie opisanych zagadnień. Książka to zbiór inspiracji i praktycznych rozwiązań opartych na naukowych podstawach i najlepszych praktykach.

Książka dostępna jest na stronie wydawcy: <https://wydawnictwo.uni.lodz.pl/index.php/produkt/relacje-w-organizacji/>

Relacje w organizacji

Podręcznik menedżera





Przydatność specjalizowanych narzędzi informacyjno-komunikacyjnych w edukacji matematycznej uczniów z dysfunkcją wzroku w świetle badania ankietowego nauczycieli

Małgorzata Rubin

Artykuł przedstawia wyniki badania opinii nauczycieli na temat wpływu zastosowania specjalizowanych narzędzi informatycznych zaimplementowanych w ramach innowacyjnej platformy edukacyjnej PlatMat na efektywność uczenia się matematyki przez uczniów z dysfunkcją wzroku i nauczania tych uczniów. Ocena obejmowała korzyści wynikające z zastosowania poszczególnych elementów innowacji technologicznych w procesie edukacji matematycznej dla nauczyciela i dla ucznia niepełnosprawnego wzrokowo, jak również kompletność funkcjonalną i użytkową proponowanych rozwiązań.

Edukacja włączająca, której celem jest zapewnienie wysokiej jakości kształcenia wszystkim uczniom, w tym uczniom o specjalnych potrzebach edukacyjnych, jest procesem podlegającym ciągłym zmianom, wynikającym zarówno z rozwoju rozwiązań systemowych, jak też doskonalenia stosowanych metod nauczania. Elastyczny system oświaty w Polsce umożliwia uczniom niepełnosprawnym – także tym z uszkodzonym wzrokiem, a więc dzieciom całkowicie niewidomym, z resztkami wzroku oraz słabowidzącym – dostęp do różnorodnych form kształcenia we wszystkich typach szkół i placówek. O ile uczniowie niewidomi posługują się technikami bezwzrokowymi, o tyle uczniowie słabowidzący korzystają z ograniczonego zmysłu wzroku, który – zależnie od rodzaju i stopnia niepełnosprawności – wymaga indywidualnie dobranej pomocy zapisu i odczytu. Funkcjonowanie wzrokowe uczniów rzutuje na ich potrzeby edukacyjne, definiując tym samym ich możliwości i ograniczenia. Wpływa również na tempo ich pracy, które na lekcji prowadzonej w środowisku heterogenicznym jest znacznie wolniejsze niż uczniów widzących. Uczeń z dysfunkcją wzroku zdobywa wiedzę, nie tylko uczestnicząc w zorganizowanych formach nauczania w szkole, pod kierunkiem nauczyciela, ale także poprzez samodzielną pracę we własnym środowisku domowym, wspomagany przez rodzinę, rówieśników, nauczyciela lub korepetytora. Indywi-

dualna pomoc i oferowane wsparcie, poza specjalistyczną interwencją i współpracą z rodzinami, mogą zostać wzmocnione zastosowaniem odpowiednich narzędzi informatycznych, wspomagających proces dydaktyczny zarówno od strony komunikacyjnej – nauczyciela z uczniem, ucznia z nauczycielem oraz ucznia z rodzicami, jak i metodycznej (w pracy nauczyciela z uczniem na lekcji oraz ucznia z rodzicami bądź pracy samodzielnej ucznia). Jest to uzasadnione powszechną dostępnością nowoczesnych rozwiązań technologicznych, których wykorzystanie w pracy dydaktycznej na lekcjach wciąż nie jest zjawiskiem trwale odnotowywanym, zwłaszcza na przedmiotach ścisłych, takich jak matematyka, fizyka oraz chemia, gdzie treści (wzory, grafika) mają charakter nieliniowy, przestrzenny, dlatego ich skuteczne przekazywanie, oprócz użycia słów, wymaga dodatkowych pomocy i zaplecza dydaktycznego.

Institut Maszyn Matematycznych (IMM) w ramach projektu badawczego współfinansowanego ze środków PFRON, realizowanego w latach 2014–2015 pn. *Platforma PlatMat zwiększająca efektywność edukacji włączającej z obszaru matematyki i fizyki*, podjął badania i prace rozwojowe nad przyjaznymi rozwiązaniami komunikacyjno-informatycznymi przeznaczonymi do wspomagania edukacji matematycznej uczniów z dysfunkcją wzroku, zgodnie z ich potrzebami oraz oczekiwaniami nauczycieli, zdiagnozowanymi w badaniach¹ poprzedzających prace projektowe, przeprowadzonych na grupie 142 respondentów z całej Polski: nauczycieli, uczniów i rodziców, w pierwszej połowie 2014 roku. Platforma edukacyjna PlatMat, będąca rezultatem wspomnianego projektu, składa się z pięciu innowacyjnych aplikacji Windows (Nauczyciel, Uczeń Słabowidzący, Uczeń Niewidomy, Kubarytmy, Kalkulator), serwera komunikacyjnego i portalu internetowego, dedykowanych nauczycielom i uczniom z dysfunkcją wzroku, a także rodzicom pomagającym dzieciom w nauce. W aplikacjach PlatMat zaimplementowano liczne ułatwienia dotyczące

¹ M. Rubin, M. Faderewski, D. Mikułowski, *Badania stanu i potrzeb informatyzacji edukacji matematycznej uczniów niewidomych i słabowidzących w Polsce*, „e-mentor” 2015, nr 1(58), s. 34–40, <http://dx.doi.org/10.15219/em58.1154>.

tworzenia, edycji, wymiany i udostępniania treści matematycznych dostosowane do zróżnicowanych potrzeb wynikających z wad wzroku, narzędzia eksploracji dotykowo-dźwiękowej grafiki matematycznej, specjalizowane edytory matematyczne wspomagające edycję formuł za pomocą różnych urządzeń WE/WY (klawiatury QWERTY, klawiatury brajlowskiej fizycznej i emulowanej na QWERTY, linijki brajlowskiej), interfejsów użytkownika (graficznego, akustycznego, głosowego, dotykowego, gestów dotykowych) i formatów zapisu treści matematycznych (brajl, ASCII Math, MathML, EPUB3) dostępnych dla słabowidzących i niewidomych.

Opracowane innowacje poddano weryfikacji i opiniowaniu edukatorów pod kątem oceny wpływu ich stosowania na wzmocnienie skuteczności procesu nauczania i uczenia się matematyki. Badania zostały przeprowadzone przez IMM pod koniec 2015 roku.

Cele i metodyka badań wpływu platformy PlatMat na efektywność edukacji matematycznej

Celem badań było pozyskanie wstępnych opinii nauczycieli na temat wpływu zastosowania specjalizowanych narzędzi informatycznych na efektywność nauczania i uczenia się matematyki przez uczniów z dysfunkcją wzroku. W badaniu wzięło udział 24 nauczycieli matematyki z 8 placówek edukacyjnych w Polsce, kształcących uczniów z niepełnosprawnością wzrokową (tabela 1).

Badania prowadzono sekwencyjnie, metodą mieszaną, w której zastosowano zarówno kryteria ilościowe, jak i jakościowe. Przygotowano ankiety zawierające pytania dotyczące oceny korzyści wynikających z zastosowania poszczególnych elementów innowacji technologicznych w procesie edukacji matematycznej dla nauczyciela i dla ucznia niepełnosprawnego wzrokowo. W ankietach umieszczono również pytania jakościowe dotyczące kompletności funkcjonalnej i użytkowej proponowanych rozwiązań. Poproszono nauczycieli o wskazanie brakujących elementów oraz tych wymagających korekty lub dalszych ulepszeń, które umożliwiłyby skuteczniejsze wspieranie potrzeb dydaktycznych zdiagnozowanych w danym środowisku szkolnym.

Badania zostały poprzedzone stacjonarnymi warsztatami szkoleniowymi dla nauczycieli i uczniów

z ośmiu szkół, indywidualnymi konsultacjami dla nauczycieli oraz samodzielną pracą nauczycieli z uczniami w dodatkowych godzinach pozalekcyjnych. Celem warsztatów było zaznajomienie nauczycieli i uczniów z funkcjonalnością opracowanych narzędzi informatycznych oraz z ich poprawną obsługą. Dobre poznanie narzędzi to warunek *sine qua non* ich rzetelnej i obiektywnej oceny, dlatego szczególnie, krok po kroku, prezentowano poszczególne innowacje technologiczne oraz precyzyjnie wyjaśniano prawidłowy kontekst ich użycia. Następnie uczestnicy samodzielnie testowali i weryfikowali funkcjonalność narzędzi w zakresie adekwatnym do realizowanej podstawy programowej z matematyki (formuły, grafika, obliczenia, przekształcenia, typy zadań).

Nauczyciele i uczniowie przeprowadzali zarówno symulacje procesu edukacyjnego w klasie z zastosowaniem komunikacji za pośrednictwem sieci bezprzewodowej, jak i samodzielnej pracy ucznia w domu z opcją komunikowania się (na żądanie) z nauczycielem przez internet. W ocenie uwzględniane były indywidualne potrzeby i preferencje uczniów oraz stosowane interfejsy użytkownika i urządzenia WE/WY do wprowadzania bądź odczytu formuł (np. notacja brajlowska i wirtualna albo fizyczna klawiatura brajlowska, linijka brajlowska, notacja formuł matematycznych ASCII Math i klawiatura QWERTY, semantyczny odczyt formuł), jak i pozostałych treści. Nauczyciele i uczniowie ze szkół objętych badaniami uzyskali bezpłatny dostęp do wersji instalacyjnych opracowanych narzędzi oraz podręczników zawierających opis ich funkcjonalności. Po zakończeniu szkoleń samodzielnie kontynuowali testowanie w celu pogłębionej oceny użyteczności i ustalenia obszarów zastosowań w odniesieniu do konkretnych zagadnień omawianych na lekcjach matematyki, zawartych w programie nauczania tego przedmiotu.

Wnioski z badań

Wyniki ankiet potwierdziły wysoki stopień akceptacji proponowanych innowacyjnych rozwiązań przez nauczycieli. W badaniach ilościowych uzyskano wskazania, które innowacyjne elementy są najbardziej użyteczne i potrzebne z punktu widzenia praktyki dydaktycznej prowadzonej w odniesieniu do konkretnej grupy uczniów z określoną specyfiką uszkodzeń wzroku.

Większość nauczycieli potwierdziła ułatwienie i przyspieszenie zarówno nauczania, jak i wykony-

Tabela 1. Liczba szkół i nauczycieli biorących udział w badaniu

Typ szkoły	Liczba szkół	Liczba nauczycieli
Specjalny ośrodek szkolno-wychowawczy dla dzieci niewidomych i słabowidzących	5	15
Szkoła ogólnodostępna z oddziałami integracyjnymi	2	6
Szkoła ogólnodostępna bez oddziałów integracyjnych	1	3

Źródło: opracowanie własne.

wania przez uczniów niewidomych i słabowidzących obliczeń arytmetycznych metodą pisemną, prowadzonych z wykorzystaniem narzędzia kubarytmy^{2,3}. Byli oni w pełni zgodni co do tego, że elementem wpływającym na efektywność nauki są ułatwienia prawidłowego rozmieszczania przez ucznia liczb (składowych działania) na siatce kubarytmowej, dzięki czemu nauczyciel może skoncentrować się na omówieniu samej metody rachunkowej, nie tracąc czasu na weryfikowanie poprawności zapisu (jak to ma miejsce w przypadku posługiwania się tradycyjnymi zeszytami). Możliwość prowadzenia obliczeń za pomocą różnych interfejsów: klawiatury QWERTY, klawiatury brajlowskiej fizycznej lub emulowanej na QWERTY, wspomaganych gestami dotykowymi i odczytem za pośrednictwem syntezatorów mowy, daje uczniowi swobodę doboru i konfiguracji optymalnego zestawu urządzeń i zapewnia komfort stanowiska pracy.

W metodzie pisemnej uczniowie słabowidzący mają duży problem z dokładnym zapisem działania, w którym cyfry są ułożone równo jedna pod drugą we właściwych kolumnach. Bardzo często są one przesunięte i trafiają do niewłaściwych kolumn (dziesiątek, jednostek itp.) lub są pisane niestarannie – uczniowie mają kłopoty z utrzymaniem kolumnowego zapisu i w następstwie problemy z odczytem tego, co sami wcześniej zanotowali. W rezultacie dokonują błędnych obliczeń. Narzędzie kubarytmy eliminuje ten problem, ponieważ nie ma w nim możliwości wprowadzenia cyfr o niejednoznacznym położeniu, co więcej – automatyzacja zapisu działania arytmetycznego za pomocą dedykowanego formularza zapewnia takie rozłożenie liczb, aby wystarczyło miejsca na kompletne obliczenia i wynik. Wygodna nawigacja skrótami klawiaturowymi oraz zaimplementowany mechanizm kontroli poprawności wykonania działania

wraz z opcjonalnym wskazaniem miejsca popełnienia błędu stwarzają warunki do w pełni samodzielnej pracy ucznia w zakresie ustalonym przez nauczyciela. Pozwala to również realizować różne scenariusze dydaktyczne: samodoskonalenie ucznia i naukę obliczeń (włączona kontrola wystąpienia błędu z opcjonalnym wskazaniem jego lokalizacji) lub test sprawdzający (nieaktywna kontrola wystąpienia błędu).

Zdecydowana większość nauczycieli uznała za znaczne ułatwienie i przyspieszenie swojej pracy oraz przygotowania do zajęć możliwość tworzenia multimedialnego dokumentu matematycznego, np. kart pracy w formacie EPUB3 z treściami dostępnymi dla obu grup uczniów – słabowidzących i niewidomych, bez konieczności rozróżniania potrzeb i tworzenia osobnych wersji materiałów (np. powiększonego wydruku czarnobiałego i wydruku brajlowskiego)⁴. Uniwersalny charakter treści w formacie EPUB3 wraz z możliwością elastycznego konfigurowania dostępu do nich (odpowiadającego potrzebom ucznia, niezależnie od posiadanej przez niego wady wzroku) jest elementem wspierającym nauczyciela zwłaszcza w procesach edukacji włączającej. Dodatkową zaletą jest prezentacja formuł matematycznych wizualizowanych graficznie, w sposób przyjazny dla widzącego nauczyciela (nieznającego brajla) również wtedy, kiedy uczeń wprowadził je za pomocą klawiatury brajlowskiej i brajlowskiej notacji matematycznej. Nauczyciele potwierdzają, że nawet doświadczona osoba, znająca brajla, potrzebuje więcej czasu na zapoznanie się z pracą ucznia w zapisie wypukłym niż w czarnodruku.

Przygotowanie nauczycieli do zajęć usprawnia i przyspiesza możliwość tworzenia przez nich różnorodnych pomocy edukacyjnych – wydruków brajlowskich, tyflograficznych, 3D oraz na papierze

Tabela 2. Ocena wpływu wybranych innowacji technologicznych na wzrost efektywności pracy nauczyciela.

Czy Pana/i zdaniem poniższe narzędzia przyspieszają i ułatwiają nauczycielowi przygotowanie zajęć i pracę z uczniami niepełnosprawnymi wzrokowo w procesie edukacji matematycznej?	Tak	Nie	Nie mam zdania
Drukowane pomoce matematyczne (czarnodruk, brajl, 3D)	19	0	5
Uniwersalne dokumenty matematyczne EPUB3	20	2	2
Kubarytmy do nauki arytmetycznych obliczeń pisemnych	17	0	7

Źródło: opracowanie własne.

² Zasady posługiwania się kubarytmami zostały obszernie omówione w artykule: D. Mikułowski, G. Terlikowski, J. Brzostek-Pawłowska, *Virtual cubarithms – innovative assistive technology for teaching the blind and visually impaired students traditional columnar layout operations*, „Studia Informatica: Systems and Information Technology” 2016, Vol. 1–2(20) (w druku).

³ J. Brzostek-Pawłowska, M. Rubin, D. Mikułowski, G. Terlikowski, *Wirtualizacja pisemnej techniki obliczeń arytmetycznych dostępnej dla uczniów z dysfunkcją wzroku*, „Elektronika – Konstrukcje, Technologie, Zastosowania” 2016, nr 1, s. 33–39.

⁴ Zastosowania otwartego standardu elektronicznych publikacji EPUB3 do zapisu dostępnych treści matematycznych szerzej przedstawiono w artykule J. Brzostek-Pawłowska, D. Mikułowski, M. Piłski, *Technologie zwiększające dostępność elektronicznych edukacyjnych materiałów matematycznych dla osób z dysfunkcją wzroku*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2016, nr 1, s. 115–123.

puchnącem, w tym wykresów funkcji i figur geometrycznych, za pomocą innowacyjnego narzędzia tworzenia grafiki dostępnej dla uczniów z dysfunkcją wzroku.

Za duże udogodnienie w pracy ucznia niewidomego uznano możliwość operowania uniwersalnym dokumentem matematycznym, w którym dostępna jest zarówno jego struktura, ułatwiająca nawigację wzorowaną na stylu przeglądania stron WWW (nagłówki H1-H6, listy itp.), jak i treść (formuły, grafika, zadania interaktywne, multimedialne komentarze). Dodatkowo, wywołanie funkcji i narzędzi, takich jak np. nawigacja po formule, nawigacja po grafice, edycja formuły czy uruchomienie kalkulatora, sygnalizowane jest charakterystycznymi dźwiękami technicznymi, sprawiającymi, że uczeń niewidomy jest bardziej świadomy wykonywanych przez siebie działań. Ponadto zdaniem badanych ważne jest dostosowanie proponowanych narzędzi do używanych i preferowanych przez ucznia urządzeń WE/WY. Dzięki temu może on redagować treść dokumentu matematycznego, w szczególności zapisywać formuły przy użyciu klawiatury QWERTY i/lub klawiatury brajlowskiej (fizycznej lub wirtualnej na QWERTY), a odczytywać ją głosem lub na linii brajlowskiej. Oprócz tego ma możliwość wyboru formatu wprowadzania formuł: ASCII Math lub brajlowskiej notacji matematycznej (BNM). Format ASCII Math stanowi alternatywę dla trudnej do szybkiego opanowania notacji BNM, zwłaszcza przez uczniów korzystających wcześniej z czarnodruku, a dodatkowo pozwala uwolnić się od korzystania z urządzeń brajlowskich (np. braillerów), co jest szczególnie istotne przy nieustannym przemieszczaniu się w budynku szkolnym oraz konieczności cichej pracy na lekcji.

Nauczyciele ocenili również semantyczny odczyt formuł w języku polskim i nawigację po formułach (wraz z odczytem) za pomocą gestów dotykowych i skrótów klawiaturowych, połączonej z możliwością edycji wskazanych fragmentów formuł jako czynniki istotnie przyspieszające pracę ucznia niewidomego. Podkreślili również przewagę stosowania zapisu elektronicznego treści matematycznej nad drukowaniem zapisu w brajlu przy użyciu braillera, którego, w przypadku wystąpienia błędu, niewidomy uczeń nie może poprawić, przez co zmuszony jest powtarzać

zapis od początku. Zdaniem nauczycieli istotnym wsparciem uczniów w samodzielnym rozwiązywaniu zadań w szkole i w domu są komentarze do formuł, będące multimedialnymi elementami składowymi treści matematycznych w formacie EPUB3. Zawarte w nich dodatkowe wytyczne, objaśnienia, wskazówki bądź odwołania do twierdzeń matematycznych, zapisane tekstem lub nagrane dźwiękowo przez nauczyciela, uczeń może, stosownie do swoich potrzeb, wielokrotnie odczytywać za pośrednictwem syntezy mowy lub odtwarzać. Może także samodzielnie umieszczać w treści dokumentu matematycznego komentarze przeznaczone na użytek własny lub dla potrzeb komunikacji z nauczycielem, by wyjaśnić mu np. założenia przyjęte przy rozwiązywaniu danego problemu matematycznego.

Edukacja osób z dysfunkcjami wzroku jest tym skuteczniejsza, im więcej zmysłów angażuje w proces poznawczy, dlatego nauczyciele uznali za istotnie wspomagający nauczanie matematyki dotykowo-dźwiękowy odczyt rysunków na ekranie komputera, jaki oferuje innowacyjne narzędzie eksploracji grafiki matematycznej. Możliwość akustycznego nawigowania po grafice na ekranie dotykowym, wspomaganego specjalnymi gestami, doskonali orientację ucznia w małej przestrzeni, co jest ważnym aspektem rewitalizacji osób z dysfunkcją wzroku.

Nauczyciele wyrazili pozytywną opinię na temat ułatwienia współpracy z uczniem w klasie i przez internet za pomocą zdalnego pulpitu w połączeniu z czatem tekstowo-głosowym. Wizualny podgląd na komputerze nauczyciela aktywności i rezultatów pracy ucznia wyświetlanych na jego ekranie pozwala na bieżąco śledzić tworzone treści i przekazywać uwagi pomocne przy rozwiązywaniu zadań. Mechanizm ten przyspiesza interakcję pomiędzy nauczycielem (korepetytorem) a uczniem przebywającym w klasie lub w domu. Dodatkowym czynnikiem ułatwiającym pracę zarówno nauczyciela, jak i ucznia jest, zdaniem badanych, precyzyjne wyznaczenie obszarów aktywności ucznia za pomocą dedykowanych elementów multimedialnego dokumentu matematycznego EPUB3. Ograniczenie możliwości edytowania/wstawiania treści wyłącznie do specjalnych, wydzielonych pól, przeznaczonych do wpisania rozwiązania, wyniku lub odpowiedzi, obliczeń na kubarytmach lub zadań typu

Tabela 3. Ocena wpływu wybranych innowacji technologicznych na wzrost efektywności pracy ucznia

Czy Pana/i zdaniem poniższe narzędzia zwiększają samodzielność i tempo pracy uczniów niepełnosprawnych wzrokowo w nabywaniu kompetencji matematycznych?	Tak	Nie	Nie mam zdania
Akustyczny odczyt grafiki	15	0	9
Multimedialne komentarze	16	0	8
Nawigacja po formułach wspomagana dźwiękowym odczytem	15	0	9
Semantyczny odczyt formuł	15	0	9
Dostępny dokument matematyczny EPUB3	16	0	8

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Ocena wpływu wybranych innowacji technologicznych na wzrost efektywności współpracy ucznia z nauczycielem

Czy Pana/i zdaniem poniższe narzędzia mają pozytywny wpływ na efektywność współpracy nauczyciela i ucznia niepełnosprawnego wzrokowo w procesie nauczania matematyki?	Tak	Nie	Nie mam zdania
Dostępne, multimedialne, internetowe zasoby matematyczne EPUB3	20	0	4
Dedykowane aktywnościom ucznia obszary dokumentu	17	0	7
Zdalny pulpit	18	0	6

Źródło: opracowanie własne.

„połącz w pary”, skutecznie zapobiega naruszeniu integralności dokumentu z powodu przypadkowego usunięcia jakiegoś fragmentu, np. karty pracy otrzymanej od nauczyciela.

Wysoko ocenionym przez nauczycieli wsparciem w edukacji matematycznej jest również publiczna internetowa baza dostępnych zasobów matematycznych wielokrotnego użytku w formie dokumentów EPUB3. Uczniowie mogą z niej korzystać, pobierając skategoryzowane według działów matematyki i poziomów nauczania materiały edukacyjne na potrzeby indywidualnej pracy w domu, a nauczyciele – rozszerzać własne zasoby o nowe, ciekawe pomoce dydaktyczne, wzbogacające ich warsztat pracy.

W ramach prowadzonych badań jakościowych zbierano opinie o kompletności opracowanej technologii asystującej i uzupełnieniach potrzebnych dla zwiększenia jej użyteczności w edukacji matematycznej uczniów z dysfunkcją wzroku. Sugerowane uzupełnienia funkcjonalne narzędzi PlatMat zostały uwzględnione w dalszym rozwijaniu platformy, w kolejnym, aktualnie prowadzonym projekcie badawczym.

Testowanie narzędzia kubarytmy przez nauczycieli i uczniów z różnymi dysfunkcjami wzroku w różnych placówkach szkolnych wykazało istotne różnice w zakresie potrzeb poszczególnych grup odbiorców odnośnie zapisu i rozmieszczenia działania arytmetycznego na siatce kubarytmowej oraz sposobu oddzielania cząstkowych wyników obliczeń. Nauczyciele postulowali rozszerzenie konfiguracji narzędzia o dodatkowe elementy, sprzyjające bardziej elastycznemu dostosowaniu do indywidualnych potrzeb dydaktycznych i wymagań wzrokowych ucznia. W przypadku uczniów słabowidzących zapis działania na kubarytmach powinien być maksymalnie zbliżony do zapisu, jakiego używają widzący, tzn. obliczenia cząstkowe powinny być oddzielane wyraźną kreską a nie pustym wierszem, jak to ma miejsce w nauczaniu niewidomych. Ponadto współrzędne kubarytmów niezbędne do odczytu położenia komórki dla niewidomych nie są potrzebne słabowidzącym, a zajmują cenne miejsce na ekranie, stąd sugestia nauczycieli, by wyświetlać je na żądanie. Jako alternatywę nauczyciele wskazywali opracowanie odrębnych wersji narzędzia dla uczniów niewidomych i słabowidzących. Sugerowano również, by na siatce kubarytmów o konfigurowalnym rozmiarze można było poprowadzić więcej niż jedno działanie arytmetyczne, bez usuwania poprzedniego.

Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki wstępnych badań potwierdziły wysoki stopień akceptacji przez nauczycieli proponowanych innowacji technologicznych wspomagających proces kształcenia umiejętności matematycznych uczniów z dysfunkcjami wzroku. Potencjał testowanych narzędzi może, zdaniem badanych, nie tylko wzbogacić sam proces dydaktyczny, ale też być skuteczną odpowiedzią na wyzwania edukacji włączającej, poprzez przyspieszenie i ułatwienie nauczania matematyki w heterogenicznej grupie uczniów. Aby narzędzia mogły spełnić to zadanie, niezbędna jest ich wysoka elastyczność w zakresie obsługi alternatywnych interfejsów służących do zapisu i odczytu treści oraz prezentacja kontentu matematycznego, dopasowana do zróżnicowanych potrzeb uczniów, zapewniona m.in. poprzez konfigurację indywidualnych parametrów pracy. Wymagana jest również elastyczność funkcjonalna narzędzi, pozwalająca w pewnym zakresie dostosować je do obowiązujących w danej placówce technik nauczania. Autorzy narzędzi PlatMat są świadomi, że nie każdy uczeń z dysfunkcją wzroku będzie mógł skorzystać ze wsparcia informatycznego w czasie nauki matematyki, potrzebne są do tego bowiem odpowiednie kompetencje informatyczne, których z uwagi np. na niepełnosprawność sprzężoną nie może on zdobyć. Niezależnie od tego nauczyciele są jednak zdania, że stosowanie nowoczesnych technologii informatyczno-komunikacyjnych na lekcjach matematyki stwarza szansę wzmocnienia kompetencji ucznia, zwłaszcza ucznia utalentowanego w przedmiotach ścisłych.

Niektórzy nauczyciele artykułowali potrzebę użycia pomocy informatycznej w trakcie prowadzonej lekcji wspieranej narzędziami PlatMat, zwłaszcza w trudnych warunkach środowiskowych, z uczniami o różnych potrzebach, wymagającymi indywidualnego podejścia. Pomoc taka ułatwiłaby nauczycielom koncentrację na nauczaniu przedmiotu, a nie na problemach informatycznych. W celu rozwiązania tego problemu zwrócono uwagę na konieczność rozszerzenia roli nauczycieli wspomagających i ich kształcenia. Czy po dłuższym stosowaniu narzędzi PlatMat, zwiększającym doświadczenie, potrzeba ta będzie nadal aktualna? Odpowiedzią na to pytanie będą wyniki kolejnych badań, planowanych w pierwszej połowie 2017 r., na zakończenie pilotażowych zajęć z matematyki prowadzonych ze wspomaganiami narzędziami PlatMat w trzech placówkach edukacyjnych.

Bibliografia

Brzostek-Pawłowska J., Mikułowski D., Pilski M., *Technologie zwiększające dostępność elektronicznych edukacyjnych materiałów matematycznych dla osób z dysfunkcją wzroku*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2016, nr 1, s. 115–123.

Brzostek-Pawłowska J., Rubin M., Mikułowski D., Terlikowski G., *Wirtualizacja pisemnej techniki obliczeń arytmetycznych dostępnej dla uczniów z dysfunkcją wzroku*, „Elektronika – Konstrukcje, Technologie, Zastosowania” 2016, nr 1, s. 33–39.

Mikułowski D., Terlikowski G., Brzostek-Pawłowska J., *Virtual cubarithms – innovative assistive technology for teaching the blind and visually impaired students traditional columnar layout operations*, „Studia Informatica: Systems and Information Technology” 2016, Vol. 1–2(20) (w druku).

Rubin M., Faderewski M., Mikułowski D., *Badania stanu i potrzeb informatyzacji edukacji matematycznej uczniów niewidomych i słabowidzących w Polsce*, „e-mentor” 2015, nr 1(58), s. 34–40, <http://dx.doi.org/10.15219/em58.1154>.

Usefulness of specialized information and communication tools in mathematics education of visually impaired students – the results of teachers' opinion survey

The article presents the results of research on the usefulness of specialized information and communication technologies (ICT) in mathematics education of visually impaired students. The aim of the research was to evaluate the benefits of using innovative technologies for both a teacher and his/her visually impaired student. Functionality and usability of proposed solutions were preliminarily evaluated.

Possibility to create mathematical content available for both visually impaired and blind students in EPUB3 format was positively evaluated by all 20 surveyed teachers. At the same time, 19 teachers asked for the opinion about diverse educational tools supporting preparation of the class materials appreciated their value as significantly facilitating and time saving solutions. Vast majority of them (17) expressed the opinion that cubarithms improve the process of teaching and practicing arithmetic. Fifteen teachers stated that semantic interpretation of the formulas in Polish and the possibility to navigate easily through their structures are the factors that significantly accelerate the performance of visually impaired students. Remote desktop tool has been assessed as facilitating teacher-student cooperation both in-class and on-line. The teachers also claimed that proposed solutions may positively influence the effectiveness of mathematics education in heterogenic student group by accelerating and facilitating the didactic process. That in turn may be considered as a positive response to the challenge of inclusive education.

Autorka jest absolwentką Wydziału Informatyki Politechniki Warszawskiej. Pracuje w Instytucie Maszyn Matematycznych w Zakładzie Technologii Multimedialnych i Edukacyjnych na stanowisku starszego specjalisty do spraw informatyzacji edukacji, jest też członkiem zespołu wykonawców projektów badawczych realizowanych przez Instytut. W swoich publikacjach upowszechnia wyniki prowadzonych badań oraz obszary zastosowań specjalizowanych rozwiązań ICT w procesach edukacyjnych. Posiada wieloletnie doświadczenie w dziedzinie zdalnego kształcenia (e-learningu). Jej aktualne zainteresowania badawcze koncentrują się wokół technik tworzenia dostępnych treści edukacyjnych oraz specjalizowanych rozwiązań technologicznych i funkcjonalnych wspomagających procesy nauczania i uczenia się przedmiotów ścisłych (matematyki, fizyki, chemii) przez osoby niepełnosprawne wzrokowo (słabowidzące i niewidome).

POLECAMY

Konferencja EDU IT TRENDS – nowoczesne technologie dla uczelni wyższych
2 marca 2017 r., Warszawa

Polecamy udział w konferencji EDU IT TRENDS – nowoczesne technologie dla uczelni wyższych. Celem wydarzenia jest przybliżenie zagadnień informatyzacji szkolnictwa wyższego, a także zapoznanie władz uczelni z nowoczesnymi trendami i technologiami oferowanymi przez kluczowych graczy w tym segmencie. Wśród poruszonych tematów znajdują się m.in. systemy do zarządzania uczelniami, elektroniczny obieg dokumentów w placówce oświatowej wyższego szczebla, cyfrowy dziekanat, elektroniczna legitymacja studencka i wiele innych. Więcej informacji można znaleźć na stronie: <http://eduitrends.pl>

Smartfonowa edukacja seniorów

Edyta Umańska

Struktura grupy osób posiadających smartfony w Polsce, a także na świecie jest bardzo silnie zdeterminowana wiekiem. Im wyższa kategoria wiekowa, tym mniejsza liczba właścicieli tych inteligentnych i mobilnych urządzeń. Dane statystyczne pochodzące z *Diagnozy Społecznej z 2015 roku*¹ potwierdzają tę tezę. Według nich 44,7 proc. wszystkich Polaków w 2015 roku używało smartfonów. Najwięcej osób korzystało z tych urządzeń w grupie najmłodszych użytkowników, którzy zostali objęci badaniem, czyli młodzieży w wieku 16–24 lat (79,4 procent). Niewiele mniej osób korzystało ze smartfonów w kategorii wiekowej 25–34 lata (73,9 procent). W przedziale 35–44 lata 60,2 proc. osób zadeklarowało użytkowanie tego typu urządzeń. Kategoria 45–59 lat to 30,6 proc. użytkowników, 60–64 lata to 19,4 proc., a 65 i więcej lat to tylko 6,9 proc. osób korzystających ze smartfonów.

Użytkowanie smartfonów, czyli inteligentnych, mobilnych urządzeń, które łączą w sobie funkcje klasycznego telefonu z możliwościami przenośnego komputera, niewątpliwie wymaga posiadania odpowiednich kompetencji. Kompetencje te w XXI wieku są niepodważalnym atrybutem osób młodych. Margaret Mead nie pomyliła się, pisząc niespełna pięćdziesiąt lat temu następujące słowa: *W przeszłości, w kulturach konfiguracywnych, starsze pokolenie stopniowo musiało się zrzekać władzy wykorzystywanej do ograniczenia przyszłości jego dzieci. Teraz – moim zdaniem – rozwój kultur prefiguracyjnych będzie zależeć od tego, czy uda się nawiązać dialog z młodym pokoleniem i czy pokolenie to, mając możliwość działania wedle swojej woli, potrafi poprowadzić starszych w stronę nieznaną nam przyszłości. Jedynie opierając się na młodych, starsze pokolenie może uzyskać dostęp do nowej wiedzy doświadczalnej, bez której nie sposób układać żadnych sensownych planów*².

Przytoczone dane statystyczne są niezaprzeczalnym dowodem na istnienie potrzeby edukacji seniorów w zakresie obsługi smartfonów, czyli urządzeń w pełni reprezentujących zaawansowaną i najnowocześniejszą technologię. Procesem edukacji, zgodnie z teorią M. Mead, powinny zająć się osoby młode, ponieważ to one są najbardziej biegłe w obsłudze inteligentnych telefonów oraz wszelkich nowinek technologicznych. Czy podjęto już próbę rozpoczęcia procesu edukacji seniorów w posługiwaniu się smartfonami?

Smartfon w poradnikach dedykowanych seniorom

Według A. Żarowskiej-Mazur: *Niektórzy bronią się przed nowoczesną technologią rękami i nogami. Pytanie, które się nasuwa, brzmi – jak długo będzie to jeszcze możliwe? Część operatorów telefonii komórkowej już teraz nie ma w swojej ofercie tradycyjnych telefonów komórkowych, lecz tylko smartfony*³. Śmiało można przewidywać, że w najbliższym czasie tradycyjne telefony komórkowe w ogóle zostaną wyparte z rynku przez nowoczesne smartfony. Może właśnie dlatego autorzy poradników z takim entuzjazmem zachęcają osoby starsze do nauki obsługi tych nowoczesnych i mobilnych urządzeń. *A po co seniorowi smartfon? To proste – do kontaktu z najbliższymi. Jednak wykorzystanie tego urządzenia tylko w roli telefonu to marnotrawienie drzemiącego w nim potencjału*⁴. Każdy wie, jak kupić telefon, który jest w rzeczywistości miniaturowym komputerem. Używanie go tylko do dzwonienia i komunikowania się za pomocą SMS-ów i MMS-ów przypomina sytuację, w której sportowy samochód jest używany tylko do jazdy z prędkością 50 km/h. Oczywiście w obu postępowaniach nie ma nic złego⁵. Tylko dlaczego chociaż nie spróbować wykorzystać

¹ D. Batorski, *Technologie i media w domach i w życiu Polaków. Diagnoza Społeczna 2015, Warunki i Jakość Życia Polaków – Raport*, „Contemporary Economics”, nr 9/4, s. 373–395, <http://dx.doi:10.5709/ce.1897-9254.192>.

² M. Mead, *Kultura i tożsamość. Studium dystansu międzypokoleniowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 129–130.

³ A. Żarowska-Mazur, *Cyfrowy świat seniora. Smartfon, tablet i nie tylko*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 13.

⁴ A. Serafinowicz, *Smartfon dla seniorów*, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa 2015, s. 8.

⁵ W. Wrotek, *Smartfony dla seniorów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016, s. 7.

możliwości znajdujących się w zasięgu ręki, a nawet w zasięgu palca? Z pomocą w obsłudze przychodzą wydawnictwa oferujące książkowe poradniki.

Obecnie na rynku dostępne są trzy publikacje adresowane do seniorów, które stanowią zbiory niezbędnych informacji na temat posługiwania się smartfonami. Są to następujące pozycje:

- Agnieszka Serafinowicz, *Smartfon dla seniorów*, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa 2015;
- Witold Wrotek, *Smartfony dla seniorów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016;
- Alicja Żarowska-Mazur, *Cyfrowy świat seniora. Smartfon, tablet i nie tylko*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.

Wymienione poradniki zdecydowanie różnią się między sobą, choć niewątpliwie łączy je podjęty temat. Celem każdego z nich jest dostarczenie praktycznych i użytecznych informacji na temat obsługi smartfonów, aby przekonać osoby starsze do korzystania z tych nowoczesnych urządzeń. Przede wszystkim warto docenić klasyczną formę wydania książek w postaci papierowej. Książka jako modelowe źródło wiedzy z największym prawdopodobieństwem dotrze do różnych grup seniorów. W internecie istnieją strony WWW przeznaczone dla osób powyżej 60. roku życia, na których zamieszczone są porady i wskazówki przydatne podczas wybierania smartfona dla seniora⁶ czy zawierające filmiki przedstawiające rozwiązanie różnych problemów związanych z obsługą inteligentnych telefonów⁷ przez osoby starsze. Jednak brak smartfona najczęściej jest zjawiskiem tożsamym z niekorzystaniem z sieci przez seniorów, więc tworzenie interaktywnych poradników na chwilę obecną wydaje się tylko sztuką dla sztuki.

Wymienione publikacje mają także kilka innych wspólnych cech. Każda z nich zdecydowaną większość porad (lub wręcz wszystkie) odnosi do najpopularniejszego systemu operacyjnego w smartfonach, czyli do Androida. Wszystkie trzy poradniki zawierają wyjaśnienie najważniejszych pojęć związanych z inteligentnymi telefonami, takich jak aplikacja, wi-fi czy Wi-Fi. Czasem objaśnienia kluczowych słów występują w tekście, a innym razem przyjmują formę wyodrębnionego słowniczka na końcu książki. Każda z książek posiada wiele zdjęć i ilustracji, które zdecydowanie ułatwiają zrozumienie prezentowanych treści i zwiększają możliwości wykorzystania ich w praktyce. Kolejną wspólną cechą analizowanych poradników jest poruszanie tematu konfigurowania smartfonów w celu dostosowania urządzeń do indywidualnych potrzeb, czyli ich personalizacji. Komunikowanie się za pomocą SMS-ów, MMS-ów i e-maili to następna kwestia, którą podejmują wszystkie trzy publikacje.

Jednym z najobszerniej rozwijanych wątków w poradnikach jest internet. Autorzy wyjaśniają za-

równo możliwości i rodzaje połączenia smartfonów z globalną siecią, jak i praktyczne wykorzystanie tego medium. Kolejną ważną kwestię, której uwagę poświęcają wszystkie trzy książki, stanowią aplikacje. W tym temacie pojawiają się wszystkie niezbędne informacje dotyczące ich instalowania, aktualizowania, usuwania oraz korzystania z nich. Ponadto w każdym poradniku znajdują się przydatne wiadomości odnoszące się do przedłużenia żywotności baterii w smartfonie.

Pierwsze vademecum pt. *Smartfon dla seniorów*⁸, autorstwa Agnieszki Serafinowicz, to zdecydowanie najobszerniejsza pozycja ze wszystkich dostępnych. Liczy 180 stron podzielonych na osiem głównych części, w ramach których bardzo łatwo odnaleźć konkretne zagadnienie interesujące danego czytelnika. Autorka rozpoczyna publikację od przedstawienia podstawowego schematu budowy smartfona, charakteryzując jego najważniejsze elementy. Ponadto instruuje, jak zainstalować kartę SIM w zależności od modelu urządzenia. W żadnej z pozostałych publikacji nie pojawia się tak dokładne wprowadzenie do pracy z inteligentnym telefonem. W poradniku znaleźć można również istotne informacje dotyczące regulacji dźwięku dzwonka smartfona oraz głośności urządzenia podczas rozmowy, co jest jedną z ważniejszych funkcji dla osób starszych, u których z wiekiem ostrość słuchu osłabia się. Ponadto autorka zwraca uwagę na ustawienia prywatności i zabezpieczenia smartfona, podkreślając fakt, iż jest to urządzenie bardzo osobiste. W książce znajduje się cały rozdział poświęcony zdjęciom i filmom wideo, a także możliwości słuchania muzyki i radia za pomocą inteligentnych telefonów. Nie pominięto również kwestii połączenia smartfona z komputerem w celu stworzenia kopii zapasowej czy też wymiany danych. Na szczególną uwagę zasługuje ostatni rozdział poradnika zatytułowany *Dodatkowe zastosowania smartfonu*. Przedstawiono w nim szerokie możliwości użytkowania inteligentnego telefonu. Autorka przybliży zalety posiadania w zasięgu ręki mobilnej rozrywki (gry, łamigłówek, czasopisma, gazety, e-booki) oraz możliwości korzystania z nawigacji samochodowej i płatności telefonicznych.

Warto także zaznaczyć, że postarano się dostosować informacje zawarte w publikacji do jej adresatów. Przede wszystkim wykorzystano dużą czcionkę, ułatwiającą zapoznanie się z lekturą, ponadto na samym końcu książki zamieszczono interesujący podrozdział przedstawiający listę aplikacji przydatnych seniorom, wśród których znajdują się aplikacje przypominające o różnych kwestiach oraz pomagające w dbaniu o zdrowie. Każdy rozdział książki zawiera trzy rodzaje kolorowych ramek (ważne, wskazówka, ciekawostka), które ułatwiają wychwycenie porad nawet wtedy, gdy czytelnik korzysta z książki w sposób wybiórczy.

⁶ P. Gajkowski, *Telefon dla seniora – radzimy co kupić i na co zwracać uwagę*, 2016, <http://www.gsmmaniak.pl/268412/telefon-dla-seniora/>, [16.12.2016].

⁷ Użytkownik Annppw, *Pomysłowa instrukcja obsługi telefonu – idealny patent dla opornych – video*, 2016, <http://www.video.banzaj.pl/film/11641/pomyslowa-instrukcja-obslugi-telefonu---idealny-patent-dla-opornych/>, [16.12.2016].

⁸ A. Serafinowicz, *Smartfon dla seniorów*, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa 2015.

Druga publikacja, zatytułowana *Smartfony dla seniorów*⁹, autorstwa Witolda Wrotka, liczy 142 strony podzielone na trzy rozdziały i dwa dodatki. Autor skupia się w niej tylko na systemie operacyjnym Android. Poradnik nie przyjmuje formy klasycznego wtajemniczenia czytelnika krok po kroku w coraz bardziej zaawansowane sposoby użytkowania smartfonów – reprezentuje problemowe podejście do tematu i zawiera konkretnie postawione pytania oraz odpowiedzi na nie. Czytelnik znajdzie w książce informacje między innymi o tym, co zrobić, gdy smartfon się zamoczy albo zostanie zgubiony lub skradziony. Oprócz wiedzy na temat konfigurowania inteligentnych telefonów (kontakty, połączenia, dzwonki, dźwięk, wygląd ekranu, internet), aplikacji oraz zasad bezawaryjnego korzystania z tych urządzeń, w poradniku zamieszczono dużą ilość zaawansowanej teorii dotyczącej smartfonów. Niestety wydaje się, że są to informacje zdecydowanie zbędne dla osoby, która chce tylko w pełni korzystać z możliwości inteligentnego telefonu, ale nie zamierza modyfikować zainstalowanego w nim systemu. Prezentowanie funkcji *Root* oraz *Terminal Emulator* starszej osobie, która najczęściej w ogóle nie miała do czynienia z zaawansowaną technologią, raczej ją odstraszy od posiadania smartfona, niż zachęci do tego. Cennym pomysłem jest natomiast przedstawienie w publikacji trybu TTY, umożliwiającego osobom głuchym i niedosłyszącym komunikację przez pisanie i odczytywanie tekstu. Ponadto autor przybliży historię modyfikacji poszczególnych wersji systemu Android, jest to jednak wiedza teoretyczna, interesująca raczej dla pasjonatów informatyki niż początkujących użytkowników.

Ostatnie vademecum korzystania ze smartfonów dedykowane seniorom to *Cyfrowy świat seniora. Smartfon, tablet i nie tylko*¹⁰ Alicji Żarowskiej-Mazur. Publikacja ta jest trzecią pozycją z całego cyklu *Cyfrowy świat seniora* i tylko jej część dotyczy inteligentnych telefonów. Jako jedyna ze wszystkich analizowanych książek oprócz instrukcji na temat systemu Android zawiera informacje o wykorzystaniu systemu iOS, który instalowany jest na urządzeniach marki Apple. Poradnik rozpoczyna się od przedstawienia funkcji dotykowego ekranu jako najważniejszego narzędzia, które pozwala na kontrolę nad urządzeniem. Następnie opisano kolejne etapy przygotowania smartfona do pracy. Krok po kroku autorka pokazuje, jak założyć konto Google i zalogować się na nie, co jest niezbędnym warunkiem do pracy w systemie Android. Jako jedyna podejmuje również temat serwisu społecznościowego Google Plus, instruując czytelników, jak założyć na nim profil, jednocześnie dbając o bezpieczeństwo zamieszczanych danych.

Oprócz przedstawienia sposobu korzystania z SMS-ów, MMS-ów czy poczty elektronicznej w pub-

likacji zawarto informacje o rozmowach wideo, czyli aplikacji Hangouts. Ponadto wytłumaczono, czym są i do czego służą kody QR, a także jak z nich korzystać. W ramach ciekawostki pokazano, jak w prosty sposób dokonać obróbki samodzielnie wykonanych zdjęć. Treści najistotniejsze w każdym rozdziale zamieszczono w wyróżniających się ramkach pod hasłem: *Zapamiętaj*, co nadaje publikacji formę podręcznika do samodzielnej nauki.

Smartfon na Uniwersytetach Trzeciego Wieku

Poza ofertą drukowanych poradników inną możliwością zdobycia wiedzy na temat smartfonów są Uniwersytety Trzeciego Wieku (UTW). Propozycje tych instytucji to świadectwo zapotrzebowania seniorów na informacje o inteligentnych telefonach. Jednak oferta UTW to nie zawsze tylko praktyczne warsztaty z posługiwania się smartfonami.

W 2012 roku Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego realizowała projekt szkoleniowy *Z mobilnością w trzeci wiek*¹¹ na Uniwersytetach Trzeciego Wieku w trzech polskich miastach: Bielsku-Białej, Rzeszowie i w Krakowie. Jego celem była edukacja osób powyżej 60. roku życia przez dążenie do zwiększania ich świadomości na temat tego, jakie korzyści płyną z zastosowania nowoczesnych technologii w społeczeństwie. Pomysłem twórców projektu było pokazanie seniorom, że korzystanie z mobilnych urządzeń (tabletu, smartfona) zdecydowanie ułatwia życie codzienne i często jest o wiele prostsze niż obsługa komputera. Zaplanowane zajęcia miały charakter wykładowy i warsztatowy. Celem wykładów było zainteresowanie osób starszych wykorzystaniem mobilnych urządzeń w życiu codziennym. Z kolei na warsztatach seniorzy wcielali wiedzę teoretyczną w życie, ucząc się korzystania ze smartfonów i tabletów pod okiem specjalistów. Główny organizator tego projektu, Robert Rachwał, w następujący sposób podsumowuje przedsięwzięcie: *Niedawno miałem możliwość prowadzenia zajęć na Uniwersytetach Trzeciego Wieku w kilku miastach w Polsce, właśnie na temat korzystania ze smartfonów i tabletów. Byłem zaskoczony, jak wiele osób będących na emeryturze używa internetu do kontaktu z najbliższymi czy do załatwiania codziennych spraw. W zajęciach uczestniczyło wiele osób w wieku 65+ i przedsięwzięcie powiodło się. [...] Warto wsłuchać się w wypowiedzi uczestników i dostrzec, jak bardzo ważna dla nich jest możliwość korzystania z nowoczesnych urządzeń. Wiele wypowiedzi dotyczy praktycznych aspektów wykorzystania przez seniorów tabletów i smartfonów. To może być sygnał, informacja dla firm i producentów, na co warto zwrócić uwagę przy tworzeniu produktów dla*

⁹ W. Wrotek, *Smartfony dla seniorów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016.

¹⁰ A. Żarowska-Mazur, *Cyfrowy świat seniora. Smartfon, tablet i nie tylko*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.

¹¹ K. Rynduch, *Mobilny III wiek!*, 2016, <http://www.utw.pl/index.php?id=254>, [16.12.2016].

tej grupy społeczeństwa, która z dnia na dzień będzie się powiększać¹².

Jagielloński Uniwersytet Trzeciego Wieku w roku akademickim 2015/2016 w stałym harmonogramie zajęć oferował swoim słuchaczom seminarium informatyczne, a w jego ramach podstawowy kurs obsługi systemu Android dla tabletów i smartfonów¹³. Odmiennym przykładem obecności tematyki smartfonów na UTW jest wykład Ilony Gołębiewskiej na Uniwersytecie Trzeciego Wieku w Ostrowie Mazowieckim zatytułowany *Od konia do smartfona*, który odbył się 26 stycznia 2016 roku¹⁴. Jego treść skupiała się wokół różnic między komunikacją prymitywną a smartfonową oraz poruszała temat istniejących różnic pokoleniowych w zakresie komunikacji. Jeszcze inny aspekt tematyki smartfonów został podjęty przez Uniwersytet Trzeciego Wieku w Siemiatyczach, gdzie 19 kwietnia 2016 roku odbył się wykład Jerzego Siemkiewicza pt. *Smartfony, notebooki, tablety, sieci bezprzewodowe, mikrofalówki, co robić by mniej szkodziły naszemu zdrowiu*¹⁵.

Podsumowanie

W 2006 roku tylko 10 proc. telefonów na światowym rynku stanowiły smartfony. Obecnie szacuje się, że na jedną osobę przypada 1,4 smartfona¹⁶. Jak píše Robert Rachwał, *starzenie się społeczeństwa jest faktem. Jak wynika z przewidywań Eurostat, w 2060 roku już blisko 1/3 obywateli Unii Europejskiej będzie miała co najmniej 65 lat. Wydaje się to odległą perspektywą, jednak proces ten ciągle trwa i seniorów przybywa. W tym kontekście zadziwiająca jest, że firmy produkujące urządzenia mobilne i aplikacje stereotypowo pomijają tę grupę wiekową*¹⁷. Osobom starszym często towarzyszy lęk przed smartfonami, który w psychologii określa się mianem technostresu¹⁸. Jest to obawa przed możliwością niesprostania wymaganiom obsługi nowoczesnego urządzenia. Jedyną perspektywą pozbawienia seniorów tego kompleksu jest ich edukacja, zarówno podręcznikowa, jak i dostępna na Uniwersytetach Trzeciego Wieku.

Autorka jest absolwentką Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, aktualnie doktorantką Międzywydziałowych Środowiskowych Studiów Doktoranckich przy Wydziale Historycznym z siedzibą w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych (Uniwersytet Warszawski).

Bibliografia

Batorski D., *Technologie i media w domach i w życiu Polaków. Diagnoza Społeczna 2015, Warunki i Jakość Życia Polaków – Raport*, „Contemporary Economics”, nr 9/4, s. 373–395, <http://dx.doi.org/10.5709/ce.1897-9254.192>.

Gajkowski P., *Telefon dla seniora – radzimy co kupić i na co zwracać uwagę*, 2016, <http://www.gsmmaniak.pl/268412/telefon-dla-seniora/>.

Jagielloński Uniwersytet Trzeciego Wieku, *Harmonogram zajęć*, 2015, <http://www.utw.uj.edu.pl/ksztalcenie/harmonogram>.

Mead M., *Kultura i tożsamość. Studium dystansu między-pokoleniowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Meadows L., *Evolution of the Smartphone*, 2016, <http://blog.htc.com/2012/10/evolution-of-the-smartphone/>.

Pleńska A., *Od konia do smartfona, czyli wykład UTW*, 2016, <http://www.ostrowmaz.com/aktualnosci/16660>.

Rachwał R., *Mobile dla seniora – czy to ma sens? Z mobilnością w trzeci wiek – cz. I.*, 2016, <http://marketingmobilny.pl/smartfon-i-tablet-dla-seniora-1/>.

Rachwał R., *Mobile dla seniora – czy to ma sens? Z mobilnością w trzeci wiek – cz. II.*, 2016, <http://marketingmobilny.pl/smartfon-dla-seniora-2/>.

Rynduch K., *Mobilny III wiek!*, 2016, <http://www.utw.pl/index.php?id=254>.

Serafinowicz A., *Smartfon dla seniorów*, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa 2015.

Urząd Miasta Siemiatycze, *O smartfonach, tabletach i nie tylko*, 2016, <http://www.siemiatycze-um.com.pl/pl/informator-miejski/edukacja/uniwersytet-trzeciego-wielku/item/1722-o-smartfonach-tabletach-i-nie-tylko.html>.

Użytkownik Annpwp, *Pomysłowa instrukcja obsługi telefonu – idealny patent dla opornych – video*, 2016, <http://www.video.banzaj.pl/film/11641/pomyslowa-instrukcja-obsługi-telefonu---idealny-patent-dla-opornych/>.

Wrotek W., *Smartfony dla seniorów*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2016.

Żarowska-Mazur A., *Cyfrowy świat seniora. Smartfon, tablet i nie tylko*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A, Warszawa 2015.

¹² R. Rachwał, *Mobile dla seniora – czy to ma sens? Z mobilnością w trzeci wiek – cz. I.*, 2016, <http://marketingmobilny.pl/smartfon-i-tablet-dla-seniora-1/>, [16.12.2016].

¹³ Jagielloński Uniwersytet Trzeciego Wieku, *Harmonogram zajęć*, 2015, <http://www.utw.uj.edu.pl/ksztalcenie/harmonogram>, [16.12.2016].

¹⁴ A. Pleńska, *Od konia do smartfona, czyli wykład UTW*, 2016, <http://www.ostrowmaz.com/aktualnosci/16660>, [16.12.2016].

¹⁵ Urząd Miasta Siemiatycze, *O smartfonach, tabletach i nie tylko*, 2016, <http://www.siemiatycze-um.com.pl/pl/informator-miejski/edukacja/uniwersytet-trzeciego-wielku/item/1722-o-smartfonach-tabletach-i-nie-tylko.html>, [16.12.2016].

¹⁶ L. Meadows, *Evolution of the Smartphone*, 2016, <http://blog.htc.com/2012/10/evolution-of-the-smartphone/>, [16.12.2016].

¹⁷ R. Rachwał, *Mobile dla seniora – czy to ma sens? Z mobilnością w trzeci wiek – cz. I.*, 2016, <http://marketingmobilny.pl/smartfon-i-tablet-dla-seniora-1/>, [16.12.2016].

¹⁸ R. Rachwał, *Mobile dla seniora – czy to ma sens? Z mobilnością w trzeci wiek – cz. II.*, 2016, <http://marketingmobilny.pl/smartfon-dla-seniora-2/>, [16.12.2016].



Wpływ technologii informacyjnej na dynamikę twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej

Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec

Głównym celem niniejszego opracowania jest scharakteryzowanie twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej w rzeczywistości menedżerskiej, w której koszty przetwarzania, magazynowania i komunikowania informacji zblizają się do zera. Postępy w technologii informacyjnej sprzyjają nowym typom interakcji pomiędzy podmiotami działalności ekonomicznej. Inaczej mówiąc, rozwój technologii informacyjnej ułatwia przedsiębiorstwom fundamentalną zmianę w sposobach prowadzenia biznesu, a w szczególności w sposobach organizowania i realizowania wymiany i aktywności wychodzących poza granice przedsiębiorstwa¹. W opracowaniu wyodrębniono trzy fazy procesu twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, a mianowicie twórczą nowość, czyli generowanie nowych idei, twórczą użyteczność, czyli selekcję idei pod kątem ich użyteczności dla uruchamiania nowych śmiałych przedsięwzięć, oraz eksploataowanie szans, które przedstawiono w kontekście zmniejszenia ograniczeń informacyjnych stanowiących jedno z najważniejszych źródeł menedżerskich przeobrażeń. Przekształcenia te prowadzą do nowych metod zarządzania twórczą przedsiębiorczością organizacyjną².

Nowoczesna technologia informacyjna jako nośnik transformacji zarządzania przedsiębiorstwem

W ostatnich latach ożywiły się dyskusje wokół wpływu postępów w technologii informacyjnej na zarządzanie przedsiębiorstwem. Jak słusznie

zauważają E.J. Altman, F. Nagle i M.L. Tushman, głównym motorem przemian jest gwałtowny wzrost zdolności w obszarach przetwarzania informacji, magazynowania informacji i komunikowania się, któremu towarzyszy radykalna obniżka kosztów realizacji tych trzech komponentów wykorzystywania informacji w zarządzaniu³. To właśnie dzięki temu przedsiębiorstwa stosują coraz bardziej wyrafinowane technologie informatyczne w celu zarządzania zasobami i wprowadzania innowacji. Na przykład platformy rynkowe są konceptualizowane jako rynki wielostronne⁴. Taka konceptualizacja zakłada, że właściciele platformy powinni realizować strategię polegającą na agresywnym przyciąganiu wytwórców dóbr komplementarnych. Dzięki rosnącej liczbie dostępnych dóbr tego typu rośnie popyt ze strony użytkowników. Wszystko to prowadzi do zarzucania dotychczasowej logiki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa oraz wprowadzania nowych rozwiązań, takich jak: otwartość organizacyjna, angażowanie społeczności, dopuszczenie użytkowników do tworzenia informacji itp. Krótko mówiąc, oznacza to zmianę modelu biznesu pojmowanego jako aktywność danego przedsiębiorstwa polegająca na zaangażowaniu zasobów ludzkich, fizycznych i kapitałowych do realizacji wiązki celów⁵.

Przed wszystkim następuje przesunięcie granic przedsiębiorstwa, które coraz bardziej orientuje się na społeczność. Zmniejsza się liczba pracowników przedsiębiorstwa, ponieważ coraz łatwiej jest kontraktować

¹ H. Chesbrough, *Business model innovation: Opportunities and barriers*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3, s. 354–363, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.

² Niniejsze opracowanie przygotowano w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (grant nr 2013/09/B/HS4/00473).

³ E.J. Altman, F. Nagle, M.L. Tushman, *Innovating without information constraints: Organizations, communities, and innovation when information cost approach zero*, [w:] C.E. Shalley, M.A. Hitt, J. Zhou (eds.), *The Oxford handbook of creativity, innovation and entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford 2015, s. 353–378.

⁴ K.J. Boudreaux, L.B. Jeppesen, *Unpaid crowd complementors: The platform network mirage*, „Strategic Management Journal” 2015, Vol. 36, No. 12, s. 1761–1777, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2324>; C. Cenamo, J. Santalo, *Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets*, „Strategic Management Journal” 2013, Vol. 34, No. 11, s. 1331–1350, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2066>; F. Zhu, M. Iansiti, *Entry into platform-based markets*, „Strategic Management Journal” 2012, Vol. 33, No. 1, s. 88–106, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.941>.

⁵ K. Frankenberger, T. Weiblen, M. Csik, O. Gassmann, *The 4I Framework of business model innovation: A structure view on process phases and challenges*, „International Journal of Product Development” 2013, Vol. 18, No. 3/4, s. 249–273, <http://dx.doi.org/10.1504/IJPD.2013.055012>.

osoby z zewnątrz, wtedy kiedy przedsiębiorstwo potrzebuje zwiększenia zasobów ludzkich. Co więcej, zarówno integracja pionowa, jak i pozioma jest mniej atrakcyjna strategicznie, ponieważ transakcje rynkowe stają się coraz tańsze. Ponadto przedsiębiorstwo może podzielić się ryzykiem i kosztami dzięki przetwarzaniu informacji w chmurze.

Drugi obszar transformacji menedżerskiej to strategia i nowe modele biznesu. W miejsce konieczności posiadania niezbędnych zasobów pojawia się możliwość korzystania z zasobów będących poza bezpośrednią kontrolą. Dzieje się tak dzięki temu, że pewne zasoby, zwłaszcza cyfrowe, są o wiele bardziej dostępne dla przedsiębiorstwa. Zatem siła przedsiębiorstwa ma swe źródło nie tyle w posiadanych zasobach i zdolnościach, ile w umiejętności przetwarzania wiedzy niebędącej bezpośrednio własnością przedsiębiorstwa. Właśnie wskutek tego wewnętrznym przedsiębiorcom, funkcjonującym wewnątrz już istniejącej organizacji, jest o wiele łatwiej znaleźć przestrzeń do efektywnej działalności. W takich okolicznościach głównym źródłem przewagi konkurencyjnej staje się zarządzanie wiedzą.

Trzecim obszarem w sferze przekształceń w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest zaangażowanie społeczności. W tradycyjnie zarządzanym przedsiębiorstwie występuje wyraźna kontrola nad przetwarzaniem informacji niezbędnych do kreowania innowacji. Natomiast nowoczesne przedsiębiorstwo jest uzależnione nie tyle od kontroli nad bezpośrednim przetwarzaniem informacji, ile od partnerów dostarczających zasoby niezbędne do tworzenia innowacji. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo kontraktuje zewnętrzne zasoby, krytyczne dla realizacji jego misji. Oznacza to potrzebę budowania społeczności i angażowania się w nią. Efekty organizacyjne są współtworzone przez partnerów charakteryzujących się różnym związkiem z przedsiębiorstwem, co powoduje, że przedsiębiorstwo jest współzależne od wielu różnych interesariuszy. Znaczna część wytwarzanej wartości jest kreowana poza przedsiębiorstwem. Wzmiankowany wzrost wzajemnego uzależnienia stanowi duże wyzwanie menedżerskie, ponieważ sprostanie mu wiąże się ze złożoną logiką zarządzania.

Zastanawiając się nad zmianami wywołanymi przez zastosowanie nowoczesnej technologii informacyjnej, trudno nie wspomnieć o przywództwie. O ile w konwencjonalnie zarządzanym przedsiębiorstwie hierarchia i kontrola są podstawowymi narzędziami zarządzania zewnętrznymi podmiotami za pomocą kontraktów, o tyle nowoczesne przedsiębiorstwo przyjmuje logikę społeczności i dąży do wykorzystania bodźców behawioralnych i technik wywierania wpływu jako pierwszoplanowych środków zarządzania

zewnętrznymi podmiotami działania. Przywódcy nie działają już w ramach zhierarchizowanego środowiska, lecz w obrębie wielorakich społeczności. Takie włączanie się w zewnętrzne społeczności w celu zwiększenia przedsiębiorczości i innowacyjności staje się centralnym elementem funkcji przywódczych.

Wpływ technologii informacyjnej na twórczą przedsiębiorczość organizacyjną

W ostatnich latach nasiliło się dążenie do integracji dwóch kluczowych sił motorycznych rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa, czyli twórczości organizacyjnej i przedsiębiorczości organizacyjnej. Na tym tle pojawiła się propozycja nowego konstruktów „twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej”⁶. Niedawno w tym samym duchu P. Davidsson zasugerował i przekonująco uzasadnił konieczność uszczegółowienia dotychczasowego pojmowania przedsiębiorczej szansy, wyodrębniając trzy składowe: czynniki ułatwiające, nowe idee śmiałych przedsięwzięć oraz zaufanie do szansy⁷.

Zewnętrzne czynniki ułatwiające tworzą przestrzeń dla podejmowania nowej działalności ekonomicznej dzięki deregulacji, przełomom technologicznym czy też zmianom demograficznym. Te swoiste zdarzenia strategiczne pobudzają uruchamianie nowych, śmiałych przedsięwzięć i mają wpływ na ich powodzenie. Idee takich przedsięwzięć mają charakter poznawczy i odzwierciedlają wyobrażane kombinacje produktu albo usługi, rynków oraz środków wprowadzenia tych wymyślonych ofert rynkowych w życie. Z kolei zaufanie do szansy odnosi się do subiektywnej oceny atrakcyjności stymulatora (zewnętrznego ułatwienia lub idei nowego przedsięwzięcia) jako źródła działalności przedsiębiorczej. W tym przypadku mamy do czynienia nie z tym, co podmiot dostrzega, lecz oceną atrakcyjności tego, co widzi, pod kątem przedsiębiorczej szansy. O ile technologia informacyjna jest obecnie jednym z najważniejszych czynników sprzyjających twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, o tyle idee nowego biznesu mają związek z twórczą nowością, zaś zaufanie do szansy wchodzi w bliskie relacje z twórczą użytecznością.

Biorąc pod uwagę powyższe rozstrzygnięcia, można wskazać trzy elementy twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej:

- generowanie nowych idei,
- selekcja nowych idei pod kątem ich użyteczności dla uruchamiania nowych, śmiałych przedsięwzięć,
- eksploatawanie szans.

⁶ K. Bratnicka, *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 212, s. 23–34; K. Bratnicka, *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna i efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa: Model mediacji równoległej*, 2016 (w druku).

⁷ P. Davidsson, *Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization*, „Journal of Business Venturing” 2015, Vol. 30, No. 5, s. 674–695, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002>.

Pokrótkie scharakteryzowaną strukturę można wykorzystać do lepszego zrozumienia wpływu redukcji ograniczeń informacyjnych na twórczą przedsiębiorczość organizacyjną. W świecie niskich kosztów informacyjnych umiejscowienie procesu twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej przesuwa się od samego przedsiębiorstwa do szerszej społeczności (zob. tabela 1). W szczególności proces generowania nowych idei, stanowiący kluczowy nośnik twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, wymaga szerszego zaangażowania wielorakich społeczności oraz wyjścia poza badania i rozwój umiejscowione wewnątrz przedsiębiorstwa. Wszystko to wspomaga możliwość szybkiego eksperymentowania, a także łączenia wiedzy z różnych domen – np. wiedzy o odbiorcach i dostawcach.

Dla drugiego elementu twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, czyli twórczej użyteczności – selekcji idei pod kątem ich użyteczności dla

uruchamiania nowych śmiałych przedsięwzięć – najbardziej charakterystyczne jest przejście od hierarchicznego podejmowania decyzji menedżerskich do procesów decyzyjnych opartych na społeczności. To właśnie dzięki temu rośnie różnorodność perspektyw uwzględnianych w procesie ewaluacji. Co więcej, tradycyjne techniki badań marketingowych zostają zastąpione eksperymentowaniem w terenie, wykorzystującym przetwarzanie informacji w czasie rzeczywistym.

Z punktu widzenia wykorzystywania szans warto zwrócić uwagę na łatwe i tanie komunikowanie się z potencjalnymi klientami, przy czym segmentowanie rynku ułatwia technologia Big Data. Relacja przedsiębiorstwa z klientem wydłuża się w czasie, a sprzedaż produktu/usługi jest tylko początkiem procesu. Istotną sprawą jest też wykorzystywanie platform i ekosystemów do szerokiego rozpowszechniania nowych produktów i usług.

Tabela 1. Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna i technologia informacyjna

Element twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej	Technologia informacyjna	
	Tradycyjna – duża liczba ograniczeń informacyjnych	Współczesna – mało ograniczeń informacyjnych
Twórcza nowość – generowanie nowych idei	<ul style="list-style-type: none"> Działalność badawczo-rozwojowa prowadzona wewnątrz przedsiębiorstwa oraz z wybranymi partnerami Długie cykle dotyczące prototypów i pilotażu Wkład ze strony ekspertów w specyficznej dziedzinie Brak zachęt do komplementarnych innowacji Wysoki koszt narzędzi komputerowych 	<ul style="list-style-type: none"> Definiowanie problemu przez przedsiębiorstwo i wykorzystanie społeczności w celu wygenerowania potencjalnych rozwiązań Szybkie eksperymentowanie Wkład różnych dyscyplin (na przykład biologów odpowiadających na pytania związane z fizyką) Wykorzystanie wielowymiarowych platform społecznościowych skupiających wiele ofert rynkowych Możliwość korzystania z narzędzi o wysokiej efektywności dostępnych dla przedsiębiorców
Twórcza użyteczność – selekcja idei pod kątem ich użyteczności dla uruchamiania nowych śmiałych przedsięwzięć	<ul style="list-style-type: none"> Hierarchiczne podejmowanie decyzji Jednolity punkt odniesienia dla dokonywania ocen Tradycyjne marketingowe techniki badawcze 	<ul style="list-style-type: none"> Podejmowanie decyzji przez społeczność Różnorodne perspektywy wykorzystane w ocenianiu Szybkie eksperymentowanie w czasie rzeczywistym jako swoiste badania terenowe
Eksploatowanie szans	<ul style="list-style-type: none"> Ograniczone i kosztowne komunikowanie się z potencjalnymi klientami (np. reklama) Skomplikowanie segmentacji klientów Związek przedsiębiorstwa z klientem kończy się z chwilą sprzedaży Wolna i trudna dystrybucja oferty produktowej 	<ul style="list-style-type: none"> Łatwe i tanie komunikowanie się z potencjalnymi klientami (np. media społecznościowe) Segmentacja klientów dzięki wykorzystaniu Big Data Powiązanie przedsiębiorstwa z klientem w momencie sprzedaży Platformy i ekosystemy wykorzystane dla rozpowszechniania usług.

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji E.J. Altman, F. Nagle, M.L. Tushman, *Innovating without information constraints: Organizations, communities, and innovation when information cost approach zero*, [w:] C.E. Shalley, M.A. Hitt, J. Zhou (eds.), *The Oxford handbook of creativity, innovation and entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford 2015, s. 371.

Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna i otwarte granice

Znaczące obniżenie kosztów przetwarzania informacji ma poważne konsekwencje dla umiejscowienia działalności innowacyjnej. „Otwarta” innowacja staje się coraz tańsza i łatwiejsza do wypracowania⁸. W takim otwartym kontekście różnicowanie, selekcja i zachowywanie rozwiązań innowacyjnych wychodzą poza granice przedsiębiorstwa⁹. Podobnie ma się rzecz w odniesieniu do twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej.

Tradycyjne modele organizowania oparte na minimalizacji kosztów komunikowania się i przetwarzania informacji, lokalnym poszukiwaniu, hierarchii, władzy, kontroli uwarunkowań, zewnętrznej motywacji oraz zdolności absorpcyjnej dezaktualizują się, tworząc to, co G.F. Davis nazywa żywym muzeum¹⁰. Efektywne zorganizowanie twórczości wymaga zakorzenienia w otwartości, dzieleniu się informacjami, swobodzie wyboru, wewnętrznej motywacji, a przede wszystkim odwołaniu się do społeczności. O ile zamknięta twórcza przedsiębiorczość organizacyjna jest ulokowana w przedsiębiorstwie i jego powiązaniach z zaufanymi partnerami, o tyle otwarta twórcza przedsiębiorczość organizacyjna znajduje się w społeczności.

Zastanawiając się nad opłacalnością otwartej twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, warto odwołać się do koncepcji uwarunkowań lokalizacji innowacji¹¹.

Główna idea mówi, że występują dwie fundamentalne zmienne warunkujące sposób dokonywania innowacji, czyli zakres, w jakim produkt/usługa są zintegrowane (w przeciwieństwie do modułowości) oraz zakres, w jakim wiedza przydatna do rozwiązywania problemów jest rozproszona. Przenosząc ten sposób rozumowania na grunt twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, można wskazać cztery sposoby organizowania twórczości, co obrazuje rysunek 1.

Tam, gdzie wiedza służąca generowaniu nowych idei oraz selekcji użytecznych idei są wąskie, tam twórcza przedsiębiorczość organizacyjna jest skoncentrowana wewnątrz przedsiębiorstwa. Wówczas dominuje tradycyjny sposób zorganizowania twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej. W sytuacji gdy wiedza niezbędna do generowania nowych idei jest wąska, ale wiedza potrzebna do selekcji użytecznych idei szeroko rozproszona, dominuje zewnętrzne głosowanie oraz współzawodnictwo, np. zaangażowanie klientów w determinowanie popytu. Z kolei okoliczności charakteryzujące się szeroką bazą wiedzy dla generowania nowych idei, a zarazem skoncentrowaną wiedzą przydatną dla selekcji użytecznych idei, prowadzą do pozyskiwania wiedzy z zewnątrz na tzw. rynkach wiedzy. Przedsiębiorstwa znajdujące się w tym miejscu mogą sponsorować swoje własne konkursy (twórcze turnieje) albo współpracować z zewnętrznymi platformami (np. Top-Coder) w celu pozyskania wiedzy od innych podmiotów. Natomiast

Rysunek 1. Umiejscowienie twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej

Wiedza potrzebna do selekcji użytecznych idei	Szeroka	Zewnętrzne głosowanie oraz współzawodniczenie	Społeczność oparta na wiedzy
	Wąska	Działania twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej podejmowane wewnątrz przedsiębiorstwa	Rynki wiedzy: turnieje oraz ubieganie się o nagrody
		Wąska	Szeroka
Wiedza potrzebna do generowania nowych idei			

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji K.R. Lakhani, H. Lifshitz, M.L. Tushman, *Open innovation and organizational boundaries: Task decomposition, knowledge, distribution and the locus of innovation*, [w:] A. Grandosi (ed.), *Handbook of economic organization: Integrating economic and organizational theory*, Edward Elgar, Northampton 2013, s. 368.

⁸ C. Baldwin, E. von Hippel, *Modeling a paradigm shift. From producer innovation to user and open collaborative innovation*, „Organization Science” 2011, Vol. 22, No. 6, s. 1399–1417, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0618>.

⁹ A. Afuah, C.L. Tucci, *Value capture and crowdsourcing*, „Academy of Management Review” 2013, Vol. 38, No. 3, s. 457–460, <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2012.0423>.

¹⁰ G.F. Davis, *Do theories of organization progress?*, „Organizational Research Methods” 2010, Vol. 13, No. 4, s. 691, <http://dx.doi.org/10.1177/1094428110376995>.

¹¹ K.R. Lakhani, H. Lifshitz, M.L. Tushman, *Open innovation and organizational boundaries: Task decomposition, knowledge, distribution and the locus of innovation*, [w:] A. Grandosi (red.), *Handbook of economic organization: Integrating economic and organizational theory*, Edward Elgar, Northampton 2013, s. 355–382.

w przypadku rozproszenia wiedzy w obydwu rozpatrywanych wymiarach umiejscowienie twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej przesuwają się od przedsiębiorstwa do organizacji współpracujących w ramach otwartej społeczności. O ile przedsiębiorstwo jest punktem odniesienia dla zamkniętej twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, o tyle społeczność znajduje się w centrum uwagi otwartej przedsiębiorczości.

Ograniczenia i kierunki przyszłych badań

Zarysowana koncepcja umiejscowienia twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej ma charakter statyczny i dlatego też w przyszłych badaniach warto byłoby przyjąć bardziej dynamiczną perspektywę. Dobrym punktem wyjścia w tym względzie są cztery antecedencje modelu biznesu zidentyfikowane przez R. Amita i C. Zotta¹². Pierwsza z nich dotyczy celów w zakresie tworzenia i wychwytywania wartości na drodze spełniania dostrzeganych potrzeb klienta oraz innych interesariuszy. Inaczej mówiąc, kadra zarządzająca powinna zbilansować cele tworzenia wartości dla wszystkich interesariuszy z zatrzymywaniem wartości przez własne przedsiębiorstwo.

Drugim poprzednikiem modelu biznesu są szablony zapożyczone od innych przedsiębiorstw. Kadra zarządzająca może zainspirować się sposobami organizowania działalności i wymian stosowanych w innych przedsiębiorstwach. W tym miejscu warto podkreślić, że należy wystrzegać się przejmowania złych rozwiązań, co w praktyce zarządzania strategicznego jest dość częstym zjawiskiem¹³. Zatem występuje konieczność zbilansowania projektu modelu biznesu skoncentrowanego na skuteczności (który obniża ryzyko organizacyjne) z tym, który jest zorientowany na nowość (na tworzenie przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa). Takie wyważenie sprzyja procesowi tworzenia i eksploatacji szans za pomocą dopasowywania szablonów i biznesplanów¹⁴.

Trzecią antecedencją zaproponowaną przez R. Amita i C. Zotta są aktywności interesariuszy ujęte w ramy współpracy¹⁵. W tym przypadku współpraca odnosi się zarówno do współdziałania z partnerami w procesie tworzenia modelu biznesu, jak i do współpracy jako atrybutu zbudowanego modelu biznesu. Krótko mówiąc, przedsiębiorstwo współpracuje z interesariuszami w określonym ekosystemie, żeby dojść do unikalnego rozwiązania. Oczywiście w takim modelu biznesu niezbędne jest równoczesne wzięcie pod uwagę rozmaitych interesariuszy, co wymaga odpowiedniego zarządzania nimi.

Jako przesłanka wypracowania modelu biznesu pojawiają się też ograniczenia tkwiące w otoczeniu przedsiębiorstwa. Te zewnętrzne ograniczenia odnoszą się do uwarunkowań nakładanych na model biznesu przez otoczenie ekonomiczne, prawne, społeczno-polityczne, regulacyjne i kulturowe. Naturalnie kluczem do radzenia sobie z ograniczeniami wbudowanymi w otoczenie przedsiębiorstwa jest przede wszystkim twórcza nowość, a nie naśladowanie istniejących modeli biznesu. W literaturze dotyczącej przedsiębiorczości taka postawa jest określana jako przedsiębiorcze nastawienie umysłu¹⁶. Scharakteryzowana koncepcja antecedencji modelu biznesu ma konsekwencje dla lokalizacji twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej. Dlatego też w przyszłych badaniach intrygujące byłoby poszukiwanie odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu antecedencji na lokalizację twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej.

Podsumowanie

Przedstawione zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem wywołane nowoczesną technologią informacyjną otwierają szerokie możliwości prowadzenia badań teoretycznych i empirycznych w zakresie twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej. Z teoretycznego punktu widzenia wiele fundamentalnych koncepcji organizacji traci swą aktualność w świecie, gdzie koszty informacyjne są niskie. Powstaje więc pytanie, na ile pozostają one dalej użyteczne we współczesnym świecie. Stwierdzenie, że organizacje funkcjonują i rozwijają się w środowisku, gdzie przetwarzanie, magazynowanie i komunikowanie informacji nie jest już kosztowne, otwiera wiele możliwości dla przedsiębiorstw starających się ożywić twórczą przedsiębiorczość organizacyjną po to, aby wytworzyć i zawłaszczyć więcej wartości. Szczególnie atrakcyjną ścieżką przyszłych badań jest pogłębienie rozważań o umiejscowieniu twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, a zwłaszcza zidentyfikowanie warunków granicznych, w jakich poszczególne rozwiązania w tym zakresie są efektywne.

Z empirycznego punktu widzenia zasadne jest skoncentrowanie zainteresowań na zmianach w istniejących modelach biznesu i kreowaniu całkowicie nowych modeli. Dojrzałe przedsiębiorstwa, w miarę jak angażują się w równoczesną realizację wielorakich logik, stają przed wyzwaniem narastających wzajemnych zależności i złożoności. Twórcze i przedsiębiorcze organizacje wyłaniają się wokół nowych podejść do zarządzania. W konsekwencji zachodzi potrzeba zastosowania zarówno ilościowych, jak i jakości-

¹² R. Amit, C. Zott, *Crafting business architecture: The design antecedents of business model design*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2015, Vol. 9, No. 4, s. 331–350, <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2013.15289abstract>.

¹³ R.J. Boland, F. Collopy, *Toward a design vocabulary for management*, [w:] R.J. Boland, F. Collopy (eds.), *Managing as designing*, Stanford University Press, Stanford 2004, s. 265–276.

¹⁴ C. Rerup, *Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship*, „Scandinavian Journal of Management” 2005, Vol. 21, No. 4, s. 451–472, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.010>.

¹⁵ R. Amit, C. Zott, dz.cyt., s. 331–350.

¹⁶ R. McGrath, I. MacMillan, *The entrepreneurial mindset*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

wych metod badań empirycznych w celu poszerzenia naszej wiedzy o wzmiankowanych zjawiskach organizacyjnych oraz związanych z nimi teoretycznych implikacjach. W szczególności intrygujące jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorstwa wykorzystujące możliwości nowoczesnej technologii informacyjnej osiągną większą efektywność od tych przedsiębiorstw, które tego nie robią. Na tym tle pojawia się kolejne pytanie dotyczące roli tożsamości organizacyjnej w dokonywanych procesach transformacji zarządzania.

Bibliografia

Afuah A., Tucci C.L., *Value capture and crowdsourcing*, „Academy of Management Review” 2013, Vol. 38, No. 3, s. 457–460, <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2012.0423>.

Altman E.J., Nagle F., Tushman M.L., *Innovating without information constraints: Organizations, communities, and innovation when information cost approach zero*, [w:] C.E. Shalley, M.A. Hitt, J. Zhou (eds.), *The Oxford handbook of creativity, innovation and entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford 2015, s. 353–378.

Amit R., Zott C., *Crafting business architecture: The design antecedents of business model design*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2015, Vol. 9, No. 4, s. 331–350, <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2013.15289abstract>.

Baldwin C., von Hippel E., *Modeling a paradigm shift. From producer innovation to user and open collaborative innovation*, „Organization Science” 2011, Vol. 22, No. 6, s. 1399–1417, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0618>.

Boland R.J., Collopy F., *Toward a design vocabulary for management*, [w:] R.J. Boland, F. Collopy (eds.), *Managing as designing*, Stanford University Press, Stanford 2004, s. 265–276.

Boudreaux K.J., Jeppesen L.B., *Unpaid crowd complements: The platform network mirage*, „Strategic Mana-

gement Journal” 2015, Vol. 36, No. 12, s. 1761–1777, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2324>.

Bratnicka K., *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 212, s. 23–34.

Bratnicka K., *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna i efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa: Model mediacji równoległej*, 2016 (w druku).

Cenamo C., Santalo J., *Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets*, „Strategic Management Journal” 2013, Vol. 34, No. 11, s. 1331–1350, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2066>.

Chesbrough H., *Business model innovation: Opportunities and barriers*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3, s. 354–363, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.

Davidsson P., *Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization*, „Journal of Business Venturing” 2015, Vol. 30, No. 5, s. 674–695, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002>.

Davis G.F., *Do theories of organization progress?*, „Organizational Research Methods” 2010, Vol. 13, No. 4, s. 691, <http://dx.doi.org/10.1177/1094428110376995>.

Frankenberger K., Weiblen T., Csik M., Gassmann O., *The 4I Framework of business model innovation: A structure view on process phases and challenges*, „International Journal of Product Development” 2013, Vol. 18, No. 3/4, s. 249–273, <http://dx.doi.org/10.1504/IJPD.2013.055012>.

Lakhani K.R., Lifshitz H., Tushman M.L., *Handbook of economic organization: Integrating economic and organizational theory*, Edward Elgar, Northampton 2013.

McGrath R., MacMillan I., *The entrepreneurial mindset*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

Rerup C., *Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship*, „Scandinavian Journal of Management” 2005, Vol. 21, No. 4, s. 451–472, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.010>.

Zhu F., Iansiti M., *Entry into platform-based markets*, „Strategic Management Journal” 2012, Vol. 33, No. 1, s. 88–106, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.941>.

The impact of information technology on the dynamics of the creative entrepreneurial organization

While the general importance of information technology in management is a commonly known issue, its influence on organizational creativity and corporate entrepreneurship has drawn much less attention of researchers up to now. The author of the paper seeks to fill this gap by pointing out to some concepts already described in the literature. The main objective of this study is to characterize the managerial aspects of creative entrepreneurial organization, where the costs of processing, storing and communicating information are close to zero. Advances in information technology are conducive to new types of interaction between actors of economic activity. Describing an emergent theoretical framework for the concept of „creative corporate entrepreneurship” constitutes the author’s core contribution besides adding the fresh insight into the openness of creativity and entrepreneurship. This paper presents three phases of the creative entrepreneurial organization, namely, creative novelty which means generation of new ideas, creative usefulness which refers to the selection of ideas in terms of their usefulness to launch new bold ventures, and exploiting opportunities. The third aspect should be considered in the context of eliminating the constraints of information delivery, which may be one of the most important sources of managerial transformations. These transformations lead to new methods of managing creative entrepreneurial organization.

Projekt założeń do nowej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym

Zespół z Poznania udostępnił już swoją propozycję założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym (<http://ustawa20.amu.edu.pl/>). Pozostałe dwa zespoły – SWPS i Instytut Allerhanda – nie ogłosiły jeszcze opracowanych założeń, a jedynie konsultacje rozumiane jako „szeroki społeczny udział w ustalaniu ostatecznej treści założeń”. Na stronie internetowej SWPS zamieszczono natomiast raport z badań przeprowadzonych przez CBOS. W pewnym sensie można je potraktować jako sondaż nastawienia środowiska akademickiego do planowanych zmian. Raport znajduje się na stronie: http://www.swps.pl/images/Ustawa_2.0/raport_CBOS.pdf. Informacje na temat prac realizowanych przez Instytut Allerhanda można natomiast znaleźć na stronie: <http://ustawa20.allerhand.pl/aktualnosci/>.



Wirtualna a doskonała konkurencja

Piotr Maciąg

Specyfika współczesnych procesów konkurencyjnych jest złożonym, dynamicznie zmieniającym się zagadnieniem. Mnogość koncepcji konkurencji powoduje konieczność poszukiwania teorii najbardziej adekwatnych do rzeczywistości. Celem niniejszego artykułu jest przegląd najnowszych badań oraz wskazanie modeli o najwyższym potencjale aplikacyjnym.

Ewolucja podejścia do analizy zjawiska konkurencji

Kryzys finansowy z 2007 roku uwidocznił problemy zawodności i niekompletności rynków. Asymetria informacji występująca pomiędzy dostawcami a odbiorcami generuje takie zjawiska, jak selekcja negatywna (*adverse selection*) oraz pokusa nadużycia (*moral hazard*). Zjawiska te powodują konieczność krytycznej analizy dotychczasowych modeli oraz teorii ekonomicznych w celu znalezienia rozwiązań zapewniających skuteczną regulację rynków, efektywną konkurencję oraz ochronę konsumentów¹.

Fundamentem większości modeli konkurencji jest neoklasyczna teoria ekonomii, która definiuje konkurencję jako proces, w którym określona liczba podmiotów rywalizuje o coś ograniczonego. Ponadto zakłada ona racjonalność zachowań uczestników rynku. Założenie to bardzo często nie znajduje odzwierciedlenia w rzeczywistości, co powoduje konieczność uzupełnienia analizy zjawiska konkurencji o zagadnienia ekonomii behawioralnej. Ich wykorzystanie pozwala na wzbogacenie dotychczasowych teorii oraz modeli konkurencji w obszarach, w których teoria neoklasyczna nie jest w stanie wytłumaczyć antykonkurencyjnych zachowań przedsiębiorstw².

W teorii ekonomii znaczący wkład w analizę zjawiska konkurencji miał podział struktur rynkowych dokonany przy wykorzystaniu pięciu kryteriów:

- liczby podmiotów i ich udziałów rynkowych,
- charakteru barier wejścia i wyjścia na rynku,
- rodzaju (zróżnicowaniu) oferowanych produktów,
- kosztu poszukiwań dostawcy przez odbiorcę,
- preferencji odbiorców.

Pionierskimi badaniami w tym zakresie były prace reprezentantów szkoły harwardzkiej³ (J. Baina, L. Weissa, W. Shepharda oraz F. Scherera), w których ujęto istotę struktur rynkowych, opisujących pierwszą z pięciu fal konkurencji sklasyfikowanych przez A. Noge⁴.

W przekonaniu przedstawicieli szkoły harwardzkiej istotną rolę w gospodarce pełnią urzędy antymonopolowe⁵. Powinny one kłaść szczególny nacisk na zapobieganie nadmiernej koncentracji produkcji. Ta ułatwia bowiem zawieranie porozumień cenowych pomiędzy przedsiębiorstwami, co w negatywny sposób odbija się na sytuacji konsumentów. W ujęciu szkoły harwardzkiej konkurencja jest tym lepsza, im większa liczba dostawców znajduje się na rynku. Taki sposób myślenia w pierwszej fali konkurencji identyfikuje konkurencję doskonałą jako wzór najwyższej efektywności, który prowadzi do dobrobytu społecznego. Bezpośrednia aplikacja analizy pierwszej fali konkurencji we współczesnych realiach wydaje się być jednak kontrowersyjna, gdyż teoria konkurencji doskonałej ma zasadniczo modelowy, niepraktyczny charakter.

W literaturze ekonomicznej spojrzenie na zagadnienie konkurencji ewoluowało w czasie. Prace reprezentantów szkoły chicagowskiej (W. Bowmana,

¹ Zob. R. Bubb, R.H. Pildes, *How behavioral economics trims its sails and why*, „Harvard Law Review” 2014, Vol. 127, No. 6, s. 1595–1677.

² Zob. M.E. Stucke, *How can competition agencies use behavioral economics?*, „The Antitrust Bulletin” 2014, Vol. 59, No. 4, s. 695–742.

³ Zob. J.S. Bain, *Barriers to new competition, their character and consequences in manufacturing industries*, Harvard University Press, Cambridge 1956.

⁴ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 248–279.

⁵ Zob. F.M. Scherer, *Efficiency, fairness, and the early contributions of economists to the antitrust debate*, „Washburn Law Journal” 1989, No. 29, s. 243–255.

Tabela 1. Struktury rynkowe w ujęciu szkoły harwardzkiej (pierwsza fala konkurencji)

Struktura rynkowa	Liczba podmiotów	Bariery wejścia i wyjścia na rynku	Homogeniczność vs heterogeniczność dóbr	Koszt poszukiwań dostawcy przez odbiorcę	Preferencje odbiorców
Konkurencja doskonała	Duża	Niskie	Homogeniczne	Zerowy	Brak
Konkurencja monopolistyczna	Duża	Niskie	Heterogeniczne	Wysoki	Występują
Oligopol	Kilku (2-9)	Wysokie	Homogeniczne lub heterogeniczne	Niski	Występują (kreowane przez marketing oraz reklamę)
Pozycja monopolistyczna	Największy podmiot ma ponad 85% udział na rynku	Wysokie	Homogeniczne	Niski	Wymuszone preferencje
Monopol	Jeden podmiot ma 100% udział w rynku	Wysokie	Homogeniczne	Niski	Wymuszone preferencje

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 255.

A. Directora, R.A. Posnera, G.J. Stiglera) stworzyły liberalne ramy w podejściu do analizy rynku, określane mianem drugiej fali konkurencji⁶. Szkoła chicagowska podkreśla, że dzięki wykorzystaniu efektów skali i zakresu mniejsza liczba przedsiębiorstw na rynku może zapewnić wyższą efektywność, co w pozytywny sposób wpływa zarówno na sytuację producentów, jak i konsumentów⁷. Kolejnym krokiem milowym w postrzeganiu konkurencji były prace z zakresu zarządzania strategicznego, opisujące trzecią falę konkurencji. Zakładano w nich, że otoczenie silnie konkurencyjne jest naturalnym środowiskiem przedsiębiorstw. W trzeciej fali o jakości konkurencji nie decyduje liczba podmiotów, lecz ich zdolność do konkurowania. Szkoła zarządzania strategicznego, podobnie jak szkoła chicagowska, podkreśla znaczenie efektywności. Reprezentanci trzeciej fali na czele z M. Porterem uznają, że nie jest ona pochodną wysokich udziałów na rynku, lecz zdolności do przyjęcia i wdrożenia optymalnej strategii⁸. Kolejną, czwartą falę konkurencji wyznaczyły prace reprezentantów szkoły rynków kontestowalnych (W.J. Baumola, J.C. Panzara, R.D. Williga)⁹. Podkreślano w nich, że konkurencję ograniczają przede wszystkim wysokie bariery wejścia

i wyjścia na rynku. W ujęciu czwartej fali konkurencji ani koncentracja, ani rozproszenie nie są z zasady dobre lub złe. Dla każdego rynku istnieje bowiem optymalna liczba podmiotów, która zależy od źródeł oraz charakteru barier wejścia i wyjścia na rynku¹⁰. W promowaniu konkurencji szczególną rolę odgrywa państwo, które poprzez procesy deregulacji i prywatyzacji gospodarki może stworzyć dogodne warunki do powstawania efektywnych struktur rynkowych¹¹.

Piąta fala konkurencji i wpływ ekonomii behawioralnej na politykę antymonopolową

Obserwowana obecnie piąta fala konkurencji związana jest z dynamicznymi zmianami zachodzącymi w gospodarce XXI wieku. Nie wygasza ona całkowicie dotychczasowych czterech fal, ale wnosi nowe elementy, które są niezbędne w ocenie współczesnych procesów konkurencyjnych¹². Urzędy antymonopolowe, prowadząc politykę w zakresie ochrony konkurencji, coraz częściej korzystają bowiem z dorobku reprezentantów ekonomii behawioralnej, który jest charakterystyczny dla piątej fali konkurencji¹³.

⁶ Zob. R.A. Posner, *Antitrust law*, University of Chicago Press, Chicago 2001; R.H. Coase, *Law and economics at Chicago*, „The Journal of Law & Economics” 1993, Vol. 36, No. 1, s. 239–254.

⁷ Zob. G.J. Stigler, *Economies of Scale*, „The Journal of Law & Economics” 1958, Vol. 1, No. 1, s. 54.

⁸ Zob. M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

⁹ Zob. W.J. Baumol, J.C. Panzar, R.D. Willig, E.E. Bailey, D. Fischer, *Contestable markets and the theory of industry structure*, Harcourt Brace Jovanovich, New York 1982.

¹⁰ W.J. Baumol, R.D. Willig, *Fixed costs, sunk costs, entry barriers, and sustainability of monopoly*, „The Quarterly Journal of Economics” 1981, s. 405–431.

¹¹ Zob. T. Przybyński, *Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki konkurencji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

¹² A. Noga, dz.cyt., s. 273–279.

¹³ Zob. M.E. Stucke, dz.cyt.

Konieczność uwzględnienia podejścia ekonomicznego w procesie tworzenia prawa konkurencji jest szczególnie widoczna w sektorze wysokich technologii, który charakteryzuje wysoka dynamika innowacji¹⁴.

Przykładem wykorzystania ekonomii behawioralnej w analizie struktur rynkowych jest proces wytoczony Microsoftowi przez Komisję Europejską. Microsoft, posiadający dominującą pozycję na rynku systemów operacyjnych, został oskarżony przez Komisję o podejmowanie działań ograniczających konkurencję w związku ze sprzedażą związaną systemu operacyjnego Windows z odtwarzaczem multimedialnym Windows Media Player. Komisja wskazała, że sektor oprogramowania komputerowego charakteryzuje się występowaniem efektów sieciowych, co w konsekwencji zniechęca pozostałe przedsiębiorstwa do inwestycji we wszystkich obszarach, w których Microsoft mógłby powiązać swój produkt z systemem operacyjnym¹⁵. Po wieloletnim procesie Microsoft został ukarany przez Komisję Europejską karą w wysokości 860 milionów euro. Uzasadniając wyrok, Komisja stwierdziła, że Microsoft nadużywał pozycji dominującej, co w konsekwencji uniemożliwiało wykreowanie efektywnej konkurencji na rynku oprogramowania.

Bazując na neoklasycznej teorii ekonomii, trudno dostrzec podejmowanie przez Microsoft antykonkurencyjnych działań. Dostarczając system operacyjny wraz z Windows Media Player, Microsoft umożliwił użytkownikom komputera zmianę odtwarzacza multimedialnego. Zgodnie z założeniami neoklasycznej teorii ekonomii konsumenci powinni nabyć (bądź pobrać za darmo) konkurencyjny odtwarzacz multimedialny, jeśli jego relacja ceny do jakości przewyższałaby tę oferowaną przez Windows Media Player. Komisja Europejska uznała jednak, że podejście neoklasyków jest nieadekwatne do rzeczywistości. Udowodniono bowiem, że wzrost popularności Windows Media Player był silnie związany ze wzrostem sprzedaży systemu operacyjnego Windows, nie wynikał zaś z poprawiającej się jakości produktu.

Kontrowersyjna postawa Komisji Europejskiej znajduje uzasadnienie w pracach przedstawicieli ekonomii behawioralnej dotyczących istotności opcji domyślnych w procesie projektowania produktów. W badaniach R. Thalera oraz C. Susteina wykazano, że w społeczeństwie występuje zjawisko inercji wyborów. Oznacza to, że konsumenci mimo wymiernych korzyści, rzadko decydują się na zmianę proponowanych przez producenta rozwiązań. W rezultacie, przedsiębiorstwa nie koncentrują się na poprawie jakości oferowanych produktów lecz dążą, by uzyskały one status opcji domyślnych¹⁶.

Piąta fala konkurencji, poza wykorzystaniem ekonomii behawioralnej jako narzędzia analitycznego współczesnych rynków, jest także odpowiedzią na dynamicznie postępujący proces cyfryzacji napędzany przez rozwój Big Data, chmur obliczeniowych oraz portali społecznościowych, który przeobraził mnóstwo obszarów działalności tradycyjnych przedsiębiorstw¹⁷. Wiele z nich zostało zmuszonych do zredefiniowania podstawowych aspektów swojej działalności, takich jak struktura organizacyjna czy model łańcucha wartości. Technologie cyfrowe ułatwiły bowiem wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług, a także stworzyły imponujące możliwości kreowania nowych rynków oraz osiągnięcia powtarzających się strumieni przychodów¹⁸.

Do głównych przyczyn wyjaśniających pojawienie się piątej fali konkurencji zalicza się megatrendy determinujące charakter współczesnej gospodarki. Można wyróżnić wśród nich zjawiska globalizacji, deregulacji, prywatyzacji, a także rozwój technologii oraz renesans suwerenności konsumenta¹⁹. Do istotnych elementów implikujących zmianę podejścia do zjawiska konkurencji można też dodać wzrost przedsiębiorczości na świecie oraz postępujący proces urbanizacji²⁰.

W reakcji na zmiany zachodzące w gospodarce powstał model konkurencji wirtualnej przedstawiony w tabeli 2.

Tabela 2. Struktury rynkowe w piątej fali konkurencji

Struktura rynkowa	Liczba podmiotów	Bariery wejścia i wyjścia na rynku	Homogeniczność vs heterogeniczność dóbr	Koszt poszukiwań dostawcy przez odbiorcę	Preferencje odbiorców
Konkurencja wirtualna	Zmienna	Zmienne	<i>Mass customization</i>	Bardzo niski	<i>Małżeństwo hollywoodzkie</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Noga, dz.cyt., s. 278.

¹⁴ Zob. W. Szpringer, *Ekonomiczne teorie regulacji konkurencji*, „*Ekonomista*” 2010, nr 3, s. 285–318.

¹⁵ Zob. A. Chakraborty, *The Conflicting Economic Views Emerging from the Microsoft Antitrust Case: Literature Review*, The WB National University of Juridical Sciences, 2014, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2373708>.

¹⁶ Zob. R.H. Thaler, C.R. Sunstein, J.P. Balz, *Choice architecture*, 2014, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1583509>.

¹⁷ Zob. A. Ezrachi, M.E. Stucke, *Virtual Competition*, Harvard University Press, Cambridge 2016.

¹⁸ Zob. M.E. Stucke, A.P. Grunes, *Big Data and Competition Policy*, Oxford University Press, Oxford 2016.

¹⁹ A. Noga, dz.cyt., s. 273.

²⁰ *EY Megatrends 2015. Making sense of a word in motion*, s. 3, [http://www.ey.com/publication/vwlassets/ey-megatrends-report-2015/\\$file/ey-megatrends-report-2015.pdf](http://www.ey.com/publication/vwlassets/ey-megatrends-report-2015/$file/ey-megatrends-report-2015.pdf), [06.07.2016].

Koncepcja konkurencji wirtualnej jest odpowiedzią na czasy zupełnie nowej rzeczywistości biznesowej. Charakterystyczny dzisiejszy świat proces przyspieszonej erozji wiedzy spowodował konieczność zasadniczej zmiany w myśleniu o konkurencji oraz rynku. Dla przedsiębiorstw, które opierają swój model biznesowy na przewadze intelektualno-innowacyjnej, nieodzowne stało się stosowanie strategii GBF – *Get Big Fast* autorstwa J. Bezosa, twórcy Amazona²¹. Strategia GBF zakłada, że w początkowym okresie działalności przedsiębiorstwa jego celem nie jest dochodowość, lecz budowa silnej pozycji na rynku poprzez przyciąganie klientów oraz tworzenie rozpoznawalnej marki. Jest ona ściśle powiązana z zachodzącą zmianą charakteru dóbr – współcześnie wiele dóbr prywatnych zaczyna mieć charakter dóbr publicznych, ponieważ konkurenci są w stanie coraz szybciej i skuteczniej skopiować innowacyjny produkt. Ma to istotny wpływ na działalność przedsiębiorstw, które muszą dostosować się do nowych warunków²².

W XXI wieku nienaruszalna na pierwszy rzut oka pozycja wielu branżowych potentatów, takich jak BlackBerry, Kodak czy General Motors, została zmarginalizowana. O bezwzględności współczesnych rynków przekonała się również Nokia – światowy, wieloletni lider na rynku telefonów komórkowych. Spółka będąca symbolem sukcesu i innowacji w 2007 roku miała ponad 40-procentowy udział w rynku. Jej problemy pojawiły się wraz z dynamicznym rozwojem systemu operacyjnego Android oraz wprowadzeniem przez Apple modelu iPhone na rynek. Zarząd Nokii przywiązany do rozwiązań, które zapewniły spółce sukces w pierwszym pięcioleciu XXI wieku, blokował zmiany pozwalające na odnalezienie się w nowych warunkach rynkowych – m.in. nie zdecydował się na wprowadzenie do swoich urządzeń systemu Android. Był to wynik nawiązania współpracy z Microsoftem, który zaoferował spółce miliardy dolarów za prawo do wyłącznego stosowania systemu operacyjnego Windows Phone w urządzeniach Nokii. Firma, decydując się na taki krok, straciła swój innowacyjny charakter, gdyż nowy system operacyjny nie został entuzjastycznie przyjęty przez klientów. W reakcji na spadające udziały w rynku Nokia dokonała drastycznych cięć kosztów, zwalniając tysiące pracowników, co dodatkowo pogłębiło dystans dzielący ją od rynkowych liderów²³. Efektem nieudanej restrukturyzacji spółki

było jej przejście w 2013 roku przez Microsoft, który za nieco ponad 7 miliardów dolarów zakupił dział telefonów komórkowych Nokii²⁴.

Współczesne przedsiębiorstwa nie są w stanie zbudować trwałych przewag konkurencyjnych, gdyż ich tradycyjne źródła nie zapewniają stabilizacji i bezpieczeństwa w długim okresie. Walcząc o klienta, firmy eksponują swoje zalety, które mają tymczasowy charakter. Wynika to z faktu zachodzenia gwałtownych zmian technologicznych, konieczności konkurowania w globalnym środowisku, a także powstawania i znikania wielu rynków. Stabilność większości sektorów gospodarki jest zagrożona przez krótkie cykle życia produktu, krótkie cykle projektowania produktów, redefiniowanie granic rynkowych oraz nieoczekiwane i częste pojawianie się nowych graczy na rynku.

Nie oznacza to jednak, że w piątej fali konkurencji przedsiębiorstwa posiadające pozycję dominującą nie są w uprzywilejowanej pozycji w stosunku do swoich konkurentów. W dalszym ciągu osiągają bowiem korzyści skali, a także są w stanie przeznaczać ogromne środki na marketing oraz badania i rozwój. Okazuje się jednak, że wymienione czynniki nie są wystarczające do osiągnięcia sukcesu. Współczesny charakter konkurencji kreuje bowiem warunki, które przy wykorzystaniu szybkości i sprytu umożliwiają małym przedsiębiorstwom odniesienie zwycięstwa w starciu z największymi graczami na rynku²⁵.

W procesie analizy współczesnych rynków przy wykorzystaniu modelu konkurencji wirtualnej najwięcej uwagi poświęca się procesowi globalizacji. Jest on wspierany przez zidentyfikowane w niniejszym artykule megatrendy. Rozwój technologii oraz wzrost przedsiębiorczości sprawiły, że bariery wejścia na rynek w wielu sektorach stały się nieistotne. Dotyczy to zwłaszcza handlu, który dynamicznie przenosi się do internetu. Badania przeprowadzone przez Economist Intelligence Unit wskazują, że prawie 80 proc. przedsiębiorstw obserwuje zmiany zachowań klientów w kontekście poszukiwania informacji oraz dostępu do produktów i usług²⁶. Zmiany te powodują konieczność wypracowania nowych modeli biznesowych, które pozwolą na zdobycie, a następnie utrzymanie klienta. Nawiązanie trwałej relacji z nabywcą wydaje się szczególnie wyzwananiem, gdyż wysoka zmienność preferencji współczesnego konsumenta, humorystycznie określana mianem *małżeństwa hollywoodzkiego*²⁷, nie ułatwia

²¹ Zob. R. Spector, *Amazon.com: Get big fast*, Harper Information, New York 2000.

²² Zmiana charakteru dóbr prywatnych jest widoczna m.in. w branży filmowej. Jeszcze kilka lat temu daty premier kinowych na świecie były bardzo zróżnicowane. Obecnie są jednak ujednoczone z powodu coraz łatwiejszego dostępu do nielegalnych kopii w internecie.

²³ A. Moazed, N.L. Johnson, *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy*, Macmillan, 2016.

²⁴ W 2007 roku kapitalizacja giełdowa Nokii wynosiła nawet 146 miliardów dolarów.

²⁵ Zob. D.B. Yoffie, M. Kwak, *Judo strategy: turning your competitors' strength to your advantage*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

²⁶ Zob. Z. Tabary, *Supply on demand*, 2013, <https://www.eiuperspectives.economist.com/marketing/supply-demand>, [15.06.2016].

²⁷ A. Noga, dz.cyt., s. 279.

budowania długotrwałych więzi. W literaturze pojawiło się nawet pojęcie *butterfly customer*, które charakteryzuje konsumenta XXI wieku²⁸.

Dynamiczny rozwój nowych technologii stwarza przedsiębiorstwom niespotykane dotąd możliwości identyfikacji i zrozumienia potrzeb klienta. Wzrost liczby aktywnych użytkowników internetu stwarza firmom okazję do zdobycia informacji o obecnych i potencjalnych klientach za pośrednictwem aplikacji oraz portali społecznościowych²⁹. Gigantyczna ilość oraz różnorodność danych sprawiają jednak, że ich skuteczne wykorzystanie staje się dla większości firm ogromnym wyzwaniem. Osiągnięcie sukcesu jest możliwe tylko wtedy, gdy z natłoku wiadomości uda się wydobyć użyteczne informacje. Wiedza o potrzebach i preferencjach klientów jest bowiem niezbędna do tworzenia atrakcyjnych produktów oraz kreowania nowych rynków. W ten sposób w piątej fali dochodzi do zjawiska *mass customization*, w którym każdy konsument otrzymuje produkt „szyty na miarę”³⁰.

Zrozumienie charakteru współczesnej konkurencji – hiperkonkurencja, strategia judo oraz strategia twardej piłki

W literaturze pojawia się wiele prób uchwycenia sensu zjawiska współczesnej konkurencji. Jedną z nich jest koncepcja hiperkonkurencji autorstwa R. D’Aveniego. Zakłada ona, że przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać szanse wynikające z występowania zakłóceń na permanentnie zmieniającym się rynku. Działania nakierowane na utrzymanie istniejących przewag konkurencyjnych, z uwagi na ich tymczasowy charakter, nie prowadzą bowiem do rozwoju. D’Aveni za źródło sukcesu większości współczesnych przedsięwzięć uznaje dynamiczne podejście do strategii, które powstało na bazie koncepcji 7S stworzonej przez J. McKinseya. Obecnie definiowane jest ono jako *The New 7S’s* i składa się z następujących elementów³¹:

1. *superior stakeholder satisfaction* – osiągnięcia wysokiego poziomu zadowolenia interesariuszy,
2. *strategic soothsaying* – strategicznego prognozowania przyszłości,
3. *positioning for speed* – szybkości działania,
4. *positioning for surprise* – działania z zaskoczenia,
5. *shifting the rules of the game* – zmiany zasad gry rynkowej,

6. *signaling strategic intent* – sygnalizowania zamiarów strategicznych,
7. *simultaneous and sequential strategic thrusts* – wywierania nieustannej, strategicznej presji na konkurentach.

Koncepcja *The New 7S’s* została przedstawiona na rysunku 1. Obejmuje trzy czynniki pozwalające na generowanie rynkowych zakłóceń³².

Pierwszym jest wizja zakłóceń (*vision for disruption*). Przedsiębiorstwa osiągające sukces wiedzą jak spowodować zakłócenia na rynku. Mają jednak świadomość, że tylko nieliczne turbulencje są dla nich korzystne. W ten sposób planują wyłącznie takie zakłócenia rynkowe, które umożliwią wykreowanie pierwszego S – wysokiego poziomu zadowolenia interesariuszy, wśród których nadrzędną rolę pełnią klienci. Zdobyć wymiernych korzyści wynikających z zadowolenia konsumentów jest możliwe tylko przy wykorzystaniu drugiego S – strategicznego prognozowania przyszłości. Umożliwia ono bowiem identyfikację, kreowanie, a także przewidywanie potrzeb konsumentów. Stworzenie korzystnych zakłóceń na rynku wymaga także znalezienia sposobu na zadowolenie pozostałych interesariuszy – pracowników oraz inwestorów, których interesy zostały podporządkowane klientom.

Zdolność do kreowania zakłóceń (*capability for disruption*) warunkuje możliwość operacjonalizacji wizji zakłóceń, której kluczowym elementem jest szybkość działania oraz zaskoczenie przeciwnika. Jeśli kilka podmiotów dostrzeże możliwość wykreowania nowej przewagi konkurencyjnej bądź produktu w tym samym czasie, szybkość działania będzie kluczowym czynnikiem determinującym sukces. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej pozwala bowiem na zwiększenie efektywności bez ponoszenia dodatkowych nakładów³³. Ważną rolę w tym kontekście pełni również zaskoczenie konkurenta – nie pozwoli ono co prawda na zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, jednak przedłuży okres, w którym wypracowana przewaga będzie miała unikalny charakter.

Ostatnim wyróżnionym w modelu D’Aveniego elementem jest taktyka zakłóceń (*tactics for disruption*). Zmieniając zasady gry rynkowej, sygnalizując zamiary strategiczne oraz wywierając presję na konkurentach, przedsiębiorstwa wchodzi w interakcję z rynkowymi przeciwnikami. Mimo że niektóre z wymienionych zachowań mogą być interpretowane jako działania ograniczające konkurencję, wiele współczesnych przedsiębiorstw stosuje je, bez względu na groźbę interwencji urzędów antymonopolowych.

²⁸ Zob. S.M. O’Dell, J.A. Pajunen, *The butterfly customer: Capturing the loyalty of today’s elusive consumer*, John Wiley & Sons Incorporated, Ontario 2000.

²⁹ S. Kemp, *Digital, Social & Mobile in 2015*, <http://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-social-mobile-in-2015>, [15.06.2016].

³⁰ A. Noga, dz.cyt., s. 279.

³¹ R.A. D’Aveni, *Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S’s framework*, „The Academy of Management Executive” 1995, Vol. 9, No. 3, s. 45–60.

³² Tamże, s. 49.

³³ Zob. W. Wrzosek, *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7.

Rysunek 1. Generowanie zakłóceń rynku przy wykorzystaniu koncepcji *The New 7S's*



Źródło: opracowanie własne na podstawie R.A. D'Aveni, *Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework*, „The Academy of Management Executive” 1995, Vol. 9, No. 3, s. 49.

Na ogromną zmienność współczesnych struktur rynkowych wyróżniającą piątą falę konkurencji zwracają uwagę G. Stalk oraz R. Lachenauer, autorzy strategii twardej piłki (*hardball strategy*)³⁴. W biznesie, podobnie jak w sporcie, wygrywają niezłomni gracze. Zwycięstwo wymaga zaś podejmowania brutalnych działań mających na celu zmarginalizowanie atutów przeciwnika.

Nowa, wymykająca się z dotychczasowych ram forma konkurencji została także zauważona przez D. Yoffie oraz M. Cusumano. Autorzy, obserwując rywalizację Microsoftu z Netscape³⁵, stworzyli pojęcie strategii judo, której aplikacja w dobie cyfryzacji gospodarki stała się kluczem do sukcesu wielu małych i średnich przedsiębiorstw konkurujących z największymi graczami na rynku. W sztuce walki judo zawodnik wykorzystuje na swoją korzyść masę i siłę swojego przeciwnika. W podobny sposób mogą zachowywać się przedsiębiorstwa, które powinny obracać zalety rynkowych konkurentów w ich wady. Dzięki szybkości, zwinności oraz elastyczności działania judocy utożsamiani z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, są w stanie wygrać pojedynek z rynkowymi liderami.

W dzisiejszych czasach o sukcesie decyduje bowiem szybkość dostępu do najważniejszych czynników wytwórczych – wiedzy, talentów oraz kapitału, a także zdolność do błyskawicznego wchodzenia na nowe, niezagospodarowane dotąd rynki, pozwalająca uniknąć wyniszczającej walki z przedsiębiorstwami o pozycji dominującej bądź monopolistycznej³⁶.

Podsumowanie

Koncepcja hiperkonkurencji, strategia judo oraz strategia twardej piłki stanowią istotny wkład we współczesny dyskurs o zjawisku konkurencji. Nie mają one jednak charakteru teorii, są raczej trafnym opisem rzeczywistości. Wydaje się, że istotę współczesnych procesów konkurencyjnych najlepiej oddaje model konkurencji wirtualnej. Choć powstał on w pierwszych latach XXI wieku, to w dalszym ciągu wykazuje wysoki potencjał aplikacyjny w procesie analizy współczesnych rynków³⁷. Model konkurencji wirtualnej jest także swoistym renesansem teorii konkurencji doskonałej³⁸. Powracając do klasycznej analizy struktur rynkowych, zmienna liczba podmiotów typowa dla

³⁴ Zob. G. Stalk, R. Lachenauer, *Hardball, czyli twarda gra rynkowa*, Helion, Gliwice 2005.

³⁵ Autorzy określają rywalizację Netscape i Microsoftu mianem walki Dawida z Goliatem.

³⁶ D.B. Yoffie, M.A. Cusumano, *Judo strategy: The competitive dynamics of Internet time*, „Harvard Business Review” 1999, Vol. 77, No. 1, s. 70–82.

³⁷ Zob. A. Ezrachi, M.E. Stucke, dz.cyt.

³⁸ A. Noga, dz.cyt., s. 278.

konkurencji wirtualnej, w praktyce oznacza dużą liczbę podmiotów charakterystyczną dla konkurencji doskonałej. Zmienność barier wejścia i wyjścia na rynku w wielu sektorach jest tożsama z ich brakiem. Powszechna możliwość kastomizacji pozornie heterogenicznych produktów sprawia, że w rzeczywistości mają one homogeniczny charakter – konsument nie ma bowiem żadnych problemów, aby nabyć produkt dostosowany do jego potrzeb i preferencji. Dynamiczny rozwój internetu sprawił, że niski koszt poszukiwań, typowy dla teorii konkurencji doskonałej, jest pierwszoplanową cechą współczesnych struktur rynkowych. W modelu konkurencji wirtualnej preferencje pomiędzy dostawcami i odbiorcami, określane mianem *małżeństwa hollywoodzkiego* – żartobliwego synonimu nietrwałości, w rzeczywistości są tożsame z ich brakiem. W ten sposób dochodzi do odrodzenia konkurencji doskonałej, która – choć na pierwszy rzut oka wydaje się modelem *stricte* teoretycznym – w piątej fali konkurencji wykazuje zwiększony potencjał aplikacyjny.

Bibliografia

- Bain J.S., *Barriers to new competition, their character and consequences in manufacturing industries*, Harvard University Press, Cambridge 1956.
- Baumol W.J., Panzar J.C., Willig R.D., Bailey E.E., Fischer D., *Contestable markets and the theory of industry structure*, Harcourt Brace Jovanovich, New York 1982.
- Baumol W.J., Willig R.D., *Fixed costs, sunk costs, entry barriers, and sustainability of monopoly*, „The Quarterly Journal of Economics” 1981, s. 405–431.
- Bubb R., Pildes R.H., *How behavioral economics trims its sails and why*, „Harvard Law Review” 2014, Vol. 127, No. 6, s. 1595–1677.
- Chakraborty A., *The Conflicting Economic Views Emerging from the Microsoft Antitrust Case: Literature Review*, The WB National University of Juridical Sciences, 2014, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2373708>.
- Coase R.H., *Law and economics at Chicago*, „The Journal of Law & Economics” 1993, Vol. 36, No. 1, s. 239–254.
- D’Aveni R.A., *Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S’s framework*, „The Academy of Management Executive” 1995, Vol. 9, No. 3, s. 45–60.
- EY Megatrends 2015. *Making sense of a word in motion*, s. 3, [\[megatrends-report-2015/\\\$file/ey-megatrends-report-2015.pdf\]\(http://www.ey.com/publication/vwluassets/ey-megatrends-report-2015/\$file/ey-megatrends-report-2015.pdf\).](http://www.ey.com/publication/vwluassets/ey-</p>
</div>
<div data-bbox=)

- Ezrachi A., Stucke M.E., *Virtual Competition*, Harvard University Press, Cambridge 2016.
- Kemp S., *Digital, Social & Mobile in 2015*, <http://www.sli-deshare.net/wearesocials/digital-social-mobile-in-2015>.
- Moazed A., Johnson N.L., *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy*, Macmillan, 2016.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 248–279.
- O’Dell S.M., Pajunen J.A., *The butterfly customer: Capturing the loyalty of today’s elusive consumer*, John Wiley & Sons Incorporated, Ontario 2000.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Posner R.A., *Antitrust law*, University of Chicago Press, Chicago 2001.
- Przybyciński T., *Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki konkurencji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Scherer F.M., *Efficiency, fairness, and the early contributions of economists to the antitrust debate*, „Washburn Law Journal” 1989, No. 29, s. 243–255.
- Spector R., *Amazon.com: Get big fast*, Harper Information, New York 2000.
- Stalk G., Lachenauer R., *Hardball, czyli twarda gra rynkowa*, Helion, Gliwice 2005.
- Stigler G.J., *Economies of Scale*, „The Journal of Law & Economics” 1958, Vol. 1, No. 1, s. 54.
- Stucke M.E., Grunes A.P., *Big Data and Competition Policy*, Oxford University Press, Oxford 2016.
- Stucke M.E., *How can competition agencies use behavioral economics?*, „The Antitrust Bulletin” 2014, Vol. 59, No. 4, s. 695–742.
- Szpringer W., *Ekonomiczne teorie regulacji konkurencji*, „Ekonomista” 2010, nr 3, s. 285–318.
- Tabary Z., *Supply on demand*, 2013, <https://www.eiuperpectives.economist.com/marketing/supply-demand>.
- Thaler R.H., Sunstein C.R., Balz J.P., *Choice architecture*, 2014, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1583509>.
- Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7.
- Yoffie D.B., Cusumano M.A., *Judo strategy: The competitive dynamics of Internet time*, „Harvard Business Review” 1999, Vol. 77, No. 1, s. 70–82.
- Yoffie D.B., Kwak M., *Judo strategy: turning your competitors’ strength to your advantage*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

Virtual vs. perfect competition

Multitude of competition concepts causes the necessity to search for theories corresponding most appropriately with the real life. Dynamic changes taking place in the economy of the twenty-first century bring new elements, which cannot be disregarded when analyzing modern processes of competing. Big Data, cloud computing and social networking are those aspects of the process of digitization of the economy that disrupted many activities of traditional companies. Easy access to enormous amounts of data makes its effective use become a huge challenge for many companies, as it changes the way they should consider the issue of being competitive. The aim of this article is to provide the review of latest research in the field and to identify the best models to be applied. The results of research confirm that revival of the model of perfect competition is currently observed. Classical analysis of market structures indicates its convergence with the model of virtual competition, which seem to describe best the structures of modern market.

Autor jest asystentem w Katedrze Ekonomii Akademii Leona Koźmińskiego. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół rynków finansowych, ładu korporacyjnego oraz teorii konkurencji.

Zastosowanie Notacji Modelowania Procesów Biznesowych do oceny korzyści z wdrażania elektronicznych usług wynikających z przepisów Unii Europejskiej

Lucyna Łuczak-Noworolnik, Szymon Mamrot, Filip Nowak

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej wymaga ciągłej transpozycji przepisów wspólnotowych do polskiego prawodawstwa. Implementacja ta często wywołuje dodatkowe obciążenia dla polskich przedsiębiorców. Jedynym skutecznym sposobem minimalizacji utrudnień jest udostępnianie elektronicznych usług, które umożliwią realizację obowiązków.

Celem artykułu jest przedstawienie metody oceny różnych wariantów implementacji przepisów UE z punktu widzenia korzyści dla przedsiębiorców, jakie daje wdrożenie elektronicznych usług. Metodę oparto na Notacji Modelowania Procesów Biznesowych (Business Process Modeling Notation – BPMN), która jest sposobem (językiem) opisu i modelowania procesów biznesowych ułatwiającym komunikację między biznesem a technologiami przetwarzania informacji.

Co istotne, zaproponowana metoda może być stosowana na wczesnym etapie stanowienia prawa. Dzięki temu przyczynia się do podejmowania świadomych decyzji dotyczących sposobu implementacji przepisów UE do prawodawstwa krajowego. W opracowaniu przedstawiono przykład zastosowania metody w odniesieniu do procedury europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym.

Wdrażanie przepisów UE przez państwa członkowskie

Zgodnie z treścią art. 288 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej¹ w celu wykonywania kompetencji Unii instytucje przyjmują rozporządzenia, dyrektywy, decyzje, zalecenia i opinie. Pierwsze z wymienionych aktów mają zasięg ogólny, wiążą w całości i są bezpośrednio

stosowane we wszystkich państwach członkowskich. Nieco odmiennie funkcjonują dyrektywy, które wiążą każde państwo członkowskie jedynie w odniesieniu do rezultatu, który ma zostać osiągnięty, pozostawiając organom krajowym swobodę wyboru zarówno w kwestii środków, jak i formy, w jakiej zamierzony cel ma być zrealizowany. Decyzje wiążą w całości, ale mogą być adresowane do konkretnych podmiotów. Zalecenia i opinie nie mają mocy wiążącej.

Aktualnie organy UE coraz częściej sięgają po rozporządzenia. Tendencja ta dotyczy zarówno wprowadzania nowych uregulowań, jak i nowelizacji istniejących przepisów prawa przyjętych wcześniej w formie dyrektyw. Jako przykład można wskazać m.in. europejskie postępowania sądowe² wprowadzone w formie rozporządzeń, które w sposób kompleksowy traktują cały przebieg postępowania od momentu wszczęcia aż do wydania prawomocnego rozstrzygnięcia. W odniesieniu do regulacji, które wcześniej zostały przyjęte w formie dyrektyw, a następnie – z uwagi na występujące zbyt duże rozbieżności w poszczególnych państwach członkowskich UE – znowelizowane i uchwalone już w formie rozporządzeń, należy wskazać obszar ochrony danych osobowych³ oraz podpisów elektronicznych⁴.

Mimo że rozporządzenia UE są stosowane wprost przez państwa członkowskie, bardzo często do ich pełnego wykonywania jest wymagane wprowadzenie zmian w przepisach krajowych. Zmiany te najczęściej doprecyzowują te zagadnienia, które w rozporządzeniu zostały pozostawione do decyzji państwom człon-

¹ Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (Dz.Urz. UE C 326 z 26 października 2012 r.), s. 47.

² Przez europejskie postępowanie sądowe należy w tym przypadku rozumieć: postępowanie w sprawie europejskiego nakazu zapłaty, uregulowane w rozporządzeniu (WE) nr 1896/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2006 r. ustanawiającym postępowanie w sprawie europejskiego nakazu zapłaty (Dz.Urz. UE L 399 z 30 grudnia 2006 r.), s. 1 oraz europejskie postępowanie w sprawie drobnych roszczeń uregulowane w rozporządzeniu (WE) nr 861/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 lipca 2007 r. ustanawiającym europejskie postępowanie w sprawie drobnych roszczeń (Dz.Urz. UE L 199 z 31 lipca 2007 r.), s. 1.

³ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz.Urz. UE L 119 z 4 maja 2016 r.), s. 1.

⁴ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 910/2014 z dnia 23 lipca 2014 r. w sprawie identyfikacji elektronicznej i usług zaufania w odniesieniu do transakcji elektronicznych na rynku wewnętrznym oraz uchylające dyrektywę 1999/93/WE (Dz.Urz. UE L 257 z dnia 28 sierpnia 2014 r.), s. 73.

kowskim. Ponadto część wydawanych rozporządzeń dopuszcza różne warianty postępowania, pozostawiając możliwość wyboru państwom członkowskim. Przykłady rozporządzeń UE, które zakładają różne warianty realizacji wprowadzanych postępowań, to:

- Rozporządzenie (WE) nr 1896/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2006 r. ustanawiające postępowanie w sprawie europejskiego nakazu zapłaty⁵,
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 655/2014 z dnia 15 maja 2014 r. ustanawiające procedurę europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym w celu ułatwienia transgranicznego dochodzenia wierzytelności w sprawach cywilnych i handlowych⁶.

W obu rozporządzeniach bardzo szczegółowo uregulowano sposób realizacji postępowań. Jednocześnie wprowadzono dwa warianty realizacji procesu, dopuszczając możliwość wyboru wariantu krajom członkowskim. Wybór ten dotyczy nie tylko wariantu realizacji procesu, ale także formy jego realizacji – papierowej lub elektronicznej.

Zastosowanie analizy procesowej do oceny skutków regulacji implementujących przepisy UE

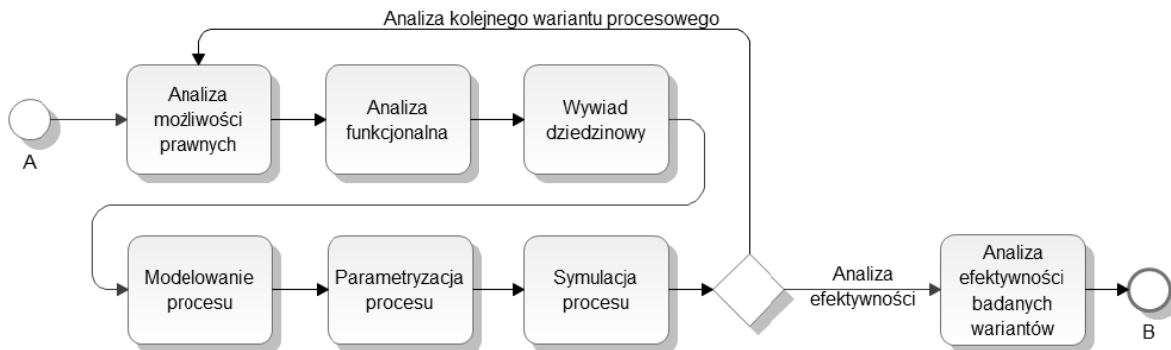
Większość aktów prawnych, w tym także wydawanych przez organy UE, reguluje sposób postępowania w określonej sytuacji. Ten sposób postępowania najczęściej przybiera formę procesu, czyli ciągu chronologicznie uporządkowanych czynności inicjowanych przez jedno lub kilka zdarzeń wejściowych, których realizacja generuje wartość dodaną dla klienta. W przypadku procesów wynikających z przepisów prawa klientami są wszyscy obywatele i przedsiębiorcy, a wartością dodaną wypełnienie obowiązków nakładanych przez państwo.

Procesy wynikające z przepisów prawa, podobnie jak procesy biznesowe, mogą być modelowane za pomocą różnych notacji. Autorzy proponują w niniejszym artykule zastosowanie notacji BPMN 2.0 – obecnie najpopularniejszego narzędzia do opisywania procesów biznesowych i administracyjnych. Notacja ta pozwala jednoznacznie odwzorować procesy w sposób zrozumiały zarówno dla osób bezpośrednio je realizujących, jak i nimi zarządzających, oraz pracowników działów IT, którzy implementują zmiany procesowe.

W przypadku regulacji UE mamy często do czynienia z różnymi wariantami implementacji wprowadzanych przepisów. Wybór sposobu implementacji – dokonywany na szczeblu krajowym – jest bardzo istotny z punktu widzenia obciążeń ponoszonych przez przedsiębiorców i powinien być każdorazowo poprzedzony rzetelną analizą. W artykule zaproponowano metodę opartą na analizie procesowej, która pozwala wybrać wariant implementacji przepisów najkorzystniejszy z punktu widzenia przedsiębiorców. Zaproponowana metoda umożliwia także precyzyjną ocenę korzyści wynikających z wdrażania elektronicznych usług. Zakłada się, że dzięki zastosowaniu przedstawionej metody przyjęte przepisy będą wspierać udostępnianie elektronicznych usług dla przedsiębiorców. Poszczególne etapy metody przedstawiono na rysunku 1.

Pierwsze trzy etapy: analiza przepisów prawa, analiza funkcjonalna oraz wywiad dziedzinowy mają na celu zebranie informacji niezbędnych do przygotowania modeli różnych wariantów procesu. Przygotowane modele powinny odzwierciedlać przebieg procesów zgodnie z możliwymi wariantami wynikającymi z analizowanych przepisów prawa. Po etapie modelowania następuje parametryzacja procesów w taki sposób, aby wartości, które zostaną wyliczone w ramach symulacji, były tożsame z tymi, które możemy zaobserwować podczas rzeczywistej obsługi czynności procesowych. Następnie przeprowadzane są badania symulacyjne procesu na podstawie określonego sce-

Rysunek 1. Metoda analizy procesowej stosowana do oceny skutków regulacji implementujących przepisy Unii Europejskiej



Źródło: opracowanie własne.

⁵ Dz.Urz. UE L 399 z 30 grudnia 2006 r., s. 1.

⁶ Dz.Urz. UE L 189 z 27 czerwca 2014 r., s. 59.

nariusza. Scenariusze symulacyjne zawierają między innymi informacje o liczbie osób obsługujących badany proces i czasie ich pracy. Ponadto określają liczbę i czas transakcji procesowych generowanych w ramach scenariusza.

Ostatni etap metody to analiza badanych wariantów procesu z punktu widzenia realizacji kluczowych wskaźników efektywności KPI (*Key Performance Indicators*) – finansowych i niefinansowych wskaźników stosowanych w procesach do pomiaru stopnia realizacji założonych celów⁷. W przypadku procesów wynikających z przepisów prawa, KPI to m.in.: średni czas realizacji sprawy, koszty realizacji sprawy, liczba zaangażowanych zasobów.

Studium przypadku – europejski nakaz zabezpieczenia na rachunku bankowym

W tej części artykułu zostanie przedstawione praktyczne zastosowanie opisanej metody na przykładzie procesu dotyczącego wydania europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym. Celem tego nakazu jest umożliwienie wierzycielom zabezpieczenia ich wierzytelności na rachunku bankowym dłużnika na tych samych warunkach, niezależnie od państwa, w którym ten rachunek jest prowadzony. Europejski nakaz zabezpieczenia na rachunku bankowym stanowi alternatywę wobec analogicznych środków zabezpieczenia dostępnych na mocy prawa krajów członkowskich⁸.

Modelowanie wariantów procesu uzyskania europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym zgodnie ze standardem BPMN 2.0

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 655/2014 z dnia 15 maja 2014 r. przewiduje dwa warianty realizacji procesu uzyskania europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym, różniące się zakresem czynności realizowanych przez sąd i wierzyciela.

W pierwszym wariantcie więcej czynności jest realizowanych przez sąd, który odpowiada za przekazanie dokumentów do właściwego organu państwa członkowskiego odpowiedzialnego za wykonanie nakazu oraz dłużnika. Ten wariant procesu dla potrzeb dalszej analizy będzie nazywany „Sądem”. W drugim przypadku to wierzyciel realizuje czynności wykonywane w pierwszym wariantcie przez sąd. Ten

wariant dla potrzeb dalszej analizy będzie nazywany „Wierzycielem”.

Proces uzyskania europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym w wariantcie „Sąd” wygląda następująco⁹:

1. Wierzyciel przygotowuje wniosek o wydanie europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym wraz z załącznikami i przekazuje właściwemu sądowi.
2. Sąd analizuje wniosek i podejmuje decyzję o wydaniu nakazu lub o odrzuceniu wniosku. Nakaz lub decyzję o odrzuceniu wniosku przekazuje wierzycielowi. Dodatkowo sąd przekazuje nakaz organowi odpowiedzialnemu za wykonanie nakazu¹⁰.
3. Organ odpowiedzialny za wykonanie nakazu przekazuje go wraz z dodatkowymi dokumentami do banku.
4. Bank zabezpiecza środki na rachunku dłużnika i przekazuje oświadczenie o zabezpieczeniu. Jeżeli nakaz został wydany w tym samym kraju, w którym jest wykonywany, bank przekazuje oświadczenie o zabezpieczeniu bezpośrednio wierzycielowi oraz sądowi. Jeżeli nakaz został wydany w innym kraju, niż kraj wykonania, bank przekazuje oświadczenie o zabezpieczeniu organowi odpowiedzialnemu za wykonanie nakazu, który następnie przekazuje ten dokument sądowi oraz wierzycielowi.
5. W ostatnim kroku sąd przekazuje nakaz oraz inne dokumenty dłużnikowi. Jeżeli dłużnik mieszka w tym samym kraju, w którym wydano nakaz, sąd przekazuje mu nakaz oraz inne dokumenty bezpośrednio. Natomiast jeśli dłużnik mieszka w innym kraju, to sąd przekazuje wymienione dokumenty organowi odpowiedzialnemu za wykonanie nakazu, który następnie przekazuje je dłużnikowi.

Proces uzyskania europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym w wariantcie „Wierzyciel” wygląda następująco¹¹:

1. Wierzyciel przygotowuje wniosek o wydanie europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym wraz z załącznikami i przekazuje właściwemu sądowi.
2. Sąd analizuje wniosek i podejmuje decyzję o wydaniu nakazu lub o odrzuceniu wniosku. Nakaz lub decyzję o odrzuceniu wniosku przekazuje wierzycielowi.

⁷ M. Stajniak, *Modelowanie i symulacja w notacji BPMN jako czynnik kształtujący efektywność procesów logistycznych*, „Logistyka” 2011, nr 3.

⁸ Uzasadnienie do projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw, s. 1–2, <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12287704/katalog/12367466#12367466>, [08.10.2016].

⁹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 655/2014 z dnia 15 maja 2014 r. ustanawiające procedurę europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym w celu ułatwienia transgranicznego dochodzenia wierzytelności w sprawach cywilnych i handlowych (Dz.Urz. UE L 189 z 27 czerwca 2014 r.).

¹⁰ W Polsce tę funkcję będzie pełnił komornik.

¹¹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 655/2014 z dnia 15 maja 2014 r. ustanawiające procedurę europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym w celu ułatwienia transgranicznego dochodzenia wierzytelności w sprawach cywilnych i handlowych (Dz.Urz. UE L 189 z 27 czerwca 2014 r.).

3. Wierzyciel przekazuje nakaz organowi odpowiedzialnemu za wykonanie nakazu.
4. Organ odpowiedzialny za wykonanie nakazu przekazuje nakaz oraz dodatkowe dokumenty do banku.
5. Bank zabezpiecza środki na rachunku dłużnika i przekazuje oświadczenie o zabezpieczeniu. Jeżeli nakaz został wydany w tym samym kraju, w którym jest wykonany, bank przekazuje oświadczenie o zabezpieczeniu bezpośrednio wierzycielowi oraz sądowi. Jeżeli nakaz został wydany w innym kraju, niż kraj wykonania, to bank przekazuje oświadczenie o zabezpieczeniu organowi odpowiedzialnemu za wykonanie nakazu, który następnie przekazuje ten dokument sądowi oraz wierzycielowi.
6. W ostatnim kroku wierzyciel przekazuje nakaz oraz inne dokumenty dłużnikowi. Jeżeli dłużnik mieszka w tym samym kraju, w którym wydano nakaz, to wierzyciel przekazuje nakaz oraz inne dokumenty bezpośrednio. Jeżeli dłużnik mieszka w innym kraju, to wierzyciel przekazuje wymienione dokumenty organowi odpowiedzialnemu za wykonanie nakazu, który następnie przekazuje dokumenty dłużnikowi.

Opisane dwa warianty procesu zostały zamodelowane w postaci diagramów BPMN 2.0. Ponadto dla każdego wariantu procesu przygotowano model procesu realizowanego w sposób tradycyjny (papierowy) oraz elektroniczny. Przygotowano więc cztery diagramy BPMN 2.0.

Model BPMN dla procesu w wariantcie „Sąd” (wersja elektroniczna) przedstawiono na rysunku 2, a dla wariantu „Wierzyciel” (wersja elektroniczna) na rysunku 3. Na rysunkach dla europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym użyto skrótu: EAPO (*European Account Preservation Order*). Ponadto zastosowano następujące skróty dla identyfikatorów GS1: GTIN – *Global Trade Item Number*, GLN – *Global Location Number*, GDTI – *Global Document Type Identifier*.

W analizowanych procesach, w celu jednoznacznej identyfikacji sądu, który wydaje nakaz, oraz dokumentów powiązanych z postępowaniem, zastosowano identyfikatory GS1¹². Do identyfikacji przeanalizowanych postępowań rekomenduje się wykorzystanie następujących identyfikatorów GS1:

- numer GLN identyfikujący wystawcę dokumentu (np. sąd),
- numer GTIN identyfikujący sprawę (np. wydanie analizowanego nakazu),
- numer GDTI wzoru formularza rozszerzonego o indywidualny numer dokumentu (tzw. numer seryjny).

Zastosowanie identyfikatorów GS1 jest rozwiązaniem elastycznym i skalowalnym, ponieważ umożliwia implementację tych samych wzorów dokumentów w różnych procesach.

Symulacja procesów dla różnych wariantów procesu uzyskania europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym

Po analizie stopnia skomplikowania przygotowanych modeli BPMN uznano, że modele te mogą zostać bezpośrednio wykorzystane na potrzeby symulacji, bez konieczności ich upraszczania. Dla każdej czynności w procesie określono czas realizacji. Ponieważ europejski nakaz zabezpieczenia na rachunku bankowym jeszcze nie funkcjonuje w praktyce¹³, w celu określenia czasu realizacji czynności w procesie wykorzystano dane z realizacji procesów o zbliżonej charakterystyce, takich jak europejski nakaz zapłaty czy krajowe zabezpieczenie na rachunku bankowym. Dla potrzeb przeprowadzenia symulacji przyjęto dwa dodatkowe założenia:

- wszystkie nakazy w analizowanych przypadkach są wydawane w innym państwie niż państwo, gdzie będzie wykonywany nakaz,
- wszyscy dłużnicy w analizowanych przypadkach mieszkają w innym państwie niż państwo, gdzie będzie wykonywany nakaz.

Dodatkowo przyjęto następujące założenia odnośnie do kosztów czynności realizowanych przez poszczególnych uczestników procesu:

- koszt wynagrodzenia pracownika sądu: 50 zł brutto za godzinę pracy¹⁴,
- koszt wynagrodzenia pracownika organu odpowiedzialnego za wykonanie nakazu: 50 zł brutto za godzinę pracy¹⁵,
- koszt wynagrodzenia pracownika banku: 49,63 zł brutto za godzinę pracy¹⁶,
- koszt wynagrodzenia wierzyciela: 25,25 zł brutto za godzinę pracy¹⁷.

¹² GS1 to organizacja non-profit zarządzająca systemem identyfikacji, który jest standardem globalnym (używany w 150 krajach na świecie). System ten umożliwia jednoznaczny identyfikację spraw administracyjnych i sądowych w skali świata dzięki zastosowaniu unikatowych numerów w kodach kreskowych liniowych lub dwuwymiarowych.

¹³ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 655/2014 z dnia 15 maja 2014 r. ustanawiające procedurę europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym w celu ułatwienia transgranicznego dochodzenia wierzytelności w sprawach cywilnych i handlowych wejdzie w życie 18 stycznia 2017 roku.

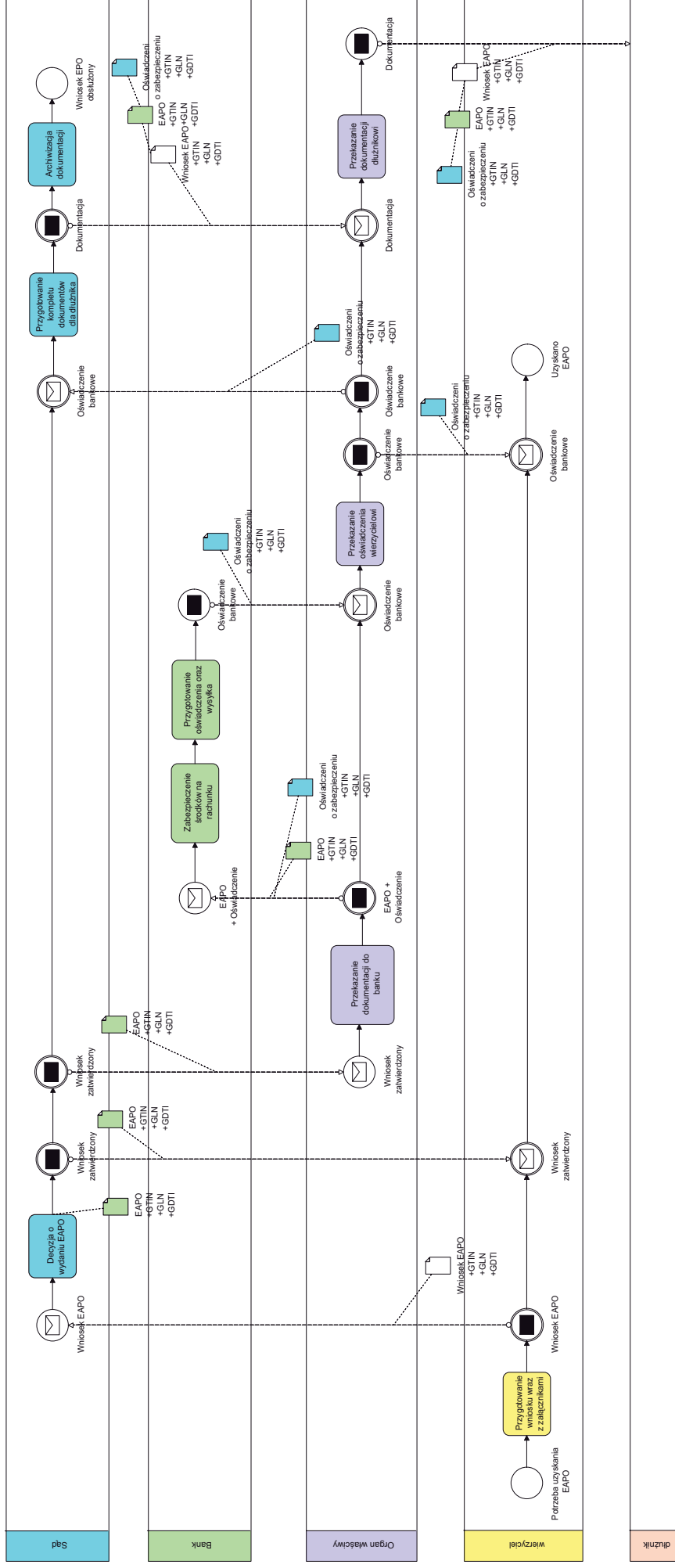
¹⁴ Stawkę oszacowano na podstawie załącznika do ustawy Prawo o ustroju sądów powszechnych (t.j. Dz.U. z 2015 r. poz. 133 ze zm.).

¹⁵ Przyjęto taką samą stawkę jak w przypadku sędziów.

¹⁶ E. Twaróg, *Nieprzeciętna przeciętna pensja bankowca*, „Puls Biznesu”, 01.04.2016, <http://www.pb.pl/4428602,78698,nieprzecietna-przecietna-pensja-bankowca>, [09.10.2016].

¹⁷ Stawkę oszacowano na podstawie Obwieszczenia Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 18 lipca 2016 r. w sprawie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w czerwcu 2016 r. (Dz.Ur. GUS z 2016 r. poz. 29).

Rysunek 2. Model BPMN dla wariantu procesu „Śqd” (wersja elektroniczna)



Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie Notacji Modelowania Procesów Biznesowych...

Przyjęto następujący scenariusz symulacji:

- średnio rocznie będzie składanych 150 wniosków o wydanie europejskiego nakazu zapłaty¹⁸,
- każdy wniosek będzie składany przez jednego wierzyciela,
- długość trwania symulacji: rok = 264 dni robocze,
- czas pracy: 8 godzin roboczych.

Wyniki przeprowadzonej symulacji procesu przedstawiono w tabeli nr 1.

Uzyskane wyniki symulacji wyraźnie wskazują, że bardziej efektywny, zarówno pod względem czasu, jak i ponoszonych kosztów, jest elektroniczny sposób

realizacji procesu uzyskania europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym. Średni czas obsługi jednego wniosku w wersji elektronicznej procesu jest ponad dwukrotnie niższy niż w wersji papierowej (wykres 1). Łączne koszty ponoszone w ciągu roku na realizację wszystkich procesów uzyskania nakazu w wersji elektronicznej są 15 proc. niższe niż w przypadku wersji papierowej (wykres 2).

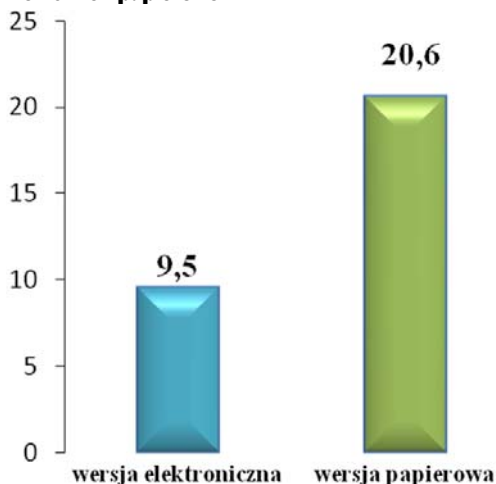
Porównując wariant procesu „Sąd” z wariantem „Wierzyciel”, można dojść do wniosku, że różnice między nimi wynikają tylko z formy realizacji procesu (elektronicznie lub papierowo). Tymczasem zasadnicza różnica między analizowanymi wariantami procesu widoczna jest dopiero przy porównaniu

Tabela 1. Wyniki symulacji

Sposób realizacji procesu		Papierowy		Elektroniczny	
Wariant procesu		Sąd	Wierzyciel	Sąd	Wierzyciel
Czas realizacji procesów	Min. (h)	60	60	32	32
	Średni (dni)	20,63	22,04	9,5	9,83
	Max. (dni)	34,50	40	17	19
Koszty uczestników procesu	Wierzyciel	37 875 zł	75 750 zł	30 300 zł	60 600 zł
	Sąd	562 500 zł	525 000 zł	480 000 zł	450 000 zł
	Bank	133 987,50 zł	133 987,50 zł	119 100 zł	119 100 zł
	Organ odpowiedzialny za wykonanie nakazu	112 500 zł	112 500 zł	90 000,00 zł	90 000 zł
	Łączne	846 862,50 zł	847 237,50 zł	719 400 zł	719 700 zł
Liczba osób potrzebnych w sądzie		12	10	9	8

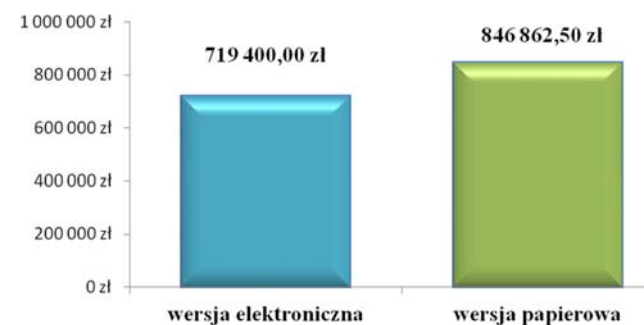
Źródło: opracowanie własne.

Wykres 1. Średni czas obsługi wniosku (liczba dni) dla procesu w wariantach „Sąd” realizowanego elektronicznie i papierowo



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2. Roczne koszty obsługi wniosków dla procesu w wariantach „Sąd” realizowanego elektronicznie i papierowo



Źródło: opracowanie własne.

kosztów, jakie ponosi wierzyciel w obu wariantach procesu. Dla wierzyciela, który może być utożsamiony z przedsiębiorcą, koszty realizacji procesu są o 100 proc. wyższe w wariantach „Wierzyciel” niż w wariantach „Sąd” (wykres 3).

¹⁸ Jest to połowa średniej liczby pozwów o wydanie europejskiego nakazu zapłaty, który – podobnie jak europejski nakaz zabezpieczenia na rachunku bankowym – jest postępowaniem sądowym o charakterze transgranicznym.

Wyniki przeprowadzonego badania symulacyjnego różnych wariantów realizacji procesu pozwalają na sformułowanie następującego wniosku: z punktu widzenia przedsiębiorców najbardziej efektywny jest wariant procesu „Sąd” realizowany w sposób elektroniczny. Wariant ten ogranicza koszty ponoszone przez przedsiębiorców oraz skraca czas obsługi wniosków. Dla realizacji procesu uzyskania europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym czas odgrywa kluczową rolę, ponieważ celem nakazu jest jak najszybsze zabezpieczenie środków na rachunku dłużnika. Dlatego jedynie zastosowanie elektronicznej formy realizacji procesu gwarantuje skuteczność całego postępowania.

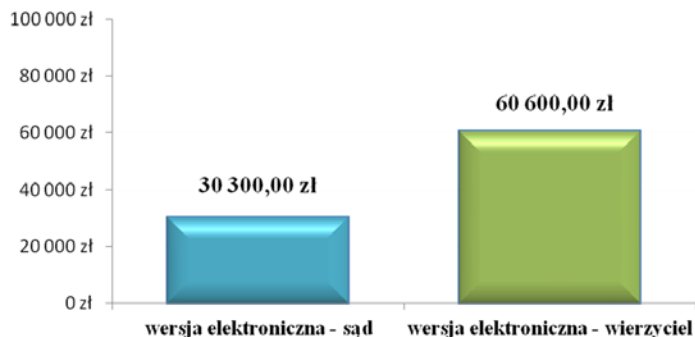
Obecnie trwają w Polsce prace legislacyjne mające na celu zapewnienie skutecznego stosowania Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 655/2014 z dnia 15 maja 2014 r., ustanawiającego procedurę europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym. W tym celu przygotowano projekt zmiany Kodeksu Postępowania Cywilnego oraz innych ustaw¹⁹. W dokumencie *Ocena skutków regulacji*, który zawsze towarzyszy zmianie prawa, nie wskazano jednak kosztów, jakie będą ponosić przedsiębiorcy w związku z uzyskaniem europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym. Co prawda przygotowano projekt zmian prawa zakłada realizację procesu w wariantie „Sąd”, który zgodnie z wynikami przeprowadzonego badania przewiduje mniejsze obciążenia przedsiębiorców, wybór ten nie był jednak poprzedzony szczegółowymi analizami różnych wariantów procesu – wynikał z przyjęcia zasad obowiązujących w Polsce dla analogicznych postępowań sądowych. Przygotowany projekt nie zawiera także przepisów, które wskazywałyby na to, że komunikacja elektroniczna jest preferowanym sposobem realizacji postępowania w sprawie wydania nakazu.

Podsumowanie

Zaprezentowana metoda jest wynikiem badań interdyscyplinarnych, prowadzonych na styku trzech dziedzin: ekonomii, prawa oraz zarządzania procesowego. Dzięki wykorzystaniu dorobku różnych dziedzin podejście procesowe – znane przede wszystkim na gruncie nauki o zarządzaniu – zostało wykorzystane do oceny ekonomicznych konsekwencji stanowienia prawa.

Metoda przedstawiona w artykule pozwala dokonać precyzyjnej oceny różnych wariantów realizacji procesów wynikających z przepisów wprowadzanych przez organy UE. Dzięki zastosowaniu notacji BPMN już na

Wykres 3. Roczne koszty obsługi wniosków ponoszone przez wierzycieli dla procesu w wariantie „Sąd” oraz „Wierzyciel” (proces realizowany elektronicznie)



Źródło: opracowanie własne.

etapie tworzenia prawa legislatorzy mają możliwość oceny skutków regulacji wprowadzanych w związku z implementacją przepisów UE. Analiza procesowa oraz badania symulacyjne w oparciu o standard BPMN pozwalają ocenić kluczowe parametry procesu, co jest szczególnie istotne przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu usług elektronicznych. Dzięki zastosowaniu opisanej metody decydenci otrzymują precyzyjne i wymierne dane na temat korzyści z elektronicznej usługi. Umożliwia to świadomy wybór wariantu wprowadzanych zmian prawa. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do kosztów, jakie przedsiębiorcy ponoszą w związku z wprowadzaniem nowych przepisów prawa.

Bibliografia

- Gabryelczyk R., Rakowska E., *Pomiar procesów jako element oceny wdrożeń systemów IT w administracji publicznej*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych” 2015, s. 205–219.
- Gawin B., Marcinkowski B., *Symulacja procesów biznesowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.
- Kenneth M.R., Sherry J., *BPMN Pocket Reference: A Practical Guide to the International Business Process Model and Notation Standard BPMN, Version 2.0*, Createspace, USA 2012.
- Piotrowski M., *Business Process Modeling Notation. Notacja modelowania procesów biznesowych – podstawy*, Wydawnictwo BTC, Legionowo 2007.
- Silver B., *BPMN Method and Style with BPMN Implementer's Guide*, Cody-Cassidy Press, USA 2011.
- Stajniak M., *Modelowanie i symulacja w notacji BPMN jako czynnik kształtujący efektywność procesów logistycznych*, „Logistyka” 2011, nr 3.
- Storbacka K., Lehtinen J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientem. Customer Relationship Management*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Twaróg E., *Nieprzeciętna przeciętna pensja bankowca*, „Puls Biznesu”, 01.04.2016, <http://www.pb.pl/4428602,78698,nieprzecietna-przecietna-pensja-bankowca>.

¹⁹ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o komornikach sądowych i egzekucji (t.j. Dz.U. z 2016 r. poz. 1138 ze zm.); ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (t.j. Dz.U. z 2016 r. poz. 1988); ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych (t.j. Dz.U. z 2016 r. poz. 623).

Akty prawne

Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (Dz.Urz. UE C 326 z 26 października 2012 r.).

Rozporządzenie (WE) nr 1896/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2006 r. ustanawiające postępowanie w sprawie europejskiego nakazu zapłaty (Dz.Urz. UE L 399 z 30 grudnia 2006 r.).

Rozporządzenie (WE) nr 861/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 lipca 2007 r. ustanawiające europejskie postępowanie w sprawie drobnych roszczeń (Dz.Urz. UE L 199 z 31 lipca 2007 r.).

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (Dz.Urz. UE L 119 z 4 maja 2016 r.).

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 910/2014 z dnia 23 lipca 2014 r. w sprawie identyfikacji elektronicznej i usług zaufania w odniesieniu do

transakcji elektronicznych na rynku wewnętrznym oraz uchylające dyrektywę 1999/93/WE (Dz.Urz. UE L 257 z 28 sierpnia 2014 r.).

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 655/2014 z dnia 15 maja 2014 r. ustanawiające procedurę europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym w celu ułatwienia transgranicznego dochodzenia wierzytelności w sprawach cywilnych i handlowych (Dz. Urz.UE L 189 z 27 czerwca 2014 r.).

Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 16 stycznia 2015 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz.U. z 2015 r. poz. 133 ze zm.).

Obwieszczenie Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 18 lipca 2016 r. w sprawie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w czerwcu 2016 r. (Dz. Urz. GUS. z 2016 r. poz.29).

Uzasadnienie do projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw, <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12287704/katalog/12367466#12367466>.

Application of BPMN to assess the benefits of implementing e-services in accordance with EU regulations

The growing number of the EU regulations imposes additional administrative burdens on Polish entrepreneurs. However, in Poland no thorough analyses concerning the costs of the burdens resulting from the implementation of such regulations are conducted. Moreover, during the law-making process the benefits of implementing e-services are not assessed either. The aim of the conducted research was to develop a method permitting the assessment of implementing e-services in the course of law-making. The proposed method is based on the process analysis supported by BPMN. The method permits to precisely assess the benefits of digitalization of public services following from the EU regulations, due to application of modeling and simulation analysis, which allows for comparing different versions of implementation of the EU regulations. Presented method has been used in the process of applying for the European account preservation order. The research conducted has proved that digitalization of the order permits the duration of a process to be cut by more than a half compared to traditional (paper) way of completing the procedure. Moreover, it was confirmed that completing procedures electronically is less expensive than traditional way of proceeding. Application of the proposed method allowed for collecting the precise data, which enabled the comparison of the costs of burdens in different variants of EU regulations implementation.

Lucyna Łuczak-Noworolnik jest radcą prawnym, doktorantką na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu w Katedrze Postępowania Administracyjnego i Sądowoadministracyjnego oraz wieloletnim pracownikiem Instytutu Logistyki i Magazynowania, w którym realizowała zadania związane z informatyzacją administracji publicznej oraz wymiaru sprawiedliwości. Jest autorką artykułów naukowych o tematyce związanej z e-wymiarem sprawiedliwości oraz e-administracją.

Szymon Mamrot jest głównym specjalistą w Centrum Elektronicznej Gospodarki Instytutu Logistyki i Magazynowania, kierownikiem projektów z zakresu e-administracji i e-wymiaru sprawiedliwości, doktorantem na Wydziale Informatyki i Gospodarki Elektronicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz autorem artykułów naukowych dotyczących e-administracji i e-sądownictwa.

Filip Nowak jest doktorantem wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, inicjatorem i kierownikiem Centrum Doskonałości Procesowej w Instytucie Logistyki i Magazynowania, ekspertem metodycznym ds. ustandaryzowanej analizy procesowej pełniącym role: analityka, trenera, autora metodyk oraz głównego specjalisty w zarządzaniu zmianą w procesach biznesowych. Jest również konsultantem KSU/KSI w zakresie innowacji procesowych oraz analiz finansowych, a także członkiem Polskiego Towarzystwa Logistycznego, posiadającym doświadczenie w obszarze edukacji i transferu wiedzy. Kierował kilkudziesięcioma projektami z obszaru analizy procesowej, prowadzonymi w firmach branży FMCG, a także na zlecenie Ministerstwa Gospodarki oraz Ministerstwa Finansów.

The role of internal change agent in developing the relationship between knowledge sharing and performance in virtual team



Joanna
Ożga



Monika
Stelmaszczyk

The last decade has seen a distinct increase in the frequency of the appearance of virtual teams within contemporary organizations. As knowledge sharing within the virtual team leads to better team performance, a deeper understanding of enabling organizational capabilities is highly relevant to both researchers and managers. Therefore, in this paper we focus on the concept of “internal change agent support”. More specifically, we use a qualitative research design to study the role of internal agent support within the relationship between knowledge sharing and virtual team performance. A theoretical model was built and verified by means of structural equation modelling (PLS-SEM). The authors found that internal change agent support has a moderating effect on relationship between knowledge sharing and the virtual team performance and the knowledge sharing within the virtual team influences positively virtual team performance. These results add to the emerging academic discussion on continuous change management within dispersed teams. Our findings are also relevant to managerial practice as they suggest how to facilitate the process of knowledge sharing in a team, thus improving its efficiency.

The last decade has seen a distinct increase in the frequency of the appearance of virtual teams within contemporary organisations¹. There are a few constituent parts which play a role in whether or not to choose team forms of work, for example, more complex conditions of development, new requirements in competition, and a rise in both the number of innovations, speed of changes and turbulent surroundings or technological advancement. Virtual teams are a phenomenon which joins people of disparate disciplines, functions or cultures. Those teams are created by cooperating individuals regardless of geographical distribution. Members of virtual teams communicate

using information and communication technologies much more often than teams in face to face setting. They are obliged to act quickly and efficiently which, in turn, requires a high level of technological assistance. Because of that, technology has become absolutely indispensable in order for virtual teams to function. Various tools (video conferences, e-mails, on-line chatting or instant messaging) facilitate communication flexibility in virtual teams², which in turn aids the process of making decisions; certain things are made easier, like cooperation, individual and team learning, and knowledge sharing.

Members of virtual teams establish business connections with individuals representing other cultures much better than at any time earlier. Cross-cultural connections in culturally diverse teams are unavoidable and they affect the knowledge sharing process³. Employees, who are capable of sharing their knowledge with other members of their team are, in terms of cultural diversity, a rare, valuable and unique resource, which can affect the performance of a team and, in consequence, ensure its competitive advantage. However, only few empirical studies have paid attention to virtual teams in the context of direct and indirect effect of sharing knowledge on team performance. The majority of analyses carried out to date concentrate on identifying the above-mentioned relation in traditional work teams operating in business organisations⁴. This study on the effect of knowledge sharing among the members of a virtual team on the performance of such a team aims to close the research gap in this field.

As knowledge might be seen as the key source of competitive advantage, the idea of its sharing in order to improve performance of a team becomes a priority⁵. In this context, the interest of researchers

¹ C.M. Lehman, D.D. DuFrene, *Managing Virtual Teams*, Business Expert Press, New York 2015, pp. 3–10.

² A.R. Dennis, R.M Fuller, J.S. Valacich, *Media, Tasks, and Communication processes: A Theory of Media Synchronicity*, „MIS Quarterly” 2008, Vol. 32, No. 3, pp. 575–600.

³ Ch. Mei-Liang, L. Chieh-Peng, *Assessing the Effects of Cultural Intelligence on Team Knowledge Sharing From a Socio-Cognitive Perspective*, „Human Resource Management” 2013, Vol. 52, No. 5, pp. 675–695, <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21558>.

⁴ A. Srivastava, K.M. Bartol, E.A. Locke, *Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance*, „Academy of Management Journal” 2006, Vol. 49, No. 6, pp. 1239–1251.

⁵ R.M. Grant, *Toward a Knowledge Based Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, pp. 109–122, <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>.

shifted towards the internal change agent. Internal change agent support could potentially strengthen the relation between knowledge sharing among members of a virtual team and its performance. Internal change agents are members of the organisation, and so they know them and understand the way they work⁶. They could use their knowledge and the expertise they possess to help virtual teams through the processes of change, simultaneously facilitating knowledge sharing. Internal change agent's role in increasing the efficiency of a team through creating conditions of knowledge sharing has a special meaning, because the increase in popularity of virtual teams does not mean that they are always beneficial⁷.

Unfortunately, there is none up-to-date research where researchers attempt to explain the relationship among knowledge sharing and support stemming from internal change agents and the performance of virtual teams. Thus, the analysis of the relationships among the mentioned constructs with the use of the moderation effect is the first research initiative of its kind in the context of virtual teams.

Because of that, the main goal of this research is to understand and explain the relationship between knowledge sharing within the virtual team versus virtual team performance in the conditions of a moderating variable the assumed relation, that is, internal change agent support. This research aims to better understand the role of internal change agent in shaping the performance of a virtual team.

Literature review

Knowledge sharing within virtual team and virtual team performance

Knowledge is a basic component of every organisation. It is perceived as one of the most important sources of strong competitive advantage⁸. It also refers to virtual teams⁹, which became an indispensable ele-

ment of the worldwide economy quite abruptly. The fact that they are more and more common results from the benefits of virtual forms of cooperation. The benefits undoubtedly include the lack of geographical limitations when employing specialists of various disciplines and the ability to lower the costs both by an organisation creating a virtual team and by the members of such a team. It also means more active ways of supporting creativity and originality of the whole team resulting in a higher level of innovativeness as well as better flexibility and efficiency in comparison to traditional teams¹⁰.

A virtual team, according to Jarvenpaa and Leidner¹¹ is a temporary, geographically dispersed, culturally diverse work group which uses electronic devices to communicate. Jarvenpaa and Leidner's definition considers cultural diversity. Such a feature is indispensable when one wants to explain the notion of a global virtual team. However, in this study the question of perceiving the term 'virtual team' does not include cultural diversity as one of the obligatory criteria of defining of such terms. Kanawattanachai and Yoo¹² dealt with the problem similarly, deciding that virtual teams can be both global and domestic. When it comes to knowledge sharing within the team, such a notion should mean actions taken by members of a team in order to share acquired knowledge with another team members¹³, as well as the transfer of the category of the resource among the specific members of the team.

Knowledge sharing has been recognized a valuable immaterial resource, which is key to gain competitive advantage¹⁴. Apart from that, according to what Jarvenpaa and Staples¹⁵ suggest, superiors cannot order their subordinates to share their knowledge. Subordinates should also understand that knowledge sharing is not part of their duties, because such actions are voluntary and, according to Grant¹⁶, such actions cannot be gratified because of their immaterial character. Meanwhile, knowledge sharing dramatically increases resources of virtual teams and, accordingly, an entire

⁶ N. Tichy, *How Different Types of Change Agents Diagnose Organizations*, „Human Relations” 1975, Vol. 28, No. 9, pp. 771–799, <http://dx.doi.org/10.1177/001872677502800901>.

⁷ D.M. DeRosa, R. Lepsinger, *Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance*, Jossey-Bass, USA 2010, pp. 3–14.

⁸ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995.

⁹ S. Krumm, J. Kanthak, K. Hartmann, G. Hertel, *What Does It Take To Be a Virtual Team Player? The Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics Required in Virtual Teams*, „Human Performance” 2016, Vol. 29, No. 2, pp. 123–142, <http://dx.doi.org/10.1080/08959285.2016.1154061>.

¹⁰ G.R. Berry, *Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient*, „Journal of Business Communication” 2011, Vol. 48, No. 2, pp. 186–206, <http://dx.doi.org/10.1177/0021943610397270>.

¹¹ S.L. Jarvenpaa, D.E. Leidner, *Communication and Trust in Global Virtual Teams*, „Organization Science” 1999, Vol. 10, No. 6, p. 792, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>.

¹² P. Kanawattanachai, Y. Yoo, *Impact of Knowledge Coordination on Virtual Team Performance*, „MIS Quarterly” 2007, Vol. 31, No. 4, p. 784.

¹³ S., S.H. Ho, I. Han, *Knowledge Sharing Behavior of Physicians in Hospitals*, „Expert Systems with Applications” 2003, Vol. 25, No. 1, pp. 113–122, [http://dx.doi.org/10.1016/S0957-4174\(03\)00011-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0957-4174(03)00011-3).

¹⁴ R.M. Grant, op.cit., pp. 109–122.

¹⁵ S.L. Jarvenpaa, D.S. Staples, *Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise*, „Journal of Management Information Systems” 2001, Vol. 18, No. 1, pp. 151–183.

¹⁶ R.M. Grant, op.cit., pp. 109–122.

organisation benefits from it. Consequently, it reduces the time devoted to trial and error methods¹⁷. The intellectual strength of such teams is dispersed specialized knowledge and the ability to put together the experience of different individuals in order to create common knowledge¹⁸. If one is a member of a virtual team and is able to use the knowledge of other members, he or she can develop his or her own knowledge. In addition, according to the assumptions of the transitive memory theory¹⁹ a team functions better, if members are conscious of both knowledge and experiences of other members of a team. Moreover, the research results of Jarvenpaa and Majchrzak²⁰ prove that knowledge on 'who knows what and who knows who knows' is essential within a team.

Within virtual teams, it is possible for individuals from different parts of the world to cooperate using the knowledge they have acquired and present their own point of view. The more effective the knowledge sharing will be among them, the better they can perform their tasks²¹. Some of the problems may be their reluctance to share this resource with other members of a team and the lack of trust connected for the most part with the danger of 'stealing' the acquired knowledge and using it by the potential competitors²². Due to the fact that knowledge sharing affects the performance, reluctance to share it can threaten a team's existence. Knowledge sharing is a factor that plays a significant role in creating team's performance, which has been observed in traditional teams²³. Thus an attempt to recognize and explain the relationship between knowledge sharing and performance in virtual teams plays a vital role because knowledge in this respect is scant and incomplete.

The results of contemporary research show that knowledge sharing among members of global virtual teams is a mediator of relationships between diversity and satisfaction of working in such teams. Global virtual team member satisfaction and global virtual team performance were the two constructs comprising global virtual team effectiveness²⁴. The proposed research model considered performance, and none of the tested hypotheses referred to the relationship between knowledge sharing and this variable. Nevertheless, the analysis of descriptive statistics shows that knowledge sharing is statistically significant correlated by a moderately strong and positive relationship with the global virtual team's effectiveness. Kanawattanachai and Yoo (2007) do not concentrate on the knowledge sharing itself, but they draw attention to task-knowledge coordination as one of the dimensions of transactive memory systems. Task-knowledge coordination became less significant at the onset of 38 virtual teams' existence. However, after eight weeks of observation, it emerged as a factor playing the key role in shaping the performance of the teams, at the same time mediating the impact of all the other constructs on the performance changes in time²⁵. On the other hand, in previous, theoretical, discussions researchers described a concept of mutual knowledge, where they pointed to an existing research gap concerning the potential impact of mutual knowledge on a virtual team's performance²⁶. They described mutual knowledge as the knowledge shared by individuals communicating with one another where each and every party knows that the knowledge is mutual.

In relation to the above, the following hypothesis has been formulated:

¹⁷ C.P. Lin, *To Share or Not to Share: Modeling Knowledge Sharing Using Exchange Ideology as a Moderator*, „Personnel Review” 2007, Vol. 36, No. 3, pp. 457–475, <http://dx.doi.org/10.1108/00483480710731374>; C.P. Lin, Y.J. Wang, Y.H. Tsai, Y.F. Hsu, *Perceived Job Effectiveness in Coopetition: A Survey of Virtual Teams within Business Organization*, „Computers in Human Behavior” 2010, Vol. 26, No. 6, pp. 1598–1606, <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2010.06.007>.

¹⁸ S. Gao, Y. Guo, J. Chen, L. Li, *Factors Affecting the Performance of Knowledge Collaboration in Virtual Team Based on Capital Appreciation*, „Information Technology & Management” 2016, Vol. 17, No. 2, pp. 119–131, <http://dx.doi.org/10.1007/s10799-015-0248-y>.

¹⁹ J. Liao, N.L. Jimmieson, A.T. O'Brien, S.L.D. Restubog, *Developing Transactive Memory Systems: Theoretical Contributions from a Social Identity Perspective*, „Group & Organization Management” 2012, Vol. 37, No. 2, pp. 204–240, <http://dx.doi.org/10.1177/1059601112443976>.

²⁰ S.L. Jarvenpaa, A. Majchrzak, *Knowledge Collaboration among Professionals Protecting National Security: Role of Transactive Memories in Ego-Centered Knowledge Networks*, „Organization Science” 2008, Vol. 19, No. 2, pp. 260–276, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0315>.

²¹ A. Malhotra, A. Majchrzak, *Enabling Knowledge Creation in Far-Flung Teams: Best Practices For IT Support and Knowledge Sharing*, „Journal of Knowledge Management” 2004, Vol. 8, No. 4, pp. 75–88, <http://dx.doi.org/10.1108/13673270410548496>.

²² P. Pinjani, P. Palvia, *Trust and Knowledge Sharing in Diverse Global Virtual Teams*, „Information & Management” 2013, Vol. 50, No. 4, pp. 144–153, <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2012.10.002>.

²³ C.S. Long, W.K. Wan Ismail, S.M. Amin, *The Role of Change Agent as Mediator In The Relationship Between HR Competencies and Organizational Performance*, International „Journal of Human Resource Management” 2013, Vol. 24, No. 10, pp. 2019–2033, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.725080>.

²⁴ P. Pinjani, P. Palvia, op.cit., pp. 144–153.

²⁵ P. Kanawattanachai, Y. Yoo, op.cit., pp. 783–808.

²⁶ A. Davis, D. Khazanchi, *Does Mutual Knowledge Affect Virtual Team Performance? Theoretical Analysis and Anecdotal Evidence*, „American Journal of Business” 2007, Vol. 22, No. 2, pp. 57–66, <http://dx.doi.org/10.1108/19355181200700010>.

H1: Knowledge sharing within the virtual team will positively influence virtual team performance.

The role of internal change agent support as a moderator

The development of team work may be part of far-reaching organisational changes. If it deals with a virtual team, advanced information and communication technologies play an important role²⁷. Thanks to such technologies themselves, after considering their functional and technical complexity, such teams may be in a dynamically changing position. The changes that are the result of redesigning business processes and structures involve significant social redesign. Such changes are open to potential disturbances and dangers, so their reliable implementation requires understanding and familiarity with the processes of change²⁸. The processes of changes do not always lead to the desired results. However, sometimes these changes tend to be inert and not forward-moving²⁹. Considering this, the capacity to manage change becomes a key strategic capability, the development of which is largely dependent on the internal change agent support³⁰. Because of that making use of an organisation employees' potential through the involvement of either an internal change agent in the process of changes or a team's manager playing such a role can potentially increase the efficiency of leading the team through the intended changes.

Internal change agents are internal consultants employed by an organisation. Because of this, such individuals better understand their organisation and the way it functions, so they know what kind of changes is necessary and where they should be implemented³¹. An internal change agent is believed to be a specialist in the scope of managing the change. The task of such individuals is to create conditions facilitating the process of implementing changes, support the realisation of such changes and assess their effectiveness. In other words they take up actions for changes to take effect and are responsible for providing conditions that would enable the desired changes to be effectively carried out³². Change agents generate

proven and specifically prepared information on the basis of which they help make reasonable choices for those to whom the changes refer. They stimulate active involvement of the team members and develop support for a change. Without it carrying out the change and achieving its permanent results would be very difficult if possible at all³³. Consequently, the role of internal change agents in teams is to optimize actions of such teams considering the changes that take effect. They facilitate implementing effective changes and protecting team members from the side effects of such changes.

Changes that occur in and around contemporary organisations result in the change of conditions of team work, so the life cycle of a virtual team is dynamic and includes relatively strong phases of turbulence. The projects being executed are in many cases highly complex. Very often, such projects turn out to be much more difficult than planned so it negatively affects the time necessary for carrying out planned work as well as the need to implement ongoing changes. Many times customers change their expectations (also during the execution of the project) so unexpected problems occur randomly. Both feedback amplified by knowledge sharing among the team members and support from the internal change agent play a significant role in such cases³⁴. They help teams overcome occurring problems efficiently and function effectively without any significant impact on the time and cost of the project's execution. Because of that, the need to implement changes can occur when problems in functioning and cooperation appear. Changes in virtual teams are connected as well with the changeability of aims and high group dynamics. Other generators of change are the willingness of further development and starting various new projects. Apart from many challenges connected with the necessity to implement changes, a virtual team faces a whole array of problems. In many cases, their source lies in weak social interactions, cultural differences (observable in the style of communication, hierarchy of values or the way work is conducted), low dynamics of non-verbal communication, limited

²⁷ Y. Tong, X. Yang, H.T. Hock, *Spontaneous Virtual Teams: Improving Organizational Performance Through Information and Communication Technology*, „Business Horizons” 2013, Vol. 56, No. 3, pp. 361–375, <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.003>.

²⁸ P.J. Jackson, *Organizational Change and Virtual Teams: Strategic and Operational Integration*, „Information Systems Journal” 1999, Vol. 9, No. 4, pp. 313–332, <http://dx.doi.org/10.1046/j.1365-2575.1999.00066.x>.

²⁹ K. Lewin (ed.), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin*, (UK edition published 1952, Dorwin Cartwright [ed.]), Tavistock, London:1951, pp. 228–229.

³⁰ A.F. Buono, K. Subbiah, *Internal Consultants as Change Agents: Roles, Responsibilities and Organizational Change Capacity*, „Organization Development” 2014, Vol. 32, No. 2, pp. 35–53.

³¹ H. Pathak, *Organisational Change*, Pearson Education, New Delhi 2011, pp. 117–139.

³² R.N. Ottaway, *The Change Agent: A Taxonomy in Relation to the Change Process*, „Human Relations” 1983, Vol. 36, No 4, pp. 361–392, <http://dx.doi.org/10.1177/001872678303600403>.

³³ A. Saka, *Internal Change Agents' View of the Management of Change Problem*, „Journal of Organizational Change Management” 2003, Vol. 16, No. 5, pp. 480–496, <http://dx.doi.org/10.1108/09534810310494892>.

³⁴ V. Peñarroja, V. Orengo, A. Zornoza, Sánchez J., Ripoll P., *How Team Feedback and Team Trust Influence Information Processing and Learning in Virtual Teams: A Moderated Mediation Model*, „Computers in Human Behavior” 2015, Vol. 48, pp. 9–16.

trust and problems connected with monitoring and work supervision³⁵.

However, it is known that team work effectiveness is influenced by various changes³⁶. Rarely are employees capable of absorbing a large number of changes within a particular period of time. It seems that the involvement of an internal change agent can potentially increase the effectiveness of leading a team through the process of changes, thus improving the team's performance. According to Gomez-Mejia et al. (2001) internal change agents have to take actions, which will make the workers feel more comfortable concerning the changes that take place³⁷. Consequently, the internal change agent should assure proper communication among the employees³⁸. The communication itself plays a vital role in the process of knowledge sharing. Liang et al. (2016) proved that communication significantly affected on-line knowledge sharing. Members of virtual teams with high level of communication had significantly better knowledge sharing than members with medium or low level of communication³⁹. Winkler and Chmielnicki also pointed to a strong relation between communication and knowledge sharing in multicultural teams⁴⁰.

Thus, it is crucial for an internal change agent take care for effective communication in a virtual team, because such communication shapes online knowledge sharing. So, the internal change agent's support can be seen as the variable which is chronologically earlier in relation to knowledge sharing. That is why the internal change agent's support will appear before the emergence of relation between an independent variable and a dependent one. Thus, assuming that there is a certain correlation between knowledge sharing and a virtual team's efficiency, such a correlation will depend on the strength and direction of an internal change agent's support. The internal change agent is assumed to be a moderator of relation between knowledge sharing and a virtual team's performance. It can be expected that in the analyzed case a moderation effect will take place. Therefore, the strength and direction of the relation between two variables (dependent and independent) will change depending

on the level of the third variable – the internal change agent's support. The moderator, which is the causative regulator of changes, will make it possible for the cause and effect hypothesis to be tested.

Assuming that knowledge sharing plays a significant role in shaping the effectiveness of a virtual team, support from an internal change agent as a factor strengthening this relation seems exceptionally important. Based on this, a hypothesis has been formulated:

H2: Internal change agent support will moderate the relationship between knowledge sharing within the virtual team and virtual team performance

Therefore, to test hypotheses stated, the authors developed a model presented in following section.

Measurement model

This study tries to explain the relationship between knowledge sharing in a virtual team and the performance of such a team, while considering an internal change agent support. On the basis of the results of the analyses, verification of components of the conceptual model and the relationships between them will be carried out (Figure 1).

The exogenous latent variable is knowledge sharing within the virtual team and the endogenous latent variable is the virtual team performance. The relationship between the variables will be analysed in the context of moderation effect. The authors assume that the moderator (change agent support) changes the strength of a relationship between exogenous and endogenous latent variables in the model. A dependent variable is the performance of a virtual team, whereas an independent variable is knowledge sharing among members of a virtual team.

This study deals with the problem of causality. A theoretical model has been built, which aspires to explaining the examined phenomenon and its empirical verification with the use of Structural Equation Models (SEM). By using such a model, it will become

³⁵ P. Shachaf, *Cultural Diversity and Information and Communication Technology Impacts on Global Virtual Teams: An Exploratory Study*, „Information & Management” 2008, Vol. 45, No. 2, pp. 131–142, <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2007.12.003>; S. Sarker, M. Ajuja, S. Sarker, S. Kirkeby, *The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective*, „Journal of Management Information Systems” 2011, Vol. 28, No. 1, pp. 273–310, <http://dx.doi.org/10.2753/MIS0742-1222280109>; M. Hoegl, M. Muethel, *Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide*, „Project Management Journal” 2016, Vol. 47, No. 1, pp. 7–12, <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21564>.

³⁶ B. Kożusznik, *Kierowanie Zespołem Pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005; B. Kożusznik B., *Zachowanie Człowieka w Organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

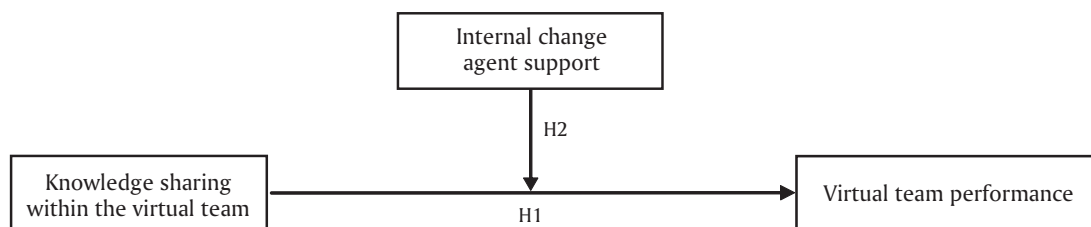
³⁷ L. Gomez-Mejia, D. Balkin, R. Cardy, D. Dimick, A. Templer, *Managing Human Resources* (International Edition, 3rd edition), Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ 2001.

³⁸ S.C. Long, W.K. Wan Ismail, S.M. Amin, op. cit., p. 2020.

³⁹ C. Liang, C.C. Chang, W. Rothwell, K.M. Shu, *Influences of Organizational Culture on Knowledge Sharing in an Online Virtual Community: Interactive Effects of Trust, Communication and Leadership*, „Journal of Organizational & End User Computing” 2016, Vol. 28, No. 4, pp. 15–32, <http://dx.doi.org/10.4018/JOEUC.2016100102>.

⁴⁰ R. Winkler, M. Chmielnicki, *Komunikacja a Dzielnie się Wiedzą w Projektowych Zespołach Międzykulturowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2015, Vol. 3, No. 939, pp. 87–99, <http://dx.doi.org/10.15678/ZNUEK.2015.0939.0306>.

Figure 1. Conceptual model of research



Source: own research

possible to carry out a multidimensional and multivariable precise analysis of empirical data, which refers to the examined aspects of reality. The method was selected because of the fact that SEM helps to: 1) enrich the traditional research hypotheses with an aspect of causality, 2) confront the “theory” and “empiricism” more directly and effectively. The choice of the PLS-SEM (variance-based partial least squares technique) was driven by exploratory research objectives and by ensuring convergence⁴¹. Moreover, this method copes better with multicollinearity between the construct’s indicators⁴². Richter et al.⁴³ state that the PLS-SEM should have a higher priority on the international research agenda, as it copes with changing and complex research environments.

Data collection

The objects of the research are virtual teams created within information technology industry. In spring of 2016, the empirical study was conducted. The focus was on IT-engineers working for contractors posting their outsourcing bids on an online work platform. The typical bids present on the platform are software development, website development, mobile apps, and IT support. The authors chose IT-specialists as they are more likely to work in international virtual teams⁴⁴. Such teams develop internal structures very dynamically, they create both the new ways of opera-

tion in IT solutions implementation conditions and the necessities of functioning in changeable and complex environments. As this platform does not provide the number of IT-specialists registered, we could not estimate the whole population. The authors posted a link on a message board three times to the online survey available for all registered users. Over four weeks 349 different users clicked on the link and we received 188 completed surveys. Each user was allowed to take a survey only once, but he or she was able to continue the survey if interrupted. The total response rate was 53.87%.

The authors adapted scales from previous studies to measure knowledge sharing⁴⁵, virtual team performance⁴⁶ and the role of the change agent⁴⁷. To measure the relationship between knowledge sharing, the efficiency of a virtual team and an internal change agent support a survey has been used. The five point Likert scale has been used in the research, ranging from “1: strongly agree” to “5: strongly disagree”. As all measures were reflective, they highly correlated. The authors asked responders to ‘think about a virtual team in which you currently spend the majority of your time’. Knowledge sharing has been measured using the tool designed by Staples and Webster⁴⁸. The Cronbach’s alpha of the initial scale was 0.710. As the scale was reflective, and the item-to-total correlation of one item was low, the authors decided to delete one item (“People in my virtual team don’t keep their best

⁴¹ K.G. Jöreskog, H.O.A. Wold, *The ML and PLS Techniques for Modelling with Latent Variables: Historical and Comparative Aspects*, [in:] H.O.A. Wold, K.G. Jöreskog, (eds.), *Systems Under Indirect Observation*, Part I, Amsterdam 1982, pp. 263–270; J.F. Hair, M. Sarstedt, C.M. Ringle, J.A. Mena, *An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, Vol. 40, No. 3, pp. 414–433, <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>.

⁴² Ch.M. Ringle, M. Sarstedt, D.W. Straub, *A Critical Look at the Use of PLS-SEM in MIS Quarterly*, „MIS Quarterly” 2012, Vol. 36, No. 1, pp. 3–14.

⁴³ N.F. Richter, R.R. Sinkovic, C.M. Ringle, C. Schlägel, *A Critical Look at the Use of SEM in International Business Research*, „International Marketing Review” 2016, Vol. 33, No. 3, p. 378, <http://dx.doi.org/10.1108/IMR-04-2014-0148>.

⁴⁴ K.W. Rockmann, M.G. Pratt, *Contagious Offsite Work and the Lonely Office: the Unintended Consequences of Distributed Work*, „Academy of Management Discoveries” 2015, Vol. 1, No. 2, p. 152, <http://dx.doi.org/10.5465/amd.2014.0016>.

⁴⁵ D.S. Staples, J. Webster, *Exploring the Effects of Trust, Task Interdependence and Virtualness on Knowledge Sharing in Teams*, „Information Systems Journal” 2008, Vol. 18, No. 6, pp. 617–640, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00244.x>.

⁴⁶ K.M. Chudoba, E. Wynn, M. Lu, M.B. Watson-Manheim, *How Virtual Are We? Measuring Virtuality and Understanding Its Impact in a Global Organization*, „Information Systems Journal” 2005, Vol. 15, No. 4, pp. 279–306, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2575.2005.00200.x>.

⁴⁷ M. Dücker, C. Wagner, P. Groenewegen, *Developing and Testing an Instrument to Measure the Presence of Conditions for Successful Implementation of Quality Improvement Collaboratives*, „BMC Health Services Research” 2008, Vol. 8, No. 1, pp. 1–9, <http://dx.doi.org/10.1186/1472-6963-8-172>.

⁴⁸ D.S. Staples, J. Webster, op. cit, pp. 617–640.

ideas to themselves.”), regarding the construct quality criteria and the content validity of the construct.⁴⁹ After deleting one item from the initial scale, the Cronbach’s alpha of 0.844 was reached. To measure the efficiency of a virtual team a tool designed by Chudoba et al.⁵⁰ has been used. The Cronbach’s alpha for the original reflective scale with 10 items was 0.705, and the item-to-total correlation of the three items was low. The authors decided to delete these three items, without risking of changing the scale content.⁵¹ Deleted items were: “Work is fairly distributed across the team”, “I really enjoy working with other team members”, and “Quality of deliverables is excellent”. The Cronbach’s alpha of the new scale was 0.859. In case of an internal change agent support the measurement model developed by Dücker et al.⁵² was used. The Cronbach’s alpha reached 0.899. The wording of the initial scale was modified to connect it to a role of the internal change agent in virtual team.

As all latent variables in our study were collected from a single source, we needed to establish whether common method bias was an issue in our data. We followed common recommendation through all research stages, including research design, data collection and the analysis phase⁵³. In order to guarantee the research effectiveness and questionnaire quality, we conducted a pre-test with ten IT-specialists working for an international high-tech company from Germany (TecDAX-listed). At least, we made a formal questionnaire according to their suggestions.

The analysis was carried out using IBM SPSS Statistics 23 and SmartPLS 3⁵⁴. To establish the discriminant validity of scales and to assess the potential influence

of common method bias we performed a confirmatory factor analysis. In order to rule out issues of multicollinearity, we calculated the regression model⁵⁵. Following KMO and Bartlett’s test, high multicollinearity was not a problem in our data.

Results

Within our total sample, 70.03% were men, and their average age was 31. The majority of our respondents were located in the USA or India and collaborated, in total, with team members from more than 50 different nations from all over the world. Each responder works within the same virtual team in average since 17.2 months (median: 12 months). The majority of respondents works in teams with three or more team members. Only 9% of respondents work in virtual teams within one country. Table 1 shows the descriptive statistics for the latent variables in the study.

We calculated reliability and validity of the measurement models using Cronbach’s alpha, composite reliability, and AVE (average variance extracted). The threshold value for the first two indicators should be over 0.700 and for the AVE 0.500, as recommended by Fornell and Larcker⁵⁶. Convergent validity has been established by the examination of factor analysis results displayed, as Table 2 shows.

Each item was loaded above 0.500 to the related latent variables and most indicator loadings were above 0.70. Only two indicators showed lower loadings but as the corresponding constructs present satisfactory levels of internal consistency reliability and convergent validity, the analysis follows⁵⁷ and retains the indica-

Table 1. Descriptive statistics for latent variables

Latent Variable	Mean	Variance	SD	N of items
Knowledge Sharing (KS)	16.15	10.056	3.171	4
Virtual Team Performance (VTP)	23.46	36.368	6.031	7
Change Agent Support (CA)	19.95	18.992	4.358	5

Source: own research.

⁴⁹ R. Weiber, D. Mühlhaus, *Strukturgleichungsmodellierung – Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS and SPSS*, Springer Gabler, Berlin-Heidelberg 2014, pp. 127–172.

⁵⁰ K.M. Chudoba, E. Wynn, M. Lu, M.B. Watson-Manheim, op. cit., pp. 279–306.

⁵¹ R. Weiber, D. Mühlhaus, op. cit., pp. 136–141.

⁵² M. Dücker, C. Wagner, P. Groenewegen, op. cit., pp. 1–9.

⁵³ E.g. P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, J.Y. Lee, N.P. Podsakoff, *Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies*, „Journal of Applied Psychology” 2003, Vol. 88, No. 5, pp. 879–903, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>; C.A. Schriesheim, K.J. Powers, T.A. Scandura, C.C. Gardiner, M.J. Lankau, *Improving Construct Measurement in Management Research: Comments and a Quantitative Approach for Assessing the Theoretical Adequacy of Paper- and -Pencil Survey – Type Instruments*, „Journal of Management” 1993, Vol. 19, No. 2, pp. 385–417, <http://dx.doi.org/10.1177/014920639301900208>.

⁵⁴ Ch.M. Ringle, S. Wende, J.M. Becker, *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS 2015, <http://www.smartpls.com> [29.09.2016].

⁵⁵ J. Cohen, P. Cohen, S. West, L. Aiken, *Applied Multiple Regression / Correlation Analysis for the Behavioural Sciences* (3rd edition), Erlbaum, London 2003.

⁵⁶ C. Fornell, D.F. Larcker, *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*, „Journal of Marketing Research” 1981, Vol. 18, No. 1, p. 45, <http://dx.doi.org/10.2307/3151312>.

⁵⁷ J.F. Hair, D.T.M. Hult, C.M. Ringle, M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (2nd edition), Sage, Thousand Oaks.

Table 2. Reliability and validity of measurement models

Latent Variable	Factor loadings	Cronbach's alpha	Composite reliability	AVE
Knowledge Sharing (KS)		0.844	0.895	0.680
KS2	0.807			
KS3	0.812			
KS4	0.866			
KS5	0.812			
Virtual Team Performance (VTP)		0.859	0.887	0.531
VTP1	0.821			
VTP2	0.798			
VTP3	0.786			
VTP4	0.579			
VTP6	0.645			
VTP7	0.722			
VTP9	0.721			
Change Agent Support (CA)		0.899	0.925	0.712
CA1	0.833			
CA2	0.853			
CA3	0.859			
CA4	0.815			
CA5	0.856			

Source: own research.

tors. Accordingly, our measurement model has met requirements for internal consistency.

For the purpose of the globally evaluated structural model, a SRMR (standardized root mean square residual) was computed⁵⁸. The SRMR allows assessing the average magnitude of the discrepancies between observed and expected correlations as an absolute measure of model fit criterion. SRMR in the model as represented in Figure 1, was 0.073. A value less than 0.1 is considered a good fit⁵⁹.

When the final power of the model is considered, the coefficient of determination – R² for Virtual Team Performance was 0.161, indicating that 16.1% of variance is explained by the model. This coefficient is a measure of a model's predictive power and ranges from 0 to 1, with higher levels indicating higher lev-

els of predictive accuracy. Hair et al. state that it is difficult to provide rules of thumb for acceptable R² values as this depends on the model complexity and the research discipline.⁶⁰ Whereas R² values of 0.2 are considered high in disciplines such as consumer behaviour, in marketing research R² values of 0.75 can be described as substantial. Regarding the low complexity of the model and the explorative approach of the research, it is assumed that R² values of 0.161 indicate moderate predictive power of the model. Path coefficients (β) and t-values were calculated as shown in Table 3. Both the β and the R² are sufficient for analysis, and β values between 0.10 and 0.30 yield meaningful interpretations⁶¹. Furthermore, the effect size (f^2) in both cases has a medium impact on the virtual team performance⁶².

Table 3. Significant testing results of the structural model path coefficients

Structural path	β	t-value	p-value	f^2
Knowledge sharing -> Virtual Team Performance (H1)	0.278	3.054	0.002	0.041
Change Agent Support as Moderator (H2)	0.166	2.116	0.035	0.053

Source: own research.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ P.M. Bentler, D.G. Bonett, *Significance Tests and Goodness-of-Fit in the Analysis of Covariance Structures*, „Psychological Bulletin” 1980, Vol. 88, No. 3, pp. 588–606.

⁶⁰ J.F. Hair, D.T.M. Hult, C.M. Ringle, M. Sarstedt, op. cit, p. 199.

⁶¹ W.W. Chin, *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*, [in:] G.A. Marcoulides (ed.), *Modern Methods for Business Research*, Erlbaum, Mahwah, NJ 1998, p. 11; J.B. Lohmöller, *Latent variable Path Modeling with Partial Least Squares*, Physica, Heidelberg 1989, p. 60.

⁶² W.W. Chin, op.cit., p. 317.

As the PLS-SEM does not assume that the data is normally distributed, we had to apply a bootstrapping procedure to test whether coefficients such as outer weights, outer loadings and path coefficients are significant⁶³. The bootstrapping procedure (1000 bootstrap samples, no sign changes) provides the t-values for paths in the model (see Table 3). They support the model's predictive relevance in terms of out-of-sample prediction, as they are higher than 1.96⁶⁴. Similarly, results from blindfolding with an omission distance of 7 yield Stone-Geisser's values (Q^2) above zero (0.063).

The impact of the knowledge sharing on virtual team performance is positive and significant, as well as the impact of the moderator (change agent support) on the relationship between the knowledge sharing and the virtual team performance ($p < 0.05$). The empirical results support all hypothesized path model relationships among the constructs. Most notably, change agent support moderates the relationship between the knowledge sharing in the team and the virtual team performance. The findings from the results of the path analysis are discussed in following section.

Discussion

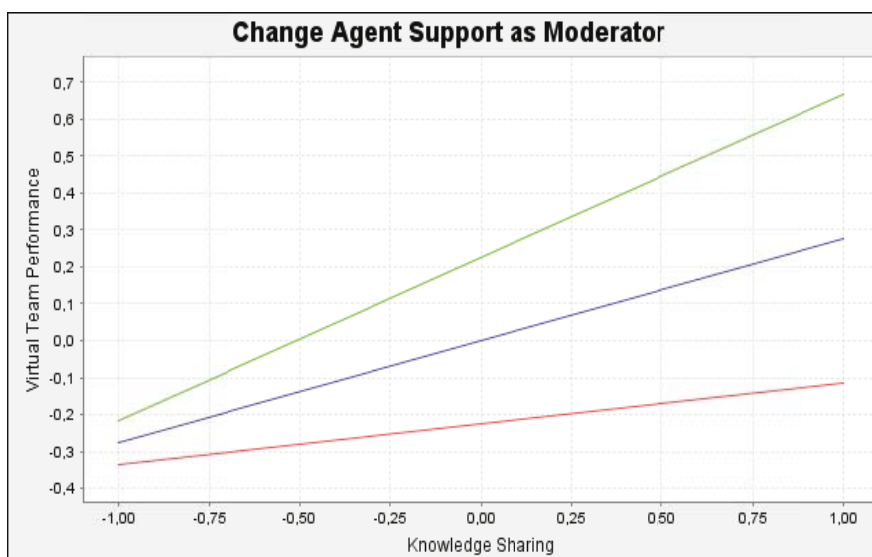
Fitting with existing previous studies, our results support the hypothesized relationships. This study contributes to the literature by analysing the change agent support on team performance in virtual setting. Although there are obviously other factors influencing

the relationship, the knowledge sharing within the team is responsible for better team performance in terms of better trust, communication, team participation and coordination. The moderating role of change agent support is statistically significant but its impact is weak. To better comprehend the impact of moderator, we present the simple slope plot in Figure 2.

It visualizes the two-way interaction effect between the knowledge sharing (x-axis) and the virtual team performance (y-axis). The three lines represent how the variables influence each other depending on the levels of moderator. The middle line represents the relationship for an average level of the moderator variable change agent support (CA). The other two lines represent this relationship for higher (i.e., mean value of CA plus one standard deviation unit) and lower (i.e., mean value of CA minus one standard deviation unit) levels of moderator variable CA. Hence, higher levels of knowledge sharing go hand in hand with higher levels of virtual team performance. In addition, higher change agent support levels entail a stronger relationship between knowledge sharing and virtual team performance, while lower levels of change agent support lead to a weaker relationship between both constructs.

To extend the path analysis, an importance-performance map analysis (IPMA) might be performed⁶⁵. We run this analysis on the indicator level to identify relevant and more specific areas for improvement. The result of this analysis is shown in Figure 3. The x-axis represents the unstandardized total effects of manifest variables on the target construct – virtual team

Figure 2. Simple slope plot for moderating effect



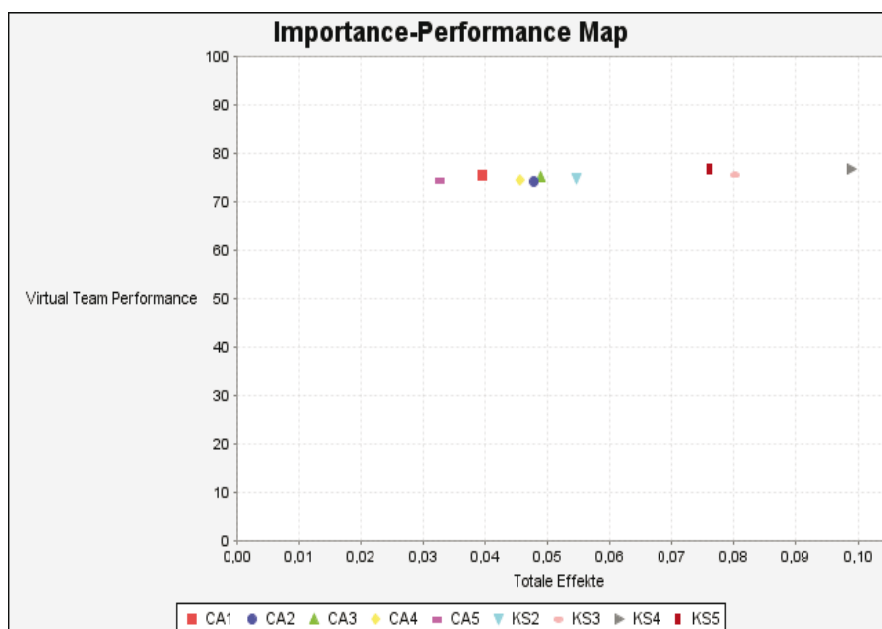
Source: own research.

⁶³ A.C. Davison, D.V. Hinkley, *Bootstrap Methods and Their Application*, Cambridge University Press, Cambridge 1997.

⁶⁴ J.F. Hair, D.T.M. Hult, C.M. Ringle, M. Sarstedt, op.cit. 149–187.

⁶⁵ Ibid., p. 276.

Figure 3. Importance-performance map for Virtual Team Performance



Source: own research.

performance. Constructs with low importance are positioned on the left side of the importance-performance map. Although they show good performance, they have a low importance for the target variable VTP. The manifest variables on the right side of the map show the contrary in terms of importance for the virtual team performance. Hence, there is a relative high potential for improving the virtual team performance by improving the performance of constructs KS4, KS3, and KS5.

Value details of the IPMA are shown in Table 4.

Table 4. Importance-performance map for Virtual Team Performance with values of exogenous latent variable knowledge sharing

Manifest Variable	Total effects	Performance on VTP
KS2	0.055	74.734
KS3	0.080	75.532
KS4	0.099	76.729
KS5	0.076	76.862

Source:

These three relatively important indicators are: KS4: "People in my virtual team with expert knowledge are willing to help others in this team", KS3: "People in my virtual team share their ideas openly", and KS5: "My virtual team is good at using the knowledge/ideas of employees". By improving knowledge sharing in the virtual team, even better virtual team performance might be expected.

Managerial implications

The practical implication of the research carried out is to provide a leader of a virtual team with an idea of how to perceive knowledge sharing in a team and actions taken up by an internal change agent in terms of the mechanisms that shape the effectiveness of a virtual team. Managers need to be aware of the meaning and the consequences of direct and indirect effect of internal change agent support activities on a team's effectiveness.

In order to fully use the potential of geographically dispersed members of a virtual team, an internal change agent should get acquainted with unique characteristic features of every one of them, which can potentially contribute to improving a team's efficiency in the context of ongoing changes. Consequently, persuading each member of a team to present their knowledge and skills to other members will make it easier for an internal change agent to effectively manage the flow of the knowledge and facilitate the process of knowledge sharing in a team, thus improving its efficiency.

One needs to remember that the role of an internal change agent should not be connected with prescriptive and bossy managing of change. Internal change agents should, above all, support the process of knowledge sharing, and they should build the atmosphere of change in a team. Their task is to persuade members of a virtual team to learn from one another through knowledge sharing, because in this way they can increase the efficiency of the whole team.

Because knowledge sharing is the factor that facilitates building a high level of efficiency of a virtual

team, an internal change agent should also encourage members of his/her team to create a knowledge repository in the virtual work space. Such a repository will enable other members of a team to access documents and resources. It will also be helpful in creating a culture of knowledge sharing.

Limitations and future research

There are some limitations to this study that constraint the generalizability of the results. Even though our respondents constitute a middle sample (N=188), no statistical generalizations can be made. Our sample includes only responders from one particular online work platform and only one industry (IT-support services). This industry is well known for its strong affiliation to knowledge and technology know-how and its transfer. Respondents working for other industries might apply different strategies to reach better virtual team performance.

The other limitation of the study is that we have not checked how the bids from contractor to the virtual team are completed. It means that we do not know if our respondents work as freelancers or in small enterprises, which consist of our respondent and other virtual team members. Both the length of the stated relationship between team members and the low geographical dispersion of the team suggest that they are more probably engaged in more formal and long-term relationships within a virtual team. But if they work as freelancers, according to Taylor and Boraie⁶⁶, they might tend to share only minimum knowledge within a team, since it could erode the preservation of their livelihood. The future research should deal with this uncertainty and check if knowledge workers with a long-term contract with a company are more willing to share knowledge within the virtual team, and what is the impact on virtual team performance in this setting. Moreover, the role of internal change agent could have a different focus, for example facilitating communication or diversity management.

Another potential limitation is that our analysis is based on self-reported behaviour and outputs. Thus, we cannot exclude self-satisfying or biased responses, since we do not know if a respondent is actually pushed to work in virtual teams, or whether – in the light of later satisfaction with the work in virtual team – just started to be thought of as a skilled virtual worker.

For future research, it would be interesting to conduct a longitudinal study of virtual teams and the determinants influencing their economic success. The model could be expanded by adding financial success factors as well as considering the influence of the social networks of the virtual teams, social integration mechanism, and activation triggers.

Moreover, it would be interesting to estimate the

direct impact of the change agent support on knowledge sharing in virtual teams. Although we have not hypothesized this relationship, our data shows the strong relationship between these both constructs.

In sum, although this study allows no generalizations, it does appear to be worthy of further refinement in understanding the complexities of the change agent's role in virtual teams' context.

References

- Bentler P.M., Bonett D.G., *Significance Tests and Goodness-of-Fit in the Analysis of Covariance Structures*, „Psychological Bulletin” 1980, Vol. 88, No. 3 pp. 588–606.
- Berry G.R., *Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient*, „Journal of Business Communication” 2011, Vol. 48, No. 2, pp. 186–206, <http://dx.doi.org/10.1177/0021943610397270>.
- Buono A.F., Subbiah K., *Internal Consultants as Change Agents: Roles, Responsibilities and Organizational Change Capacity*, „Organization Development” 2014, Vol. 32, No. 2, pp. 35–53.
- Chin W.W., *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*, [in:] G.A. Marcoulides (ed.), *Modern Methods for Business Research*, Erlbaum, Mahwah, NJ, 1998, pp. 295–358.
- Chudoba K.M., Wynn E., Lu M, Watson-Manheim M.B., *How Virtual Are We? Measuring Virtuality and Understanding Its Impact in a Global Organization*, „Information Systems Journal” 2005, Vol. 15, No. 4, pp. 279–306, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2575.2005.00200.x>.
- Cohen J., Cohen P., West S., Aiken L., *Applied Multiple Regression / Correlation Analysis for the Behavioural Sciences*, (3rd edition), London: Erlbaum 2003.
- Davison A.C., Hinkley D.V., *Bootstrap Methods and Their Application*, Cambridge University Press: Cambridge 1997.
- Davis A., Khazanchi D., *Does Mutual Knowledge Affect Virtual Team Performance? Theoretical Analysis and Anecdotal Evidence*, „American Journal of Business” 2007, Vol. 22, No. 2, pp. 57-66, <http://dx.doi.org/10.1108/19355181200700010>.
- Dennis A.R., Fuller R.M, Valacich J.S., *Media, Tasks, and Communication processes: A Theory of Media Synchronicity*, „MIS Quarterly” 2008, Vol. 32, No. 3, pp. 575–600.
- DeRosa D.M., Lepsinger R., *Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance*, USA: Jossey-Bass 2010.
- Dückers M., Wagner C., Groenewegen P., *Developing and Testing an Instrument to Measure the Presence of Conditions for Successful Implementation of Quality Improvement Collaboratives*, „BMC Health Services Research” 2008, Vol. 8, pp. 1-9, <http://dx.doi.org/10.1186/1472-6963-8-172>.
- Fornell C., Larcker D.F., *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*, „Journal of Marketing Research” 1981, Vol. 18, Issue 1, pp. 39-50, <http://dx.doi.org/10.2307/3151312>.
- Gao S., Guo Y., Chen J., Li L., *Factors Affecting the Performance of Knowledge Collaboration in Virtual Team Based on Capital Appreciation*. „Information Technology & Mana-

⁶⁶ W.A. Taylor, N.A. Boraie, *Knowledge Capture Between Consultancies and Freelance Subcontractors: A Model and Empirical Evidence*, [in:] B. Montano (ed.), *Innovations od Knowledge Management*, IRM Press 2005, p. 40.

The role of internal change agent in developing...

- gement” 2016, Vol. 17, Issue 2, pp. 119-131, <http://dx.doi.org/10.1007/s10799-015-0248-y>.
- Gomez-Mejia L., Balkin D., Cardy R., Dimick D., Templer A., *Managing Human Resources* (International Edition, 3rd ed.), Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ 2001.
- Grant R.M., *Toward a Knowledge Based Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, pp. 109-122, <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>.
- Hair J.F., Hult D.T.M., Ringle C.M., Sarstedt M., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, (2nd edition), Sage, Thousand Oaks.
- Hair J.F., Sarstedt M., Ringle C.M., Mena J.A., *An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, Vol. 40, No. 3, pp. 414-433, <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>.
- Hoegl M., Muethel M., *Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide*, „Project Management Journal” 2016, Vol. 47, No. 1, pp. 7-12, <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21564>.
- Jackson P.J., *Organizational Change and Virtual Teams: Strategic and Operational Integration*, „Information Systems Journal” 1999, Vol. 9, No. 4, pp. 313-332, <http://dx.doi.org/10.1046/j.1365-2575.1999.00066.x>.
- Jarvenpaa S.L., Leidner D.E., *Communication and Trust in Global Virtual Teams*, „Organization Science” 1999, Vol. 10, No. 6, pp. 791-815, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>.
- Jarvenpaa S.L., Majchrzak A., *Knowledge Collaboration among Professionals Protecting National Security: Role of Transactive Memories in Ego-Centered Knowledge Networks*, „Organization Science” 2008, Vol. 19, No. 2, pp. 260-276, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0315>.
- Jarvenpaa S.L., Staples D.S., *Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise*, „Journal of Management Information Systems” 2001, Vol. 18, No. 1, pp. 151-183.
- Jöreskog K.G., Wold H.O.A., *The ML and PLS Techniques for Modelling with Latent Variables: Historical and Comparative Aspects*, [in:] H.O.A. Wold, K.G. Jöreskog, (ed.), *Systems Under Indirect Observation*, Part I, Amsterdam 1982, pp. 263-270.
- Kanawattanachai P., Yoo Y., *Impact of Knowledge Coordination on Virtual Team Performance*, „MIS Quarterly” 2007, Vol. 31, No. 4, pp. 783-808.
- Krumm S., Kanthak J., Hartmann K., Hertel G., *What Does It Take To Be a Virtual Team Player? The Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics Required in Virtual Teams*, „Human Performance” 2016, Vol. 29, No. 2, pp. 123-142, <http://dx.doi.org/10.1080/08959285.2016.1154061>.
- Kożusznik B., *Kierowanie Zespołem Pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005.
- Kożusznik B., *Zachowanie Człowieka w Organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Lehman C.M., DuFrene D.D., *Managing Virtual Teams*, Business Expert Press, New York 2015.
- Lewin K. (ed.), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin*, (UK edition published 1952, Dorwin Cartwright [ed.]), Tavistock, London 1951.
- Liao J., Jimmieson N.L., O'Brien A.T., Restubog S.L.D., *Developing Transactive Memory Systems: Theoretical Contributions from a Social Identity Perspective*, „Group & Organization Management” 2012, Vol. 37, No. 2, pp. 204-240, <http://dx.doi.org/10.1177/1059601112443976>.
- Lin C.P., *To Share or Not to Share: Modeling Knowledge Sharing Using Exchange Ideology as a Moderator*, „Personnel Review” 2007, Vol. 36, No. 3, pp. 457-475, <http://dx.doi.org/10.1108/00483480710731374>.
- Lin C.P., Wang Y.J., Tsai Y.H., Hsu Y.F., *Perceived Job Effectiveness in Coopetition: A Survey of Virtual Teams within Business Organization*, „Computers in Human Behavior” 2010, Vol. 26, No. 6, pp. 1598-1606, <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2010.06.007>.
- Lohmöller J.B., *Latent variable Path Modeling with Partial Least Squares*, Physica, Heidelberg 1989.
- Long C.S., Wan Ismail W.K., Amin S.M., *The Role of Change Agent as Mediator In The Relationship Between HR Competencies and Organizational Performance*, International „Journal of Human Resource Management” 2013, Vol. 24, No. 10, pp. 2019-2033, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.725080>.
- Malhotra A., Majchrzak A., *Enabling Knowledge Creation in Far-Flung Teams: Best Practices For IT Support and Knowledge Sharing*, Journal of Knowledge Management” 2004, Vol. 8, No. 4, pp. 75-88, <http://dx.doi.org/10.1108/13673270410548496>.
- Mei-Liang Ch, Chieh-Peng L., *Assessing the Effects of Cultural Intelligence on Team Knowledge Sharing From a Socio-Cognitive Perspective*, „Human Resource Management” 2013, Vol. 52, No. 5, pp. 675-695, <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21558>.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995.
- Ottaway R.N., *The Change Agent: A Taxonomy in Relation to the Change Process*, „Human Relations” 1983, Vol. 36, No. 4, pp. 361-392, <http://dx.doi.org/10.1177/001872678303600403..>
- Pathak H., *Organisational Change*, Pearson Education, Delhi - Chennai - Chandigarh, New Delhi Pearson 2011.
- Peñarroja V., Orengo V., Zornoza A., Sánchez J., Ripoll P., *How Team Feedback and Team Trust Influence Information Processing and Learning in Virtual Teams: A Moderated Mediation Model*, „Computers in Human Behavior” 2015, Vol. 48, pp. 9-16.
- Pinjani P., Palvia P., *Trust and Knowledge Sharing in Diverse Global Virtual Teams*, „Information & Management” 2013, Vol. 50, No. 4, pp. 144-153, <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2012.10.002>.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.-Y., Podsakoff N.P., *Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies*, „Journal of Applied Psychology” 2003, Vol. 88, No. 5, pp. 879-903, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Richter N.F., Sinkovic R.R., Ringle C.M., Schlägel C., *A Critical Look at the Use of SEM in International Business Research*, „International Marketing Review” 2016, Vol. 33, No. 3, pp. 376-404, <http://dx.doi.org/10.1108/IMR-04-2014-0148>.
- Ringle Ch.M., Wende S., Becker J.M., SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS 2015, <http://www.smartpls.com>.
- Ringle Ch.M., Sarstedt M., Straub D.W., *A Critical Look at the Use of PLS-SEM in MIS Quarterly*, „MIS Quarterly” 2012, Vol. 36, No. 1, pp. 3-14.
- Rockmann K.W., Pratt M.G., *Contagious Offsite Work and the Lonely Office: the Unintended Consequences of Distributed Work*, „Academy of Management Discoveries” 2015, Vol. 1, No. 2, pp. 150-164, <http://dx.doi.org/10.5465/amd.2014.0016>.
- Ryu S., Ho S.H., Han I., *Knowledge Sharing Behavior of Physicians in Hospitals*, „Expert Systems with Applica-

tions" 2003, Vol. 25, No. 1, pp. 113–122, [http://dx.doi.org/10.1016/S0957-4174\(03\)00011-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0957-4174(03)00011-3).

Saka A., *Internal Change Agents' View of the Management of Change Problem*, „Journal of Organizational Change Management" 2003, Vol. 16, No. 5, pp. 480–496, <http://dx.doi.org/10.1108/09534810310494892>.

Sarker S., Ajuja M., Sarker S., Kirkeby S., *The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective*, „Journal of Management Information Systems" 2011, Vol. 28, No. 1, pp. 273–310, <http://dx.doi.org/10.2753/MIS0742-1222280109>.

Schriesheim C.A., Powers K.J., Scandura T.A., Gardiner C.C., Lankau M.J., *Improving Construct Measurement in Management Research: Comments and a Quantitative Approach for Assessing the Theoretical Adequacy of Paper- and -Pencil Survey – Type Instruments*, „Journal of Management" 1993, Vol. 19, No. 2, pp. 385–417, <http://dx.doi.org/10.1177/14920639301900208>.

Shachaf P., *Cultural Diversity and Information and Communication Technology Impacts on Global Virtual Teams: An Exploratory Study*, „Information & Management" 2008, Vol. 45, No. 2, pp. 131–142, <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2007.12.003>.

Srivastava A., Bartol K.M., Locke E.A., *Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance*, „Academy of Management Journal" 2006, Vol. 49, No. 6, pp. 1239–1251.

Staples D.S., Webster J., *Exploring the Effects of Trust, Task Interdependence and Virtualness on Knowledge Sharing in Teams*, „Information Systems Journal" 2008, Vol. 18, No. 6, pp. 617–640, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00244.x>.

Taylor W.A., Boraie N.A., *Knowledge Capture Between Consultancies and Freelance Subcontractors: A Model and Empirical Evidence*, [in:] B. Montano (ed.), *Innovations of Knowledge Management*, IRM Press 2005.

Tichy N., *How Different Types of Change Agents Diagnose Organizations*, „Human Relations" 1975, Vol. 28, No. 9, pp. 771–799, <http://dx.doi.org/10.1177/001872677502800901>.

Tong Y., Yang X., Hock H.T., *Spontaneous Virtual Teams: Improving Organizational Performance Through Information and Communication Technology*, „Business Horizons" 2013, Vol. 56, No. 3, pp. 361–375, <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.003>.

Weiber R., Mühlhaus D. *Strukturgleichungsmodellierung – Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS and SPSS*, Springer Gabler, Berlin-Heidelberg 2014.

Winkler R., Chmielewski M., *Komunikacja a Dzielnie się Wiedzą w Projektowych Zespołach Międzykulturowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2015, Vol. 3, No. 939, pp. 87–99, <http://dx.doi.org/10.15678/ZNUEK.2015.0939.0306>.

Joanna Oźga holds a PhD in economics and is a full professor at Fulda University of Applied Sciences in Germany. Her research interests include international management, in particular distance leadership.

Monika Stelmaszczyk holds a PhD in economics in management science discipline and is assistant professor at Jan Kochanowski University in Kielce. Her research interests include strategic management, in particular organizational learning, knowledge sharing and organizational capabilities.

POLECAMY KONFERENCJE

METODY, FORMY I PROGRAMY KSZTAŁCENIA

- 26th EDEN Annual Conference, *Diversity Matters!*, 13–16 czerwca 2017 r., Jönköping, Szwecja, http://www.eden-online.org/2017_jonkoping

E-LEARNING

- 10th International Conference of Health Informatics, 21–23 lutego 2017 r., Porto, Portugalia, <http://www.healthinf.biostec.org/Home.aspx>
- OLC Innovate 2017, *Innovations in Blended and Online Learning*, 5–7 kwietnia 2017 r., Nowy Orlean, USA, <http://onlinelearningconsortium.org/innovate>
- ETEE, *E-technologie w kształceniu inżynierów*, 27–28 kwietnia 2017 r., Gdańsk, <http://pg.edu.pl/etee2017/>, zgłoszenie propozycji wystąpień do 10 lutego 2017 r.
- 2nd International Conference on Smart Learning Ecosystems and Regional Developments, 22–23 czerwca 2017, Aveiro, Portugalia, <http://www.mifav.uniroma2.it/inevent/events/aslerd/index.php?s=232>, zgłoszenie propozycji wystąpień do 24 lutego 2017 r.
- ICICTE 2017, *International Conference on Information, Communication Technologies in Education*, 6–8 lipca 2017, Rodos, Grecja, <http://www.icicte.org/>, zgłoszenie propozycji wystąpień do 18 lutego 2017 r.

e-mentor

INFORMACJE DLA AUTORÓW

„E-mentor” jest czasopismem punktowanym. Zgodnie z wykazem ogłoszonym przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w grudniu 2016 r. za publikację artykułu naukowego w naszym dwumiesięczniku można uzyskać 15 punktów.

DWUMIESIĘCZNIK „E-MENTOR” - WWW.E-MENTOR.EDU.PL

Wydawcy: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie oraz Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych

Adres Redakcji: al. Niepodległości 162 lokal 150, 02-554 Warszawa, tel./fax (22) 646 61 42

Adres e-mail: redakcja@e-mentor.edu.pl

Czasopismo wydawane jest od 2003 roku. Wersja drukowana „e-mentora”, o nakładzie 1200 egz., dystrybuowana jest w ponad 285 ośrodkach akademickich i instytucjach zajmujących się edukacją, jak również wśród przedstawicieli środowiska biznesu. Natomiast dla wersji internetowej odnotowujemy do 130 tysięcy odwiedzin miesięcznie.

Wszystkie opublikowane artykuły są recenzowane przez specjalistów z danych dziedzin.

TEMATYKA CZASOPISMA

„E-mentor” jest pismem skoncentrowanym na zagadnieniach związanych z e-learningiem, e-biznesem, zarządzaniem wiedzą i kształceniem ustawicznym oraz – w szerszym zakresie – zajmującym się metodami, formami i programami kształcenia. Szczególną rolę pełni ostatni dział, który porusza zagadnienia związane z tworzeniem społeczeństwa informacyjnego, organizacją procesów edukacyjnych oraz najnowszymi trendami z dziedziny zarządzania i ekonomii.

PROFIL PRZYJMOWANYCH OPRACOWAŃ

Redakcja przyjmuje artykuły o charakterze naukowym, komunikaty z badań, studia przypadków, recenzje publikacji oraz relacje z konferencji i seminariów. Opracowania powinny zawierać materiał oryginalny, wcześniej niepublikowany, pisany stylem naukowym.

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW

Autorów nadsyłanych tekstów obowiązują normy redakcyjne, które dotyczą: wielkości materiału, stosowanego języka, formatu treści, przypisów, bibliografii i prezentacji źródeł. Ponadto do opracowania należy dołączyć dwujęzyczne streszczenie (w j. polskim i j. angielskim) oraz notę biograficzną autora wraz z jego fotografią. Przesyłane zdjęcia (także te związane z treścią artykułu) oraz ilustracje muszą spełniać kryteria zdefiniowane dla plików graficznych.

Szczegółowe wskazówki opublikowane są na stronie:

http://www.e-mentor.edu.pl/dla_ autora.php

Materiały zamieszczone w dwumiesięczniku „e-mentor” chronione są prawem autorskim. Przedruk tekstu bądź jego fragmentu może nastąpić jedynie za zgodą Redakcji. Redakcja zastrzega sobie prawo dokonywania skrótów i zmian w materiałach niezamówionych.



Co słychać w biznesie

Zapraszamy na
nowy portal!



„Co słychać w biznesie” to nowatorski portal edukacji ekonomicznej dla osób, które oczekują wysokiej jakości wiadomości gospodarczych zaprezentowanych w przystępny sposób.



Portal prowadzony jest przez Fundację Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, w ramach projektu „Olimpiada Przedsiębiorczości”.

www.coslychacwbiznesie.pl