



## Cyberslacking – internet w pracy nie tylko do pracy

Magdalena Szpunar

Jeszcze do niedawna internet w firmie był postrzegany wyłącznie jako narzędzie usprawniające wiele procesów, szczególnie komunikacyjnych, czy ułatwiające zdobywanie informacji. Szybko jednakże dostrzeżono, że choć wspomaga on funkcjonowanie przedsiębiorstw, może również stać się źródłem obniżającym efektywność pracy, wprowadzając atrakcyjne możliwości spędzania czasu pracy, w sposób pozazawodowy, nieuczciwy wobec pracodawcy. Zjawisko polegające na wykorzystaniu internetu w pracy do celów prywatnych określa się mianem „cyberslackingu”, „cyberbumelanctwa” czy „cyberpróżniactwa”.

### Czym jest cyberslacking? – rozważania definicyjne

Według W.H. Friedmana *cyberslacking* to odwiedzanie stron pornograficznych, witryn informacyjnych, zakupy, planowanie form spędzania czasu wolnego czy granie w godzinach pracy, przy użyciu firmowego sprzętu<sup>1</sup>. Natomiast W. Block wskazuje, że *cyberslacking* obejmuje również poszukiwanie nowej pracy, porównywanie zarobków i warunków pracy innych, wykonywanie prywatnych zleceń w godzinach pracy, a także komunikację ze znajomymi<sup>2</sup>. Według niektórych badań 10–20 proc. czasu spędzanego w pracy w internecie nie ma związku z wykonywaniem obowiązków służbowych<sup>3</sup>. Czy z takimi praktykami mamy do czynienia po raz pierwszy? Zdecydowanie nie, już w epoce przedinternetowej wiele osób znajdowało setki sposobów, by unikać pracy, symulować zaangażowanie, wymigiwać się od obowiązków. *Cyberslacking* wprowadził formy „migania się” od pracy w obszar nowych technologii. Pozornie niewinny kwadrans spędzony na pogawędce z koleżanką okazuje się być godziną. Pracownicy miewają kłopoty z rozsądnym korzystaniem z internetu w pracy, czasem mniej lub bardziej świadomie nie dostrzegając, jak wiele czasu marnują na surfowaniu po

sieci. Dodatkowo tę formę aktywności w pracy łatwo racjonalizować, bo przecież niemal każdą czynność wykonywaną w internecie można określić jako przydatną i niezbędną w pracy. Warto jeszcze podkreślić, że korzystanie z internetu jest czynnością, która nie dezorganizuje pracy innych, jak chociażby prywatne rozmowy telefoniczne czy plotki. Taka forma unikania pracy nie budzi również sprzeciwu współpracowników, którzy są przekonani, że kolega czy koleżanka pracuje tak samo efektywnie jak oni.

### Cyberslacking – zjawisko naganne czy akceptowalne?

Istotnym elementem w opisie *cyberslackingu*, jest określenie stosunku osób pracujących zawodowo do tego zjawiska. W roku 2008 firma Gemius przeprowadziła badania na ten temat, wykazując, że zdecydowana większość polskich internautów nie postrzega korzystania z internetu w godzinach pracy jako czegoś niestosownego. Aż 74 proc. badanych uważało, że korzystanie z internetu w pracy nie jest czymś nagannym, jeśli nie przeszkadza w obowiązkach służbowych, a im młodszy wiek osoby badanej, tym większe było przyzwolenie na tego typu praktyki. Co drugi respondent twierdził, że korzystanie z internetu w pracy jest konieczne – jako chwila odpoczynku (57 proc.) i normalne, gdyż wszyscy, którzy mają taką możliwość, korzystają w ten sposób z internetu (50 proc.). Jedyne co trzeci internauta uważał, że tego typu zachowanie jest nieuczciwe w stosunku do pracodawcy (31 proc.), a co czwarty, że jest niewłaściwe i nie powinno się korzystać z internetu w godzinach pracy (24 proc.). Co piąty badany przez Gemius sądził, że takie praktyki zawsze negatywnie wpływają na jakość wykonywanych obowiązków (20 proc.)<sup>4</sup>. Warto podkreślić, że wykorzystanie internetu w pracy jest

<sup>1</sup> W.H. Friedman, *Is the Answer to Internet Addiction Internet Interdiction?*, [w:] H.M. Chung (red.), *Proceedings of the 2000 Americas Conference on Information Systems*, 2000, s. 152.

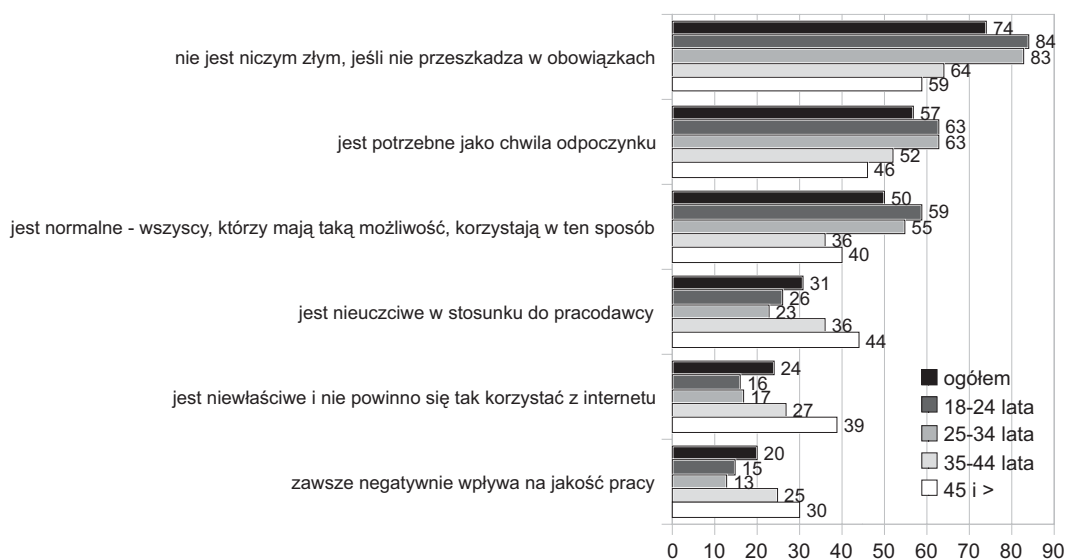
<sup>2</sup> W. Block, *Cyberslacking, Business Ethics and Managerial Economics*, „Journal of Business Ethics”, 2001/33, s. 225.

<sup>3</sup> S. Olsen, L.M. Bowman, *Office surfers may face wipeout*, <http://news.cnet.com/2100-1023-981877.html>, [25.02.2009].

<sup>4</sup> S. Szmalec, *Cyberslacking po polsku*, Gemius, [http://www.gemius.pl/pl/archiwum\\_prasowe/2008-01-24/01\\_06.05.2009](http://www.gemius.pl/pl/archiwum_prasowe/2008-01-24/01_06.05.2009).

# Cyberslacking – internet w pracy, nie tylko do pracy

**Rysunek 1. Opinie pełnoletnich internautów na temat korzystania z internetu w pracy (w godzinach pracy), według wieku respondentów [N=3823]**



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: S. Szmalec, *Cyberslacking po polsku*, [http://www.gemius.pl/pl/archiwum\\_prasowe/2008-01-24/01\\_06.05.2009](http://www.gemius.pl/pl/archiwum_prasowe/2008-01-24/01_06.05.2009)

częściej negatywnie postrzegane przez osoby powyżej 45. roku życia niż przez osoby młode, w przedziale wiekowym: 18–24 lata. Odwrotna relacja dotyczy deklaracji, gdzie korzystanie z internetu w pracy nie jest postrzegane jako negatywne, a wręcz jako naturalne i konieczne, czy też jako pewna forma relaksu. Pozytywne oceny odnoszące się do tej kwestii dominują u osób poniżej 34. roku życia.

Zdecydowana większość badanych (93 proc.) przyznaje, że posługuje się internetem w pracy w celach prywatnych. Najczęściej internauci wykorzystują to medium do odbierania poczty elektro-

nicznej (79 proc.) lub przeglądając strony internetowe (73 proc.). Co trzecia osoba w czasie pracy korzysta z komunikatorów (36 proc.) i robi zakupy za pośrednictwem internetu (33 proc.). Co czwarty respondent deklaruje, że w czasie pracy zdarzyło mu się słuchać radia (24 proc.) lub uczestniczyć w forum dyskusyjnym (23 proc.). Co piąty przyznaje, że zdarzyło mu się w pracy oglądać filmy czy klipy wideo (18 proc.), a 13 proc. deklaruje, że grało w gry przez internet lub ściągało pliki (muzyczne bądź filmowe). Jedynie 9 proc. badanych przyznaje, że w pracy zdarzyło się im korzystać ze stron portali społecznościowych,

**Rysunek 2. Czynności wykonywane w internecie w trakcie pracy, w celach prywatnych [N=1326]**



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: S. Szmalec, dz. cyt.

a 5 proc. z czatów. Zaledwie 7 proc. internautów odpowiedziało, że nie korzysta w celach prywatnych z internetu w pracy<sup>5</sup>.

### Wykorzystanie internetu w pracy – w celach prywatnych

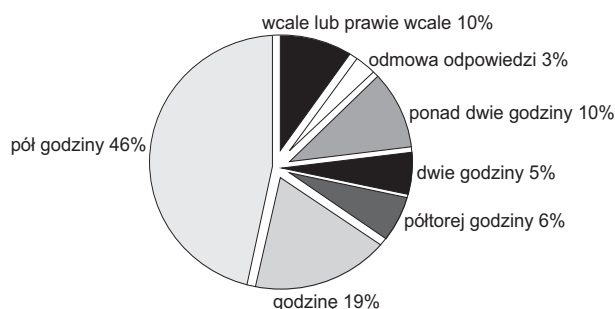
Okazuje się, że wbrew pozorom ilość czasu spędzaniego w internecie w trakcie pracy – w celach innych niż zawodowe – nie jest wcale duża. Niemal co drugi badany przyznaje, że spędza w sieci do pół godziny dziennie w celach prywatnych (46 proc.), co piąty – godzinę (19 proc.), a co dziesiąty wcale lub prawie wcale, również, co dziesiąta osoba w celach prywatnych korzysta z sieci ponad dwie godziny<sup>6</sup>. Jan M. Zając dokonał przeglądu badań (głównie prowadzonych na rynku amerykańskim) dotyczących zjawiska nadużywania internetu w pracy. Choć metodologia przyjęta przez badaczy znacznie się różniła, stosowano odmienne metody i techniki badawcze (wywiady telefoniczne, ankiety internetowe), średnio czas ten wyniósł od trzech do prawie pięciu godzin tygodniowo. Autor wskazuje jednakże na wyniki badań, w których czas korzystania z internetu w celach pozazawodowych wynosi nawet około 10 godzin w tygodniu, co stanowi 25 proc. ogólnego czasu pracy<sup>7</sup>. Natomiast B. Oswald i F. Elliot-Howard twierdzą, że *cyberslacking* powoduje każdego roku stratę wynoszącą 54 miliony dolarów i spadek produktywności o 30–40 procent<sup>8</sup>.

Większość firm w Polsce negatywnie ocenia wykorzystanie internetu w godzinach pracy do celów prywatnych i stara się te praktyki ograniczać. Z badań

wykonanych przez IDG na grupie ponad 210 polskich firm sektora MSP wynika, że 80 proc. firm ogranicza swoim pracownikom dostęp do internetu. Najczęściej wykorzystuje się blokady Peer-2-Peer (65 proc.), blokady konkretnych stron WWW (55 proc.) oraz portów do gier (50 proc.). Rzadziej pracodawcy decydują się na blokady komunikatorów internetowych (35 proc.), *streaming* mediów (27 proc.) oraz blokowanie dostępu do poczty elektronicznej (18 proc.). Najrzadziej blokowany jest dostęp do przeglądarek internetowych (10 proc.)<sup>9</sup>. Nie wydaje się jednak, by restrykcyjna polityka, ograniczająca dostęp do internetu (częściowo lub całkowicie), mogła pozytywnie wpływać na efektywność pracy i zwiększanie morale w zespole. Zastosowanie programów monitorujących lub blokujących dostęp do tego medium wielu osobom kojarzy się pejoratywnie, jako forma inwigilacji, utarty prywatności przez pracownika. Wiele osób jest przekonanych, że blokowanie dostępu do niektórych stron nie ogranicza się jedynie do tego typu praktyk, a pracodawcy filtrują nawet prywatną pocztę pracownika. Czasem wystarczy jedynie poinformować pracowników, że korzystanie z internetu w celach prywatnych nie jest w firmie dobrze widziane i tego typu zachowania nie będą aprobowane. Aż 65 proc. osób pracujących zawodowo w Stanach Zjednoczonych wyraża zgodę na monitorowanie sposobów korzystania z internetu w pracy, ale jednocześnie 95 proc. przyznaje, że pracownik powinien być o tym wcześniej poinformowany<sup>10</sup>.

Oczywiście miejsce pracy powinno zostać miejscem pracy, a nie sposobem załatwiania prywatnych spraw czy rozrywką opłacaną przez pracodawcę. Jednakże trudno wymagać od pracownika pracy na „pełnych obrotach” przez osiem godzin dziennie. Czasem pozornie negatywne działania wcale takimi być nie muszą. Komunikatory na przykład służą nierzadko pracownikom do wymiany informacji z pracownikami innych działów, a nie tylko do plotek z kolegami i koleżankami. Oczywiście różne formy ucieczki stymulować może praca, w której pracownik dysponuje zbyt dużą ilością czasu i nie wie, jak go zagospodarować. Internet w tym przypadku jest jedną z najłatwiejszych i wymagających najmniejszej aktywności rozrywek. Dobrze, gdy praca jest tak zorganizowana, że pracownik, nie ma czasu na nudę. Wydaje się jednakże, że nie tylko zbyt mała liczba obowiązków, ale

**Rysunek 3. Wykorzystanie internetu w godzinach pracy do celów prywatnych – deklarowana liczba godzin dziennie [N=1326]**



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: S. Szmalec, dz. cyt.

<sup>5</sup> S. Szmalec, dz. cyt.

<sup>6</sup> Tamże.

<sup>7</sup> J.M. Zając, *Nadużywanie internetu w pracy*, [w:] D. Batorski, M. Marody, A. Nowak (red.), *Spółeczna przestrzeń Internetu*, Academica SWPS, Warszawa 2006, s. 224–225.

<sup>8</sup> B. Oswald, F. Elliot-Howard, *Cyberslacking – legal and ethncial issues facing IT managers*, [http://www.iacis.org/iis2003\\_iis/PDFfiles/OswaltElliott-Howard.pdf](http://www.iacis.org/iis2003_iis/PDFfiles/OswaltElliott-Howard.pdf), [25.02.2009].

<sup>9</sup> *80 proc. firm w Polsce ogranicza dostęp do internetu*, [http://technologie.gazeta.pl/technologie/1,81010,5819218,80\\_proc\\_firm\\_w\\_Polsce\\_ogranicza\\_dostep\\_do\\_internetu.html](http://technologie.gazeta.pl/technologie/1,81010,5819218,80_proc_firm_w_Polsce_ogranicza_dostep_do_internetu.html), [19.02.2009].

<sup>10</sup> B. Oswald, F. Elliot-Howard, *Cyberslacking...*, dz. cyt.

także ich nadmiar, może powodować ucieczkę do internetu. Przeciążony pracownik, a najczęściej dotyczy to pracowników umysłowych i specjalistów, którzy spędzają przed monitorem osiem godzin lub więcej, musi chociaż chwilę w jakiś sposób odpocząć. Oczywiście najlepszym sposobem byłoby oderwanie się od monitora, by pozwolić odpocząć zmęczonym oczom, ale pracownicy wybierają z reguły najłatwiejsze formy relaksu, do których należy chociażby surfowanie po sieci czy rozmowy z innymi online. Jednocześnie warto powiedzieć, że naruszenie czasu pracy nie jest w wielu przypadkach działaniem wykonywanym z premedytacją. Czasem kilka chwil wytchnienia zamienia się w niekontrolowane godziny.

### **Prywatne zlecenia w godzinach pracy**

Zdecydowanie bardziej nagannym procederem jest wykonywanie prywatnych zleceń w godzinach pracy. W przypadku pracowników fizycznych wychwycenie tego typu praktyk jest raczej łatwe, jednakże sytuacja komplikuje się wśród osób wykonujących czynności umysłowe i pracujących z komputerem. Czasem nawet panuje milczące przyzwolenie bezpośrednich przełożonych na wykonywanie w pracy tzw. fuch na sprzęcie firmowym. Jeden z internautów pisze wprost: *Jeden z moich dawnych szefów uznawał np., że zachowywać się jak człowiek, to znaczy, pozwalać podwładnym w czasie pracy robić fuchy, korzystając z narzędzi i materiałów pracodawcy*<sup>11</sup>. Analizując fora internetowe, można zauważyć, że relatywnie często zjawisko to dotyczy programistów czy grafików komputerowych: *[...] efekty pracy grafika są widoczne, efekty pracy muzyka są słyszalne, efekty pracy designera możesz przeczytać, ale na efekty pracy programisty musisz często czekać wiele tygodni, a nawet miesięcy! Dlatego tak ważne jest, aby na czele projektu stała osoba potrafiąca skontrolować prace programistów, zanim jej efekty staną się widoczne dla innych członków zespołu. Już pomijam sytuacje patologiczne, gdy programiści nadużywają zaufania szefostwa, pisząc w godzinach pracy programy zaliczeniowe na uczelnie, bądź fuchy dla innych firm*<sup>12</sup>. Podobnie działają serwisanci: *Nikt tutaj nie wspominał, co serwisanci robią w tych „8” godzinach. Bo mnie się zdarzało, że odwalają własne fuchy. Od 10 lat, jak prowadzę serwis, tylko na początku miałem dobrych ludzi. Ostatnie 5 lat to co drugi serwisant odwał fuchy na mój koszt*<sup>13</sup>. Czasem pracownicy wykorzystują w tym celu również szkolenia firmowe: *[...] w mojej rodzimej firmie skierowano mnie na szkolenie SEP, żebym mógł się zajmować układami pomiarowymi, przy okazji troszeczkę polapałem roboty jako elektryk i mam nieźle płatne fuchy*<sup>14</sup>. Autorzy wykonujący własne prace w godzinach

pracy na sprzęcie pracodawcy nie widzą w tego typu działaniach niczego złego, usprawiedliwiając takie praktyki niską płacą. Hipotezę o tym, że informatycy mogą pracować nieefektywnie, potwierdzają wyniki sondażu przeprowadzonego przez serwis Slashdot.org. W sondażu oddano ponad 27 tysięcy głosów, z których wynika, że 40 proc. czytelników serwisu (a stanowią go głównie pracownicy IT) poświęca na pracę 4 godziny dziennie. Przepisowe 8 godzin dziennie pracuje jedynie 16 proc. ankietowanych. 19 proc. internautów przyznało, że pracuje łącznie 3–4 godziny, 10 proc. – 1–2 godziny, a tyle samo stwierdziło, że nie pracuje w ogóle. Co czwarty respondent (24 proc.) przyznał, że wykonywanie codziennych obowiązków zajmuje mu 5–6 godzin. Wśród ankietowanych znalazły się również osoby, które stwierdziły, że pracują ponad 8 godzin (17 proc.)<sup>15</sup>.

Chociaż danych zebranych przez serwis Slashdot nie można uznać za reprezentatywne, potwierdzają one hipotezę, że spora część czasu jest przez pracowników marnowana. Mimo że nie dysponujemy danymi, które pozwalają stwierdzić, że w tym przypadku mamy do czynienia z *cyberslackingiem*, to z dużym prawdopodobieństwem możemy stwierdzić, że to właśnie pracownicy działów IT wybierają internet jako formę wymigiwania się od pracy. Z pewnością stwierdzono, że 40 proc. pracowników IT pracuje jedynie przez połowę czasu, byłoby dla przedstawicieli tej sporej i niezwykle zróżnicowanej grupy krzywdzące. Rzeczywiście bywa tak, że np. administratorzy poświęcają na swoją pracę 2–3 godziny dziennie, ale przecież zdarza się, że w przypadku awarii muszą oni zostawać po godzinach, by przywrócić sprawność funkcjonowania sieci. Jednocześnie nie wydaje się, by akurat informatycy należeli do najintensywniej „migających się” od pracy. Prawdopodobnie zbliżona liczba godzin efektywnej pracy dotyczy urzędników lub innych osób pracujących w tzw. budżetówce. Pewność zatrudnienia powoduje, że w wielu przypadkach wykonują swoją pracę minimalistycznie, a bez wyraźnych wskazówek od przełożonych potrafią wymigiwać się od pracy cały dzień.

W internecie istnieją witryny, które przekonują, że *cyberslacking* nie jest wcale zjawiskiem nagannym. Informują one, jak radzić sobie w sytuacji, gdy szef nagle zjawia się przed naszym monitorem, na którym niekoniecznie wykonujemy działania związane z pracą. Strona [www.ishouldbeworking.com](http://www.ishouldbeworking.com) – przeznaczona dla „cyberslackerów” – uczy, jak szybko zastąpić kompromitującą grę poważnym zestawieniem statystycznym. Internauci radzą również, jak pozbyć się blokady internetu w pracy, nie pozostawiając w sieci żadnych śladów.

<sup>11</sup> Duszpasterskie Forum Ewangelickie, <http://www.forum.starebielsko.org/forum.php?p=readTopic&nr=389&page=12>, [24.02.2009].

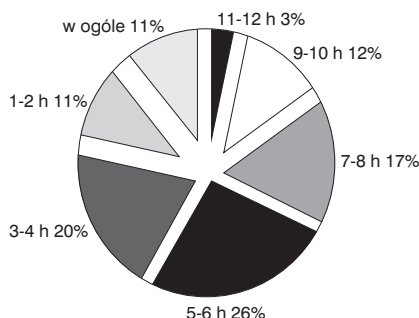
<sup>12</sup> Forum dyskusyjne, <http://www.max3d.pl/forum/archive/index.php/t-10701.html>, [24.02.2009].

<sup>13</sup> Forum Branży HVACR, [http://www.wentylacja.com.pl/forum\\_2004/wypowiedzi.asp?idg=7&idw=14114](http://www.wentylacja.com.pl/forum_2004/wypowiedzi.asp?idg=7&idw=14114), [24.02.2009].

<sup>14</sup> PurePC.pl – Forum Dyskusyjne, <http://forum.purepc.pl/lofiversion/index.php?t220186-950.html>, [24.02.2009].

<sup>15</sup> Slashdot, <http://slashdot.org/pollBooth.pl?qid=1719&aid=-1>, [27.02.2009].

**Rysunek 4. Liczba godzin poświęconych na pracę w ciągu dnia wśród użytkowników serwisu Slashdot.org [N=27373]**



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: <http://slashdot.org/pollBooth.pl?qid=1719&aid=-1>, [27.02.2009]

Wydaje się, że zamiast wprowadzania surowych restrykcji istotniejsze jest racjonalne podejście pracodawcy do korzystania z zasobów sieci przez jego pracownika. Blokowanie dostępu do wielu stron pracownicy

mogą odbierać jako zbyt ograniczające i frustrujące. Wydaje się, że w związku z coraz większym dostępem do internetu w Polsce (w marcu 2008 roku niemal co druga osoba deklarowała dostęp do sieci<sup>16</sup>, a według Internet World Stats odsetek penetracji internetu w Polsce w marcu 2009 przekroczył magiczną barierę 50 proc., osiągając pułap 52 proc.<sup>17</sup>), i korzystaniem z tego medium głównie w środowisku domowym, pokusa surfowania po sieci w pracy jest o wiele mniejsza niż kilka lat temu. O ile w 2004 roku różnica w dostępie do internetu w domu i w pracy wynosiła jedynie 6 punktów procentowych na korzyść domu, o tyle w 2007 roku różnica ta wynosiła już 19 punktów procentowych (33 proc. dostęp w domu, a 14 proc. dostęp w pracy<sup>18</sup>). Wydaje się zatem, że medium to przestało być już ciekawostką wartą poświęcenia jej każdej wolnej chwili, a także czasu przeznaczanego na pracę.

Bibliografia i netografia dostępne są w wersji internetowej czasopisma.

Autorka jest doktorem socjologii, pracuje jako adiunkt na Wydziale Humanistycznym Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Jest autorką 60 publikacji z zakresu socjologii internetu i nowych mediów oraz współautorką Systemu Zarządzania Badaniami eBadania.pl, umożliwiającego bezpłatne realizowanie badań sondażowych w internecie.

<sup>16</sup> M. Wenzel, *Polacy w Sieci*, Komunikat CBOS, BS/58/2008.

<sup>17</sup> Dane z: <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm#europe>, [22.04.2009].

<sup>18</sup> W. Tkaczyk (red.), *Spółczesność informacyjna w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2004–2007*, GUS, Warszawa, 2008, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_NTS\\_wykorzystanie\\_tech\\_infor-telekom\\_2008.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_NTS_wykorzystanie_tech_infor-telekom_2008.pdf), [06.01.2009].

## POLECAMY

**2nd International Workshop on Social and Personal Computing for Web-Supported Learning Communities (SPeL 2009)**, 15–18 września 2009 r., Mediolan, Włochy

W ramach konferencji *The 2009 IEEE/WIC/ACM International Joint Conferences: Web Intelligence (WI'09)*, *Intelligent Agent Technology (IAT'09)* odbędą się drugie międzynarodowe warsztaty poświęcone społecznościom uczącym się przez internet. Tematyka konferencji obejmuje w szczególności wyzwania związane z zagadnieniem *Web Intelligence* (inteligencji sieciowej). Omawiane będą nowe trendy i inicjatywy w zakresie planowania, rozwoju, wdrażania i ewaluacji inteligentnych środowisk nauczania. Więcej informacji na stronie: [http://software.ucv.ro/~popescu\\_elvira/spel2009/](http://software.ucv.ro/~popescu_elvira/spel2009/)

**EC-TEL 2009 – Fourth European Conference on Technology Enhanced Learning „Learning in the Synergy of Multiple Disciplines”**, 29 września–2 października 2009 r., Nicea, Francja

Czwarta międzynarodowa konferencja *EC-TEL* poświęcona jest nauczaniu wspieranemu technologiami, a w szczególności zmianom, które następują w obszarze edukacji: nauczanie formalne uzupełniane jest nieformalnym, tworzenie społeczności uczących się zaciera granice między uczeniem a nauczycielem, uczenie w szkołach współlistnieje z nauczaniem w miejscu pracy. Cztery główne zakresy tematyczne konferencji to: *Nowe technologie dla e-learningu*; *Aspekty pedagogiczne e-edukacji*; *Indywidualne, społeczne i organizacyjne procesy uczenia się*; *Uwarunkowania nauczania*. Organizatorzy zapraszają do uczestnictwa osoby zajmujące się kształceniem na odległość, modelami nauczania, wdrożeniami projektów edukacyjnych. Więcej informacji na stronie: <http://www.ectel09.org/>

**The 15th Annual Sloan-C International Conference on Online Learning**, 28–30 października 2009 r., Orlando, FL, USA

Piętnasta międzynarodowa konferencja *Sloan-C* poświęcona jest możliwościom rozwoju kształcenia na odległość – *The Power of Online Learning: Opportunities for Tomorrow*. Obszary tematyczne obejmują m.in.: blended learning, zagadnienia różnorodności, międzynarodowe projekty e-learningowe, otwarte zasoby edukacyjne, sieci społeczne. Organizatorzy zapraszają na spotkanie w szczególności metodyków nauczania online, osoby zajmujące się e-learningiem, szkoleniowców, administratorów. W ubiegłorocznej konferencji wzięło udział ponad 1100 delegatów i wygłoszono 180 prezentacji. Więcej informacji na stronie: <http://www.sloanconsortium.org/aln>