

Elżbieta Jędrych
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

Wykorzystanie mediów społecznościowych w zarządzaniu pracownikami w organizacjach gospodarczych

Streszczenie

Rosnąca liczba użytkowników mediów społecznościowych skłoniła wiele przedsiębiorstw do szukania możliwości wykorzystania ich do celów biznesowych. Pracodawcy zaczynają postrzegać media jako istotne narzędzie kontaktów z klientami, ale także do budowania wizerunku firmy jako pracodawcy, prowadzenia procesów rekrutacji, budowy społeczności pracowników, wzrostu ich zaangażowania itd.

Celem rozważań jest przedstawienie wyników badań przeprowadzonych przez autorkę w 210 firmach produkcyjno-usługowych w regionach łódzkim i mazowieckim na przełomie lat 2014-2015 (firmy średnie, z kapitałem polskim i zagranicznym, działające „samodzielnie” bądź w grupie kapitałowej, reprezentujące różne branże). Badania przeprowadzono z pracownikami działów HR (ankieta kwestionariuszowa). Przedstawiły one stan faktyczny wykorzystania mediów społecznościowych do zarządzania pracownikami (w jakich procesach kadrowych, w jakim stopniu są wykorzystywane).

Słowa kluczowe: media społecznościowe, media społecznościowe w zarządzaniu pracownikami, *Social Media* dla pracowników.

Kody JEL: O32, O35

Wstęp

Media społecznościowe (*Social Media*) definiuje się jako kanały informacyjne umożliwiające interakcję między użytkownikami (wymiana informacji, wiedzy, wyrażanie opinii, komentarzy itd.).

Social Media można scharakteryzować w następujący sposób (Joshi 2007):

- mogą być wykorzystywane na dowolną skalę,
- pierwotna informacja może być modyfikowana w nieskończoność,
- treści rozprzestrzeniane są poprzez społeczną interakcję,
- występuje niewymuszony sposób powstawania treści,
- wszystkie elementy będące wynikiem współtworzenia treści nie są usuwane i są stale dostępne.

Od lat obserwujemy „wirusową” absorpcję aplikacji społecznościowych do różnych dziedzin naszego życia. Media społecznościowe stają się coraz bardziej popularne i powszechnie stosowane przez użytkowników wszystkich pokoleń i warstw społecznych. Skutecznie mobilizują energię użytkowników, umożliwiają gromadzenie zasobów na kon-

kretnie wyzwania, pozwalają różnym grupom ludzi wspierać się, organizować, wzajemnie motywować. Stworzono bowiem różnorodne możliwości ich wykorzystania w obszarach:

- komunikacji (komentowanie, komunikaty, budowa sieci),
- konsumpcji (słuchanie, gry),
- ułatwień (tagowanie, tworzenie zakładek),
- współdziałania/tworzenia (zamieszczanie treści, publikowanie, tworzenie i propagowanie innowacji).

Wysoka absorpcja aplikacji społecznościowych i ich różnorodny (coraz lepiej poznawany) wpływ na użytkowników zaczynają być w coraz większym stopniu w kręgu zainteresowań biznesu.

Prowadzone badania wykazują, że aplikacje społecznościowe w biznesie zaczynają przesuwać się z fazy „pionierskiej” (eksperymentalnej) absorpcji do absorpcji akceptowanej i wdrażanej przez większość (Forrester 2007; Manpower Survey 2010).

W tabeli 1 przedstawiono możliwości wykorzystania mediów społecznościowych w biznesie.

Analizy aplikacji społecznościowych wykazały występowanie wspólnych cech i mechanizmów, które mogą być wykorzystywane w biznesie. Media społecznościowe mogą powodować:

- wzmocnienie pozycji ludzi w sieci; platformy serwisów społecznościowych umożliwiają tworzenie, gromadzenie, wymianę, uzupełnianie informacji i wiedzy. Treści tworzone przez użytkowników mogą być dyskutowane i udoskonalane; mechanizm ten może być wykorzystany w procesach zarządzania wiedzą w organizacjach;
- szybką mobilizację ludzi; dostęp do sieci stymuluje szybką reakcję, pojawianie się i występowanie (ale także ustępowanie) różnych zdarzeń, zjawisk społecznych, uruchamianie spontanicznych kampanii, dyskusji. Mechanizm ten może być wykorzystywany w działaniach marketingowych, procesach motywowania;
- niższy próg dołączania do społeczności *on-line* niż do porównywalnych grup w tzw. realu. W tym sensie społeczności *on-line* wydają się być bardziej integracyjne; mechanizm ten można wykorzystać do budowania zespołów, kapitału społecznego organizacji;
- występowanie zjawiska napędzania „długiego ogona”, powodującego przepływ i wymianę informacji, doświadczeń w coraz większych grupach, możliwość trafienia do grup niszowych, powstawanie nowych spójności. Mechanizm ten może być wykorzystywany w działaniach marketingowych, rekrutacyjnych;
- wyższą efektywność organizacji poprzez lepsze dostosowanie podaży i popytu, lepsze wykorzystanie sieci zawodowych, współpracy między pracownikami. Mechanizm może być wykorzystany w działaniach marketingowych, finansowych, zarządzania pracownikami;
- tworzenie nowych modeli biznesowych; organizacji sieciowych, otwartych modeli biznesowych. Mechanizm może być wykorzystywany w działaniach usprawniających funkcjonowanie organizacji.

Tabela 1

Wykorzystanie mediów społecznościowych w biznesie

| Rodzaj portalu | Główne obszary zastosowania | Cele zastosowania w biznesie | Przykłady SM |
|--|--|--|--|
| Budowanie i podtrzymywanie relacji | | | |
| Serwis społecznościowy (towarzyski) | <i>Public relations</i> , marketing, sprzedaż, obsługa klienta, społeczna odpowiedzialność biznesu, badania i rozwój | Budowanie wizerunku, angażowanie klientów, przekazywanie i pozyskiwanie informacji | Facebook, Google+, nk.pl, mySpace |
| Serwis społecznościowy dla osób aktywnych zawodowo (biznesowy) | Zarządzanie zasobami ludzkimi, <i>public relations</i> , badania i rozwój | Rekrutacja pracowników, budowa wizerunku firmy, nawiązywanie kontaktów biznesowych | LinkedIn, GoldenLine |
| Współdzielenie | | | |
| Serwis wideo | <i>Public relations</i> , marketing, sprzedaż | Budowanie wizerunku, dotarcie do nowych klientów, prezentacja produktów | YouTube, Dailymotion |
| Serwis foto | <i>Public relations</i> , marketing, sprzedaż | Budowanie wizerunku, prezentacja firmy i produktów | Pinterest, Instagram, Flickr, Picasaweb |
| Bieżące informowanie i odnoszenie się do aktualności | | | |
| Mikroblog | <i>Public relations</i> , marketing, społeczna odpowiedzialność biznesu | Budowanie wizerunku, funkcja informacyjna, budowanie relacji z klientami, angażowanie klientów | Twitter, Blip, Tumblr |
| Publikacja treści (prezentacja opinii i poglądów) | | | |
| Blog | <i>Public relations</i> , marketing, społeczna odpowiedzialność biznesu | Kształtowanie wizerunku, funkcja informacyjna | wordpress.com, blogger, blogspot, blox |
| Wiki | Zarządzanie informacją i wiedzą, badania i rozwój, obsługa klienta | Budowanie firmowej bazy wiedzy | wikipedia, <i>mfiles</i> (encyklopedia zarządzania) |
| Sprzedż produktów | | | |
| Zakupy grupowe | Sprzedż, marketing | Zwiększenia sprzedaży, popularyzacja marki | Groupon, Gruper, CITEAM, FastDeal |
| Współtworzenie i kooperacja | | | |
| Serwis crowdsourcingowy | Badania i rozwój, <i>public relations</i> , marketing, społeczna odpowiedzialność biznesu | Zdobywanie wiedzy i nowych pomysłów, badania i rozwój | Ideasbrewery, My Starbucks Idea, Bank Pomysłów BZWBK |
| Wymiana informacji o miejscu | | | |
| Serwis geolokacyjny | <i>Public relations</i> , marketing, sprzedaż | Poprawa znajomości marki, budowanie relacji z klientami | Foursquare, Facebook Places |

Źródło: Buchnowska (2013, s. 57).

Organizacje gospodarcze w coraz większym stopniu zaczynają dostrzegać wartość społeczną i ekonomiczną mediów społecznościowych – w tabeli 2 przedstawiono podstawowe wartości gospodarcze aplikacji społecznościowych.

Tabela 2

Wartość ekonomiczna aplikacji społecznościowych według sektorów gospodarki

| Źródła wartości ekonomicznej | Firmy, które nie stosują Social Media | Firmy które stosują Social Media | Sektory gospodarki pod największym wpływem Social Media |
|------------------------------|---|--|--|
| Społeczności | Brak treści i interakcji użytkowników | Treści tworzone przez użytkowników, wartość dodana dla marki firmy | Media, telekomunikacja, detal |
| Obsługa klienta | Brak odzewu na opinie użytkowników | Samopomoc społeczności ogranicza koszty usług | Zaawansowane technologie, motoryzacja |
| Sprzedaż | Niższa lojalność klientów | Lojalność społeczności | Towary konsumpcyjne, finanse, telekomunikacja, turystyka |
| Marketing | Zły wybór grup docelowych, brak wykorzystania marketingu szeptanego | Lepszy wybór grup docelowych, marketing szeptany | Towary konsumpcyjne, motoryzacja |
| Produkcja | Produkty nie spełniają wymagań użytkowników | Współprojektowanie towarów przez użytkowników – ogranicza straty | Towary konsumpcyjne, media, zaawansowane technologie |
| B+R | Brak wykorzystania wiedzy użytkowników | Wkład społeczności zwiększa możliwość sukcesu | Opieka zdrowotna, zaawansowane technologie |

Źródło: Huijboom i in. (2009). *Public Services 2.0: The Impact of Social Computing on Public Services*. European Commission, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies.

W publikacjach występują różne klasyfikacje *Social Mediów* pod kątem ich zastosowania w organizacjach gospodarczych. Na przykład często dzieli się Social Media na (Krok 2011, s. 52-53):

1. *Social Media* wykorzystywane do kontaktów z otoczeniem zewnętrznym; przedsiębiorstwa traktują media społecznościowe jako narzędzie marketingowe (rzadziej jako narzędzie kadrowe) do budowania marki firmy, promowania i sprzedaży produktów, tworzenia bazy potencjalnych klientów, budowania społeczności wokół firmy, pozyskiwania nowych pracowników. *Social Media* „zewnętrzne” stały się tak ważne bo generują tzw. *Consumer Generated Media* czyli treści tworzone przez konsumentów, użytkowników, partnerów biznesowych. Firmy mogą poznać opinie i oczekiwania klientów i dostosować do nich swoje wyroby/usługi. To nowa jakość i ilość kontaktów z klientem bez konieczności angażowania dużych pieniędzy.
2. *Social Media* wykorzystywane do kontaktów wewnątrz firmy; internetowy portal społecznościowy służy przede wszystkim do centralizacji treści dostarczanych przez pra-

owników. Ułatwia wymianę informacji i wiedzy, jest punktem integracji i dostępu do wszelkich zasobów firmy takich jak systemy, technologie informatyczne, pracownicy i ich wiedza. Wpływa na nowe zdefiniowanie współpracy i zaangażowania pracowników. Stanowi interaktywny kanał komunikacji wewnętrznej.

Według A. Miotk (2013, s. 66), w Polsce przedsiębiorstwa wykazują dwa podejścia do *Social Mediów*:

- pierwsza grupa przedsiębiorstw „tylko słucha”, nie prowadzi aktywnej polityki wizerunkowej w *Social Mediach*. Monitoruje opinie na temat swoich marek i konkurencji ale reaguje na nie tylko okazjonalnie – w sytuacjach kryzysowych;
- druga grupa to przedsiębiorstwa „słucha i działa”. Mają strategię komunikacji w *Social Mediach* i aktywnie ją wdrażają do wprowadzania zmian w wyrobach i usługach oraz w kontaktach z potencjalnymi pracownikami.

Era nowych mediów sprawia że firmy stają przed nowymi wyzwaniami w różnych obszarach zarządzania organizacją, w tym w obszarze zarządzania pracownikami.

Wpływ mediów społecznościowych na zarządzanie pracownikami

Badania światowe wykazują że aplikacje społecznościowe zaczynają mieć coraz większy wpływ także na zarządzanie pracownikami. Wzrasta znaczenie mediów w takich obszarach jak motywowanie, budowa zaangażowania, tworzenie zespołów, rekrutacja pracowników. Wielu badaczy uważa, że pracodawcy są w tym obszarze wykorzystywania mediów w fazie początkowej – poznawania znaczenia lub użyteczności serwisów społecznościowych w HR. Zdaniem m.in. J.M. Igoe, obecne pokolenie wchodzące na rynek pracy i mające doświadczenie w korzystaniu oraz świadomość znaczenia mediów społecznościowych może w znacznym stopniu „wymusić» absorpcję serwisów społecznościowych w firmach właśnie w obszarze HR (Igoe 2008; Dejnaka 2012). Także aktualna rzeczywistość świata pracy powoduje konieczność stosowania w coraz większym stopniu mediów społecznościowych. To nowa rzeczywistość świata pracy, oznacza się bowiem następującymi cechami i trendami stanowiącymi swoiste wyzwania dla przedsiębiorców i specjalistów HR (Deloitte 2015):

- znikają bariery oddzielające sferę zawodową od prywatnej. Jesteśmy coraz częściej w stanie gotowości, ciągłej łączności z pracą za pośrednictwem nowych technologii;
- komunikacyjne narzędzia, takie jak LinkedIn, Facebook, czy GlassDoor umożliwiają monitorowanie rynku pracy w poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju;
- informacje na temat kultury organizacyjnej firm są łatwo dostępne, potencjalni pracownicy mogą łatwo uzyskać wiedzę na temat konkretnej organizacji;
- równowaga sił między pracownikami a pracodawcami zaczyna rozkładać się inaczej; pracownicy w coraz większym stopniu stają się „klientami” czy partnerami niż podwładnymi;

- coraz więcej pracujemy w zespołach wielokulturowych (także wirtualnych), funkcjonujących w różnych częściach świata;
- rośnie liczba wykwalifikowanych pracowników pracujących na część etatu, w elastycznych formach zatrudnienia, są freelancerami itd.; wiąże się to z koniecznością wypracowania nowych zasad współpracy z nimi, stworzenia im możliwość rozwoju zawodowego;
- następują zmiany demograficzne, pokolenie Y stanowi już ponad połowę wszystkich pracowników; ich oczekiwania wobec pracodawców i pracy są odmienne od oczekiwań pokoleń wcześniejszych i wymagają stosowania innych instrumentów zarządzania.

Nowa rzeczywistość świata pracy często podważa sens i skuteczność stosowania dotychczasowych rozwiązań HR. Portale społecznościowe mogą stanowić instrument do rozwiązywania wielu nowych problemów kadrowych. Poniżej podano możliwości wykorzystania mediów społecznościowych do zarządzania pracownikami w wybranych obszarach:

- **wydajność pracy** – portale społecznościowe mogą przyczynić się do uzyskania lepszych efektów pracy pracowników. Według badań Bursona i Marstellera, ponad połowa firm z listy *Fortune 100* wykorzystuje portale do zadań podnoszących wydajność np. do obsługi klientów (Burson-Marsteller, and Proof Digital 2009). Poprawa wydajności wiąże się ze sposobem komunikacji, dostępem do zasobów (danych, ekspertyz). Daje możliwość tworzenia grup projektowych, szybkiej wymiany informacji w grupie niezależnie od miejsca pracy, zgłaszania pomysłów itp.;
- **współpraca** – świat pracy nastawiony jest w coraz większym stopniu na pracę zespołową, portale umożliwiają wirtualne spotkania, stanowią narzędzie łączenia grup zainteresowań. Tworzą obszary współpracy dla działów firm, poszczególnych osób, do pracy przy realizacji projektów, wymiany doświadczeń;
- **zarządzanie wiedzą** – sieci społecznościowe służą do pozyskiwania, dzielenia się wiedzą, rozpowszechniania informacji i wiedzy dotyczącej konkretnych zagadnień, mają tym samym wpływ na rozwój zawodowy pracowników. Jedną z największych zalet sieci społecznościowych jest wymiana wiedzy w czasie realnym;
- **innowacyjność pracowników**; media społecznościowe sprzyjają rozwojowi otwartej innowacyjności, dają możliwość rozbudowy kanałów skierowanych do pracowników, klientów, niezależnych wynalazców itd., motywują;
- **zaangażowanie pracowników** – serwisy społecznościowe sprawdzają się jako narzędzie budujące i podtrzymujące zaangażowanie w różne sprawy firmy. Motywują pracowników do większego udziału w wydarzeniach firmowych – lub do ich kreowania;
- **komunikacja** – portale społecznościowe oferują różne sposoby komunikowania między poszczególnymi grupami pracowników, klientów, partnerów biznesowych itd. Ich rolą jest zapewnienie swobodnej dwustronnej komunikacji. Dzięki umieszczeniu informacji na własnym portalu pracowniczym firma ma możliwość „panowania” nad informacjami, szybkiej reakcji i wyjaśniania kontrowersyjnych spraw;

- **kapitał społeczny** – media społecznościowe ułatwiają pracownikom nawiązanie nowych relacji (szczególnie ważne w dużych, międzynarodowych przedsiębiorstwach). Znacząco wzmacniają więzi już istniejące. Serwisy społecznościowe ujawniają złożoną, nieformalną strukturę społeczną firmy. Analizując aktywność użytkowników można zidentyfikować formalnych i nieformalnych liderów, określić zasięg działania członków grup nieformalnych, obserwować interakcje zachodzące między nimi w społeczności. Znając „układ sił” łatwiej wprowadzać zmiany organizacyjne, ograniczać zachowania niepożądane itd.;
- **szkolenie, rozwój pracowników** – pliki, zakładki, blogi, wiki to niektóre narzędzia wymiany wiedzy. Służą także do doskonalenia produktów przez wymianę informacji, burzę mózgów. Materiały szkoleniowe umieszczane online są dostępne z dowolnego urządzenia mobilnego pracowników. Materiały te mogą być oceniane i uzupełniane, co motywuje pracowników do działania, daje poczucie wpływu na to, co dzieje się w firmie;
- **rekrutacja i pozyskiwanie pracowników** – portale społecznościowe pozwalają dotrzeć do grup docelowych potencjalnych pracowników upraszczając proces doboru kadr. Portal społecznościowy to sposób na szybkie dostarczenie informacji na temat oferty pracy;
- **budowanie wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy** – *Social Media* służą do przedstawienia organizacji (jej wartości, zasad, procedur) w atrakcyjny sposób. Firma może budować swój wizerunek pożądanego pracodawcy, firmy godnej zaufania, innowacyjnej czy zapewniającej stabilizację. Podstawę budowania tego obrazu stanowią także rekomendacje obecnych pracowników (HR Standard 2014).

W tabeli 3 przedstawiono działania firm na portalach społecznościowych w obszarze rekrutacji i budowy marki firmy.

Tabela 3

Działania firm na portalach społecznościowych w obszarze rekrutacji

| Działanie | Opis |
|---|--|
| Budowanie marki firmy | Poprzez prezentację ofert pracy, komentarze specjalistów podejmujących pracę w firmach, prezentację wyników badań rynkowych dotyczących wysokości zarobków w poszczególnych branżach, zapotrzebowania na specjalistów itd. |
| Przekazywanie informacji o wolnych stanowiskach przez sieci społeczne | Dostęp do specjalistów, odpowiednie targetowanie oferty pracy, rozsyłanie oferty poprzez sieci społeczne specjalistyczne oraz poprzez marketing wirusowy. |
| Feedback informacyjny | Pozyskiwanie informacji zwrotnej na temat oferty – informacje dotyczą zarówno form bezpośrednich (aplikowanie specjalistów na dane stanowisko, jak i form pośrednich (informacje na temat oferty od społeczności). |
| Dostęp do informacji o potencjalnych pracownikach | Pozyskiwanie informacji bezpośrednio z konta potencjalnych pracowników, gdzie często użytkownicy umieszczają pełne CV oraz informacje nieformalne związane z pracą, jaką obecnie wykonują. |

Źródło: Dejnaka (2012).

Poniżej przedstawiono narzędzia dostępne w *Social Mediach* przydatne dla HR-owców w zarządzaniu pracownikami:

- fora dyskusyjne – służą do wymiany informacji, są miejscem wirtualnych spotkań pracowników, wspomagają budowanie relacji między nimi;
- blogi – można je wykorzystać do przekazywania pracownikom informacji np. od specjalistów z konkretnych dziedzin. Mogą być w formie fotoblogów (instruktażowe nagrania wykonywanych czynności);
- Wiki – strony, które można oglądać, tworzyć, zmieniać. Służą do szybkiego dotarcia do poszukiwanej wiedzy;
- Chat-roomy – umożliwiają rozmowy tekstowe w czasie rzeczywistym;
- komunikatory internetowe – pozwalają na szybkie wysyłanie informacji tekstowych, komunikatów głosowych i filmowych, bezpośrednią konwersację;
- podcasty – internetowe publikacje dźwiękowe, filmowe (np. filmu reklamowe, instruktażowe);
- screncasty – nagrania wideo. Mogą pełnić rolę instruktażowe, demonstracyjne;
- serwisy społecznościowe – firmy mogą tworzyć własne serwisy skupiające pracowników w ramach Intranetu.

Reasumując, do podstawowych korzyści wynikających z zastosowania *Social Mediów* w obszarze HRM wewnątrz organizacji możemy zaliczyć:

- usprawnianie dwustronnej komunikacji między różnymi grupami pracowników,
- tworzenie mobilnych miejsc pracy grupowej,
- koordynację rozproszonych zespołów projektowych,
- usprawnianie procesów dzielenia się wiedzą, wymiany doświadczeń,
- możliwość stosowania nowoczesnych narzędzi szkoleniowych,
- zwiększenie zaangażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstwa,
- poznanie struktury społeczności pracowniczej (sieci powiązań, nieformalnych liderów itd.),
- możliwość szybkiej reakcji na kryzysowe sytuacje społeczne w firmie.

Do korzyści wynikających ze stosowania *Social Mediów* w obszarze HRM wobec zewnętrznych społeczności można zaliczyć:

- możliwość budowy (poprawy) wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy,
- dostęp *on-line* do pracowników firmy, nawiązanie z nimi dialogu,
- dostęp do wybranych segmentów przyszłych pracowników, obniżenie kosztów rekrutacji,
- możliwość budowy wizerunku nowoczesnej firmy wśród pokolenia X i Z.

Ze strony praktyków sygnalizowane są także obawy związane z ze stosowaniem mediów społecznościowych w HR; wiążą się one z:

- spadkiem wydajności pracy; istnieją obawy, że wraz ze wzrostem popularności serwisów społecznościowych będą zacierać się granice między korzystaniem z tych serwisów przez pracowników w celach zawodowych i osobistych. Badania *Manpower Portale społecznościowe z perspektywy pracodawców* wykazały, że tylko 20% badanych firm

posiada oficjalną politykę regulującą sposób korzystania z mediów społecznościowych (Manpower 2010);

- pogorszeniem reputacji firmy; badania wykazują, że istnieje pewne niebezpieczeństwo nadszarpywania renomy firmy przez pracowników korzystających z sieci (aktualnie prowadzona jest taka akcja byłych i aktualnych pracowników firmy Amazon w Polsce);
- pogorszeniem bezpieczeństwa; istnieje ryzyko włamania się do systemu IT firmy (utrata danych, awaria systemu). Obecnie brak danych na temat ilości takich – skutecznych – ataków przez furki serwisów społecznościowych. Główne ryzyko związane jest z niedostatecznym zachowaniem zasad bezpieczeństwa przez pracowników.

Od wdrożenia mediów społecznościowych do firm nie ma odwrotu, ważne jest zatem określenie ich wartości dla poszczególnych obszarów biznesu w każdej organizacji oraz ukierunkowanie działań pracowników w taki sposób, aby zwiększyć ich aktywność w tym zakresie. Podobnie jak w przypadku innych technologii, które zmieniły świat pracy, pracodawcy muszą dostosować swoje strategie, praktyki i zasady tak, aby wykorzystać potencjał mediów społecznościowych.

Wykorzystanie mediów społecznościowych w praktyce firm produkcyjnych – wyniki badań

Badania zostały przeprowadzone w latach 2014-2015 (w ramach szerszych badań dotyczących absorpcji innowacji społecznych w organizacjach). Badania ankietowe przeprowadzono wśród specjalistów HR w 210 dużych i średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych z regionów łódzkiego i mazowieckiego. Przedsiębiorstwa reprezentowały różne branże (tradycyjne i nowoczesne), kapitał polski (130 firm) i zagraniczny (80 firm), działały w różnych formach organizacyjnych: firmy samodzielne (102 firmy) oraz w grupach kapitałowych (108 badanych firm). Celem badań była diagnoza poziomu wykorzystania mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Poniżej przedstawiono główne wnioski wynikające z badań.

Wniosek 1. Niski poziom wykorzystania *Social Mediów* w biznesowej działalności przedsiębiorstw.

Badania wykazały, że *Social Media* to obszar jeszcze nie zagospodarowany; jedynie 37,6% badanych firm wykorzystuje *Social Media* dla różnych celów ekonomicznych i społecznych. Korzystanie z *Social Mediów* nie zależy od wielkości, branży, rodzaju kapitału i formy organizacyjnej. Na uwagę zasługuje fakt, że w firmach z kapitałem zagranicznym, będących częścią firm globalnych, nie zawsze wdrażane są rozwiązania z obszaru *Social Mediów* stosowane w zagranicznych oddziałach.

Wniosek 2. Głównym celem korzystania z *Social Mediów* jest nawiązywanie dwustronnych kontaktów z aktualnymi i potencjalnymi klientami oraz kształtowanie marki firmy.

Największy odsetek badanych firm wykorzystuje *Social Media* dla kontaktów z otoczeniem zewnętrznym; z klientami aktualnymi i potencjalnymi oraz do budowy wizerunku firmy (77,1%). Można sformułować wniosek, że zarządy firm traktują *Social Media* jako dodatkowy kanał marketingowy.

Niewielki procent badanych firm wykorzystuje *Social Media* do kontaktu z obecnymi pracownikami wewnątrz organizacji (29,9%). Ogólnie można stwierdzić, że zarządy firm oraz HR-owcy nie do końca mają świadomość efektów, jakie można osiągnąć używając *Social Mediów* do zarządzania pracownikami.

Wniosek 3. Badane przedsiębiorstwa korzystają przede wszystkim z dwóch serwisów społecznościowych.

Większość badanych firm koncentruje swoją działalność przede wszystkim na serwisie o charakterze towarzyskim (Facebook) (83%) oraz na serwisie YouTube (62%).

Wniosek 4. Słabą stroną badanych przedsiębiorstw jest brak strategii rozwoju *Social Mediów*.

Większość (38%) badanych przedsiębiorstw deklaruje, że ich strategia dotycząca mediów społecznościowych jest częścią strategii marketingowej. Tylko 3% ma strategię rozwoju *Social Mediów* spójną ze strategią biznesową firmy. 57% nie posiada planów dotyczących rozwoju mediów społecznościowych. W żadnej z badanych firm plany dotyczące *Social Mediów* nie były powiązane ze strategią kadrową.

Wniosek 5. Brak pracowników odpowiedzialnych tylko za przygotowanie i monitorowanie treści w *Social Mediach*.

Badania wykazały, że za przygotowanie treści w ramach *Social Mediów* odpowiada najczęściej pracownik z działu marketingu lub sprzedaży, dla którego jest to dodatkowy obowiązek. Badani sygnalizowali że generalnie brakuje pracowników którzy potrafią tworzyć odpowiednie treści zamieszczane w *Social Mediach*, analizować je i szybko na nie reagować.

Wniosek 6. Mały odsetek badanych firm bada efekty stosowania *Social Mediów*.

Tylko 12% badanych firm stosuje ilościowe lub jakościowe mierniki efektów korzystania z *Social Mediów*; najczęściej są to badania świadomości marki, zadowolenia klientów, liczby aktywnych użytkowników, częstotliwości odwiedzania stron, czasu oglądania strony.

Wykorzystanie mediów społecznościowych wewnątrz firmy – wyniki badań

Wniosek 1. Rozwiązania społecznościowe skierowane do pracowników są rzadkością. Stosowane są na dużo mniejszą skalę niż w przypadku rozwiązań skierowanych do społeczności zewnętrznych.

Jedynie 29,9% badanych firm (spośród stosujących *Social Media* w swojej działalności) wykorzystuje wewnętrzne media do zarządzania pracownikami. 72% nie korzysta z takiej możliwości, a 5,1% zaprzestało stosowania. Jako główne powody nie stosowania podawano: brak takiej potrzeby (82%), brak takiej potrzeby w danym momencie (27% badanych twierdziło że zastosują *Social Media* w przypadku realizacji projektów), brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników odpowiedzialnych za działanie Social Mediów (18%), brak budżetu na uruchomienie (17%).

Podobnie jak w przypadku *Social Mediów* do użytku zewnętrznego, nie było różnic między firmami z kapitałem polskim i zagranicznym działających w różnych formach organizacyjnych.

Wniosek 2. Najczęściej stosowanym rodzajem *Social Mediów* skierowanym do pracowników był interaktywny Internet.

Interaktywny Internet najbardziej „popularny” w badanych firmach (48%) zawiera takie rozwiązania, jak możliwość wymiany informacji, opinii, tworzenie profili osobowych. Kolejnym rodzajem były portale pracownicze (27%), rozumiane jako wielomodułowe zestawy narzędzi i aplikacji dostępne jedynie dla pracowników (przez badanych nazywane „firmowym Facebookiem”).

Wniosek 3. Podstawowy cel wewnętrznych *Social Mediów* to usprawnianie komunikacji.

Głównym celem stosowania *Social Mediów* skierowanych do pracowników jest usprawnianie wymiany informacji i wiedzy (58%), ale także wzmacnianie relacji między pracownikami (12%), wzrost ich zaangażowania w sprawy firmy (11%), pozyskiwanie ich pomysłów (5%), wspieranie pozaorganizacyjnej aktywności pracowników (2%).

Wniosek 4. Brak zaangażowania pracowników to podstawowy problem związany z funkcjonowaniem wewnętrznych *Social Mediów*.

Analiza zgłoszonych problemów związanych z funkcjonowaniem wewnętrznych *Social Mediów* wykazuje niską aktywność i zainteresowanie nimi pracowników; 82% to pracownicy bierni (tzw. kibice – tylko czytają i oglądają), 8% to w ogóle nieaktywni, 7% wykazuje aktywność „od czasu do czasu”, a jedynie 3% to pracownicy aktywni, wnoszący większość wkładu w *Social Media*.

Pozostałe problemy to „marnotrawienie” czasu przez pracowników, trudności z ich kontrolą i brakiem przygotowania pracowników do korzystania z *Social Mediów*.

Podsumowanie

Social Media wzbudzają coraz większe zainteresowanie biznesu. Badani dostrzegają potencjał portali społecznościowych, ale ich działalność koncentruje się przede wszystkim na działaniach wizerunkowych. W efekcie *Social Media* traktuje się jako dodatkowy ka-

nał marketingowy. Badania wykazały, że stosunkowo niewiele przedsiębiorstw produkcyjnych wykorzystuje potencjał *Social Mediów* do zarządzania pracownikami – do budowy ich zaangażowania, wzmocnienia relacji między nimi, dzielenia się wiedzą a w konsekwencji wzrostu wydajności pracy. Można więc sformułować wniosek, że *Social Media* jako narzędzie HRM-u to obszar niewykorzystany. Zmiany muszą występować zarówno ze strony zarządów i specjalistów HR, jak i samych pracowników. Postuluje się m.in. wprowadzenie następujących działań (Manpower Survey 2010):

- zachęcanie pracowników do innowacyjności w korzystaniu z portali pracowniczych;
- promowanie dobrych praktyk związanych z wykorzystaniem portali społecznościowych, wymyślanie sposobów na zwiększenie ich efektywności;
- wyznaczanie wewnętrznych ekspertów do wykorzystania potencjału *Social Mediów*;
- przekazanie pracownikom zarządzania sprawami związanymi z portalami pracowniczymi dzięki czemu będzie można uzyskać ich większe zaangażowanie.

Bibliografia

- Buchnowska D. (2013), *Analiza i ocena poziomu wykorzystania mediów społecznościowych przez największe polskie przedsiębiorstwa*, „Informatyka Ekonomiczna”, nr 4(30).
- Burson-Marsteller and Proof Digital (2009), *Fortune 100 Social Media Study*.
- Dejnaka A. (2012), *Nowe obszary zarządzania zasobami ludzkimi. Pracownik i pracodawca w przestrzeni wirtualnej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 30.
- Huijboom N., Broek van den T., Frissen V., Kool L., Kotterink B., Nielsen M. M., Millard J. (2009), *Public Services 2.0: The Impact of Social Computing on Public Services*, European Commission, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies.
- Employer Perspectives on Social Networking: Global Key Findings* (2010), A Manpower Survey.
- Enterprise Web 2.0. Q&A: Northwestern Mutual* (2007), Forrester Research.
- Igoe J.M. (2008), *Social Networking Sites as Employment Tools*, Geroge Mason University.
- Joshi A. (2007), *Web 2.0 Mining: Analyzing Social Media*, In *Proceedings, Proceedings of the NSF, Symposium of Next Generation of Data Mining and Cyber-Enabled Discovery for Innovation*.
- Krok E. (2011), *Media społecznościowe elementem systemu zarządzania wiedzą w firmie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. *Studia Informatica*”, nr 28.
- Miotk A. (2013), *Skuteczne Social Media. Prowadź działania, osiągnij zamierzone efekty*, Helion, Gliwice.
- Raport rekrutacja. Employer Branding* (2014), HR Standard.
- Social Networks vs. Management? Harness the Power of Social Media* (2010), Manpower Survey.

Use of Social Media in Employees Management in Business Organisations

Summary

The growing number of users of social media induced many enterprises to look for the possibilities to use them for business purposes. Employers begin to perceive the media as an important tool

for contacts with customers but also to build the firm's image as employers, to run the processes of recruitment, to build the community of employees, to increase their commitment, etc.

An aim of considerations is to present finding of the surveys carried out by the author in 210 production-and-service firms in the Łódź and Mazowsze regions at the end of 2014 and the start of 2015 (medium-sized firms, with Polish and foreign capital, operating 'independently' or in a capital group, representing various branches). The surveys were carried out with employees of the HR departments (the questionnaire-based poll). They showed the actual state of the use of social media for employees management (in what staff-related processes, in what degree they are used).

Key words: social media, social media in employees management, social media for employees.

JEL codes: O32, O35

Artykuł nadesłany do redakcji w lipcu 2015 roku.

© All rights reserved

Afiliacja:

dr hab. Elżbieta Jędrych

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych

ul. Stokłosa 3

02-787 Warszawa

tel.: 22 457 23 00

e-mail: e.jedrych@vistula.edu.pl