

*Marzena Fryczyńska\**

## ZACHOWANIA SIECIOWE PRACOWNIKÓW

### 1. WPROWADZENIE

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie oddziaływania zjawiska sieciowości na zmiany zachowań pracowników oraz przedstawienie autorskiej propozycji diagnozowania zachowań sieciowych pracowników. Do powstania opracowania wykorzystano pracę koncepcyjną oraz krytyczną analizę literatury przedmiotu dotyczącą zastosowania analiz sieci społecznych w środowisku organizacji i szerzej rynku pracy.

### 2. SIECI RELACJI SPOŁECZNYCH

Sieciowość jest zjawiskiem dostrzeganym przez ludzi w codziennym życiu. W komentarzach, dyskusjach wiąże się je z szeroką dostępnością kontaktów, łatwością wchodzenia w relacje i szybką wymianą informacji pomiędzy osobami. Ta żywotność, otwartość i dynamizm relacji w sieciach jest w opozycji do teorii zakorzenienia, które jest początkiem rozważań o właściwościach społecznych relacji [Granovetter 1985].

Sieci społeczne i jej analizowanie zapoczątkowano socjologii w I. 30 ubiegłego wieku. Współczesne jej odkrycie dla różnych dyscyplin naukowych to wynik poszukiwań teorii wyjaśniających ich problemy, widoczności zjawisk o charakterze sieciowym, nie tylko w socjologii oraz możliwości analizy olbrzymich zbiorów danych. Teoria sieci społecznych pozwala na wyjaśnienie zjawisk, m.in. przewidywania epidemii, analiz transferu danych, otwartych innowacji czy znajdowania pracy czy pracowników. Poszczególne dyscypliny naukowe kluczowe pojęcia sieciowości adaptują do własnych potrzeb. I tak, węzeł, powiązanie i przepływ są definiowane dla każdego problemu badawczego. Powiązanie to zasadniczy komponent informujący o strukturze relacji w sieci. Węzły to podmioty będące w relacjach z innymi. Natomiast przepływ

---

\* Dr, Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa.

ta zakres, kierunek i częstotliwość wymiany pomiędzy węzłami. W efekcie możemy mówić, że powiązanie to wynik przepływów pomiędzy węzłami. W odniesieniu do zachowań pracowników o charakterze sieciowym węzłami są pracownicy, którzy wymieniają się wartościami o charakterze zawodowym tworząc w efekcie sieć powiązań zawodowych.

Analiza sieci społecznych powala na zobrazowanie relacji poszczególnych jednostek. W takim ujęciu pracownik jest jednostką, której relacje są badane. Analiza treści relacji, czyli co „przepływa” pomiędzy osobami pozwala na określenie stopnia i zakresu sieci o charakterze zawodowym. Jest to jeden ze sposobów identyfikowania grup w obrębie sieci. Na tle wszystkich relacji pracowników możemy w efekcie odróżnić relacje zawodowe od niezawodowych. Możliwe jest również porównanie sieci społecznych różnych pracowników, co może mieć dalsze znaczenie dla wyjaśniania zależności pomiędzy zachowaniami sieciowymi pracowników a ich efektami pracy, rozwojem i karierą [Batorski, Zdziarski 2009]<sup>1</sup>.

### 3. ZACHOWANIA SIECIOWE PRACOWNIKÓW

Popularyzacja analiz sieci społecznych oraz popularyzacja narzędzi społecznościowych, skłania do podjęcia problemu, które zachowania – działania i postawy - organizacyjne mają walor sieciowy.

Wśród zachowań sieciowych pracowników znajdują się takie, które mają na celu inicjowanie nowych powiązań i podtrzymywanie sieci relacji zawodowych. Ich realizacja jest możliwa dzięki:

- wielostronności relacji zawodowych – współpraca z różnymi zleceniodawcami, odbiorcami, współpracownikami,
- równoważeniu wymiany – inicjowaniu kontaktów oraz odpowiadaniu na inicjatywy innych, konsultowanie problemów zawodowych innym i proszenie o konsultację,
- wykorzystaniu narzędzi teleinformatycznych, szczególnie wersji 2.0 – fora, blogi, wortale, maile, portale społecznościowe,
- budowaniu pozycji w branży lub specjalności zawodowej – spotkania i dyskusje branżowe,
- odczuwaniu zadowolenia i satysfakcji z podejmowanych działań o charakterze sieciowym.

Na bazie powyższych wymiarów wśród charakterystycznych zachowań sieciowych można wskazać:

---

<sup>1</sup> Autorzy Batorski D. i Zdziarski M. zaproponowali perspektywy analizy sieci społecznych, z których wybrane są zadawalające dla badania sieciowości pracowników.

- Zarządzanie własnym profilem w portalach społecznościowych o charakterze zawodowym.
- Wykorzystywanie przynajmniej dwóch własnych adresów mailowych do wykonywania zadań zawodowych.
- Współdziałanie z kilkoma osobami podczas wykonywania zadań.
- Wykonywanie prac dla różnych odbiorców – przedsiębiorstw, organizacji, społeczności.
- Współdziałanie z osobami z różnych przedsiębiorstw, organizacji, społeczności podczas wykonywania zadań.
- Korzystanie z opinii innych dotyczących zleczonych zadań.
- Poszukiwanie osób, potencjalnie zainteresowanych współpracą.
- Zdobywanie nowych współpracowników.
- Wychodzenie z inicjatywą nawiązywania kontaktów z osobami z branży lub specjalności zawodowej.
- Rzeczowe informowanie o własnej specjalności zawodowej.
- Udział w dyskusjach dotyczących wyzwań w branży i specjalności zawodowej z wykorzystaniem bloga, publikacji artykułów branżowych, komentowanie na forach, dyskutowanie w grupach społecznościowych.
- Dzielenie się własnymi doświadczeniami zawodowymi.
- Podczas rozwiązywania problemów zawodowych inspirowanie się doświadczeniami z innych społeczności, organizacji i przedsiębiorstw.
- Konsultowanie, na prośbę innych osób, ich problemów zawodowych.
- Odpowiadanie innym osobom na ich zainteresowanie efektami pracy.
- Doświadczanie zadowolenia z rozwijania kontaktów zawodowych.

Inicjowanie i podtrzymywanie relacji zawodowych prowadzi do pewnych rezultatów. Zasadniczo odnoszą się one do:

- pozycji w sieci relacji zawodowych – rekomendowanie innych do pracy, uznanie w środowisku zawodowym, trwałość relacji i współpracy
- postrzeganych korzyści – rekomendacje, znajdowanie pracy, profesjonalizm zawodowy, zaufanie.

Jako charakterystyczne przejawy zachowań można wskazać:

- Znalezienie pracy dzięki poleceniom innych osób.
- Z sukcesem rekomendowałem swoich znajomych do pracy.
- Uzyskiwanie pozytywnych rekomendacji zawodowych.
- Współdziałanie z innymi buduje profesjonalizm zawodowy.
- Realizacja różnorodnych zadań buduje profesjonalizm.
- Zyskiwanie uznania w branży / w specjalności zawodowej.
- Kontakty zawodowe budują pozycję na rynku pracy.

- Kontynuowanie kontaktów zawodowych z osobami, z którymi wcześniej się współpracowało.
- Efektywne wykonywanie z innymi zadań wzmacnia zaufanie do nich.
- Ponawianie współpracy z poprzednimi kooperantami.

Zaproponowane przez autorkę zachowania sieciowe to wynik wtórnej analizy badań, dotyczących tworzenia efektywnych sieci relacji w odniesieniu do aktywności zawodowej.

#### **4. ZACHOWANIA SIECIOWE PRACOWNIKÓW A SPECYFICZNE RELACJE ZATRUDNIENIOWE**

Pracownicy przejawiający intensywnie zachowania sieciowe mogą tworzyć zróżnicowane relacje zawodowe. Przed nimi otwiera się możliwość pracy etatowej, ale również na podstawie umów cywilno-prawnych. Mogą działać na rzecz danej specjalności zawodowej lub branży, angażując się w networking. Bez przeszkód, jako mędrcy z tłumu, dzielą się własnymi kompetencjami z różnymi organizacjami. Mogą również osobiście świadczyć usługi jako „samozatrudniony” przedsiębiorca. Każdy włączony do tej kategorii ma relacje o charakterze zawodowym. Działa na rzecz innych podmiotów dostarczając: całościowych (dzieło) lub częściowych efektów pracy (roboczo-godziny), w sformalizowanej (umowa o pracę) lub nie (dostawca mądrości) relacji zatrudnieniowej, rezultatów pracy (stworzony finalny produkt) lub wsparcia w jej wykonywaniu (konsultacja merytoryczna).

Intensywność sieciowości pracownika ulega zmianom w czasie. Po pierwsze, jest ona wynikiem ukierunkowanych działań pracownika na rzecz zbudowania sieci relacji zawodowych. Po drugie sieciowość, to wynik wypełniania ról i zadań zawodowych. Im pracownik bardziej doświadczony, tym relacji zawodowych ma więcej, a sieć zawodowa robi się rozleglejsza- powiązania mogą albo wzmacniać albo ograniczać wykonywanie zadań zawodowych.

#### **5. DIAGNOZA ZACHOWAŃ SIECIOWYCH PRACOWNIKÓW**

Diagnoza zachowań sieciowych pracowników jednego przedsiębiorstwa to często wykorzystywana perspektywa badawcza. W badaniach tego rodzaju D. Krackhard<sup>2</sup> badał relacje, pomiędzy pracownikami jednego przedsiębiorstwa. Korzystał z zamkniętej listy pracowników (węzłów), tym samym ograniczając

---

<sup>2</sup> Wniosek formułuję na podstawie przykładowych kwestionariuszy zamieszczonych na stronie <http://www.andrew.cmu.edu/user/krack/questionnaires.shtml> oraz na podstawie publikowanych i cytowanych wcześniej wniosków z badań.

zakres powiązań. Natomiast R. Burt [Burt 2005] przeprowadził badania wśród pracowników działu przedsiębiorstwa. Niemniej jednak podejmując problem innowacji „otworzył” sieć relacji. Umożliwił badanym wskazywanie osób spoza działu i przedsiębiorstwa, będących w relacji umożliwiającej tworzenie i wdrażanie nowych pomysłów.

Proponowana przez autorkę koncepcja i narzędzie badawcze zakłada badanie zachowań sieciowych wśród pracowników. Ma ono na celu zdiagnozowanie intensywności sieciowości. Jako narzędzie zaproponowano kwestionariusz badający występowanie zachowań sieciowych, które przedstawiono powyżej. Diagnozuje on komponent poznawczy, behawioralny i afektywny zachowań pracowników. Składa się ze stwierdzeń, ocenianych na 5-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie a 5 – zdecydowanie tak. Zasadniczo im wyższa ocena na skali, tym większa intensywność sieciowości, choć wprowadzono dwa stwierdzenia odwrócone, w których 1 oznacza najwyższy poziom sieciowości a 5 najniższy [oznaczono je znakiem (-)].

## 6. PODSUMOWANIE

Autorka poszukuje odpowiedzi na zasadnicze pytanie, a mianowicie, jak zjawisko sieciowości oddziałuje na sposób wykonywania pracy. W niniejszym tekście przedstawiono przesłanki ujawniania się zachowań sieciowych oraz zarysowano wstępnie narzędzie diagnozy takich zachowań wśród pracowników. W dalszych pracach niezbędna jest jakościowa weryfikacja stwierdzeń kwestionariusza oraz pilotaż całego narzędzia i procedury badawczej.

## BIBLIOGRAFIA

- Arthur M. B., *The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry*, „Journal of Organizational Behavior”, 1994, nr 4
- Batorski D., Zdziarski M. *Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania*, „Problemy Zarządzania”, 2009, nr 4
- Burt R. S., *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*, Oxford University Press, Oxford 2005
- Clark S., *New Leaf CV*, <http://www.newleafresumes.ca/articles/>
- Fryczyńska M., *Towards the Network Development of Employees*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, nr 6
- Gajewski Ł., *Wykorzystanie koncepcji mądrości tłumów do przyspieszonego tempa rozwoju technologicznego*, „E-Mentor”, 2010, nr 5
- Granovetter M., *Economic action and social structure. The problem of embeddedness*, „American Journal of Sociology”, 1985, nr 91

- Granovetter M., *The Strength of Weak Ties: A networked Theory Revisited*, [w:], *Sociology Theory*, State University of New York 1983
- Keys to *Understanding Your Social Capital*, ESR, Fall 2008
- Kodeks Pracy*
- Krackhardt D., Hanson J.R., *Informal Networks. The Company Behind the Chart*, „Harvard Business Review”, 2011, nr Spring
- Krackhardt D., *Sample questionnaires*,  
<http://www.andrew.cmu.edu/user/krack/questionnaires.shtml>
- Nowa definicja MŚP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia*,  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pl.pdf)
- Przepisy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*
- Watts J. D., *Six Degrees. The Science of a Connected Age*, ISBN 0393325423, Kindle 2007
- Wendt R., Turniak G., *Profesjonalny networking*, Arte, Warszawa 2006
- [www.insight.kellog.northwestern.edu](http://www.insight.kellog.northwestern.edu)

### STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono oddziaływanie sieciowości na zachowania pracowników. Wyszczególniono specyficzne zachowania pracowników, świadczące o intensywności ich zachowań sieciowych. Objęły one zachowania świadczące o inicjowaniu i utrzymywaniu sieci relacji zawodowych oraz efekty tych zachowań w odniesieniu do pozycji w sieci i postrzeganych przez pracownika korzyści. Zachowania sieciowe mają zastosowanie do diagnozowania osób o różnorodnych relacjach zatrudnieniowych, tj. pracy etatowej, „na zlecenie”, networkera, mędrca z tłumu, czy samozatrudnionego, co jest możliwe z wykorzystaniem kwestionariusza zachowań sieciowych.

## NETWORKING EMPLOYEES BEHAVIORS

### ABSTRACT

This paper presents the social network impact on employees behaviors. Details the specific employee behaviors, indicating the intensity of their network behaviors. These included the behaviors of initiating and maintaining a network of professional relationships and the effects of these behaviors to the position in the network and perceived by the employee benefits. Network behaviors are applicable to the diagnosis of a variety of employment relationships, such as a regular job, "on demand", networker, a wise man from the crowd, whether self employed, which is possible with the use of network behavior questionnaire.