



Trendy rynku pracy

Sieci społecznościowe  
a zarządzanie.  
**Wykorzystanie potęgi  
portali społecznościowych.**



Manpower®

# Kluczowe aspekty

- Korzystanie przez pracowników z portali społecznościowych w pracy niesie ze sobą potencjał mogący zmienić świat pracy.
- Wiele znanych organizacji wykorzystuje możliwość łączenia ludzi, jaką dają portale społecznościowe, by zwiększać wydajność, innowacyjność, współpracę, poprawiać reputację firmy oraz zaangażowanie swoich pracowników.
- Najnowsze dane Manpower wskazują, że 75 procent pracodawców nie posiada żadnej oficjalnej polityki odnośnie odwiedzania serwisów społecznościowych w godzinach pracy. To pokazuje, że większość organizacji przyjęła postawę „poczekamy i zobaczymy” przed opracowaniem takiej polityki.
- Szefowie muszą poszukać możliwości wykorzystania popularności i wartości biznesowej portali społecznościowych, aby poprawić wyniki i zrealizować długookresowe cele organizacji. Wysiłki te nie mogą skupiać się jedynie na próbie kontroli zachowań pracowników, ale na ukierunkowaniu tych zachowań w taki sposób, aby przyniosły korzyści zarówno firmie, jak i jej pracownikom.

Więcej materiałów na tematy związane z rynkiem pracy:  
zakładka Badania Manpower na stronie [www.manpower.pl](http://www.manpower.pl).

Manpower Inc. (NYSE: MAN), firma zajmująca 119. miejsce na liście *Fortune 500*, oferuje pracodawcom gamę usług zatrudnienia poprzez sieć 4100 oddziałów w 82 krajach na świecie.

W Polsce Manpower istnieje od marca 2001 roku. Pod marką Manpower działa w Polsce prawie 50 agencji. Więcej informacji na temat Manpower Polska można znaleźć pod adresem [www.manpower.pl](http://www.manpower.pl).



# Wykorzystanie potęgi serwisów społecznościowych

Firmy z różnym powodzeniem uczyły się, w jaki sposób czerpać korzyści z nowych technologii, nie narzucając przy tym zbytnej kontroli. We wczesnych latach funkcjonowania Internetu, w drugiej połowie lat 90-tych, wiele organizacji obawiało się, że pracownicy będą zbyt wiele czasu spędzać surfując po Internecie. Podjęto więc próby kontroli dostępu do stron www. Bez wątpienia, wielu pracowników faktycznie marnowało w ten sposób czas, ale znacząca część szybko nauczyła się, w jaki sposób korzystać z Internetu, by lepiej wykonywać swoją pracę. Internet stał się wartościowym narzędziem pracy służącym m.in. do wyszukiwania informacji czy śledzenia działań konkurencji.

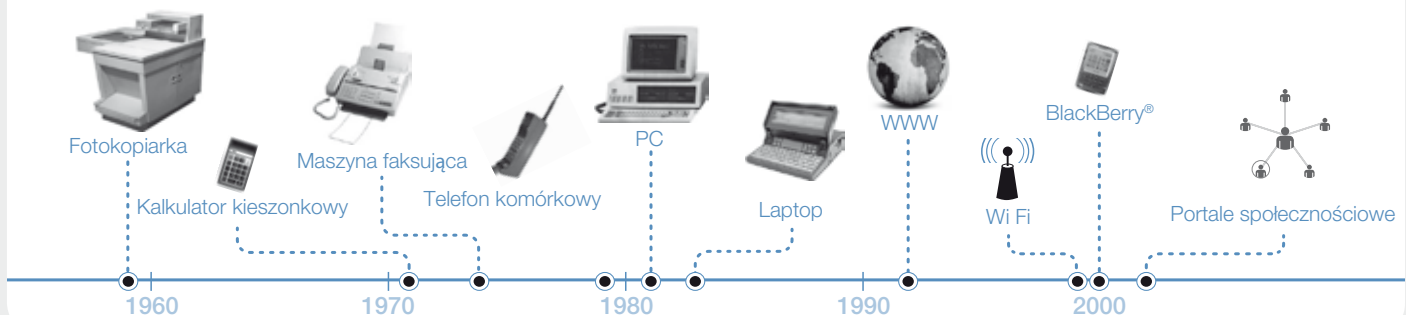
Najnowsza technologia pojawiająca się coraz częściej w miejscach pracy to portale społecznościowe np. Facebook, LinkedIn, Twitter, Ning, Plaxo, Hi5 i Second Life. Służą one do nawiązywania kontaktów, komunikacji, wymiany informacji, a wszystko to dzieje się bez zbędnego wysiłku.

Obserwujemy oszałamiający rozwój serwisów społecznościowych. Użytkownicy korzystają z nich już prawie wszędzie, także w miejscu pracy. Niepokoi to szefów. Jakże istnieją obawy i na ile są one uzasadnione?

**Spadek wydajności.** Mimo że ostatnie badania pokazują, że serwisy społecznościowe w Wielkiej Brytanii kosztują pracodawców 1,38 miliarda funtów rocznie, jeśli chodzi o spadek wydajności, nie jest jasne na ile poważny lub powszechny jest to problem<sup>1</sup>. Najnowsze badanie Manpower, „Portale społecznościowe z perspektywy pracodawców”, przeprowadzone na blisko 34 400 pracodawców na całym świecie pokazało, że jedynie 20 procent badanych firm posiada oficjalną politykę dotyczącą serwisów społecznościowych. Co więcej, 63 procent z tych firm twierdzi, że przyjęta polityka skutecznie chroni przed spadkami wydajności<sup>2</sup>. Tak jak w przypadku nakładania ograniczeń uniemożliwiających odwiedzanie stron www, firmy mają bardzo ograniczony zakres działań, które mogłyby ukrócić korzystanie z Facebooka czy Ninga. Nawet po całkowitym odcięciu dostępu do sieci, pracownicy mogą zawsze wejść na te strony za pośrednictwem swoich aparatów iPhone lub BlackBerry.

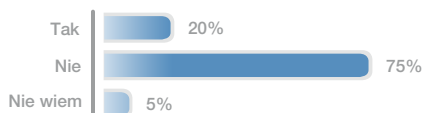
Wraz ze wzrostem popularności serwisów społecznościowych, granice między korzystaniem z tych serwisów przez pracowników w celach zawodowych i osobistych będą się zacierać. Dotyczy to szczególnie pracowników młodych. Kolejnym skutkiem będzie przededefiniowanie pojęcia pracy. Pracodawcy muszą uprzedzić ten trend i znaleźć sposób wykorzystania serwisów społecznościowych tak, aby pomóc pracownikom zachować równowagę.

## Postępy technologiczne zmieniały świat pracy

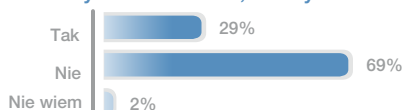


Czy Państwa firma ma opracowywaną politykę korzystania przez pracowników z zewnętrznych portali społecznościowych takich jak Facebook, Twitter czy LinkedIn?

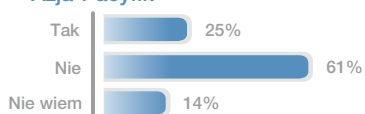
#### Świat



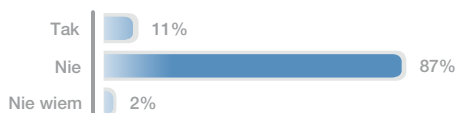
#### Ameryka Południowa, Ameryka Północna



#### Azja-Pacyfik



#### EMEA\*



Badanie Manpower, *Portale społecznościowe z perspektywy pracodawców*, 2009

\* EMEA - Europa, Bliski Wschód, Afryka.

**Reputacja.** W 2008 roku firma Virgin Atlantic zwolniła grupę 13 stewardów i stewardess, którzy zamieścili swoje niepochlebne opinie na temat pracodawcy na Facebooku. Takie incydenty zdarzają się coraz częściej. Badanie Manpower pokazuje jednak, że jedynie cztery procent pracodawców na całym świecie deklaruje, że renoma ich firmy została kiedykolwiek nadszarpnięta przez pracowników korzystających z serwisów społecznościowych<sup>3</sup>. Poza wspomnianym dosyć poważnym przypadkiem naruszenia reputacji firmy, potencjalne szkody mogą być jednak dużo mniejsze niż początkowo sądzono.

**Bezpieczeństwo.** Ciągłe istnieje ryzyko związane z korzystaniem z portali społecznościowych – ryzyko włamania się z zewnątrz do systemów IT firmy. Taki atak mógłby oznaczać utratę ważnych danych lub awarię systemu IT. Nie ma jednak danych na temat tego, ile razy takie ataki miały miejsce poprzez serwisy społecznościowe, ani jakie szkody zostały wyrządzone. Programy antywirusowe mogą pomóc zmniejszyć to ryzyko blokując dostęp do pewnych stron. Główne ryzyko jednak związane jest z niedostatecznym zachowaniem zasad bezpieczeństwa przez pracowników i wystarczy te zachowania zmienić, by znacząco podnieść bezpieczeństwo korzystania z serwisów społecznościowych.

Faktem jest, że serwisy społecznościowe wzbudzają wiele wątpliwości, co do ich wpływu na wydajność, reputację i bezpieczeństwo organizacji. Badanie Manpower pokazuje, że 1 na 5 organizacji opracowała politykę regulującą korzystanie z zewnętrznych serwisów społecznościowych przez pracowników, głównie w celu uniknięcia spadków wydajności<sup>4</sup>.

Nie oznacza to, że organizacje nie powinny określić i wspierać oficjalnych wytycznych odnośnie korzystania i nadużywania serwisów społecznościowych. Ważne jest, aby te wytyczne nie skupiały się na próbach kontrolowania zachowań pracowników na serwisach społecznościowych, ale zachęcały do takiego wykorzystania tych portali, aby przynosiły korzyść organizacji i jej pracownikom. Nie ma już odwrotu od serwisów społecznościowych. Najważniejsze jest określenie ich wartości dla organizacji oraz ukierunkowanie działań pracowników w taki sposób, aby zwiększyć ich wydajność.

## Dodanie wartości

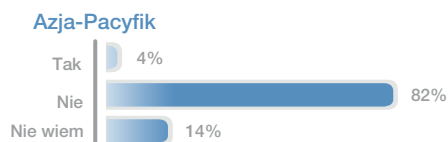
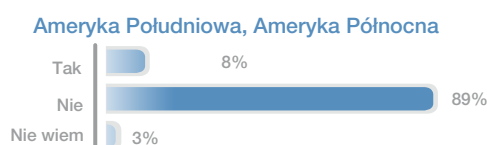
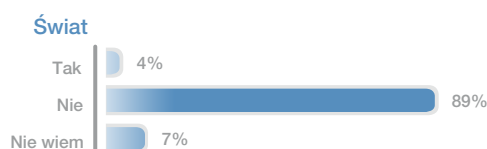
Procesy zarządzania nie powinny ograniczać kreatywnych działań pracowników, które nierzadko dla pracodawcy pełnią rolę wartości dodanej. Zamiast tego, powinny tworzyć sprzyjającą atmosferę i promować kulturę korporacyjną wspierającą rozwój kreatywności. Szefowie muszą poszukać możliwości wykorzystania popularności i wartości biznesowej portali

społecznościowych, aby poprawić wyniki i zrealizować długookresowe cele organizacji.

Czy potrafisz z łatwością rozrysować sieć twoich kontaktów zawodowych lub alumnów? Czy twoi pracownicy mogą w każdej chwili współpracować niezależnie od miejsca, w którym się znajdują? Czy jesteś w stanie szybko uzyskać informację zwrotną od klientów na temat nowych produktów lub usług? Czy potencjalni pracownicy wiedzą czym zajmuje się twoja firma? Świadome i innowacyjne organizacje takie jak Procter & Gamble, IBM, Nestlé, Best Buy, Capgemini i inne już wykorzystują media społecznościowe w tych i wielu innych celach.

Twitter, Facebook i inne platformy już dowiodły, że mogą stanowić prawdziwą wartość dla biznesu. Zaczynamy jednak dopiero rozumieć, w jaki sposób należy je wykorzystywać i dlatego tak ważne jest zachowanie otwartego umysłu. Podobnie jak w przypadku Internetu, to pracownicy sami wymyślą najlepsze sposoby wykorzystania serwisów społecznościowych do zwiększenia efektywności pracy. Jednakże, podobnie do innych postępów technologii, które zmieniły świat pracy – od telefonu poprzez PC aż po Internet – organizacje muszą dostosować swoją kulturę i praktyki, by zostawić pole potencjałowi, jaki mają portale społecznościowe.

Czy renowa Państwa firmy kiedykolwiek ucierpiała wskutek korzystania z portali społecznościowych przez pracowników?



Badanie Manpower, *Portale społecznościowe z perspektywy pracodawców*, 2009

\* EMEA - Europa, Bliski Wschód, Afryka.

## Manpower rekomenduje, aby organizacje zwróciły uwagę na następujące aspekty związane z wykorzystaniem serwisów społecznościowych:

**Wydajność.** Serwisy społecznościowe mogą znacząco przyczynić się do wzrostu wydajności. Według firmy Burson-Marsteller zajmującej się public relations, ponad połowa firm z listy *Fortune 100* posiada konta na Twitterze, a dwie trzecie z nich wykorzystuje portale do zadań poprawiających wydajność, jak np. obsługa klienta<sup>5</sup>. Typowym przykładem takich działań jest sprzedawca detaliczny sprzętu elektronicznego Best Buy. Ich najnowszy produkt Twelpforce wyposaża pracowników działu obsługi klienta w konta na Twitterze, za pośrednictwem których mogą oni odpowiadać na pytania klientów. System jest niedoskonały i pojawiły się głosy, iż jest to jedynie kolejny sposób na reklamę. Inni twierdzą, że faktycznie usprawniło to działanie obsługi i mogą teraz skuteczniej pomagać klientom.

**Współpraca.** Świat pracy został już znacząco zmieniony przez coraz większy nacisk na współpracę i przez wiele technologii wspierających pracę zespołową. Ponad 91 procent firm przebadanych przez Palo Alto Networks w 2009 roku korzysta z aplikacji umożliwiających wspólną pracę<sup>6</sup>. Wykorzystanie wirtualnych spotkań i aplikacji umożliwiających współpracę będzie coraz powszechniejsze,





*Pracodawcy postrzegają portale społecznościowe jako najbardziej obiecujące narzędzie wspierające budowanie marki.*

*- Portale społecznościowe z perspektywy pracodawców, badanie Manpower*

gdyż zespoły są coraz bardziej porzucane po świecie i coraz rzadziej możliwa jest współpraca w tym samym czasie i miejscu.

„Serwisy społecznościowe staną się nowymi systemami operacyjnymi biznesu” mówi Don Tapscott, autor Grown Up Digital (McGraw-Hill, 2008). Według niego, młode pokolenie, które korzysta z serwisów społecznościowych niezależnie od tego, w jakim miejscu się znajduje, będzie niebawem stanowiło duży odsetek pracowników i będzie traktować te narzędzia jako niezbędne do pracy. Tapscott twierdzi, że świat idealny dla wielu młodych pracowników to: „Zastąpienie opisu stanowiska celami zawodowymi i udostępnienie narzędzi, swobody oraz wskazówek do wykonywania pracy”. Pracodawcy gotowi na spełnienie tych oczekiwań są na dobrej drodze, aby wydobyć tę niezwykłą wartość współpracy, jaką oferują portale społecznościowe.

**Zarządzanie wiedzą.** Firmy od dawna szukają skutecznych sposobów na pozyskanie wiedzy i pomysłów ukrytych w umysłach ich pracowników. Wraz z nastaniem serwisów społecznościowych, firmy odkrywają nowe sposoby usystematyzowania tych wysiłków. Capgemini, firma z branży consultingu i IT, wprowadziła ambitny projekt wykorzystania takich aplikacji jak blogi i tzw. wiki, aby połączyć swoich 90 000 pracowników<sup>7</sup>. Jednocześnie, strony publiczne już stanowią potężne narzędzie do łączenia grup zainteresowania, czyli grup osób, które łączą osobiste lub zawodowe zainteresowania poszczególnymi tematami. Tematy są bardzo zróżnicowane – od marketingu online po badania farmaceutyczne. Te wysiłki mogą okazać się szczególnie wartościowe przy pozyskiwaniu i przekazywaniu wiedzy w obrębie organizacji.

**Innowacyjność.** Firmy dążące do poprawienia swojej innowacyjności szukały czegoś więcej niż wysłużone badania, zespoły i tradycyjne procesy poszukiwania nowych pomysłów. Nastanie ery serwisów społecznościowych spowodowało znaczny rozwój „otwartej innowacyjności” dając firmom możliwość rozbudowy kanałów komunikacji skierowanych do klientów, naukowców i niezależnych wynalazców. Do tej pory dostęp do tych grup był znacznie trudniejszy, szczególnie jeśli ważne było dotarcie do konkretnej grupy oraz zbudowanie trwałego kanału komunikacji. IBM wprowadził wiele nowych inicjatyw oraz poprawił istniejące rozwiązania i praktyki bazując na pomysłach pozyskanych w trakcie tzw. „sesji innowacyjności”. Są to sesje online polegające na burzy mózgów, w której udział biorą pracownicy firmy, jej partnerzy biznesowi i klienci. Procter & Gamble natomiast już czerpie korzyści z wprowadzenia otwartej innowacyjności gromadząc nie tylko pomysły na ulepszanie konkretnych produktów, ale i na całkiem nowe linie produktów.

**Zaangażowanie pracowników.** Utrzymanie wysokiego poziomu intelektualnego i emocjonalnego zaangażowania pracowników jest kluczem do sukcesu każdej organizacji. Portale społecznościowe doskonale sprawdzają się jako narzędzie podtrzymywania zaangażowania pracowników w misję i wizję firmy. Szefowie mogą za ich pomocą, np. nawiązać dialog z pracownikami, a tym samym umocnić przekonanie, że „to nasza wspólna sprawa”. Podobnie,

serwisy społecznościowe sponsorowane przez firmy mogą służyć jako ważny kanał komunikacji między oddalonymi od siebie zespołami. Dzięki temu pracownicy będą mieć poczucie pozostawania w kontakcie oraz skupienia na bieżących zadaniach. Co więcej, tak zwane pokolenie milenijne, które właśnie wkracza na rynek pracy, będzie oczekiwać możliwości korzystania z tych serwisów społecznościowych, które pozwalają im na pozostanie w bliskim kontakcie ze znajomymi.

W Manpower spotkania liderów z całego świata tzw. Global Leadership Team meetings są „wirtualnym” wydarzeniem. Wykorzystując różnego rodzaju platformy i technologię, uczestnicy spotykają się w czasie rzeczywistym, aby omówić strategię, wymienić się pomysłami i sprawdzonymi praktykami. Pozostają w kontakcie siedząc przed swoimi komputerami, niezależnie od miejsca, w jakim się znajdują.

**Rekrutacja.** Serwisy społecznościowe, w szczególności te skupiające się wokół życia zawodowego jak LinkedIn, mogą być przydatne do nawiązywania kontaktów biznesowych i rekrutacji pracowników. Badania przeprowadzone przez firmę Deloitte pokazują, że 23 procent firm już korzysta z serwisów społecznościowych przy rekrutacji<sup>8</sup>. Jednak w wirtualnej rzeczywistości, zarówno organizacje jak i osoby prywatne muszą zachować ostrożność i upewnić się, że mają do czynienia z godnym zaufania partnerem.

**Zarządzanie reputacją.** Rosnąca liczba użytkowników serwisów społecznościowych powoduje pewne obawy co do zarządzania reputacją. Dotyczy to tak organizacji („Czy mówi się o naszej firmie w sposób pozytywny?”), jak i osób prywatnych („Czy zdjęcie, na którym jestem w barze, zamieszczone na Facebooku może zniechęcić potencjalnego pracodawcę?”). Nigdy wcześniej marka pracodawcy i pracownika nie miała tak dużego znaczenia. Wraz z coraz bardziej rosnącym zainteresowaniem serwisami społecznościowymi, należy rozważyć etyczność odwiedzania tych serwisów w procesie oceny kandydata (Dlaczego nie mamy dostępu do tego zdjęcia? Czy potrzebna jest zgoda pracownika na sprawdzenie jego kontaktów i reputacji?).

## Marketing/ Branding/ Public Relations.

54 procent firm z listy *Fortune 100* korzysta z Twittera do kontaktów z klientami, a 29 procent ma tzw. fan page na Facebooku<sup>9</sup>. W badaniu Manpower respondenci wskazywali na budowanie marki jako najbardziej obiecujące wykorzystanie serwisów społecznościowych<sup>10</sup>. Przykładem takich działań jest akcja przeprowadzona przez Nestlé Confections and Snacks: zachęcano klientów do logowania się na Facebooku i innych stronach, gdzie można było wybrać wzory opakowań dla Goobers<sup>®</sup>, Sno-Caps<sup>®</sup> oraz Oh Henry!<sup>®</sup>. Obiecano, że zwycięskie opakowanie trafi na sklepowe półki<sup>11</sup>. Badania dowodzą, że kadra zarządzająca najwyższego szczebla również jest obecna na portalach społecznościowych: 30 procent prezesów zarządów spółek posiada swoje konta na Facebooku. Natomiast firmy takie jak IBM i Sony korzystają z serwisów społecznościowych do promocji komunikatów korporacyjnych i społecznej odpowiedzialności. Firmy te wykorzystują portale także jako dwustronny kanał komunikacji, mający na celu lepsze zrozumienie obaw udziałowców.

Greckie biura Manpower korzystają obecnie z Facebooka jako wirtualnego gospodarza comiesięcznych dni otwartych, gdzie kandydaci i klienci mogą się spotkać, nawiązać kontakt i wziąć udział w dyskusjach na temat rynku i branży. W dużej mierze to dzięki użyciu serwisów społecznościowych, w tym Twittera i LinkedIn, tylko w pierwszym roku liczba uczestników wzrosła o 300 procent.

## Ciągłość operacyjna i plan kryzysowy.

Możliwość, jakie daje fakt skupiania ogromnej liczby osób w tym samym czasie to duża wartość, gdy inne sposoby komunikacji zawodzą. Już teraz wiele przedsiębiorstw i organizacji rządowych wykorzystuje technologie serwisów takich jak Twitter do komunikowania się w sytuacjach nagłych, kryzysowych. Na portalach społecznościowych zamieszcza się nawet komunikaty dotyczące ruchu drogowego. Złożone plany zapewnienia ciągłości operacyjnej, które mają służyć zachowaniu najważniejszych funkcji w czasie awarii systemów IT będą ciągle ulepszone. To wszystko dzięki rosnącemu zainteresowaniu serwisami społecznościowymi.

Manpower zaleca firmom, którym zależy na promocji twórczego wykorzystania serwisów społecznościowych podjęcie następujących kroków:

### Zachęcanie pracowników

**do innowacyjności.** Promuj pozytywne korzystanie z serwisów społecznościowych poprzez zachęcanie pracowników do wymyślania sposobów wykorzystania tych narzędzi do jeszcze bardziej efektywnej pracy. Każdy lubi mówić o swoich sukcesach, dlatego angażuj pracowników, aby opisali, w jaki sposób portale społecznościowe pomogły im np. zdobyć informacje lub lepiej obsłużyć klientów. Można też skupić się na zainteresowaniach lub na pomysłach na wykorzystanie serwisów społecznościowych w zależności od funkcji, jaką pracownik pełni w firmie. Weź przykład z innowacyjnych organizacji i wprowadź konkurs na najlepsze pomysły.

### Wyznaczanie wewnętrznych ekspertów.

Ucz poprzez przykład zachęcając pracowników, którzy regularnie korzystają z serwisów społecznościowych w swojej pracy, aby pokazywali innym, w jaki sposób to robią. Obserwuj nowe pomysły płynące z tej formy współpracy, wymieniajcie się pomysłami i sprawdzonymi praktykami.

### Przekazanie zarządzania pracownikom.

U podstaw każdego serwisu społecznościowego leży zaangażowana społeczność. Pozwól swoim pracownikom rozwijać i wspierać wytyczne firmy. Takie podejście z pewnością będzie atrakcyjne dla tych pracowników, którzy korzystają z portali społecznościowych, a jednocześnie zbuduje wiarę w celowość wytycznych.

Istotną kwestią jest to, żeby nie upierać się co do nienaruszalności ustalonej polityki. Zamiast tego, powinna ona się zmieniać, podlegać modyfikacjom, gdyż technologie serwisów społecznościowych zmieniają się bardzo szybko. Upewnij się, że wszelkie wytyczne odnośnie mediów społecznościowych co do oczekiwanych zachowań są w zgodzie z ogólną polityką firmy. Chodzi o to, aby stworzyć taki system zarządzania, w którym serwisy społecznościowe nie są postrzegane jako wyjątki od obowiązujących reguł, ale raczej jako integralna część praktyk stosowanych w firmie.

Tego rodzaju organizacyjne zmiany wymagają starannego zaplanowania i zarządzania. Szefowie muszą zrozumieć, w jaki sposób portale społecznościowe mogą być pomocne ich organizacji i powinni zachęcać swoich pracowników do dzielenia się pomysłami. Ważne jest także angażowanie pracowników do aktywnego rozwijania i wspierania serwisów społecznościowych. Każda technologiczna zmiana niesie ze sobą zmiany kulturowe, nawet jeżeli przychodzą one z opóźnieniem. W ten sposób firmy uczą się jak najlepszego wykorzystania nowych sposobów pracy. Fakt dostosowania się zwykle zwraca uwagę na nowy wymiar pracy. W przypadku serwisów społecznościowych można mówić o zaletach i wartościach, jakie dają. Organizacje będą mogły zyskać trwałą przewagę konkurencyjną tylko poprzez kreatywne ukierowanie tych nowych możliwości.





## Źródła:

- <sup>1</sup> "Twitter and social networks cost U.K. businesses." Morse Plc. (informacja prasowa), październik 2009.
- <sup>2</sup> Badanie Manpower, *Portale społecznościowe z perspektywy pracodawców*, 2009.
- <sup>3</sup> Badanie Manpower, op. cit.
- <sup>4</sup> Badanie Manpower, op. cit.
- <sup>5</sup> Burson-Marsteller and Proof Digital, *Fortune 100 Social Media Study*, 2009.
- <sup>6</sup> Palo Alto Networks, *The Application Usage and Risk Report*, jesień 2009.
- <sup>7</sup> "Capgemini adopts social networking tools for knowledge management," InfoWorld, maj 2009.
- <sup>8</sup> Deloitte LLP, *2009 Ethics & Workplace Survey*, 2009.
- <sup>9</sup> Burson-Marsteller, op. cit.
- <sup>10</sup> Badanie Manpower, op. cit.
- <sup>11</sup> Nestlé, [www.adeliciousdilemma.com](http://www.adeliciousdilemma.com), 2009.



Manpower Polska Sp. z o.o., ul. Nowogrodzka 68, 02-014 Warszawa  
Tel.: (+48) 22 50 40 715, [manpower@manpower.pl](mailto:manpower@manpower.pl)  
[www.manpower.pl](http://www.manpower.pl)

© 2010, Manpower Inc. All rights reserved.

GC-28