

Zuzanna Słomczewska-Roge

Katedra Zarządzania Miastem i Regionem  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Łódzki

# WYKORZYSTANIE SERWISÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W PROCESIE WSPOMAGANIA KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ. USŁUGA FACEBOOK AT WORK JAKO PRZYKŁAD INNOWACJI KOMUNIKACYJNEJ

Abstract

AN INCREASING USE OF CORPORATE SOCIAL NETWORK BY COMPANIES  
FOR INTERNAL COMMUNICATION. THE SERVICE FACEBOOK AT WORK  
AS AN EXAMPLE OF INNOVATION COMMUNICATION

The object of considerations in present article is the potential of Internet technology, in particular social networking site Facebook, as an innovative tool for communication with the environment, enabling effective management motivation and loyalty of employees of public administration. The special attention was concentrated on evaluation of the new service Facebook designed for companies and business environments – „Facebook at Work”. The reader will find the description of possibilities offered by this tool to motivate a team of employees of public administration, building internal partnerships that can translate into attitudes of loyalty to the organization.

**Key words:** Internet, social media, new media, internal communications, motivation

## Wstęp

Postępujący w ciągu ostatnich kilkunastu lat rozwój nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych i brak ograniczeń w korzystaniu z internetu zwiększyły dostępność do informacji z całego świata, tworząc tym samym nowe możliwo-

ści budowania interakcji międzyludzkich. Szczególną rolę w tym zakresie przypisuje się portalom (serwisom) społecznościowym definiowanym jako „witryny będące internetowym miejscem spotkań ludzi”<sup>1</sup> – niezależnie od ich płci, wieku, szerokości geograficznej czy koloru skóry. O ich potęgę i siłę decyduje nie tylko szybkość, nieograniczoność dostępu, interaktywność czy multimedialność, ale przede wszystkim możliwość tworzenia zamkniętych e-społeczności<sup>2</sup> według przyjętych kryteriów (zainteresowania, wykonywany zawód, miejsce pracy itp.)<sup>3</sup>, co uzasadnia wykorzystywanie serwisów społecznościowych w zarządzaniu organizacją. Ich zaistnienie w tym obszarze wydaje się konieczne – zwłaszcza w obliczu współczesnych wyzwań, z którymi muszą się zmierzyć zarządzający podmiotami gospodarczymi (konieczność budowania pozycji rynkowej w konkurencyjnym otoczeniu, wzrost świadomości pracowniczej, otwarty europejski rynek pracy, wielozadaniowość itp.). Wykorzystanie portali społecznościowych w organizacji można rozpatrywać w różnych kontekstach: marketingowym, wizerunkowym, integracyjnym, komunikacyjnym czy motywacyjnym. W każdym jednak przypadku należy uwzględnić złożoność otoczenia i przyjąć nową perspektywę zarządzania ludźmi w organizacji – zwłaszcza w kwestii przywództwa, rozpoznawania potrzeb i oczekiwań pracowników, komunikacji i motywacji bądź budowania relacji wewnątrzorganizacyjnych.

Uznając nadrzędną rolę komunikacji we wszystkich wymienionych obszarach zarządczych, przyjęto, że wykorzystywanie w przestrzeni organizacji serwisów społecznościowych może wpłynąć na podniesienie jakości komunikacji wewnętrznej, a tym samym wzmocnić jej motywacyjny charakter – chociażby przez szybkie rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań pracowników, bez konieczności fizycznej obecności tych osób. Dzięki wymianie informacji, przybierającej na ogół formę niesformalizowanego dialogu, pracownicy mają możliwość podzielenia się swoimi oczekiwaniami, o których nie powiedzieliby w rozmowie bezpośredniej, zwłaszcza prowadzonej w sposób sformalizowany. Kierując się różnymi pobudkami, niechętnie też mówią o niektórych potrzebach wyższego rzędu, na przykład o potrzebie samorealizacji. Portale społecznościowe przezwyciężają tę barierę. Okazuje się, że osoby aktywne w portalach społecznościowych chętnie dzielą się ze swoimi rozmówcami informacją o odczuwanej potrzebie przynależności i miłości, szacunku i uznania oraz samorealizacji<sup>4</sup>, gdyż uczestniczą w swoistego rodzaju pro-

<sup>1</sup> M. Grębosz, *Znaczenie portali społecznościowych w społeczeństwie informacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 702, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 87, s. 272.

<sup>2</sup> Przez e-społeczność rozumie się za Tymonem Smektałą „(...) zbiorowość użytkowników Internetu, którzy w aktywny sposób wykorzystują tę platformę komunikacji do wymiany informacji i komunikatów związanych z ich wspólnymi zainteresowaniami, przekonaniami lub postawami”. Por. T. Smektała, *Public relations w Internecie*, Astrum, Wrocław 2006, s. 148.

<sup>3</sup> M. Laskowski, *Problematyka budowy serwisu społecznościowego na przykładzie projektu lokalnego portalu kulturalnego – studium przypadku*, „Scientific Bulletin of Chełm. Section of Mathematics and Computer Science” 2008, no. 1, s. 186–187.

<sup>4</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Uczestnictwo w portalach społecznościowych w kontekście zmian zachodzących w konsumpcji i stylu życia Polaków*, „Handel Wewnętrzny” 2011, wrzesień–październik, cz. 3, s. 184–185.

cesie wpływu wzajemnego<sup>5</sup>, opartego na indywidualnym podejściu – adekwatnym do oczekiwań. Poza tym komunikacja przez portale społecznościowe jest przejrzysta i jednoznaczna, pozbawiona elementów manipulacyjnych, dociera do adresata natychmiast, niezależnie od pory dnia, przez co wyzwała u pracowników poczucie współuczestniczenia w życiu organizacji<sup>6</sup>, co niewątpliwie stymuluje budowanie więzi partnerskich.

Mimo wielu korzyści, jakich może dostarczyć korzystanie z komunikowania się za pomocą portali społecznościowych, nadal są one mało popularne i wręcz niedoceniane jako interaktywna forma przekazu w obszarze organizacji. Choć to nowoczesne medium komunikacji wkroczyło już kilkanaście lat temu w sferę życia prywatnego jednostek, to jego popularność w środowisku biznesu jest nadal niewielka mimo zawartego w nim potencjału.

Celem opracowania jest zaprezentowanie możliwości wykorzystania portali społecznościowych w wybranych obszarach działalności organizacji oraz ukazanie roli, jaką może odegrać Facebook i nowa usługa Facebook at Work w procesie wspomagania motywacyjnego charakteru komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Rozważania oparto na najnowszych źródłach literaturowych, obserwacji podmiotów gospodarczych, a także na wynikach pilotażowych badań własnych.

## Rola internetu i mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej

Od kilku lat widoczny jest trend budowania postaw pracowniczych ukierunkowanych na efekty oraz nastawionych na realizację i osiąganie wyników. Stąd coraz więcej miejsca w piśmiennictwie naukowym poświęca się koncepcjom odwołującym się do komunikacji wewnętrznej i jej pozytywnego wpływu na funkcjonowanie całej organizacji. Przyjmuje się, że dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej, przez odpowiednie kanały między nadawcą a odbiorcą, umożliwia wzajemne oddziaływanie osób na siebie<sup>7</sup>, jak również sprzyja identyfikacji pracownika z organizacją, przyczyniając się do umacniania poczucia własnej wartości, zaangażowania organizacyjnego i zachowań opartych na współpracy<sup>8</sup>. Właściwie toczący się proces komunikacji warunkuje sprawność i skuteczność funkcjonowania

<sup>5</sup> E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny – korzyść czy strata dla przedsiębiorstwa?*, „Handel Wewnętrzny” 2013, cz. 3, s. 135.

<sup>6</sup> Por. Ch. Woodruffe, *Employee Engagement: The Real Secret of Winning a Crucial Edge over Your Rivals*, „Manager Motivation” 2006, December–January.

<sup>7</sup> J. Ober, *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 65, s. 258.

<sup>8</sup> J. Bolek, *Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo* [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 137.

organizacji oraz zwiększa motywację pracowników do większego zaangażowania się w realizację zadań na rzecz organizacji. Poczucie doinformowania zwiększa bowiem poziom zaufania do firmy i identyfikacji z nią. Prowadzi to w konsekwencji do wzrostu efektywności pracowników i zmniejszenia chęci do zmiany pracodawcy. Ich postawy zaczyna cechować lojalność, zmotywowanie i zaangażowanie<sup>9</sup>.

Wskutek postępu technologicznego, a tym samym „upowszechnienia technik komputerowych i komputerów osobistych oraz technologii przekodowywania wszelkich transmisji i komunikatów analogowych na cyfrowe”<sup>10</sup> – miejsce tradycyjnych narzędzi wykorzystywanych w pracy wielu organizacji zastąpił internet. Wraz z jego rozwojem pojawiły się nowe, nieznane wcześniej możliwości. W ciągu zaledwie kilku lat portale internetowe, a w szczególności serwisy społecznościowe, przekształciły się z prostego repozytorium informacji w jedno z narzędzi, które może być (a w wielu przypadkach już jest) wykorzystywane przez organizacje do realizacji swoich celów biznesowych.

Serwisy społecznościowe to wciąż nowy i dynamicznie rozwijający się obszar badań, stąd wiele zjawisk nie posiada jeszcze powszechnie akceptowanych definicji. W szerokim rozumieniu serwisy społecznościowe traktowane są jako wszelkiego rodzaju rozwiązania w komunikacji elektronicznej umożliwiające użytkownikom, oprócz publikowania treści dostępnych dla innych użytkowników, realizację społecznych potrzeb współczesnego człowieka<sup>11</sup>. Pierwsze serwisy społecznościowe pojawiły się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych, przyjmując nazwę Classmates.com, SixDegrees.com<sup>12</sup>. Proces rozwoju polskich serwisów społecznościowych rozpoczął się nieco później, bo dopiero w latach 2004–2006 (Grono.net i nasza-klasa.pl). Tym samym internet przestał być miejscem odwiedzanym jedynie przez studentów, informatyków i naukowców. Nagromadzone w nim zasoby informacji zataczają szerokie kręgi i obejmują swym zasięgiem wiele środowisk, stając się coraz atrakcyjniejsze dla przedsiębiorców. Serwisy społecznościowe zostały uznane za doskonały przykład narzędzia usprawniającego komunikację i budującego relacje między pracownikami. Nadal jednak niewielki odsetek przedsiębiorstw, zarówno prywatnych, jak i publicznych, wykorzystuje je w działaniach skierowanych nie tylko na zewnątrz, przypisując im korzyści w działalności skoncentrowanej na komunikowanie wewnątrzorganizacyjne, ułatwiające kontakt pomiędzy członkami danej społeczności, umożliwiające samoorganizację pracy, dyfuzję idei (myśli, haseł, deklaracji) czy mobilizację grupową.

<sup>9</sup> *Kształtowanie procesu komunikacji wewnętrznej w urzędzie*, s. 13, [http://www.kruszyna.com/aktualnosc/caf\\_podrecznik.pdf](http://www.kruszyna.com/aktualnosc/caf_podrecznik.pdf) [dostęp: 15.06.2015].

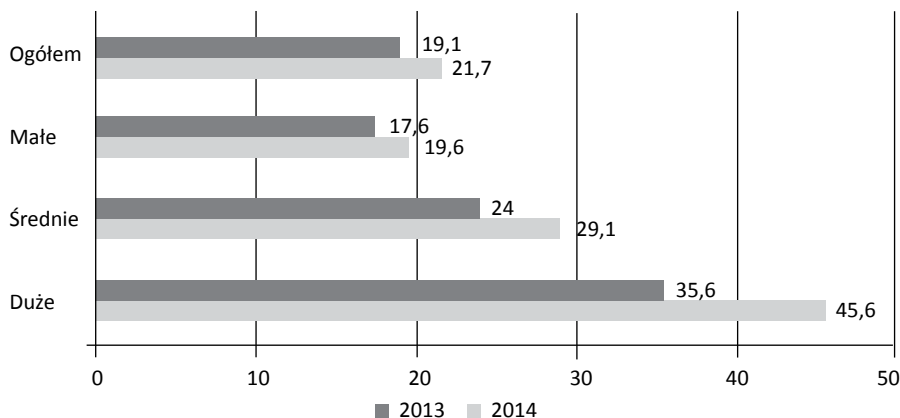
<sup>10</sup> Z. Bauer, W. Pisarek, *Hasło „nowe media” [w:] Słownik terminologii medialnej*, red. W. Pisarek, Universitas, Kraków 2006, s. 130.

<sup>11</sup> J. Strykowska, *Znaczenie mediów społecznościowych w procesie komunikowania i uczenia się [w:] Media, edukacja, kultura. W stronę edukacji medialnej*, red. W. Skrzydlewski, S. Dylak, Polskie Towarzystwo Technologii i Mediów Edukacyjnych, Poznań–Rzeszów 2012, s. 321–330.

<sup>12</sup> D.M. Boyd, N.B. Ellison, *Social Network Sites: Definition, History and Scholarship*, „Journal of Computer-Mediated Communication” 2007, vol. 13, iss. 1, s. 210.

Z danych przedstawionych przez GUS<sup>13</sup> wynika, że w Polsce w 2014 roku wskaźnik obrazujący wykorzystanie komputerów i dostęp do internetu w przedsiębiorstwach utrzymuje się na zbliżonym i niezmiennie wysokim poziomie. Warty odnotowania jest fakt, że ponad jedna piąta przedsiębiorstw w Polsce wykorzystuje media społecznościowe (21,7%) (wykres 1). Są to jednak głównie przedsiębiorstwa duże (tylko 45,6%). Znacznie mniejszą popularnością cieszy się wykorzystywanie serwisów społecznościowych do celów biznesowych wśród małych (19,6%) i średnich (29,1%) firm. Można przypuszczać, że jest to spowodowane wieloma czynnikami, między innymi świadomościowymi (tradycyjnym utożsamianiem portali społecznościowych tylko ze sferą towarzyską). Częstym powodem niewykorzystywania tej drogi komunikowania się jest brak odpowiedniego wyposażenia firm w sprzęt.

Porównanie wyników uzyskanych w 2013 roku z danymi dotyczącymi roku 2015 wskazuje, że przedsiębiorstwa zaczynają powoli dostrzegać potencjał tkwiący w mediach społecznościowych i traktować je jako wspomagające narzędzie komunikowania się nie tylko z otoczeniem w celach marketingowych czy wizerunkowych<sup>14</sup>, ale również wykorzystywać je na potrzeby organizacji działających w różnych sferach, na przykład edukacyjnej czy administracji publicznej.



Wykres 1. Przedsiębiorstwa wykorzystujące media społecznościowe

Źródło: Główny Urząd Statystyczny, *Wskaźniki społeczeństwa informacyjnego w Polsce w 2014 r.*, Warszawa, październik 2014.

<sup>13</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Wskaźniki społeczeństwa informacyjnego w Polsce w 2014 r.*, Warszawa, październik 2014. Informacja sygnałna, opracowana na podstawie wyników badania GUS Wskaźniki społeczeństwa informacyjnego w Polsce w 2014 r. Badaniem objęte były przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10 osób, [http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/099\\_spoleczenstwo\\_informacyjne\\_w\\_polsce\\_2014\\_-\\_notatka.pdf](http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/099_spoleczenstwo_informacyjne_w_polsce_2014_-_notatka.pdf) [dostęp: 5.06.2015].

<sup>14</sup> K. Stopczyńska, *Zarządzanie wizerunkiem firmy przy wykorzystaniu inbound marketingu na przykładzie fun page*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 287, s. 181–191.

Warto również podkreślić, że portale społecznościowe cieszą się największą popularnością w grupie wszystkich rodzajów mediów komunikacyjnych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa. O ile narzędzia Wiki interesują jedynie 3,5% przedsiębiorstw, a portale umożliwiające dostęp do multimediów są wykorzystywane przez 8,6% przedsiębiorstw, o tyle z serwisów społecznościowych korzysta aż 18% przedsiębiorstw (głównie do tworzenia i wymiany treści z klientami, dostawcami i partnerami zewnętrznymi lub pracownikami)<sup>15</sup>.

## Motywacyjny wymiar komunikacji wewnętrznej

Aktualne uwarunkowania funkcjonowania organizacji skłaniają do nakreślenia nowej roli komunikacji wewnętrznej, której istota sprowadza się do wymiaru motywacyjnego. Skoro „ludzie mają potrzebę współuczestnictwa i bycia częścią zbiorowości”<sup>16</sup>, to rolą komunikacji jest stworzenie takich warunków, by było to możliwe. Zarządzający ludźmi powinni zatem poszukiwać odpowiedzi na pytania: „Kiedy pracownicy poczują się częścią zbiorowości i co ich zmotywuje do współuczestniczenia w działaniach firmy?” Odpowiedzi na te pytania zawarte są w istocie motywacji.

Motywacja nie jest pojęciem jednoznacznym. W literaturze przedmiotu występuje wiele znaczeń tego terminu. W rozważaniach oparto się na definicji Czesława Sikorskiego, według którego motywacja to proces zachodzący w ludzkiej świadomości, który ukierunkowany jest na zaspokojenie istniejących potrzeb<sup>17</sup>. Oznacza to, że warunkiem zaistnienia motywacji do spełnienia „czegoś” jest zaspokojenie odczuwanej potrzeby. Można zatem przyjąć, że siłą sprawczą wszelkich działań na rzecz organizacji jest zaspokojenie potrzeb pracowników, które wyzwala zadowolenie i satysfakcję z pracy oraz wzmacnia ich zaangażowanie<sup>18</sup>. Zaangażowanie pracowników nie musi wynikać tylko z poziomu wynagrodzenia czy możliwości awansu w wyniku rozwoju zawodowego. Na satysfakcję i zaangażowanie mogą wpływać również inne czynniki pozafinansowe, które stanowią chociażby o ogólnej atmosferze w pracy<sup>19</sup>. W literaturze przedmiotu można spotkać stwierdzenie, że współczesne pokolenie pracowników kładzie coraz większy nacisk na możliwość zaspokojenia potrzeb niematerialnych z grupy potrzeb okre-

<sup>15</sup> Główny Urząd Statystyczny, *op. cit.*

<sup>16</sup> J.C. Maxwell, *Wszyscy się komunikują, niewielu potrafi się porozumieć*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 23.

<sup>17</sup> Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 7.

<sup>18</sup> S. Stachowska, A. Pieńkowski, *Motywowanie zawodników klubów sportowych do zaangażowania organizacyjnego*, „Organization and Management” 2011, nr 1 (144), s. 117–121.

<sup>19</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 173.

ślonych przez Abrahama Harolda Maslowa jako potrzeby przynależności, samorealizacji i uznania<sup>20</sup>.

Poszukiwanie przesłanek do wypełnienia przez komunikację swej motywacyjnej roli skłania do zaprezentowania klasyfikacji niematerialnych form motywowania sporządzonej przez Martę Juchnowicz. Zdaniem autorki<sup>21</sup> do najważniejszych bodźców niematerialnych, z uwzględnieniem podziału na trzy grupy, należy zaliczyć: w obszarze organizacyjnym – awanse poziome i pionowe, władze, dostęp do informacji, treść pracy (większa samodzielność, wpływ na podejmowanie decyzji); w obszarze społeczno-psychologicznym – pochwały, wyróżnienia, możliwość pracy w organizacji o stabilnej pozycji, praca w dobrym zespole, silne pozytywne związki nieformalne, samorealizacja, pewność zatrudnienia; w obszarze technicznym – możliwość pracy na nowocześniejszym sprzęcie, wspomaganie komputerowe.

Zaprezentowany podział wyraźnie wskazuje na niepodważalne znaczenie komunikacji w procesie motywowania niematerialnego. Dostęp do informacji, pochwały, wyróżnienia, samorealizacja, stabilizacja – to przykłady potrzeb, których spełnienie opiera się na systemie komunikacji wewnętrznej, często wspieranej nowoczesnymi technologiami (internet, serwisy społecznościowe itp.). Przez przybranie określonej formy, dobór słów, sposób ich wypowiedzenia i wiele innych atrybutów wcześniej sygnalizowanych – jej motywacyjny wymiar jest widoczny w wielu płaszczyznach organizacji. To sposób i formy komunikowania motywują pracowników do tworzenia relacji partnerskich<sup>22</sup>, integrowania się wokół toczących się w przedsiębiorstwie procesów biznesowych<sup>23</sup>, budowania więzi organizacyjnej<sup>24</sup>, bycia częścią społeczności organizacyjnej, aktywnego uczestniczenia w życiu przedsiębiorstwa<sup>25</sup>. Nadrzędną jednak rolą komunikacji występującej w charakterze motywatora jest doprowadzenie do „ujawniania” wzajemnych potrzeb i oczekiwań wszystkich interesariuszy. Poznanie ich potrzeb i oczekiwań jest warunkiem *sine qua non* sprawnego funkcjonowania organizacji.

---

<sup>20</sup> Por. M. Makowiec, *Ocena efektywności systemów motywacji małych i średnich przedsiębiorstw województwa małopolskiego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 747: *Prace z zakresu zachowań organizacyjnych*.

<sup>21</sup> Cyt. za: G. Drozdowski, *Motywowanie pracowników organizacji publicznych*, „Studia Lubuskie” 2013, t. IX, s. 159–160, <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/42709/007.pdf> [dostęp: 10.06.2015].

<sup>22</sup> A.I. Baruk, *Wybrane aspekty marketingu holistycznego – perspektywa odbiorców*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2014, s. 152–163.

<sup>23</sup> M. Jaśniok, *Problemy w komunikowaniu się zespołu [w:] Zarządzanie zespołem. Motywacja i działanie*, red. A. Całek, M. Jaśniok, K. Kasperk i in., Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009, s. 101.

<sup>24</sup> E.J. Biesaga-Słomczewska, *Komunikacja wewnętrzna w erze cyfryzacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 852, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 117, s. 14.

<sup>25</sup> R. Rosa, *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń X, Y i Baby Boomers*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 751, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 29, s. 137.

## Potencjał innowacyjny nowej usługi Facebook at Work w procesie komunikacji wewnętrznej

Doskonałym przykładem narzędzia, które w najbliższym czasie zostanie udostępnione szerszej grupie odbiorców, jest projekt Facebook at Work. Prace nad nową funkcją Facebook, skierowaną przede wszystkim do biznesu, ale również do pracowników administracji publicznej, trwają już od kilku miesięcy. Projekt, będący specjalną wersją założonego przez Marka Zuckerberga serwisu społecznościowego, będzie służył do wymiany służbowych informacji. Użytkownicy będą mogli tworzyć zawodowe profile i podobnie jak w klasycznej wersji aplikacji będą mogli korzystać z typowych dla Facebooka funkcji, takich jak tworzenie grup, aktualności, wysyłanie wiadomości czy tworzenie wydarzeń<sup>26</sup>. Przyjmuje się, że nowy nośnik informacji może być dużym udogodnieniem dla przedsiębiorstw, a w szczególności dla pracowników administracji publicznej, w której stopień sformalizowania działań jest bardzo wysoki. Co istotne, aplikacja Facebook at Work będzie całkowicie oddzielona od prywatnych wiadomości, a wymiana informacji i udostępnianie danych będzie realizowane jedynie w gronie uprawnionych użytkowników. Oznacza to, że posty będą widoczne dla wszystkich użytkowników firmowej sieci<sup>27</sup>. Głównym celem przyświecającym temu pomysłowi jest chęć zastąpienia intranetu jako narzędzia komunikacji pomiędzy grupami pracowników, umożliwiającego dostęp do ważnych informacji, a przede wszystkim wspomagającego rozwój kultury organizacji.

Cieszące się coraz większą popularnością platformy społecznościowe wychodzą więc naprzeciw oczekiwaniom odbiorców biznesowych i urzędników administracji publicznej, oferując im bardziej elastyczne i efektywne formy komunikacji wewnątrz organizacji. W ostatnich latach, jak pokazują dane Frost & Sullivan, ponad 208 mln osób używało platformy społecznościowej do pracy i prawie 90% wybierało płatną subskrypcję<sup>28</sup>. Ze względu na to, że aplikacja jest jeszcze w fazie testów, twórcy Facebooka nie ujawniają bliższych szczegółów dotyczących zasad funkcjonowania serwisu. To powoduje, że system budzi wiele wątpliwości w gronie specjalistów z branży aplikacji mobilnych. Pytania, na które na razie nie potrafią znaleźć odpowiedzi, brzmią: „Czy nowy pomysł znajdzie zainteresowanie u szerszej grupy odbiorców?”, „Czy zarządzający obdarzą serwis zaufaniem?”. Twórców aplikacji niepokoi również bezpieczeństwo danych. Trudno jest obecnie mieć pewność, czy poufne informacje będą gromadzone i udostępniane w bezpieczny sposób. Największą jednak niewiadomą jest kwestia opłat za użytkowanie nowej usługi. Trudno jest też stwierdzić, czy nowa aplikacja będzie konkurencyjna względem innych

---

<sup>26</sup> *Facebook Unveils Facebook at Work, Lets Businesses Create Their Own Social Networks*, <http://techcrunch.com/2015/01/14/facebook-at-work-ios-android/> [dostęp: 16.06.2015].

<sup>27</sup> *Facebook at Work spóźnia się do pracy*, „Bloomberg Businessweek Polska”, 2.03.2015.

<sup>28</sup> *Ibidem*.



narzędzi opierających swoje działanie na zasadach wewnętrznej sieci, dostępnej tylko dla wewnętrznych użytkowników. Zdaniem specjalistów korporacyjne portale społecznościowe mają duży potencjał, w znacznym stopniu mogą przyczynić się do wzrostu motywacji i zaangażowania pracowników, a w konsekwencji do wzrostu produktywności i rozwoju przedsiębiorstwa<sup>29</sup>. Aby jednak tak się stało, pracownicy muszą uznać aplikację Facebook at Work za przydatną w pracy, ułatwiającą wykonywanie wielu czynności, a także dostarczającą rozrywki i umożliwiającą budowanie relacji wewnątrzorganizacyjnych.

## Wykorzystanie serwisów społecznościowych w procesie komunikacji wewnętrznej w praktyce jednostek administracji samorządowej – wyniki pilotażowych badań własnych

Przeprowadzone badanie miało na celu stwierdzenie, czy pracownicy wykorzystują w swojej pracy portale społecznościowe do komunikacji wewnętrznej oraz poznanie ich opinii na temat istniejącego w organizacji systemu komunikacji. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone na przełomie lutego i marca 2015 roku wśród pracowników jednostek administracji publicznej, zlokalizowanych na terenie województwa łódzkiego (dobór jednostek – nielosowy celowy, dobór respondentów – przypadkowy). W badaniu wzięło udział 250 pracowników różnych działów tych jednostek. Zwrotność ankiet 100%. Uzyskane wyniki badania, mimo braku wartości uogólniającej, stanowią ciekawą ilustrację poruszanych problemów.

Analiza wyników wskazuje, że znaczna większość respondentów biorących udział w badaniu jest zadowolona z funkcjonującego w pracy systemu komunikacji wewnętrznej, co potwierdza ponad 61% opinii pozytywnych, w tym 22,4% ankietowanych ocenia wewnętrzną komunikację bardzo dobrze, 39,2% – dobrze. Dla 18% respondentów system komunikacji wewnętrznej w urzędzie jest bardzo zły i raczej zły dla 6%. Mimo dużego odsetka ocen pozytywnych wątpliwości budzi jednak brak zdania aż 15% respondentów na temat istniejącego w urzędzie systemu komunikacji wewnętrznej. Może to oznaczać, że nie wszyscy pracownicy przywiązują wagę do komunikacji wewnętrznej i nie traktują jej jako czynnika determinującego ich postawy (lojalnościowe, zaangażowania, identyfikowania się z organizacją). Brak zdania może też być wynikiem nieumiejętności dokonywania oceny ze względu na krótki staż pracy.

Wyniki ankiety wskazują na coraz większą popularność mediów społecznościowych w wewnętrznych sieciach firmowych – aż 68% pracowników administracji publicznej deklaruje korzystanie z przynajmniej jednego narzędzia mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej.

<sup>29</sup> *Ibidem*.

Wykorzystanie mediów społecznościowych do celów służbowych zostało ocenione pozytywnie i zdaniem respondentów w istotny sposób wpływa na wykonywanie obowiązków oraz sposób przekazywania informacji o sprawach wewnętrzno-organizacyjnych. W ocenie pracowników aspekt przekazywania informacji ma kluczowe znaczenie. Jak wynika z badań, 67,2% respondentów wskazuje, że są informowani o istotnych kwestiach przez swoich przełożonych, ale nie zawsze odbywa się to w odpowiedni sposób.

Wyniki cytowanych badań mają charakter poglądowy, stanowiący wstęp do pogłębionych studiów, które w przyszłości mogą się przyczynić do stworzenia sprawnego modelu komunikacji wewnętrznej wykorzystującej serwisy społecznościowe. Jest to o tyle istotne, że – jak wynika z zacytowanych wcześniej pozycji literaturowych – sprawnie prowadzona komunikacja wewnętrzna w organizacji, obok instrumentów płacowych i pozapłacowych, traktowana jest jako jedno z wielu narzędzi motywowania pracowników. Pracownicy, którzy na bieżąco są informowani o sytuacji organizacji i którzy posiadają przestrzeń do wymiany opinii i dzielenia się wiedzą, są bardziej zmotywowani do pracy, wykazują większe zaangażowanie i poczucie więzi z miejscem pracy<sup>30</sup>. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na potencjał aplikacyjny mediów społecznościowych w administracji publicznej.

## Zakończenie

Komunikacja wewnętrzna w każdej organizacji stanowi trzon jej prawidłowego funkcjonowania. Decyduje o sposobie identyfikowania się pracowników z celami i wartościami organizacji, w której pracują, wyraża jej filozofię, skutecznie motywuje pracowników do realizacji nowych zadań, a przy tym tworzy warunki do efektywnej pracy. Zachodzące na rynku zmiany wymuszają jednak wyznaczenie nowych ról komunikacji wewnętrznej i potraktowania jej jako instrumentu poszukiwania porozumienia między pracownikami, zarządzającymi i klientami czy budowania więzi przez ujawnianie wzajemnych potrzeb i oczekiwań. Zwrócenie uwagi na relacyjny wymiar komunikacji wewnętrznej pozwoliłoby na pełnienie przez nią roli integratora pracowników, scalającego zachodzące w organizacji procesy biznesowe<sup>31</sup>. Pomocne w tym zakresie mogą być media społecznościowe.

Zaprezentowana w opracowaniu analiza treści literaturowych oraz wyniki badań pokazują, że media społecznościowe zaczynają wychodzić poza sferę prywatną, ciesząc się coraz większą popularnością w środowiskach biznesowych. W po-

<sup>30</sup> B. Dąbrowski, R. Rostek, W. Kurda, *Komunikacja: niedoceniana broń w zarządzaniu zmianą*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 9, s. 59; por. też: M. Kuskowska, *Motywacja pracowników poprzez komunikację wewnętrzną w firmie*, <http://strategieibiznes.pl/artykuly/kadry/motywacja-pracownikow-poprzez-komunikacje-wewnetrzna-w-firmie/> [dostęp: 06.2015].

<sup>31</sup> M. Jaśniok, *Problemy w komunikowaniu się zespołu* [w:] *Zarządzanie zespołem. Motywacja i działanie*, red. A. Całek, M. Jaśniok, K. Kasperk i in., Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009, s. 101.

łączeniu z możliwościami, jakich dostarcza internet, i dostępnymi narzędziami służącymi do komunikacji – organizacje mają szansę zaistnieć w zupełnie nowym wymiarze. Nowe technologie informacyjne niewątpliwie przyczyniają się do podwyższenia skuteczności komunikacji wewnętrznej, choć wiele stosowanych rozwiązań ciągle jeszcze budzi kontrowersje i niepewność zarządzających, jak to się dzieje w przypadku nowej aplikacji Facebook at Work.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Baruk A.I., *Wybrane aspekty marketingu holistycznego – perspektywa odbiorców*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2014.
- Bauer Z., Pisarek W., *Hasło „nowe media” [w:] Słownik terminologii medialnej*, red. W. Pisarek, Universitas, Kraków 2006.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *Komunikacja wewnętrzna w erze cyfryzacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 852, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 117.
- Biesaga-Słomczewska E.J., Iwińska-Knop K., *Marketing wewnętrzny – korzyść czy strata dla przedsiębiorstwa?*, „Handel Wewnętrzny” 2013, cz. 3.
- Bolek J., *Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo [w:] Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Boyd D.M., Ellison N.B., *Social Network Sites: Definition, History and Scholarship*, „Journal of Computer-Mediated Communication” 2007, vol. 13, iss. 1.
- Drozdowski G., *Motywowanie pracowników organizacji publicznych*, „Studia Lubuskie” 2013, t. IX, <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/42709/007.pdf> [dostęp: 10.06.2015].
- Dąbrowski B., Rostek R., Kurda W., *Komunikacja: niedoceniana broń w zarządzaniu zmianą*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 9.
- Facebook at Work spóźnia się do pracy*, „Bloomberg Businessweek Polska”, 2.03.2015.
- Facebook Unveils Facebook at Work, Lets Businesses Create Their Own Social Networks*, <http://techcrunch.com/2015/01/14/facebook-at-work-ios-android/> [dostęp: 16.06.2015].
- Główny Urząd Statystyczny, *Wskaźniki społeczeństwa informacyjnego w Polsce w 2014 r.*, Warszawa, październik 2014.
- Grębosz M., *Znaczenie portali społecznościowych w społeczeństwie informacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 702, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 87.
- Hermaszewski J., *Koncepcja zarządzania strategicznego w jednostce samorządu terytorialnego – problemy organizacyjne [w:] Finanse publiczne*, red. J. Sokołowski, M. Sosnowski, A. Żabiński, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010, <http://hermaszewski.glogow.pl/wp-content/uploads/2011/03/Zarz%C4%85dzanie-strategiczne-organizacja.pdf> [dostęp: 27.05.2015].
- Jaśniok M., *Problemy w komunikowaniu się zespołu [w:] Zarządzanie zespołem. Motywacja i działanie*, red. A. Całek, M. Jaśniok, K. Kasperek i in., Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009.
- Kształtowanie procesu komunikacji wewnętrznej w urzędzie*, [http://www.kruszyna.com/aktualnosci/caf\\_podrecznik.pdf](http://www.kruszyna.com/aktualnosci/caf_podrecznik.pdf) [dostęp: 15.06.2015].

- Kuskowska M., *Motywacja pracowników poprzez komunikację wewnętrzną w firmie*, <http://strategiebiznes.pl/artykuly/kadry/motywacja-pracownikow-poprzez-komunikacje-wewnetrzna-w-firmie/> [dostęp: 06.2015].
- Kuc B., Moczydłowska J., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
- Laskowski M., *Problematyka budowy serwisu społecznościowego na przykładzie projektu lokalnego portalu kulturalnego – studium przypadku*, „Scientific Bulletin of Chełm. Section of Mathematics and Computer Science” 2008, no. 1.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Macey W.H., Schneider B., *The Meaning of Employee Engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, vol. 1.
- Makowiec M., *Ocena efektywności systemów motywacji małych i średnich przedsiębiorstw województwa małopolskiego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 747: *Prace z zakresu zachowań organizacyjnych*.
- Maxwell J.C., *Wszyscy się komunikują, niewielu potrafi się porozumieć*, MT Biznes, Warszawa 2011.
- Mazurek-Łopacińska K., *Uczestnictwo w portalach społecznościowych w kontekście zmian zachodzących w konsumpcji i stylu życia Polaków*, „Handel Wewnętrzny” 2011, wrzesień–październik, cz. 3.
- Ober J., *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 65.
- Rosa R., *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń X, Y i Baby Boomers*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 751, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 29.
- Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- Smektała T., *Public relations w Internecie*, Astrum, Wrocław 2006.
- Stachowska S., Piękowski A., *Motywowanie zawodników klubów sportowych do zaangażowania organizacyjnego*, „Organization and Management” 2011, nr 1 (144), s. 117–121.
- Stopczyńska K., *Zarządzanie wizerunkiem firmy przy wykorzystaniu inbound marketingu na przykładzie fun page*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 2013, nr 287.
- Strykowska J., *Znaczenie mediów społecznościowych w procesie komunikowania i uczenia się* [w:] *Media, edukacja, kultura. W stronę edukacji medialnej*, red. W. Skrzydlewski, S. Dyłał, Polskie Towarzystwo Technologii i Mediów Edukacyjnych, Poznań–Rzeszów 2012.
- Szumowski W., *Motywowanie i satysfakcja z pracy w urzędach administracji samorządowej. Wyniki badań empirycznych*, „Nauki o Zarządzaniu” 2014, nr 3 (20).
- Woodruffe Ch., *Employee Engagement: The Real Secret of Winning a Crucial Edge over Your Rivals*, „Manager Motivation” 2006, December–January.