

**Prof. dr hab. Krystyna Mazurek-Łopacińska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORCID: 0000-0002-0034-8344

e-mail: Krystyna.Mazurek-Lopacinska@ue.wroc.pl

# Media społecznościowe w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw na współczesnym rynku — na podstawie wyników badań ankietowych

Social media in the internal communication of enterprises on the modern market — based on the results of survey research

## Streszczenie

Celem artykułu jest rozpoznanie i ocena, w jakim zakresie firmy działające na polskim rynku wykorzystują media społecznościowe w komunikacji wewnętrznej, a także jakie widzą korzyści oraz negatywne skutki korzystania z tych mediów w komunikacji wewnętrznej, jak również spełnienie jakich warunków pozwoli na zwiększenie skuteczności działań komunikacyjnych. Zastosowana w artykule procedura badawcza obejmowała studia literaturowe oraz analizę wyników badania ankietowego przeprowadzonego z zastosowaniem techniki CATI w 2022 r. na próbie 152 przedsiębiorstw działających na polskim rynku. Respondentami były osoby odpowiedzialne za wykorzystanie technologii internetowej w marketingu, zwłaszcza w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że poziom korzystania z mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej, zwłaszcza w małych i średnich firmach, jest jeszcze niewystarczający, ale perspektywy wykorzystywania tych mediów są obiecujące, o czym świadczą dostrzegane przez firmy korzyści. Przedsiębiorstwa zauważają też bariery w stosowaniu tych mediów, w pierwszej kolejności brak wypracowanej przez firmę strategii zarządzania mediami społecznościowymi oraz brak zintegrowania działań w social mediach z innymi stosowanymi kanałami komunikacji. Niewystarczające są również kompetencje pracowników do zarządzania komunikacją w mediach społecznościowych. Badania pozwoliły na określenie kierunków działań, których podjęcie jest niezbędne dla zwiększenia skuteczności wykorzystywania mediów społecznościowych w zarządzaniu procesami komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w przedsiębior-

## Słowa kluczowe

media społecznościowe, komunikacja wewnętrzna, przedsiębiorstwo, zarządzanie

## Abstract

The goal of the article is to present scope and conditions of the social media use in the internal communication of enterprises operating on the Polish market, as well as what benefits and negative effects of using these media in this communication they notice. Moreover, the article is to present the conditions indicated by the surveyed companies, the fulfillment of which will increase the effectiveness of communication activities based on social media. The research procedure used in the article included literature studies and the analysis of the results of a survey conducted in 2022 using the CATI technique on a sample of 152 companies operating on the Polish market. The respondents were people responsible for the use of Internet technology in marketing activities of their companies, in particular in internal and external communication of these companies. Based on the obtained results, it can be concluded that the level of using social media in internal communication, especially in small and medium-sized enterprises, is still insufficient, but the prospects for using these media are promising, as evidenced by the benefits perceived by the surveyed companies. Enterprises also notice barriers in the use of these media, related to the lack of a social media management strategy developed by the company and related to the lack of integration of social media activities with other communication channels used. Employees' competences to manage communication in social media are also insufficient. The results of the research made it possible to determine the directions of actions, that are necessary in order to increase the effectiveness of the social media use in the enterprise's management of internal and external communication processes.

## Keywords

social media, internal communication, enterprise, management

JEL: M2, M3, M5

## Wprowadzenie

Powszechność korzystania z mediów społecznościowych w procesach komunikacji przedsiębiorstw i innych organizacji na współczesnym rynku znajduje odzwierciedlenie także w miejscu pracy, zmieniając charakter komunikacji wewnętrznej. Główna przesłanka wykorzystywania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej wynika ze specyfiki tych mediów wyrażającej się w zapewnieniu możliwości szybkiego zawierania znajomości, porozumiewania się ludźmi ze sobą, dzielenia się informacjami, wchodzenia z nimi w interakcje, ale również budowania relacji i wymiany zainteresowań. Są to warunki skutecznej komunikacji jako istotnej funkcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a skuteczną komunikację można uznać za krytyczny czynnik sukcesu projektu w każdej organizacji. Dla oceny tej skuteczności konieczne jest stosowanie instrumentów umożliwiających organizacjom monitorowanie komunikacji pod względem treści i kanału, z uwzględnieniem zarówno potrzeb komunikacyjnych pracowników, jak i organizacji (Ruck & Welch, 2012). Organizacje muszą oceniać i ulepszać komunikację, zwłaszcza wobec wielości kanałów komunikacyjnych, z których mogą korzystać oraz z których korzystają pracownicy. Skuteczna wewnętrzna komunikacja marketingowa jest warunkiem koniecznym osiągania celów każdej organizacji, gdyż zmienia kulturę organizacyjną na bardziej otwartą, ze sprawnym przepływem informacji między pracownikami oraz dzieleniem się informacjami w czasie rzeczywistym. W tabeli 1 przedsta-

wiono rodzaje mediów społecznościowych oraz funkcje, jakie mogą pełnić w procesie komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie.

Przydatność mediów społecznościowych ujawnia się na różnych etapach działalności firmy, począwszy od pozyskiwania pracowników przy użyciu serwisów społecznościowych, poprzez tworzenie zespołów projektowych i grup regionalnych, po prowadzenie badań, wsparcie w szkoleniach, a także budowanie relacji pracowników z firmą i kształtowanie jej wizerunku.

W celu realizacji zawodowych zadań pracownicy i menedżerowie wykorzystują dwa rodzaje mediów, tj. korporacyjne media społecznościowe oraz zewnętrzne platformy mediów społecznościowych. Tym sposobem procesy komunikacji wewnętrznej ze współpracownikami i przełożonymi łączą się z procesami komunikacji zewnętrznej – z klientami oraz innymi interesariuszami firmy.

Korporacyjne media społecznościowe są definiowane jako platformy internetowe umożliwiające pracownikom w dowolnym, wybranym przez siebie momencie: (1) przekazywanie wiadomości określonym współpracownikom, zwłaszcza partnerom komunikacyjnym, lub wszystkim osobom w organizacji; (2) publikowanie, edytowanie i sortowanie tekstów i plików związanych z nimi lub innymi osobami; oraz (3) przeglądanie wiadomości, połączeń, tekstów i plików publikowanych, edytowanych i sortowanych przez inne osoby w organizacji (Leonardi i in., 2013). Do platform wewnętrznych wykorzystywanych przez pracowników należą m.in. takie jak Yammer i Microsoft Teams.

**Tabela 1. Funkcje mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa**

Funkcje	Rodzaje mediów	Funkcje	Rodzaje mediów
Pozyskiwanie pracowników	Serwisy społecznościowe dla osób aktywnych zawodowo	Dzielenie się wiedzą w organizacji	Społecznościowe serwisy crowdsourcingowe
Budowanie relacji pracowników z firmą	Serwisy społecznościowe	Prowadzenie badań wewnętrznych przed wdrożeniem projektów	Społecznościowe serwisy crowdsourcingowe Serwisy wideo
Tworzenie zespołów projektowych, grup regionalnych	Serwisy społecznościowe	Wsparcie w szkoleniach, w formach instruktażu	Serwisy wideo
Opiniowanie wewnętrznych projektów, prowadzenie dyskusji nad nowymi rozwiązaniami	Społecznościowe serwisy crowdsourcingowe Mikroblogi	Kształtowanie wizerunku organizacji w percepcji pracowników	Serwisy społecznościowe dla osób aktywnych zawodowo Eksperckie serwisy społecznościowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stopczyński, 2012.

Zewnętrzne platformy mediów społecznościowych dostępne zarówno dla zewnętrznych użytkowników, jak i dla pracowników organizacji są powszechnie wykorzystywane nie tylko do komunikacji zewnętrznej, ale także do realizacji wewnętrznych celów komunikacyjnych. Obejmują ogólne serwisy społecznościowe otwarte do publicznej rejestracji, np. Facebook, Twitter, oraz serwisy profesjonalne, głównie LinkedIn.com, ale także m.in. Profeo.pl czy Biznes.net.

Wybór odpowiedniego portalu społecznościowego powinien być dostosowany do profilu organizacji, oferowanych produktów, jak również do potencjalnej bazy użytkowników. Podkreśla się, że publiczne platformy mediów społecznościowych są częściej wykorzystywane do celów komunikacji wewnętrznej niż korporacyjne media społecznościowe ze względu na niski koszt i fakt, że pracownicy firm znają ich funkcje (Ewing i in., 2019).

Jako przykład wykorzystywania zewnętrznych mediów społecznościowych do budowania zaangażowania społeczności warto wskazać inicjatywę Facebooka, który tworzy narzędzia poprawiające efektywność współpracy w zespołach. Przykładem jest Workplace, nowa platforma stworzona do ułatwiania kontaktów między pracownikami jednej korporacji, generująca korzyści dla pracodawców, korporacji i samych pracowników. Zastosowanie tej platformy pozwala na zmniejszenie liczby spotkań czy e-maili wymienianych wewnątrz zespołu, gdyż pozwala ona na zastąpienie konsultacji procesem doradczym na Workplace (Dorociak, 2021).

Z badań przeprowadzonych w styczniu 2021 r. wynika, że 3/5 Polaków używa mediów społecznościowych w pracy minimum raz w tygodniu, a blisko połowa – jednocześnie w celach służbowych i prywatnych (Pracuj.pl, 2021). W ankiecie przeprowadzonej przez McKinsey Global Institute (2016) 93% respondentów stwierdziło, że ich firmy korzystają z co najmniej jednej technologii społecznościowej, a 80% przyznało, że ich firmy wykorzystywały narzędzia społecznościowe do celów wewnętrznych (Men i in., 2020).

Wewnętrzne media społecznościowe, służąc organizacjom za synchroniczny kanał udostępniania szczegółowych i aktualnych informacji, sprawiają, że pracownicy, otrzymując je na bieżąco, czują się doinformowani i postrzegają organizację jako przejrzystą (Rawlins, 2009; Kluemper i in., 2016). Otwartość organizacji to także możliwość udziału w rozmowach i dyskusjach, jak również interakcji z liderami, a promowanie tej otwartości poprzez użycie wewnętrznych mediów społecznościowych sprzyja większej sprawności zarządzania organizacją (Men i in., 2020). Jednocześnie zwiększa to szansę na kształtowanie emocjonalnych związków z organizacją (Leonardi i in., 2013).

Celem artykułu jest rozpoznanie i ocena, w jakim zakresie firmy działające na polskim rynku wyko-

rzystują media społecznościowe w komunikacji wewnętrznej, a także jakie postrzegają korzyści oraz negatywne skutki korzystania z tych mediów w komunikacji wewnętrznej, jak również spełnienie jakich warunków pozwoli na zwiększenie skuteczności działań. Z zamiarem realizacji tego celu sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest zakres wykorzystywania przez firmy mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej oraz czy bazują one na portalach wewnętrznych czy publicznych?
2. Jakie są pozytywne i negatywne skutki korzystania z mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa?
3. Jakie warunki wskazywane przez menedżerów służą zwiększeniu skuteczności stosowania mediów społecznościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem?

## Przegląd literatury

Organizacje i ich pracownicy wykorzystują media społecznościowe do różnych celów wewnętrznych i zewnętrznych. Przedstawione w literaturze badania z zastosowaniem zogniskowanych wywiadów grupowych oraz metody ankietowej wykazały, że w różnych organizacjach wewnętrzne media społecznościowe są wykorzystywane przede wszystkim jako kanał komunikacji mający na celu dotarcie do wszystkich pracowników lub jako narzędzie do zarządzania projektami (Men i in., 2020).

Social media ułatwiają bowiem udostępnianie aktualizacji statusu projektów, zmniejszają zakres pracy w silosach (tj. niekomunikujących się między sobą działach, departamentach) i grupują ludzi, którzy są zainteresowani podejmowaniem określonych, zespołowych inicjatyw. W konsekwencji, ułatwiają komunikację wewnętrzną, kształtują współpracę w organizacji, gdyż umożliwiają dzielenie się wiedzą i tworzenie zespołów pracowników zaangażowanych w realizację wspólnych celów. Można więc uznać, że stanowią istotny zasób organizacji (Oksa i in., 2022). Postrzegane są także przez pracowników jako zasób pracy pozwalający im na naukę i podnoszenie własnych umiejętności dla osiągnięcia profesjonalizmu. Pracownicy wykorzystują bowiem media społecznościowe do śledzenia interesujących treści z życia zawodowego (np. profesjonalne grupy w mediach społecznościowych), a także do pozyskiwania informacji o nowych trendach i klientach oraz lepszego zrozumienia rynku (Men i in., 2020). Podkreślono również, że media społecznościowe zorientowane na pracę (DingTalk) i media społecznościowe zorientowane na socjalizację (WeChat) stanowią uzupełniające się zasoby, które generują synergię w celu poprawy wydajności całego zespołu i poszczególnych pracowników (Song i in., 2019).

Rosnące wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej wskazuje na ich przydatność w radzeniu sobie z wyzwaniami poprzez budowanie sprzyjającego klimatu komunikacyjnego w organizacji. Miles i Muuka badali wpływ mediów społecznościowych na pracowników, pokazując, że mogą oni wyrażać swoje zadowolenie lub niezadowolenie w miejscu pracy w sposób, który wcześniej nie był możliwy (Miles & Muuka, 2011).

Z kolei Hargie i Tourish podkreślili, że klimat komunikacyjny wymaga od organizacji nie tylko przesyłania informacji niezbędnych do realizacji zadań, ale również informacji zwrotnych dotyczących problemów zgłaszanych przez pracowników, ich wkładu pracy i wyników oraz wyzwań stawianych organizacjom. Niezwykle przydatne w tym zakresie okazuje się właśnie korzystanie z mediów społecznościowych (Hargie & Tourish, 2009).

Badania Sieverta i Scholza (2017) przeprowadzone w niemieckich firmach potwierdzają, że społeczne media pobudzają zaangażowanie, poprawiając przepływ informacji, przyspieszając wewnętrzną komunikację i ułatwiając współpracę. Z doświadczeń liderów komunikacji wewnętrznej wynikają najlepsze praktyki wykorzystywania wewnętrznych mediów społecznościowych w budowaniu zaangażowania, zwłaszcza takie jak: wewnętrzne szkolenia w zakresie mediów społecznościowych, tworzenie przydatnych treści, zwiększanie poparcia przywódców oraz wzmocnienie pozycji pracowników (Sievert & Scholz, 2017; Ewing i in., 2019).

Analizując cechy komunikacji, które zwiększają zaangażowanie pracowników, Linhart oraz Men i współpracownicy wskazali na znaczenie przejrzystości przekazów komunikacyjnych emitowanych w układach poziomych, tj. na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej, a także pionowych, czyli między szczeblami tej hierarchii. Uzasadniali, że przejrzystość jest podstawą budowania zaangażowania poprzez kształtowanie zaufania pracowników, ich satysfakcji i poczucia sprawowania kontroli (Linhart, 2011; Jiang & Men, 2015; Men & Bowen, 2017). Są to istotne korzyści zachęcające przedsiębiorstwa i inne organizacje do wykorzystywania social mediów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a zwłaszcza w komunikacji wewnętrznej z pracownikami.

Kształtowanie zaangażowania pracowników stało się więc istotnym wyzwaniem dla liderów biznesu na całym świecie. Badanie Gallupa prowadzone w 155 krajach dowodzi, że odsetek pracowników zaangażowanych w realizację swoich zawodowych zadań jest stosunkowo niski, zwłaszcza wśród Europejczyków, w tym także w Polsce. W 2022 r. wynosił 14%. Zaangażowanie było wyższe wśród pracowników ze Stanów Zjednoczonych i Kanady (33%) oraz w krajach Azji Południowej, m.in. takich jak Indie, Pakistan, Nepal czy Bangladesz (27%) (Gallup, 2022). Tak niskiego poziomu zaangażowania w pracę nie

można tłumaczyć jedynie swoistym wypaleniem zawodowym i wpływem pandemii, gdyż we wcześniejszych latach poziom zaangażowania i entuzjazmu pracowników był także bardzo niski. Wynika to z niedostosowania charakteru pracy do oczekiwań pracowników, ich słabych związków z miejscem pracy (niepełny etat), a w rezultacie z braku możliwości samorealizacji.

Jednakże trzeba przyznać, że korzystanie z mediów społecznościowych wiąże się także z różnymi rodzajami ryzyka, które są wynikiem oddziaływania całego szeregu czynników zarówno tych o charakterze technologicznym, jak i związanych z ludzkimi zachowaniami. Czynniki technologiczne mogą być źródłem ryzyka włamań do sieci, instalacji złośliwego oprogramowania, utraty i wycieku informacji. Natomiast czynniki związane z pracą ludzi dotyczą świadomych lub nieświadomych błędów w korzystaniu z social mediów, co może prowadzić do obniżenia produktywności pracowników, utraty kontroli nad treścią, rozmycia odpowiedzialności, nadużywania władzy, naruszenia przepisów prawa i zasad etyki, a także strat psychologicznych, m.in. w postaci rozdrażnienia, rozproszenia uwagi, zmęczenia. Działanie wymienionych czynników niewątpliwie wpływa na opinię o firmie i poziom zaufania do niej wśród użytkowników mediów społecznościowych. Mogą na tym ucierpieć reputacja i wizerunek przedsiębiorstwa (Szwajca & Prandzioch, 2018).

## Metodologia badań

Ujawniona luka badawcza dotyczy zakresu i uwarunkowań wykorzystywania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw działających na polskim rynku. Wypełnieniu tej luki służyło badanie empiryczne z wykorzystaniem metody ankietowej, które zostało przeprowadzone w okresie od maja do czerwca 2022 r. na ogólnopolskiej próbie 152 przedsiębiorstw<sup>1</sup>.

Zrealizowane badanie empiryczne zostało ukierunkowane na identyfikację zakresu wykorzystywania mediów społecznościowych w działaniach marketingowych, a zwłaszcza w działaniach komunikacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku. Głównym kryterium doboru próby była wielkość przedsiębiorstwa wyrażona przez liczbę zatrudnionych pracowników. Do badań pozyskano 52 małe firmy, tj. zatrudniające od 2 do 49 pracowników, 50 firm średnich z liczbą zatrudnionych od 50 do 200 osób, oraz 50 firm dużych zatrudniających powyżej 200 osób. Uczestnikami badania byli menedżerowie odpowiedzialni za wykorzystanie technologii internetowej w marketingu, a przede wszystkim w komunikacji wewnętrznej i zewnętrz-

nej przedsiębiorstwa. Do realizacji celów badania zastosowano wspomagane komputerowo wywiady telefoniczne (CATI), które pozwoliły na pozyskanie respondentów dzięki dostosowaniu terminu przeprowadzenia wywiadu do preferencji każdego z nich. Badanie zostało zrealizowane we współpracy z agencją badawczą ARC Rynek i Opinia z Warszawy, należąca do najbardziej rozpoznawalnych i najbardziej cenionych firm badawczych w Polsce.

Wywiady przeprowadzono w studiu CATI z użyciem zestandaryzowanego kwestionariusza oraz specjalistycznego oprogramowania. Zastosowano losowy dobór respondentów do próby, korzystając z numerów telefonów umieszczonych w bazie przedsiębiorstw reprezentujących następujące branże: przemysł, budownictwo i remonty, transport i gospodarkę magazynową, handel, gastronomię, FMCG, IT, finanse i ubezpieczenia, profesjonalne usługi dla biznesu, consulting.

Badana próba obejmowała przedsiębiorstwa o różnym okresie funkcjonowania na rynku, wśród których największy udział, bo 29,6%, miały podmioty obecne na rynku od 30 do 49 lat. Na kolejnych miejscach były firmy działające na rynku od 20 do 29 lat (25,0%) oraz podmioty liczące ponad 50 lat (24,3%). Udział firm o relatywnie krótszym stażu funkcjonowania na rynku był mniejszy i wynosił

12,5% dla podmiotów działających na rynku od 10 do 19 lat, oraz 4,6% próby badawczej dla firm o stażu poniżej 10 lat. Biorąc pod uwagę wielkość miejscowości, w których miały siedzibę badane firmy, trzeba podkreślić, że najliczniej reprezentowane były podmioty zlokalizowane w miastach od 10 tys. do 50 tys. mieszkańców, gdyż stanowiły 22,4% próby. Na drugim miejscu pod względem udziału w próbie były firmy zlokalizowane w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców (16,4%), a na trzecim podmioty z miejscowości liczących od 100 tys. do 200 tys. mieszkańców (15,8% badanej populacji). Szczegółowe dane dotyczące struktury próby przedstawiono w tabeli 2.

W procesie opracowywania narzędzia badawczego kierowano się zasadami dotyczącymi konstrukcji tego narzędzia, czyli odpowiedniego układu, sformułowań oraz właściwej kolejności zadawania pytań. Przed uruchomieniem badania przeprowadzono pilotaż, który pozwolił na potwierdzenie zasadności przyjętej w badaniu właściwym techniki badawczej, a także na weryfikację przygotowanego kwestionariusza ankietowego. Podstawą weryfikacji była zarówno ocena formalna, polegająca na sprawdzeniu kompletności uzyskanych odpowiedzi, jak i merytoryczna, wymagająca logicznej analizy udzielonych odpowiedzi.

**Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej**

Lp.	Charakterystyki	Struktura – udziały procentowe
1.	Liczba zatrudnionych pracowników	Firma zatrudniająca od 2 do 49 osób – 34,2%, firma zatrudniająca od 50 do 200 osób – 32,9%, firma zatrudniająca powyżej 200 osób – 32,9%
2.	Branża, w której działa przedsiębiorstwo	Przemysł – 34,9%, budownictwo, remonty – 15,8%, handel – 15,1%, transport i gospodarka magazynowa – 6,6%, IT – 2,6%, profesjonalne usługi dla biznesu, consulting – 7,9%, gastronomia – 5,9%, finanse, ubezpieczenia – 8,6%, FMCG – 2,6%
3.	Okres funkcjonowania firmy w latach	Poniżej 10 lat – 4,6%, od 10 do 19 lat – 12,5%, od 20 do 29 lat – 25,0%, od 30 do 49 lat – 29,6%, 50 lat i więcej – 24,3%; 4% respondentów nie udzieliło odpowiedzi
4.	Wielkość miejscowości	Wieś – 17,1%, miasto do 10 tys. mieszkańców – 6,6%, miasto od 10 tys. do 50 tys. mieszkańców – 22,4%, miasto od 50 tys. do 100 tys. mieszkańców – 10,5%, miasto od 100 tys. do 200 tys. mieszkańców – 15,8%, miasto od 200 tys. do 500 tys. mieszkańców – 11,2%, miasto powyżej 500 tys. mieszkańców – 16,4%
5.	Województwo	Dolnośląskie – 3,3%, kujawsko-pomorskie – 5,3%, lubelskie – 5,3%, lubuskie – 1,3%, łódzkie – 7,9%, małopolskie – 8,6%, mazowieckie – 17,7%, opolskie – 2,6%, podkarpackie – 3,3%, podlaskie – 3,3%, pomorskie – 4,6%, śląskie – 15,7%, świętokrzyskie – 6,6%, warmińsko-mazurskie – 2,0%, wielkopolskie – 11,2%, zachodniopomorskie – 1,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów kwestionariuszowych CATI.

## Analiza wyników badania empirycznego

Z przeprowadzonego badania (tabela 3) wynika, że zdecydowana większość, bo 71% przedsiębiorstw nie wykorzystuje mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej, a firmy, które z nich korzystają, wskazują zarówno na portale wewnętrzne oraz intranet społecznościowy, jak i na ogólnie dostępne portale zewnętrzne. Co więcej, portale wewnętrzne (korporacyjne) odgrywają większą rolę w dużych i średnich firmach, co potwierdza, że organizacje te przywiązują większą wagę do wykorzystywania social mediów w komunikacji wewnętrznej. Tymczasem małe firmy w znikomym stopniu korzystają z wewnętrznych portali, polegając bardziej na konwencjonalnych formach komunikacji, a ponadto częściej niż z portali wewnętrznych korzystają w procesach komunikacji z portali zewnętrznych.

Należy się jednak spodziewać zwiększenia stopnia korzystania z mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej, gdyż badane firmy deklarują swoje bardzo dobre doświadczenia w tym zakresie.

Dominująca większość, bo aż 86% respondentów, dostrzega istotne korzyści z komunikacji wewnętrznej w mediach społecznościowych, a dotyczy to zwłaszcza średnich i dużych firm, gdyż w porównaniu z małymi firmami mają one większe problemy komunikacyjne. Tymczasem co czwarta mała firma nie dostrzega wyraźnych korzyści z używania mediów społecznościowych do komunikacji wewnętrznej, ale może to wynikać z wciąż jeszcze małego zakresu wykorzystywania social mediów w tym celu (tabela 4).

Firmy doceniające znaczenie social mediów w komunikacji wewnętrznej podkreślały przede wszystkim ich rolę w budowaniu relacji między pracownikami (42%) oraz w pobudzaniu do dzielenia się wiedzą w firmie (33%). Te korzyści (tabela 5) były częściej wskazywane przez przedstawicieli dużych i średnich firm, gdyż z racji skali działalności bardziej docenia się w tych firmach zastosowania portali społecznościowych. Jednak dopiero na trzeciej pozycji uplasowała się przydatność mediów społecznościowych w usprawnianiu procesów zarządzania w firmie, gdyż wskazało na nią tylko 25% respondentów, co świadczy o relatywnie ma-

**Tabela 3. Czy przedsiębiorstwo wykorzystuje media społecznościowe w komunikacji wewnętrznej? (odsetek wskazań)**

Wyszczególnienie	Cała próba	Firmy w podziale na wielkość zatrudnienia		
		zatrudniające od 2 do 49 osób	zatrudniające od 50 do 200 osób	zatrudniające ponad 200 osób
Tak, poprzez portale wewnętrzne, tj. korporacyjne, intranet społecznościowy	16	6	18	21
Tak, portale publiczne	13	10	10	19
Nie	71	84	72	60
Ogółem	100	100	100	100

Źródło: własne badanie ankietowe.

**Tabela 4. Czy przedsiębiorstwo dostrzega korzyści z komunikacji w mediach społecznościowych? (odsetek wskazań)**

Wyszczególnienie	Cała próba	Firmy w podziale na wielkość zatrudnienia		
		zatrudniające od 2 do 49 osób	zatrudniające od 50 do 200 osób	zatrudniające ponad 200 osób
Tak, jakie?	86	75	93	85
Nie, nie dostrzegamy wyraźnych korzyści	14	25	7	15
Ogółem	100	100	100	100

Źródło: własne badanie ankietowe.

łym jeszcze przekonaniu menedżerów o wpływie social mediów na zarządzanie organizacją. Jeszcze mniej, bo 19%, badanych podkreślało znaczenie mediów społecznościowych jako instrumentów służących zwiększeniu sprawności procesów operacyjnych, choć w dużych firmach korzyść ta była wskazywana znacznie częściej (29% firm). Ponadto wśród średnich i dużych firm co czwarta dostrzega wpływ social mediów na zmniejszenie dystansu hierarchicznego, co sprzyja kształtowaniu dobrych relacji między pracownikami i kadrami zarządzającą. Poprawia więc klimat komunikacyjny, tak ważny dla współpracy w realizacji zadań.

Warto zauważyć, że znaczna liczba ankietowanych menedżerów, bo średnio 39%, wskazywała także inne korzyści ze stosowania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej, co pobudza do dalszych badań tego problemu.

W tym miejscu należy również wskazać na deklarowane przez firmy praktyki angażowania swoich

pracowników, aby dzielili się treściami dotyczącymi firmy ze swoimi znajomymi. Wskazała na to średnio co druga badana firma, z istotną przewagą dużych firm (68%), które najbardziej doceniają znaczenie mediów społecznościowych w kształtowaniu wizerunku, a także wewnętrznego public relations.

Wyrazem przekonania przedsiębiorstw o korzyściach generowanych przez media społecznościowe jest stosunkowo duży, bo ok. 60-procentowy, udział tych, które nie dostrzegają negatywnych dla firmy skutków korzystania z social mediów. Natomiast wśród negatywnych skutków korzystania z mediów społecznościowych wskazywane były najczęściej, bo średnio przez 23% ankietowanych firm, agresywne, obraźliwe komentarze bez rzeczowej argumentacji, jak również inne negatywne zachowania (15%). Rzadziej dostrzegały istnienie tego zjawiska małe i średnie (17% i 20%), a częściej duże firmy (32%), co może wynikać z większej intensywności korzystania z social mediów przez te ostatnie (tabela 6).

**Tabela 5. Jakie korzyści dostrzega przedsiębiorstwo z komunikacji w mediach społecznościowych? (odsetek przedsiębiorstw wskazujących poszczególne korzyści)**

Postrzegane korzyści	Cała próba	Firmy w podziale na wielkość zatrudnienia		
		zatrudniające od 2 do 49 osób	zatrudniające od 50 do 200 osób	zatrudniające ponad 200 osób
Budowanie relacji między pracownikami	42	33	38	47
Pobudzenie do dzielenia się wiedzą w firmie	33	17	46	29
Usprawnienie procesów zarządzania	25	33	23	24
Zwiększenie sprawności procesów operacyjnych	19	0	15	29
Zmniejszenie dystansu hierarchicznego w firmie	19	0	23	24
Inne, jakie?	39	50	38	35

Źródło: własne badanie ankietowe.

**Tabela 6. Jakie są negatywne skutki dla firmy korzystania z mediów społecznościowych? (odsetek przedsiębiorstw wskazujących poszczególne skutki)**

Negatywne skutki	Cała próba	Firmy w podziale na wielkość zatrudnienia		
		zatrudniające od 2 do 49 osób	zatrudniające od 50 do 200 osób	zatrudniające ponad 200 osób
Rozproszenie uwagi pracowników	1	0	2	0
Obniżenie wydajności	5	4	10	0
Zmniejszenie dyscypliny pracy	1	2	2	0
Zmniejszenie kontroli przekazu przez firmę	1	2	2	0
Agresywne, obraźliwe komentarze bez rzeczowej argumentacji	23	17	20	32
Inne negatywne zachowania, jakie?	15	17	10	18
Nie dostrzegam negatywnych skutków	61	63	66	54

Źródło: własne badanie ankietowe.

Inne negatywne skutki, takie jak obniżenie wydajności pracy, rozproszenie uwagi pracowników czy zmniejszenie kontroli firmy nad przekazem, nie mają w opinii ankietowanych menedżerów istotnego znaczenia, o czym świadczą znikome odsetki przedsiębiorstw wskazujących na te czynniki. Oznacza to, że media społecznościowe są w sposób naturalny postrzegane przez pracowników jako integralny element kultury cyfrowej, a negatywne opinie tkwią głównie w sferze behawioralnej, gdyż są wywoływane przez niewłaściwe zachowania użytkowników tych mediów.

Jednakże wykorzystywanie potencjału mediów społecznościowych wymaga przewyciężenia szeregu barier stojących na drodze do realizacji celów biznesowych firmy. Te bariery to przede wszystkim brak wypracowanej strategii działania firmy w mediach społecznościowych. Zgłaszano go średnio w co czwartym przedsiębiorstwie, a w grupie małych firm nawet w co trzecim. Na drugim miejscu (wskazało go 15% przedsiębiorstw) jest brak zintegrowania działań w social mediach z innymi kanałami komunikacji (reklamowymi itp.).

Podobna liczba firm (średnio 14%) zwracała uwagę na niewystarczające kompetencje pracowników do zarządzania komunikacją w mediach społecznościowych. Te bariery wskazywane były niezależnie od wielkości firmy. W znacznie mniejszym stopniu firmy wskazywały na braki techniczne dotyczące sprzętu komputerowego, oprogramowania, dostępu do Internetu. Ponadto znamienne jest, że niemal co druga ankietowana firma nie zgłaszała żadnych barier w korzystaniu z mediów społecznościowych, co nie zawsze musi oznaczać brak proble-

mów, ale może także wynikać z małego zaawansowania w wykorzystywaniu tych mediów w działalności przedsiębiorstwa.

Analizowane wyniki pokazują, że w działaniach większości polskich przedsiębiorstw widoczny jest brak stosowania podejścia strategicznego w zarządzaniu mediami społecznościowymi, opartego na wyraźnie określonej strategii marketingowej w tych mediach. Średnio jedynie co trzecia firma zadeklarowała posiadanie takiej strategii, ale występują duże różnice pod tym względem między firmami dużymi, z których niemal co druga ma strategię zarządzania mediami społecznościowymi, a firmami małymi i średnimi, z których jedynie co czwarta wskazała na kierowanie się taką strategią w zarządzaniu tymi mediami (tabela 8). Jednakże warto podkreślić dążenia współczesnych przedsiębiorstw do poprawy sytuacji w tym zakresie, gdyż 20% przyznało, że są właśnie w trakcie opracowywania takiej strategii.

Wyrazem niedostatecznego jeszcze podejścia strategicznego polskich firm do zarządzania mediami społecznościowymi jest fakt, iż zaledwie 12% z nich przyznało, że zatrudnia specjalistę do spraw social mediów, a w wśród małych firm było to tylko 6%. W większości firm sprawami mediów społecznościowych zajmują się działy marketingu, na co wskazało aż 58% dużych firm, a w grupie małych i średnich – co trzeci taki podmiot. Ponadto 38% przedsiębiorstw ujawniło, że nawet nie wyodrębniono w nich zadań związanych z mediami społecznościowymi, choć sytuacja wygląda o wiele lepiej w dużych firmach, gdzie jedynie 18% respondentów wskazało na brak wyodrębnienia takich zadań.

**Tabela 7. Jakie przeszkody związane z mediami społecznościowymi dostrzega firma dla realizacji celów biznesowych? (odsetek przedsiębiorstw wskazujących poszczególne przeszkody)**

Przeszkody	Cała próba	Firmy w podziale na wielkość zatrudnienia		
		zatrudniające od 2 do 49 osób	zatrudniające od 50 do 200 osób	zatrudniające ponad 200 osób
Brak wypracowanej strategii działania firmy w mediach społecznościowych	25	31	22	22
Firma ma taką strategię, ale działania w social mediach nie są zintegrowane z innymi kanałami komunikacji (reklamowymi itp.)	15	12	16	18
Niewystarczające kompetencje pracowników do zarządzania komunikacją w mediach społecznościowych	14	13	16	14
Braki techniczne dotyczące sprzętu komputerowego, oprogramowania, łatwego dostępu do Internetu	5	2	4	10
Inne, jakie?	5	6	6	2
Brak przeszkód	46	46	44	48

Źródło: własne badanie ankietowe.



Tymczasem aż 54% małych firm przyznało się do takiej sytuacji, co z nie zawsze można tłumaczyć mniejszą złożonością struktury organizacyjnej, gdyż pytanie ankiety dotyczyło zadań, które mogą być także wykonywane przez menedżerów marketingu (tabela 8).

Pocieszające jest to, że większość przedsiębiorstw dokonuje pomiaru skuteczności swoich działań w mediach społecznościowych i dotyczy to zarówno dużych, jak i małych oraz średnich firm, choć występują między nimi wyraźne różnice pod tym względem (tabela 9). Wyróżniają się duże firmy, wśród których 72% zadeklarowało, że monitorują liczbę obserwujących i wyliczają wskaźniki zaangażowania klientów, tymczasem takie metody pomiaru stosuje znacznie mniej, bo 48%, małych przedsię-

biorstw. Istotne różnice między firmami dotyczą także analizowania działań konkurentów w mediach społecznościowych, gdyż takie badania prowadzi 36% dużych firm i tylko 19–18% małych i średnich przedsiębiorstw.

Przedstawione wyniki pozwalają zatem stwierdzić, że polskie firmy są dopiero na początkowym etapie wykorzystywania potencjału mediów społecznościowych w swych strategiach. Jest to punkt wyjścia do dalszych analiz związanych z głównym celem artykułu, którym jest rozpoznanie roli mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw.

Istotne jest, że przedsiębiorstwa mają świadomość znaczenia mediów społecznościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem i potrafią wskazać

**Tabela 8. Przedsiębiorstwa wskazujące na posiadanie strategii oraz stanowiska do spraw zarządzania mediami społecznościowymi**

Badane zagadnienie	Wyszczególnienie	Odsetek przedsiębiorstw
Strategia zarządzania mediami społecznościowymi	Działamy w mediach społecznościowych, ale nie mamy wyraźnej strategii	48
	Jesteśmy w trakcie opracowywania takiej strategii	20
	Działamy w mediach społecznościowych zgodnie z opracowaną strategią	32
Czy firma stworzyła stanowisko ds. zarządzania mediami społecznościowymi?	Nie, sprawami mediów społecznościowych zajmuje się dział marketingu	40
	Nie, media społecznościowe to domena działu technologii internetowej	1
	Tak, w firmie jest specjalista ds. social mediów	12
	Nie wyodrębniono zakresu zadań związanych z mediami społecznościowymi	38
	Inne odpowiedzi	9

Źródło: własne badanie ankietowe.

**Tabela 9. Czy firma dokonuje pomiaru skuteczności swoich działań w mediach społecznościowych? (odsetek wskazań)**

Uzyskane odpowiedzi	Cała próba	Firmy w podziale na wielkość zatrudnienia		
		zatrudniające od 2 do 49 osób	zatrudniające od 50 do 200 osób	zatrudniające ponad 200 osób
Tak, śledzimy liczbę obserwujących, wskaźniki zaangażowania klientów (polubienia, odpowiedzi)	61	48	64	72
Tak, korzystamy z narzędzi pomiarowych, jakich?	18	13	16	26
Tak, analizujemy działania swoich konkurentów w tych mediach	24	19	18	36
Nie, nie prowadzimy takich pomiarów	32	40	32	22

Źródło: własne badanie ankietowe.

warunki, od których spełnienia zależy zwiększenie skuteczności stosowania tych mediów w zarządzaniu i komunikacji wewnętrznej w firmie (tabela 10). Pierwszym z tych warunków, bo wskazywanym przez 52% firm, jest lepsze rozumienie przez pracowników mechanizmu oddziaływania na rynek przez media społecznościowe. Co ważne, podkreślały to wszystkie firmy, niezależnie od ich wielkości. Drugi czynnik, wskazywany średnio przez 49% ankietowanych przedsiębiorstw, to konieczność zadbania o spójność przekazów z tymi przesyłanymi w innych kanałach komunikacji z klientami. Wrażliwość na ten aspekt wykazują przede wszystkim duże firmy (70%), co wydaje się zrozumiałe wobec dużej skali działalności i związanego z tym większego ryzyka braku spójności przekazów w procesach komunikacji. Duże firmy w porównaniu z małymi i średnimi widzą również większą celowość przeprowadzania audytu działań w mediach społecznościowych oraz pomiaru osiągniętych wyników. Na ten aspekt wskazało 48% dużych firm, a tylko 24% średnich.

Wyraźne różnice między dużymi oraz małymi i średnimi firmami dotyczą zakresu wykorzystywania zaawansowanych technologii, takich jak big data, w celu lepszego dostosowania przekazów komunikacyjnych do profilu klientów. Duże firmy wskazują ten czynnik dwukrotnie częściej niż małe i średnie.

Podsumowując analizę poziomu wykorzystywania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej polskich przedsiębiorstw, warto także dokonać odniesień do firm działających na innych rynkach.

## Dyskusja

Rosnąca rola mediów społecznościowych w komunikacji społecznej i marketingowej znajduje wyraz w zarządzaniu przedsiębiorstwami oraz innymi organizacjami rynkowymi, gdyż w większości pozytywnie wpływa na procesy komunikacji wewnętrznej. Rokrocznie w Polsce wzrasta liczba przedsiębiorstw korzystających z serwisów społecznościowych w komunikacji zewnętrznej oraz wewnętrznej. Według badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w Polsce w 2021 r. 30,3% krajowych firm korzystało z przynajmniej jednej platformy społecznościowej. Jest to o 7 pkt proc. więcej w porównaniu z 2016 r. Największą aktywność w mediach społecznościowych wykazują duże firmy (63,8% wzrost z 54,4% w 2016 r.), ale firmy średnie i małe również są aktywne w tych mediach, gdyż regularne korzystanie z przynajmniej jednej platformy zadeklarowało w 2021 r. 41% średnich przedsiębiorstw (wzrost z 33,6% w 2016 r.) i 26,9% małych (wzrost z 22,5% w 2016 r.) (Jarczewska, 2021).

Badania przeprowadzone pod kierunkiem autorki w 2022 r. wskazują na niewystarczający jeszcze poziom korzystania z mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej, zwłaszcza w małych i średnich firmach, ale perspektywy wykorzystywania tych mediów są obiecujące, o czym świadczą dostrzeżone przez wszystkie badane firmy korzyści generowane przez social media. Jest to odpowiedź na sformułowane w artykule pierwsze pytanie badawcze.

Jak podkreśla autorka, korzystanie przez firmy zarówno z portali wewnętrznych czy intranetu spo-

**Tabela 10. Jakie warunki powinny być spełnione dla zwiększenia skuteczności wykorzystywania mediów społecznościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem? (odsetek odpowiedzi)**

Wyszczególnienie	Cała próba	Firmy w podziale na wielkość zatrudnienia		
		zatrudniające od 2 do 49 osób	zatrudniające od 50 do 200 osób	zatrudniające ponad 200 osób
Lepsze rozumienie przez pracowników mechanizmu oddziaływania na rynek przez media społecznościowe	52	42	58	56
Zadbanie o spójność przekazów z przesyłanymi w innych kanałach komunikacji z klientami	49	48	30	70
Przeprowadzanie audytu działań w mediach społecznościowych i pomiaru osiągniętych wyników	36	37	24	48
Korzystanie z <i>big data</i> dla lepszego dostosowania przekazów do profilu klientów	20	15	12	32
Inne, jakie?	1	2	0	2
Nie wiem, trudno powiedzieć	10	8	16	6

Źródło: własne badanie ankietowe.

lecznościowego, jak i z ogólnie dostępnych portali zewnętrznych jest wyrazem doceniania potencjału social mediów w procesach komunikacji nie tylko prywatnej, ale także służbowej. Zwiększenia wymaga zwłaszcza zakres korzystania z tych portali przez małe firmy, które w porównaniu z dużymi podmiotami znacznie rzadziej wykorzystują media społecznościowe w komunikacji wewnętrznej, a zwłaszcza nie doceniają portali wewnętrznych, o czym świadczą czterokrotnie mniejsze wskaźniki ich stosowania. Przyczyna tkwi bardziej w braku przekonania i wypracowania koncepcji stosowania tych mediów niż w barierach technicznych. Jak już wskazano, polskie firmy są dopiero na początkowym etapie korzystania z potencjału mediów społecznościowych w swych strategiach, a dotyczy to zwłaszcza małych i średnich firm, z których jedynie co czwarta deklaruje kierowanie się taką strategią w zarządzaniu tymi mediami. Jeśli dodać do tego, że w co drugiej małej firmie nie wyodrębniono nawet zadań związanych z mediami społecznościowymi, to widoczny jest dystans dzielący je od dużych przedsiębiorstw, które bardziej doceniają korzyści płynące ze stosowania tych mediów w komunikacji wewnętrznej. Jednak i one nie wykorzystują jeszcze w pełni potencjału mediów społecznościowych, wyraźnie odstając pod tym względem od firm w krajach zachodnich. I tak np. w Finlandii jedynie 6% respondentów w ogóle nie korzystało z mediów społecznościowych w celach zawodowych (Oksa i in., 2022).

W tym miejscu warto wskazać na cele stawiane w przedsiębiorstwach przed firmowymi mediami społecznościowymi. Jak wynika z badań przeprowadzonych w latach 2014–2015 w Polsce w 210 dużych i średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych, głównym celem wykorzystywania wewnętrznych mediów społecznościowych było usprawnienie wymiany informacji i wiedzy (58%). Relatywnie mniejsze znaczenie miało wzmocnienie relacji między pracownikami (12%) oraz pobudzanie ich zaangażowania w realizację działań na rzecz firmy (11%) czy pozyskiwanie i pomysłów na nowe produkty i rozwiązania (5%) (Jędrych, 2015).

Na usprawnianie komunikacji wewnętrznej wskazywano także w badaniach przeprowadzonych w 2018 r. w wybranych organizacjach rynkowych w Finlandii. Komunikowanie się ze współpracownikami i utrzymywanie kontaktu ze środowiskiem pracy było drugim po śledzeniu treści (79% wskazań) celem korzystania z mediów społecznościowych (69%). Ponad połowa respondentów zadeklarowała, że korzysta z profesjonalnych mediów społecznościowych do udostępniania treści (56%) i profesjonalnych sieci (52%). Co więcej, około 1/3 respondentów korzystało z profesjonalnych mediów społecznościowych do tworzenia no-

wych treści, komunikowania się ze znajomymi i rodziną, robienia sobie przerwy w pracy, poznawania współpracowników oraz komunikowania się z klientami i interesariuszami (Oksa i in., 2022). Dowodzi to znacznie szerszego niż w polskich przedsiębiorstwach zastosowania profesjonalnych mediów społecznościowych.

Stawiane przed mediami społecznościowymi cele i zadania w zarządzaniu komunikacją w przedsiębiorstwie muszą być wiązane z oczekiwanymi korzyściami i postrzeganymi zagrożeniami. Odpowiadając na sformułowane przez autorkę drugie pytanie badawcze, dotyczące właśnie korzyści i zagrożeń związanych z mediami społecznościowymi, trzeba przede wszystkim podkreślić dostrzeganą przez badane firmy rolę tych mediów w budowaniu relacji między pracownikami oraz w pobudzaniu ich do dzielenia się wiedzą w firmie, co niewątpliwie powinno sprzyjać wykorzystywaniu social mediów w komunikacji wewnętrznej. Potwierdzają to przytoczone wcześniej wyniki badań uzyskane przez innych autorów.

Przedsiębiorstwa nie zawsze zdają sobie sprawę z barier wdrażania rozwiązań opartych na mediach społecznościowych. Te, które dostrzegają te bariery, podkreślają w pierwszej kolejności brak wypracowanej przez firmę strategii zarządzania mediami społecznościowymi.

Nie pozwala to na zintegrowanie działań w social mediach z innymi wykorzystywanymi kanałami komunikacji. Ponadto do istotnych barier zaliczane są również niewystarczające kompetencje pracowników do zarządzania komunikacją w mediach społecznościowych.

Przeprowadzone badanie empiryczne pozwala wskazać główne warunki zwiększenia skuteczności wykorzystywania mediów społecznościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jest to przedmiotem trzeciego pytania badawczego postawionego w artykule. Do tych warunków należy lepsze rozumienie przez pracowników mechanizmu oddziaływania na rynek przez media społecznościowe, a także konieczność zadbania o to, aby przekazy emitowane w tych mediach były spójne z przesyłanymi w innych kanałach komunikacji. Warunkiem skuteczności tych działań jest również systematyczne przeprowadzanie audytu działań w social mediach i pomiaru osiąganych wyników. Większa świadomość dużych firm pod tym względem wyznacza kierunki działań dla małych i średnich przedsiębiorstw, które powinny starać się pokonać dystans dzielący je od postępowych firm, bardziej zaawansowanych w wykorzystywaniu osiągnięć technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Uzyskane wyniki badania empirycznego pozwalają sformułować implikacje menedżerskie wyrażone przez kierunki działań, których podjęcie jest nie-

zbędne dla zwiększenia skuteczności wykorzystywania social mediów w zarządzaniu procesami komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w przedsiębiorstwie. Przede wszystkim konieczne jest wbudowanie mediów społecznościowych w modele biznesowe przedsiębiorstw i stosowanie systemowego podejścia do zarządzania nimi. Oprócz wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego wymaga to podwyższenia poziomu kompetencji pracowników do zarządzania komunikacją w mediach społecznościowych.

Ponadto dominujące do tej pory podejście silosowe, czyli koncentrowanie w departamencie odpowiedzialnym za komunikację działań związanych z mediami społecznościowymi, powinno być zastępowane przez podejście zintegrowane, polegające na integrowaniu aktywności i działań w całej organizacji. Potrzeba do tego całkowitej zmiany sposobu myślenia o prowadzeniu biznesu na współczesnym rynku (Sumara i in., 2012). Zapewnienie tej integracji wymaga wdrażania odpowiednich rozwiązań informatycznych, ukierunkowanych na włączenie mediów społecznościowych do modeli komunikacji z pracownikami i klientami.

Badania prowadzone na rynkach europejskich pokazały, że jakość komunikacji wewnętrznej w firmie zależy w głównej mierze od udziału menedżerów do spraw komunikacji w podejmowaniu strategicznych decyzji, umiejętnego wykorzystywania zarówno kanałów komunikacji bezpośredniej, jak i online, a zwłaszcza doceniania wagi działań komunikacyjnych prowadzonych za pośrednictwem platform społecznościowych. Powodzenie tych działań zależy oczywiście od zaangażowania pracowników uczestniczących w procesach komunikacji (Ingelmo Palomares i in., 2018).

Jednocześnie wskazuje się na pozytywny wpływ korzystania z profesjonalnych i publicznych mediów społecznościowych na zaangażowanie pracowników (Oksa i in., 2021a, 2021b), co wynika z przełamywania barier między współpracownikami, którzy korzystając z tych mediów, mogą sprawniej się ze sobą porozumiewać i rozwiązywać swoje problemy. Dzięki tworzeniu sieci społecznościowych i określonych wspólnot zwiększa się kapitał społeczny organizacji (Leonardi i in., 2013; Oksa i in., 2021a). Zwiększanie tego kapitału, sprzyjając dzieleniu się wiedzą, prowadzi do lepszej wydajności pracy i rentowności przedsiębiorstwa (Louati & Hadoussa, 2021). Te efekty w postaci zwiększonej produktywności pracowników podkreślają także inni autorzy (Fusi & Feeney, 2018; Leftheriotis & Gianakos, 2014; Nisar i in., 2019).

Oprócz lepszego dotarcia z przekazem do pracowników oraz transferu i dzielenia się wiedzą ważnym efektem wykorzystywania wewnętrznych mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej jest również możliwość przeprowadze-

nia wewnętrznego crowdsourcingu pomysłów (Vuori, 2012).

Ponadto badacze podkreślają, że skuteczność wykorzystywania mediów społecznościowych do angażowania pracowników zależy istotnie od kultury organizacyjnej firmy i stylów przywództwa, które powinny bazować na otwartej komunikacji i partycypacji pracowników (Parry & Solidoro, 2013). Ważne jest więc szkolenie liderów, ale także pracowników w zakresie nowych praktyk społecznych oraz tworzenia pożądanych treści przekazów w mediach społecznościowych, tak aby przez oddziaływanie na innych użytkowników osiągać efekty korzystne dla firmy (Huotari i in., 2015).

Wewnętrzne media społecznościowe mogą pomóc pracownikom zrozumieć organizację i identyfikować się z nią. Potwierdzają to m.in. badania Madseña (2016) z wykorzystaniem studiów przypadków, w których przedstawiano uczestnikom historii organizacji udostępniane współpracownikom w wewnętrznych mediach społecznościowych.

W tym miejscu trzeba podkreślić, iż wyrażana przez pracowników ocena stopnia przydatności profesjonalnych mediów społecznościowych zależy od intensywności korzystania z tych mediów. Lepiej oceniają je intensywni użytkownicy niż pracownicy, którzy korzystają z nich rzadko lub wcale. Intensywni użytkownicy uznają korzystanie z profesjonalnych mediów społecznościowych za szczególnie przydatne, podczas gdy użytkownicy mniej zaawansowani nie wyrażają już takich pozytywnych ocen (Oksa i in., 2022).

Istotne jest rozpoznanie najważniejszych czynników kształtujących poziom satysfakcji pracowników z komunikacji wewnętrznej. Wyniki badań przeprowadzonych w 2021 r. wśród 1805 pracowników z 12 dużych korporacji globalnych wykazały, że główną rolę w kształtowaniu poziomu satysfakcji pracowników z komunikacji wewnętrznej odgrywają trzy zmienne, a mianowicie: zaangażowanie pracowników, marka pracodawcy mierzona poprzez jego atrakcyjność oraz postrzegane przez pracowników wsparcie organizacyjne. Zmienne te wyjaśniają 78,9% poziomu satysfakcji z komunikacji wewnętrznej (Vercic, 2021).

Jednakże badania ujawniają również, że pracownicy doświadczają różnych obaw związanych z korzystaniem z profesjonalnych mediów społecznościowych – związanych z platformami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Przede wszystkim wskazują na istotny czynnik poufności w dyskursach organizacyjnych, zwłaszcza jeśli chodzi o drażliwe tematy poruszane w komunikacji między menedżerami a pracownikami. Ten czynnik może ograniczać swobodę wypowiedzi w mediach społecznościowych. Uczestnicy badania podkreślali również takie wady korzystania z social mediów jak rozpraszenie uwa-

gi, czasochłonność i nieskuteczność rozwiązywania problemów (Ge-Stadnyk & Johns, 2013).

Oprócz więc generowanych przez media społecznościowe niewątpliwych korzyści dla przedsiębiorstwa w komunikacji wewnętrznej i w zarządzaniu zasobami ludzkimi pojawia się też wiele zagrożeń dla wizerunku oraz reputacji pracodawcy. Źródłem tych zagrożeń są różne formy aktywności pracowników w mediach społecznościowych, np. umieszczanie swoich opinii (pozytywnych lub negatywnych) o pracodawcy lub produktach przedsiębiorstwa. Ponadto, jak już wspomniano, zagrożenia mogą wynikać z niewłaściwego lub nieumiejętnego korzystania z tych narzędzi w celach zawodowych, co naraża firmę na ataki hakerskie, utratę danych wrażliwych, utratę praw autorskich. Skutkiem takich działań może być pogorszenie wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa (Szwajca & Prandzioch, 2018).

Firmy, dążąc do zwiększenia wydajności pracy, powinny więc umiejętnie wykorzystywać wewnętrzne i zewnętrzne media społecznościowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Badania pokazują bowiem, iż wpływ korzystania z mediów społecznościowych na pracowników jest bardziej złożony, biorąc pod uwagę zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Korzystanie z firmowych mediów społecznościowych wpływa na poziom wydajności pracy pracowników także poprzez kształtowanie ich stanu emocjonalnego, a częstotliwość korzystania z tych mediów i indywidualne cechy mogą moderować ten proces (Ma i in., 2022). Nadmierne korzystanie z social mediów przez przeciążenie komunikacyjne wywołuje stres i negatywnie wpływa na stan psychiczny użytkowników (Kasim i in., 2022). Jednocześnie podkreśla się odczuwaną przez pracowników autonomię pracy jako swoisty efekt osiągany dzięki social mediom. Okazuje się, że autonomia ta łagodzi negatywny związek między korzystaniem z wewnętrznych mediów społecznościowych a przeciążeniem pracą, natomiast wzmacnia pozytywny związek między korzystaniem z tych mediów a dostarczaniem przez nie wsparciem informacyjnym (Shang i in., 2022).

Warto także zauważyć, że wykazywany pozytywny wpływ korzystania z mediów społecznościowych na zaangażowanie zawodowe pracowników (Zhang i in., 2019) zależy od charakteru portali społecznościowych oraz od kontekstu kulturowego korzystania z tych mediów w godzinach pracy. Ponadto wskazuje się, iż odpowiednia komunikacja w mediach społecznościowych po godzinach pracy, lecz na temat pracy wpływa na wzmacnianie tożsamości organizacyjnej (Yue, 2022). Dlatego ważne jest zachęcanie pracowników do korzystania z wewnętrznych mediów społecznościowych w celach służbowych, przy jednoczesnym ograniczaniu korzystania z nich w celach prywatnych (Chen i in., 2022).

## Konkluzje

Rosnące wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej organizacji wskazuje na ich przydatność w radzeniu sobie z coraz większymi wyzwaniami zawodowymi poprzez budowanie sprzyjającego klimatu komunikacyjnego i usprawnianie komunikacji. Interaktywne cechy mediów społecznościowych, ich potencjał kreowania dialogu, zachęcając pracowników do wyrażania opinii i pomysłów, ułatwia menedżerom i liderom organizacji monitorowanie tych opinii i ich wykorzystywanie w zarządzaniu organizacją (Men, i in., 2018). Wskazuje się również na potencjał tkwiący w integracji domen zawodowych i osobistych, który pozwala na elastyczne korzystanie z mediów społecznościowych w celach związanych z pracą (Microsoft, 2021; Oksanen i in., 2021).

Ponadto komunikacja online między pracownikami dotycząca pomysłów na nowe produkty i rozwiązania organizacyjne ma znaczenie strategiczne dla zdobycia pozycji lidera innowacji (Gode, 2019). Media społecznościowe wykazują dużą przydatność w promowaniu innowacji wewnętrznych (Ali i in., 2020). W ten sposób mogą się więc przyczyniać do uzyskania pożądanego zwrotu z inwestycji (Scutto, 2017).

W związku z tym zwiększa się rola social mediów w skutecznym wdrażaniu wewnętrznych strategii marketingowych, zwłaszcza komunikacyjnych. Przede wszystkim trzeba podkreślić, iż korzystanie przez pracowników z wewnętrznych mediów społecznościowych pozytywnie wpływa na ich identyfikację z organizacją poprzez kształtowanie dumy i przywiązania pracowników do danej organizacji (Huy & Shipilov, 2012). Dlatego organizacje powinny rozszerzać możliwości korzystania z wewnętrznych mediów społecznościowych, zaspokajając potrzeby informacyjne, ale także psychologiczne pracowników oraz zwiększając ich zaangażowanie, a w efekcie kreując przejrzysty wizerunek organizacji, oparty na wartościach socjalizacji i podmiotowości (Men, i in., 2020). Warto wskazać na przeplatanie się procesów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, którego efektem jest tworzenie przez pracowników przedsiębiorstw sieci kontaktów zawodowych, budowanie grup wokół własnej organizacji z wykorzystaniem serwisów typu social networking, takich jak: LinkedIn.com, Goldenline.pl, Profeo.pl. Jeśli dodać do tego prowadzenie blogów firmowych czy redagowanie komunikatów PR, widoczny jest obszar istotnego wkładu pracowników w kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji (Szczepańczyk, 2014).

Media społecznościowe stały się zatem ważnym aktywnym współczesnych organizacji, generując korzyści w różnych obszarach zarządzania, zwłaszcza

w obszarze komunikacji i zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego organizacje coraz częściej wykorzystują je do przekazywania informacji o kulturze wewnętrznej, możliwościach rozwoju kariery i strukturach wynagrodzeń potencjalnych kandydatów do pracy, którzy są jednymi z ich kluczowych interesariuszy (Kluemper i in., 2016).

Przedstawione wyniki badań, zdecydowanie wskazują, że firmy powinny inwestować w technologię, czas i zasoby, aby jak najlepiej zaprojektować i zarządzać wewnętrznymi mediami społecznościowymi. Oprócz pozytywnych efektów komunikacji wewnętrznej i wewnętrznego public relations ważne jest kreowanie wizerunku organizacji jako podmiotu przejrzystego, otwartego na różne inicjatywy (Men i in., 2020). Chociaż stwierdzono, że media społecznościowe wspierają wewnętrzną współpracę i otwartość w organizacjach, to warto pamiętać, iż mogą one również skutkować rozdrobnieniem grup wewnętrznych i funkcjonować jako narzędzie dyskryminacji (Leonardi i in., 2013) oraz cyberprzemocy w miejscu pracy (Oksanen i in., 2020).

Podsumowując, należy podkreślić, iż szerokie korzystanie z funkcji mediów społecznościowych w miejscu pracy niewątpliwie zmienia charakter komunikacji wewnętrznej, stymulując interakcje między pracownikami, a także między pracownikami i przełożonymi, co przyczynia się do wzbogacenia dyskusji, szybszego podejmowania decyzji oraz generowania pożądanego efektów synergicznych. W rezultacie zmienia atmosferę i kulturę pracy. Zrozumienie czynników wpływających na zadowolenie pracowników jest niezbędne w kształtowaniu lepszych praktyk komunikacji wewnętrznej. Warto również podkreślić, iż pod wpływem rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych i wykorzystywania mediów społecznościowych w organizacjach rośnie świadomość całościowego podejścia interesariuszy do komunikacji, tak by była ona zintegrowana, gdyż odbywa się zarówno z wykorzystaniem wewnętrznych, jak i zewnętrznych mediów społecznościowych.

Podsumowując dokonane analizy, można rekomendować organizacjom następujące kierunki działań: a) wykorzystywanie różnorodnych kanałów wewnętrznych do angażowania pracowników, b) traktowanie pracowników jako aktywnych współtwórców znaczeń, c) zachęcanie liderów do aktywnego słuchania i odpowiadania na komentarze i sugestie pracowników w wewnętrznych mediach społecznościowych, d) zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą, doświadczeniem i osobistymi poglądami za pośrednictwem wewnętrznych mediów społecznościowych oraz e) zapewnianie jasnych zasad dotyczących publikowania w wewnętrznych mediach społecznościowych (Ewing i in., 2019).

Przedstawione w literaturze najlepsze praktyki w wykorzystaniu wewnętrznych mediów społecz-

nościowych do angażowania pracowników potwierdzają konieczność zapewniania klarownych zasad dotyczących korzystania z tych mediów, rozwoju szkoleń dla pracowników, a także wzmocnienia pozycji rzeczników społecznych reprezentujących ich interesy. Efektywne wykorzystywanie mediów społecznościowych w procesach komunikacji wymaga zatem stosowania spójnej polityki medialnej określającej zasady korzystania z tych mediów w przedsiębiorstwie, tak aby przeciwdziałać wykazanym w badaniach niepożądanym zjawiskom oraz sprzyjać wyzwalaniu różnych pomysłów i konstruktywnych rozwiązań.

Mimo że przepisy i zasady dotyczące profesjonalnego korzystania z mediów społecznościowych są coraz częściej ustalane w organizacjach (Banghart i in., 2018), to badania wykazują, że te wytyczne i zasady nie są ani jasne, ani kompleksowe (Oksa i in., 2022). Ważne jest, aby organizacje wyznaczały granice korzystania z mediów społecznościowych oraz je monitorowały. Umiejętne wykorzystywanie mediów społecznościowych pozwala bowiem na rozwijanie kultury miejsca pracy opartej na dobrych relacjach, atmosferze współpracy, wzajemnym zrozumieniu i zaufaniu.

Organizacje powinny znaleźć najlepsze sposoby wykorzystania potencjału mediów społecznościowych do poprawy poziomu komunikacji i interakcji. Tym sposobem może być tworzenie wewnętrznych sieci społecznościowych w celu usprawnienia komunikacji korporacyjnej (Chaudhuri, 2019). Tworzenie takich sieci przeciwdziała poczuciu wykluczenia pracowników zwłaszcza w pracy zdalnej. Ponadto pozwala zarządzać tą komunikacją zgodnie z przyjętymi przez firmę zasadami. Badania potwierdzają, że ludzie są bardziej zaangażowani, gdy są włączani do wewnętrznych grup w mediach społecznościowych (Gotter, 2020). Niezbędne jest więc strategiczne podejście do zarządzania mediami społecznościowymi i traktowanie ich jako integralnej części polityki komunikacji w danej organizacji zarówno w odniesieniu do komunikacji zewnętrznej, jak i wewnętrznej.

Na koniec przedstawionych w niniejszym artykule analiz trzeba wskazać na ograniczenia przeprowadzonego badania, do których można zaliczyć brak odniesień do korzystania przez pracowników z innych mediów wykorzystywanych w komunikacji wewnętrznej, takich jak e-mail, intranet. Ponadto nie zbadano, co motywuje ludzi do korzystania z mediów społecznościowych w celach zawodowych. Pożądane byłoby również zbadanie związku między korzystaniem z mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej a wymaganiami zawodowymi i realizacją zadań w organizacjach. Kierunki przyszłych badań mogą także dotyczyć roli mediów społecznościowych we wdrażaniu wewnętrznych strategii marketingowych.

## Przypisy/Notes

<sup>1</sup> Badanie ilościowe zostało zrealizowane w ramach uzyskanego w konkursie grantu uczelnianego pt. „Rola mediów społecznościowych w marketingu przedsiębiorstw” (kierownik projektu: prof.dr hab. Krystyna Mazurek-Lopacińska, członek zespołu: dr hab. Magdalena Sobocińska, prof. UEW).

## Bibliografia/References

- Ali, A., Bahadur, W., Wang, N., Luqman, A., & Khan, A. N. (2020). Improving team innovation performance: Role of social media and team knowledge management capabilities. *Technology in Society*, 61(101259). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101259>
- Banghart, S., Etter, M., & Stohl, C. (2018). Organizational Boundary Regulation Through Social Media Policies. *Management Communication Quarterly*, 32(3): 337–373. <https://doi.org/10.1177/0893318918766405>
- Chaudhuri, S. (2019). *Effective ways of using social media at the workplace to improve communication between employees*. <https://www.linkedin.com/pulse/effective-ways-using-social-media-workplace-improve-sagar-chaudhuri> (dostęp: 24.11.2022).
- Chen, X., Ou, C. X., & Davison, R. M. (2022). Internal or external social media? The effects of work-related and social-related use of social media on improving employee performance. *Internet Research*, 32(3), 680–707. <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2020-0159>
- Dorociak, K., (2021). *Facebook Workplace — czym jest i czy warto go używać?* 5.03.2021. <https://poradnikpracownika.pl/facebook-workplace-czym-jest-i-czy-warto-go-uzywac> (dostęp: 24.11.2022).
- Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Fusi, F., & Feeney, M. K. (2018). Social media in the workplace: Information exchange, productivity, or waste? *The American Review of Public Administration*, 48(5), 395–412. <https://doi.org/10.1177/0275074016675722>
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace. 2022 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx> (dostęp: 5.01.2023).
- Ge-Stadnyk, J., & Johns, R. (2103). *The use of social media in internal marketing communication. A case study of Baixing.com — an Internet company in China*. 47th Academy of Marketing Conference. Marketing Relevance Cardiff, Wales.
- Gode, H. E. (2019). Employee ideation on internal social media: Addressing uncertainty through dialogue strategies. *International Journal of Strategic Communication*, 13(5), 385–403. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1654481>
- Gotter, A. (2020). Internal Social media options and what they can do for your business. *Social Media Marketing*, 29.01.2020. <https://revive.social/internal-social-media> (dostęp: 10.11.2022).
- Hargie, O., & Tourish, D. (2009). *Auditing organizational communication. A handbook of research, theory and practice*. Routledge.
- Huotari, L., Ulkuniemi, P., Saraniemi, S., & Mäläskä, M. (2015). Analysis of content creation in social media by B2B companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 761–770. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2013-0118>
- Huy, Q., & Shipilov, A. (2012). The key to social media success within organizations. *MIT Sloan Management Review*, 54(1), 72–81.
- Ingelmo Palomares, M., Navarro, C., & Sanz Lara, J. Á. (2018). Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies. The influence of social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 405–422. <https://doi.org/10.1108/CCLJ-03-2017-0021>
- Jarczewska, K. (2021). Jakie social media dla przedsiębiorców. *Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, (8/208). [https://www.gazeta-msp.pl/?id=pokaz\\_artykul&indeks\\_artykulu=5145](https://www.gazeta-msp.pl/?id=pokaz_artykul&indeks_artykulu=5145)
- Jędrych, E. (2015). Wykorzystanie mediów społecznościowych w zarządzaniu pracownikami w organizacjach gospodarczych. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 44(6), 120–132.
- Jiang, H., & Men, L. R. (2015). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, 44(2). <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Kasim, N. M., Fauzi, M. A., Yusuf, M. F., & Wider, W. (2022). The effect of WhatsApp usage on employee innovative performance at the workplace: Perspective from the Stressor-Strain-Outcome Model. *Behavioral Sciences*, 12(11), 456. <https://doi.org/10.3390/bs12110456>
- Kluemper, D. H., Mitra, A., & Wang, S. (2016). Social media use in HRM. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34, 153–207. <https://doi.org/10.1108/S0742-73012016000034011>
- Leftheriotis, I., & M. N. Giannakos (2014). Using social media for work: Losing your time or improving your work? *Computers in Human Behavior*, 31, 134–142.
- Leonardi, P., Huysman, M., & Steinfield, C. W. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–31. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- Linhart, S. (2011). *Job one: Keeping employees happy and engaged*. PRWeek. <http://www.prweekus.com/job-one-keeping-employees-happy-and-engaged/article/207660/>
- Louati, H., & Hadoussa, S. (2021). Study of social media impacts on social capital and employee performance — evidence from Tunisia Telecom. *Journal of Decision Systems*, 10.02.2021. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1872142>
- Ma, L., Zhang, X., & Wang, G. (2022). The impact of enterprise social media use on employee performance: A grounded theory approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(2), 481–503. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2020-0331>
- Madsen, V. T. (2017). The challenges of introducing internal social media — the coordinators' roles and perceptions. *Journal of Communication Management*, 21(1). <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0027>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
- Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Men, L. R., & Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2018). Walking the talk: An exploratory examination of executive leadership communication at start-up companies in China. *Journal of Public Relations Research*. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1455147>
- Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2), <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>
- Microsoft. (2021). *The next great disruption is hybrid work — Are we ready?* Work Trend Index: Annual report. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (dostęp: 21.11.2022).
- Miles, S. J., & Muuka, G. N. (2011). Employee choice of voice: A new workplace dynamic. *Journal of Applied Business Research*, 27(4), 91–103.
- Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Strakova, L. (2019). Social media information benefits. Knowledge Management and Smart Organizations. *Journal of Business Research*, 94, 264–272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.005>

- Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Ellonen, N., & Oksanen, A. (2021a). Professional social media usage: Work engagement perspective. *New Media & Society*, 23(8), 2303–2326. <https://doi.org/10.1177/1461444820921938>
- Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Hakanen, J., & Oksanen, A. (2021b). Professional social media usage and work engagement among professionals in Finland before and during the COVID-19 pandemic: Four-wave follow-up study. *Journal of Medical Internet Research*, 23(6), e29036. <https://doi.org/10.2196/29036>
- Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Ellonen, N., & Oksanen, A. (2022). Social media use in professional organizations: Boosting and draining workforce. *Behaviour & Information Technology*, 7.07.2022. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2022.2094833>
- Oksanen, A., R., Oksa, N., Savela, N., Kaakinen, M., & Ellonen, N. (2020). Cyberbullying victimization at work: Social media identity bubble approach. *Computers in Human Behavior*, 109, (106363). <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106363>
- Parry, E., & Solidoro, A. (2013). Social media as a mechanism for engagement? Social media in Human Resources Management. *Advanced Series in Management*, 12, 121–141. [https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2013\)0000012010](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2013)0000012010)
- Pracuj.pl. (2021). *Cyfrowa rewolucja kariery. Technologie w pracy w oczach Polaków*. Raport Pracuj.pl, ARC Rynek i Opinia. <https://www.slideshare.net/adrianboucek/state-of-the-global-workplace-gallup-report> (dostęp: 21.10.2022).
- Rawlins, B. (2009). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21, 71–99. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Scutto, V. (2017). The performance implications of leveraging internal innovation through social media networks: An empirical verification of the smart fashion industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 184–194. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.021>
- Shang Y., Pan, Y., & Richards, M. (2022). Facilitating or inhibiting? The role of enterprise social media use in job performance. *Information Technology & People*, (0959–3845), <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2021-0268>
- Sievert, H., & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public Relations Review*, 43, 894–903. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.001>
- Song, O., Wang, Y., Chen, Y., & Benitez, J. (2019). Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance. *Information & Management*, 56(8) <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.04.003>
- Stopczyński, B. (2012). Wykorzystanie mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIII(8).
- Sumara, K., Krzycki, M., Prokurat, S., & Kubisiak, P. (2012). *Raport z badania „Polskie firmy w mediach społecznościowych”*. ICAN Research, Capgemini. [http://mak.wsfiz.edu.pl/ebook/Polskie\\_firmy\\_w\\_mediach\\_spolecznosciowych.pdf](http://mak.wsfiz.edu.pl/ebook/Polskie_firmy_w_mediach_spolecznosciowych.pdf) (dostęp: 21.11.2022).
- Szczepańczyk, M. (2014). Innowacyjne sposoby wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji. *Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, (183), 185–196.
- Szwajca, D., & Prandzioch, M. (2018). Aktywność pracowników w mediach społecznościowych a ryzyko reputacyjne przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie*, (124).
- Verè, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Vuori, M. (2012). Exploring uses of social media in a global corporation. *Journal of Systems and Information Technology*, 14(2), 155–170. <https://doi.org/10.1108/13287261211232171>
- Yue, C. A. (2022). The paradox of using public social media for work: The influence of after-hours work communication on employee outcomes. *Journal of Business Research* (149), 748–759. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.079>
- Zhang, X., Ma, L., Xu, B., & Xu, F. (2019). How social media usage affects employees' job satisfaction and turnover intention: An empirical study in China. *Information and Management*, 56(6), 103–136. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.12.004>

### Prof. dr hab. Krystyna Mazurek-Łopacińska

Profesor zwyczajny nauk ekonomicznych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Specjalizuje się w dziedzinie badań marketingowych, ekonomii konsumpcji oraz zachowań rynkowych konsumenta. Jej zainteresowania naukowo-badawcze dotyczą także strategii marketingowych, orientacji na klienta w przedsiębiorstwie, międzykulturowej komunikacji marketingowej, marketingu w kulturze. Dorobek naukowy obejmuje ponad 300 pozycji, w tym wiele monografii i artykułów naukowych. Autorka m.in. książki *Zachowania konsumentów na współczesnym rynku. Perspektywa marketingowa*, wydanej w 2021 r. przez PWE. Egzaminator zewnętrzny Nottingham Trent University (2007–2013) oraz przewodnicząca Komisji Akredytacyjnej Fundacji Promocji i Akredytacji kierunków Ekonomicznych (2005–2016). Jako ekspert była członkiem Zespołu Stałego Narodowego Centrum Nauki (2012–2015). Członek Komitetu Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk (2015–2020). Była wiceprezesem, a obecnie jest członkiem rady naukowej Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu. Jest członkiem Association Reseau des Pays du Groupe de Vysegrad oraz międzynarodowego Instytutu CEDIMES.

### Prof. dr hab. Krystyna Mazurek-Łopacińska

Professor of economic sciences at Wrocław University of Economics and Business. She specializes in the field of marketing research, consumption economics and consumer market behavior. Her scientific and research interests also concern marketing strategies, customer orientation in the enterprise, intercultural marketing communication, and marketing in culture. Her scientific contribution includes over 300 items, including many monographs and scientific articles. Author of the *Consumer Behavior in the Modern Market. Marketing perspective*, monograph published in 2021 by PWE. External examiner at Nottingham Trent University (2007–2013) and chairwoman of the Accreditation Committee of the Foundation for the Promotion and Accreditation of Economics (2005–2016). As an expert, she was a member of the Permanent Team of the National Science Center (2012–2015). Member of the Organization and Management Committee of the Polish Academy of Sciences (2015–2020). She was vice-president and is currently a member of the scientific council of the Polish Scientific Marketing Society, as well as a member of the Reseau des Pays du Groupe de Visegrad Association and the international CEDIMES Institute.