

AKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH A RYZYKO REPUTACYJNE PRZEDSIĘBIORSTWA

Danuta SZWAJCA^{1*}, Monika PRANDZIOCH²

^{1*} Politechnika Śląska; danuta.szwejca@polsl.pl

² Politechnika Śląska; monika.prandzioch@polsl.pl

Streszczenie: Dynamiczny rozwój mediów społecznościowych generuje nowe zagrożenia dla reputacji przedsiębiorstwa. Wiele z nich wynika z powszechnego wykorzystywania tych mediów przez pracowników, którzy na portalach społecznościowych zamieszczają swoje opinie, komentarze, zdjęcia czy filmy. Materiały te, pozostając poza kontrolą kierownictwa firmy, mogą pozytywnie lub negatywnie wpływać na wizerunek i reputację przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest identyfikacja zagrożeń dla reputacji przedsiębiorstwa, wynikających z aktywności pracowników w mediach społecznościowych oraz wskazanie możliwości ograniczania ryzyka reputacyjnego wywołanego tym czynnikiem. Przedstawione rozważania oparto na analizie literatury oraz wyników badań prowadzonych w tym zakresie przez wybrane ośrodki i firmy consultingowe.

Słowa kluczowe: media społecznościowe, reputacja przedsiębiorstwa, ryzyko reputacyjne, zasoby ludzkie.

ACTIVITY OF EMPLOEES IN SOCIAL MEDIA AND REPUTATIONAL RISK OF ENTERPRISE

Abstract: The dynamic development of the social media generates new threats for company's reputation. Many of these are due to the increasing use of these media by employees who post their opinion, comments, photos or videos on social media sites. These materials, beyond the control of the company management, can positively or negatively affect its image and reputation. The purpose of this article is to identify the threats to corporate reputation, resulting from employee activity in social media, and to indicate possibilities of reputational risk mitigation induced by this factor. The presented reflections were based on the analysis of the literature and the results of research carried out in this field by selected centers and consulting companies.

Keywords: social media, corporate reputation, reputational risk, human resources.

1. Wprowadzenie

Media społecznościowe stają się coraz bardziej popularnym kanałem komunikacji w różnych dziedzinach naszego życia. Według danych We Are Social, od stycznia 2016 roku liczba internautów na świecie wzrosła o 10% i stanowi obecnie 3,819 miliarda osób. Liczba osób, które korzystają z mediów społecznościowych w ciągu roku wzrosła z 2,789 do 3,027 mld internautów¹. W Polsce w 2016 roku 90% internautów było aktywnych w mediach społecznościowych (o 4 % więcej niż w roku poprzednim), przy czym co drugi użytkownik sieci jest komentującym lub twórcą, tzn. pisze treści wpływające na opinie pozostałych internautów. Jest to o 5% więcej niż w 2015 roku².

Potencjał nowoczesnych mediów został także dostrzeżony w sferze biznesu. Przedsiębiorstwa w coraz większym zakresie zaczynają wykorzystywać serwisy społecznościowe w wielu obszarach swojej działalności, szczególnie w marketingu, sprzedaży, Public Relations (Buchnowska, 2013). W ostatnich latach obserwuje się wzrost zainteresowania tymi mediami jako narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi. Takie portale, jak: Facebook, LinkedIn, GoldenLine, GlassDoor znajdują zastosowanie w obszarze rekrutacji, szkolenia i doskonalenia pracowników, koordynacji zespołów, komunikacji wewnętrznej itp., a przede wszystkim możliwości budowania reputacji i wizerunku dobrego pracodawcy. Oprócz niewątpliwych korzyści funkcjonowania nowych mediów oraz ich wykorzystania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieje także wiele zagrożeń dla bezpieczeństwa i reputacji przedsiębiorstwa. Świadomość znaczenia tego problemu potwierdziły m.in. wyniki badania przeprowadzonego przez firmę doradczą Deloitte pt. "Sieci społecznościowe a ryzyko reputacyjne w miejscu pracy 2009". Aż 73% ankietowanych Amerykanów czynnych zawodowo wyraziło opinię, że istnieje duże ryzyko reputacyjne związane z użytkowaniem mediów społecznościowych przez pracowników³.

Celem artykułu jest identyfikacja zagrożeń dla reputacji firmy, wynikających z aktywności pracowników w mediach społecznościowych oraz wskazanie możliwości ograniczania ryzyka reputacyjnego generowanego przez ten czynnik. Dla realizacji tak określonego celu zastosowano metody analizy literatury oraz wyników badań prowadzonych w tym zakresie przez krajowe i zagraniczne ośrodki oraz firmy consultingowe.

¹ <https://publicrelations.pl/coraz-wiecej-ludzi-korzysta-z-sieci-juz-blisko-4-miliardy-osob-ma-dostep-do-internetu/>, 07.11.2017.

² <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/90-proc-polskich-internautow-korzysta-z-social-media-liderem-facebook-w-gore-youtube>, 07.11.2017.

³ <http://hrstandard.pl/2009/08/20/sniadanie-prasowe-deloitte-wizerunek-firmy-w-sieci-zalezny-od-pracownikow/>, 08.11.2017.

2. Znaczenie mediów społecznościowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Media społecznościowe to grupa aplikacji bazujących na ideologii i technice Web 2.0, umożliwiających tworzenie i wymianę różnych treści przez użytkowników: tekstów, fotografii, filmów video, wymianę poglądów, komentowanie aktualnych wydarzeń itp. (Kaplan, Haenlein, 2010, s. 59-68). Do najpopularniejszych serwisów społecznościowych o charakterze towarzyskim należą: Facebook, Twitter, Instagram, natomiast najbardziej popularne portale społecznościowe o charakterze biznesowym to: LinkedIn, GoldenLine, Profeo. Serwisy te są coraz powszechniej wykorzystywane na rynku pracy zarówno przez pracowników, którzy poszukują atrakcyjnego zatrudnienia, jak również przez pracodawców, którzy chcą pozyskać najlepszych pracowników na specjalistyczne stanowiska. Najczęściej podejmowanymi przez pracowników działaniami na portalach społecznościowych są: tworzenie profili zawodowych, poszukiwanie i weryfikacja informacji o pracodawcach, prezentacja doświadczeń zawodowych. Z kolei pracodawcy tworzą społecznościowe serwisy karier pozwalające na prowadzenie wieloetapowych testów, gier czy warsztatów wyłaniających najlepszych kandydatów⁴.

Warto zauważyć, że użytkownikami mediów społecznościowych są przede wszystkim ludzie młodzi - pokolenia Y (osoby urodzone w latach 1980-1995) oraz Z (osoby urodzone po 1995 roku), którzy wkraczają obecnie na rynek pracy. Zasadniczą cechą wyróżniającą przedstawicieli tych pokoleń jest biegła umiejętność korzystania z nowoczesnych technologii teleinformatycznych: Internetu, telefonii komórkowej i urządzeń cyfrowych. Dla młodych osób, zwłaszcza z pokolenia Z, Internet i wirtualna rzeczywistość to środowisko "naturalne", w którym całkiem swobodnie poruszają się od najmłodszych lat. Dzięki sieci mogą nawiązywać kontakty z osobami z całego świata, prowadzić z nimi dyskusje, wymieniać opinie. Styl życia osób reprezentujących te pokolenia wskazuje, że to właśnie media społecznościowe będą podstawowym narzędziem nawiązywania z nimi wszelkich relacji⁵.

Wielu badaczy i specjalistów z zakresu HR uważa, że rozwój nowoczesnych mediów ma i będzie miał coraz większy wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi. Media te tworzą bowiem nową rzeczywistość świata pracy, która charakteryzuje się następującymi cechami (Jędrych, 2015):

- zanik barier oddzielających sferę zawodową od prywatnej,
- możliwość monitorowania rynku pracy w poszukiwaniu lepszych ofert i możliwości rozwoju,
- łatwy dostęp do informacji (formalnej i nieformalnej) o przedsiębiorstwie,

⁴ Social recruiting, czyli jak ogarnąć rekrutację w mediach społecznościowych; <http://kosztypracy.pl/rekrutacje/social-recruiting-czyli-jak-ogarnac-rekrutacje-wmediach-spoecznościowych/>, 06.10.2017.

⁵ <https://porady.pracuj.pl/czy-nalezy-bac-sie-pokolenia-z/>, 06.10.2017.

- zmiana układu sił pomiędzy pracownikami i pracodawcami – pracownicy w coraz większym stopniu stają się klientami czy partnerami niż podwładnymi,
- konieczność pracy w zespołach wielokulturowych, często wirtualnych, rozmieszczonych w różnych częściach świata,
- możliwość zatrudniania wykwalifikowanych pracowników na odległość, na część etatu,
- wchodzące na rynek pracy pokolenie Y ma odmienne wymagania i oczekiwania względem pracodawców, preferuje inne instrumenty zarządzania.

Stosowanie mediów społecznościowych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi może być źródłem wielu korzyści, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa (tab. 1).

Tabela 1.

Korzyści stosowania mediów społecznościowych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

| Korzyści wewnętrzne | Korzyści zewnętrzne |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • usprawnienie komunikacji między różnymi grupami pracowników • tworzenie mobilnych miejsc pracy • koordynacja rozproszonych zespołów projektowych • usprawnienie procesów dzielenia się wiedzą i wymiany doświadczeń • możliwość stosowania nowoczesnych narzędzi szkoleniowych • zwiększenie zaangażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstwa • poznanie struktury społeczności pracowniczej (sieci powiązań, nieformalnych liderów itp.) • możliwość szybkiej reakcji na konflikty i sytuacje kryzysowe w firmie | <ul style="list-style-type: none"> • możliwość budowy lub poprawy reputacji i wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy • dostęp on-line do pracowników firmy, nawiązanie z nimi dialogu • łatwiejszy dostęp do wybranych segmentów przyszłych pracowników, obniżenie kosztów rekrutacji • możliwość kreowania wizerunku nowoczesnej firmy wśród przedstawicieli pokolenia Y i Z |

Źródło: Opracowanie własne na podst.: Jędrych, E. (2015). Wykorzystanie mediów społecznościowych w zarządzaniu pracownikami w organizacjach gospodarczych. *Zeszyty Naukowe UV*, 44(6), 127.

Jak widać, główne korzyści wewnętrzne dotyczą usprawnienia procesów komunikacji pomiędzy pracownikami, prowadzenia szkoleń, pozyskiwania i dzielenia się wiedzą, możliwości szybkiej identyfikacji i reagowania na sytuacje konfliktowe, co sprzyja poprawie zaangażowania pracowników i wzrostowi wydajności pracy. Korzyści zewnętrzne to przede wszystkim łatwiejszy i tańszy dostęp do potencjalnych pracowników oraz możliwość budowania pozytywnej reputacji pracodawcy i wizerunku nowoczesnej firmy, zwłaszcza wśród przedstawicieli najmłodszych pokoleń (Y i Z) wchodzących na rynek pracy. Jednakże, obok tych niewątpliwych zalet korzystanie z mediów społecznościowych generuje też wiele potencjalnych zagrożeń dla bezpieczeństwa funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz dla jego reputacji.

3. Nowoczesne media jako źródło zagrożeń dla reputacji przedsiębiorstwa

Nowoczesne media, w tym serwisy społecznościowe, stają się poważnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw w procesie zarządzania reputacją. Ich specyficzne cechy, tj. interaktywność, masowość, szybkość, dostępność, globalny zasięg itp. sprawiają, że stanowią one zarówno szanse, jak i zagrożenia w tym obszarze (Lariscy, Avery, Sweetser, Howes, 2009, pp. 1-17; Etter, 2013, pp. 606-608). Z jednej strony mogą być wykorzystywane jako skuteczne narzędzie kreowania pożądanego wizerunku i reputacji, dzięki możliwości budowania interaktywnych relacji z nieograniczoną liczbą interesariuszy: klientów, pracowników, inwestorów, partnerów biznesowych, lokalnych społeczności. Z drugiej strony ich powszechna dostępność i brak kontroli sprawiają, że jeden negatywny wpis lub komentarz na temat firmy czy produktu (nieważne, czy zgodny z prawdą) może błyskawicznie uruchomić niemożliwą do powstrzymania lawinę, której siła jest w stanie poważnie zaszkodzić wizerunkowi i reputacji firmy. W związku z tym media społecznościowe stają się obecnie jednym z najsilniejszych generatorów ryzyka reputacyjnego. Potwierdzają to wyniki wielu prowadzonych w ostatnich latach badań tym zakresie, których przykłady przytoczono poniżej.

Badania przeprowadzone przez Weber Shandwick w 2009 roku na próbie ponad 700 menadżerów najwyższego szczebla z 62 krajów świata wykazały, że reputacja jest obecnie najbardziej wrażliwym zasobem, narażonym na niespodziewane ataki za pośrednictwem narzędzi internetowych. Taką opinię wyraziła zdecydowana większość respondentów (67%). Wśród najpoważniejszych zagrożeń wymieniono (Weber Shandwick, 2009):

- wyciek poufnych i ważnych dla firmy danych (44%),
- negatywne kampanie prowadzone w sieci przez niezadowolonych klientów lub przeciwników firmy (39%),
- użycie prywatnych maili pracowników lub innych cyfrowych wiadomości przeciwko firmie (35%),
- nieprzychylny wpisy byłych (34%) lub obecnych (32%) pracowników.

W latach 2011-2012 agencja EisnerAmper LLP przeprowadziła badania ankietowe wśród dyrektorów przedsiębiorstw z sektora prywatnego i publicznego w USA. Próba liczyła 193 respondentów, którzy spośród wymienionych rodzajów ryzyka jako najgroźniejsze wskazali ryzyko reputacji (obok ryzyka finansowego)⁶.

Podobne konkluzje znaleźć można w raporcie firmy Deloitte z 2012 roku, zawierającym wyniki badań na temat głównych źródeł ryzyka dla sfery biznesu, przeprowadzonych na próbie 192 menadżerów z amerykańskich przedsiębiorstw reprezentujących kilku różnych branż. Większość respondentów uznała, że media społecznościowe będą w kolejnych latach czwartym pod względem ważności źródłem ryzyka dla przedsiębiorstw, na równi z ryzykiem

⁶ *Reputational Risk in Banking – The Current Approach and A Way Ahead*, p. 38; <http://www.eisneramper.com/IT-Risk-Management-0512.aspx>, 06.10.2017.

finansowym. Badani dyrektorzy wskazali na szybki wzrost zagrożenia ze strony nowoczesnych mediów, przy czym szczególnie dotyczy to cyber-ataków na firmę oraz wystawienie się na ciągłą lustrację opinii publicznej⁷.

Media społecznościowe są źródłem wielu zagrożeń dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ich klasyfikację zaproponowały Hausmann i Williams, wskazując następujące kategorie ryzyka: techniczne, związane z czynnikiem ludzkim, dotyczące treści, prawne oraz reputacyjne. Przedstawiono je w tabeli 2.

Tabela 2.

Kategorie ryzyka generowanego przez media społecznościowe

| Kategoria ryzyka | Wyszczególnienie |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ryzyko techniczne | Włamania do sieci Złośliwe oprogramowanie Spam Uzależnienie od zewnętrznego oprogramowania |
| Ryzyko związane z czynnikiem ludzkim | Zacieranie granic między życiem prywatnym a zawodowym Straty psychologiczne Nadużywanie władzy Nieproduktywne zużycie czasu przez pracowników Rozmyta odpowiedzialność Ryzyko etyczne |
| Ryzyko dotyczące przesyłanych treści | Utrata i wyciek informacji Dezaktualizacja informacji Spadek jakości informacji Utrata kontroli nad treścią Wyciek danych osobowych |
| Ryzyko prawne | Naruszenie praw autorskich Naruszenie przepisów prawa Kradzież tożsamości Bezkarność |
| Ryzyko reputacyjne | Pogorszenie reputacji Krytycyzm Język "Sianie sztucznej trawy" Utrata zaufania |

Źródło: Opracowanie własne na podst.: Hausmann, V, Williams, S.P. (2014). *Categorising Social Media Business Risks. Fachbereich Informatik, 2.*

Analiza przedstawionych w tabeli 2 rodzajów ryzyka pozwala zauważyć pewne relacje przyczynowo-skutkowe między nimi. Otóż, pierwsze dwa typy ryzyka stanowią przyczynę dla dwóch następnych, a te z kolei są bezpośrednią przyczyną ryzyka reputacyjnego. W istocie rzeczy bowiem wszystkie wskazane zagrożenia są konsekwencją dwóch zasadniczych grup czynników:

⁷ *Aftershock: Adjusting to the new word of risk management*; www.imagines.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/deloitte_risk_management.2012.pdf, 12.11.2017.

- uwarunkowań technologicznych, które umożliwiają instalację złośliwych oprogramowań, ataków hakerskich, uszkodzenia dysków itp., co generuje ryzyko techniczne,
- uwarunkowań psychologicznych, związanych ze sposobem korzystania z tych mediów przez człowieka, świadomych lub nieświadomych, co jest źródłem ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim.

Obie grupy tych czynników rodzą niebezpieczeństwo utraty, wycieku lub zniekształcenia umieszczanych i przekazywanych treści (czyli ryzyko związane z przekazywaniem treści) oraz możliwość popełniania oszustw, manipulacji i nieprzestrzegania prawa (czyli ryzyko prawne). Wszystko to w konsekwencji wpływa na opinię o firmie, na poziom zaufania względem niej, czyli generuje ryzyko reputacyjne.

Aktywność pracowników w mediach społecznościowych można zaliczyć do kategorii ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim. Aktywność ta może mieć różne formy, a potencjalne zagrożenia mogą być skutkiem zarówno celowych, świadomych działań pracowników, jak i nieświadomych, niezamierzonych zachowań, wynikających np. z braku odpowiedniej wiedzy technicznej.

4. Formy aktywności pracowników w mediach społecznościowych generujące ryzyko reputacyjne

Media społecznościowe bardzo szybko się rozwijają. Każdego roku pojawiają się nowe serwisy. Obecnie istnieje ich ponad dwadzieścia, z których każdy ma swoich użytkowników, a zasięg oddziaływania jest uzależniony od formy przekazu oraz tematyki. Wśród najpopularniejszych serwisów należy wymienić Facebook w związku z jego uniwersalnością oraz dostępnością (według danych z 2016 roku użytkowników na całym świecie jest 1,4 mld⁸), następnie Twitter, Instagram oraz You Tube. Każdy z ponad dwudziestu serwisów daje możliwość wzajemnego udostępniania i błyskawicznego rozpowszechnienia informacji (jest to tzw. informacja *viralowa*).

Media społecznościowe są coraz powszechniej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w wielu obszarach jego działalności, głównie jako narzędzie komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej. Mimo niezaprzeczalnych korzyści i szerokich możliwości, jakie one stwarzają, korzystania z nowoczesnych mediów generuje także liczne zagrożenia. Wiele z nich wynika z rosnącej aktywności pracowników na serwisach społecznościowych. Pracownicy jako aktywni użytkownicy mediów społecznościowych stają się swoistymi ambasadorami przedsiębiorstwa, którzy mogą budować zarówno pozytywny, jak i negatywny wizerunek pracodawcy.

⁸ <http://www.businessinsider.com.pl/media/porownanie-liczby-uzytkownikow-facebook-a-twittera-instagramaxxl95ed>, 15.11.2017.

Aktywność pracowników w mediach społecznościowych można sklasyfikować na:

- działania nieświadome i świadome (niezamierzone i zamierzone),
- prywatne oraz związane z aktywnością zawodową.

Nieświadoma aktywność pracowników wiąże się m.in. z prywatnym użytkowaniem mediów społecznościowych i wyrażaniem negatywnej opinii o pracodawcy lub produkcie, wykorzystanie nagrań z miejsc pracy ukazujących pracodawcę w negatywnym świetle. Informacje umieszczone przez pracowników na prywatnym koncie mają całkiem inne grono odbiorców niż informacja umieszczona na tzw. profilu publicznym. Z takiego profilu korzystali pracownicy jednej z pizzerii Domino's Pizza, gdzie nagrali trzy filmy demonstrując swój stosunek do pracy i klientów. Film następnie został udostępniony przez portal społecznościowy i bardzo szybko trafił do szerokiego grona odbiorców. Sprawa zakończyła się zwolnieniem pracowników oraz działaniami prewencyjnymi pracodawcy, które mają zapobiec w przyszłości takim incydentom⁹. Zwolnienie pracownika z powodu np. utraty zaufania wiąże się dodatkowo ze sprawą sądową, jeżeli pracownik nie zgodzi się ze sposobem rozwiązania umowy o pracę. W tym przypadku sprawa może nabrać rozgłosu negatywnie wpływając na politykę pracowniczą oraz zatrudnieniową pracodawcy. Każdy z wymienionych przypadków można scharakteryzować, jako działania nieświadome w kontekście konsekwencji jakie niosły ze sobą informacje udostępnione na portalu społecznościowym, zarówno dla pracownika w postaci zwolnienia z pracy, jak również ze strony wizerunku pracodawcy.

Inną formą aktywności pracowników w mediach społecznościowych jest świadome udzielanie komentarzy pod oficjalnym wpisem, artykułem prasowym bądź inną formą aktywności pracodawcy, narażając go na utratę klientów. O ile sama informacja umieszczona przez pracodawcę jest przemyślana i ma na celu budowanie wizerunku, o tyle umieszczony pod nią komentarz nie zawsze tworzy jednolity przekaz. Film umieszczony na firmowym *fanpage* (oficjalne konto pracodawcy), informujący o dobrych warunkach zatrudnienia powinien być zgodny z prawdą, gdyż w innym przypadku niepoehlebne komentarze pracowników, bądź byłych pracowników mogą mieć skutek odwrotny od zamierzonego. Aktywność pracowników przejawia się nie tylko poprzez bezpośrednie komentowanie bieżących działań pracodawcy, ale coraz częściej przybiera formę zmasowanych informacji na utworzonych do tego specjalnych stronach np. w serwisie Facebook, gdzie pod hasłem „Czarna lista pracodawców...” kryją się anonimowe wpisy pracowników lub byłych pracowników moderowane przez administratorów. Aktywność taka niszczy wizerunek pracodawcy, jeżeli informacje są nieprawdziwe, ale jednocześnie ukazuje jak ważna we współczesnym biznesie jest transparentność i zgodność z obowiązującym prawem.

⁹ http://www.wyborcza.pl/1,75399,7563402,Pracownicy_Domino_s_Pizza_wkladali_ser_do_nosa_i_puszczali.Html, 15.11.2017.

Zagrożeniem dla pracodawcy jest również aktywność pracowników przy wykorzystaniu mediów społecznościowych do promocji na rzecz pracodawcy. Doświadczyła tego firma Maspex, która umieściła na swoim profilu społecznościowym marki Tiger infografiki mogące urazić uczestników Powstania Warszawskiego. Działanie to doprowadziło do bojkotu marki oraz wywołało wiele debat o prowokacji w reklamie. Autorem infografik była profesjonalna firma marketingowa, jednakże akceptacja projektów płynęła od pracowników firmy. Pomimo błyskawicznych przeprosin ze strony właściciela informacja w ciągu kilku godzin obiegła wszystkie serwisy społecznościowe oraz informacyjne. W rezultacie profil na serwisie społecznościowym Instagram został usunięty, również zrezygnowano ze współpracy z agencją odpowiedzialną za publikacje, a pracownicy zostali ukarani. W ramach zadośćuczynienia została wpłacona kwota pół miliona złotych na rzecz powstańców warszawskich. Działanie to, pomimo negatywnych reakcji i nawoływania do bojkotu marki, nie odbiło się znacząco na wynikach sprzedaży produktu. Jak podaje Business Insider sprzedaż w tym okresie była co prawda niższa niż dotychczasowe trendy lecz po rozpowszechnieniu się informacji nieco wzrosła¹⁰. Niestety, nie ma dokładnych danych na temat sprzedaży pozostałych produktów przedsiębiorstwa. Aktywność na stronie internetowej oraz portalach społecznościowych firmy według monitoringu SentiOne przed rozpoczęciem się kampanii była bliska zero, inaczej rzecz miała się już godzinę po nagłośnieniu informacji, które w większości były negatywne¹¹. W efekcie za niewłaściwe wykorzystanie reklamy w mediach społecznościowych firma zapłaciła stratą wizerunkową oraz dodatkowymi kosztami, rozważano również usunięcie marki z rynku. Co prawda cel zwiększenia rozpoznawalności został osiągnięty, lecz negatywny wizerunek objął pozostałe marki właściciela.

O ile aktywność pracowników w mediach społecznościowych, wynikająca z obowiązków służbowych jest uzasadniona, o tyle problematyczna może stać się prywatna aktywność przy wykorzystaniu komputerów lub telefonów służbowych. Raport Pwc pt. „Stan bezpieczeństwa informacji w Polsce” ukazuje, że aż 96% średnich i dużych przedsiębiorstw zostało poddanych atakom hackerskim, aż 76% incydentów naruszenia bezpieczeństwa było spowodowanych przez obecnych lub byłych pracowników, a w 62% były to ataki hackerskie. Ataki te mają na celu włamanie się do sieci komputerowej oraz kradzież danych narażając właściciela na straty finansowe, jak również utratę własności intelektualnej. Najczęściej wykorzystywaną metodą jest tzw. *phishing*, czyli nakłanianie oraz zmylenie użytkownika do wykonania konkretnej czynności – aż 39% firm zostało zaatakowanych właśnie przez tego typu metodę. *Phishing* jest popularny przy wykorzystaniu portali społecznościowych, czy próby logowania się na prywatne konto pocztowe przy wykorzystaniu infrastruktury IT pracodawcy. Na drugim miejscu według raportu są ataki na samą infrastrukturę IT – 35% oraz

¹⁰ <http://www.businessinsider.com.pl/media/reklama/sprzedaz-tigera-po-aferze-z-grafika-na-1-sierpnia/qr784b0>, 16.11.2017.

¹¹ <http://www.sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study>, 17.11.2017.

wykorzystanie nośnika danych przez pracowników – 23%¹². Ograniczenie prywatnej aktywności pracowników przy wykorzystaniu infrastruktury IT pracodawcy nie uchroni całkowicie przed atakami, jednakże wpływające na bezpieczeństwo i ograniczy ataki *phishingowe*.

Przytoczone przykłady narażenia na straty pracodawców pokazują, że media społecznościowe są realnym zagrożeniem. Mogą być przyczyną nie tylko strat wizerunkowych w wyniku nieprawdziwych informacji, ale utraty klientów, próbą bojkotu marki, a w rezultacie poważnych strat finansowych, bądź nawet wycofaniem produktu z rynku. Każde z tych działań zarówno świadome, jak i nieświadome uruchamia bardzo szybki obieg informacji oraz upowszechnia dostęp do niej. Im bardziej kontrowersyjna informacja, tym większa jej nośność. Dużo trudniej jest rozpowszechnić informację pozytywną bądź zbudować pozytywny wizerunek, dlatego istnieją przedsiębiorcy, którzy próbują swoją wartość kreować poprzez wykorzystanie np. kontrowersyjnych reklam. Rezultat tych działań jest dyskusyjny, gdyż co prawda mogą przyczynić się do spektakularnego sukcesu, ale jednocześnie stać się przyczyną poważnych problemów wizerunkowych.

5. Możliwości ograniczania ryzyka reputacyjnego w miejscu pracy

Interes pracodawcy jest zabezpieczony w Kodeksie pracy w art. 100, par. 2, w którym ustawodawca uściśliła, że pracownik jest obowiązany: „dbać o dobro zakładu pracy, chronić jego mienie oraz zachować w tajemnicy informacje, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę”¹³. Zapis ten może być podstawą do rozwiązania umowy o pracę z pracownikiem o czym przekonał się listonosz wypowiadający się negatywnie na temat swojego pracodawcy¹⁴. Ponieważ nie ma jednolitego orzecznictwa w sądownictwie polskim, jak i europejskim, pojawiają się precedensy uniewinniające pracownika pomimo umieszczenia informacji narażającej pracodawcę na szkodę¹⁵. Ponieważ zapis Kodeksu pracy nie precyzuje, co jest naruszeniem dóbr pracodawcy, determinantem jest m.in. zasięg informacji, forma i potencjalny wpływ na dobro firmy.

Oprócz ochrony prawnej, wynikającej z ustawy, pracodawca może podjąć inne działania zapobiegające sytuacjom kryzysowym wynikającym z aktywności pracowników w mediach społecznościowych. Działania te powinny iść w dwóch kierunkach:

¹² Raport PwC „Stan bezpieczeństwa informacji w Polsce”, <http://www.pwc.pl/pl/media/2017/2017-03-23-stan-bezpieczenstwa-informacji-w-polsce-2017.html>, 15.11.2017.

¹³ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, DzU 1974, Nr 24, poz. 141 z późn.zm).

¹⁴ <http://www.katowice.wyborcza.pl/katowice/7,35063,21512090,lider-protestu-pocztowcow-dyscyplinarnie-zwolniony-z-pracy.html>, 16.11.2017.

¹⁵ <http://www.regiopraca.pl/portals/rynek-pracy/miejsca-pracy/zwolniona-za-wpisy-na-facebooku-wygrala-w-sadzie-pracy>, 17.11.2017.

- prawno-organizacyjnym, związanym z ukonstytuowaniem odpowiednich regulaminów, kodeksów, zasad związanych z poruszaniem się pracowników w mediach społecznościowych,
- monitoringu wizerunku firmy w Internecie.

Aktywność pracowników, narażająca pracodawcę na straty jest bardzo często wynikiem braku wiedzy na temat znaczenia informacji oraz funkcjonowania cyberprzestrzeni (niedostatek szkoleń), niedostatecznej kontroli przez przełożonych oraz niewłaściwej komunikacji wewnątrz firmy (Massalski). Ograniczenie ryzyka reputacyjnego, związanego z aktywnością pracowników w mediach społecznościowych, może więc wymagać intensyfikacji szkoleń w tym zakresie, wprowadzenia skutecznych procedur kontrolnych, ale przede wszystkim budowania odpowiedzialnych postaw pracowniczych jako elementu kultury organizacyjnej. W tym celu można opracować i wdrożyć różne typu standardy, normy, zasady zawarte w formalnych bądź nieformalnych dokumentach, takich jak:

- kodeksy etyczne – określające ogólne normy postępowania,
- kodeksy dobrych praktyk – informujące o głównych wartości firmy, oraz pozytywnych praktykach firmy wpływających na wizerunek,
- biuletyny informacyjne – przypominające o wartościach firmy, przekazujące również najważniejsze informacje o bieżących realizacjach,
- wewnętrzne zasady budowania wizerunku pracodawcy – określające jasno aktywność pracowników w sieci (np. zachęcając do prowadzenia blogów tematycznych, stanowiska ambasadorów pracodawców itp.),
- *social media policy* – dedykowany dokument w postaci regulaminu bądź zbioru dobrych praktyk określający zasady poruszania się pracowników po mediach społecznościowych.

Social media policy powinno zawierać jasne informacje, które z działań nie są tolerowane w firmie, jak pracownik powinien komunikować się nie narażając na identyfikację z pracodawcą, określenia w jaki sposób można używać znaków identyfikacji wizualnej firmy, oraz czym jest ujawnienie poufnych danych. Proponuje się również aby uwzględnić zapis o możliwości usunięcia komentarza na wniosek pracodawcy. Tego typu dokumenty zostały wprowadzone m.in. przez IBM, Cisco, Intel, Microsoft¹⁶.

Informacja umieszczona na portalu społecznościowym potrafi nabrać bardzo szybkiego rozgłosu, zatem bez stałego monitoringu reakcja firmy może okazać się zbyt późna. Na rynku istnieje wiele narzędzi, które pozwalają na tego typu kontrolę oraz analizę interakcji internautów na umieszczane informacje oraz szybkość ich rozpowszechniania się – zwłaszcza w sytuacji pojawienia się informacji *viralowych*. Monitoring będzie nieskuteczny bez odpowiedniej strategii postępowania w sytuacji kryzysowej, dlatego portal AllFacebook proponuje cztery strategie zarządzania kryzysem w mediach społecznościowych:

¹⁶ <http://www.inc.com/guides/2010/05/writing-a-social-media-policy.html>, 15.11.2017.

- planowanie – plany zarządzania kryzysowego powinny być opracowane wcześniej z wyznaczonymi do tego właściwymi jednostkami,
- reagować w porę – reakcja na sytuację kryzysową powinna być natychmiastowa,
- szczerłość i transparentność – każda fałszywa informacja może być zdemaskowana powodując dodatkowe problemy, dlatego istotna jest prawdziwość informacji,
- konsekwentne działanie – odpowiedź na sytuację kryzysową powinna nastąpić natychmiast zgodnie z opracowanym planem i spójnym przekazem wizerunkowym (Stopczyńska, 2015, s. 167).

Inną proponowaną metodą przeciwdziałania kryzysom w social mediach, nawiązującą do powyższych punktów, jest metoda 5P, w której proponuje się następujące kroki:

- pokaż ludzką twarz – utożsamienie się z emocjami odbiorców,
- przyznaj, że zdarzenie miało miejsce i przeproś – przyznanie się do błędu i szybka reakcja,
- podejmij działania – działanie jest lepsze niż przemilczenie problemu,
- powetuj straty – analiza strat oraz zadośćuczynienie pokrzywdzonym,
- popraw, aby zdarzenie się już nie wydarzyło – naprawienie utraconego zaufania (Stopczyńska, 2015, s. 167).

Każde proponowane rozwiązanie opiera się na transparentności i szczerłości z internautami. Są to również oczekiwania pokolenia pracowników, które stoi po drugiej stronie i staje się nadawcami bądź odbiorcami informacji. Ponieważ zmiany w aktywności internatów ewoluują dużo szybciej niż firmy mają możliwość dostosowania się do nowych sposobów komunikowania dlatego tak istotne jest, aby pracodawcy mieli świadomość zagrożeń i wraz z innymi dokumentami, polityka przeciwdziałania oraz monitoringu reakcji na sytuacje kryzysowe stała się jednym z kluczowych dokumentów.

6. Podsumowanie

Media społecznościowe są bardzo przydatnym narzędziem wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jednakże ich stosowanie, oprócz niewątpliwych korzyści, generuje też wiele zagrożeń. Przedstawione przykłady i argumenty pokazują, iż realnym zagrożeniem dla wizerunku oraz reputacji pracodawcy jest aktywność pracowników w mediach społecznościowych. Pierwsza grupa zagrożeń wynika ze świadomego bądź nieświadomego użytkowania tych mediów, poprzez umieszczanie swoich opinii (pozytywnych lub negatywnych) o pracodawcy lub produktach przedsiębiorstwa. Druga grupa dotyczy działań związanych z wykorzystywaniem mediów społecznościowych w jako narzędzia pracy w celach zawodowych, ale także prywatnych. W tych przypadkach

ryzyko wynika z niewłaściwego lub nieumiejętnego korzystania z tych narzędzi, co naraża firmę na ataki hackerskie, utratę danych wrażliwych, utratę praw autorskich itp. W konsekwencji prowadzi to do pogorszenia wizerunku i osłabienia reputacji przedsiębiorstwa.

W celu przeciwdziałania tego typu zagrożeniom, oprócz ochrony prawnej, wynikającej z Kodeksu pracy, pracodawca powinien podjąć własne działania prawno-organizacyjne. Chodzi tu o wdrożenie odpowiednich dokumentów wewnętrznych: kodeksów, procedur, regulaminów itp., jasno określających zasady poruszania się pracowników w mediach społecznościowych. Oprócz tego istotne jest kreowanie kultury organizacyjnej, sprzyjającej budowaniu odpowiedzialnych postaw pracowniczych. Działania te powinny być wspomagane monitoringiem Internetu w ramach zarządzania kryzysowego.

Bibliografia

1. *Aftershock: Adjusting to the new world of risk management*, www.imagines.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/deloitte_risk_management.2012.pdf, 12.11.2017.
2. Buchnowska, D. (2013). Analiza i ocena poziomu wykorzystania mediów społecznościowych w największych polskich przedsiębiorstwach. *Informatyka Ekonomiczna*, 4(3).
3. Etter, M. (2013). Reasons for low levels of interactivity: (Non-) interactive CSR communication in Twitter. *Public Relations Review*, 39(5).
4. <http://hrstandard.pl/2009/08/20/sniadanie-prasowe-deloitte-wizerunek-firmy-w-sieci-zalezny-od-pracownikow/>, 08.11.2017.
5. <http://www.businessinsider.com.pl/media/porownanie-liczby-uzytownikow-facebook-a-twittera-instagramaxxl5ed>, 15.11.2017.
6. <http://www.businessinsider.com.pl/media/reklama/sprzedaz-tigera-po-aferze-z-grafika-na-1-sierpnia/qf784b0>, 16.11.2017.
7. <http://www.eisneramper.com/IT-Risk-Management-0512.aspx>, 06.10.2017.
8. <http://www.inc.com/guides/2010/05/writing-a-social-media-policy.html>, 15.11.2017.
9. <http://www.katowice.wyborcza.pl/katowice/7,35063,21512090,lider-protestu-pocztowcow-dyscyplinarnie-zwolniony-z-pracy.html>, 16.11.2017.
10. <http://www.regiopraca.pl/portals/rynek-pracy/miejsca-pracy/zwolniona-za-wpisy-na-facebooku-wygrala-w-sadzie-pracy>, 17.11.2017.
11. <http://www.sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study>, 17.11.2017.
12. <http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/90-proc-polskich-internautow-korzysta-z-social-media-liderem-facebook-w-gore-youtube>, 07.11.2017.

13. http://www.wyborcza.pl/1,75399,7563402,Pracownicy_Domino_s_Pizza_wkladali_ser_do_nosa_i_puszczali.html, 15.11.2017.
14. <https://porady.pracuj.pl/czy-nalezy-bac-sie-pokolenia-z/>, 06.10.2017.
15. <https://publicrelations.pl/coraz-wiecej-ludzi-korzysta-z-sieci-juz-blisko-4-miliardy-osob-ma-dostep-do-internetu/>, 07.11.2017.
16. Jędrych, E. (2015). Wykorzystanie mediów społecznościowych w zarządzaniu pracownikami w organizacjach gospodarczych. *Zeszyty Naukowe UV*, 44(6).
17. Kaplan, A., Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1).
18. Lariscy, R.W., Avery, E.J., Sweetser, K.D., Howes, P. (2009). Monitoring public opinion in cyberspace: How corporate public relations is facing the challenge. *Public Relations Journal*, 3(4), 1-17.
19. Massalski, M. 10 błędów, za które płacą pracodawcy; <http://www.newsline.pl/artykuly/art135,bezpieczenstwo-10-bledow-za-ktore-placa-pracodawcy.html>, 15.11.2017.
20. Raport PwC „Stan bezpieczeństwa informacji w Polsce”, www.pwc.pl/pl/media/2017/2017-03-23-stan-bezpieczenstwa-informacji-w-polsce-2017.html, 15.11.2017.
21. *Reputational Risk in Banking – The Current Approach and A Way Ahead*, 38, <http://www.eisneramper.com/IT-Risk-Management-0512.aspx>, 06.10.2017.
22. *Social recruiting, czyli jak ogarnąć rekrutację w mediach społecznościowych*, <http://kosztypracy.pl/rekrutacje/social-recruiting-czyli-jak-ogarnac-rekrutacje-wmediach-spolesnosciovych/>, 06.10.2017.
23. Stopczyńska, K. (2015). Wykorzystanie social media w zarządzaniu wizerunkiem marki w sytuacji kryzysowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 41.
24. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (DzU 1974, Nr 24, poz. 141 z późn.zm).
25. Weber Shandwick (2009). *Risky business*, http://www.webershandwick.de/download/08600_Risky_WhitePaper_A4_FINAL.pdf, 25.10.2017.