

WOJCIECH GRZELAK

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WPLYW MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA ZARZĄDZANIE PROCESOWE W ORGANIZACJI

Streszczenie

Media społecznościowe umożliwiają wykorzystanie tego, co określane jest jako mądrość grupy. Aplikacje społecznościowe można wykorzystać do osiągnięcia celów biznesowych, podniesienia efektywności wykonywanych zadań i przewyższania pojawiających się trudności. Nowoczesna organizacja wykorzystuje owe narzędzia do poszukiwania innowacji, a następnie stara się wdrożyć nowe, innowacyjne rozwiązania celem zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku.

Słowa kluczowe: Media społecznościowe, aplikacje społecznościowe, zarządzanie procesowe, zarządzanie w organizacji.

Wprowadzenie

Internet to medium, które ciężko sklasyfikować jako przedmiot badań tylko jednej dziedziny nauki. Współcześnie pojmowana humanistyka nie może pozostawać obojętna na zmiany zachodzące pod wpływem postępującej technologizacji życia. Próbując w naukowy sposób opisać te zmiany, ich wpływ na język i sposób porozumiewania się ludzi, musi czerpać z wiedzy i dorobku naukowców o różnych zainteresowaniach i obszarach badawczych.

WWW w stopniu nieporównywalnym z żadną współcześnie dostępną inną technologią komunikacyjną wywiera ogromny, wszechstronny wpływ na życie społeczne nie tylko jednostki, ale również grup społecznych. Skutki można zaobserwować w ludzkiej komunikacji, np. w zmianach języka, w podstawach zmiany budowy komunikatów relacyjnych i emocjonalnych, a także w budowaniu i podtrzymywaniu związków międzyludzkich. Możliwości aplikacji internetowych zaczynają determinować sposoby porozumiewania się ludzi (Nowak, Krejtz 2006, s. 17).

Dzięki temu medium można już nie tylko komunikować się z innym językiem mówionym i pisanym, widzieć go w czasie rzeczywistym. Sieć pozwala dyskutować na różne tematy, grać z innymi użytkownikami w gry online, poznawać nowych ludzi, wymieniać się zdjęciami, szukać miłości. Można powiedzieć, że Internet zbliża ludzi, ułatwia komunikację i staje się platformą międzyludzkiej aktywności. Człowiek jako istota społeczna zakodowany jest na wymianę informacji, poglądów, pragnień, uczuć z drugą osobą. Zakodowane ma również łączenie się w grupy, np. wspólne miejsce zamieszkania, podobne zainteresowania. Internet za pomocą dostępnych narzędzi zaczyna naśladować rzeczywistość. Tak samo wygląda to w świecie wirtualnym, gdzie jednostki tworzą e-społeczności. Tendencja do przynależności do grup społecznościowych stale rośnie, a liczba serwisów integrujących internautów jest coraz większa, tworząc tzw. media społecznościowe.

1. Media społecznościowe

Pojęcie „media społecznościowe” (ang. *social media*) rozumiane jest jako zbiór technologii, które służą do inicjowania komunikacji i przekazywania treści między ludźmi, jak i pomiędzy grupami ludzi zorganizowanymi w sieciach społecznościowych (Treadaway, Smith 2011, s. 46).

Tym, co odróżnia media społecznościowe (MS) na tle innych mediów, jest skala przekazu i odbioru. Treści są rozpowszechniane dzięki społecznej interakcji. Łatwość obsługi jak i dostępność narzędzi sprawia, że tworzenie i odbiór treści praktycznie nie zna granic, a sama publikacja treści to dopiero początek procesu mediowego. Pierwotna informacja może być wielokrotnie modyfikowana, komentowana nieskończenie wiele razy. W przypadku „tradycyjnych” środków przekazu, tj. telewizji, radia, prasy, nie jest to możliwe. Kolejną różnicą jest trwałość oraz czas: treści raz pojawiające się w sieci praktycznie są już nie do usunięcia, a czas od sformułowania do publikacji treści jest ograniczony do minimum. Social media zacierają również granicę między nadawcą a odbiorcą.

Z terminem MS ściśle związane jest pojęcie Web 2.0, obu terminów czasem używa się zamiennie. Termin MS odnosi się do działań, praktyk i zachowań wśród uczestników społeczności, którzy wykorzystując Internet, wymieniają informacje, wiedzę i opinie za pomocą dostępnych kanałów komunikacyjnych (Safko 2010). Zwrócić należy uwagę, że mówiąc o Web 2.0, kładzie się nacisk na aspekt technologiczny, podczas gdy termin MS akcentuje jego przejaw społeczny.

Jak wynika z przeprowadzonego w 2014 roku przez IRCenter badania „Social Media w Polsce. 2014”, 8% internautów korzystało z 5 serwisów społecznościowych równocześnie w miesiącu. Rosnąca popularność MS skłoniła różnego rodzaju organizacje do zainteresowania się tematem MS. Technologie Web 2.0 i media społecznościowe mają wiele do zaoferowania współczesnym organizacjom. Jednym

z dobrze wspieranych działań w organizacji jest proces rekrutacji, ułatwienie współpracy osób w ramach zespołów wirtualnych bądź budowanie wizerunku pracodawcy, zwłaszcza kiedy organizacja chce budować wizerunek przedsiębiorstwa atrakcyjnego dla pokolenia wchodzącego na rynek pracy, tzw. Generacji Y (Chwiałkowska 2012). Nowe media oferują także rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą w organizacji oraz uczenia się, ale również poprzez usprawnianie komunikacji i umożliwienie aktywnego słuchania wspierają kolaborację pracowników, dzięki czemu sprzyjają działaniom innowacyjnym. Ponadto MS umożliwiają angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji dotyczących organizacji, wspierają inne narzędzia negocjacyjne i motywacyjne. Sprawiają, że struktury organizacji stają się bardziej elastyczne, co ułatwia organizacji szybsze reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu i dostosowanie oferty do potrzeb obecnych na rynku (Martin, Reddington, Kneafsey 2009).

W publikacjach dotyczących wykorzystania MS przez polskie przedsiębiorstwa podkreśla się jednak, że firmy nie do końca potrafią wykorzystać potencjał MS (HBRP 2013). Najczęściej ograniczają się one do komunikacji marketingowej z klientami i potencjalnymi klientami za pośrednictwem dwóch najpopularniejszych serwisów, tj. Facebooka i YouTube. Brakuje interakcji prowadzonych działań w ramach strategii marketingowej. Jak pisze Buchnowska (2013, s. 56), w znacznej mierze wynika to z powszechnego przekonania, że obecność w mediach społecznościowych nie wymaga specjalistycznej wiedzy i przygotowania, opracowanej strategii czy przemyślanych planów działania. Menedżerowie, szczególnie w małych firmach, traktują MS jako bezpłatny kanał marketingowy, służący głównie do prezentacji produktów lub usług.

Być może słabe wykorzystanie potencjału Web 2.0 wynika z obawy przed utratą kontroli informacji o sobie. Widać że Firma 2.0 nie jest w pełni wykorzystywana.

Pojęcie Firma 2.0 powstało na bazie modnego określenia Web 2.0 wprowadzonego do użytku w organizacji. Uznano, że firmy, które z owych narzędzi korzystają, wchodzą w nową jakość – właśnie w organizację określaną mianem Firma 2.0. Jednoczesne pojawienie się kilku koncepcji i technologii, jak Internet, Web 2.0, podejście procesowe, Business Process Management (BPM), Service Oriented Architecture (SOA), sprawiło, że firma, która je stosuje, różni się jakościowo od przedsiębiorstw ich nie wdrażających. Firma 2.0 jest miejscem wdrażania najnowszych narzędzi informatycznych oraz realizacji współzarządzania i włączenia w usprawnianie organizacji i tego, co się w niej dzieje, jak największej liczby pracowników. Uznano to za próbę wykorzystania inteligencji zbiorowości do rozwiązywania problemów poprzez usprawnianie komunikacji między pracownikami, ale także między organizacją a jej otoczeniem. Jest kolejną wersją tradycyjnie określanej firmy, w której połączenie korzyści z wdrożenia nowych technologii daje nową jakość (Kania 2010).

W koncepcji Firma 2.0 wbrew pozorom nie technologia jest najważniejsza, lecz człowiek, jego kreatywność i opinia. Lata 70. i 80. wniosły do firm informatyzację, przez co wiele zadań zostało podporządkowanych systemom informatycznym. W Firmie 2.0 technologia sprawia, że człowiek, jego pomysły, kreatywność, opinie i potrzeby znów znajdują się na pierwszym planie. Nowoczesna firma przestaje być jedynie zbiorem pracowników i zasobów, a staje zbiorem kompetencji, potencjału i możliwości, które zostają odpowiednio skoordynowane w trakcie realizacji procesów. Pracownicy organizacji stają się nośnikami tych koncepcji, umiejętności i wiedzy. I tak jak jest pomiędzy Web i Web 2.0¹, tak w Firmie 2.0² relacja przełożony – wykonawca zmienia się. Zakłada się, że każdy pracownik współtworzy organizację, wnosząc swoją inicjatywę. Jak zauważa Kania (2010), koncepcje zarządzania 2.0 wymagają odpowiedniego środowiska informatycznego, tworzonego przez narzędzia Internetu, technologii Web 2.0 oraz kolejnych warstw narzędzi informatycznych.

2. Aspekt zarządzania procesowego w organizacji

Grajewski (2015) pisze, że obecny etap rozwoju cywilizacji nie charakteryzuje się tym, że wiedza jest najważniejsza, bo zawsze tak było, lecz tempo wzrostu dostępnego powszechnie zbioru wiedzy i informacji. Fakt ten w powiązaniu z upowszechnieniem się dostępu systemów edukacyjnych tworzy nową jakość w funkcjonowaniu współczesnego świata organizacji. Zmiana ta wprowadza nowy sposób postrzegania warunków, w jakich współczesne firmy realizują swoje biznesowe działania. Uzależnia ona od skutecznej zdolności, przełożenia umiejętności uczenia pracowników na uczenie się organizacji, pojmowanej jako zbiorowość osób dążących do osiągnięcia wspólnych celów za pomocą określonych strategii. Ta umiejętność wyznacza też między innymi możliwości wdrożenia rozwiązań nowej generacji, wspierających procesy uczenia i rozwoju kompetencji członków organizacji. Procesy te powinny być wspierane przez zewnętrzne szkolenia, ale i też przez rozwiązania wewnątrzorganizacyjne.

Kaplan i Norton (2001, s. 23–26), tworząc narzędzie zarządzania strategicznego dla organizacji ery informacji, nazwane strategiczną kartą wyników, określili warunki, jakie trzeba uwzględnić przy konstruowaniu wnętrza firmy i relacji z otoczeniem:

¹ Różnica polega na zmianie relacji „autor – odbiorca” na relację „każdy może być autorem”.

² Termin wprowadził Andrew McAfee z Harvard Business School w artykule, który ukazał się w 2006 roku w piśmie „MIT Sloan Management Review”.

- Interdyscyplinarność – organizacje ery informacji działają opierając się na procesach zintegrowanych, które przenikają tradycyjne struktury organizacyjne.
- Powiązanie z odbiorcami i dostawcami – technologia informatyczna umożliwia integrację procesów zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji.
- Segmentacja klientów – organizacje ery informacji muszą się nauczyć oferowania produktów odpowiadających specyficznym potrzebom różnych grup klientów.
- Globalna skala działania – osiągnięcie odpowiedniego zwrotu z inwestycji może wymagać dotarcia do klientów na całym świecie. Nowoczesne organizacje muszą łączyć efektywność i konkurencyjność globalnej działalności z potrzebami lokalnych klientów.
- Nowatorstwo i innowacyjność – firmy muszą przewidywać szybko potrzeby klientów, tworzyć radykalnie nowe rozwiązania oraz błyskawicznie je wdrażać. Ciągłe doskonalenie procesów i produktów jest kluczowym czynnikiem sukcesu.
- Wykształcony personel – w erze informacji wszyscy pracownicy muszą tworzyć wartość poprzez swoją wiedzę i informacje, których dostarczają. Inwestowanie w kwalifikacje, zarządzanie nimi i wykorzystywanie są decydujące dla sukcesu organizacji.

Zgodnie z wcześniejszymi założeniami można zauważyć, że większość, o ile nie wszystkie, znajduje odzwierciedlenie w MS. Można dostrzec, że kierując się na zastosowanie MS w organizacji, jednocześnie zaczynamy spełniać założenia Kaplana i Nortona. Za pośrednictwem szeroko rozumianych MS organizacje są w stanie w łatwy, szybki i tani sposób tworzyć powiązania z odbiorcami czy dostawcami. Firmy mogą dostosować specyfikę produktów dzięki badaniu profili swoich potencjalnych klientów – segmentacja klientów. Internet nie zna granic, więc globalny zasięg jest oczywisty. Nowatorstwo i innowacyjność tworzone są między innymi dzięki szybkiej komunikacji, reagowaniu na zmiany zachodzące na rynku, to również oferują MS. Kwestię wykształconego personelu i budowania kapitału intelektualnego organizacji można zauważyć nie tylko dzięki obecności i budowie wizerunku w globalnych MS, ale również przez wewnętrzne blogi³ sieci intranet. System obsługujący blogi może być zaopatrzony w wyszukiwarkę umożliwiającą wyszukanie pożądaných informacji. W organizacjach blogi mogą stanowić doskonałe narzędzie komunikowania się w ramach określonych grup pracowników. Firmowy blog, prowadzony przez menedżera lub kierownika projektu, może uzupełnić, a czasem nawet zastąpić pocztę elektroniczną, grupy dyskusyjne czy komunikatory. W blogach zawiera się duży potencjał marketingowy i reklamowy. Ogólnodostępne

³ Blog to rodzaj strony internetowej, na której autor lub wielu autorów umieszcza kolejne wpisy, które można komentować, tworzony jest swoisty dziennik.

blogi sponsorowane przez zainteresowane organizacje mogą przyczynić się do kreowania marki. Wymiana poglądów i opinii, określana jako marketing szeptany, może być dobrym sposobem zbudowania zaufania do marki pośród klientów. W dodatku uchodzi za tanią formę reklamy.

Blogi bądź firmowe wiki⁴ mogą być dużą skarbnicą wiedzy dla organizacji. Każdy z uprawnionych pracowników może być współtwórcą wartości intelektualnej organizacji.

Firmy ciągle poszukują nowych pomysłów na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku. Wyszukują ciągle nowe możliwości usprawnień, tak aby firma dzięki swojej elastyczności była odporna na niekorzystne czynniki otoczenia. Jedną z koncepcji metod zarządzania umożliwiającą sposób realizacji ww. celów jest podejście procesowe, wraz z towarzyszącymi mu narzędziami tworzą system zarządzania procesami biznesowymi.

Procesy jako kategoria stosowana do analizy działania organizacji zostały dostrzeżone już przez Fredericka Taylora, który opublikował w 1911 roku książkę *Zasady naukowego zarządzania*. Owo podejście stosowano jednak tylko w odniesieniu do analizy funkcjonowania systemów wytwórczych.

Wszystkie dotąd poruszone kwestie, jedynie wybrane przez autora z dużej grupy zagadnień, ukazują ogrom wyzwań organizatorskich, jakie stają przed pracownikami, menedżerami oraz projektantami systemów zarządzania.

Współcześnie teoretycy zarządzania wracają do idei procesów. Podejście procesowe opiera się na założeniu, że należy optymalizować działania, mając na względzie procesy, a nie funkcje, i dlatego proces jest naturalną determinantą osiągnięcia wzrostu efektywności współczesnej organizacji. Grajewski (2015, s. 54) pisze, że podejście procesowe do zarządzania organizacją wynika z potrzeby poszukiwania nowych źródeł wzrostu efektywności jej działania. Systemowy mechanizm jej funkcjonowania uświadamia pracownikom, że jest ona swoistym ekosystemem o skomplikowanym układzie wzajemnych elementów.

Początek lat 90. ubiegłego stulecia to renesans dla podejścia procesowego systemu działania organizacji. Zainteresowanie analizą działania organizacji procesowej wywołał reengineering, a dokładniej Business Process Reengineering (BPR), jest to metoda radykalnego projektowania i modernizacji procesów biznesowych. Procesem samym w sobie jest, jak podaje Grajewski (2015, s. 57), zbiór sekwencyjnych czynności, powiązanych zależnościami przyczynowo-skutkowymi w tym sensie, że rezultaty działań poprzedzających są wejściami działań następujących po nich. Każdą czynność można przedstawić jako proces. Procesy tworzą dynamiczny obraz działania całej organizacji i dzięki temu umożliwiają szybkie zmiany dostosowawcze systemu, co jest podstawową zaletą. Tak więc można powiedzieć, że

⁴ Wiki to rodzaj strony internetowej, którą nie tylko można przeglądać, ale i edytować bezpośrednio z przeglądarki internetowej.

zarządzanie procesami jest działaniem polegającym na optymalizacji struktury elementów organizacji ze względu na ich wpływ na kreowanie wartości ostatecznego efektu wyodrębnionych procesów.

Perechuda (1999, s. 40) twierdzi, że zarządzanie procesami we współczesnych organizacjach jest odpowiedzią na rosnącą turbulencję otoczenia i wnętrza firmy, deregulację systemu konkurencji rynkowej, indywidualizację potrzeb i oczekiwań klienta, krótszy cykl życia wyrobów, wymagania nowego marketingu, w tym szczególnie: bezpośrednie i długie więzi z klientami, transfer wartości niematerialnych, wyrabianie poczucia przynależności klienta do firmy, redukcję odległości komunikacyjnej między organizacją a klientem.

Same procesy wewnętrzne i ich doskonalenie to jednak nie wszystko. Często procesy wykraczają poza granice organizacji, zmuszone są do rozszerzania działań usprawniających również na otoczenie oraz integracji własnych procesów z procesami innych firm. Firmy stają się częścią sieci współpracy biznesowej, Business Collaboration Network (BCN). Projektowanie takiej sieci jest możliwe dzięki nowym narzędziom współpracy, komunikacji, zarządzania treścią i wiedzą. Dla przykładu, dobrze zaprojektowany portal korporacji jest miejscem integracji zadań, ról, funkcji, narzędzi i usług oraz wymiany doświadczeń i wiedzy.

Skuteczne zarządzanie procesami obejmuje bardzo wiele trudnych zadań, których dobra realizacja nie wydaje się możliwa bez wspomagania ze strony IT. Kadra zarządzająca od dawna domaga się wsparcia wszystkich tych zadań ze strony informatyków, ponieważ okazuje się, że dopiero technologia IT na odpowiednim poziomie stwarza warunki do skutecznego zarządzania procesami biznesowymi – Business Process Management Systems (BPMS).

Kania (2010, s. 74), pisze, że w architekturze Firmy 2.0 procesy biznesowe umiejscowione są w warstwie biznesowej pomiędzy warstwą aplikacji społecznościowych a warstwą software'ową i obie te warstwy wpływają na sposób realizacji procesów, i na odwrót, procesy zmieniają charakter działań w sąsiednich warstwach. Jak pokazuje praktyka, nie wystarczy dobry pomysł i dobre procesy. Potrzebne jest jeszcze zbudowanie wokół przedsięwzięcia zaangażowanej wspólnoty. Zamiast anonimowego związku sprzedający – konsument pojawiają się relacje oparte na zasadzie partnerstwa, wymiany poglądów i dyskusji. Im większe grono zaangażowanych, tym większa szansa na sukces. Na tej koncepcji opiera się sukces portali aukcyjnych. Dzięki możliwości dokonywania oceny sprzedających i kupujących stopniowo buduje się zaufanie i lojalność, co z kolei jest podstawą trwałych relacji, na których zależy firmie. Pozytywne doświadczenia innych wzbudzają zaufanie w nas samych. Właśnie to skłania właścicieli wszelkich form działalności biznesowej w Internecie do kreowania takich wspólnot poprzez wzbogacenie własnych serwisów o wszelkie narzędzia pobudzające aktywność użytkowników i do zamieszczania ocen, pisania opinii czy zabrania głosu w dyskusji. Podobnie sytuacja wygląda wewnątrz organizacji. Portale organizacyjne bardzo szybko zaopa-

trzone w platformy umożliwiające skupienie jak największej liczby osób wokół projektów i problemów z nimi związanych. Menedżerowie w organizacjach zorientowanych na procesy natychmiast orientują się, że w celu podniesienia jakości procesów trzeba dzielić się wiedzą związaną z klientami, produktem oraz samym procesem. Dzięki temu przechodzą samoistnie z podejścia industrialnego na podejście oparte na wiedzy.

Podsumowanie

Uczestnicy procesów, czyli klienci i konsumenci, właściciele i udziałowcy, pracownicy, dostawcy, a nawet społeczeństwo jako całość – wszyscy mogą mieć wymagania wobec procesu. Wielu znawców zarządzania procesowego zwraca uwagę na potrzebę słuchania tego, co mówią, i przyglądać się temu, co robią ludzie, a szeroko rozumiane MS to w dużym stopniu umożliwiają. Wykonawcy procesów są największą wartością, jaką posiada firma. Najczęściej to pracownicy są najlepszymi znawcami tego, co robią, a zatrudnieni eksperci tylko potwierdzają ich spostrzeżenia i wnioski.

Literatura

1. Buchnowska, D. (2013), *Analiza i ocena poziomu wykorzystania mediów społecznościowych przez największe polskie przedsiębiorstwa*, w: „Informatyka Ekonomiczna, Business Informatics” nr 4 (30), Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
2. Chwiałkowska A. (2012), *Employer branding w mediach społecznościowych jako sposób na zainteresowanie firmą Generacji Y*, „Logistyka”, Poznań.
3. Grajewski P. (2015), *Organizacja procesowa*, Warszawa: PWE.
4. Kania K. (2010), *Technologie informatyczne Firmy 2.0*, Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, Warszawa: PWN.
6. Martin G., Reddington M., Kneafsey M.B. (2009), *Web 2.0 and Human Resource Management. 'Groundswell' or hype?*, London: Chartered Institute of Personnel and Development.
7. Nowak A., Krejtz K. (2006), *Internet z perspektywy nauk społecznych*, w: *Spoleczna przestrzeń Internetu*, red. D. Batorski, M. Marody, Warszawa
8. Perechuda K. (1999), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wrocław: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

9. Safko L. (2010), *Social Media Bible: Tactics, tools & strategies for business success*, New Jersey: John Wiley & Sons.
10. Treadaway C., Smith M. (2011), *Godzina dziennie z Facebook marketingiem*, Gliwice, Helion.
11. http://www.hbrp.pl/9raportow/upload/marketing/Polskie_firmy_w_mediach_spolnosciowych.pdf [dostęp 14.01.2016].
12. <http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/facebook-i-youtube-najpopularniejszymi-serwisami-spolnosciowymi-w-polsce-hyper-social-coraz-mniej-popularne> [dostęp 15.01.2016].
13. www.uke.gov.pl [dostęp 1.12.2015].

INFLUENCE OF SOCIAL MEDIA ON PROCESS MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION

Summary

Social media give access to knowledge in a process that can be described as crowdsourcing. Social applications may be used for achieving business objectives, for improving the effectiveness of tasks and overcoming difficulties. A modern organization uses these tools to look for innovation, and next it tries to implement new innovative solutions in order to gain competitive advantage in the market.

Keywords: social media, social applications, process management, management in organization.

Translated by Wojciech Grzelak

