

Piotr Glenc

Internetowe platformy dyskusyjne jako narzędzia angażowania pracowników w procesy podejmowania decyzji

Prowadzenie dialogu z pracownikami w procesach podejmowania decyzji jest przedmiotem wieloletnich badań. Tego typu dialog postrzegany jest jako element budowania w pracownikach poczucia przynależności do organizacji. Ponadto może on zmniejszać ryzyko podjęcia decyzji błędnych lub nieakceptowanych w przedsiębiorstwie. Nowe technologie informatyczne stworzyły szerokie możliwości wspierania zarówno komunikacji, jak i analizy zaangażowania w proces dialogu prowadzonego w przedsiębiorstwie. Równocześnie postawiły nowe wyzwania przed menedżerami HR.

Celem artykułu jest prezentacja perspektyw doskonalenia komunikowania się menedżerów z pracownikami w procesach podejmowania decyzji poprzez wykorzystanie internetowych platform dyskusyjnych. Zaprezentowano w nim przykładowe narzędzia tego typu, które mogą być wykorzystane w przedsiębiorstwach bez konieczności ponoszenia nakładów finansowych.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracownicze (*employee engagement*), platformy dyskusyjne (*discussion platforms*), podejmowanie decyzji (*decision-making*), komunikacja (*communication*)

Wprowadzenie

Dotychczas wielokrotnie w różnego rodzaju opracowaniach podejmowano temat angażowania pracowników w procesy decyzyjne (zob. np. Łochnicka, 2015; Ignys, 2014). Wskazano wiele argumentów przemawiających za tym, że warto, przynajmniej w niektórych obszarach działalności przedsiębiorstwa, zrezygnować z modelu arbitralnego podejmowania decyzji wyłącznie przez osoby na stanowiskach

kierowniczych na rzecz prowadzenia w procesach decyzyjnych dialogu z pracownikami. Istnieją bowiem sprawy, w których wiedza i doświadczenie pracowników mogą być kluczowymi czynnikami warunkującymi trafność podejmowanych decyzji i skuteczność ich realizacji.

Pojęcie „angażowanie pracowników” rozumiane jest w tej publikacji jako świadomie inspirowany przez menedżerów proces, mający na celu budowanie lub wzmacnianie zaangażowania pracowniczego. Należy zaznaczyć, że termin „angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji” oraz terminy pokrewne odnoszą się do tych decyzji, które nie należą do zakresu obowiązków powierzonych konkretnym pracownikom z racji zajmowanego przez nich stanowiska i które formalnie nie musiałyby być z nimi konsultowane. Może ono zatem dotyczyć bądź prowadzenia konsultacji z pracownikiem zatrudnionym na stanowisku innym niż kierownicze, bądź z pracownikiem na stanowisku kierowniczym, jeśli uzgadniane są z nim decyzje, których ostateczny kształt zależy od kierownictwa wyższego szczebla.

Skuteczność i efektywność angażowania pracowników w procesy decyzyjne może być doskonała dzięki wykorzystaniu odpowiednich narzędzi informatycznych, pozwalających na wzajemną komunikację, analizę wyników dialogu, a także analizę zaangażowania pracowników w realizowany proces. Obiecującą drogą pokonania barier powstających podczas dyskusji prowadzonych na tradycyjnych spotkaniach kierownictwa z pracownikami, a także przy wykorzystaniu klasycznych narzędzi komunikacji elektronicznej, takich jak poczta elektroniczna czy grupy dyskusyjne, są nowe technologie informacyjno-komunikacyjne. W tym względzie wyróżniają się internetowe platformy dyskusyjne, rozumiane jako narzędzie wyspecjalizowane, opracowane z zamysłem tworzenia dyskusji wysokiej jakości, często oparte na teoriach argumentacji (por. Gonçaves i wsp., 2017). W odróżnieniu od tradycyjnych list dyskusyjnych czy forów internetowych, które pozwalają na publikowanie komentarzy w dyskusjach o charakterze liniowym (synchronicznym), platformy dyskusyjne zapewniają najczęściej szereg dodatkowych możliwości interakcji między ich użytkownikami oraz analizy przebiegu dyskusji (por. Gonçaves i wsp., 2017).

W świetle debaty nad nowymi rolami menedżerów HR wprowadzanie w przedsiębiorstwach nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych, w tym również platform dyskusyjnych, stanowi niewątpliwie ważne wyzwanie dla specjalistów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wymaga ono nie tylko nowej wiedzy od praktyków, ale także pogłębionej przez środowisko akademickie analizy teoretycznej implementowanych w narzędziach informatycznych modeli interakcji między użytkownikami oraz perspektyw ich doskonalenia dla celów automatyzacji pozyskiwania wiedzy na podstawie zapisów prowadzonych dyskusji.

Celem artykułu jest prezentacja perspektyw doskonalenia komunikowania się menedżerów z pracownikami w procesach podejmowania decyzji poprzez wyko-

rzystanie internetowych platform dyskusyjnych. Opracowanie składa się z dwóch części. W pierwszej części zarysowano teoretyczne podstawy budowania i analizy zaangażowania pracowniczego, powstającego w toku angażowania pracowników w podejmowanie decyzji. W części drugiej na wybranych trzech przykładach darmowych internetowych platform dyskusyjnych (DemocracyOS, Kialo, Consider.it) zilustrowano użyteczność tego rodzaju narzędzi w organizowaniu komunikacji w procesach podejmowania decyzji oraz analizy wyników dyskusji, w tym analizy zaangażowania uczestników w prowadzoną dyskusję.

Angażowanie pracowników w procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie – motywy angażowania oraz korzyści analizy zaangażowania

Przyjęte w przedsiębiorstwach modele zarządzania w różnoraki sposób podchodzą do kwestii umożliwiania pracownikom wpływu na kształt podejmowanych decyzji. Istnieją przedsiębiorstwa, gdzie należy to wyłącznie do osób na stanowiskach kierowniczych, ich pracownicy zaś są jedynie informowani o podjętych decyzjach i związanych z nimi działaniach. Z drugiej strony można wskazać przedsiębiorstwa, w których opinia pracowników jest kluczowa przy podejmowaniu większości decyzji¹.

Motywy angażowania pracowników w podejmowanie decyzji

Umożliwienie pracownikom realnego wpływu na kształt podejmowanych decyzji jest cenną formą budowania zaangażowania pracowniczego. Wzmacnia ono w nich poczucie przynależności do organizacji i stymuluje innowacje (Stocki i wsp., 2008). Szczególnie widoczna jest potrzeba prowadzenia dialogu między kierownictwem a pracownikami w okresach zmian w przedsiębiorstwie. Dobra komunikacja w tym czasie sprzyja ich akceptacji zmian i pozwala na budowanie relacji opartych na zaufaniu (Adamska, 2013).

Angażowanie pracowników w procesy decyzyjne jest motywowane efektywnością i skutecznością zespołowego podejmowania decyzji oraz ich realizacji w organizacjach. Odpowiednie zorganizowanie współpracy zespołowej może sprzyjać ujawnianiu wiedzy przez pracowników (Gołuchowski, 2007), która to z kolei może być kluczowa w procesie poszukiwania odpowiednich rozwiązań. Praktyka grupowego podejmowania decyzji biznesowych wskazuje, że rolą zespołów pracownicznych jest najczęściej wskazanie rekomendacji lub wygenerowanie koniecznych do

1 Zjawisko tak silnego angażowania pracowników w podejmowanie decyzji nazywane jest m.in.: demokracją przemysłową, jawnym zarządzaniem, czy kulturą właścicielską (Stocki i wsp., 2008).

przeanalizowania kolejnych koncepcji, podjęcie zaś ostatecznej decyzji pozostaje zastrzeżone dla kierownictwa (por. Ignys, 2014; Elliott, Elliot, 2005).

Współcześnie podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie, również w formie decyzji grupowych, często jest wspierane systemami informatycznymi, nazywanymi systemami wspomaganie decyzji. Wyróżnia się wśród nich, oprócz systemów opartych na danych, dokumentach, wiedzy i modelach, także systemy oparte na komunikacji (Power i wsp., 2015). Mimo że te ostatnie były omawiane dotychczas wielokrotnie w literaturze (zob. np. Mohemad i wsp., 2010), niewiele miejsca poświęcono w niej konkretnym narzędziom i implementowanym w nich mechanizmom, które mogłyby ową komunikację wspomagać.

Również poza światem biznesu istnieją obszary, w których dostrzega się potrzebę angażowania w podejmowanie decyzji osób, które do ich podejmowania nie są zobligowane z tytułu pełnienia pewnej funkcji lub występowania w określonej roli. Wyraźnym przykładem jest koncepcja *shared decision-making* (SDM) stosowana w opiece zdrowotnej, zakładająca wspólne z pacjentem podejmowanie decyzji co do przebiegu terapii². Innym przykładem jest prowadzenie konsultacji społecznych z obywatelami, czy też umożliwienie im udziału w dyskusji nad sposobami rozdysponowania budżetu obywatelskiego (zob. np. Matczak i wsp., 2015).

Należy zaznaczyć, że wspólne z pracownikami podejmowanie decyzji nie jest jedyną formą partycypacji pracowniczej (Chyłek, 2011). Narzędzie opracowane przez Instytut Gallupa traktuje możliwość współdecydowania jako tylko jeden z dwunastu czynników budujących zaangażowanie pracownicze³.

Korzyści budowania i analizy zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie

Literatura poruszająca tematykę zaangażowania pracowniczego wskazuje szereg czynników, które pozwalają je budować i które powinny być dla menedżerów także przedmiotem analizy, w tym menedżerów HR. Ich zakres ewoluuje wraz z samym rozumieniem pojęcia „zaangażowanie pracownicze”. Współczesne koncepcje wskazują, że zaangażowanie pracownika wiąże się nie tylko z podejmowanym przez niego wysiłkiem, ale dokonuje się również na poziomie emocjonalnym i przejawia m.in.

2 Należy nadmienić, że mimo szerokiego poparcia dla idei SDM podawano w wątpliwość wpływ jej stosowania na powodzenie leczenia (zob. np. Shay, Lafata, 2015). To pozostaje jednak poza zakresem rozważań prowadzonych w prezentowanej publikacji. Wydaje się bezspeczne, że podejście to zwiększa świadomość pacjenta co do samego procesu leczenia i jego poczucie możliwości współdecydowania.

3 Wśród innych wymienia się m.in. możliwość rozwoju poprzez szkolenia, otrzymywanie pochwał za dobrze wykonaną pracę czy fakt posiadania przyjaciela w pracy (Mrówka, 2010).

pozytywnym nastawieniem do firmy i przełożonych, wiązaniem z przedsiębiorstwem swojej przyszłości czy poczuciem spełnienia zawodowego (Gajdzik, 2012).

Analizując publikacje dotyczące zaangażowania pracowniczego, jak również dotychczasowe doświadczenia niektórych przedsiębiorstw, można dostrzec wskaźwane determinanty budowania zaangażowania pracowniczego, a także podjęte przez przedsiębiorstwa działania na rzecz uzyskania lub zintensyfikowania zaangażowania pracowników. Wśród nich wymienia się m.in.: zaufanie do liderów, relacje z bezpośrednim przełożonym, dostęp do szkoleń, sprawiedliwe wynagrodzenie, odpowiedni przekaz informacji, pracę zespołową, czy klimat pracy sprzyjający zgłaszaniu pomysłów (Kmiotek, 2013; Rogozińska-Pawelczyk, 2014; Przewoźna-Krzemińska, 2014). Warto zwrócić uwagę, że często jako jedną z determinant zaangażowania pracowniczego wymienia się odpowiednio zorganizowaną komunikację (zob. np. Croston, 2008; Smythe, 2009).

Duże znaczenie w identyfikacji i analizie czynników wpływających na zaangażowanie pracownicze miały badania nad koncepcją systemów wysoce efektywnej pracy (*High Performance Work Systems – HPWS*), a zwłaszcza jej odmianą HIWP (*High Involvement Work Practices*), w której zwraca się uwagę na rozwijanie przedsiębiorstw i ich innowacyjności poprzez sprzyjanie zaangażowaniu pracowników, przy zachowaniu dbałości o ich interesy (Gableta, Bodak, 2014). Wskazano, że wzrost zaangażowania jest możliwy dzięki m.in. takim praktykom, jak: doskonalenie komunikacji wewnętrznej, dzielenie się wiedzą, czy w końcu decentralizacja decyzji poprzez zapewnienie zespołom możliwości zarządzania własną pracą (Gableta, Bodak, 2014; Gojny-Zbierowska, 2015).

W praktyce zarządzania duże znaczenie ma nie tylko identyfikacja czynników pozwalających na budowanie zaangażowania pracowników, ale i analiza poziomu tego zaangażowania. Poziom zaangażowania stanowi bowiem miarę skuteczności zarządzania, a także wyznacza kierunki działań w procesie zarządzania kapitałem ludzkim (Juchnowicz, 2010). W świetle przeprowadzonych rozważań zasadne wydaje się być poszukiwanie nowych możliwości budowania i analizy zaangażowania pracowniczego również poprzez wykorzystanie najnowszych technologii informatycznych.

Użyteczność internetowych platform dyskusyjnych w budowaniu i analizie zaangażowania pracowników

W ostatnim czasie powstało wiele internetowych platform dyskusyjnych, będących jednymi z narzędzi komunikacji, jakie mogą być wykorzystane w przedsiębiorstwach. Pełny ich przegląd wykracza poza zarysowane w artykule cele, dlatego ograniczono się do zobrazowania użyteczności tych narzędzi do prowadzenia konsultacji

z pracownikami jedynie na przykładzie trzech wybranych platform: DemocracyOS, Kialo oraz Consider.it.

Kryteriami doboru do umieszczenia w prezentowanym opracowaniu konkretnych narzędzi były udostępnione w nich funkcjonalności i zaimplementowane modele prowadzenia dyskusji, a także możliwość ich nieodpłatnego użytkowania. Każde z przedstawionych rozwiązań oferuje inne możliwości interakcji między uczestnikami dyskusji oraz inne możliwości tworzenia podsumowań i pozyskiwania wiedzy o przebiegu dyskusji. Uwagę skupiono na narzędziach bezpłatnych (lub bezpłatnych wersjach narzędzi komercyjnych), które mogą być użyteczne zwłaszcza w okresie testowania tego typu rozwiązań w przedsiębiorstwie. Aprobata ze strony pracowników może być dla kierownictwa sygnałem, że warto rozwinąć internetowe formy komunikacji, np. poprzez stworzenie własnego narzędzia lub wykorzystanie bardziej zaawansowanych narzędzi komercyjnych.

Funkcjonalności narzędzia DemocracyOS

DemocracyOS⁴ zostało opracowane przez organizację Democracia en Red⁵ z myślą o stworzeniu dla obywateli przestrzeni do dyskusji nad tematami politycznymi. Dotychczas zostało ono wykorzystane w tym celu m.in. w Tunezji, gdzie służyło obywatelom jako kanał komunikacji w debacie konstytucyjnej⁶. Funkcjonalności narzędzia są jednak na tyle uniwersalne, że mogą być wykorzystane również do prowadzenia konsultacji w przedsiębiorstwach.

DemocracyOS umożliwia tworzenie wielu dyskusji grupowanych w ramach jednego tematu. Autor⁷ może określić zasięg widoczności debat (otwarte dla wszystkich – każdy może wziąć udział w dyskusji, o ograniczonym dostępie – każdy może wyświetlić treść dyskusji, lub prywatne – udział w dyskusji mogą wziąć tylko użytkownicy wskazani przez autora) oraz sprecyzować poziom dostępności dla poszczególnych uczestników. Możliwe jest nałożenie ograniczenia czasowego na tworzoną dyskusję.

Podstawową funkcjonalnością narzędzia jest możliwość dodawania własnych opinii w dyskusji. Uczestnicy mogą również odpowiadać na wcześniej przytoczone argumenty i je oceniać. Ponadto uczestnicy mogą również wziąć udział w utworzonych przez autora głosowaniach i sondażach.

4 <<http://democracyos.org/>>.

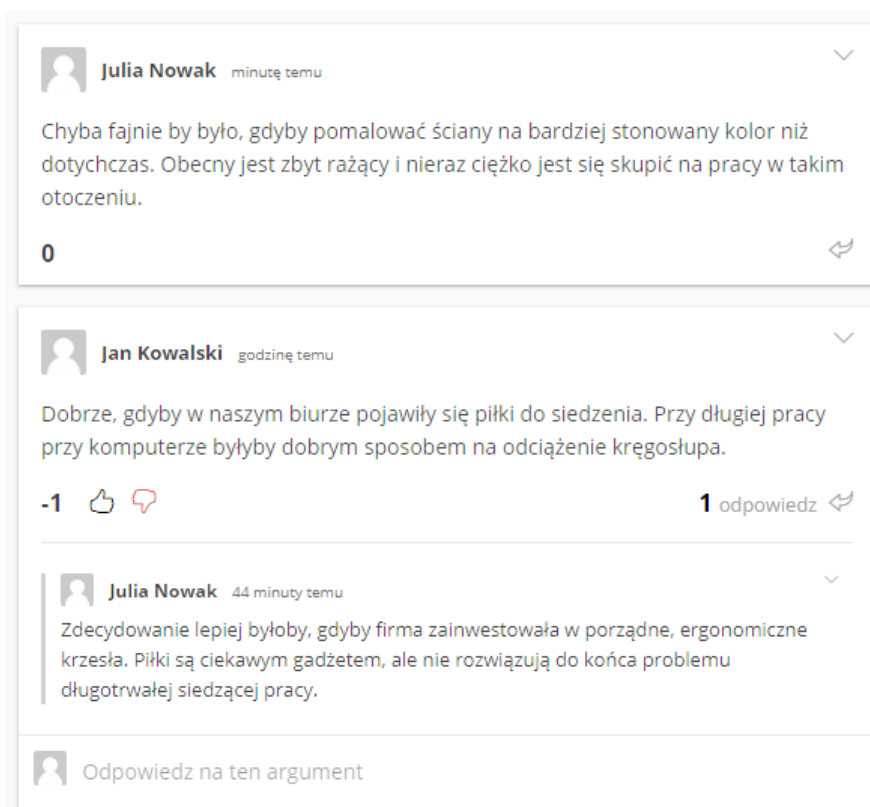
5 <<http://democraciaenred.org/>>.

6 <<http://blog.democracyos.org/post/77183461240/democracyos-in-tunisia>>.

7 Inicjator dyskusji (dalej nazywany również „twórcą debaty/dyskusji”), który w analizowanym kontekście może być utożsamiany z menedżerem przedstawiającym pracownikom problem do przedyskutowania.

Na rysunku 1 zostały przedstawione elementy przykładowej, stworzonej w narzędziu DemocracyOS dyskusji, dotyczącej planowanego remontu, aranżacji i wyposażenia biura w przedsiębiorstwie. Analizę przebiegu dyskusji ułatwiają widoczne na ilustracji elementy, takie jak: oceny poszczególnych argumentów (argumenty najwyższej ocenione cieszą się największym poparciem wśród uczestników dyskusji i tym samym nakreślają kierunki działań, które powinny być rozważone przez menedżerów w pierwszej kolejności) oraz liczba odpowiedzi na przytoczone argumenty (informująca o tym, które z nich budzą największe zaangażowanie uczestników dyskusji).

Rysunek 1. Fragment przykładowej dyskusji w narzędziu DemocracyOS



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzia DemocracyOS

Ważną funkcjonalnością udostępnioną w DemocracyOS jest możliwość pobrania treści dyskusji w formie pliku .CSV. Stwarza to dodatkowe możliwości analizy przytoczonych argumentów, np. poprzez ich automatyczne streszczanie czy analizę

sentymentu⁸. Dodatkowo struktura generowanego pliku pozwala na zliczenie liczby wypowiedzi konkretnych osób w dyskusji, co pozwala na identyfikację osób najbardziej i najmniej zaangażowanych w toczącą się dyskusję.

Opisywane narzędzie jest udostępnione bezpłatnie na licencji wolnego i otwartego oprogramowania GPLv3, również w wersji polskojęzycznej.

Funkcjonalności narzędzia Kialo

Platforma Kialo⁹ jest internetowym narzędziem przeznaczonym do prowadzenia debat, którego – jak deklarują sami jego twórcy¹⁰ – jednym z potencjalnych zastosowań jest prowadzenie dyskusji w miejscu pracy, mające na celu wypracowanie wspólnej decyzji.

Twórca debaty w narzędziu Kialo ma możliwość określenia, czy ma być ona widoczna publicznie, czy tylko dla wskazanych użytkowników. Zaproszenie do udziału w dyskusji może być zrealizowane poprzez wskazanie konkretnych osób, którym ma być udostępniona debata, lub poprzez przesłanie wygenerowanego linku prowadzącego do debaty. Możliwe jest wskazanie ról, określających poziom dostępności dla poszczególnych uczestników dyskusji. W zależności od pełnionej roli mogą oni pisać argumenty, edytować treści, przeglądać lub administrować debatę.

Uczestnicy dyskusji w narzędziu Kialo mogą publikować własne argumenty, popierając lub negując określone tezy (opinie). W odróżnieniu od opisanej powyżej platformy DemocracyOS użytkownik nie wprowadza treści całego argumentu w jednym polu, ale osobno określa tezę i osobno przesłanki wspierające lub negujące ją. Takie rozwiązanie pozwala na analizę wytypowanych części dyskusji, skupionych wokół wybranych tez, bez konieczności zapoznawania się z całym jej przebiegiem. Podczas wprowadzania argumentu przez użytkownika narzędzie monitoruje zamieszczaną treść i informuje o możliwym dublowaniu się argumentów, jeśli wprowadzana treść jest podobna do już istniejącej. Uczestnicy debaty mogą odnosić się do przytoczonych tez oraz podejmować polemikę z podawanymi argumentami lub wyrażać aprobatę dla nich. Mogą również oceniać siłę poszczególnych argumentów, co następnie warunkuje kolejność ich wyświetlania – w pierwszej kolejności są wyświetlane argumenty najwyższej ocenione. Narzędzie tworzy wizualną reprezentację debaty w postaci grafu. Kliknięcie w poszczególne węzły grafu pozwala na odkrywanie kolejnych poziomów dyskusji.

8 Są to metody związane z komputerowym przetwarzaniem języka naturalnego, pozwalające na pozyskiwanie wiedzy z tekstów na podstawie ich analizy statystycznej lub poprzez wykorzystanie technologii semantycznych.

9 <www.kialo.com>.

10 Tamże.

Następne ilustracje przedstawiają sposób prezentacji argumentów w debacie stworzonej w narzędziu Kialo oraz wizualizację debaty, stanowiącą jej podsumowanie. Szare elementy diagramów reprezentują tezy, elementy zielone i czerwone zaś odpowiednio – argumenty za i przeciw. Na rysunku 2 pokazano przykładowe argumenty za i przeciw określonej tezie. Podsumowanie przebiegu debaty w formie wizualizacji (rys. 3) umożliwi identyfikację najbardziej popieranych i najbardziej negowanych tez. Dodatkowo pozwala ono na wskazanie tych tez, które wzbudzą największe zaangażowanie uczestników debaty.

Rysunek 2. Przykładowa debata w narzędziu Kialo

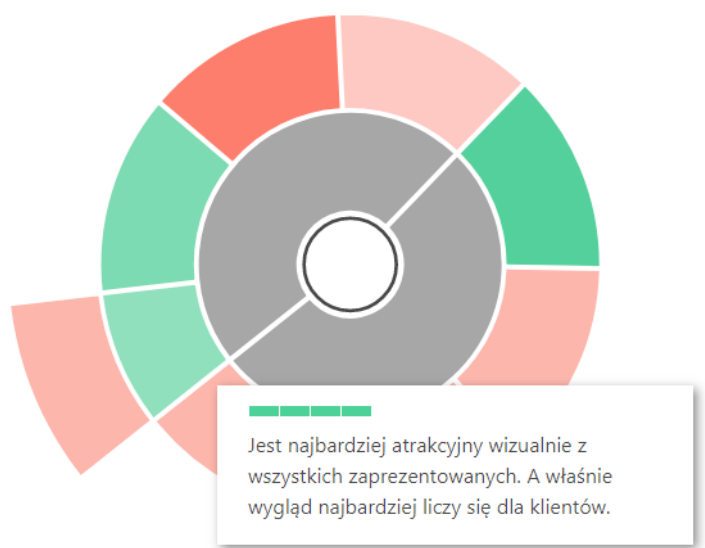


Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzia Kialo

Narzędzie tworzy ranking aktywności poszczególnych uczestników, pozwalając tym samym na identyfikację osób najbardziej i najmniej zaangażowanych w dyskusję. Aplikacja zapewnia sposobność pobrania treści w postaci pliku tekstowego, przez co jest możliwa archiwizacja debaty lub jej dalsza analiza.

Korzystanie z narzędzia jest bezpłatne. Nie posiada wersji polskojęzycznej.

Rysunek 3. Wizualizacja debaty w narzędziu Kialo



Źródło: www.kialo.com (dostęp: 27.03.2018)

Funkcjonalności narzędzia Consider.it

Internetowe narzędzie Consider.it¹¹ zostało opracowane na University of Washington przy zaangażowaniu specjalistów z takich dziedzin, jak: informatyka, komunikacja polityczna, statystyka i projektowanie zorientowane na człowieka¹².

Twórca debaty w opisywanym narzędziu ma możliwość udostępnienia jej publicznie bądź prywatnie – tylko zaproszonym użytkownikom, wraz ze wskazaniem ról, jakie mogą oni pełnić w debacie. W ramach jednego forum możliwe jest utworzenie wielu obszarów tematycznych, a dla każdego obszaru – określenie wielu tez podlegających dyskusji.

Uczestnicy debaty mają możliwość podjęcia dyskusji nad postawionymi tezami, określając, czy je popierają, czy negują, przy czym mogą wskazać poziom swojego przekonania na ciągłej skali, na której „za” i „przeciw” stanowią dwa przeciwległe krańce, oraz wprowadzić przesłanki przemawiające zarówno za, jak i przeciw dyskutowanej tezie. Taki model przedstawiania argumentacji wyróżnia narzędzie Consider.it spośród innych prezentowanych w tym opracowaniu. Opinie poszczególnych uczestników debaty są umieszczane na wspólnej wizualizacji w postaci skali,

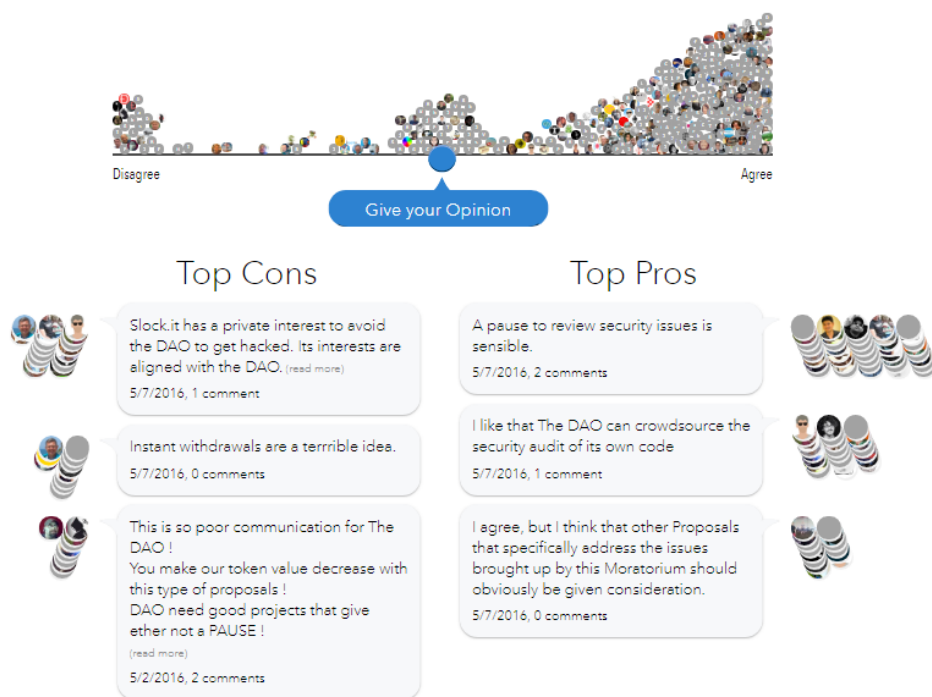
11 <<https://consider.it>>.

12 <<https://consider.it/tour>>.

przez co możliwe jest dokonanie szybkiej wdrokowej analizy, na ile określona teza jest popierana, a na ile negowana przez uczestników dyskusji.

Rysunek 4 przedstawia pochodzącą z narzędzia Consider.it zbiorczą wizualizację opinii opublikowanych wokół stawianej tezy wraz z najpopularniejszymi przesłankami. Wizualizacja tego typu stanowi podsumowanie dyskusji, pokazując, jak duże grupy uczestników dyskusji, z jak silnym przekonaniem popierają lub negują dyskutowaną tezę. Taki rodzaj podsumowania pozwala na dokonanie analizy zaangażowania w dyskusję uczestników jako grupy. Nie pozwala jednak na automatyczną analizę zaangażowania poszczególnych uczestników dyskusji.

Rysunek 4. Sposób prezentacji argumentów w narzędziu Consider.it



Źródło: <<https://dao.consider.it/temporary-moratorium-on-the-dao-security-issues?results=true>>

Bezpłatna wersja narzędzia nie umożliwia eksportowania treści debat. Nie posiada również wersji polskojęzycznej.

Ocena użyteczności internetowych platform dyskusyjnych jako narzędzi budowania i analizy zaangażowania pracowniczego w procesach decyzyjnych

Cechą wyróżniającą internetowe platformy dyskusyjne spośród innych narzędzi komunikacji, w tym komunikacji elektronicznej, jest to, że zapewniają one możliwość prowadzenia dyskusji w sposób nieliniowy. Możliwość interakcji pomiędzy uczestnikami dyskusji jest niezależna od kolejności ich wypowiedzi, co pozwala na zgłębienie diskutowanego problemu oraz zapoznanie się z już przytoczonymi argumentami przed wyrażeniem własnej opinii. Takie rozwiązanie zapewnia wsparcie dla idei dzielenia się wiedzą (prezentowaną w formie argumentów) wśród pracowników oraz obniża ryzyko wykluczenia możliwości włączenia się niektórych pracowników do dyskusji po zakończeniu omawiania pewnego wątku.

Wykorzystanie w przedsiębiorstwie platformy dyskusyjnej jako narzędzia prowadzenia dyskusji pozwala na zapewnienie niektórych spośród wymienionych w tym opracowaniu czynników powodujących wzrost zaangażowania pracowniczego, m.in.: możliwości pracy zespołowej, klimatu sprzyjającego zgłaszaniu pomysłów, czy rozwoju idei dzielenia się wiedzą. Przewagi platform dyskusyjnych nad innymi narzędziami komunikacji, również komunikacji elektronicznej, można dopatrywać się również w możliwości łatwej agregacji wyników dyskusji. Tego typu mechanizmy pozwalają na tworzenie podsumowań i łatwe wyodrębnienie opinii większości uczestników dyskusji oraz tym samym podjęcie decyzji satysfakcjonujących dla możliwie największej grupy osób.

W tabeli 1 przedstawiono porównanie zaprezentowanych platform dyskusyjnych. Wskazane kryteria nie wyczerpują wszystkich możliwości dokonania charakterystyki omawianych narzędzi. Zwrócono uwagę jedynie na te cechy i funkcjonalności, które wydają się być istotne z punktu widzenia rozważań prowadzonych w przedstawionym opracowaniu.

Tabela 1. Porównanie funkcjonalności wybranych platform dyskusyjnych

	DemocracyOS	Kialo	Consider.it
Sposób tworzenia argumentów	argument wprowadzany w polu tekstowym jako pojedyncza wypowiedź	przesłanki wspierające lub negujące wprowadzane w odniesieniu do konkretnych tez	przesłanki wspierające lub negujące wprowadzane w odniesieniu do konkretnych tez, z możliwością wskazania stopnia przekonania
Model interakcji pomiędzy uczestnikami dyskusji	możliwość odpowiadania na przytoczone argumenty w formie tekstowej; możliwość oceniania argumentów (za lub przeciw)	możliwość odpowiadania na przytoczone tezy i przesłanki w formie tekstowej, ze wskazaniem stanowiska (za lub przeciw); możliwość oceniania tez i przesłanek (w 4-stopniowej skali)	możliwość odpowiadania na przytoczone przesłanki w formie tekstowej.
Wizualizacja argumentacji	brak	wizualizacja przebiegu dyskusji w formie grafu; podsumowanie dyskusji w formie diagramu	wizualizacja poszczególnych opinii na wspólnej, ciągłej skali (od „przeciw” do „za”)
Podsumowanie dyskusji (agregacja wyników dyskusji)	generowane dla głosowań i sondaży; w debatach argumentacyjnych wyświetlanie ocen poszczególnych argumentów i liczby odpowiedzi na nie	podsumowanie dyskusji w formie diagramu; prezentacja przesłanek za i przeciw w odrębnych kolumnach; wyświetlanie średnich ocen poszczególnych tez i przesłanek	wizualizacja poszczególnych opinii na wspólnej skali; prezentacja przesłanek za i przeciw w odrębnych kolumnach
Możliwość eksportu treści dyskusji do pliku	tak	tak	nie (w wersji bezpłatnej)
Możliwość analizy zaangażowania uczestników	możliwość automatyzacji na podstawie generowanego pliku	ranking aktywności generowany automatycznie przez narzędzie	głównie na poziomie grupy, utrudniona analiza na poziomie poszczególnych osób

Źródło: opracowanie własne

Bariery wdrożenia platform dyskusyjnych w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwa decydujące się na wykorzystanie zaprezentowanych lub podobnych platform powinny mieć świadomość możliwości wystąpienia pewnych barier w procesie ich wdrażania. Można wskazać następujące: techniczne, ekonomiczne, organizacyjne i socjopsychologiczne (Kisielnicki, 2001).

Nieodpłatny charakter zaprezentowanych platform dyskusyjnych oraz ich powszechna dostępność minimalizują ryzyko wystąpienia barier natury ekonomicznej i technicznej. Możliwe jest jednak pojawienie się barier o charakterze organizacyjnym i socjopsychologicznym. Wprowadzenie dodatkowego narzędzia informatycznego w postaci platformy dyskusyjnej może powodować wrażenie komplikacji pracy. U pracowników może również wywołać obawy przed zmianą dotychczasowych stosunków z przełożonymi, powodując wrażenie ich wirtualizacji. Możliwe jest również wystąpienie oporów wynikających z nieznaności technologii (por. Furmankiewicz, Ziuziański, 2014). W przedsiębiorstwach o zróżnicowanej strukturze wieku pracowników mogą wystąpić różne poziomy akceptacji nowego rozwiązania oraz różne tempa adaptacji pracowników do nowych praktyk (Stosik, Leśniewska, 2015).

Podsumowanie

Komunikacja w procesach podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach powinna być zorganizowana w taki sposób, aby zainteresowane grupy pracowników miały możliwość zaangażowania się w prowadzoną debatę. Brak dbałości o jakość komunikacji może mieć w wielu przypadkach negatywny wpływ na efektywność całego procesu podejmowania decyzji. Ponadto może wywoływać szereg barier powodujących niechęć pracowników do wyrażania własnej opinii.

Współcześnie komunikacja w przedsiębiorstwach, również w procesach decyzyjnych, może być wspomagana wykorzystaniem narzędzi informatycznych. Wybór konkretnego rozwiązania wymaga niewątpliwie pogłębionej analizy potrzeb przedsiębiorstwa i sformułowania wymagań odnośnie do oczekiwanych funkcjonalności. Dokonując wyboru odpowiedniego dla organizacji narzędzia, warto zweryfikować, czy – oprócz umożliwiania pracownikom udziału w dyskusji – udostępnia ono również funkcje analityczne dla menedżerów, takie jak: streszczanie (np. poprzez wizualizację) przebiegu dyskusji, agregowanie jej wyników oraz udostępnianie wiedzy na temat zaangażowania pracowników w proces dyskusji nad podejmowaną decyzją. Powodzenie wdrożenia platformy dyskusyjnej może być uzależnione nie tylko od specyfiki przedsiębiorstwa, ale i doświadczenia użytkujących ją zespołów w zakresie obsługi systemów informatycznych. Szczegółowa identyfikacja czynników mają-

cych wpływ na powodzenie wdrożenia wymaga przeprowadzenia dalszych, pogłębionych badań nad tym zagadnieniem.

Można wskazać wiele korzyści wynikających z implementacji w przedsiębiorstwie narzędzi informatycznych wspierających wymianę opinii między pracownikami w procesach podejmowania decyzji. Internetowe platformy dyskusyjne, jak pokazano w artykule na wybranych przykładach, posiadają funkcjonalności mogące wspomagać komunikację w przedsiębiorstwach, również w zespołowym podejmowaniu decyzji, dzięki zapewnieniu szerokich możliwości interakcji między użytkownikami. Umożliwiają one nie tylko zebranie w krótkim czasie opinii wielu osób, ale także pozwalają w wygodny sposób dokonać podsumowania przebiegu dyskusji, w tym analizy zaangażowania poszczególnych uczestników.

Każda z platform dyskusyjnych omówionych w artykule oferuje inny zestaw funkcjonalności i zapewnia inny model interakcji pomiędzy uczestnikami debaty. Zaprezentowane bezpłatne narzędzia mogą być wykorzystane szczególnie w tych przedsiębiorstwach, które chcą zweryfikować nastawienie pracowników do tego rodzaju rozwiązań lub możliwość pełniejszego wykorzystania wiedzy pracowników w procesach podejmowania decyzji.

Ryzyko wystąpienia pewnych barier w implementacji nowych narzędzi informatycznych w przedsiębiorstwie wskazuje na potrzebę zaangażowania się menedżerów HR we wprowadzanie nowych technologii komunikacji i nowych sposobów realizacji procesów decyzyjnych. Role te przedstawiono szerzej w innych artykułach zamieszczonych w tym numerze dwumiesięcznika.

Literatura

- Adamska K. (2013), Rola komunikacji w procesie planowanych zmian organizacyjnych, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (91).
- Chylek M. (2011), Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*.
- Croston D. (2008), *Employee Engagement: The People First Approach to Building a Business*, Sydney, Moonstone Media.
- Elliott J. C., Elliott T. J. (2005), *Decision DNA. Discovering Reality Based Decision Making*, Infinity Publishing.
- Furmanekiewicz M., Ziuziański P. (2014), Wdrażanie kokpitu menedżerskiego w ramach systemu BI w organizacji, *Przegląd Teleinformatyczny*, nr 2.
- Gableta M., Bodak A. (2014), Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy wzrostu innowacyjności pracowników, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, vol. 1 (24).

- Gajdzik B. (2012), Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie – analiza przypadku, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (85).
- Gojny-Zbierowska M. (2015), Model High Performance Work System (HPWS), *Studia Ekonomiczne*, nr 230.
- Goluchowski J. (2007), *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, Prace Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Gonçalves F. M., Duarte E. F., dos Reis J. C., Baranauskas M. C. C. (2017), *An Analysis of Online Discussion Platforms for Academic Deliberation Support*, International Conference on Social Computing and Social Media (91–109), Springer, Cham.
- Ignys A. (2014), Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw – bezpośrednia partycypacja pracownicza, *Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 357.
- Juchnowicz M. (2010), Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (74–75).
- Kisielnicki J. (2014), *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Warszawa, PWE.
- Kmiotek K. (2013), Źródła i konsekwencje zaangażowania pracowników, *Zarządzanie i Finanse*, vol. 4 (2).
- Łochnicka D. (2015), Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji, *Studia Prawno-Ekonomiczne*, nr 94.
- Matczak P., Mączka K. i Milewicz M. (2015), E-partycypacja: zastosowania sondażu internetowego jako narzędzia partycypacyjnego, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, vol. 77 (1).
- Men L. R. (2014), Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction, *Management Communication Quarterly*, vol. 28 (2).
- Mohamad R., Hamdan A. R., Ali Oyhman Z., Mohamad Noor N. M. (2010), Decision Support Systems (DSS) in Construction Tendering Processes, *International Journal of Computer Science*, vol. 7 (2).
- Mrówka R. (2010), *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
- Przewoźna-Krzemińska A. (2014), Aspekty motywacji wpływające na zaangażowanie pracowników w organizacji, w: Walczak-Duraj D. (red.), Psychologiczno-społeczne warunkowania zaangażowania pracowniczego, *Humanizacja Pracy*, nr 3 (277)
- Power D. J., Sharda R., Burstein F. (2015), *Decision support systems*, John Wiley & Sons Ltd.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2014), Kształtowanie postawy zaangażowania organizacyjnego, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (97).
- Shay L. A., Lafata J. E. (2015), Where is the evidence? A systematic review of shared decision making and patient outcomes, *Medical Decision Making*, vol. 35 (1).
- Smythe J. (2009), *CEO – dyrektor ds. zaangażowania*, Kraków, Oficyna a Wolters Kluwer Business.

Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G. (2008), *Pełna partycypacja w zarządzaniu: tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Oficyna a Wolters Kluwer Business.

Stosik A., Leśniewska A. (2015), Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi—perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* (39 T. 3 Zarządzanie).

Supernat J., *Grupowe podejmowanie decyzji (konspekt wykładu z tezami)*, <http://supernat.pl/wyklady/plk/i_33_2_Grupowe_podejmowanie_decyzji.doc>.

Online Discussion Platforms as Tools for Engaging Employees in Decision-Making Processes

Summary

Dialogue with employees in decision-making processes has been the subject of many years of research. Such dialogue is perceived as an element building an employee's sense of belonging in the organization. Moreover, it can reduce the risk of making decisions that could be wrong or unacceptable in a company. New information technologies have created a wide range of opportunities for support of communication and analysis of employee engagement in the dialogue conducted in the company. At the same time, they have created new challenges facing HR managers.

The purpose of this paper is to present perspectives for improving communication among managers and employees with respect to decision-making processes thanks to online discussion platforms. It presents example tools of this kind, which may be used in companies without any need to incur financial expenses.

P i o t r G l e n c – informatyk, asystent w Katedrze Projektowania i Analizy Komunikacji na Wydziale Informatyki i Komunikacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Uczestnik studiów doktoranckich z zakresu nauk o zarządzaniu. Zajmuje się zagadnieniami związanymi z wykorzystaniem narzędzi informatycznych i technik komputerowych do tworzenia, przetwarzania i analizy argumentacji, ze szczególnym uwzględnieniem argumentacji przedstawianych w dyskusjach internetowych.