

Monika Kampioni-Zawadka

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa
monika.kampioni@ue.poznan.pl

**WYKORZYSTANIE
MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH
W REKRUTACJI PRACOWNIKÓW
I ICH WPŁYW NA BUDOWANIE
WIZERUNKU ATRAKCYJNEGO
PRACODAWCY**

Streszczenie: W artykule omówiono rosnącą rolę kapitału ludzkiego w rozwoju współczesnej organizacji i jego znaczenie w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Wskazano na trudności w znalezieniu wartościowych pracowników na rynku, z czym muszą się mierzyć współczesne przedsiębiorstwa, dostosowując politykę rekrutacyjną do zmieniających się preferencji odbiorców tych działań. Przedstawiono koncepcję budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy w stosunku do aktualnych oraz potencjalnych pracowników i warunki powodzenia tego typu działań. Poruszono problematykę wskaźnika atrakcyjności pracodawcy EVP jako istotnego elementu tworzenia marki pracodawcy. W związku z popularnością medium elektronicznego, którym jest Internet, oraz nowych kanałów komunikacji, tj. mediów społecznościowych, wykazano, że przedsiębiorstwa tą właśnie drogą poszukują nowych pracowników, a kandydaci – informacji o potencjalnych pracodawcach. Opierając się na raportach z wyników badań pracodawców i kandydatów, próbowano podkreślić zwiększającą się rolę mediów społecznościowych w procesie pozyskiwania talentów. Ponadto artykuł zawiera opis badań własnych autorki prowadzonych wśród pracowników i dotyczących sposobów rekrutacji kandydatów oraz budowania marki pracodawcy w wielkopolskich przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: *social media, social recruiting, media społecznościowe, rekrutacja online, wizerunek atrakcyjnego pracodawcy, marka pracodawcy, employer branding, EVP.*

Klasyfikacja JEL: E24, J24, J29, J62, J69, M51, O15.

USING SOCIAL MEDIA IN RECRUITMENT AND THEIR IMPACT ON BUILDING THE IMAGE OF A GOOD EMPLOYER

Abstract: The article discusses the growing role of human capital in the development of a modern organization and its significance for achieving a competitive advantage. It points to the difficulty of finding valuable employees in the market, which modern enterprises must deal with by adjusting the recruitment policies to the changing preferences of the applicants. The author presents the concept of building the image of an attractive employer in relation to current and prospective employees and the conditions for the success of such activities. The issue of the employee value proposition index is mentioned as an essential element of employer branding. With the rise in the popularity of the Internet and new communication channels such as social media, the article shows that these are the methods used by companies to look for new employees as well as by candidates to look for information about potential employers. Based on the reports and results of studies on employers and candidates, the author tries to emphasize the growing role of social media in talent acquisition. Furthermore, the article contains the author's own research into the methods of recruiting new employees and employer branding in companies from the Wielkopolska province.

Keywords: social media, social recruiting, online recruiting, the image of an attractive employer, employer brand, employer branding, Employee Value Proposition.

Wstęp

W związku ze wzrostem znaczenia kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, a tym samym roli czynnika ludzkiego we współczesnej organizacji, zasadne okazuje się pytanie, w jaki sposób obecni pracodawcy komunikują się z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym oraz rekrutują potencjalnych kandydatów do pracy. W związku z trudnością w pozyskaniu wartościowych pracowników istnieje wyraźna potrzeba wdrożenia strategii budowania marki atrakcyjnego pracodawcy, a także stosowania nowych kanałów rekrutacji przez przedsiębiorstwa.

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie aktualnego wykorzystania mediów społecznościowych (*social media*) przez polskich pracodawców jako narzędzia dotarcia do kandydatów i pozyskiwania pracowników, wzrastającej popularności tego narzędzia, a także rosnącej roli mediów społecznościowych w budowaniu marki pracodawcy. Biorąc pod uwagę szybki rozwój Internetu i szeroki dostęp do niego wśród wielu odbiorców również przy użyciu

urządzeń mobilnych, należy się zastanowić nad tym, jak pracodawcy powinni wykorzystać go w pozyskiwaniu nowych zasobów i utrzymaniu aktualnych pracowników. Dodatkowo w artykule poddano weryfikacji hipotezę, że wykorzystanie portali społecznościowych w rekrutacji służy przekazaniu szerokiej grupie odbiorców informacji o przedsiębiorstwie jako potencjalnym pracodawcy.

Oprócz studiów literaturowych (pozycji zwartych, artykułów, aktualnych raportów i wyników badań) opisano wyniki badań autorki dotyczących tworzenia marki pracodawcy (*employer branding*) i rekrutacji, także z wykorzystaniem mediów społecznościowych, przeprowadzonych w wielkopolskich przedsiębiorstwach różnej wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników. Starano się sprawdzić, czy pracodawcy w Wielkopolsce prowadzą działania z zakresu budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, jak odbierają to pracownicy oraz jaką rolę odgrywa wykorzystanie nowych mediów w tworzeniu marki pracodawcy we wspomnianych podmiotach.

1. Nowoczesne metody rekrutacji pracowników z wykorzystaniem narzędzi online

Kluczowym wyzwaniem stojącym przed współczesną organizacją staje się dobór odpowiednich pracowników, który jest definiowany jako: „zespół celowych, skoordynowanych działań, związanych z obsadzaniem stanowisk organizacyjnych osobami mającymi pożądaną kwalifikację zawodową i cechy psychiczne” [Król i Ludwiczynski 2006, s. 197]. Pomimo dużego bezrobocia i przewagi na rynku pracy podaży nad popytem, pozyskanie wartościowych kandydatów w 2013 roku stanowiło duży problem dla 35% organizacji na świecie i 32% przedsiębiorstw w Polsce [ManpowerGroup 2013]. Dlatego każde przedsiębiorstwo powinno tak przeprowadzać rekrutację, tj. wybierać taki „sposób komunikowania się organizacji z rynkiem w celu pozyskania odpowiedniej grupy kandydatów na wakujące stanowiska” [Listwan 2010, s. 115], aby osiągnąć przewagę nad konkurencją. Muszą przy tym zostać zachowane trzy podstawowe funkcje rekrutacji: informacyjna (informowanie potencjalnych kandydatów o warunkach i organizacji pracy w danym przedsiębiorstwie), motywacyjna (zachęcenie poszczególnych grup docelowych ofertą pracy w organizacji) oraz wstępnej selekcji (opracowanie zbioru kryteriów eliminujących na początkowym etapie niektórych kandydatów w procesie aplikowania na dane stanowisko) [Pocztowski 2008, s. 137]. W celu wzmocnienia szans na znalezienie

nowych pracowników zarówno rekrutacja, jak i selekcja powinny zostać podzielone na następujące etapy: „zdefiniowanie wymagań, planowanie kampanii rekrutacyjnej, przyciągnięcie kandydatów i wybór kandydatów” [Armstrong 2011, s. 449].

Szybki postęp technologiczny wymusza na pracodawcach reagowanie na zmieniające się otoczenie rynkowe i dostosowanie tradycyjnej rekrutacji do zmieniających się oczekiwań kandydatów. Dlatego kluczowym elementem pozyskiwania nowych pracowników stała się rekrutacja online prowadzona między innymi za pomocą firmowej strony WWW, a na niej zakładki kariera, czy profilu w mediach społecznościowych. Tego typu rekrutacja umożliwiła zgromadzenie bazy kandydatów, którzy przesyłają swoje CV do pracodawcy, a angażowane są w jej przebieg jedynie wewnętrzne zasoby firmy, czyli pracownicy odpowiadający za tego typu działania [Jakrzewski 2006, s. 41–42]. Przeniesienie rekrutacji do świata wirtualnego jest związane także z dynamicznym rozwojem technologii mobilnych, gdyż w 2013 roku 73% internautów łączyło się z siecią bezprzewodowo; było to o 9% więcej niż w 2012 roku [Felisiak 2013, s. 6].

Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Potentialpark na grupie ponad 1800 studentów i absolwentów wyższych uczelni w Polsce w 2013 roku, źródłami, z których wspomniana grupa czerpie informacje o potencjalnych pracodawcach, są: Internet (98% respondentów), strona biura karier (około 80%), zakładka kariera na stronie WWW przedsiębiorstwa (73%), portale pracy (65%), biura karier (60%), wydziały na uczelni (57%), znajomi i rodzina (55%), ulotki (53%), magazyny i drukowane materiały (nieco ponad 1/3 badanych) [Rynekpracy.pl 2013]. W 2011 roku 65% kandydatów „chętnie poszukiwało informacji o potencjalnych pracodawcach w portalach społecznościowych” [HRK S.A. i GazetaPraca.pl 2011, s. 22] i były to zwłaszcza osoby w wieku 26–30 lat. Co ciekawe, tyle samo respondentów (65%) potwierdziło, że zamieszcza tam informacje o swoich obecnych lub dawnych pracodawcach dotyczące pracy w danym przedsiębiorstwie. Biorąc pod uwagę popularność mediów społecznościowych wśród potencjalnych kandydatów, pracodawcy wychodzą temu naprzeciw i budują wizerunek atrakcyjnego pracodawcy oraz rekrutują przy ich użyciu (tzw. *social recruiting*). Dodatkowo coraz częściej stosują grywalizację (tworzenie gier dla potencjalnych kandydatów) i *viral recruiting* (rekrutację z zastosowaniem marketingu wirusowego; jest to rozpowszechnianie treści dotyczących danego pracodawcy między sobą przez samych użytkowników). Coraz popularniejsza staje się rekrutacja w terenie (*scouting*) polegająca na obserwacji potencjalnych kandydatów bezpośrednio przy pracy [Arndt 2013].

2. Budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy

Wizerunek przedsiębiorstwa jest pojęciem bardzo szerokim, ale w literaturze naukowej najczęściej definiuje się go jako zbiór skojarzeń z daną organizacją kształtujący opinię o danym podmiocie. Dodatkowo operuje się kilkoma rodzajami wizerunku: rzeczywistym (u osób, które zetknęły się z firmą, zgodny ze stanem faktycznym), lustrzanym (organizacja w oczach swoich pracowników), pożądanym (do niego dąży firma i chce być tak odbierana przez otoczenie), optymalnym (który da się uzyskać w pewnych warunkach; kompromis między pozostałymi) [Szocki 2008, s. 14–15]. Działania promocyjne przedsiębiorstw prowadzone w Internecie, radiu i telewizji współtworzą tzw. *e-wizerunek* przedsiębiorstwa, czyli obraz organizacji kształtowany dzięki mediom elektronicznym [Łebkowski 2009, s. 13]. Niewątpliwie najbardziej „interaktywnym i opiniotwórczym środkiem przekazu” ze wszystkich wymienionych mediów jest obecnie Internet [Łebkowski 2009, s. 87]. Odgrywa on także dużą rolę w tworzeniu marki pracodawcy, co potwierdza raport firmy Deloitte. Polscy respondenci uznali „nadawanie marki miejscu pracy” za trzeci pod względem ważności trend w zarządzaniu zasobami ludzkimi w 2013 roku [Deloitte 2013, s. 10].

Chociaż koncepcja i świadomość konieczności budowania wizerunku przedsiębiorstwa istnieją od dawna, za twórcę pojęcia *employer brand* uznaje się Simona Barrowa. Wspólnie z Timem Amblerem w 1996 roku zdefiniował on markę pracodawcy jako: „Funkcjonalne, ekonomiczne oraz psychologiczne korzyści pracownika zapewnione mu przez pracodawcę i z nim kojarzone” [Barrow i Mosley 2005, s. 16]. Cały proces związany z budowaniem marki pracodawcy zaczęto określać mianem *employer branding*¹ definiowanym jako: „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe” [Kozłowski 2012, s. 14]. Nie można podejmować działań wizerunkowych w oderwaniu od celów strategicznych rozwoju przedsiębiorstwa. Dla wielu pracodawców decyzją, która w perspektywie długofalowej może przynieść wymierne korzyści i przewagę nad konkurencją, jest polityka zarządzania talentami w przedsiębiorstwie. *Employer branding* może mieć bowiem dwa wymiary – wewnętrzny i zewnętrzny. Pierwszy jest skierowany do pracowników już zatrudnionych w organizacji i składają się na niego: właściwa komunikacja,

¹ W niniejszym artykule pojęcie *employer branding* będzie stosowane zamiennie z pojęciami: budowanie wizerunku pracodawcy, budowanie marki pracodawcy, pracodawca z wyboru.

polityka ścieżek kariery i awansów wewnętrznych, atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe, dobra atmosfera pracy, bezpieczne i higieniczne warunki pracy, brak dyskryminacji i mobbingu. Wszystkie wspomniane czynniki mają wpływ na jakość wykonywanej pracy oraz lojalność i zaangażowanie pracownika. Zadowolony i oddany podwładny mówi o organizacji na zewnątrz częściej i lepiej – jest zatem ambasadorem marki pracodawcy. Taka postawa może przyciągać nowe talenty i tutaj zaczyna się *employer branding* zewnętrzny adresowany do potencjalnych kandydatów. Do pracy w danym przedsiębiorstwie, poza jego pracownikami, może zachęcać również sama organizacja, prowadząc politykę wizerunkową pracodawcy z wyboru w nowoczesnych mediach i za pomocą atrakcyjnych przekazów reklamowych emitowanych odpowiednimi kanałami. Skutecznymi działaniami w zakresie *employer branding* są: udział w targach pracy i dniach kariery na wyższych uczelniach, organizacja programów praktyk i staży dla studentów, konkursy i grywalizacja, firmowe strony WWW – zakładki kariera, obecność w mediach społecznościowych, profile w serwisach rekrutacyjnych oraz ciekawe akcje rekrutacyjne w mediach.

Wzrostu znaczenia *employer branding* w strategii rozwoju przedsiębiorstwa dowodzą wyniki raportu HRM Institute opracowanego na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych online na osobach odpowiedzialnych za tego typu działania w firmach. Wynika z niego, że 24% ma jasno zdefiniowaną strategię dotyczącą *employer branding*, a 30% musi ją jeszcze rozbudować. Stanowi to ponad połowę ankietowanych. Pozostałe 25% nie ma takiej strategii, ale pracuje nad nią, a 20% nie ma jej jasno zdefiniowanej [HRM Institute 2014, s. 11]. Jako narzędzia najczęściej wykorzystywane do komunikowania marki pracodawcy w 2013 roku badani wskazali kolejno: ogłoszenia o pracy w serwisach pracy (pracuj, gazeta, praca itp. – 12%), firmową stronę kariery – zakładkę KARIERA na firmowej stronie (12%), wewnętrzną komunikację z pracownikami (np. wewnętrzne newslettery, gazetki wewnętrzne – 9%), uczelniane targi kariery (8%), eventy na uczelniach (8%), serwisy społecznościowe (7%), komunikację zewnętrzną w mediach online (np. mailingi, newslettery – 6%), komunikację zewnętrzną w mediach drukowanych (np. przewodniki KARIERY, gazety studenckie, gazety branżowe – 6%), broszury firmowe/ulotki/plakaty (6%), internetowe targi pracy (6%) [HRM Institute 2014, s. 21]. Do mierzenia zwrotu z inwestycji (ROI) w strategię budowania marki pracodawcy respondenci używali następujących wskaźników: liczba składanych aplikacji na oferowane stanowisko – 19%, poziom rotacji w firmie – 13%, poziom zaangażowania pracowników – 13%, jakość składanych aplikacji – 13%, pozycja rankingowa w badaniach/rankingach najlepszych

pracodawców – 12%, koszt zatrudnienia pracownika – 11%. Tylko 13% badanych jeszcze nie ma zdefiniowanych wskaźników do mierzenia opłacalności tego typu działań [HRM Institute 2014, s. 15].

Należy podkreślić, że skuteczne kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy wymaga spełnienia pewnych warunków. Jednym z nich jest spójność strategii *employer branding* ze strategią biznesową organizacji, czyli jej wizją i misją oraz celami strategicznymi [Zych 2013, s. 8]. Aby sformułować wspomnianą strategię, należy wcześniej przeprowadzić badania na temat odbioru marki pracodawcy z wyboru zarówno wśród obecnych pracowników, jak i potencjalnych kandydatów oraz określić pozycję przedsiębiorstwa wśród konkurentów. Kolejnym krokiem jest zdefiniowanie grupy docelowej, do której będą kierowane komunikaty (grupa wewnętrzna – pracownicy oraz zewnętrzna – kandydaci) z uwzględnieniem odpowiednio dobranych kanałów reklamowych (jak prasa, radio, telewizja, Internet, *outdoor*). Wspomniane komunikaty muszą mieć dla odbiorców atrakcyjną formę i zawierać najważniejsze informacje zarówno o samej organizacji, jak i o specyfice pracy. Ostatnim krokiem jest ewaluacja przeprowadzonych działań i ewentualne modyfikacje strategii *employer branding* organizacji z uwzględnieniem upływu czasu, sytuacji na rynku pracy i preferencji grup docelowych.

3. Komunikowanie wartości pracodawcy przy użyciu mediów społecznościowych

Czynnikiem determinującym zmiany w budowaniu wizerunku atrakcyjnego przedsiębiorstwa są odmienne oczekiwania pracowników w stosunku do potencjalnego pracodawcy, przez co jedna z ofert może być postrzegana jako bardziej atrakcyjna od innych. Mowa wtedy o tzw. wskaźniku wartości pracodawcy (*employee value proposition* – EVP), na podstawie którego można uznać potencjalnego pracodawcę za bardziej pożądanego od pozostałych na rynku pracy. Opinia ta jest oparta na realnych korzyściach, które oferuje organizacja, jak atrakcyjne ścieżki kariery, możliwości awansu, wysokie wynagrodzenie, świadczenia dodatkowe. Wspomniane atrybuty mają charakter funkcjonalny, ale dla pracowników liczą się także te o charakterze emocjonalnym, na przykład wartości wyznawane przez firmę oraz poczucie przynależności do organizacji.

Jak wynika z raportu Instytutu Badawczego Randstad opublikowanego w styczniu 2014 roku na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego

na grupie 405 pracowników przedsiębiorstw prywatnych (71%) i sektora publicznego (29%) – 17% respondentów zmieniło pracę w ostatnim półroczu 2013 roku, a 15% aktywnie szuka nowej pracy [Randstad 2014, s. 6]. Prawie 3/4 respondentów zadeklarowało, że nie szuka nowego zatrudnienia, co jednak nie wyklucza ich z obszaru działań wizerunkowych pracodawców. Można uznać ich za tzw. kandydatów pasywnych, czyli osoby obecnie nieposzukujące aktywnie pracy, ale niewykluczające zmiany w wypadku otrzymania lepszej oferty od innego pracodawcy. Brak poszukiwania nowego zatrudnienia u tak dużej grupy można zestawić z ich stopniem zadowolenia z wykonywanej pracy, który ulegał jedynie słabym wahaniom na przestrzeni ostatnich lat. Aż 65% badanych określiło siebie jako zadowolonych lub bardzo zadowolonych z obecnie wykonywanej pracy, 26% ma stosunek obojętny do pracodawcy, a tylko 9% zaznaczyło brak zadowolenia [Randstad 2014, s. 16].

Wspomniany wyżej wskaźnik EVP ma istotne znaczenie w podejmowaniu przez pracowników decyzji o zmianie pracy. Jeśli obecny pracodawca nie zaproponuje pracownikom atrakcyjnych warunków pracy, poszukają oni takiego, którego oferta będzie korzystniejsza. Potwierdzają to wyniki badań – 37% respondentów jako powód zmiany pracy podało zaoferowanie im „lepszych warunków pracy”, 30% zmieniło pracę, bo było „niezadowolonych z aktualnego pracodawcy”, a 26% odczuwało „osobiste pragnienie zmiany” i tyle samo (26%) było do tego zmuszonych poprzez „zmiany struktury firmy” [Randstad 2014, s. 8].

Do przyciągnięcia do firmy dobrych pracowników nie wystarczy już strona firmowa, zakładka kariera czy obecność na targach pracy. Kandydaci oczekują obecności pracodawcy w tych miejscach, gdzie spędzają najwięcej czasu, a takim miejscem jest Internet i stają się media społecznościowe. Jak wynika z badań CBOS-u dotyczących obecności Polaków w sieci, z Internetu przynajmniej raz w tygodniu korzysta 60% respondentów, w tym 93% w wieku 18–24 lat, 88% z przedziału 25–34 lata i 76% w grupie 35–44 lat [Felisiak 2013, s. 1–2]. Łatwo zauważyć, że wspomniane grupy wiekowe to przedstawiciele głównych grup docelowych dla pracodawców – pierwsza to studenci, druga absolwenci i osoby z kilkuletnim stażem zawodowym oraz młodzi specjaliści, a ostatnia – wykwalifikowani specjaliści. Poza wiekiem istotnym czynnikiem wpływającym na korzystanie z Internetu było wykształcenie uczestników badania. Największy odsetek respondentów korzystających z Internetu występuje w grupie osób z wykształceniem wyższym (92%), potem maleje wraz ze spadkiem poziomu wykształcenia. Wśród respondentów ze średnim wykształceniem odsetek internautów wynosi 73%, z zasadniczym zawodowym – 45%, a z podstawowym już tylko 30% [Felisiak 2013, s. 2]. Podobna

korelacja zachodzi w przypadku grup społeczno-zawodowych. Najwięcej osób korzystających z Internetu jest wśród kadry kierowniczej i specjalistów z wyższym wykształceniem (97%), trochę mniej wśród pracowników administracyjno-biurowych (89%), techników i średniego personelu (88%), pracujących na własny rachunek (83%), a najmniej wśród robotników niewykwalifikowanych (40%) i rolników (52%) [Felisiak 2013, s. 3]. Średnia liczba godzin spędzanych w tygodniu w sieci zmienia się także w zależności od wieku badanych. Najwięcej godzin tygodniowo w Internecie spędzają osoby w wieku 18–24 lat (15) oraz w wieku 25–34 lat (14), czyli wspomniane już wcześniej potencjalne grupy docelowe dla pracodawców – studenci, absolwenci i młodzi specjaliści [Felisiak 2013, s. 5]. Pozostałe grupy wiekowe spędzają średnio mniej czasu w sieci w tygodniu: grupa w wieku 35–44 lat – 8 godzin, grupa w wieku 45–54 lat – 7 godzin, w wieku 55–64 lat – 9 godzin, grupa w wieku 65 lat i więcej – 6 godzin. W ostatnich latach zaobserwowano także tendencję do zaprzestawania korzystania z Internetu, zwłaszcza u osób starszych i osób z niższym wykształceniem [Batorski 2013, s. 326]. Nie powinno to jednak w żadnym stopniu martwić pracodawców, gdyż osoby starsze, o których tu mowa, są w wieku poprodukcyjnym i nie szukają już pracy, a osoby z niskim wykształceniem i tak nie są zwykle rekrutowane online.

4. Media społecznościowe i ich rola w budowaniu marki pracodawcy

Media społecznościowe (*social media*)² definiuje się jako platformy aktywności i wymiany informacji oraz treści pomiędzy użytkownikami oparte na interakcji i wyrażaniu opinii oraz komentarzy. Narodziły się one w Stanach Zjednoczonych, gdzie w 1994 roku pojawił się pierwszy tego typu serwis The Palace. Najbardziej znany Facebook, który ma obecnie 1,3 miliarda użytkowników na świecie [Kasperski 2014], w tym 12,3 miliona w Polsce [Berezowski 2014], pojawił się na rynku w 2004 roku, a jego polska wersja w 2008 roku. Do serwisów społecznościowych zalicza się także: „blogi, serwisy do dzielenia się dokumentami, fora i grupy dyskusyjne, geolokalizację, *lifestreaming*, mikroblogi, serwisy opinii, porównywarki cen, portale, serwisy typu »zrób to sam«, serwisy do wymiany dużych plików, serwisy dziennikarstwa obywatelskiego, serwisy informujące o wydarzeniach, serwisy z plikami graficznymi,

² Używane są także określenia: serwisy społecznościowe, nowe media. W niniejszym artykule pojęcia te będą stosowane zamiennie.

serwisy z fotografiami, serwisy z plikami wideo, społeczności *crowdsourcing*, społecznościowe serwisy informacyjne, strony z zakładkami, wiki, zadaj pytanie” [Miotk 2013, s. 20–30]. Rozpowszechnienie mediów społecznościowych wiązało się ściśle z rozwojem nowych technologii i tworzeniem treści przez zwykłych użytkowników. Zaczęto to zjawisko nazywać Web 2.0 lub *User Generated Content*, w skrócie UGC [Miotk 2013, s. 17]. Nietypowość kanału komunikacji, którymi są *social media*, zawiera się w koniecznej i prawie natychmiastowej interakcji pomiędzy dwiema stronami (np. pracodawcami a kandydatami, producentami a klientami). Firma, która wykorzystuje media społecznościowe zarówno w komunikacji z użytkownikami sieci, jak i w zarządzaniu organizacją zgodnie z koncepcją Andrew McAfee’ego, nosi przydomek *Firma 2.0* [Miotk 2013, s. 52].

Grupa pracodawców „Tylko słucham”	Grupa pracodawców „Słucham i działam”
<ul style="list-style-type: none"> – Monitoruję opinie na temat moich marek i konkurencji – Chcę natychmiast wiedzieć o potencjalnym kryzysie – Reaguję, gdy jest to konieczne 	<ul style="list-style-type: none"> – Mam kompleksową strategię komunikacji w <i>social media</i> – Aktywnie komunikuję się z użytkownikami – Analizuję opinie użytkowników i wykorzystuję do rozwoju produktów – Mam jasno określone miary skuteczności realizacji celu (oparte między innymi na monitoringu <i>social media</i>)

Rysunek 1. Podejście polskich firm do działań w mediach społecznościowych

Źródło: Banach 2010 [za: Miotk 2013, s. 66].

W Polsce przedsiębiorstwa wykazują dwa podejścia do mediów społecznościowych, które przedstawiono na rysunku 1. Pierwsza grupa pracodawców – „Tylko słucham” – nie prowadzi aktywnej polityki wizerunkowej w mediach społecznościowych. Owszem, monitoruje ona opinie o sobie i konkurentach, ale w sytuacji kryzysowej reaguje okazjonalnie. Jest to ryzykowna taktyka, nie daje żadnych wymiernych korzyści, które firma mogłaby osiągnąć, prowadząc aktywną politykę w tym zakresie. Inaczej jest w przypadku przedsiębiorstw z grupy „Słucham i działam”, które mają strategię komunikacji w mediach społecznościowych i aktywnie ją stosują do wprowadzania konstruktywnych zmian w produktach, usługach i w rozwoju organizacji. Taka postawa może prowadzić do: wzrostu rozpoznawalności marki, wzrostu liczby nowych aplikacji kandydatów oraz mniejszej rotacji wśród obecnych pracowników. Aby

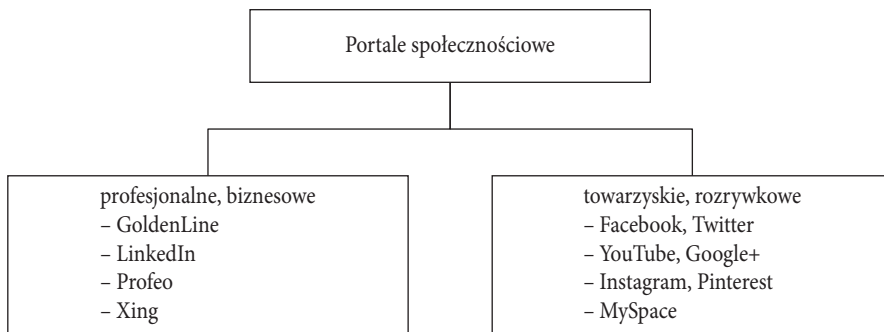
jednak polityka wizerunkowa pracodawcy w mediach społecznościowych była skuteczna, konieczne są:

- określenie grupy docelowej i dostosowanie do niej treści przekazu jeszcze przed rozpoczęciem działań w serwisach społecznościowych,
- dbanie o spójność działań w mediach społecznościowych z przekazem niesionym przez markę organizacji i jej produktów,
- prowadzenie systematycznych wpisów, z zachowaniem staranności,
- kontakt z użytkownikami oparty na dialogu i interakcji,
- uzupełnienie profilu pracodawcy o linki: do formularzy aplikacyjnych, zakładki kariera na stronie firmowej pracodawcy, fanpage'a na Facebooku,
- szybkie reagowanie w sytuacji kryzysowej (zwłaszcza w razie pojawienia się negatywnych komentarzy),
- wzbogacenie tradycyjnej formy rekrutacji o nowe formy, na przykład: gry, konkursy, zabawy dla potencjalnych kandydatów,
- zadbanie o urozmaicenie profilu pracodawcy (bogatą kolorystykę, atrakcyjną szatę graficzną),
- zawarcie w przekazie informacji istotnych z punktu widzenia potencjalnego pracownika, jak kultura organizacyjna, wymagania wobec kandydatów, przebieg procesu rekrutacji i selekcji, ścieżki kariery i możliwość awansu,
- zamieszczanie opinii obecnych pracowników w postaci postów na forach czy filmików promocyjnych z ich udziałem przedstawiających warunki pracy w danej organizacji,
- szybkie aktualizowanie informacji o firmie.

Ostatnim krokiem, jaki musi podjąć organizacja, jest ewaluacja przeprowadzonych działań. W dzisiejszych czasach „monitorowanie mediów społecznościowych i stron związanych z karierą jest konieczne, by uchwycić i zrozumieć, co ludzie mówią o twojej organizacji, i zacząć działać, by wyjaśnić, skorygować lub podjąć działania zaradcze” [Deloitte 2013, s. 55].

Użytkownicy mediów społecznościowych to zazwyczaj osoby młode (studenci lub absolwenci), którzy w sieci poszukują wiarygodnych informacji o przyszłym miejscu pracy, dlatego przychylniej będą się odnosić do pracodawców, którzy odpowiadają prawie natychmiast na pytania, uwagi i wątpliwości oraz nie kasują prawdziwych, choć czasem niekorzystnych opinii. Jest to duże wyzwanie dla samych pracodawców, gdyż muszą oni oddelegować pracowników do kontaktów z potencjalnymi kandydatami, żeby wspomniana wyżej interakcja zachodziła prawie natychmiast. Do tego powinni się zastanowić nad metodami działania w sytuacjach kryzysowych, gdy na forach lub w komentarzach pojawiają się negatywne wypowiedzi.

Obecnie media społecznościowe pełnią dla użytkowników dwie ważne funkcje. Pierwsza grupa ma charakter rozrywkowo-towarzyski. Dzięki nim potencjalni użytkownicy: utrzymują kontakty z dawnymi znajomymi, nawiązują nowe znajomości, sami decydują, z jakimi treściami chcą się zapoznać, wyrażają swoje opinie, wymieniają się online różnymi materiałami (utworami muzycznymi, filmami, zdjęciami, informacjami, komentarzami). Druga grupa ma związek z rozwojem zawodowym użytkowników i poszukiwaniem przez nich zatrudnienia. Są to głównie serwisy profesjonalne/biznesowe. Ich użytkownicy zakładają konta z historią zatrudnienia (porównywalne z wirtualnym CV), zapoznają się z profilami pracodawców i nawiązują kontakty o charakterze zawodowym. Na rysunku 2 zamieszczono podział mediów społecznościowych według wspomnianych wyżej funkcji i podano przykłady serwisów należących do obu grup.



Rysunek 2. Podział mediów społecznościowych ze względu na pełnioną funkcję dla użytkownika z przykładami

Warto zwrócić uwagę na jedną prawidłowość. Dotychczasowa działalność pracodawców związana z rekrutacją i selekcją pracowników odbywała się w większości w mediach biznesowych (np. GoldenLine, LinkedIn), w serwisach rekrutacyjnych (takich jak: pracuj.pl, infopraca.pl, egospodarka.pl) oraz za pomocą firmowych stron WWW – zakładki kariera. Obecnie firmy coraz chętniej wykorzystują do wspomnianych celów także media rozrywkowe, na przykład Facebook, Twitter. W 2013 roku 62% pracodawców miało swój profil firmowy w serwisach społecznościowych, a 9% planowało jego założenie. Najpopularniejszym serwisem 2013 roku wśród pracodawców okazał się właśnie Facebook (80%), potem dopiero kolejno GoldenLine (45%) i LinkedIn (32%). Co ciekawe, jest to tendencja odmienna od upodobań potencjalnych kandydatów, którzy deklarowali, że najrzadziej w poszukiwaniu pracy zagląдают

właśnie na Facebooka (20%), a częściej do pozostałych dwóch serwisów – GoldenLine (40%) i LinkedIn (25%). Najbardziej pomocne w karierze zawodowej dla kandydatów okazały się serwisy: GoldenLine, LinkedIn, Profeo, YouTube, NK, Twitter; 36% respondentów znalazło pracę za pośrednictwem mediów społecznościowych chociaż raz, z czego 63% przez GoldenLine [GoldenLine 2013, s. 12].

Za wzór działań rekrutacyjnych w mediach społecznościowych może posłużyć firma HCL Technologies, która w 2014 roku przeprowadziła rekrutację wyłącznie z użyciem Twittera [Arndt 2013]. Polegała ona na codziennym zamieszczaniu pytań dla potencjalnych kandydatów właśnie w tym serwisie. Do kolejnej tury przechodziły osoby, które odpowiedziały na sześć kolejnych pytań. Mogły one również porozmawiać z przedstawicielem firmy na temat pracy w organizacji. Ostatnią częścią rekrutacji były wypowiedzi zwycięzców na temat zagadnień dotyczących konkretnego obszaru tematycznego.

Istotną z punktu widzenia pracodawców jest informacja na temat popularności mediów społecznościowych wśród potencjalnych adresatów działań rekrutacyjnych i związanych z budowaniem marki pracodawcy prowadzonych z ich użyciem. Według wyników badania „Internauci 2013” przeprowadzonego przez CBOS, 60% użytkowników Internetu jest zarejestrowanych w jakimś portalu społecznościowym, 50% internautów utrzymuje dzięki nim kontakty ze znajomymi, 41% odnawia stare, a 19% nawiązuje nowe kontakty [Felisiak 2013, s. 15]. Dodatkowo 39% respondentów pobiera dzięki nim różnego rodzaju treści (utwory muzyczne, filmy, zdjęcia, teksty), 24% zamieszcza te materiały, a 27% traktuje media społecznościowe jako platformę do dyskusji. Poza tym 18% internautów wykorzystuje te media do szukania pracy i zaprezentowania się potencjalnym pracodawcom, a 14% zawiera dzięki nim znajomości zawodowe [Felisiak 2013, s. 16]. Coraz większą popularnością cieszy się także dostęp do mediów społecznościowych za pomocą urządzeń mobilnych, dzięki którym użytkownicy mogą być online prawie cały czas. Najpopularniejsze stały się telefony komórkowe, których posiadanie deklaruje już 87% Polaków, w tym 25% ma smartfony, i ta liczba nadal rośnie [Batorski 2013, s. 319].

Dzięki obecności w portalach społecznościowych (biznesowych lub towarzyskich) pracodawcy zyskują większą rozpoznawalność, budują swoją markę, mogą docierać do przedstawicieli różnych grup oraz wchodzić w interakcję z użytkownikami – potencjalnymi kandydatami. W badaniu z 2011 roku przeprowadzonym na 72 firmach z różnych branż 80% respondentów zadeklarowało, że korzysta z portali społecznościowych jako narzędzi wspierających procesy rekrutacyjne lub/i budowania wizerunku pracodawcy [HRK S.A.

i GazetaPraca.pl 2011, s. 14]. Za najskuteczniejsze w działaniach w zakresie *employer branding* grupa badanych uznała kolejno: GoldenLine, Facebook, portale z ofertami pracy, YouTube, Profeo, LinkedIn, Twitter i NK.pl [HRK S.A. i GazetaPraca.pl 2011, s. 22]. Pomimo dostrzegania konieczności angażowania się w działania rekrutacyjne i wizerunkowe w mediach społecznościowych jedynie 32% z przebadanych w 2011 roku pracodawców miało specjalistę/eksperta ds. *social media*, 40% oddelegowała do tego specjalistę z innej dziedziny, a 28% nie miała w ogóle takiej osoby [HRK S.A. i GazetaPraca.pl 2011, s. 28].

Istotne z punktu widzenia pracodawców mogą się okazać rodzaje aktywności użytkowników portali społecznościowych. Ilustracją tego jest drabinka socjotechnograficzna Ch. Li i J. Bernoffa opracowana na podstawie wyników badań przeprowadzonych na dorosłych internautach ze Stanów Zjednoczonych. Badacze podzielili użytkowników Internetu na: twórców, krytyków, zbieraczy, uczestników, widzów i nieaktywnych w zależności od aktywności, którą przejawiają w sieci, co ilustruje tabela 2.

Tabela 2. Podział użytkowników Internetu w zależności od ich aktywności

Nazwa grupy	Odsetek badanych	Działania w sieci
Twórcy	13	tworzą strony WWW, piszą blogi, dodają wideo do stron typu YouTube
Krytycy	19	komentują na blogach, umieszczają rankingi i recenzje
Zbieracze	15	używają RSS, tagują strony WWW
Uczestnicy	19	korzystają ze społeczności
Widzowie	33	czytają blogi, oglądają wideo, słuchają podkastów
Nieaktywni	52	żadna z powyższych

Źródło: Drabinka socjotechnograficzna Ch. Li i J. Bernoffa [za: Miotk 2013, s. 33].

Dane zebrane w tabeli zmieniają się z biegiem czasu w wyniku zmian preferencji użytkowników³. Z punktu widzenia pracodawców kreujących swój wizerunek w *social media* najbardziej opiniotwórczą grupę stanowią krytycy oraz uczestnicy, a najmniejszą rolę odgrywiają nieaktywni.

W stosunku do mediów społecznościowych polscy pracownicy działów personalnych deklarują w większości postawę zachowawczą, gdyż aż 57% wcale nie korzysta z nich w rekrutacji, tylko 1/4 aktywnie poszukuje w nich kandydatów, a 18% wykorzystuje je do weryfikacji informacji o potencjalnych

³ W najnowszej wersji badania pojawia się także kolejna grupa, tzw. rozmówcy [Miotk 2013, s. 33].

kandydatach, lecz tylko portale profesjonalne (biznesowe, a nie rozrywkowe) [Grupa Pracuj Solutions 2013, s. 5]. Zdaniem autorki niniejszego artykułu jest to tendencja chwilowa, gdyż polscy rekruterzy z czasem zmieniają swoje nastawienie do mediów społecznościowych w rekrutacji i będą je wykorzystywać chętniej, niż deklarują to obecnie, zwłaszcza dlatego że dzięki nim łatwiej będzie znaleźć zasoby ludzkie unikatowe dla organizacji. Potwierdzają to wyniki badania Jobvite Social Recruiting 2011 przeprowadzonego w Stanach Zjednoczonych, gdzie rekruterzy stwierdzili, „że wartość kandydatów pozyskanych przez portale społecznościowe jest wyższa niż pozyskanych przez własną stronę internetową” [Woźniak 2013, s. 168].

5. Wyniki badania ankietowego

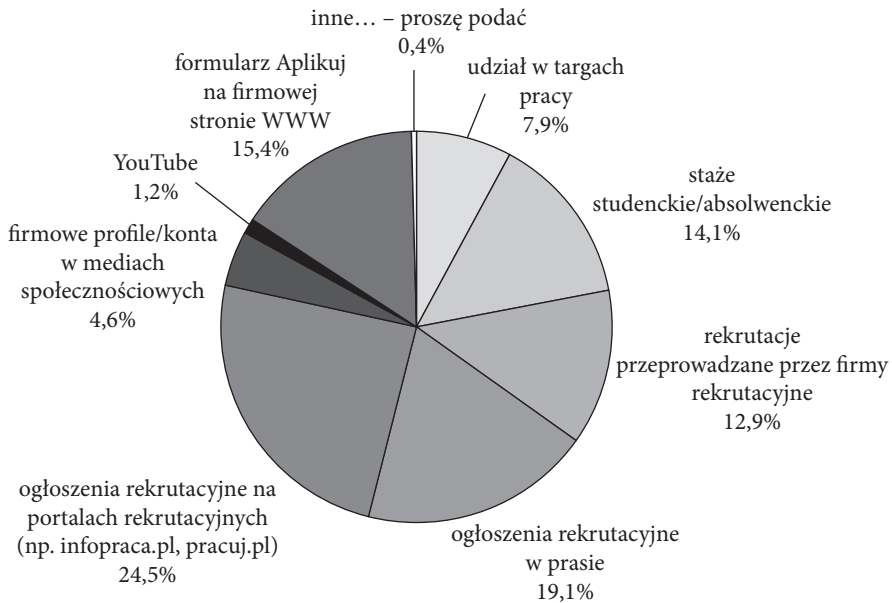
Badanie ankietowe, którego wyniki zamieszczono poniżej, przeprowadzono w formie papierowej w 2013 roku wśród 118 pracowników wielkopolskich firm różnej wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych: 0–20, 21–50, 51–100, 101–500, 501–1000 oraz powyżej 1000. Respondenci z poszczególnych grup przedsiębiorstw stanowili kolejno: 14, 14,9, 13,2, 29,8, 5,3 i 22,8% ogółu uczestników badania, przy czym każdy z nich był zatrudniony w innym przedsiębiorstwie. Najwięcej było pracowników z przedsiębiorstw zatrudniających od 101 do 500 i powyżej 1000 pracowników. W badaniu nie uwzględniono rodzajów stanowisk zajmowanych przez respondentów (tj. podziału na kadre kierowniczą i pracowników operacyjnych). Wśród badanych 108 respondentów podało branżę, w jakiej działa ich pracodawca. Najwięcej stanowili kolejno przedstawiciele usług, przemysłu i handlu. Celem badania było zidentyfikowanie praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa w zakresie budowania wizerunku pracodawcy, efektów, jakie to przynosi, oraz wykorzystania mediów społecznościowych w rekrutacji do przekazania szerokiej grupie odbiorców informacji o przedsiębiorstwie jako potencjalnym pracodawcy.

Ankietowani zapytani o to, czy ich pracodawcy stosują działania w zakresie budowania wizerunku dobrego pracodawcy, prawie w 61% odpowiedzieli twierdząco. Jednocześnie prawie 63% respondentów udzieliłaby rekomendacji swojej firmie jako dobremu pracodawcy na rynku, co może potwierdzać, że zachodzi istotny związek pomiędzy stosowaniem przez firmy działań w zakresie *employer branding* a udzielaniem im rekomendacji dobrego pracodawcy przez własnych pracowników. Jest to kluczowy wniosek płynący z przeprowadzonych badań, potwierdzający zasadność prowadzenia tego typu działań przez przedsiębiorstwa.

Badani postrzegają firmę jako atrakcyjnego pracodawcę na rynku, gdy: pracownicy są zadowoleni ze swojej pracy (32,7%), firma oferuje konkurencyjne wynagrodzenie (30,4%), nie ma dużej rotacji pracowników (24,6%) i ma wielu kandydatów do pracy (12,3%). Najmniej ważna w ocenie atrakcyjności potencjalnego pracodawcy okazała się liczba zgłoszonych kandydatur na wolne stanowiska. Za nieatrakcyjnego pracodawcę respondenci uznawali firmę, gdy: jest duża rotacja wśród pracowników (25,5%), firma nie ma dobrej reputacji (25,0%), nie ma dobrej atmosfery pracy (24,0%), wynagrodzenie nie jest konkurencyjne (20,4%) i niewiele osób aplikuje na wolne stanowiska (5,1%). Ponownie najmniej istotna okazała się liczba wpływających aplikacji na wolne miejsca pracy, a zatem nie świadczy to ani o atrakcyjności, ani o nieatrakcyjności pracodawcy w oczach pracowników. Inne zdanie mają na ten temat pracodawcy, którzy traktują liczbę składanych aplikacji na oferowane stanowisko jako główny wskaźnik do mierzenia zwrotu z inwestycji (ROI) w prowadzoną strategię *employer branding*, jak wynika z cytowanego już wcześniej raportu z badań „Employer Branding w Polsce 2013/2014” [HRM Institute 2014, s. 15].

W odpowiedzi na pytanie o metody i kanały rekrutacji nowych pracowników w firmie respondenci wskazali kolejno: ogłoszenia rekrutacyjne na portalach rekrutacyjnych (np. infopraca.pl, pracuj.pl – 24,5%), ogłoszenia rekrutacyjne w prasie (19,1%), formularz Aplikuj na firmowej stronie WWW (15,4%), staże studenckie/absolwenckie (14,1%), rekrutacje przeprowadzane przez firmy rekrutacyjne (12,9%), udział w targach pracy (7,9%), firmowe profile/konta w mediach społecznościowych (4,6%), YouTube (1,3%), co ilustruje rysunek 3.

Wśród odpowiedzi „inne” najczęściej pojawiały się rekrutacja z polecenia oraz rekrutacja wewnętrzna (0,4%). Wynika z tego, że najwięcej rekrutacji w firmach badanych pracowników prowadzi się nadal za pośrednictwem portali rekrutacyjnych, kampanii prasowych i formularzy aplikacyjnych na firmowej stronie WWW. Udział mediów społecznościowych w rekrutacji okazał się w tym wypadku znikomy i wyniósł niecałe 5%, co negatywnie weryfikuje założoną wcześniej hipotezę. Wielkopolskie przedsiębiorstwa nie wykorzystują znacząco portali społecznościowych w rekrutacji do przekazania szerokiej grupie odbiorców informacji o przedsiębiorstwie jako potencjalnym pracodawcy. Prognozuje się jednak, że w ciągu nadchodzących lat udział *social media* w rekrutacji wzrośnie, zwłaszcza w skali całej Polski. Chociażby dlatego że, jak już wspomniano w artykule, w 2013 roku ponad 60% pracodawców miało już profil firmowy w mediach społecznościowych, a prawie 10% chciało go założyć [GoldenLine 2013, s. 12]. Zagrożeniem dla



Rysunek 3. Metody i kanały rekrutacji nowych pracowników według pracowników wielkopolskich przedsiębiorstw

Źródło: Na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

wzrostu roli tego typu mediów w pozyskiwaniu kandydatów i budowaniu marki pracodawcy są jednak wyniki badań potwierdzające, że coraz więcej nastolatków w Stanach Zjednoczonych rezygnuje z obecności chociażby na Facebooku [Żurawik 2013]. Dodatkowo część naukowców amerykańskich prognozuje, że do 2017 roku liczba użytkowników tego typu serwisów spadnie o 80% [Wyborcza.pl 2014].

Zakończenie

Z roku na rok media społecznościowe są coraz chętniej wykorzystywane zarówno przez pracowników do poszukiwania informacji o pracodawcach, jak i przez pracodawców do weryfikacji informacji o kandydatach. Dlatego popularność nowych mediów wzrasta w rekrutacji i w procesie budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Za zalety mediów społecznościowych można uznać przede wszystkim bogactwo informacji i treści oraz skuteczność tego narzędzia promocji zarówno wśród pracodawców, jak i kandydatów.

Użytkownicy mediów społecznościowych czekają na interesującą formę prezentacji potencjalnego pracodawcy. Świadomi tego pracodawcy coraz częściej sięgają po oryginalne metody zwracania uwagi potencjalnych kandydatów, stosując na przykład fanpage na Facebooku, gry i konkursy, dzięki którym można poznać specyfikę pracy w danej organizacji, a nawet wygrać staż czy praktyki. Każde przedsiębiorstwo, które aspiruje do miana atrakcyjnego pracodawcy, zdaje sobie sprawę z tego, że najdrobniejszy ruch w kierunku pozyskania nowych zasobów do firmy i utrzymania obecnych pracowników powinien być dokładnie zaplanowany i przeprowadzony zgodnie z wcześniejszymi założeniami zewnętrznych działań *employer branding*. Biorąc pod uwagę, że obecni pracownicy należą do interesariuszy przedsiębiorstwa, należy pamiętać także o ich potrzebach i oczekiwaniach, stosując *employer branding* wewnętrzny.

Ekspansję mediów społecznościowych i wzrost ich znaczenia w rekrutacji oraz w budowaniu wizerunku pracodawcy w sieci potwierdzają wyniki wspomnianych w tym artykule badań zarówno polskich, jak i zagranicznych. W 2011 roku ponad 50% internautów miało swój profil na co najmniej jednym portalu społecznościowym, a 15% planowało jego założenie [HRK S.A. i GazetaPraca.pl 2011, s. 3]. W 2013 roku ten wynik był jeszcze lepszy – 82% kandydatów miało już swój profil, a 5% planowało go założyć [GoldenLine 2013, s. 12]. Podobna tendencja wzrostowa utrzymuje się wśród pracodawców, którzy prowadzą działania w zakresie rekrutacji i budowania marki pracodawcy z użyciem portali społecznościowych, dostrzegając ich potencjał.

Z badań własnych autorki artykułu wynika, że prowadzenie przez pracodawcę działań w zakresie budowania wizerunku może skutkować udzielaniem mu rekomendacji przez obecnych pracowników. Dodatkowo o marce pracodawcy świadczą głównie zadowolenie zatrudnionych, konkurencyjne wynagrodzenie i niska rotacja zatrudnionych. Natomiast nieatrakcyjne jest przedsiębiorstwo, w którym zachodzi duża rotacja pracowników, brakuje dobrej reputacji i atmosfery pracy oraz wynagrodzenie nie jest atrakcyjne. W przypadku firm w Wielkopolsce większość już stosuje działania z zakresu budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, ale niewiele korzysta z mediów społecznościowych do rekrutowania nowych kandydatów, co zapewne się zmieni w ciągu nadchodzących lat. Zasadne wydaje się w tym miejscu wskazanie dalszych obszarów badań, które należałoby kontynuować w kolejnych latach w zakresie wykorzystania i popularności mediów społecznościowych w procesach rekrutacyjnych w polskich przedsiębiorstwach z uwzględnieniem podziału na branże.

Pomimo zaprezentowanych w niniejszym artykule korzyści ze stosowania przez pracodawców *social media* należy wspomnieć w tym miejscu, że wraz z rozwojem zaangażowanie pracodawców w prowadzenie działań rekrutacyjnych

z użyciem tego typu mediów i wykorzystywanie ich w celu budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy niesie ze sobą również wiele zagrożeń. Może prowadzić do zastąpienia rzeczywistych kontaktów interpersonalnych wyłącznie wirtualną interakcją, a tym samym do „odhumanizowania” procesów rekrutacyjnych. Rzeczami, o których muszą pamiętać pracodawcy zaangażowani w działania w mediach społecznościowych, są: wspomniana już konieczność natychmiastowej reakcji na wpisy użytkowników, oddelegowanie do obsługi tych mediów osób przygotowanych technologicznie i będących specjalistami w zakresie rekrutacji i *employer branding* oraz zaznajomienie wspomnianych pracowników ze sposobami reagowania w sytuacji kryzysowej, tj. pojawienia się negatywnych wpisów czy kryzysu marki.

Bibliografia

- Armstrong, M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 5, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Arndt, A., 2013, *Nowe formy rekrutacji*, <http://blog.goldenline.pl/2014/03/03/nowe-formy-rekrutacji/> [dostęp: 20.03.2014].
- Barrow, S., Mosley, R., 2005, *The Employer Brand®. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Batorski, D., 2013, *Polacy wobec technologii cyfrowych – uwarunkowania dostępności i sposobów korzystania*, w: Czapiński, J., Panek, T. (red.), *Diagnoza społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*, Contemporary Economics, vol. 7, Special issue, s. 317–341.
- Berezowski, O., 2014, *Już ponad 12,3 mln polskich użytkowników Facebooka*, <http://napoleoncat.com/blog/juz-ponad-123-mln-polskich-uzytkownikow-facebook/> [dostęp: 9.04.2013].
- Felisiak, M., 2013, *Internauci 2013. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_075_13.PDF [dostęp: 20.03.2014].
- Deloitte, 2013, *Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*, <http://www.forunit.pl/files/raport.pdf> [dostęp: 20.03.2014].
- GoldenLine, 2013, *Jak wykorzystać media społecznościowe w rekrutacji?*, w: *Jak szybko i efektywnie zatrudnić specjalistę?*, e-book, <http://hs.goldenline.pl/ebook-specjalista> [dostęp: 23.01.2014].
- Grupa Pracuj Solutions, 2013, *HR-owca portret własny*, http://content.pracuj.pl/HRowca_portret.pdf [dostęp: 20.03.2014].
- HRK S.A., *GazetaPraca.pl*, 2011, *Kandydat i firma w sieci. Czy w pełni wykorzystujemy potencjał Internetu w budowaniu wizerunku pracodawcy?*, http://www.hrk.pl/docs/raport_marzec2011.pdf [dostęp: 20.03.2014].

- HRM Institute, 2014, *Raport Employer Branding w Polsce 2013/2014. Wyzwania. Trendy. Narzędzia*, wersja w pdf-ie [dostęp: 18.02.2014].
- Jakrzewski, R., 2006, *Jak rekrutować pracowników przez Internet*, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk.
- Kasperski, M., 2014, *Facebook ma 1,3 mld użytkowników, w tym 1,07 mobilnych*, <http://www.komputerswiat.pl/nowosci/internet/2014/30/facebook-ma-13-mld-uzytkownikow-w-tym-107-mobilnych.aspx> [dostęp: 24.07.2014].
- Kozłowski, M., 2012, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Król, H., Ludwiczynski, A. (red.), 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Listwan, T. (red.), 2010, *Zarządzanie kadrami*, wyd. 4 zm., C.H. Beck, Warszawa.
- Łebkowski, M., 2009, *E-wizerunek. Internet jako narzędzie kreowania image'u w biznesie*, Helion, Gliwice.
- ManpowerGroup, 2013, *Niedobór talentów. Wyniki badania*, http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf [dostęp: 20.03.2014].
- Miótk, A., 2013, *Skuteczne social media. Prowadź działania, osiągaj zamierzone efekty*, Helion, Gliwice.
- Pocztowski, A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, wyd. 2 zm., PWE, Warszawa.
- Randstad, 2014, *Monitor Rynku Pracy. Raport z 14. edycji badania*, Instytut Badawczy Randstad, 30 stycznia, http://www.randstad.pl/media/408424/Monitor%20Rynku%20Pracy_14_prezentacja_30012014.pdf [dostęp: 20.03.2014].
- Rynekpracy.pl, 2013, *Strony kariery i inne kanały komunikacji z talentami*, <http://rynekpracy.pl/artikul.php/wpis.728> [dostęp: 20.03.2014].
- Szocki, J., 2008, *Wizerunek firmy w mediach*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.
- Woźniak, J., 2013, *Rekrutacja. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wyborcza.pl, 2014, *Facebook do końca 2017 roku straci 80 proc. użytkowników?*, http://wyborcza.pl/1,75248,15332231,Facebook_do_konca_2017_roku_straci_80_proc_uzytkownikow_.html [dostęp: 20.03.2014].
- Zych, B., 2013, *Kogo, jak, kiedy i czym – czyli o najważniejszych pytaniach w procesie budowania strategii employer branding*, w: Stempak, M., Penda, A., Książek, S., Zych, B. (red.), *Raport Rekrutacja 2013. Narzędzia i trendy*, HRstandard.pl, <https://dl.dropboxusercontent.com/u/32822097/hr%20raport%202013%20calosc.pdf> [dostęp: 20.03.2014].
- Żurawik, M., 2013, *Facebook już niemodny? Portale społecznościowe szukają pieniędzy*, http://wyborcza.biz/biznes/1,101558,14920797,Facebook_juz_niemodny__Portale_spolesznosciowe_szukaja.html#TRrelSST [dostęp: 20.03.2014].