

ZARZĄDZANIE WEWNĘTRZNYMI SIECIAMI SPOŁECZNYMI W ORGANIZACJI

Elżbieta Jędrych

Streszczenie

Interakcje społeczne i wynikające z nich sieci stanowią treść życia każdej zbiorowości. Sieć społeczna jest pewnego rodzaju strukturą społecznych kontaktów i powiązań w organizacji. Pierwszym krokiem w kierunku racjonalizacji interakcji społecznych jest ich rozpoznanie. Jedną z metod pozwalających ocenić strukturę sieci – czyli zdiagnozować silne i słabe elementy – jest analiza sieci społecznych (*Social Network Analysis* – SNA). Posługując się SNA można wyjaśnić jaki wpływ na społeczność organizacji wywierają poszczególne jej podmioty (pracownicy, zespoły, jednostki organizacyjne itp.). Wiedza o tym wpływie pozwala menedżerom i specjalistom ds. HR modelować wewnętrzne relacje ludzi tak, aby zwiększyć efektywność organizacji. W artykule przedstawiono możliwości zastosowań SNA dla działania w obszarze HR.

1. Sieci społeczne w organizacji

Interakcje społeczne i wynikające z nich sieci stosunków społecznych są nieodłączną częścią naszego życia i pracy. Interakcja społeczna to wzajemne oddziaływanie na siebie dwóch lub więcej jednostek, oddziaływanie grup albo jednostek i grupy, polegające na obustronnym wpływaniu na swoje zachowanie. W badaniu interakcji społecznych można wyróżnić cztery główne ujęcia teoretyczne:¹

- interakcjonizm symboliczny; kierunek ten opiera się na założeniu, że podstawowym procesem jest komunikowanie się ludzi między sobą. Proces ten odbywa się za pomocą symboli czy słów. W tak rozumianej interakcji najważniejszy jest proces myślowy, zachodzący równocześnie między partnerami. Interakcje zachodzą, gdy partnerzy rozumieją się - dogadują wzajemnie,
- ujęcie dramatyczne; w tej koncepcji ludzie grają różne role społeczne im przeznaczone. Gra toczy się zgodnie ze scenariuszami. Rolę można definiować jak odpowiedź na typowe oczekiwanie społeczne. Każda rola formuje, modyfikuje zarówno samego człowieka jak i jego zachowanie, wskutek czego z czasem staje się on tym, którego gra,

¹ Szacka B.: *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2002, s 127 – 132.

- ujęcie entometodologiczne; kieruje uwagę na reguły rządzące naszymi interakcjami i nadające im odpowiednią strukturę. W tym ujęciu kładzie się nacisk na procedury, poprzez które ludzie rozumieją rzeczywistość społeczną.
- wymiany społecznej; wymiana rozumiana jest jako dobrowolna transakcja polegająca na przekazywaniu różnego rodzaju dóbr między dwoma lub więcej pracownikami, z czego wszyscy odnoszą korzyści. Przekazywane dobra mają wartość zarówno materialną jak i niematerialną – w postaci tego wszystkiego, czemu jakaś grupa przypisuje wartość. W tej teorii wyróżnia się także pojęcie sprawiedliwości rozdzielczej, która oznacza, że ludzie uczestnicząc w interakcji społecznej spodziewają się zyskać korzyści mniej więcej proporcjonalne do poniesionych kosztów.

Interakcje społeczne jako wzajemne oddziaływanie ludzi utrzymują organizację w całości, stanowią właściwą treść życia grupy (zbiorowości), są składnikiem wszystkich zjawisk i procesów zachodzących w organizacji. Poprzez interakcję wpływamy i modyfikujemy zachowania innych jednostek lub grup, ale również sami uczymy się i podporządkowujemy.

Siecią stosunków społecznych (siecią relacji, siecią społeczną) nazywamy zbiór związków społecznych danej osoby czy zbiorowości. Składają się one ze związków o różnym stopniu bliskości i zażyłości. Sieci społeczne charakteryzuje się jako łańcuch bezpośrednich relacji między ludźmi, które rozszerzają się na kolejne kręgi relacji pośrednich. Sieć społeczna udostępnia zasoby istotne dla ludzi; ułatwia dostęp do wiedzy, utrzymanie więzi i uzyskanie wsparcia, wzajemne poświadczenie wiarygodności, nieformalną wzajemną kontrolę.

Cechy charakteryzujące sieci stosunków społecznych to:²

- gęstość; odnosi się do procentowego stosunku związków, które rzeczywiście powstały, do wszystkich możliwych związków, które mogłyby powstać między członkami danej sieci. Ludzkie poczucie wspólnoty często zależy od stopnia ich związania w gęstej sieci.
- dostępność; dotyczy liczby związków między dwiema dowolnymi jednostkami w danej sieci. Im większa gęstość, tym większa dostępność – ponieważ tam, gdzie gęstość sieci jest duża, każda jednostka ma więcej związków niż tam gdzie gęstość jest mała.
- zasięg; to liczba bezpośrednich kontaktów każdej z osób w konkretnej sieci. Zasięg jest związany z gęstością, ponieważ im sieć gęstsza, tym większe prawdopodobieństwo że dana jednostka będzie miała większy zasięg kontaktów.

² Grooman N.: *Wstęp do socjologii*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 106.

Sieci społeczne umożliwiają dokonywanie wspólnych działań - tworzą wartość ekonomiczną, zarówno dla jednostki, jak i dla sieci których te jednostki są członkami. Sieci relacji mogą mieć formalny i nieformalny charakter. Można wyróżnić trzy ich rodzaje³.

1. Więzy (*Bonds*) - sieciami zbudowanymi z więzi są w firmach najczęściej małe grupy (więzi między członkami zespołu projektowego, działu, małej jednostki organizacyjnej) pracowników, znajomych, kolegów (raczej zamknięte, jednolite zbiorowości), które łączą silne związki emocjonalne, wspólne wartości, przekonania, normy. Mocne więzi pomagają w zaspokojeniu podstawowych potrzeb, radzeniu sobie w codziennej pracy. Ten rodzaj sieci charakteryzuje się wysokim poziomem zaufania, lojalności, solidarności, wsparcia w trudnych sytuacjach.
2. Pomosty (*Bridges*) - sieci typu pomosty powstają w obrębie większych grup, między pracownikami należącymi do różnych grup. Kontakty i współpraca z osobami, które podzielają te same wartości czy poglądy jest kwestią wyboru. Pracownicy tworząc je kierują się własnymi korzyściami. Sieci te charakteryzują słabsze więzi. Łączą osoby, które poszukują wsparcia, kontaktów poza najbliższym otoczeniem w pracy. Ten rodzaj kontaktów jest szczególnie cenny w przypadku, gdy łączy ludzi o odmiennym wykształceniu, wieku, poglądach, zasobach doświadczenia i wiedzy. Dzięki nim ma miejsce szersza współpraca, wymiana wiedzy, inspiracje, kreatywności itp.
3. Ogniwa (*Linkages*) - charakteryzują relacje wewnątrz sieci w organizacjach o budowie hierarchicznej; łączą ludzi, którzy zajmują różne pozycje w strukturze firmy, mają różną władzę, pozycje, różny status społeczny, pełnią różne role.

Różnice „w jakości” relacji społecznych organizacji wyjaśnia się poprzez stopień rozprzestrzeniania się tych trzech rodzajów sieci. Właściwą i najbardziej pożądaną jest równowaga między nimi; istnienie zbyt mocnych „więzi” a zbyt słabych „pomostów” może tłumić inicjatywę i kreatywność, może sprawiać, że ludzie zamykają się w swojej grupie⁴. Zbyt słabe „więzi” mogą z kolei prowadzić do poczucia bezradności i słabości; pracownik nie ma bowiem wsparcia w swoim najbliższym otoczeniu. Mocne „więzi” umożliwiają przeprowadzenie wspólnych działań na małą skalę (ograniczone zasoby, mała liczebność grupy). Silne „pomosty” dają możliwość działania na znacznie szerszą skalę. Z kolei niedostatecznie rozwinięte „ogniwa” mogą prowadzić do izolacji pewnych grup pracowników, zmniejszając przez to ich wpływ na „bieg życia” organizacji.

³ Kostro K.: *Kapitał społeczny w teorii ekonomicznej*, „Gospodarka Narodowa” 2005, Nr. 7-8, s. 4-5.

⁴ Healy T.: *Social Capital: Challenges for its Measurement at International Level. Workshop: Social Capital and Economic Development*, Anniversary Conference on “Sustainable Ties in the Information Society”, March 2003, s. 8.

M. Granovetter sformułował teorię „siły słabych więzi” – typu „pomosty”, „ogniwa”, w której stwierdził, że kluczem do zrozumienia wielu zjawisk społecznych są właśnie słabe więzi między pracownikami⁵. Sieci społeczne o słabszych więziach zapewniają sprawną komunikację, ułatwiają rozprzestrzenianie się informacji. Osoby silnie ze sobą powiązane mają zazwyczaj podobny krąg znajomych – nie tworzą więc tunelu, poprzez który dane informacje mogłyby być przekazywane dalej. Natomiast słabe więzi budują całkiem inne, szersze kręgi znajomych, umożliwiając przedostanie się nowych wartościowych informacji, wiedzy, generując i inspirując nowe możliwości.

Uczestnictwo w sieci społecznej może być źródłem różnorodnych korzyści dla pracowników, jak i dla organizacji. Dla pracowników poszerza skalę możliwości, daje dostęp do wiedzy, umiejętności, talentów, zapewnia uprzywilejowane traktowanie, emocjonalne wsparcie, dostarcza poczucia społecznej identyfikacji. Dla organizacji dostarcza wiedzę o kwalifikacjach ludzi, ich aktywnościach czy podzielanych normach, co pozwala przewidywać zachowania pracownika a również te zachowania kształtować i określać.

Sieci społeczne umożliwiają jednostkom współpracę dla osiągnięcia różnych celów. Należy mieć jednak świadomość, że relacje społeczne mogą mieć też swoją „ciemną stronę”. Sieci mogą bowiem generować niekiedy negatywne efekty (*negative spillover effects*)⁶. Wadą może być zła jakość relacji międzyludzkich rozumianych jako inklinacja do kreowania przez grupę takich zachowań i norm, które tłumią pozytywne wartości i zjawiska (gospodarność, otwartość na zmianę, kreatywność). Sieci typu „*bonds*” często obwinia się o „ciemną stronę”; uważa się, że wysokiemu poziomowi solidarności i zaufania dla „swoich” mogą towarzyszyć nieufność do „obcych”, stereotypy czy brak tolerancji.

Badanie relacji między ludźmi pozwala dotrzeć do różnych związków społecznych stanowiących istotę życia społecznego, wyjaśnić system zależności między członkami różnych grup. Sieciowe wskaźniki pozwalają na uchwycenie strukturalnych aspektów relacji społecznych np. sieci typu „*bonding*” łączące się z występowaniem gęstych sieci „*bridging*” wynikających z zajmowanej pozycji, będących łącznikami między fragmentami sieci.

Na poziomie całej grupy można mierzyć relacje przede wszystkim za pomocą „gęstości” czy inaczej „zamknięcia” relacji. Na poziomie jednostki można wskazać np. ograniczenia jednostki wynikające ze specyfiki jej pozycji w sieci społecznej. Pokazuje to, do jakiego stopnia sieć badanej jednostki w sposób bezpośredni, bądź pośredni koncentruje się na jednej relacji; ta koncentracja oznacza mniejszą ilość relacji typu „*bridging*”. Wskaźnik ograniczenia jest tym większy im jednostka ma mniej kontaktów, a także im kontakty te są bardziej połączone pośrednio przez jedną jednostkę centralną.

Badanie sieci służy do wyznaczania pozycji pracownika w strukturze na podstawie różnych miar takich jak: centralność, prestiż, środek ciężkości, bliskość,

⁵ Granovetter M.: *The Strength of Weak Ties*, “The American Journal of Sociology”, 1973 Vol. 78, No. 6

⁶ Field J.: *Social Capital*, Routledge, London 2003, s. 72.

gęstość. Miary te pozwalają określić globalne własności struktury całej sieci oraz wyodrębnić grupy w jej ramach.

Strukturę sieci może tworzyć szeroki wachlarz relacji zaczynając od prostych relacji interpersonalnych (przyjaźnie, znajomości, współpraca), a kończąc na relacjach biznesowych. Badane relacje mogą mieć charakter symetryczny (odwzajemniony), jednokierunkowy (bierny - jednowartościowy) lub wartościujący. Relacje mogą być ukierunkowane lub proste – wskazujące tylko zaistniałe relacje bez określenia inicjatora.

2. Analiza sieci społecznych w organizacji

Analiza sieci społecznych (*Social Network Analysis* – SNA) jest metodą wykrywania, opisywania i analizy związków w społeczności organizacji. Pozwala badać skomplikowane, tj. wieloelementarne i wielopoziomowe struktury relacji między różnymi podmiotami społecznymi (pracownikami, zespołami, jednostkami organizacyjnymi). Jest to interdyscyplinarna metoda wykorzystująca elementy teorii grafów, statystyki, algebry macierzowej, psychologii, socjologii i antropologii. Za głównych twórców i popularyzatorów SNA uważa się m.in. R. Crossa⁷, D. Knokego⁸, S. Borgattiego⁹.

Specyfika SNA tkwi w perspektywie badawczej, zgodnie z którą siła wyjaśniająca znajduje się nie we właściwościach badanych podmiotów (ich cechach, postawach), lecz przede wszystkim w relacjach zachodzących między nimi. Stąd przedmiotem badań są sieci relacji łączące różnego rodzaju elementy (tzw. węzły). Rolę węzłów mogą pełnić różne podmioty.

Analiza sieci może przebiegać na trzech podstawowych poziomach:

- na poziomie całej sieci; daje informację o ilości relacji (gęstości sieci), dystansie pomiędzy elementami sieci, wyodrębnia rdzeń i peryferie sieci.
- na poziomie poszczególnych części sieci; gdy np. określa relacje między grupami, wskazuje centralne i wyizolowane grupy sieci, wskazuje „wąskie gardła” między grupami.
- na poziomie poszczególnych węzłów sieci, kiedy np. wskazuje elementy będące integratorami sieci, wyznacza głównych pośredników, podmioty peryferyjne itp.

⁷ Cross R., Parker A.: *The Hidden Power of Social Networks. Understanding How Work Really Gets Done in Organization*, “Harvard Business School Press”, Boston, 2004

⁸ Knoke D.: *Social Network Analysis (Quantitative Applications in the Social Sciences)*, Sage Publications, 2008

⁹ Borgatti, S. P., Halgin, D. S.: *On Network Theory*, “Organization Science” 2011, September/October.

Do tradycyjnych narzędzi sieciowych zaliczamy:¹⁰

- listę kontaktów (*roster*); ma postać spisu uwzględniającego wszystkich uczestników sieci, na podstawie którego respondent bądź wskazuje osoby określone przez rodzaj utrzymywanych z nimi kontaktów, bądź to ocenia relacje ze wszystkimi osobami z listy używając podobnej skali.
- generator imion (*names generator*), użyty w postaci pytania charakteryzującego rodzaj relacji; respondent proszony jest o podanie imion osób, z którymi utrzymuje relacje oraz o oszacowanie typu tych relacji.

Narzędziem pozwalającym na określenie relacji może być także ankieta, w której zadajemy pytania:

- z jakimi osobami kontaktujesz się w trakcie realizacji zadań,
- z kim konsultujesz decyzje,
- do jakich osób zwracasz się w trudniej sytuacji,
- kto dostarcza ci informacji poprawiających jakość pracy.

Odpowiedzi pozwalają na identyfikację osób decydujących o obiegu informacji w ramach obowiązków służbowych jak również w ramach kontaktów nieformalnych. Na tej podstawie można podjąć decyzję o przebudowie struktury organizacyjnej.

Warto wspomnieć, że badacze sieci tworzą własne wskaźniki odzwierciedlające te aspekty struktur sieci społecznej, które są dla nich interesujące, potrzebne.

Zbierane w SNA dane mają charakter relacyjny, tzn. przynależą do elementów sieci połączonych daną relacją. Z tego względu charakterystyczny jest proces przedstawienia danych i ich analizowania. Stosowane są dwa podstawowe sposoby ilustracji danych: za pomocą tablicy macierzowej oraz diagramu wygenerowanego przez program wizualizacyjny.

3. Wykorzystanie analizy sieci społecznych do badania przepływu wiedzy w organizacji

Analiza sieci jest uznana za istotną metodę wspomagającą proces budowania organizacji opartej na wiedzy. SNA daje możliwość analizy ukrytych na codzień relacji związanych z pozyskiwaniem, rozpowszechnianiem w wdrażaniem wiedzy. W oparciu o tę metodę możliwe jest przeprowadzenie audytu przepływu wiedzy w organizacji na różnych jej poziomach – co stanowi punkt wyjścia do zmian w tym obszarze. Samo odtworzenie i mapowanie sieci relacji społecznych ma wartość

¹⁰ Łopaciuk – Gonczaryk B.: *Mierzenie kapitału społecznego*, „Gospodarka Narodowa” 2012, Nr. 1 – 2

poznawczą dla menadżerów, którzy mogą być zaskoczeni strukturą współpracy swoich pracowników odbiegającą od ich wyobrażeń.

Poniżej przedstawiono możliwości, jakie stwarza analiza sieci wiedzy na różnych poziomach organizacji¹¹.

Analiza całej sieci organizacji ukierunkowana jest na identyfikację systemu komunikacji i współpracy; w ramach badań mapowane są procesy komunikacji, lokalizowane źródła wiedzy z danego zakresu, analizowany jest poziom i struktura znajomości pracowników w danej firmie. W ten sposób powstaje swoista nieformalna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. Właściwości sieci są definiowane za pomocą wskaźników takich jak: spójność sieci wskazująca na występowanie lub brak tzw. luk kompetencyjnych, gdy wiedza i informacja nie dociera do poszczególnych pracowników lub grup pracowników.

Możliwe jest także obliczanie tzw. gęstości sieci, oznaczającej stosunek liczby relacji do wszystkich potencjalnie możliwych relacji dla tej wielkości sieci; wskaźnik ten pozwala m.in. stwierdzić, w jakim stopniu pracownicy wykorzystują dostępne kanały komunikacyjne dla przekazywania informacji czy wiedzy.

Innym wskaźnikiem jest wskaźnik średniego oddalenia (dystansu) pracowników. W przypadku firmy zbyt wysoka wartość tego wskaźnika oznacza istnienie barier utrudniających przepływ wiedzy, mających swoje źródło np. w słabej znajomości między pracownikami lub w zbyt zhierarchizowanej strukturze. Na tym poziomie możliwe jest zidentyfikowanie podziału sieci na dwa podzbiory: rdzeń i peryferie, czyli na grupę pracowników szczególnie zaangażowanych w procesy przepływu wiedzy oraz na osoby mające mniejszy wpływ na ten proces.

Na tym poziomie analizy tworzy się również mapy wiedzy organizacji, dzięki którym możliwe jest zlokalizowanie źródeł kluczowych zasobów wiedzy np. w poszczególnych działach. Możliwe jest także przeprowadzenie analizy zapotrzebowania na określone zasoby wiedzy oraz określenie tzw. luk wiedzy.

Analiza podsieci organizacji; umożliwia badania zachowań grup wyodrębnionych w oparciu o przyjęte kryteria (staż, przynależność do działów, wynagrodzenie itp.). Pozwala na identyfikowanie nieformalnych grup, które szczególnie blisko ze sobą współpracują, dysponując określonym zasobem wiedzy. Intensywność współpracy pomiędzy formalnie wyodrębnionymi grupami obliczana jest na podstawie współczynnika gęstości. Wyniki tej analizy pozwalają wskazać ewentualne nieprawidłowości we współpracy między jednostkami i dalej badać przyczyny takiej sytuacji. Analiza podsieci pozwala określić pozycję poszczególnych działów w całej organizacji ze względu na proporcje pomiędzy relacjami skierowanym „do wewnątrz” i „na zewnątrz” działu. Istotną zaletą SNA jest możliwość zidentyfikowania specyficznych grup pracowników w oparciu o właściwości sieci. W ten sposób można wskazać tzw. sieci wiedzy działające w danej organizacji, rozumiane jako nieformalne grupy pracowników

¹¹ Stępka P., Subda K.: *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, „E-Mentor” 2009, Nr. 1

współpracujących ze sobą w ramach danego obszaru wiedzy¹². Kształt sieci wiedzy – sił, które dynamizują lub blokują procesy przepływu wiedzy – pozwala na podejmowanie działań wspierających np. wspólnoty praktyków.

Analiza ról poszczególnych pracowników organizacji; SNA pozwala określić zarówno pracowników, którzy wspierają procesy przepływu wiedzy i są potencjalnymi innowatorami, jak i tych, którzy stanowią „wąskie gardła” takich procesów. SNA pozwala na przypisanie każdemu z pracowników jednej z czterech podstawowych ról: integratorów sieci, źródeł wiedzy, inicjatorów oraz pracowników peryferyjnych.

Integratorzy sieci to osoby, które uważane są przez współpracowników za istotne źródła wiedzy, inicjatorów wielu relacji; pełnią rolę liderów wiedzy.

Podobną rolę pełnią tzw. źródła wiedzy – pracownicy, którzy są uważani w firmie za kluczowych ekspertów w swojej dziedzinie. Jednocześnie osoby te nie inicjują większej liczby relacji, co może sprawić, że wiedza, którą dysponują nie jest w dostatecznym stopniu rozprzestrzeniania. W skrajnych przypadkach mogą pełnić rolę „wąskich gardeł” blokujących procesy wiedzy.

Inicjatorzy relacji to z kolei pracownicy, którzy szukając wiedzy w organizacji sami nie stanowią ważnych jej źródeł.

Pozostałe osoby są na peryferiach badanych procesów, wchodząc w stosunkowo niewielką liczbę relacji.

Oprócz wyżej wymienionych w każdej organizacji można wyróżnić osoby, które pełnią rolę łączników (brokerów) informacji, spajających różne grupy pracowników. Pracownicy ci to potencjalni innowatorzy, którzy poprzez łączenie różnych środowisk korzystają z ich wiedzy i doświadczenia. Dzięki nim możliwy jest przepływ wiedzy między innymi pracownikami, i tym samym stanowią oni węzły dynamizujące procesy przepływu wiedzy. Analiza procesu sieci społecznych umożliwiła badanie tzw. odporności sieci, czyli określenie wpływu kluczowych brokerów informacji na jej spójność.

4. Zarządzanie wewnętrznymi sieciami społecznymi – wnioski dla HR

Wyszukiwanie zastosowań analizy sieciowej trwa. W wyniku analizy można uzyskać swoistą mapę sieci społecznych, stanowiącą rodzaj systemu nawigacji umożliwiającego specjalistom HR poruszanie się po skomplikowanym systemie relacji w organizacji. Mapa określa siłę i częstotliwość relacji między pracownikami, pozwala wskazać pracowników będących łącznikami pomiędzy poszczególnymi obszarami. Umożliwia identyfikację obszarów, w których kumuluje się wiedza, dyskusja wewnętrzna. Określa osoby blokujące wymianę informacji lub nie uczestniczące w życiu organizacyjnym. Pozwala na dostrzeżenie wyłaniających się trendów i na identyfikację wzorców zachowań, jakich można się spodziewać po pracownikach o określonym otoczeniu sieci.

¹² Alce V.: *The Future of Knowledge Increasing Prosperity through Value Networks*, Butterworth – Heinemann, Oxford 2003, s. 113 – 115.

Poniżej przedstawiono kierunki działań specjalistów HR przy zastosowaniu analizy sieci:

- optymalizacja procesów zarządzania wiedzą, usprawnianie ścieżek transferu informacji,
- usprawnianie komunikacji wewnętrznej (odgórnjej, poziomej, oddolnej),
- budowanie programów szkoleń dla wybranych grup pracowników; bardziej efektywny dobór pracowników do szkoleń, tworzenie systemu mentoringu,
- podejmowanie działań w sytuacjach konfliktów, kryzysu; przewidywanie kierunku przepływu obaw, niepokoju i plotek.

Znając „układ sił” łatwiej można wprowadzać zmiany organizacyjne, promować pożądanę i redukować niepożądaną zachowania.

Specjaliści ds. HR powinni zdawać sobie sprawę ze wzrostu znaczenia takich rozwiązań jak **serwisy społecznościowe** wdrażane w firmach. Odpowiednie zarządzanie nimi daje możliwości lepszego wykorzystania potencjału tkwiącego w pracownikach i w efekcie zwiększania współpracy.

Z uwagi na lepszą wymianę informacji oraz większą gotowość współpracy osób znajdujących się w nieformalnych relacjach istotną rolę dla organizacji mogą mieć serwisy społecznościowe¹³. Dzięki wykorzystaniu technologii WEB2.0 zarządzanie wewnętrznymi kontaktami zaczyna nabierać innej jakości. Pracownicy dbają o swoje profile, uzupełniają informacje o sobie, które mogą być przydatne dla innych, łączą się online z innymi, dodając ich do swoich znajomych, dyskutując ze sobą i w ten sposób sieci kontaktów się rozszerzają.

Powstanie sieci społecznościowych w firmie nie powinno być ukierunkowane bezpośrednio na cele biznesowe. Powinno przede wszystkim umożliwić wymianę informacji między pracownikami, niezależnie od wybranego tematu. Właśnie pozafirmowe tematy mogą powodować przepływ informacji idący „w poprzek” struktury formalnej, a co za tym idzie tworzenie silniejszych więzi i nowych kanałów wymiany informacji między pracownikami dotąd oddzielnymi przez granice hierarchiczne - działów czy jednostek. Pracownicy korzystający z platformy mogą udostępniać w sieci swoje kwalifikacje i zainteresowania jako pomoc do konkretnych projektów. Możliwe jest wzajemne kojarzenie się użytkowników i kategoryzowanie ich przy pomocy haseł tematycznych. Korzyścią jest łatwiejsze identyfikowanie obecnych w firmie ekspertów i talentów. Przy rozszerzeniu serwisu na zewnątrz grupy możliwe jest silniejsze powiązanie z firmą utalentowanych kandydatów, którzy trafiają do niej poprzez praktyki, staże czy targi pracy.

Reasumując; wszystkie działania i procesy w ramach organizacji odbywają się w kontekście społecznym, mającym dynamiczny charakter. Do badania relacji między ludźmi można zastosować analizę sieci społecznych. Stworzona na jej podstawie mapa połączeń między różnymi podmiotami organizacji pozwala na świadome zarządzanie relacjami pracowników.

¹³ Za: Sokołowska A.: *Zarządzanie wewnętrznymi sieciami społecznymi*, www.gfmp.com.pl, „Gemp Management”

MANAGING INTERNAL SOCIAL NETWORKS IN ORGANIZATION

Abstract

Social interactions - and social networks resulting from them - constitute the lifework of every community. The social network is a kind of structure of social contacts and connections within the organization. Recognition of these contacts and connections is a first step in rationalization of social interactions. One of tools letting to estimate the structure of the network – that is to diagnose its strong and weak elements – is the Analysis of Social Networks (SNA). Using SNA it is possible to model and explain the influence on the community of the organization on its subjects (employees, teams, organizational units etc.). Knowledge on this influence lets managers and HR specialists to model inner relations of people in order to increase effectiveness of the organization. Article describes potentiality of SNA applications for HR.

Bibliografia:

Alec V.: *The Future of Knowledge Increasing Prosperity through Value Networks*, Butterworth – Heinemann, Oxford 2003

Borgatti, S. P., Halgin, D. S.: *On Network Theory*, “Organization Science”, September/October, 2011

Cross R., Parker A.: *The Hidden Power of Social Networks. Understanding How Work Really Gets Done in Organization*, “Harvard Business School Press”, Boston, 2004

Field J.: *Social Capital*, Routledge, London 2003

Granovetter M.: *The Strength of Weak Ties*, “The American Journal of Sociology”, 1973 Vol. 78, No. 6

Groodman N.: *Wstęp do socjologii*, Zysk i S-ka, Poznań 2001

Healy T.: *Social Capital: Challenges for its Measurement at International Level. Workshop: Social Capital and Economic Development*, Anniversary Conference on “Sustainable Ties in the Information Society”, March 2003

Knoke D.: *Social Network Analysis (Quantitative Applications in the Social Sciences)*, Sage Publications 2008

Kostro K.: *Kapitał społeczny w teorii ekonomicznej*, „Gospodarka Narodowa” 2005, Nr. 7 – 8

Łopaciuk – Gonczaryk B.: *Mierzenie kapitału społecznego*, „Gospodarka Narodowa” 2012, Nr. 1 – 2

Sokołowska A.: *Zarządzanie wewnętrznymi sieciami społecznymi*,
www.gfmp.com.pl, „Gemp Management”.

Stępa P., Subda K.: *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, „E-Mentor” 2009, Nr. 1

Szacka B.: *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2002